

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA
DIPLOMADO EN CONTROL INTERNO Y AUDITORIA INTEGRAL



Presentado por:

JENIFFER PEDROZA GUTIERREZ

Presentado a:

CAMILO MAHECHA

BOGOTÁ DC, COLOMBIA.

NOVIEMBRE DE 2018

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	5
3 MARCO TEORICO	6
3.1 Contro de Gestión	6
3.2 ¿Qué son los indicadores?.....	7
3.2.1 Atributos de los indicadores.....	7
3.3 ¿Qué es y para qué sirve el ciclo P.H.V.A?.....	8
3.4 Planteamiento del problema.....	10
3.4.1 El problema.....	11
3.5 ¿Qué es estrategia?.....	11
3.6 Proceso de Gestión Estratégica Banco de Occidente.....	12
3.7 Mapa de Procesos.....	13
3.8 Análisis del Entorno.....	15
3.9 Indicadores de Gestión.....	17
3.10 Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral).....	19
4. CONCLUSIONES	27
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

Índice de Graficas

Gráfica 1. Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA (ISO 9001: 2015)	9
Gráfica 2. Mapa de Procesos Banco de Occidente (Banco de Occidente 2015)	13
Gráfica 3. Balanced Score Card, importancia y estrategias competitivas para las organizaciones. Fuente :Bryed Consulting.	22

ANALISIS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION E INDICADORES

BANCO DE OCCIDENTE

1. INTRODUCCIÓN

Las entidades financieras cada día se proponen ser las mejores ofreciendo una gran cobertura en productos y servicios y contribuyendo poco a poco a los objetivos y metas de la organización, los clientes es el objetivo principal en estas entidades, es por ello que cada vez se han preocupado más por satisfacer las necesidades, hoy en día las entidades financieras están implementando diferentes estrategias para cumplir este objetivo. En la actualidad no es fácil mantener siempre a gusto al cliente, no es solo ofrecerle productos y servicios, o tener costos bajos, cada cliente quiere sentirse importante y especial es por eso que requieren atención inmediata.

Para ello se quiere conocer que tan satisfecho se sienten los clientes en cuanto a la atención dentro de las oficinas, en esta oportunidad se tomara como base de investigación y análisis Banco de Occidente S.A, se analizara e investigara como están llevando actualmente los sistemas de control de gestión, cuál es su gestión estratégica, que indicadores utilizan para medir la eficacia y eficiencia en sus procesos y si tienen implementado los cuadros de mando integral en el área de servicio al cliente.

El propósito u objetivo de la investigación inicialmente es conocer la opinión de los clientes y en segunda instancia conocer y analizar los sistemas de control de gestión de Banco de Occidente con el fin de generar valor a cada proceso y así poder contribuir a una mejora continua y al mismo tiempo la satisfacción del cliente.

Hoy en día es importante conocer y tener claro los procesos, los sistemas de control, fortalezas y debilidades de las entidades financieras, en otras palabras tener claridad que factores internos y externos pueden afectar o contribuir a la entidad para poder llevar a cabo el objetivo de la compañía en este caso como la entidad financiera puede mejorar en el servicio para que los clientes se sientan a gusto dentro de las oficinas del Banco.

Conocer la organización detalladamente facilita la implementación de nuevas estrategias y nuevas oportunidades con el fin de cumplir las metas de la entidad y brindar un adecuado servicio y atención a los clientes.

2. OBJETIVOS

1. General:

Conocer y analizar el sistema de control de gestión del Banco de Occidente, con el fin de evaluar y conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la atención dentro de las oficinas.

2. Específicos:

- Conocer la Gestión estratégica de Banco de Occidente.
- Identificar como está estructurado el mapa de procesos de la entidad.
- Analizar y estudiar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la entidad.
- Conocer y proponer indicadores de gestión que puedan brindar información para conocer el estado actual de la entidad.
- Corroborar si se lleva un cuadro de mando integral en las oficinas de servicio al cliente del Banco, en caso negativo proponer uno con el fin de resolver aquellas amenazas que puedan afectar con el cumplimiento del objetivo.

3. MARCO TEORICO

Para dar una idea de lo que es y para qué sirve los controles de gestión y los indicadores se tomara como base las siguientes definiciones:

3.1 Control de Gestión.

¿Es un Proceso el cual busca guiar a las compañías en la dirección de sus estrategias y el cual permite responder preguntas como hacia donde se dirige la compañía?, cómo va la compañía?, o si están ejecutando sus acciones adecuadamente con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

El control de gestión tiene 04 fines básicos los cuales son:

- Informar. La cual consiste en transmitir y comunicar la información pertinente para la toma de decisiones.
- Coordinar. La cual trata de guiar todas las actividades adecuadamente para el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar. Se logra gracias a las personas y la valoración es la que pone el porcentaje de satisfacción del logro.
- Motivar. Es el impulso a todos los responsables para el cumplimiento de los objetivos.

Uno de los iniciadores del control de gestión industrial fue Taylor (1895), introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos y la remuneración por rendimientos.

Y de acuerdo a Huger Jordan (1995) el control de gestión lo define, “como un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos, es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”.

3.2 ¿Qué son los Indicadores?

Los indicadores son instrumentos que sirven para comparar entre dos o más tipos de datos y que a la vez sirven para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor o un criterio que tiene un significado para quien lo analiza.

¿Que son los Indicadores de Gestión?

Es un instrumento o mecanismo que permite evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos de la organización.

El análisis de los indicadores ayuda a generar alertas importantes sobre la acción, a no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está alineada con el plan.

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está sucediendo dentro de la organización.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad y eficiencia a través del tiempo.
- Para medir y evaluar la situación de riesgo de la empresa.

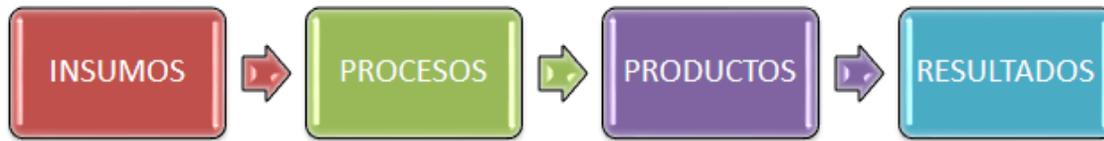
¿Por qué medir?

- Porque la empresa debe tomar decisiones.
- Porque se requiere saber si cada área de la organización está en el camino correcto o no.
- Porque se necesita corregir y mejorar cada área de la empresa en la cual presentan falencias.

3.2.1 Atributos de los Indicadores.

- **Medible.** El indicador debe ser medible, es decir que la característica descrita debe ser cuantificable
- **Entendible.** El indicador debe ser reconocido de manera fácil por todas las personas que lo utilizan.
- **Controlable.** El indicador se debe controlar dentro de la estructura de la organización.

Es necesario definir indicadores para:

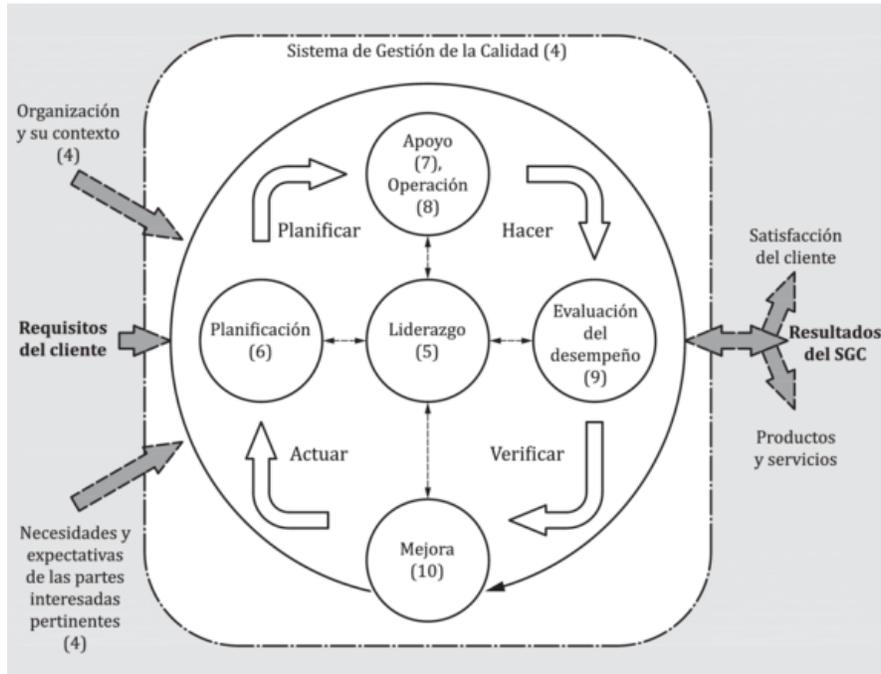


3.3 ¿Qué es y Para Qué Sirve El Ciclo P.H.V.A?

El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) es también conocido como ciclo Deming. La implantación de este ciclo en las organizaciones permite una mejora continua no solo en los procesos sino también de manera competitiva, en los productos y servicios, mejorando la calidad, reduciendo costos, optimizando la productividad e incrementando la rentabilidad dentro de las organizaciones.

De acuerdo a la ISO 9001: 2015 en el numeral 0.3.2, “el ciclo PHVA puede describirse brevemente de la siguiente manera:

- **Planificar.** Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- **Hacer.** Implementar lo planificado.
- **Verificar.** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados.
- **Actuar.** Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.



Gráfica 1. “Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA” ISO 9001: 2015
<https://www.iso.org/>

Ahora bien una vez identificado conceptos y herramientas claves para llevar a cabo una adecuada y eficiente gestión estratégica y por procesos dentro de una organización, se tomara como base de investigación a una entidad financiera del sector para analizar, conocer y profundizar como actualmente están llevando a cabo la gestión por procesos, cuál es su gestión estratégica, que indicadores utilizan para medir la eficacia y eficiencia en sus procesos y si además tienen implementados cuadros de mandos integrales.

En esta oportunidad se tomara como base de investigación y análisis al Banco de Occidente SA.

3.4 Planteamiento del Problema.

Para comenzar debemos dar una definición sobre qué es una entidad de servicio financiera, que viene a ser una entidad que presta servicios financieros a sus clientes, es decir, una compañía que ofrece a sus clientes (familias, empresas, Estado) servicios relacionados con el dinero que posee o necesita. Existen diferentes necesidades colectivas, que deben ser satisfechas de una u otra

forma, no siempre es por medio de la obtención o adquisición de un bien material, sino que es por el hecho de que nos presten un servicio que nos sentimos conformes y con nuestras necesidades cumplidas o cubiertas, las empresas de Servicios tienen el fin de brindarle a la comunidad este beneficio para ser complacidos.

Una Empresa de Servicios es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangible) con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico (fines de lucro). Estas empresas pueden ser públicas, privadas o mixtas, cuando son públicas es porque el Estado está en mejor capacidad de cumplir con esta actividad que un particular (y son empleadas para cubrir las llamadas necesidades públicas), pero generalmente al ser empresas privadas la calidad del servicio es mejor.

Este tipo de organizaciones tienen ciertas características, que las definen y una de ellas es que no venden un bien o un producto al cual puedas decir “esto me pertenece” sin embargo si llegasen a hacerlo sería por un valor agregado, de ello tenemos una empresa de telefonía, que a pesar de vender teléfonos (físicos) también venden el servicio de llamadas, mensajería, entre otros (virtuales o intangibles). La intangibilidad del servicio se manifiesta a aquello que no podemos tocar, tener, comer, oler, sentir, es decir no puede ser percibido por ninguno de nuestros sentidos.

A pesar que los servicios como tal son intangibles siempre se necesita de distintos medios para lograr tal objetivo, por ejemplo una Banco es una empresa de servicio que se especializa en entregar dinero a través de diferentes canales electrónicos sin embargo se necesita del cajero y tarjeta electrónica adecuada (que si los puedes ver y tocar) para poder hacerlo.

En Colombia la evolución normativa y regulación financiera, cada vez es más exigente con las entidades vigiladas, obligan a generar una mejor gestión ante cualquier petición o inconformidad del cliente. Por este motivo es importante conocer la percepción de los clientes en cuanto a productos y servicios, además diferenciar entre servicio de calidad, satisfacción y experiencia. El objetivo de analizar el sector financiero en Colombia es conocer cómo podemos identificar situaciones que puedan generar valor y lograr percepciones satisfactorias para los clientes ya que el servicio al cliente en cada uno de los sectores es primordial, pues son ellos quienes a la hora de elegir, seleccionar o comprar generan recompra o mala imagen.

3.4.1 El Problema.

Para las entidades financieras su gran interés e importancia es ofrecer una gran variedad de portafolios a los clientes logrando satisfacer las necesidades, pero realmente más que satisfacer las necesidades de los clientes, se desea conocer el nivel de satisfacción de las personas en cuanto a la atención dentro de las oficinas de Banco de Occidente.

Para resolver esta inquietud inicialmente se entrara a investigar y conocer sobre su gestión estratégica, como está estructurado el mapa de procesos de la entidad, conocer y profundizar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que indicadores utilizan para medir y resolver el problema antes mencionado y finalizando, analizar y conocer como por medio del Balanced Score Card (cuadro de mando integral) se puede también resolver la problemática.

3.5 ¿Qué es Estrategia?

Estrategia es determinar los objetivos bien sea a corto, mediano o largo plazo, definir las acciones a ejecutar y asignación de los recursos necesarios para lograr esto.

Certo S. lo define como “El proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso”.

Proceso de la Gestión Estratégica.

Se divide en cuatro componentes los cuales son:

- Selección de la misión, visión y principales metas corporativas.
- Análisis del ambiente competitivo de la organización:
Externo: oportunidades y amenazas
Interno: Fortalezas y debilidades.
- Identificación y formulación de las estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que se corrijan las debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y al mismo tiempo contrarrestar las amenazas.
- Implementación de las estrategias.

3.6 Proceso de Gestión Estratégica Banco de Occidente.

Misión. Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.

En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, están comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.

Visión. Ser la mejor entidad financiera del país.

Objetivos.

- Crecimiento rentable en participación de mercado en cartera, con calidad y riesgo controlado.
- Crecimiento rentable en participación de mercado en captaciones de bajo costo
- Desarrollo de nuevos negocios
- Calidad y eficacia en el servicio
- Desarrollo tecnológico, operativo y eficiencia en costos.

Estrategia de Negocio. La estrategia corporativa del banco se enfoca en sus segmentos core (entidades territoriales, empresas emergentes, institucional y vidas conscientious), definiendo una propuesta de valor para cada uno y fijando una MEGA.

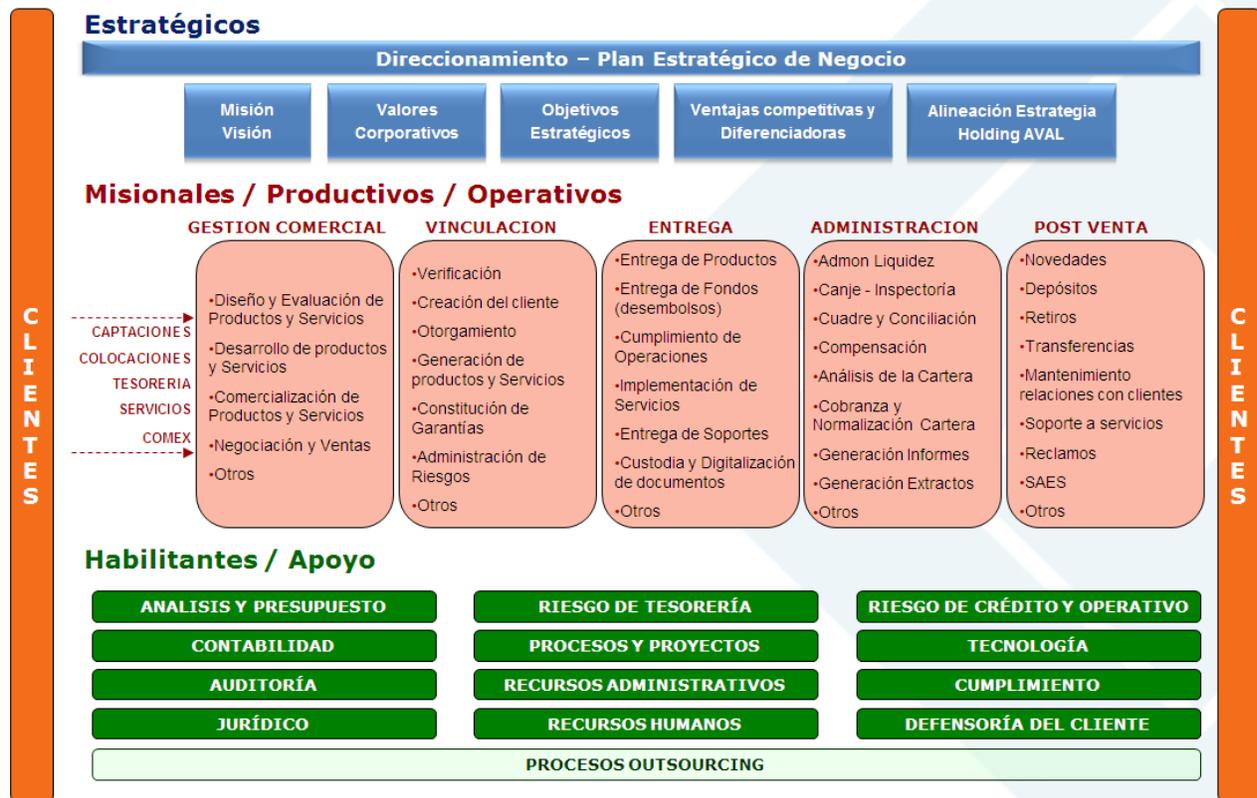
MEGA. En el año 2024 en Banco de Occidente tendrá el 15% de las utilidades del sistema bancario colombiano.

3.7 Mapa de Procesos.

Es una herramienta que permite la fácil visualización de cuales son y cómo se relacionan las áreas y procesos dentro de una organización para realizar el producto y/o servicio final.

Analicemos el mapa de procesos del Banco de Occidente y que funciones desempeñan cada una.

Cadena de Valor – Mapa de Procesos Banco de Occidente



Gráfica 2. Banco de Occidente (2015) “Mapa de Procesos Banco de Occidente”. MAP-001.

- **Procesos Estratégicos.** Procesos que dan el direccionamiento al Banco, Plan estratégico del negocio.
- **Procesos Misionales.** Procesos necesarios para la realización de productos y servicios que afectan la satisfacción del cliente. Estos se clasifican en los siguientes grupos o tipos de procesos según su orientación
 - Gestión Comercial
 - Vinculación

Entrega de Productos y Servicios
Administración
Postventa
Servicios Administrativos Especiales.

- **Procesos Habilitantes.** Procesos de apoyo necesarios para complementar la gestión operativa y administrativa del funcionamiento del Banco. Así como los procesos tercerizados (Outsourcing), los cuales también complementan la gestión operativa y administrativa para el funcionamiento del Banco.

3.8 Análisis del Entorno.

Para realizar este análisis la mayoría de las organizaciones utilizan la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), esta herramienta permite que las organizaciones inicialmente identifiquen sus fortalezas que ayuden a corregir poco a poco las debilidades y que oportunidades externamente puede aprovechar para eliminar o contrarrestar aquellas amenazas que pueden afectar y desequilibrar a las organizaciones.

Banco de Occidente como entidad financiera y que evidentemente dentro del sector tiene un alto volumen de competitividad, utiliza constantemente dentro de sus áreas y a nivel general la matriz DOFA, a continuación se conocerá cuáles son sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas a nivel global.

Debilidades (D)

1. Alta concentración de los depósitos vista en los principales 20 clientes
2. Bajo nivel de activos líquidos en relación con los bancos comparables y el sector.
3. Indicadores de rentabilidad con menor desempeño frente a los del sector bancario.
4. No es posible sacar el análisis de todos los indicadores.
5. Línea de productos demasiado limitada.
6. Débil red de oficinas
7. Habilidades de mercado por debajo del promedio.
8. Abundancia de problemas operativos internos

9. Alta dependencia del margen de intermediación
10. Escasa disponibilidad de cajeros propios

Oportunidades (O)

1. Incremento del gasto público para llevar a cabo el Plan de Desarrollo del Gobierno Nacional.
2. Crecimiento de la inversión extranjera en el país.
3. Incrementar la participación en el mercado de consumo para mejorar la rentabilidad.
4. Crecimiento en la cartera de consumo.
5. Crecimientos en productos de banca personal
6. Promoción de la bancarización.
7. Ampliación de segmentos de mercado
8. Agresividad comercial
9. Innovación nuevos productos.
10. Alianza con Grupo AVAL lograr expansión y conocimiento de productos en el mercado.

Fortalezas (F)

1. Respaldo de uno de los conglomerados financieros más grandes del país.
2. Amplia trayectoria y posicionamiento en el segmento de cartera y leasing comercial.
3. Amplia cobertura mediante la red oficinas y cajeros ATH del Grupo Aval.
4. Emisor recurrente en el mercado de valores con robusta capacidad para obtener fondeo a través de emisiones de bonos.
5. Adecuado desempeño de los indicadores de calidad y cubrimiento de cartera
6. Estabilidad financiera, su utilidad neta aumentó en un 30%.
7. Acceso a economías de escala
8. Costo de fondeo y margen de intermediación fuertes dentro del sistema.
9. Pertenece a unos de los grupos financieros importantes del país.
10. Crecimiento en depósitos concentrado en cuenta corriente.

Amenazas (A)

1. Deterioro de cartera de un 10,36% , frente al año inmediatamente anterior
2. Mayor competencia por la llegada de nuevos bancos.
3. Riesgos operacionales derivados de la renovación del core bancario
4. Competidores fuertes y entrada de nuevos competidores.
5. Crecimiento de la cartera vencida por la agresividad en consumo.
6. Regulación cambiante en el mercado colombiano.
7. Competencia de bancos comerciales con mejores activos líquidos.
8. Bajos costos en administración de productos.
9. Altos índices de ofrecimiento de productos por parte de otras entidades financieras.
10. Alianzas y fusiones de bancos comerciales.

Matriz FODA.

F <ul style="list-style-type: none">● Excelente Imagen● fundamentales en áreas claves.● Recursos financieros adecuados.● Buena imagen ante los clientes● Un reconocido en el mercado.	D <ul style="list-style-type: none">● Plataforma tecnológica rígida con cambios en marcha● Tamaño de red de oficinas● Instalaciones obsoletas.● Rentabilidad inferior al promedio.
O <ul style="list-style-type: none">● Atender a grupos adicionales de clientes.● Ingresar en nuevos mercados o segmentos.● Expandir la línea de productos para	A <ul style="list-style-type: none">● Entrada de competidores con mejor músculo financiero● Crecimiento más lento en el mercado.● Creciente poder de negociación de

satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Diversificarse en productos 	clientes o proveedores. <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las necesidades de los clientes.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.9 Indicadores de Gestión.

Como anteriormente se mencionó, se desea conocer el nivel de satisfacción de las personas en cuanto a la atención dentro de las oficinas de Banco de Occidente.

Actualmente se está llevando a cabo una encuesta al interior de las oficinas, para esta investigación se elige la oficina de productos leasing. Se escoge 20 cartones al azar y se pudo evidenciar lo siguiente:

- ¿Cuánto tiempo espera para ser atendido?

5 a 15 minutos	3	15%
26 a 25 minutos	7	35%
30 minutos y más.	10	50%
Total	20	

- Nivel de satisfacción general en la experiencia de servicio brindada por los funcionarios del Banco de Occidente.

Buena	12	60%
Mala	8	40%
Total	20	

- En amabilidad del funcionario siendo 1 la nota más baja y 5 la más alta, ¿cuál sería su calificación?

1	3	15%
2	5	25%
3	7	35%
4	2	10%
5	3	15%
Total	20	

- En agilidad del funcionario, siendo 1 la nota más baja y 5 la más alta, ¿cuál sería su calificación?

1	3	15%
2	5	25%
3	5	25%
4	0	0%
5	7	35%
Total	20	

Con el fin de realizar un mejor análisis de la entidad se toma como referencia dos indicadores los cuales son de gestión y eficiencia, los cuales miden la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos.

- **Indicador de Gestión.** Permite identificar la cantidad de personas que laboran en una oficina bajo las cuales prestan servicio por cliente ingresado.

Objetivo. Identificar si la cantidad de funcionarios (cajeros y asesores) pueden atender a todos los clientes que ingresan a la oficina en el transcurso del día sin afectar al cliente en demoras de atención.

Formula.

$$\text{No funcionarios por cliente: } \frac{\text{Total Clientes}}{\text{No de Funcionarios atendiendo}}$$

Índice de satisfacción del servicio: $\frac{\text{Total Clientes Atendidos}}{\text{Total reclamos presentados}}$

- **Indicador de Impacto.** Permite identificar la cantidad de personas atendidas durante una jornada.

Objetivo. Identificar el volumen de clientes que ingresan a la oficina en horas de la mañana y cuantos clientes ingresan en hora de la tarde.

Formula.

No funcionarios por cliente: $\frac{\text{Clientes atendidos entre 1 pm a 5 pm}}{\text{No de Funcionarios atendiendo}}$

No funcionarios por cliente: $\frac{\text{Clientes atendidos entre 8 am a 1 pm}}{\text{No de Funcionarios atendiendo}}$

3.10 Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral)

El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que ha tenido una gran aceptación e implementación en los negocios a nivel mundial, y ha sido el foco de interés de numerosos artículos, seminarios, asesorías, estudios y otras actividades tanto académicas como empresariales. Se entra a investigar y analizar el área de servicio al cliente Oficina de leasing en Banco de Occidente y se evidencio que al interior de la oficina no tienen implementado el Balanced Score Card por esta razón se desea crear e implementarlo en el área de servicio con el fin de percibir las problemáticas y al mismo tiempo brindar soluciones asertivas al problema inicial.

Formulación del Problema.

¿La aplicación del Balanced Score Card o cuadro de mando integral en el área de servicio al cliente en Banco Occidente permitirá mejorar y lograr una mayor rentabilidad en todas las problemáticas con relación a la atención al cliente?

Delimitación del Problema.

Los factores que se considerarán para delimitar el problema son:

Temporalidad. El tiempo estimado para la aplicación en la mejora de Atención al cliente teniendo presente:

“El Servicio al Cliente no se trata sólo de estudiar y aplicar distintos procesos, manuales y sistemas. Toda comunicación tiene un alto componente personal. Una empresa que favorece la iniciativa y la creatividad entre sus empleados con relación al Servicio al Cliente, sin duda facilita el camino hacia el entendimiento bidireccional”.

Espacialidad. Se elaborará la implementación del Balanced Score Card en Banco de Occidente por el fácil acceso a la información y a los procesos de Atención al cliente.

Justificación.

Los ejecutivos de hoy en día reconocen la importancia que las mediciones tienen en la evaluación de los resultados de la empresa, pero rara vez piensan en esta como parte esencial de su estrategia, por lo que continúan utilizando los mismos indicadores de años atrás para medir el alcance de los objetivos y procesos.

Las empresas han definido sus objetivos y el cumplimiento de sus metas en base a resultados financieros, sin embargo, después de la segunda guerra mundial el mundo de los negocios a sufrido cambios importantes y la mayoría de las organizaciones han crecido y se han vuelto más complejas.

El Balanced Score Card es un sistema de administración que permite desarrollar un esquema que traduce la misión y los objetivos estratégicos de la compañía en metas y mediciones específicas. Es por esta razón que se implementara el Balanced Score Card en Banco de Occidente, ya que es el mejor camino para alinear la estrategia y la estructura, ya que permite el desempeño en las diferentes áreas de Servicio al cliente mediante el uso de sus herramientas, y le muestra a la empresa hacia dónde debe enfocar sus esfuerzos y recursos. Además de incluir medidas financieras que reflejan el resultado, tiene en cuenta otras tres medidas importantes de la operación que muestran la satisfacción de los clientes, los procesos internos y la habilidad de la organización de aprender y mejorar.

Además, complementa y fortalece el sistema de gestión de la calidad, al permitir una adecuada utilización de las estrategias para alinear la organización en su ejecución. Permitiendo controlar el desarrollo de programas enfocados en el “cliente” principal activo del Banco, implementando proyectos e iniciativas con el fin de tomar las acciones necesarias que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

Metodología.

Para poder llevar a cabo la investigación, se establecieron tres fases relacionadas con los objetivos planteados, donde permitió desarrollar el estudio y la profundización, las cuales se presentan a continuación:

FASE I: Diagnóstico de la situación actual

Lo que se busca con esta fase es evaluar la situación actual en Banco de Occidente que permita profundizar en los procesos y subprocesos de la organización. En la que se iniciará con la búsqueda de información y de conocimiento, así mismo se realizará la revisión organizacional donde todos los miembros de la entidad son responsables de la Atención al Cliente, y no sólo quienes están en contacto directo con el cliente.

Evaluación de buen servicio al cliente revisando el conocimiento de tipos de clientes. Cada cliente es diferente. Si se aprende a detectar esas diferencias y aprende a dar un servicio en base a esas diferencias, Banco de Occidente tendrá más fácil el camino al éxito.

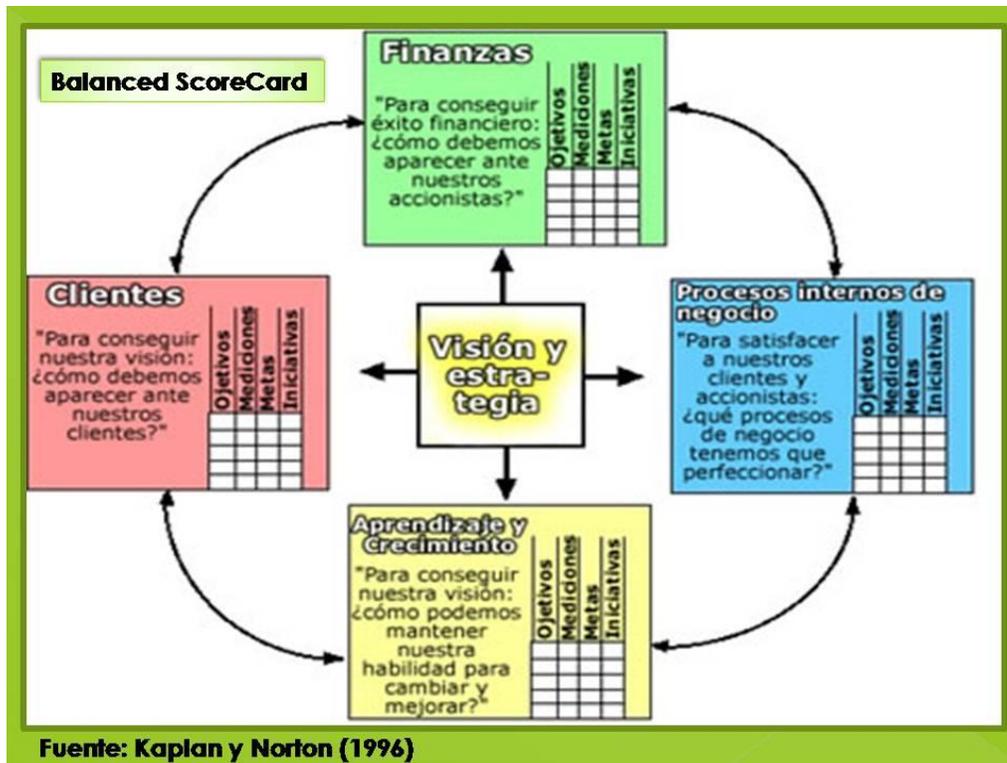
FASE II: Formular Estrategias bajo los lineamientos del Balanced Score Card

Una vez realizada la matriz DOFA, la cual nos dará suficientes herramientas para establecer esta nueva fase, la cual estará constituida por la elaboración del mapa estratégico, la construcción de la matriz del cuadro de mando en el que se considerarán los objetivos, indicadores e iniciativas asociados a las perspectivas financiera, de los clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, se desarrollará la matriz del cuadro de mando en su primer nivel y la general, y por último se alinearán los objetivos al proceso en la Atención al Cliente.

FASE III: Diseño de los indicadores de medición y control para la eficiencia, eficacia y productividad

En esta fase, será necesario identificar los indicadores que permitirán evaluar el Desempeño en el Servicio al Cliente en el Banco de Occidente con relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades de cada una de las personas que se encuentran en la organización. El resultado que se obtengan con el desarrollo de los indicadores es, medir y controlar cada objetivo, mediante las perspectivas ya conocidas.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Balanced Score Card)



Gráfica 3. “Balanced Score Card, importancia y estrategias competitivas para las organizaciones” (2016). <http://bryedconsulting.com.ec/>

Características del CMI.

El desarrollo del CMI por las relaciones de su causa- efecto a través de sus indicadores balanceados son un sistema integral de gerencia de cada organización, considerando el producto, la competencia y comercial para establecer las estrategias competitivas.

En lo que menciona Michael Porter en su libro de estrategia competitiva sobre el liderazgo de costos, diferenciación y enfoque están relacionados directamente con el BSC (Balanced Score Card) ya que se puede de manera prioritaria considerar dentro de los indicadores tomando también en cuenta la cadena de valor en la que se destaca las actividades y el desarrollo de la empresa generando valor competitivo al cliente.

“Además el BSC se puede mencionar que también tiene semejanza al ISO 9000 por ser sistemas de gestión enfocados al negocio y al cliente e iniciados por la alta gerencia y requieren mejoramiento continuo” (Apaza, 2010, p 424)

En el artículo de Dávila (2000) menciona que “al elegir los indicadores es importante ser cauteloso. Muchos indicadores desvían el mensaje y descentralizan los esfuerzos en varios rumbos” (p. 42) dicho esto es porque los indicadores deben ser cuantificables y se deben de evitar el exceso ya que pueden dividir y desgastar esfuerzos organizacionales.

Perspectiva de Cliente.

Las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado que han elegido competir. Estos segmentos proporcionan las fuentes de ingresos de los objetivos financieros. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen los indicadores claves sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de mercados y clientes seleccionados, así mismo les permitirá identificar y medir las propuestas de valor entregados a estos. De igual forma está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado, Para Banco de Occidente es muy importante el cliente, sin este la compañía no tendría razón de ser, y para cubrir las necesidades de los clientes la empresa trabaja día a día, buscando un equilibrio entre los precios, la calidad del producto y servicio, tiempo, función, imagen y relación, ya que este debe estar siempre satisfecho y contento para que siga demandando el producto, y a su vez nos recomiende con otros clientes.

Para que Banco de Occidente cumpla lo anterior, es decir, la retención, fidelización de clientes y por ende la recompra de los productos y servicios alinea su estrategia basada en la calidad de servicio y en la maximización del valor del cliente; para esto tiene los siguientes inductores de actuación del cliente que son: calidad, precio y tiempo de respuesta y entrega de los productos y servicios.

Funciones y Beneficios del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo y la función principal del cuadro de mando integral es transformar la organización implantando un nuevo modelo de Gestión Estratégica Integral que ayude a los directivos a compartir información sobre su estrategia e implantarla de forma efectiva. El factor más importante para el éxito de este proyecto es el compromiso, entendimiento de responsabilidad y la participación del equipo que lidera la organización en Banco de Occidente desde el Director y la alta gerencia. El proceso de implantación estratégica requiere cambio y trabajo sinérgico en equipo de toda la organización para obtener los resultados que se esperan.

Elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, y caracterizado por la consecución de una serie de objetivos tales como:

- ✓ Conseguir la satisfacción y la lealtad de los clientes actuales, y la atracción de nuevos clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.
- ✓ La introducción de productos y servicios innovadores que vienen a satisfacer las necesidades de determinados clientes.
- ✓ Ofertar una serie de productos de alta calidad, con un bajo coste y con plazos de entrega más cortos.
- ✓ Mejora continua de las capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, a través de la movilización de las habilidades y la motivación de los empleados.
- ✓ Implementación de la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Es por esta razón principalmente que queremos implementar el Balanced Score Card en Banco de Occidente, buscando con esto tener mejores herramientas para evaluar la actuación de la entidad con relación al Servicio al Cliente. Es una herramienta de gestión que proporciona a los directivos una forma de traducir la visión y estrategia en indicadores.

Medición de los Indicadores del Balanced Score Card.

Como sabemos, el Balanced Score Card tomaremos en cuenta 1 perspectiva ya que es necesario identificar los indicadores que permitirán medir el desempeño. A continuación, veremos indicador a implementar para la aplicación de este modelo en Banco de Occidente.

Indicadores Perspectiva Clientes.

Con este indicador buscamos medir ¿cómo nos ven nuestros clientes?, teniendo en cuenta el volumen de clientes, la participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes, optimización de los plazos de entrega, la fidelización y rentabilidad por el cliente.

PERSPECTIVA CLIENTES			
	Indicador	Descripción	Formula
Aspecto		Nuevos Clientes	
	Índice de Fidelización	Medir la recompra del cliente	$\frac{\text{porcentaje de clientes con recompra}}{\text{total de clientes}}$
	Índice de optimización de los plazos de entrega	Mide el nivel de satisfacción con la puntualidad de la entrega en el servicio.	porcentaje de puntualidad encumplimiento del servicio
	Rentabilidad del cliente	Mide la rentabilidad generada por cada cliente vinculado y activo.	$\frac{\text{ingresos por cliente}}{\text{costo por cliente}}$

Fidelizar los clientes se ha convertido en una misión ineludible para la entidad, pero hacerlo con éxito es algo que se debe lograr. Para que el plan de fidelización sea exitoso se debe hacer lo siguiente:

- ✓ Personalidad de comunicación (agradecimientos, disculpas, felicitaciones)
- ✓ Privilegios que no generan grandes costos a la empresa, pero el valor percibido sea alto.
- ✓ Descuentos que por su parte el cliente no podría conseguir
- ✓ Regalos que capitalicen la imagen de marca y el posicionamiento

La construcción de un Balanced Score Card, es el resultado de un análisis detallado de la organización y de una definición estratégica clara y coherente. La metodología general para

construir un BSC parte de la definición de la visión y misión de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnóstico interno y de su entorno de mercado previos.

Con estas definiciones claras se definen los Objetivos organizacionales, a los cuales se quiere llegar con espacios temporales definidos y metas. Sobre los objetivos se plantean las estrategias que conducirán al logro de los mismos.

Factores de Riesgo Para El Éxito de la Ejecución e Implementación del Balanced Score Card.

- ✓ Falta compromiso de la Dirección.
- ✓ Falta de continuidad en el proceso.
- ✓ Mantener el BSC en la alta dirección solamente
- ✓ Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando Integral versus Tablero de Control.
- ✓ Pocos empleados implicados
- ✓ Proceso de desarrollo demasiado largo.
- ✓ Contratar consultores sin experiencia.

4. CONCLUSIONES

Podemos concluir que una organización con un buen y adecuado sistema de control de gestión permite lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos. En este caso para Banco de Occidente juega un papel importante porque le permitirá establecer mejoras continuas en sus procesos y al mismo tiempo implementar nuevas estrategias en los servicios que presta a los clientes y lo más importante se logra la integración de todos los procesos y áreas de la entidad para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr el cumplimiento del objetivo principal.

A pesar de las percepciones de los clientes que tienen hacia el Banco, la banca se ha esforzado por mejorar en muchos aspectos el servicio, involucrando productos y canales a disposición de los clientes, tales como aumento en el número de oficinas, aumentó del número de cajeros automáticos, datafonos y corresponsales bancarios. Estas mejoras pretenden disminuir los tiempos de respuesta y facilitar el acceso a la banca, pero no es suficiente, como se dijo al principio de la investigación no es fácil mantener a gusto a todos los clientes, es por ello que la organización debe tener claro cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que llegasen a afectar significativamente para implementar estrategias y nuevas oportunidades.

También se puede concluir que implementando un Balanced Score Card ayuda a la mejora significativamente de los procesos y al área en general, porque es una gran herramienta que está diseñada para visualizar un panorama desde diferentes puntos de vista y llegar a realizar una lluvia de ideas que ayudaran a la solución de un problema o mejora de un proceso.

Así que conociendo muy bien los procesos y necesidades de la organización, la satisfacción del cliente vendrá casi por si sola ya que se tendrá que acoplar los servicios a lo solicitado por el cliente.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor* (3 ed.). Lima, Perú: Instituto Pacifico S.A.C.
2. Banco de Occidente (2017) Informe de Generación de Valor Social. Recuperado de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/9dead887-cd79-49ea-9ef6-da8e254fd052/balance-2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnPgTsk>
3. Banco de Occidente (2015) “Mapa de Procesos Banco de Occidente”. Manual MAP-001.
4. Camejo Joanna (2012). Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
5. Dávila, A. (2000). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de IESE* , 40.
6. Garza Alejandro (2007). Administración estratégica y creación de la estrategia. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/administracion-estrategica-y-creacion-de-la-estrategia/>
7. Gonzalez Hugo (2016,20 de Julio) Calidad y Gestión [web log post]. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>
8. ISO 9001: 2015. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Online Browsing Platform. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es:fig:1>
9. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard Business School. Press
10. Perez Campaña Marisol (2003). El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>
11. Rodriguez Clavijo Mario Rafael (2016) Proceso Estratégico 2. Cartilla Politécnico Gran Colombiano y a la Red Ilumno.

