



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACION

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

**PLANIFICACIÓN E IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA: APLICACIÓN
DE MAPAS ESTRATÉGICOS Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
LA RED COMERCIAL DEL BANCO REPÚBLICA ORIENTAL DEL
URUGUAY**

SILVIA LORELEY BLANCO IZZI

MARÍA VERÓNICA DEMARCO PIMENTEL

VIRGINIA SOLEDAD NAVARRO PÉREZ

TUTORA: Lic. Cra. Adriana Abraham

COORDINADOR: Cr. Jorge Xavier

**Montevideo
URUGUAY
Marzo 2012**

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

Planificación e Implantación Estratégica: aplicación de Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral en la Red Comercial del Banco República Oriental del Uruguay.

Autores

- Silvia Loreley Blanco Izzi
- María Verónica Demarco Pimentel
- Virginia Soledad Navarro Pérez

Tutor

Lic. Cra. Adriana Abraham

Carrera

Contador Público

Cátedra

Administración General

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar el proceso de planificación estratégica del BROU, proponer Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Red Comercial y Canales Alternativos (RCCA) como herramientas para visualizar propuestas de valor y analizar las dificultades que surgen en la implementación del Plan Estratégico.

La metodología utilizada consta de las siguientes etapas: en primer lugar recopilar información sobre los temas a estudiar, en segundo lugar analizar el plan estratégico del BROU, en tercer lugar entrevistar a funcionarios de la institución vinculados al área de planificación, contaduría y tecnología con el fin de ampliar la información para poder realizar un posterior análisis. Realizar encuestas y entrevistas a diferentes niveles de autoridades de la RCCA, para de esta manera obtener un diagnóstico de la situación actual de los temas bajo análisis. En último lugar, las conclusiones, en éstas se exponen los problemas encontrados tanto en el proceso de Planificación Estratégica como en la Implantación, se sugieren algunas recomendaciones, basado en lo recabado mediante el trabajo de campo realizado.

DESCRIPTORES

Estrategia. Planificación estratégica. Administración estratégica. Visión. Misión.

Ventaja competitiva. Mapa estratégico. Cuadro de mando integral. Indicadores.

Implantación estratégica. Valores corporativos. Lineamientos estratégicos.

Objetivos estratégicos.

TABLA DE CONTENIDO

PÁGINA DE APROBACIÓN	II
RESUMEN.....	III
DESCRIPTORES	IV
TABLA DE CONTENIDO.....	V
1 INTRODUCCIÓN	1
2 MARCO TEÓRICO	4
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	4
2.1.1 ¿Qué es la Planificación Estratégica?	4
2.1.2 Administración Estratégica	4
2.1.2.1 Importancia de la Administración Estratégica	5
2.1.2.2 El Proceso de la Administración Estratégica	6
2.1.3 Tipos de Estrategias Organizacionales.....	11
2.1.3.1 Estrategias Corporativas	11
2.1.3.2 Estrategias Funcionales.....	15
2.2 HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MAPAS ESTRATÉGICOS Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	16
2.2.1 Mapas Estratégicos	17
2.2.1.1 Concepto	17
2.2.1.2 Las cuatro perspectivas y sus objetivos estratégicos.....	19
2.2.1.3 Unión de las perspectivas: El Mapa Estratégico	37
2.2.2 Cuadro de Mando Integral	38
2.2.2.1 Concepto	38
2.2.2.2 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.....	39

2.2.2.3 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral	42
2.2.2.4 ¿Por qué necesitan las empresas un CMI?	43
2.3 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	43
2.3.1 Principales tareas de la puesta en práctica	45
3 SISTEMA FINANCIERO URUGUAYO	46
3.1 BANCO DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY	49
3.1.1 Reseña Histórica	49
3.1.2 El BROU en el presente.....	56
3.1.2.1 Imagen.....	56
3.1.2.2 Estructura organizativa del BROU	58
3.1.2.3 Visión.....	59
3.1.2.4 Misión	59
3.1.2.5 Valores Corporativos	60
3.1.2.6 Lineamientos Estratégicos (2011-2012)	61
3.1.2.7 Objetivos Estratégicos (2011-2012).....	64
3.2 MAPA ESTRATÉGICO DEL BROU.....	65
3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	67
3.3.1 Definición	67
3.3.2 Proceso de Planificación Estratégica	67
3.4 MANUAL DE PLANIFICACIÓN DEL BROU	69
3.4.1 Marco Conceptual del Manual de Planificación	70
3.5 ESQUEMA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ANUAL PARA BROU	74
3.5.1 Actividades previas.....	74
3.5.2 Actividades posteriores	75

3.5.3 Fases del Proceso de Planificación	76
3.6 RED COMERCIAL Y CANALES ALTERNATIVOS (RCCA)	78
3.6.1 Estructura Organizativa.....	78
3.6.2 Función de RCCA.....	79
3.6.3 Visión.....	81
3.6.4 Misión	82
3.6.5 Objetivos propuestos para RCCA, alineados a los Objetivos Estratégicos de la Institución	82
3.6.6 Mapa estratégico de la Red Comercial.....	84
3.6.6.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	85
3.6.6.2 Perspectiva de los Procesos Internos.....	86
3.6.6.3 Perspectiva del Cliente.....	87
3.6.6.4 Perspectiva Financiera	87
3.6.7 CMI.....	88
3.7 INDICADORES.....	89
3.7.1 Definición de Indicadores	89
3.8 CMI PROPUESTO PARA LA DIVISIÓN RED COMERCIAL Y CANALES ALTERNATIVOS DEL BROU.....	93
3.8.1 Análisis de los Indicadores que componen el CMI de la RCCA	94
3.9 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	105
4 TRABAJO DE CAMPO	107
4.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A AUTORIDADES DE LA RCCA	107
4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A GERENTES Y/O JEFES DE ATENCIÓN AL PÚBLICO DE DEPENDENCIAS DEL BROU	114

4.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS REALIZADAS	128
5 CONCLUSIONES.....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	147

1 INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

El BROU, fundado en 1896, es por su participación en el mercado el banco más importante del Uruguay. Desde su creación ha tenido un rol decisivo en el desarrollo económico del país, manteniendo una sólida imagen por más de un siglo. A finales de 2011 cuenta con 129 dependencias (incluye Agencias, Sucursales y Microbancas) distribuidas en todo el territorio nacional y tres sucursales en el exterior. Se está trabajando en la mejora de su operativa para lograr optimizar sus funciones de institución financiera de fomento, comercial y social, adaptándose a las necesidades de los clientes.

En este marco, la División Red Comercial y Canales Alternativos (RCCA), la cual se encarga de hacer llegar a los clientes los productos lanzados por las distintas divisiones de negocio, ocupa un lugar fundamental en la consecución de los objetivos estratégicos del banco.

OBJETIVOS

El presente trabajo se centrará en la propuesta y elaboración de las herramientas Mapas Estratégicos (ME) y Cuadro de Mando Integral (CMI) para la División RCCA, como opciones para la visualización conjunta de la estrategia desde las distintas perspectivas. Asimismo se analizarán las dificultades que pudieran surgir en la implantación estratégica, enfocándose en la situación de la división mencionada.

METODOLOGÍA

El trabajo se basa en el estudio del plan estratégico del BROU, para analizar dentro del mismo la participación de la RCCA en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución. Se proponen las herramientas ME y CMI para tener una visión de la división elegida desde varias perspectivas, y la importancia de que las mismas estén al alcance de todos los involucrados. Asimismo se analizan los puntos a favor y las dificultades que surgen en la implantación de la estrategia, utilizando como herramientas encuestas y entrevistas que se realizan a los jefes de la División RCCA.

ORIENTACIÓN AL LECTOR DE LA ORGANIZACIÓN DEL TEXTO

El documento está organizado de la siguiente manera: Capítulo 1 Introducción.

En el Capítulo 2 se presenta el marco teórico que se utilizó como base para la elaboración de las herramientas y la realización del trabajo de campo.

En el Capítulo 3 se realiza una presentación del Sistema Financiero uruguayo, breve reseña histórica del BROU así como características de su situación actual (visión, misión, estructura, valores corporativos, proceso de planificación). Luego se presenta la división RCCA su estructura y funciones dentro de la organización. Asimismo se propone un ME y un CMI para la misma, realizando una descripción de los objetivos y análisis de los indicadores. Finalmente se expone una breve introducción al tema implantación estratégica, el cual se retoma en el trabajo de campo.

En el Capítulo 4 se presenta el trabajo de campo, para el desarrollo del mismo se realizaron entrevistas a autoridades de la RCCA así como encuestas a los

Gerentes y/o Jefe de atención al público (JAPs) de las Agencias y Sucursales del BROU. Las preguntas realizadas en ambos casos se orientaron a la Planificación e Implantación de la estrategia, considerando aspectos como: procedimientos que respalden la estrategia, comunicación, capacitación, liderazgo, vinculación de incentivos y recompensas al logro de objetivos. Luego se realiza un análisis de los resultados obtenidos tanto en las entrevistas como en las encuestas y una comparación entre ambas.

Finalmente el capítulo 5 se ha dedicado a las conclusiones del trabajo realizado.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 ¿Qué es la Planificación Estratégica?

Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización. (Kotler, P. & Armstrong, G., 1999)

2.1.2 Administración Estratégica

Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización (Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., 2000). Es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control.

Uno de los términos utilizados con frecuencia en la administración estratégica es el modelo de negocio, es la manera en que la organización busca generar ingresos y beneficios.

El modelo de negocio se enfoca en dos factores:

- si los clientes valorarán lo que produce la compañía, y
- si la compañía puede ganar dinero produciéndolo.

2.1.2.1 Importancia de la Administración Estratégica

Hay tres razones que determinan esta importancia, la más significativa es qué tan bien se desenvuelve una organización, su desempeño, se ha encontrado una relación generalmente positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. Otra razón que la hace importante tiene que ver con el hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Mediante el proceso de administración estratégica se analizan factores relevantes y deciden qué acciones tomar. Por último, la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización y la administración estratégica ayuda a lograrlo.

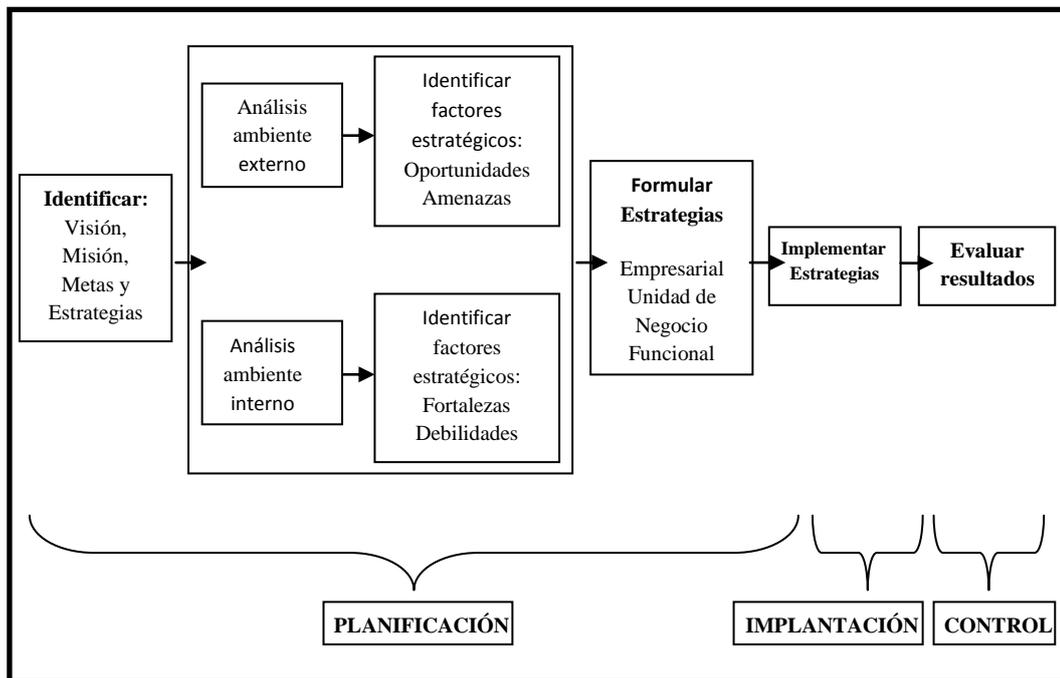


Figura 2.1: El Proceso de Administración Estratégica. Fuente: Robbins & Coulter, *Administración*

2.1.2.2 El Proceso de la Administración Estratégica

VISIÓN: Albrecht, K., en su libro *La misión de la empresa* (1996), citado en el documento *Estrategia y Planificación Estratégica* de la Cátedra de Administración General, establece que es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta llegue a ser. Surge la pregunta: ¿Qué aspiramos a ser?

Comprende:

- Un concepto enfocado, una premisa de creación de valor que las personas puedan describir como existente.
- Una sensación de propósito noble, algo que valga la pena hacer, que pueda crear valor, realizar un aporte, que pueda de algún modo convertir al mundo en un lugar mejor, y conseguir el compromiso de la gente.

- Una probabilidad creíble de éxito, algo que la gente pueda creer que es posible, y que aunque no se alcance la perfección, justifique que se luche por ello.

Robbins, S. & Coulter, M. (2009), establecen seis etapas para el proceso de la Administración Estratégica, estas abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas.

Etapal- Identificar la Misión actual de la Organización, sus Objetivos y Estrategia.

Toda organización requiere de una misión, una declaración de su propósito. Es la afirmación explícita de la razón de ser de una organización, en la misión se menciona la sociedad a la que sirve y a los actores que le dan vida. Contiene afirmaciones que la distinguen en forma positiva de las instituciones similares. Es una declaración breve, concisa, que da un sentido de propósito y dirección a los esfuerzos de una organización. Debe ser suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir objetivos.

Definir la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio.

Componentes de una declaración de misión:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la firma?
- Mercados: ¿Dónde compite geográficamente la compañía?

- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Está comprometida la empresa con su crecimiento y rentabilidad?
- Filosofía: ¿Cuáles son las principales creencias, valores y prioridades éticas de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Qué tan sensible es la empresa ante las preocupaciones sociales y ambientales?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la firma?
- Tecnología: ¿La compañía está actualizada tecnológicamente?
- Autoimagen: ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante y cuáles son sus habilidades principales?
- Preocupación por los empleados: ¿Son los empleados un activo importante para la empresa?

Es importante también identificar los objetivos globales y estrategias, para establecer si éstos se deben modificar.

Etapas 2- Realizar un Análisis Externo

A través de un análisis externo se puede saber por ejemplo qué hace la competencia, qué legislación pendiente podría afectar a la organización, qué forma tiene la oferta laboral en los lugares donde opera. Se deben examinar los entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios.

Una vez que se ha analizado el entorno, se debe señalar las oportunidades que la

organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar. Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo que ayudan a cumplir o superar las metas estratégicas; las amenazas son tendencias negativas que impiden alcanzarlas.

Etapa 3- Realizar un Análisis Interno

Proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Por otro lado, las capacidades son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio. Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave. Tanto los recursos como las habilidades clave determinan las armas competitivas de la organización.

Es muy importante considerar y evaluar en esta etapa, la cultura organizacional, ya que esta puede promover o estorbar la estrategia de la organización.

Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza mejor que sus competidores o cualquier recurso único que le proporciona una capacidad importante. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee.

A la combinación de los análisis interno y externo se le llama análisis SWOT

(análisis FODA), a través del cual se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

Etapa 4- Formulación de estrategias

Para la formulación de estrategias se deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres niveles para los cuales se deben establecer estrategias: corporativas, de negocio (competitivas) y funcionales.

Etapa 5- Implementación de Estrategias

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.

Paso 6- Evaluación de Resultados

Hay que ver qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos; detectar los ajustes necesarios. Para ello es importante contar con algún sistema de *feedback*, herramientas que nos permitan identificar cuáles son los puntos favorables y desfavorables, para en base a ello realizar las modificaciones necesarias.

2.1.3 Tipos de Estrategias Organizacionales

2.1.3.1 Estrategias Corporativas

Son aquellas en que se especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización. La otra parte de la estrategia corporativa es decidir qué hacer con dichos negocios.

Tipos de estrategias corporativas:

- Estrategias de crecimiento: Mediante una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios. Gracias a ella, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Las organizaciones crecen mediante la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación. La organización que crece por medio de la concentración se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o mercados atendidos en dicho negocio primordial. En la integración vertical hacia atrás, una organización se convierte en su propio proveedor y así puede controlar sus entradas, en la integración vertical hacia delante, una organización se convierte en su propio distribuidor y es capaz de controlar sus salidas. En la integración horizontal, una compañía crece combinándose con sus competidores. Por último, una organización puede crecer a través de la

diversificación, ya sea relacionada o no relacionada. Con la relacionada, una compañía se combina con otras compañías de industrias diferentes, pero relacionadas. Con la no relacionada, una compañía se combina con firmas de industrias diferentes y no relacionadas.

- Estrategias de estabilidad: Es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Con este tipo de estrategia, la organización no crece, pero tampoco decae.
- Estrategias de renovación: Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: estrategias de reducción y estrategias de recuperación. Una estrategia de reducción es una estrategia de corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Este tipo de estrategia ayuda a una organización a estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las capacidades de la organización, y prepararla para competir de nuevo. Cuando los problemas de una organización son más serios, se necesitan acciones más drásticas, como una estrategia de recuperación. En las dos se llevan a cabo operaciones de reducción de costos y de reestructuración de la organización. Sin embargo, en una estrategia de recuperación, estas medidas son más drásticas que en la estrategia de reducción.

Las estrategias corporativas se manejan a través de una herramienta llamada matriz de cartera corporativa. Esta matriz proporciona un marco de trabajo para comprender distintos negocios, y ayuda a establecer prioridades para la asignación de recursos, es conocida como la matriz **BCG** y es una herramienta

estratégica que orienta las decisiones de asignación de recursos sobre la base de participación en el mercado y el grado de crecimiento de las unidades de negocio.

2.1.3.1.1 La Ventaja Competitiva

En su libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior” Porter, M. (1985) expresa que una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que sus competidores para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerza competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto con mejor rendimiento que el de la competencia, hacer un producto más confiable y duradero, proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero.

Porter expresa que la ventaja competitiva no puede ser entendida viendo a la empresa como un todo, sino que se basa en las actividades estratégicas más importantes que la organización desempeña.

2.1.3.1.2 Modelo de las cinco fuerzas

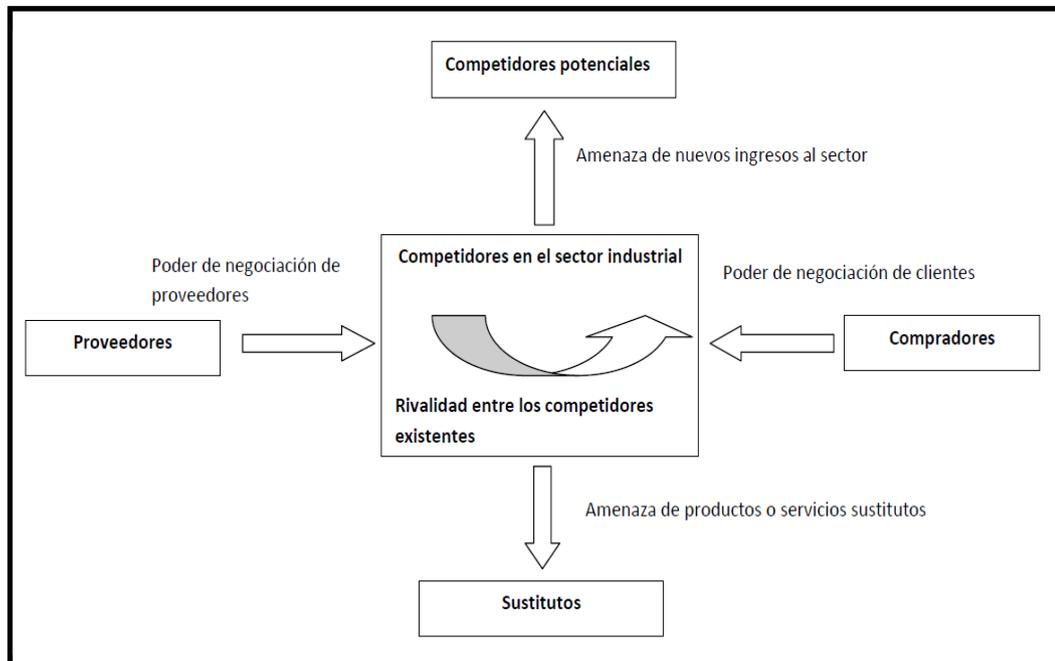


Figura 2.2: Modelo de las cinco fuerzas. Fuente: Porter, *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Estas cinco fuerzas determinan lo atractivo y rentable de la industria, y se evalúan por medio de estos cinco factores:

- a) Amenaza de nuevas entradas. ¿Qué tan probable es que nuevos competidores entren a la industria?
- b) Amenaza de sustitutos. ¿Qué tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por los productos de nuestra industria?
- c) Poder de negociación de los compradores. ¿Cuánto poder de negociación tienen los compradores (clientes)?
- d) Poder de negociación de los proveedores. ¿Cuánto poder de negociación tienen los proveedores?
- e) Rivalidad actual. ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores de

la industria actual?

Una vez que se han evaluado las cinco fuerzas y realizado un análisis FODA, se puede seleccionar una estrategia de competitividad apropiada, es decir una que se acople con las fuerzas competitivas (recursos y capacidades) de la organización.

Las tres estrategias competitivas genéricas son:

- Estrategia de liderazgo en costos: una empresa compite en base a menores costos.
- Estrategia de diferenciación: una empresa que compite mediante la oferta de productos que se perciban como únicos y que son altamente valorados por los consumidores
- Estrategia de enfoque: tiene que ver con la ventaja de costo o la ventaja de diferenciación en un segmento limitado o nicho. Los segmentos pueden estar basados en la variedad de un producto, tipo de consumidor, canal de distribución o ubicación geográfica.

2.1.3.2 Estrategias Funcionales

Son estrategias utilizadas por los distintos departamentos funcionales de una organización para apoyar a la estrategia de competitividad de la empresa. Crean el marco de referencia para la administración de las funciones que se desarrollan en cada unidad de negocios: finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia, recursos humanos, operaciones. Se busca comunicar objetivos de corto plazo,

describir las acciones necesarias para cumplirlos y crear un ambiente favorable para su logro. Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

2.2 HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MAPAS ESTRATÉGICOS Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes”(Kaplan, R. & Norton,D., 2004,p.31). Para lograr obtener valor para los accionistas y clientes es necesario que la estrategia se implemente de una forma correcta, para esto cada integrante de la organización debe tener claro de qué forma su trabajo diario impacta sobre el éxito de los negocios. Los directivos y gerentes deben dedicar el tiempo suficiente a discutir y difundir en toda la organización la estrategia de la misma para poder gestionarla de la mejor forma y que cada empleado sienta que su actividad tiene un valor importante y es imprescindible para lograr las metas propuestas.(López, Durán & Rodríguez, 2006)

Los ME así como el CMI, son herramientas que permiten a las organizaciones visualizar conjuntamente las estrategias desde las distintas perspectivas que plantean, estableciendo relaciones de causa efecto (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento)

2.2.1 Mapas Estratégicos

2.2.1.1 Concepto

El concepto de Mapa Estratégico desarrollado por Kaplan y Norton establece que se trata de una representación gráfica de las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del CMI (*Balanced Scorecard*) - financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento-, ilustra de que forma la estrategia vincula los activos intangibles (capital humano, capital de información y capital organizacional) con los procesos creadores de valor. Es una herramienta importante para la ejecución de la estrategia ya que permite ver como se interrelacionan todas las partes de la empresa y como el éxito de cada una de ellas contribuye a que se logre la estrategia exitosamente, permite plasmar la estrategia y ver claramente como se implementará la misma de forma que todos la entiendan.

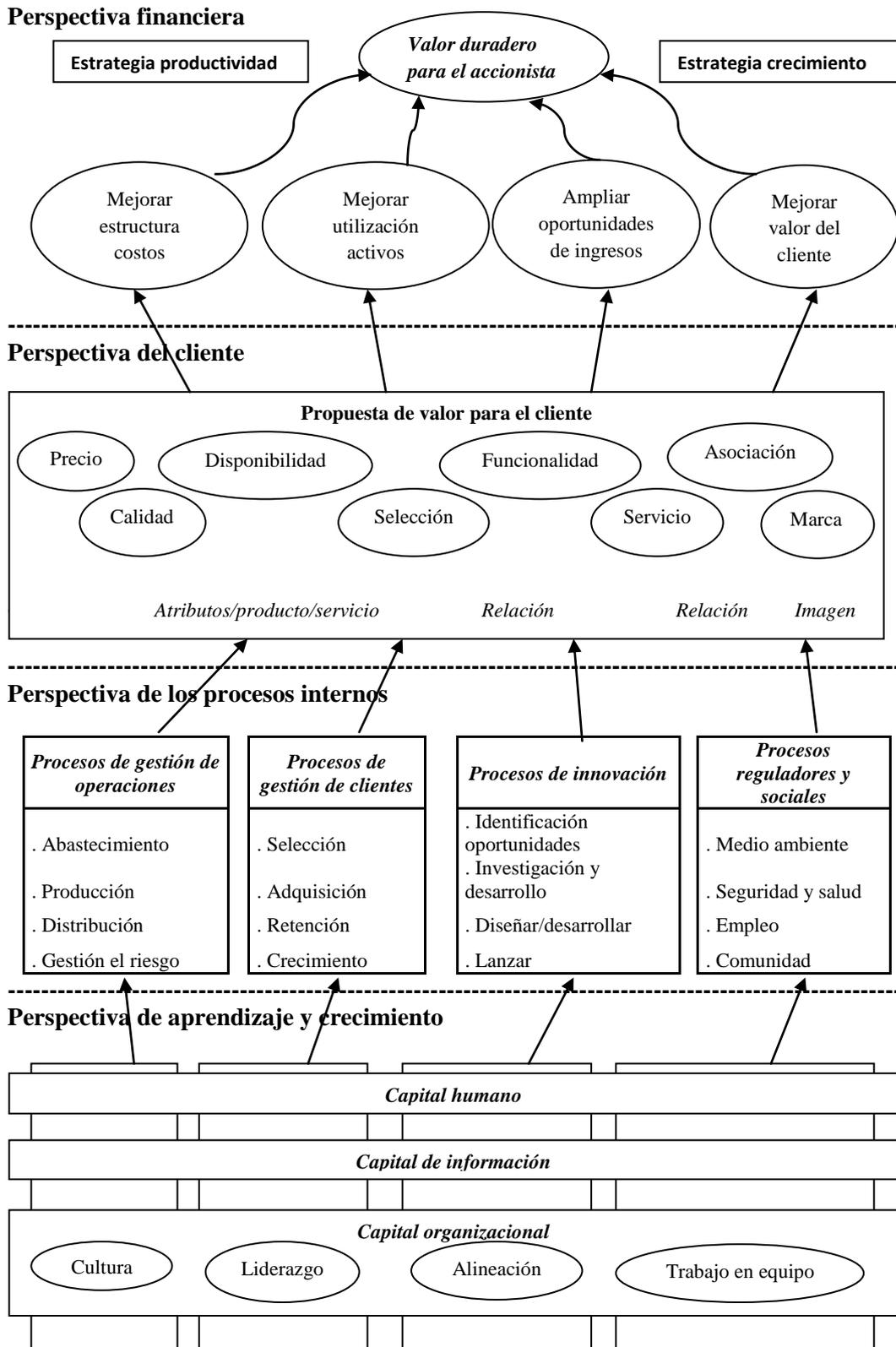


Figura 2.3: Un mapa estratégico representa de qué forma la organización crea valor. Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

2.2.1.2 Las cuatro perspectivas y sus objetivos estratégicos

2.2.1.2.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera describe resultados tangibles, utiliza indicadores de desempeño financiero, tales como rentabilidad de la inversión y ganancia operativa, para medir de qué forma la estrategia, su implementación y ejecución contribuyen a la mejora de los resultados financieros.

Las estrategias financieras exitosas son aquellas que logran que la empresa gane más dinero vendiendo más y/o gastando menos, o sea a través del crecimiento de los ingresos y/o la productividad.

Para lograr el crecimiento de las ventas es necesario afianzar la relación que la empresa tiene con sus clientes y así aumentar la cantidad de productos que les vende. (Kaplan, R. & Norton, D., 2004) plantean un ejemplo sencillo para explicar este tema y será transcripto en su totalidad por referirse a una institución financiera al igual que el objeto del presente trabajo: “ los bancos pueden tratar de convencer a los clientes que tienen cuentas corrientes de que también usen la tarjeta de crédito del banco, o le pidan un préstamo para comprar una vivienda o un automóvil.” A su vez la empresa puede vender productos nuevos o a segmentos de clientes totalmente nuevos y así también aumentar sus ventas.

Por otra parte para aumentar la productividad es necesario mejorar los procesos internos de forma que permitan reducir los costos y utilizar los activos de una forma más eficiente.

Con lo mencionado anteriormente se refleja la relación de causa-efecto entre las distintas perspectivas de la que se hablaba antes; para alcanzar el objetivo de la perspectiva financiera es necesario que se alcancen los de las perspectivas del cliente y de los procesos internos, y los objetivos de estas se deben fijar sin perder de vista los objetivos de la perspectiva financiera.

El componente financiero de la estrategia debe tener dos dimensiones, una a largo plazo (crecimiento) y otra a corto plazo (productividad), el equilibrio de estas dos será la base para el resto del mapa estratégico.

2.2.1.2.2 Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente se pueden utilizar los siguientes indicadores para medir los resultados de la estrategia:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Participación de mercado

- Participación en las compras del cliente

Como primer paso la empresa debe establecer cuáles serán sus clientes objetivos y posteriormente fijar objetivos e indicadores de la propuesta de valor que ofrecerá. La propuesta de valor es lo que la empresa pretende hacer mejor o de forma diferente de manera que los clientes la prefieran antes que a la competencia.

Según Kaplan y Norton son cuatro las propuestas de valor entre las que cada empresa elegirá enfocarse dependiendo del segmento de mercado que se ha propuesto satisfacer:

- Mejor costo total.- Incluye brindar a los clientes productos o servicios de excelente calidad a un precio atractivo y sin provocarles esperas o dificultades en la compra.
- Innovación.- La meta es llegar primero al mercado con productos nuevos o con nuevas funcionalidades para satisfacer al público de vanguardia que está dispuesto a pagar un precio más alto que la media para obtener un producto de estas características.
- Soluciones completas para los clientes.- Con esta propuesta se le brinda al cliente, no solo un producto, sino un paquete de soluciones tanto pre como post venta, que puede incluir asesoramiento, service y actualizaciones así como productos complementarios.
- Bloqueo.- Con esta estrategia la empresa busca que al cliente se le haga muy costoso y engorroso cambiarse hacia otro proveedor, acá podemos incluir el ejemplo de los débitos automáticos en las tarjetas de crédito, es difícil que el

cliente decida cambiar de tarjeta de crédito cuando tiene pagos a través de este sistema incluidos en la misma ya que debería volver a la forma de pago tradicional o gestionar nuevamente los débitos con otra tarjeta, lo que les insumirá tiempo que probablemente no querrán consumir en estos trámites.

Una vez elegida la propuesta de valor se establecen los objetivos e indicadores para la misma, de esta forma se traduce la estrategia en indicadores tangibles que todos los empleados pueden entender y trabajar para mejorar.

2.2.1.2.3 Perspectiva de los procesos internos

Los objetivos de la perspectiva del cliente describen la estrategia, y los objetivos de la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia exitosa, una vez determinados éstos, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen como se alcanzará la estrategia.

En la perspectiva de los procesos internos se cumple con dos tipos de tareas fundamentales en la estrategia de una organización, por una parte producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y por otra mejoran los procesos y reducen los costos para aumentar la productividad como lo requiere la perspectiva financiera.

Kaplan y Norton organizan los procesos internos en cuatro grupos:

- a) Procesos de gestión de operaciones

- b) Procesos de gestión de clientes
- c) Procesos de innovación
- d) Procesos reguladores y sociales

2.2.1.2.3.1 Procesos de gestión de operaciones

Los procesos operativos son aquellos procesos básicos que se realizan día a día con el fin de producir y entregar bienes y servicios a los clientes.

Los autores antes mencionados también realizan una distinción entre cuatro procesos de gestión de operaciones:

- a) Desarrollar y sostener relaciones con proveedores.
- b) Producir bienes y servicios
- c) Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes.
- d) Gestionar el riesgo.

Haremos una breve reseña de cada uno y expondremos ejemplos de objetivos e indicadores planteados por Kaplan y Norton en su obra sobre el tema.

a) Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores: implica encontrar y establecer una relación comercial con aquellos proveedores que le ofrezcan el menor costo total de adquisición, esto no implica comprar a aquellos que ofrecen el menor precio sino a aquellos que brindan un producto de calidad y en el tiempo que la empresa lo necesita a un precio

razonable y que a su vez hacen del proceso de compra un proceso sencillo y rápido; una vez encontrado el proveedor que cubre las necesidades de la empresa se profundizará y sostendrá la relación con el mismo ya que este conocerá en profundidad el funcionamiento de la empresa y será cada vez más fácil y rápido el proceso de compra .

Objetivos	Indicadores
Disminuir el costo de la propiedad	*Costo (en función de actividades) de adquirir materiales y servicios (incluye costo de hacer pedidos, recibir, inspeccionar, almacenar y hacer frente a defectos) *Costo de compra como porcentaje del precio total de compra. *Porcentaje de compras hechas electrónicamente. *Clasificación de proveedores: calidad, entrega, costo.
Lograr servicio de proveedores justo a tiempo	*Tiempo de espera desde que se hace el pedido hasta su recepción. *Porcentaje de entregas puntuales. *Porcentaje de pedidos fuera de plazo. *Porcentaje de pedidos entregados directamente por los proveedores al proceso de producción.
Desarrollar proveedores de alta calidad	*Partes defectuosas por millón en pedidos entrantes. *Porcentaje de proveedores calificados para hacer entregas son inspección previa. *Porcentaje de pedidos perfectos recibidos.
Usar ideas nuevas de los proveedores	*Número de innovaciones propuestas por proveedores.
Lograr asociación con proveedores	*Número de proveedores que proporcionan servicios directamente a los clientes.
Contratar externamente productos y servicios no centrales y maduros	*Número de relaciones con contratación externa. *Desempeño comparado (<i>benchmarking</i>) de socios contratados externamente.

Cuadro 2.1 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

b) Producir bienes y servicios: implica hacerlo de forma eficiente de manera de reducir los costos y otorgarle al cliente un producto o servicio de calidad y en el plazo que lo necesita.

Objetivos	Indicadores
Reducir el costo de producir bienes/servicios	<ul style="list-style-type: none"> *Costo (en función de actividades) de los principales procesos operativos. *Costo por unidad de producción (para organizaciones con productos homogéneos). *Gastos de marketing, venta, distribución y administración como porcentaje de los costos totales.
Mejorar los procesos continuamente	<ul style="list-style-type: none"> *Número de procesos con mejoras sustanciales. *Número de procesos eliminados por ineficaces o por falta de valor agregado. *Porcentaje de defectos en partes por millón. *Porcentaje de rendimiento. *Porcentaje desechos y desperdicios. *Costo de inspección y comprobación. *Costo total de calidad (prevención, evaluación, falla interno, falla externo)
Mejorar la capacidad de respuesta del proceso	<ul style="list-style-type: none"> *Tiempo de ciclo (desde el comienzo de producción hasta el producto terminado) *Duración del proceso (tiempo durante el que el producto realmente se procesa) *Eficiencia del proceso (relación entre duración del proceso y tiempo de ciclo)
Mejorar la capacidad utilizada de los activos fijos	<ul style="list-style-type: none"> *Porcentaje de utilización de la capacidad. *Fiabilidad del equipo (porcentaje de tiempo disponible para la producción) *Número y porcentaje de fallas. *Flexibilidad (gama de productos/servicios que los procesos pueden producir y entregar)
Mejorar eficiencia del capital de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> *Días de inventario, rotación de inventario. *Días de ventas en cuentas por cobrar. *Porcentaje de existencias agotadas. *Ciclo operativo (días de cuentas por cobrar más días de inventario menos días de cuentas por pagar)

Cuadro 2.2 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

c) Entrega del producto o servicio al cliente: el tercer proceso dentro del tema de gestión de operaciones es la entrega del producto o servicio al cliente, en este caso como en los anteriores lo importante es que estas actividades se lleven a cabo al menor costo posible, y sea una entrega en tiempo y de calidad.

Objetivos	Indicadores
Reducir el costo del servicio	*Costo ABC de almacenamiento y entrega a clientes. *Porcentaje de clientes atendidos por canales de bajo costo de servicio, por ej., pasar clientes de transacciones manuales y telefónicas a electrónicas.
Entrega responsable a los clientes	*Tiempos de espera, desde el pedido a la entrega. *Tiempo de terminación del producto/servicio hasta que esté listo para ser usado por el cliente. *Porcentaje de entregas a tiempo.
Mejorar la calidad	*Porcentaje de artículos entregados son defectos. *Número y frecuencia de quejas de los clientes.

Cuadro 2.3 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

d) Gestión del riesgo: es importante, sobre todo en instituciones financieras, fijarse objetivos relacionados con la gestión del riesgo; objetivos que busquen minimizar los riesgos crediticios, de tasa de interés y de fluctuaciones cambiarias, entre otros. A continuación se presentan ejemplos de dichos objetivos y de indicadores que permiten medir en qué medida se logran.

Objetivos	Indicadores
Gestionar riesgo financiero/mantener alta calidad crediticia	*Porcentaje de deudas incobrables. *Porcentaje de cuentas por cobrar incobrables. *Exposición o pérdidas por fluctuaciones de tasas de interés, tipo de cambio o precio de <i>commodities</i> . *Obsolescencia y deterioro del inventario. *Relación entre deuda y capital propio. *Relación de la cobertura de intereses. *Meses de nómina en efectivo.
Gestionar riesgo operativo	*Acumulación de pedidos. *Porcentaje de capacidad de pedidos en marcha y acumulados.
Gestionar riesgo tecnológico	*Clasificación tecnológica de productos y procesos comparados con la competencia.

Cuadro 2.4 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

2.2.1.2.3.2 Procesos de gestión de clientes

En la economía actual es fundamental gestionar correctamente los clientes ya que con el avance de las tecnologías, en especial Internet y los programas de bases de datos son ellos los que inician las transacciones, ya no se da el hecho de que la empresa produce y el cliente compra lo que está le ofrece, sino que los clientes dan las pautas a las empresas para que estas produzcan lo que ellos buscan.

Kaplan y Norton desglosan los procesos de gestión de clientes en cuatro procesos genéricos. A continuación se mencionaran y se incluirán los objetivos e indicadores que estos autores proponen para cada uno de ellos.

a) Seleccionar clientes: identificar segmentos de clientes en los que se enfocará la empresa, crear una propuesta de valor y una imagen de marca que los atraiga a los productos y servicios de la empresa.

Objetivos de selección de clientes	Indicadores
Comprender segmentos de clientes	*Contribución a las utilidades por segmento. *Participación de mercado en segmentos objetivo.
Filtrar clientes no rentables	*Porcentaje de clientes no rentables.
Buscar clientes de alto valor	*Número de cuentas estratégicas.
Gestionar la marca	*Encuesta a clientes sobre conocimiento de marca y preferencias.

Cuadro 2.5 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

b) Adquirir clientes: comunicar al mercado la propuesta de valor para obtener potenciales clientes y convertir a los potenciales clientes en clientes. Lo

ideal sería que el ingreso del producto o servicio al mercado sea a un bajo costo para que el cliente esté dispuesto a probarlo ya que no sería demasiado lo que pierde, este producto debería ser de calidad para que al momento de probarlo el cliente compruebe que le conviene seguir consumiéndolo.

Objetivos de adquisición de clientes	Indicadores
Comunicar la propuesta de valor	*Conocimiento de marca (encuesta).
Personalizar el marketing masivo	*Tasa de respuesta del cliente a las campañas.
Adquirir nuevos clientes	*Número de clientes que usan las promociones para probar el producto. *Porcentaje de contactos convertidos. *Costo por nuevo cliente adquirido. *Valor (estimado) de por vida de nuevos clientes adquiridos.
Desarrollar relaciones con concesionario/distribuidor	*BSC del distribuidor. *Encuesta de retroalimentación del distribuidor.

Cuadro 2.6 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

c) Retener clientes: es menos costoso retener a los clientes que la empresa ya tiene que adquirir nuevos clientes, por eso las organizaciones deben proporcionar a sus clientes productos de muy buena calidad y que cubran sus necesidades, así como debe tratar de conocer cada vez más a sus clientes para saber qué necesita mejorar en sus productos y servicios, debe estar atenta ante cualquier reclamo, sugerencia o inquietud de sus clientes. Si los clientes se sienten altamente satisfechos con los productos y servicios de la empresa, recomendarán a otras personas que compren en el mismo lugar y serán leales a la organización. La tabla que se sigue a continuación muestra los objetivos e indicadores que Kaplan y Norton presentan para el tema.

Objetivos de la retención de clientes	Indicadores
Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad	*Número de clientes Premium. *Calificación de calidad dada por los clientes Premium. *Tiempo necesitado por los clientes para solucionar preocupaciones o quejas. *Porcentaje de consultas no satisfechas por primera persona contactada.
Crear asociaciones con valor agregado	*Dólares y porcentaje de ingresos de contratos de suministros individuales.
Proporcionar excelencia en el servicio	*Niveles de servicio por canal.
Crear clientes altamente leales	*Participación en las compras del cliente (porcentaje captado del gasto de los clientes en la categoría) *Número de recomendaciones a nuevos clientes. *Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales. *Número de testimonios de clientes “apóstoles”. *Número de sugerencias hechas por clientes leales para mejorar productos y servicios.

Cuadro 2.7 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

d) Desarrollar las relaciones con los clientes: aumentar el valor de los clientes actuales es el objetivo último de cualquier proceso de gestión de clientes, profundizar y ampliar la relación aumenta el valor del cliente y también aumenta el costo para el cliente de optar por otros proveedores; una alternativa para esto es brindarle al cliente características y servicios adicionales después de la venta.

Objetivo del aumento de clientes	Indicadores
Cientes con ventas cruzada	*Número de productos por cliente. *Ingresos por venta cruzada entre mercados, ingresos generados en mercados o productos más allá del producto de nivel de entrada.
Venta de soluciones	*Número de acuerdos de servicio desarrollados conjuntamente. *Ingresos/margen de servicios posventa. *Número de servicios de valor agregado a disposición de los clientes.
Asociación con clientes	*Número de contratos de proveedor único. *Número de acuerdos de participación en beneficios. *Dinero ganado por acuerdos de participación en beneficios. *Número de horas pasadas con los clientes.

Cuadro 2.8 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

2.2.1.2.3.3 Procesos de innovación

Las empresas crean ventajas competitivas importantes cuando lanzan al mercado de forma rápida y eficiente, productos innovadores y adecuados para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes objetivo, para mantener la ventaja competitiva es necesario que las organizaciones innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos, la falta de innovación puede llevar a que el producto o servicio sea imitado y se pierda así la característica diferenciadora y se pase a competir solo en el precio. En la actualidad la innovación es fundamental en las industrias basadas en la tecnología ya que de no proporcionar mejoras a sus productos puede llevarlos a quedar obsoletos rápidamente.

Kaplan y Norton identifican cuatro procesos importantes en la gestión de innovación, como en los casos anteriores serán mencionados y se expondrán ejemplos de objetivos e indicadores.

a) Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios: las ideas para nuevos productos o servicios pueden surgir de investigaciones que haya realizado la empresa antes o puede surgir de ideas de sus proveedores y clientes, es necesario que la organización este atenta a los usos que los usuarios le dan a sus productos para, en base a esos usos poder crear nuevos productos o servicios, a su vez hay que tener en cuenta las necesidades de los segmentos de mercado que aun no son clientes de la empresa ya que ahí puede surgir la oportunidad de un nuevo producto o servicio con el que se pueda obtener ese segmento.

Objetivos de la identificación de oportunidades	Indicadores
Anticipar futuras necesidades de los clientes	*Tiempo invertido con clientes clave de cuentas objetivo para conocer futuras oportunidades y necesidades. *Número o porcentaje de nuevos proyectos lanzados en base a aportaciones de clientes.
Descubrir y desarrollar productos y servicios nuevos, más efectivos o seguros	*Número de proyectos o conceptos nuevos a desarrollar. *Número de nuevos servicios de valor agregado identificados.

Cuadro 2.9 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

b) Gestionar la cartera de investigación y desarrollo: una vez que la empresa tiene las ideas para nuevos productos y servicios debe decidir de qué forma los llevará a cabo, cuales se realizaran primero y cuales conviene postergar, además de debe establecer si se harán con fondos propios o de terceros, ya sea a

través de préstamos o asociaciones con otras empresas. Una vez iniciado el proyecto se debe realizar un seguimiento del mismo para ver si conviene seguir invirtiendo en el mismo o sería mejor eliminarlo.

La cartera de investigación y desarrollo debe incluir una combinación de proyectos de las siguientes categorías: proyecto de investigación básica y desarrollo avanzado; proyectos de desarrollo innovador, crean productos totalmente nuevos; proyecto de desarrollo de plataformas, crean nuevos productos de una determinada categoría; proyecto de desarrollo de derivados y proyectos de alianza, la empresa adquiere nuevos productos o procesos a través de licencias o subcontrataciones.

Objetivos de la gestión de la cartera de I+D	Indicadores
Gestionar activamente la cartera de producto/soluciones para mejorar la innovación y el posicionamiento, el desempeño y la rentabilidad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> *Combinación real de proyectos versus combinación deseada (desarrollo avanzado, plataforma, productos derivados y subcontratados) *Gasto real en proyectos de cada tipo, en comparación con gasto deseado. *Clasificación tecnológica (revisión independiente de capacidades tecnológicas actuales) *Valor actual neto VAN de los productos que son parte de proyectos en marca. *Alcance (retroalimentación de clientes y proyecciones de ingresos en base a prototipos de productos en proceso) *Valor de opción en la cartera de proyectos.
Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes	<ul style="list-style-type: none"> *Número de proyectos impulsados desde plataformas existentes y dirigidas a nuevos mercados. *Número de proyectos que alargan el ciclo de vida.
Ampliar la cartera de productos mediante colaboración	<ul style="list-style-type: none"> *Número de productos con licencia. *Número de proyectos conjuntos en mercados nuevos o emergentes *Número de socios en tecnología o productos.

Cuadro 2.10 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

c) Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios: en esta etapa se pretende obtener un producto o servicio con la funcionalidad buscada, que sea atractivo para el mercado objetivo, que se pueda producir con calidad y a un costo razonable que permita obtener márgenes satisfactorios y a su vez que se cumpla con las metas de tiempo y costos de desarrollo.

Objetivos de diseño y desarrollo	Indicadores
Gestionar la cartera de proyectos	*Número de patentes; número de citas de patentes. *Rendimiento del proyecto (porcentaje de proyectos que avanzan de una etapa a otra) *Número de proyectos que entran en cada fase del proceso de desarrollo del producto. *Número de proyectos revisados usando análisis etapas u otros procesos formales de revisión de desarrollo.
Reducir tiempos de desarrollo	*Número de proyectos entregados a tiempo. *Tiempo promedio de proyectos en etapas de desarrollo, prueba y lanzamiento del proceso de desarrollo. *Tiempo total (desde el concepto hasta salida al mercado)

Cuadro 2.11 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

d) Lanzar nuevos productos al mercado: acá se comienza a probar los prototipos de los nuevos productos o servicios, se comprueba que los resultados de funcionalidad y calidad sean los buscados así como que los proveedores puedan reaccionar satisfactoriamente ante las necesidades de estos nuevos productos y servicio. Posteriormente se comienza la producción comercial en volúmenes pequeños para garantizar que todo funciona de acuerdo a lo planeado y luego se comienza a aumentar los volúmenes hasta que se consolidan los procesos.

Objetivos del lanzamiento de productos	Indicadores
Rápido lanzamiento de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> *Tiempo desde comienzo de producción piloto hasta alcanzar volumen total de capacidad de producción. *Número de ciclos de rediseños. *Número de nuevos productos lanzados o comercializados.
Producción efectiva de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> *Costo de fabricación de nuevos productos (real contra presupuesto). *Rendimiento de proceso de fabricación para nuevos productos. *Número de fallas o devoluciones de clientes. *Garantía inicial y costos del servicio de campo. *Satisfacción o quejas de consumidores sobre nuevos productos lanzados. *Número de incidentes de seguridad con los nuevos productos. *Número de incidentes medioambientales con nuevos procesos.
Marketing, distribución y ventas efectivos de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> *Ingresos de primeros seis meses provenientes de nuevos productos (reales contra presupuestados) *Existencias agotadas o pedidos atrasados de nuevos productos.

Cuadro 2.12 Fuente: Kaplan & Norton, *Mapas Estratégicos*

2.2.1.2.3.4 Procesos reguladores y sociales

Para poder operar en los distintos países donde la empresa produce o vende es necesario que cumpla con las regulaciones nacionales y locales en cuanto a medio ambiente, seguridad y salud de los empleados y sobre las prácticas de contratación y empleo. Muchas empresas buscan sobrepasar los estándares mínimos y destacarse como empleador elegido en todos los lugares donde están presentes.

Invertir en medio ambiente, salud, seguridad, prácticas de empleo y desarrollo de la comunidad ayuda a las empresas a retener empleados de alta calidad, haciendo más efectivos y eficientes los procesos de recursos humanos; además reducir los

incidentes medioambientales y mejorar la seguridad y salud de los empleados mejora la productividad y reduce los costos operativos.

Kaplan y Norton (2004, p.78) establecen acerca de los procesos internos las siguientes observaciones:

Al desarrollar la perspectiva de los procesos internos de su mapa estratégico, los gerentes identifican los procesos más importantes para sus estrategias. Las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en el producto destacarían la excelencia de sus procesos de innovación; las empresas que siguen una estrategia de mejor costo total tienen que sobresalir en los procesos operativos; y las empresas que siguen una estrategia de soluciones para los clientes destacarían por sus procesos de gestión de clientes.

Pero incluso poniendo énfasis en uno de los cuatro grupos de procesos internos, las empresas igualmente deben seguir una estrategia “equilibrada” e invertir en mejorar procesos de los cuatro grupos.

2.2.1.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia. Kaplan y Norton organizan los activos intangibles en tres categorías: capital humano, capital de la información y capital organizacional. “Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros” (Kaplan, R. & Norton, D., 2004, p.239)

El capital humano debe estar alineado con la estrategia para obtener valor de las competencias de sus empleados. Las empresas deben identificar las familias de puestos estratégicos, es decir aquellos puestos que son fundamentales para que la

estrategia se lleve a cabo con éxito, una vez identificados éstos la empresa define los requisitos de estos puestos de trabajo con bastante detalle, establece el perfil de competencias. Este perfil describe los conocimientos, habilidades y valores que necesitan las personas para ocupar con éxito determinado puesto de trabajo, posteriormente se realiza una evaluación de la disponibilidad de capital humano, es decir en qué medida los empleados existentes cubren los requisitos definidos en el paso anterior para ocupar los puestos estratégicos; por último se debe desarrollar un programa de desarrollo de capital humano, a través de la selección, capacitación y planeación de la carrera profesional se busca que los empleados que ocupan los puestos estratégicos cumplan con todos los requisitos que requieren dichos puestos.

El capital de información es fundamental para crear valor en la economía actual, consta de sistemas, bases de datos, bibliotecas y redes, y pone la información y conocimientos a disposición de la organización. Este capital al igual que el capital humano tiene valor solo en el contexto de la estrategia, en este punto Kaplan y Norton (2004, p.295) explican en que debe centrarse el sistema de información según la estrategia que se está llevando a cabo.

Una organización que aplica una estrategia de bajos costos totales consigue la máxima rentabilidad de los sistemas de información que se centran en la calidad, la mejora de los procesos y la productividad de la fuerza laboral. Una estrategia que busca soluciones para el cliente se beneficia, sobre todo, de los sistemas de información que proporcionan conocimientos sobre las preferencias y comportamientos del cliente y que mejoran el contacto, el servicio y la retención del cliente.

Y una estrategia de liderazgo de producto requiere que el capital de información mejore el proceso de diseño y desarrollo del mismo.

El capital de información es una combinación de información, conocimientos y tecnología.

Kaplan y Norton (2004, p.323) definen el capital organizacional como “la capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.”

El capital organizacional se compone de cuatro elementos:

- Cultura: conciencia e internalización de la misión, visión y los valores centrales necesarios para ejecutar la estrategia.
- Liderazgo: existencia de líderes en todos los niveles para llevar a la organización hacia su estrategia.
- Alineación: objetivos individuales, de equipo y departamentos vinculados con la obtención de los objetivos estratégicos.
- Trabajo en equipo: conocimientos de potencial estratégico compartidos en toda la organización.

2.2.1.3 Unión de las perspectivas: El Mapa Estratégico

Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares (Kaplan, R. & Norton, D., 2004, p.85)

2.2.2 Cuadro de Mando Integral

2.2.2.1 Concepto

El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El CMI traduce la estrategia y misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El CMI, captura las actividades críticas de creación de valor, creada por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la

actuación a corto plazo, el CMI revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo (Kaplan, R. & Norton, D., 2002, p.21)

2.2.2.2 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores están equilibrados entre los de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura. El CMI está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos inductores de la actuación de los resultados

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo están utilizando como un **sistema de gestión estratégica**, para gestionar su estrategia a largo plazo (ver figura 2.4). Están utilizando el enfoque

de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica

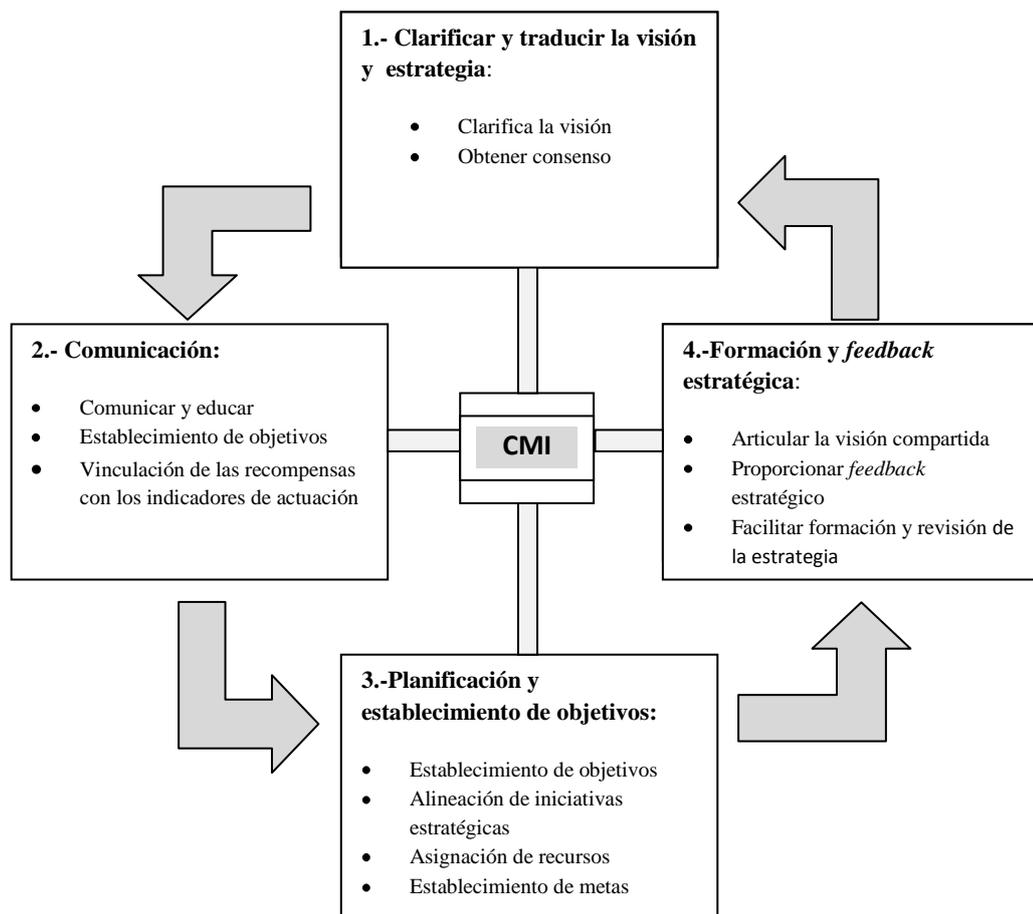


Figura 2.4: El CMI como una estructura o marco estratégico para la acción. Fuente: Kaplan & Norton, *El Cuadro de Mando Integral*

a) Clarificar y traducir la visión y la estrategia

El proceso del CMI comienza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Se establecen objetivos financieros, especificar si se pondrá énfasis en el crecimiento del mercado, ingresos o en la generación del *cash flow*. En cuanto a la perspectiva del cliente se debe explicitar los segmentos de mercado y clientes en los que se va a competir. Luego se identifican los objetivos e indicadores para el proceso interno, siendo esta una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral, ya que destaca aquellos procesos más decisivos e importantes para alcanzar el éxito de la estrategia de la organización. De esta manera durante el proceso de construcción del CMI se logra clarificar los objetivos estratégicos e identificar los inductores críticos de aquéllos.

b) Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

La comunicación a través de toda la organización, sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere la estrategia de la misma tenga éxito. Una vez que todos comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, se establecen objetivos locales alineados con los factores generales del éxito de la organización.

c) Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

El proceso de planificación así como el establecimiento de objetivos permite a la organización: cuantificar los resultados a largo plazo que se desean alcanzar,

identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzarlos, establecer metas de corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando. Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de los indicadores del CMI ya sea como reducciones en los ciclos de cumplimiento de pedidos, tiempo más corto de llegada al mercado de los procesos de desarrollo de productos, y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. A través de relaciones causa-efecto que se incorporan en el CMI, estas capacidades pueden traducirse en una actuación financiera superior.

d) Aumentar el *feedback* y la formación estratégica

El CMI permite a los directivos vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias o incluso realizar cambios fundamentales. Las relaciones causa-efecto que se identifican a través del CMI, permite que individuos de diversas partes de la organización comprendan en qué forma influye su papel en los demás e incluso, en toda la organización.

2.2.2.3 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Estas permiten lograr un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de ellos, y entre las medidas objetivas y las subjetivas (Kaplan, R. & Norton, D., 2002)

En cuanto a los aspectos generales de cada una de estas perspectivas nos remitimos a lo expuesto anteriormente.

2.2.2.4 ¿Por qué necesitan las empresas un CMI?

El sistema de medición de una organización, afecta mucho el comportamiento de la gente, ya sea tanto en el interior como en el exterior de la organización. El CMI es una muy buena herramienta, pues si bien conserva indicadores financieros, realiza un conjunto de mediciones generales e integradas que vinculan a los clientes, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Si las empresas se centran excesivamente en los resultados financieros a corto plazo, realizan grandes inversiones para obtenerlos. Perdiendo de vista la creación de valor a largo plazo, ya sea en activos intangibles e intelectuales que son los que generan crecimiento a futuro.

2.3 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez formulado el plan estratégico, su éxito depende de la forma en que se lleve a cabo. No existe consenso en cuanto a cómo implementar una estrategia, ni una serie de pasos a seguir para aplicar una estrategia ya que cada organización es diferente al resto en algún aspecto y esto hace que sea diferente la forma en que debe realizarse la implantación de la estrategia, por esto es que hay que analizar

las características de la empresa y a partir de ellas fijar la mejor forma de implementar la estrategia para que se logren los resultados deseados.

Stoner, Freeman & Gilbert (1996) en su obra “Administración” establecen que el éxito para aplicar una estrategia depende, en primer lugar de la estructura de la organización, es decir de la forma en que se dividan, agrupen y coordinen las actividades de la organización; cuanto mayor sea el grado de concordancia entre estructura y estrategia mayores serán las posibilidades de triunfo de la estrategia.

En segundo lugar, la estrategia se debe institucionalizar o incorporar al sistema de valores, normas y roles que contribuirán a dar forma a la conducta de los empleados, facilitando el logro de las metas estratégicas. Si la cultura organizacional es congruente con la estrategia resulta más sencillo llevarla a cabo; es necesario que los empleados tengan una cultura favorable a los cambios, si éstos se resisten al cambio es muy difícil que las estrategias innovadoras se lleven a cabo, se debe lograr que el personal de la empresa entienda que es indispensable realizar modificaciones en la forma de trabajar para que ésta se adapte al ambiente cambiante que la rodea, si los empleados son conscientes de esto se comprometerán con la causa y dirigirán sus esfuerzos hacia el logro exitoso de la estrategia.

En tercer lugar, la estrategia debe traducirse a políticas, procedimientos y reglas concretas que les sirvan de guía a gerentes y empleados para la planificación y la toma de decisiones.

2.3.1 Principales tareas de la puesta en práctica

Thompson & Strickland citados en el documento *Implantación de la Estrategia* de la Cátedra de Administración General, han propuesto tener en mente que el proceso de implantación de la estrategia comprende 8 componentes:

- a) Desarrollar una organización capaz, con las competencias y fortalezas de recursos necesarios para llevar adelante la estrategia con éxito.
- b) Formular presupuestos que encaucen los recursos hacia las actividades decisivas para el éxito estratégico.
- c) Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia.
- d) Instituir las mejores prácticas y presionar para lograr mejoras continuas en las actividades cruciales de la cadena de valor.
- e) Instalar sistemas de información, comunicaciones y operación que permitan que el personal de la compañía pueda desempeñar con éxito las tareas diarias que sean clave para el éxito.
- f) Vincular las recompensas e incentivos con el logro de los objetivos de desempeño y con una buena ejecución de la estrategia.
- g) Crear una cultura organizacional que respalde la estrategia.
- h) Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia.

3 SISTEMA FINANCIERO URUGUAYO

El sistema Financiero Uruguayo está integrado por instituciones de intermediación financiera (Bancos, Casa Financieras, Cooperativas de Intermediación Financiera, administradoras de ahorro previo), empresas administradoras de crédito, representantes de entidades financieras del exterior, casas de cambios y durante el 2010 se incorporaron también a la órbita de supervisión del Banco Central del Uruguay (BCU) empresas de servicios financieros, de transferencias de fondos y prestadores de servicios de administración, contabilidad o procesamiento de datos.

El sistema bancario uruguayo viene presentando en los últimos años un crecimiento en el volumen de negocios, derivado de la tendencia creciente de los créditos y depósitos captados tanto de residentes como de no residentes, mostrando así una sólida situación financiera y un continuo crecimiento en el nivel de actividad. En el año 2010, se alcanzó el mayor nivel de volumen de negocio desde la crisis del sistema financiero en 2002, los depósitos de residentes superaron los niveles anteriores a la crisis mientras que los de no residentes y los créditos se encuentran en menores niveles. Asimismo desde el 2005 se ha ido incrementando la cantidad de clientes que operan en los bancos, acompañado de un crecimiento en la cantidad de depósitos (ver figura N°3.1). En cierta parte se debe a las iniciativas de bancarización planteadas por el gobierno. Si bien las instituciones bancarias se comparan entre sí en función de sus indicadores de

rentabilidad, eficiencia etc., es importante destacar que el BROU lidera el ranking del sistema financiero, en materia de depósitos y cantidad de clientes.

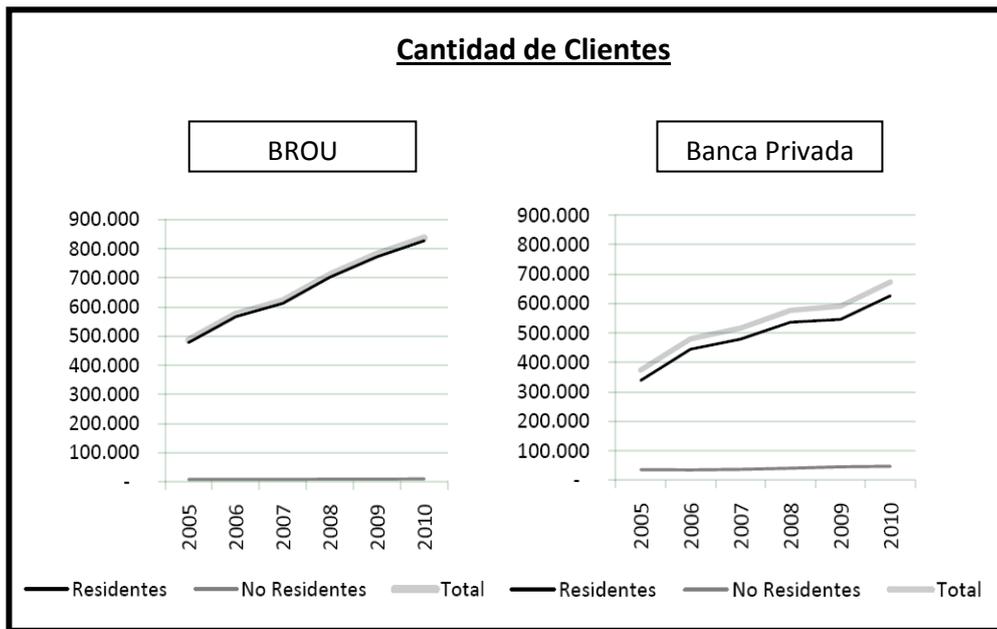


Figura 3.1: Evolución de la Cantidad de Clientes que poseen depósitos bancarios en los últimos cinco años

Fuente: BCU, elaborado por AMP & Associates Financial Advisory Services boletín Enero 2011

El crecimiento del volumen de negocio en general significó una mejora de los resultados para los bancos respecto al año 2009. El BROU, durante el 2010 más que triplicó los resultados del 2009, pero su cifra fue menor al resultado 2008.

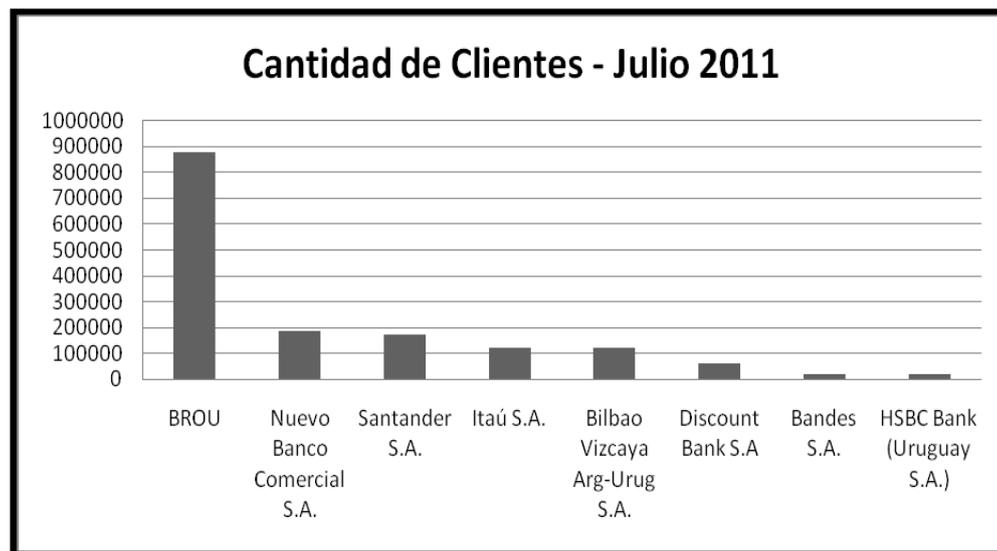


Figura 3.2: cantidad de clientes en los principales bancos de Plaza (fuente de datos www.bcu.gub.uy , consultado en Julio de 2011, elaboración propia)

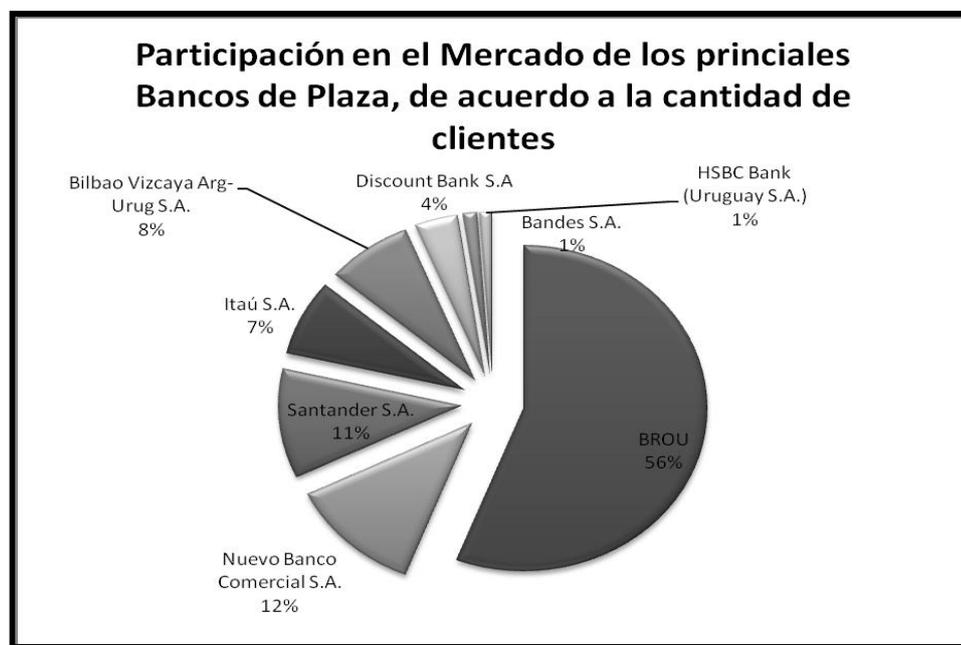


Figura 3.3: fuente de datos www.bcu.gub.uy, consultado en Julio de 2011. Elaboración propia.

3.1 BANCO DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

El BROU, fue fundado en 1896. Desde su creación, ha jugado en forma ininterrumpida, un rol decisivo en el desarrollo económico del país, manteniendo por más de un siglo una sólida imagen avalada por el estado uruguayo, así como por su nivel de Patrimonio y su reconocimiento internacional.

3.1.1 Reseña Histórica

El BROU fue una de las consecuencias de la crisis de 1890. Representaba la concreción de las aspiraciones de numerosos grupos sociales que, hasta ese momento, no tenían acceso al crédito y al dinero o debían recurrir en condiciones de usura, a los bancos privados y a diversos prestamistas (pulperos, barraqueros, comerciantes).

Tanto en la ciudad como en el sector agrícola se reclamaba la difusión de crédito bancario que alcanzara a industriales, pequeños comerciantes, empleados y productores agrícolas. La restricción al crédito y la usura, trababan el desarrollo económico del país. Para liberarse de ello se contaba hacia 1890 con un estado que también buscaba independizarse de la tutela de prestamistas. La propuesta de creación del BROU fue apoyada calurosamente por estos sectores sociales.

El 4 de agosto de 1896 se sancionó la ley que contenía las treinta y cuatro bases de la Carta Orgánica del BROU. El Banco se constituyó como empresa mixta, con

un capital autorizado de 12 millones de pesos nominales representativo de 10 millones de pesos efectivos, a integrarse en dos series de acciones. La primera serie de 5 millones de pesos fue integrada por el estado y la segunda serie nunca llegó a ser integrada por particulares, lo que posibilitó su completa estatización en el corto plazo (1911-1913).

La Carta Orgánica otorgó al Banco el privilegio de la emisión mayor y menor de billetes y a partir de 1907 la monopolizó. El monto de la emisión mayor estaría limitado al doble del capital realizado de la Institución. El Banco debía mantener, además, una existencia o encaje en oro equivalente al 40% de los depósitos a la vista y de la emisión mayor en circulación.

Con el transcurso del tiempo, el Banco fue desarrollando una amplia variedad de actividades: banco comercial y de crédito especializado, banco del estado, de emisión y, paulatinamente, autoridad monetaria. Si su carácter de banco comercial lo impulsaba a expandir el crédito en apoyo a las actividades productivas, y consecuentemente, a emitir moneda en forma creciente, su rol de banco de emisión le imprimía un carácter "prudente" a su emisión monetaria y agudizaba su cuidado del valor de la moneda. La conciliación de esta contradicción explica, en buena medida, la acción del Banco del estado en sus distintas etapas históricas, y su paulatina acumulación de funciones en su evolución institucional.

En 1913 el BROU sufrió una crisis, y debió enfrentar masivos retiros de depósitos y conversión de sus billetes a oro. Los bancos oristas, como el Banco Comercial y el Banco de Londres, al principio propiciaron la corrida, llevando a la conversión

diaria grandes cantidades de billetes, menguando así las reservas metálicas del BROU, como habían hecho en el pasado con el Banco Mauá y con el Banco Nacional. Poco después, estos bancos privados percibieron que la quiebra del Banco de la República arrastraría tras de sí a todo el sistema bancario, y declararon públicamente su confianza en el Banco Oficial. La corrida se detuvo y el BROU superó esta instancia que había comprometido su existencia. Puede decirse que a partir de la crisis de 1913 el Banco de la República se consolidó como la pieza fundamental del sistema bancario nacional.

En 1914, con el inicio de la Primera Guerra Mundial se suspendió el funcionamiento efectivo del patrón oro. Los países prohibieron los movimientos internacionales del metal y se suspendió la conversión de billetes a oro. En 1918 el BROU otorgó un crédito a Inglaterra y Francia para facilitar la venta de los productos pecuarios nacionales. El BROU emitió moneda contra estos créditos, y la suspensión de la conversión fue prorrogada por sucesivos decretos, hasta tanto no se cobraran los préstamos. Luego de la guerra vino una crisis y la caída de los precios de exportación. El BROU, en apoyo al sector agropecuario, lideró y propició acuerdos de refinanciación de las deudas de productores con el sistema bancario. Durante los años veinte, el Banco Oficial intentó sostener el valor de la moneda. Intervino en el mercado de cambios, en la llamada "batalla del peso", y si bien no consiguió sostener el valor del peso en su paridad oficial respecto a las divisas extranjeras, logró en cierta medida estabilizar su valor.

Luego de la crisis de 1929 el BROU se constituyó en la pieza clave de la política económica, y en su órbita se instrumentaron los complejos mecanismos de intervención en el mercado de cambios y de administración de la deuda pública que inauguraron el llamado "régimen de economía dirigida". La complejidad que adquirió la gestión del Banco en estos años llevó a una reestructura, y en 1935 se dividió a la Institución en dos, con la creación de un Departamento Bancario y un Departamento de Emisión, con la intención de resolver la contradicción entre sus funciones crediticia y emisora. En la década del treinta el Banco fue perdiendo terreno en su faz comercial frente al crecimiento de la Banca Privada, particularmente en el interior del país. No obstante cabe recordar que la construcción definitiva de una red bancaria de alcance nacional había comenzado tres décadas atrás, con la instalación de las sucursales del BROU. Se realizó una política de crédito selectiva, y la expansión de la agricultura contó con el apoyo del Banco, al multiplicarse en el territorio nacional los graneros oficiales del BROU.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) se produjo un inusual ingreso de capitales al Uruguay, lo que podía provocar presiones inflacionarias. Para contrarrestarlas el Banco incentivó la captación de ahorro, aumentando las tasas de interés que pagaba por los depósitos y restringió sus préstamos. Buscaba así retirar dinero de circulación. Profundizó su política selectiva de crédito, apoyando, en la medida que lo permitía su cuidado de la inflación, a los sectores productores, esto es el agro y la industria. En 1941 el Directorio del Banco resolvió crear el Departamento de Investigaciones Económicas, perfeccionando así el rol asesor del

Banco a los Poderes Públicos, que, en materia económica, venía ejerciendo a través de la Gerencia General. Antes de que la Guerra llegara a su fin, se percibía desde el Banco el cambio en las condiciones económicas del país que sobrevendría en la posguerra, y es así que se elaboraron propuestas para preparar la economía nacional centrándose en su rol crediticio. Se inició en el país una etapa de fuerte crecimiento económico liderado por la industria, conocido como el modelo de industrialización por sustitución de importaciones. El crédito del BROU acompañó en forma creciente el desarrollo de la actividad de dicho sector, hasta que a mediados de la década de 1950 el modelo se agotó.

Comenzó entonces un largo período de estancamiento de la economía nacional, que el Banco no pudo interrumpir. La difícil situación del mercado mundial obstaculizó la exportación de los tradicionales productos agropecuarios uruguayos, se desnivelaron las balanzas comercial y de pagos, se devaluó la moneda. En 1965 se produjo una profunda crisis bancaria que, entre sus consecuencias, trajo la separación del Departamento de Emisión del BROU y su transformación en una nueva entidad, el Banco Central del Uruguay, creado a partir de la Constitución que entró en vigencia en 1967. La repercusión en la sociedad provocó agudos conflictos, la inédita aparición de una guerrilla urbana y el creciente autoritarismo del Estado que culminó en 1973 con la instalación de una dictadura militar. Sucesivos gobiernos fueron ensayando diversas respuestas al estancamiento. Se dismantelaron los mecanismos de protección de la industria, se recurrió al Fondo Monetario Internacional y la política económica tomó una orientación liberal.

La dictadura permaneció entre 1973 y 1984, período en el que se aplicaron políticas económicas que tuvieron que ser acompañadas por el Banco. Se asignó crédito al financiamiento de sectores exportadores y a aquellos que la política económica señaló como prioritarios. En 1982 se produjo una profunda crisis económica. Quebraron varios bancos privados nacionales que fueron vendidos a grupos bancarios internacionales. Se agotaron las reservas del Banco Central. Se devaluó la moneda con el quiebre del sistema de tipo de cambio preanunciado conocido como "la tablita", y así, con el abrupto aumento del precio del dólar, gran parte del aparato productivo nacional vio multiplicar el valor de sus deudas contraídas en moneda extranjera. En medio de grandes dificultades, el Banco debió sostener al maltrecho y endeudado aparato productivo nacional, a las necesidades del gobierno, a la vez intervenir en el mercado de cambios para estabilizar la cotización del dólar.

La restauración de la democracia, presenció la existencia de variadas coyunturas económicas que contaron con la participación del BROU. Aún antes de que el primer gobierno democrático instrumentara medidas legislativas para solucionar la grave situación de endeudamiento interno, heredada de la crisis de 1982, el BROU, por vía administrativa y por propia iniciativa, procuró establecer fórmulas de refinanciación de deudas. A la vez, y sin que en principio ello formara parte de sus cometidos específicos, la Institución se hizo cargo de cuatro bancos privados – los "bancos gestionados" – a partir de 1985 y 1987. Gestionó, aportó capital y se hizo cargo de pérdidas de estas entidades, constituyéndose en una herramienta fundamental frente a los episodios de inestabilidad del sistema financiero. En este

período el Banco concretó un largo y profundo proceso de reestructura en vías a su modernización. Las mejoras de gestión y los nuevos instrumentos derivados de esta reestructura resultaron vitales cuando el Banco debió enfrentar la profunda crisis económica y financiera del año 2002.

La crisis comprometió seriamente al Banco. Por vía legislativa se reprogramó el vencimiento de los depósitos a plazo fijo en dólares, estableciéndose un cronograma de devolución que el BROU pudo anticipar. Pese a la experiencia de la crisis, el Banco retuvo gran parte de dichos depósitos, dando muestra de la confianza que el BROU había sabido ganar en los depositantes desde los tiempos de su fundación. Se instrumentaron mecanismos que permitieron capitalizar al Banco y a la vez gestionar parte de la cartera morosa fuera de la Institución, a través de la constitución de fideicomisos financieros. En pocos años, y con la paulatina recuperación de la economía uruguaya, el BROU fue saneando sus finanzas. Logró incrementar su capital de forma por demás vigorosa, abatir a niveles mínimos la morosidad de sus créditos, volver a encauzar su acción de apoyo a los sectores productivos, facilitar el acceso a sus servicios a una amplísima base de clientes a través de modernas tecnologías, y, además, competir exitosamente con la Banca Privada. A partir de 2007 una prestigiosa revista internacional especializada (Latin Finance Awards 2007) distinguió al Banco de la República como el Mejor Banco del Uruguay por tres años consecutivos, destacándolo como un ejemplo a seguir para los otros bancos de la región. Obtuvo, además, el reconocimiento de otras dos publicaciones en 2008 y 2009.

En suma, el BROU ha sido impulsor de la actividad en tiempos de prosperidad e instrumento de contención del sistema económico nacional en tiempos adversos. A lo largo de su rica historia ha sido herramienta fundamental del desarrollo nacional. (Fuente: www.brou.com.uy, consultada en agosto de 2011)

3.1.2 El BROU en el presente

Al 2011 el BROU cuenta con 129 dependencias distribuidas en todo el territorio nacional compuestas por 28 Agencias en Montevideo, 87 Sucursales en el interior, 14 Microbancas y 3 sucursales en el exterior (New York, Buenos Aires y San Pablo). Está concretando la revitalización de su mejor tradición como institución financiera de fomento, comercial y social, a través de la incorporación de tecnología de última generación, de la modernización de su operativa y de la capacitación de los recursos humanos. Todo ello en beneficio del cliente, centro de su atención.

3.1.2.1 Imagen

Según el análisis de la consultora FACTUM en su estudio de opinión, imagen y confianza en bancos para el 2009, el BROU es la principal institución financiera y es percibida como el mejor banco por ocho de cada diez encuestados. De este

estudio se desprende también que la confianza en el banco es mayor a la del conjunto del sistema. Se considera al BROU como el principal contribuyente a generar confianza en el sistema y se lo percibe como el más seguro y de mejor calidad de servicios. Sin embargo, siendo la institución financiera que presenta mayor recordación del mercado, el banco es percibido como burocrático, con largos tiempos de espera y largas colas, apreciaciones que resultan poderosas en los sectores más jóvenes, quienes se encuentran más predispuestos a orientarse hacia la banca privada.

Recientemente (Mayo 2011) la misma consultora realizó un estudio para el análisis de la satisfacción de los clientes del BROU, el cual arrojó resultados similares a los anteriormente mencionados en materia de confianza y seguridad asociada a la imagen de la institución.

En líneas generales se concluye como resultado del análisis realizado por FACTUM, que el BROU obtuvo una muy buena evaluación de la satisfacción por parte de sus clientes tanto sea a nivel general como en lo referido a sus productos y servicios. Sus clientes valoran el buen trato recibido en las dependencias. Asimismo, se vislumbra la mayor oportunidad de mejora en una reducción en los tiempos de espera en dependencias, así como en la cantidad y seguridad personal en los Cajeros Automáticos de RedBROU ya que estos fueron los aspectos negativos del BROU destacados por sus clientes.

3.1.2.2 Estructura organizativa del BROU

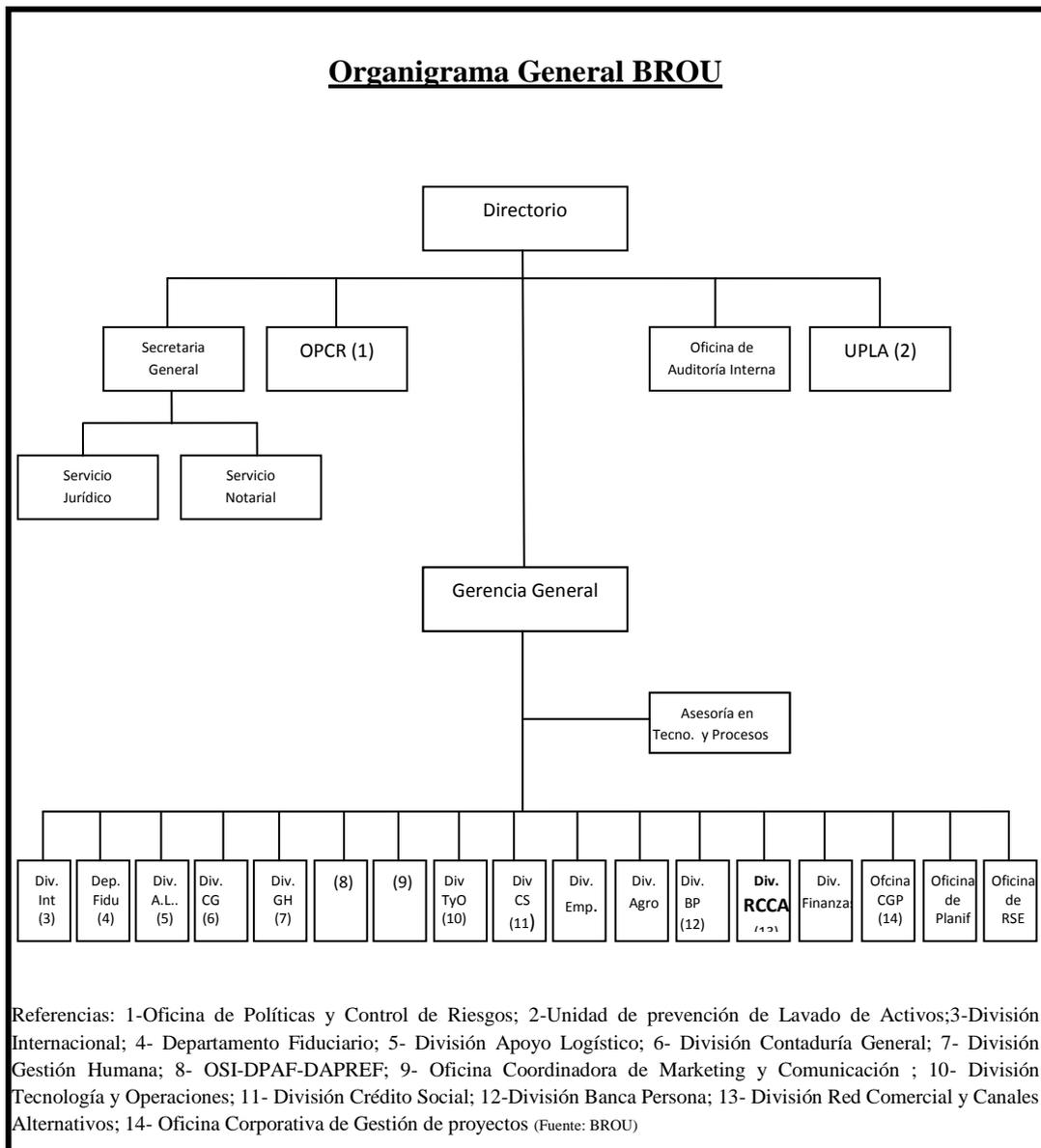


Figura 3.4: Organigrama del BROU

3.1.2.3 Visión

“Como banco nacional, múltiple y competitivo, nos vemos enfrentando el desafío de posicionarnos como líder del mercado, aunando la necesaria rentabilidad de la actividad con el cumplimiento del compromiso social, promoviendo la inclusión financiera, la inversión, la producción y las exportaciones del país”. (Fuente: www.brou.com.uy, consultado en agosto de 2011)

3.1.2.4 Misión

“Brindar servicios financieros accesibles a toda la población, estimular el ahorro y fomentar la producción de bienes y servicios contribuyendo al desarrollo económico y social del país”. (Fuente: www.brou.com.uy, consultado en agosto de 2011)

De la visión y la misión se desprenden cuatro componentes de la Planificación Estratégica: Valores Corporativos, Pilares, Lineamientos Estratégicos y Objetivos Estratégicos.

3.1.2.5 Valores Corporativos

Servicio:

- Prestar servicios financieros que promuevan el desarrollo económico y social del país.
- Ofrecer una óptima calidad de servicio a los clientes, desarrollando productos y servicios que respondan a sus necesidades.

Equidad:

- Tratamiento justo e igualitario a clientes, proveedores, colaboradores y trabajadores, descartando toda actitud y política discriminatoria.
- Aplicación inflexible del código de ética.

Transparencia:

- Cultivar la obligación y el deseo de informar en el mercado de las restricciones legales vigentes, sobre la base que una correcta, adecuada y amplia información contribuye al aumento de la confianza en la organización a la vez que genera un mayor autocontrol organizacional.
- Hacer de la transparencia de la gestión una verdadera ventaja competitiva.

Responsabilidad social:

- Velar por una visión de la organización de largo plazo y sustentable, incorporando consideraciones de orden social y ambiental en la definición de los negocios y operaciones.
- Definir un sólido compromiso con la responsabilidad social corporativa, definiendo políticas y procedimientos frente a trabajadores, proveedores, clientes, competidores y sociedad en general.

(Fuente: www.brou.com.uy, consultado en agosto de 2011)

3.1.2.6 Lineamientos Estratégicos (2011-2012)

Pilares

- Gestión orientada al cliente.
- Estrategia de liderazgo en costos con productos no diferenciados y de máxima calidad.
- Actualización tecnológica permanente.
- Eficacia en la gestión.
- Promoción económica y social, apoyando la inclusión financiera, la inversión y la producción.
- Prevención del lavado de activos y del sistema financiero del terrorismo.

- Compromiso de responsabilidad social y medioambiental.

Lineamientos

- a. Proveer servicios de calidad.
- b. Brindar un correcto servicio de atención de quejas, reclamos y sugerencias.
- c. Construir una ventaja competitiva desplegando una estrategia de liderazgo en costos, maximizando las fortalezas para la distribución de productos y servicios, apoyándose en las economías de escala y de alcance existentes.
- d. Actualización continua en medios tecnológicos como forma de posibilitar un incremento permanente de la productividad.
- e. Generar sistemas de información eficientes, que permitan ofrecer información veraz y oportuna sobre el desempeño del Banco, así como evaluar la calidad de los servicios y medir el cumplimiento de objetivos.
- f. Desarrollar sistemas de gestión que permitan la normalización de procedimientos eficientes y la fijación de estándares apropiados
- g. Profundizar en la gestión integral de riesgos desarrollando un enfoque que contemple el cumplimiento y la generación de valor.

- h. Administrar activos y pasivos dentro de un marco de riesgo acorde a la Misión.
- i. Asegurar una inserción geográfica adecuada para el cumplimiento de la Misión.
- j. Impulsar la gestión comercial y financiera con el exterior a través de sucursales que fomenten la creación de ámbitos de apoyo a la concreción de negocios desde y hacia nuestro país.
- k. Disponer de estructuras físicas acordes para la mejor gestión de los negocios.
- l. Impulsar un clima laboral propicio para la realización individual y el trabajo en equipo.
- m. Gestión por competencias de los recursos humanos, orientados a la obtención de los objetivos estratégicos.
- n. Alentar la coordinación de las distintas áreas de la Organización para lograr una mayor eficiencia en el logro de las metas institucionales.
- o. Asegurar una gestión coordinada de la identidad corporativa, consolidando la imagen del Banco en línea con su Misión y Visión.
- p. Promover la inclusión financiera facilitando el acceso de toda la población a los productos y servicios bancarios.
- q. Identificar y apoyar los proyectos que más contribuyan al desarrollo económico y social del país.
- r. Fomentar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, por medio de políticas específicas así como a través de república Microfinanzas.

- s. Estimular el desarrollo del mercado de capitales utilizando, entre otros instrumentos, los fideicomisos y los fondos de inversión.
- t. Generar políticas de alineamiento continuo de la Institución con las mejores prácticas y estándares internacionales en la prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.
- u. Adoptar medidas de preservación del medio ambiente, incluyendo la gestión de los riesgos sociales y medioambientales en la consideración de los créditos.
- v. Impulsar medidas que contribuyan a la prevención y control de riesgos en el trabajo generando condiciones de buena salud ocupacional.
- w. Compromiso con el Código de Ética y el Código de Buenas Prácticas.

3.1.2.7 Objetivos Estratégicos (2011-2012)

1. Alcanzar un resultado de gestión antes de impuestos de un X% sobre patrimonio promedio.
2. Profundizar la gestión integral de riesgos consistente con la declaración del Apetito de Riesgos.
3. Mejorar la calidad de atención percibida por el cliente
4. Profundizar el modelo de gestión integral de clientes para aumentar La fidelización y rentabilidad.

5. Formalizar la difusión interna y externa de los productos disponibles.
6. Definir una estrategia de inserción geográfica, a través de los distintos canales de la red comercial.
7. Formalizar una estrategia de bancarización del segmento joven.
8. Identificar, revisar, ordenar y documentar los procesos.
9. Mejorar el clima organizacional y la motivación de los funcionarios, hacia el logro de objetivos colectivos.

Observación: los objetivos estratégicos anteriormente mencionados constituyen una síntesis de los 23 objetivos establecidos en el BROU, por razones de confidencialidad no se exponen los originales.

3.2 MAPA ESTRATÉGICO DEL BROU

Como herramienta facilitadora de la comunicación y explicación de los objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto se utiliza un mapa estratégico el que se detalla a continuación.

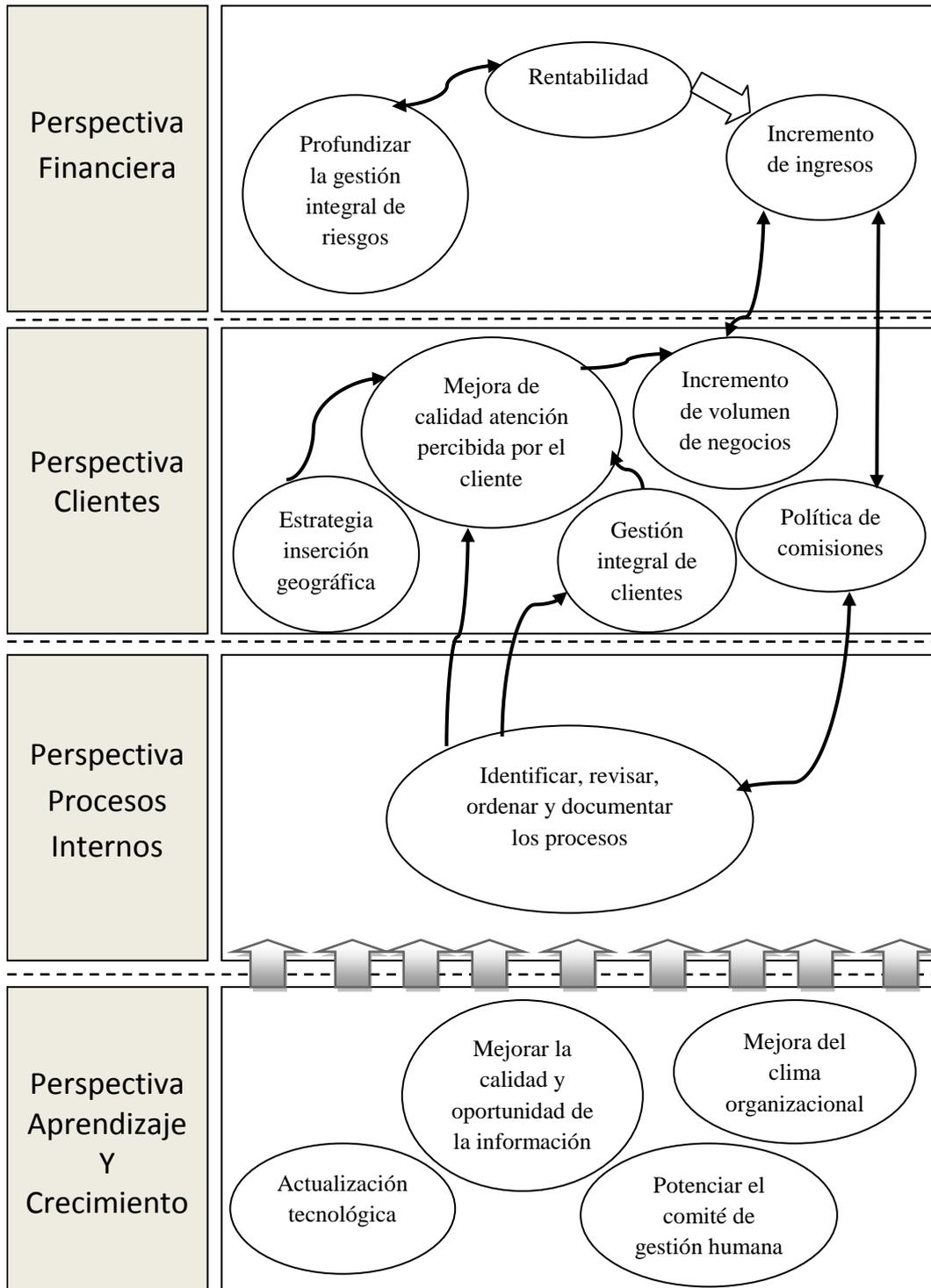


Figura 3.5: Mapa Estratégico del BROU Fuente: *Plan Estratégico 2011-2012 BROU*

3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.3.1 Definición

La planificación estratégica es el proceso por el cual se identifican los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos para su consecución. (BROU, 2009, Documento “Proceso de Planificación”)

3.3.2 Proceso de Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica es esencial para alinear a toda la organización en la toma de decisiones, con foco en los conceptos estratégicos básicos definidos durante su desarrollo.

En la Banca privada desde hace varios años se le ha dado una gran relevancia a la Planificación Estratégica, al tener un Plan Estratégico, así como pautas establecidas para la elaboración del mismo. Siendo fundamental la aplicación para la consecución de los objetivos establecidos por la organización.

Dentro de la Banca Pública, el BROU ha sido pionero en la implantación de un adecuado proceso de Planificación Estratégica, luego le sucedió el BSE finalmente el Banco Hipotecario del Uruguay.

En Julio de 2009, el Directorio del BROU aprobó un Manual de Planificación, el cual fue elaborado de acuerdo a las necesidades y características de la Institución. Esto determinó un nuevo esquema de trabajo en la elaboración del Plan Estratégico, desarrollado sobre bases conceptuales diferentes a las que se utilizaban hasta ese momento, estando ahora enfocadas a lograr una visión y un rumbo único e integral del Banco.

Llevarlo a los hechos implica un fuerte compromiso de la Alta Gerencia con el diseño de los fundamentos estratégicos de la Organización, resultado de una revisión profunda de los conceptos, del entendimiento y el acuerdo del cuerpo gerencial sobre cuál es el camino para lograr la visión corporativa. (Fuente de datos: reunión realizada con la Gerente de Planificación del BROU en Agosto de 2011)

El éxito en la implementación del proceso de planificación depende fundamentalmente de la participación de todos los niveles de la organización, en la discusión de sus contenidos. Es primordial que la participación sea activa, y derive en un involucramiento real con la definición de la naturaleza del Banco (banca de desarrollo, debe equilibrar el cumplimiento de su rol social con la generación de rentabilidad), resultando en acciones consistentes e integradas a los conceptos e intereses corporativos.

El tiempo utilizado para lograr un consenso de la Administración sobre las decisiones estratégicas, madura y arraiga el rumbo definido, permitiendo que ante oportunidades o amenazas, la respuesta de la organización sea homogénea y

oportuna. El proceso de planificación tiene sentido cuando la coordinación y el accionar de las diversas áreas surge naturalmente, sobre la base de líneas de acción con fundamentos comunes.

Anualmente en el BROU se elabora un documento que contiene el Plan Estratégico definido para el próximo bienio, siendo éste de público conocimiento para todos los funcionarios, ya que se visualiza en la intranet de la organización. Ese documento está definido, como un marco para la realización de las tareas, y cuyo desarrollo y discusión, permitirá a la organización generar las condiciones para responder en forma homogénea ante circunstancias del entorno, no constituyendo una restricción que la inmovilice ante los cambios; sino por el contrario ser el marco sobre el que se espera potenciar el capital humano: principal activo de la Institución.

3.4 MANUAL DE PLANIFICACIÓN DEL BROU

El BROU ha definido como fin para su proceso de Planificación Estratégica, lograr una cultura: de trabajo, de relacionamiento con el cliente y con la comunidad, en el marco de un accionar coordinado y dinámico, frente a un mercado agresivo y en crecimiento.

Para la elaboración del documento se utiliza el Manual de Planificación anteriormente mencionado, éste contiene los pasos a seguir y aspectos a tener en cuenta para la constitución del Plan Estratégico.

3.4.1 Marco Conceptual del Manual de Planificación

Vinculación de la planificación anual con la estrategia de largo plazo

La planificación anual está inserta en la planificación y visión de más largo plazo. Así, los objetivos e iniciativas para el período (dos años) deben estar alineados a la visión de largo plazo (cinco años).

Mientras la Visión representa **qué** se desea alcanzar en el futuro, la estrategia de corto plazo especifica **cómo** se va a alcanzar, traduciéndose en objetivos e iniciativas específicas a realizar en el transcurso del siguiente año.

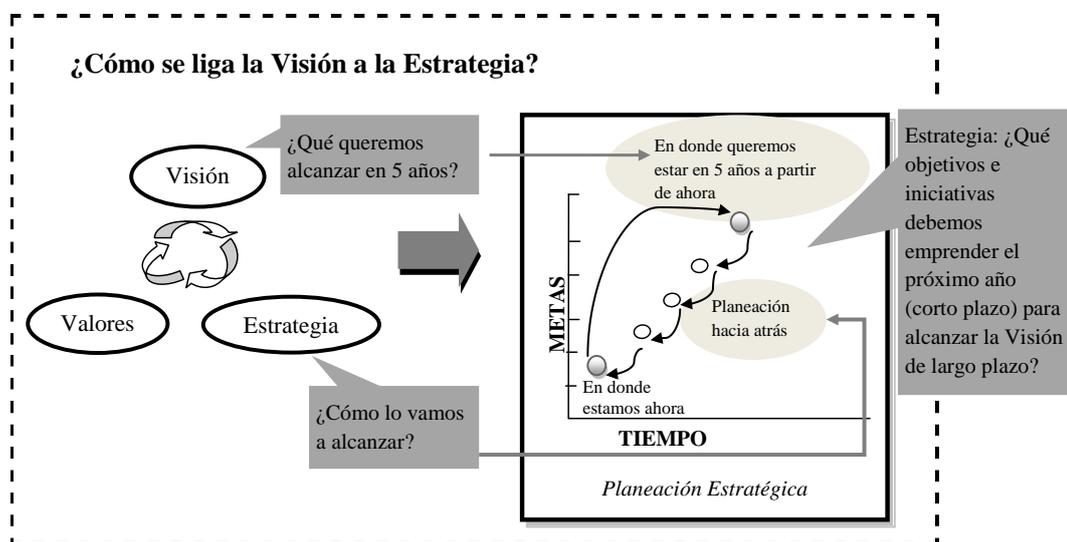


Figura 3.6: ¿Cómo se liga la Visión a la estrategia? Fuente: Documento “Proceso de Planificación del BROU”, 2009

Principio de alineación

La alineación es el principio subyacente fundamental en un adecuado proceso de planificación estratégica.

Un plan alineado implica, en términos generales, dos características fundamentales:

I Alineación con las definiciones de largo plazo: Alineación de los objetivos de nivel corporativo para el período siguiente (dos años, corto plazo) con las definiciones de largo plazo (estrategia a cinco años). Es por esto que al inicio del proceso de planificación para los próximos dos años se prevé una breve instancia de revisión de los fundamentos del negocio y lineamientos de largo plazo.

II Coherencia entre los objetivos del plan-Diseño en cascada (ver figura 3.8):

Coherencia de los objetivos de las Unidades entre sí, alineación de los objetivos de las Unidades no comerciales con los objetivos de las Unidades comerciales y alineación de los objetivos de las Unidades con los objetivos de nivel corporativo.

El esquema de diseño en cascada determina la lógica a implementar en la construcción de los planes a nivel de Unidad. Su objetivo es asegurar que el plan de cada Unidad individualmente considerada este alineado a:

- los objetivos y metas que plantea la Dirección y Gerencia General a nivel corporativo.

- los objetivos y metas de otras Unidades del Banco.

El proceso de planificación en cascada comprende dos grandes etapas:

A) Definición de objetivos estratégicos, metas de cumplimiento e iniciativas estratégicas de **nivel corporativo**.

B) Definición de objetivos estratégicos, metas de cumplimiento e iniciativas a **nivel de Unidad**, que guarden alineación con los objetivos definidos a nivel corporativo. A su vez, dentro de esta etapa se identifican dos instancias sucesivas:

B1) Definición de objetivos de las **Unidades Comerciales**: Divisiones Agropecuaria, Empresas, Personas, Internacional y Departamento Fiduciario.

B2) Definición de objetivos de las **Unidades no Comerciales**: División Finanzas, Unidades de Control, Apoyo y Staff.

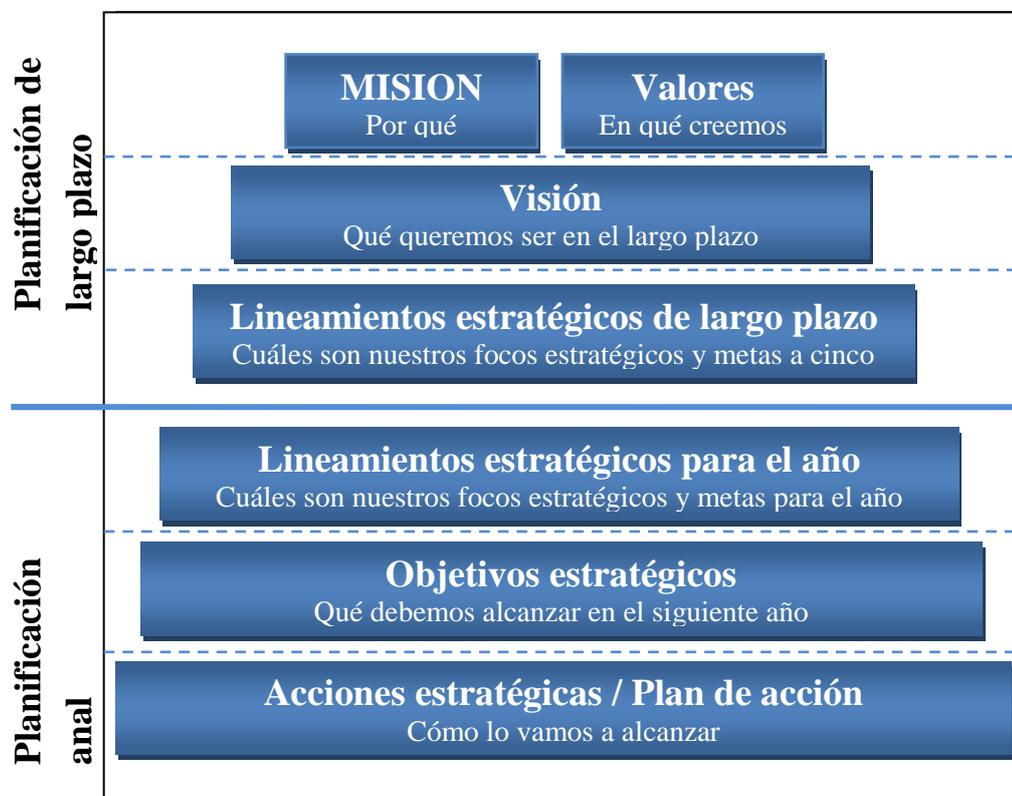


Figura 3.7 Fuente: Documento “Proceso de Planificación del BROU”, 2009

Principio de comunicación

La planificación adquiere valor en la medida en que es conocida y puesta en ejecución por la organización. Esta dimensión práctica es posible a partir de la comunicación, entendida no solo como información, sino como generación de sentido (entendimiento) de hacia dónde quiere ir la organización en el período. A partir de ella se desarrolla el compromiso con los objetivos y con las acciones previstas para el logro de los mismos, que se materializan en el involucramiento y participación efectiva de los miembros de la organización.

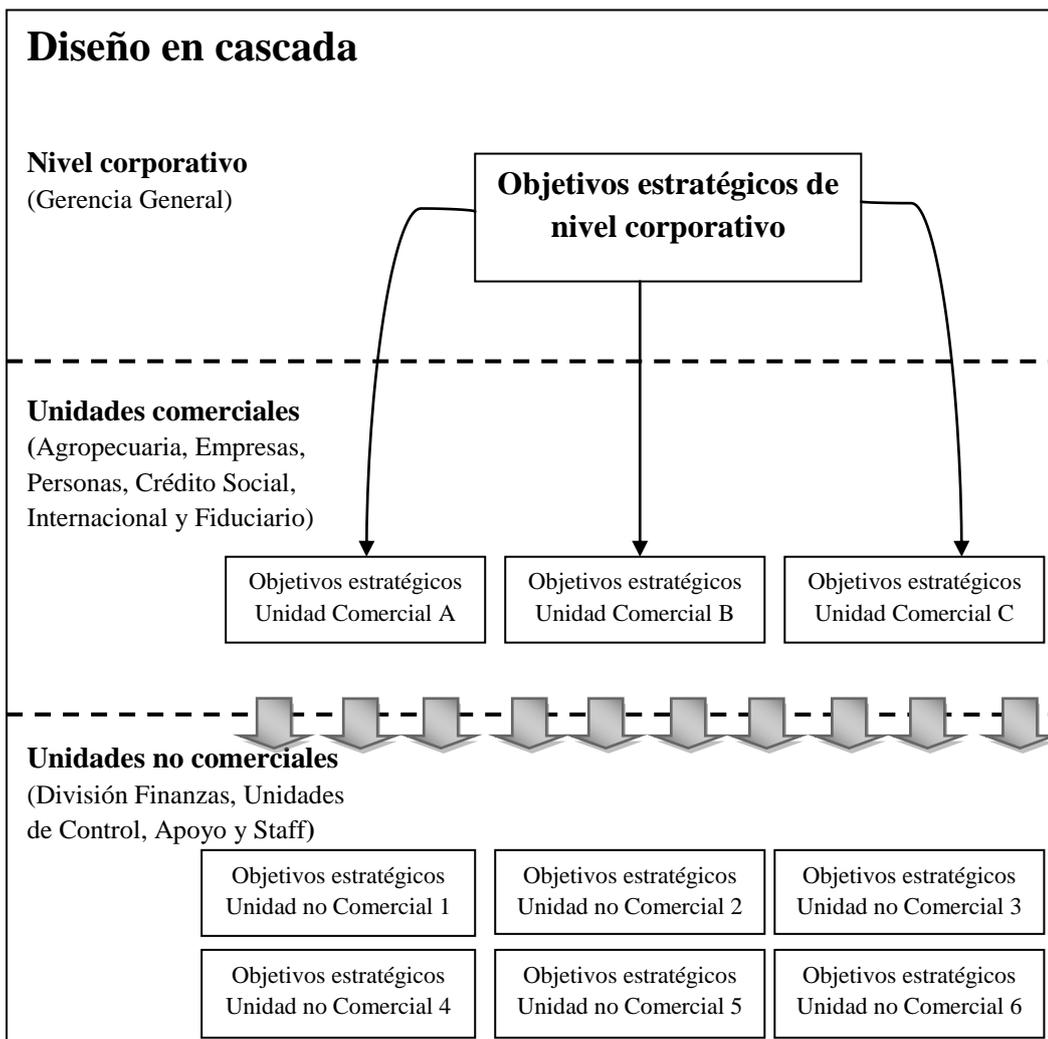


Figura 3.8 Fuente: *Manual de Planificación del BROU*

3.5 ESQUEMA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA ANUAL PARA BROU

3.5.1 Actividades previas

Presupuestación

El Banco inicia su proceso de planificación anual con posterioridad a la elaboración del Presupuesto.

Para lograr consistencia entre los resultados del Presupuesto y el Plan Estratégico, es necesario que en la elaboración del primero, los Gerentes de las Unidades prevean a grandes rasgos la estrategia de la Unidad en los próximos dos años; por lo tanto, la elaboración del Presupuesto exige que los responsables de las Unidades piensen en su estrategia incluso antes de iniciado el proceso de planificación del mismo.

Estudios de marketing

La oficina de Marketing y Comunicación inicia los estudios de mercado con antelación suficiente para asegurar que los resultados estén disponibles al inicio de la Fase de análisis externo e interno.

Evaluación del desempeño del Banco y cumplimiento de proyectos al inicio del proceso

El Departamento de Control de Gestión y la Oficina Corporativa de Proyectos evalúan el desempeño financiero del Banco (nivel de créditos, depósitos, resultado incurrido y variables clave en general, así como identificación de variaciones

respecto de la meta y las causas del desvío); y el grado de avance en las iniciativas, respectivamente.

3.5.2 Actividades posteriores

Entrega de Casos de Negocios a la Oficina Corporativa de Proyectos

Luego de aprobados por el Comité de Planificación Estratégica, la Oficina de Planificación entrega los Planes de Negocio a la Oficina de Proyectos, a partir de ese momento el seguimiento de los proyectos queda bajo responsabilidad de la Oficina Corporativa de Proyectos.

Elaboración de los Planes Comerciales

Luego de aprobados los Planes de Negocios se elaboran los planes comerciales, estos son documentos elaborados por las Unidades de Negocio, en los que se detallan- a nivel de zona del país y dependencia-, las metas comerciales que esa Unidad de Negocio propone a la División Red Comercial y Canales Alternativos, cuya versión definitiva surge del común acuerdo entre las mencionadas unidades.

Elaboración del Plan de Marketing y Comunicaciones

Luego de aprobados los Planes de Negocios se elabora el Plan de Marketing y Comunicaciones, el que surge del acuerdo entre las Unidades involucradas.

Actualización de valores reales en el modelo de proyecciones del Banco y publicación en el sitio

Durante el desarrollo del proceso del Plan las Unidades de Negocio realizan las proyecciones del cierre del ejercicio (diciembre), una vez disponibles los valores reales, el Departamento de Control de Gestión actualiza en el modelo los datos históricos a esa fecha, la información se publica en el sitio para conocimiento de las autoridades divisionales. En esta instancia los Gerentes tienen oportunidad de realizar sus comentarios y /o consultas respecto de esos valores, sobre los que se basará el seguimiento anual y el correspondiente al primer trimestre.

3.5.3 Fases del Proceso de Planificación

Cómo se expone en el siguiente cuadro, el proceso de planificación se estructura en cuatro fases.

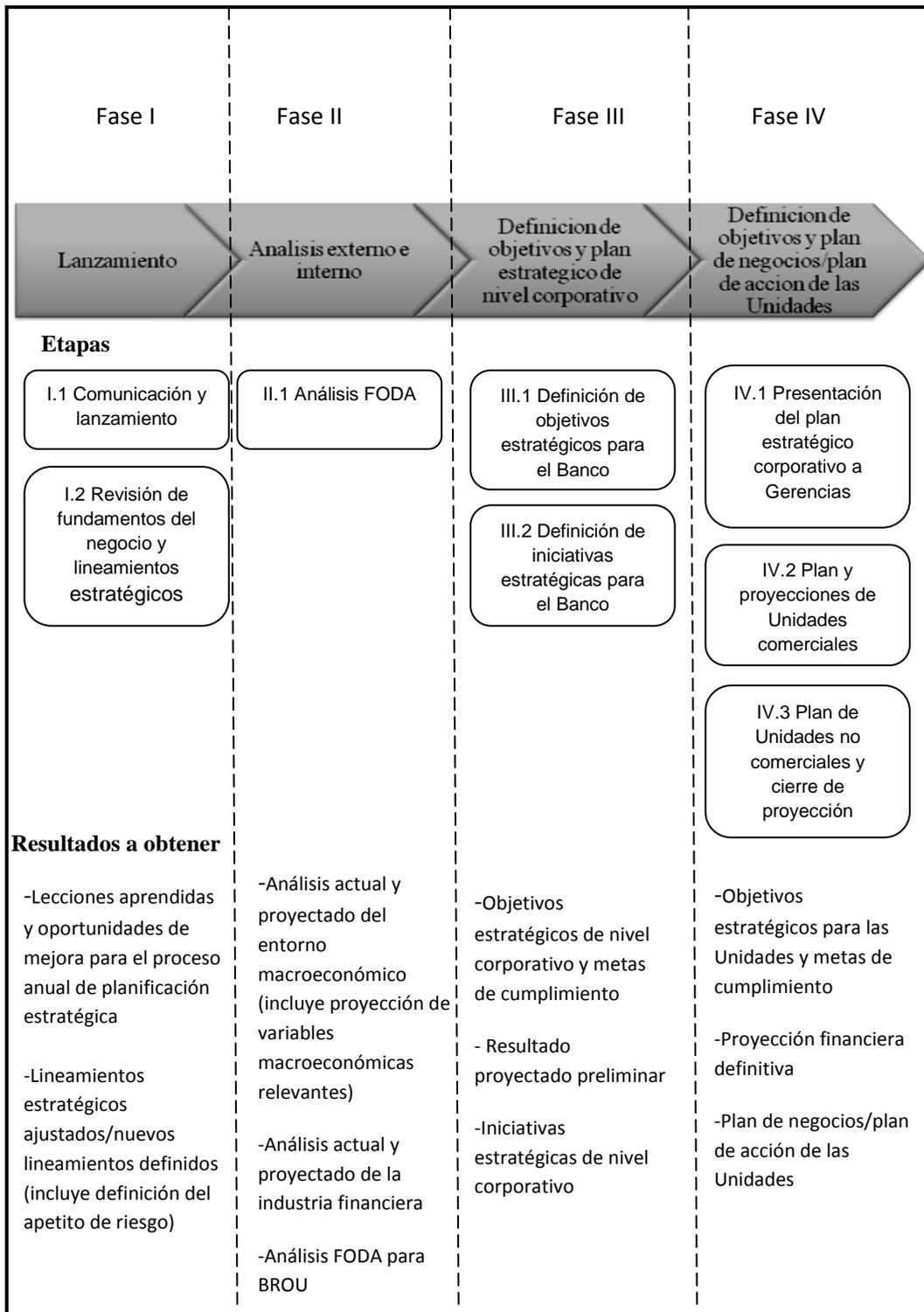


Figura 3.9: Fases del proceso de planificación. Fuente: Documento “Proceso de Planificación del BROU”, 2009

3.6 RED COMERCIAL Y CANALES ALTERNATIVOS (RCCA)

El presente trabajo se focalizará en la estrategia de la RCCA del BROU; analizando su participación dentro de la estrategia general del banco así como sus propios objetivos divisionales.

3.6.1 Estructura Organizativa

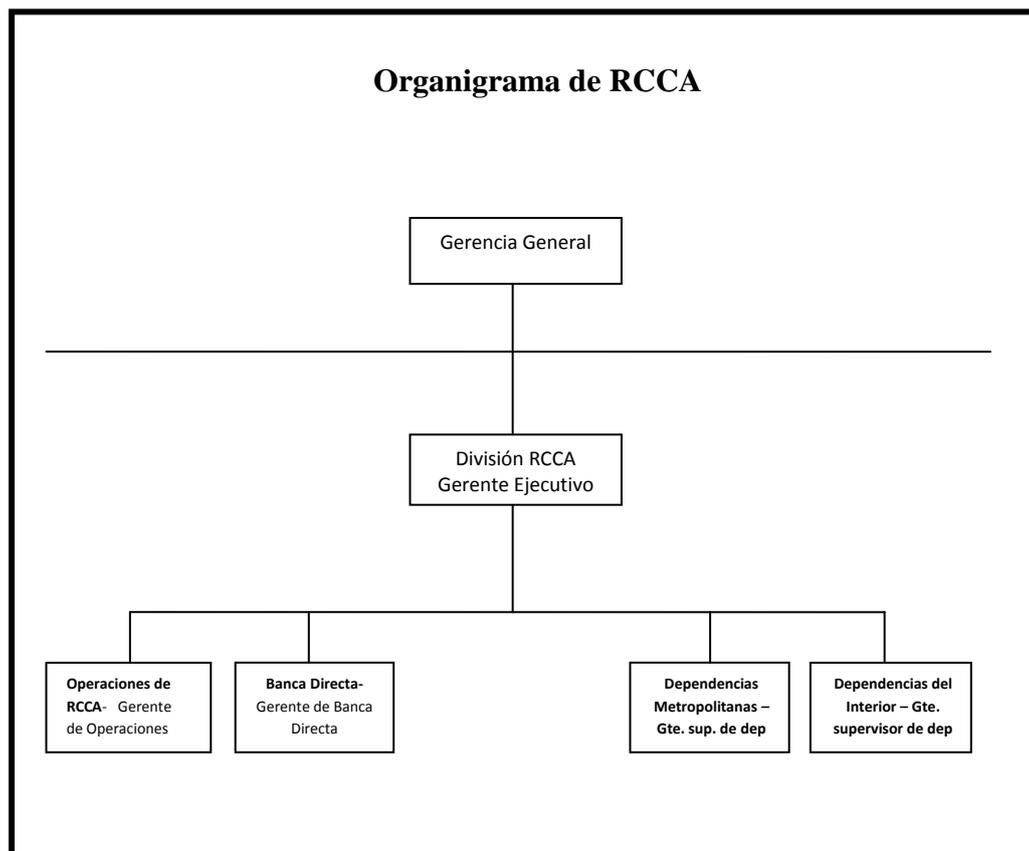


Figura 3.10: Organigrama de RCCA

3.6.2 Función de RCCA

La División RCCA se encarga de hacer llegar a los clientes los productos lanzados por las distintas divisiones de negocio.

A efectos de comprender el funcionamiento de la División RCCA del BROU, se incluye este apartado donde se hará una reseña con la descripción de cómo se compone esta División.

- **Departamento de Operaciones de la Red Comercial**: compuesto por Gerente de Operaciones de Red Comercial, coordinadores de Red Comercial, Analistas de Costos y Productividad y Oficina Centralizadora. Los Coordinadores tienen como objeto dentro de la organización coordinar y controlar las tareas de operaciones que respaldan los negocios realizados en las dependencias, son los encargados de diseñar y poner en práctica los procesos destinados a distribuir los productos de las distintas divisiones de negocio. También se destaca la participación en la definición y control, aplicación de procedimientos, para lograr que los productos sean adecuadamente administrados en cada dependencia, brindando un servicio de calidad.

A efectos de realizar esta tarea de control de los estándares operativos cuentan con información para el análisis extraída de los sistemas por los analistas de costos y productividad con los que cuenta el departamento.

- **Departamento Banca Directa**: este departamento es el encargado de la Administración de los Canales Alternativos e-BROU (banca por internet), FONOBROU (banca telefónica), Banca Móvil (banca por celular), ATMs (cajeros automáticos).
- **Dependencias Metropolitanas y del Interior**: cada dependencia (Agencias, en Montevideo y Sucursales en el interior), cuentan con un **Coordinador Zonal** de Dependencias (el territorio nacional se divide en 10 zonas, existiendo un Coordinador Zonal para cada una de éstas), el mismo es encargado de establecer planes de negocio de acuerdo a lo coordinado con las áreas de negocio (Agro, Empresas, Personas, Crédito Social, Fiduciario) y aplicarlo a cada zona según corresponda, así como de la administración de recursos humanos.

Las dependencias se dividen en cuatro categorías: A, B, C y Microbancas.

A continuación se presenta una breve descripción general de perfiles de cargos que se pueden encontrar en las dependencias.

Gerente: es la jerarquía máxima de la Dependencia, tiene gran incidencia en el aspecto negocial de éstas y de él dependen directamente el Jefe de Atención al Público (JAP) y los Ejecutivos de Negocio. En caso de no haber JAP, todos los funcionarios dependen de él.

JAP: es la autoridad operativa de la dependencia, se encarga de la gestión de los recursos humanos y dependen de él los funcionarios con perfiles de Cajero, Mostrador y Operaciones y Conserje.

Ejecutivo de Negocios: son los encargados de vender, en contacto directo con el cliente, los productos y servicios definidos por las diferentes divisiones de negocio, y de manejar la información de clientes.

Cajero: es quien realiza las operaciones de caja.

Mostrador y Operaciones: realiza tareas de mostrador con atención al cliente y tareas de back-office como los controles de cierre y de documentación interna.

3.6.3 Visión

“Nos vemos enfrentando el desafío de ser una fuerza impulsora del desarrollo de los distintos negocios y un área de servicios bancarios reconocida dentro y fuera del BROU:

- Por nuestros clientes: por nuestra capacidad de brindar soluciones, nuestra actitud proactiva y la calidad de nuestros servicios
- Por los integrantes del equipo: por el agradable ambiente laboral, el desarrollo organizacional, la cohesión y el compañerismo
- Por nuestros proveedores: por nuestro profesionalismo, nuestra búsqueda de acuerdos y el compromiso con nuestra Misión

- Por nuestros pares en el BROU: por nuestros valores humanos, nuestra capacidad de propuesta, la claridad de nuestros objetivos y nuestro accionar como equipo.”

3.6.4 Misión

“Gestionar la entrega de productos y servicios financieros pertenecientes a todas las divisiones de negocios, tanto a través de la red de dependencias como de distintos canales y servicios electrónicos, en forma eficiente, segura e innovadora”.

3.6.5 Objetivos propuestos para RCCA, alineados a los Objetivos

Estratégicos de la Institución

1. Incrementar la rentabilidad
2. Profundizar la gestión integral de riesgos
3. Desplazamiento de transacciones de caja hacia canales alternativos
4. Aumentar el nivel de cobertura de Red BROU
5. Mejora de la calidad de atención percibida por el cliente
6. Identificar, revisar, ordenar y documentar los procesos en los que participa la RCCA.
7. Implementar sistema de gestión de calidad en las dependencias
8. Actualizar y mejorar los procedimientos de la Red

9. Contribuir a la mejora de la calidad de la información
10. Brindar capacitación adecuada a la operativa de la Red
11. Actualización tecnológica
12. Promover el trabajo en equipo

Teniendo en cuenta los objetivos anteriormente mencionados y clasificándolos previamente de acuerdo a la perspectiva con que se identifican, se propone en la figura N° 3.11 un Mapa Estratégico aplicable a RCCA. El mismo proporciona una representación visual de la estrategia (Kaplan y Norton 2004, p 85). Se logra observar a través del mapa, cómo se relacionan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Para lograr una clara comprensión del mapa, se debe realizar la lectura de abajo hacia arriba, siguiendo las relaciones causa-efecto que se van generando.

3.6.6 Mapa estratégico de la Red Comercial

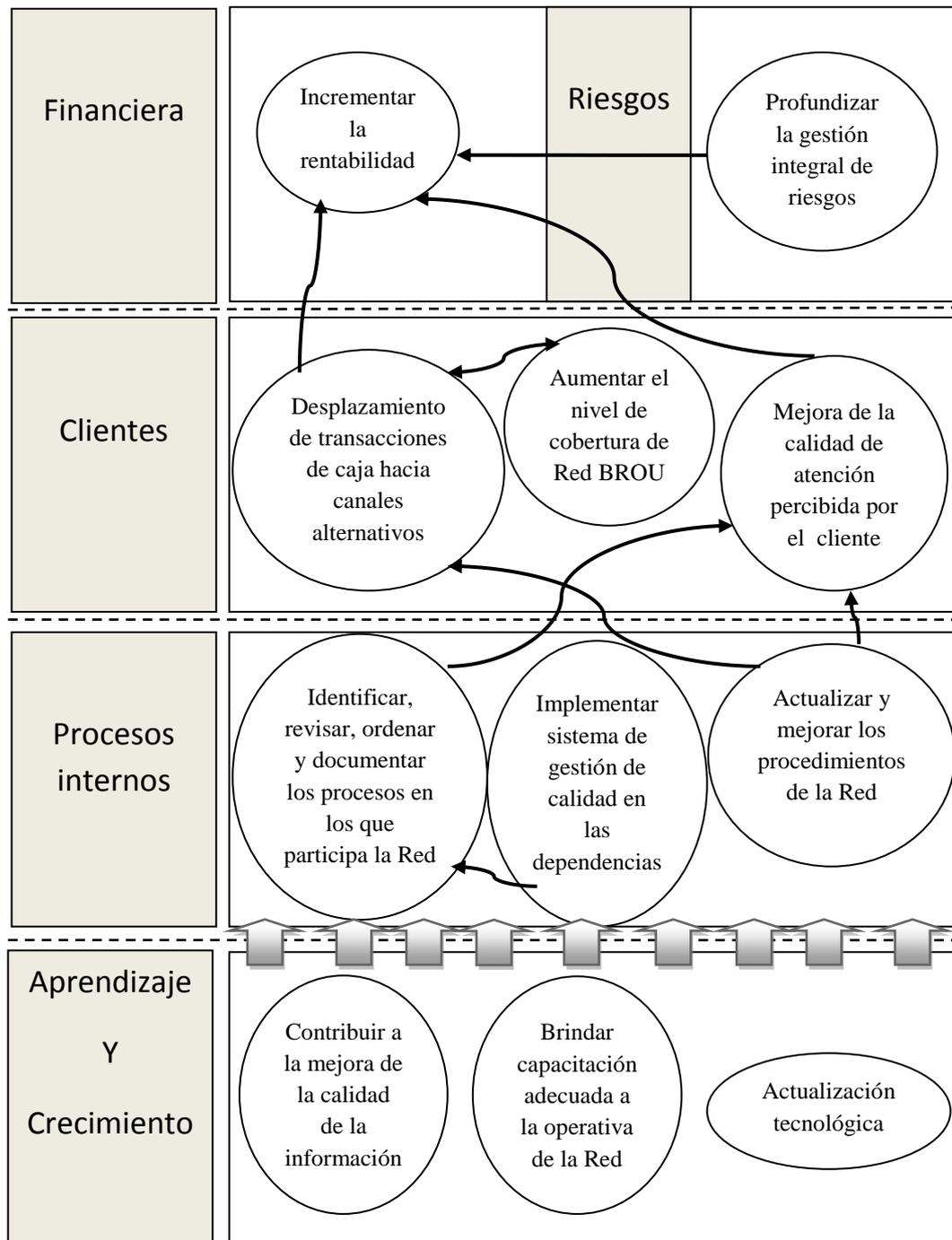


Figura 3.11: Mapa Estratégico de RCCA. Fuente: Elaboración propia

3.6.6.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

➤ **Contribuir a la mejora de la calidad de la información:** los datos deben estar actualizados, las dependencias deben tener información lo más completa posible de sus clientes para así conocer sus necesidades y ofrecerles los productos que a éstos les pueda interesar. A su vez la información debe circular fluidamente dentro de la Red, de forma que todos los funcionarios tengan acceso a la misma; se debe interiorizar a todo el personal en cuanto a los objetivos del Banco para que cada uno se sienta parte en la obtención de los mismos y colabore en la mejora de los procesos.

➤ **Brindar capacitación adecuada a la operativa de la Red:** es necesario que los empleados estén capacitados y conozcan los procedimientos para brindarle al cliente una atención de alta calidad y sin demoras. Además los funcionarios deben conocer toda la gama de productos que tiene el Banco para poder ofrecerle al cliente el que más se adapte a lo que éste desea.

➤ **Promover el trabajo en equipos:** el trabajo en equipo permitirá la mejor comunicación y fluidez de la información, colaborando a que los funcionarios busquen la obtención de objetivos comunes a la Red y al Banco en general y no que busquen alcanzar metas particulares perdiendo de vista los objetivos corporativos.

➤ **Actualización tecnológica:** hoy en día es muy importante la actualización tecnológica ya que esto permite mejorar procesos, atender las necesidades de los clientes a través de múltiples canales haciendo más ágil el

servicio y satisfaciendo los deseos de los más jóvenes que buscan un Banco más automatizado.

Los objetivos de esta perspectiva son la base para la obtención del resto de los objetivos, su obtención es fundamental para el logro de los siguientes objetivos.

3.6.6.2 Perspectiva de los Procesos Internos

➤ **Implementar un sistema de gestión de calidad en las dependencias:** cada dependencia debe tener un sistema de gestión de calidad que brinde lineamientos a seguir con el fin de prestar un excelente servicio y que permita medir en qué grado se logra esta excelencia. Este sistema de gestión de calidad servirá de apoyo a la mejora de los procesos en que participa la Red.

➤ **Identificar, revisar, ordenar y documentar los procesos en los que participa la Red:** se debe tener claro cuáles son los procesos en los que participa la Red Comercial y cómo lo hace, revisarlos y ordenarlos con el fin de realizarle las mejoras que sean necesarias para brindar un mejor servicio a los clientes, y documentarlos para que todos los funcionarios actuales y futuros tengan clara la forma de proceder.

➤ **Actualizar y mejorar los procedimientos de la Red:** cada dependencia debe conocer los nuevos procedimientos, actualizar y mejorar todos los que lleva a cabo de forma de atender a los clientes adecuadamente, de manera que éstos perciban una mejora en la atención que se les brinda. Todos los funcionarios deben tener clara la forma en que deben realizar los procedimientos y deben conocer todos los productos que el Banco tiene para ofrecer.

3.6.6.3 Perspectiva del Cliente

➤ **Desplazamiento de transacciones de caja hacia canales alternativos:** trasladar las operaciones más rutinarias hacia medios automatizados implicara **aumentar el nivel de cobertura de Red BROU** y fomentar su uso; de esta forma se reducirán costos y los funcionarios tendrán más tiempo para conocer bien a los clientes y atender más el negocio, ofrecer a los clientes nuevos productos de acuerdo a las necesidades que éste deja entrever.

➤ **Mejora de la calidad de atención percibida por el cliente en las dependencias:** según lo antes mencionado se busca que los clientes se sientan bien atendidos y que se haga de forma ágil para que estos no piensen que es una pérdida de tiempo dirigirse a la dependencia del Banco y que no duden en volver si les surgen nuevas necesidades. Esto permitirá aumentar el volumen de negocios de cada cliente y poder captar nuevos clientes.

3.6.6.4 Perspectiva Financiera

➤ **Incrementar la rentabilidad:** la Red Comercial tiene como objetivo aumentar su rentabilidad para lo cual deberá **profundizar la gestión de riesgos**, para disminuir los mismos y evitar pérdidas, así como, según lo planteado en los objetivos anteriores, se busca reducir los costos y aumentar los ingresos a través de la mejora en la atención a los clientes y la automatización de servicios rutinarios, como ser depósitos, consulta de estado de cuenta, extracciones, transferencias, etc.

Una vez identificados los objetivos estratégicos de la unidad y construido el Mapa Estratégico que los relaciona, resulta muy útil la elaboración de un CMI, para lograr una completa interpretación de la estrategia.

3.6.7 CMI

Tal como se indicó en el marco teórico, el CMI traduce y comunica la estrategia de la organización en un **conjunto de indicadores** que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Generalmente se construye un CMI que traduce la estrategia del conjunto de la Institución, pero en grandes organizaciones se establece además un CMI para cada unidad de negocio, ya que la complejidad de las mismas no permite visualizar claramente la participación de cada unidad si se considera únicamente un CMI general, asimismo resulta sumamente útil para cada unidad tener su propio CMI para ir monitoreando su estrategia.

El BROU es una institución de gran tamaño y compleja organización, por lo que amerita contar con un CMI para cada una de las distintas unidades. El presente trabajo se enfoca en la división RCCA, por lo tanto se propondrá un CMI aplicable a mencionada división, tomando en cuenta la información obtenida acerca de la estrategia general de la institución y específicamente de la de la RCCA.

A continuación se establece una pequeña introducción al tema indicadores (fundamental para una correcta elaboración del CMI), para posteriormente pasar al análisis de los indicadores propuestos para el CMI de la RCCA.

3.7 INDICADORES

En los días de hoy el mundo se vuelve cada vez más competitivo y con una necesidad de dar mejor servicio y calidad a los clientes, así como de un sostenimiento rentable de las actividades de la Organización, las instituciones se enfrentan a nuevas situaciones que necesitan ser controladas y para ello deben contar con determinados indicadores que les permitan analizar y controlar la evolución y situación de sus negocios. Los indicadores permiten además identificar problemas futuros.

3.7.1 Definición de Indicadores

Se puede definir como un tipo de instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa basados principalmente en los aspectos clave del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa.

La forma en que los indicadores pueden informar son:

- Según el tipo de variables sean controladas de forma interna o externa por la propia empresa.
- La manera que pueden informar debe ser numérica o no, cuantitativa o cualitativa, evolutiva o estática.
- Miden los aspectos claves u otros aspectos en un momento del tiempo y también su evolución. (Muñiz, L. 2003, p.265)

Características de los Indicadores

Los indicadores de deben estar diseñados de forma clara y concisa, lo cual implica que deben cumplir una serie de requisitos. Luis Muñiz en su obra “Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica”, establece dos niveles de requisitos para los indicadores:

1. Requisitos a nivel general

Todos los indicadores que se seleccionen deben estar asignados normalmente a un responsable, debe existir cierta coherencia entre los indicadores seleccionados, deben ser de dificultad y costo razonable para ser obtenidos y analizados, deben ser revisados como mínimo cada año (pueden haber cambiado las condiciones y el indicador quedar obsoleto y seguir utilizándose), deben tener en cuenta los efectos externos (ej. inflación, cambios en el sector etc.), no deben ser influenciados por el pasado de la institución.

2. Requisitos a nivel individual

- a. Identificar un nombre para el indicador
- b. Identificar el objetivo que el indicador medirá, puede ser estratégico o no, en función de lo que se busque medir.
- c. Determinar o cuantificar el objetivo a alcanzar (meta)
- d. Se debe poder identificar al responsable de cada indicador.
- e. Especificar la frecuencia o periodicidad del indicador.

- f. Se debe poder identificar la fuente de información de origen de los datos y el responsable de facilitar la información para calcular el indicador.
- g. Deben poder facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- h. Deben poder medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento dado de tiempo.
- i. Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y forma requeridos (oportunos).

Una vez seleccionados los indicadores, se puede realizar algunas preguntas que ayudan a comprobar el grado de efectividad de los mismos:

- 1. ¿Se ha definido claramente el objetivo a medir por el indicador?
- 2. ¿El indicador seleccionado, puede dar un resultado de acuerdo con el objetivo a medir o bien da un resultado ambiguo o poco preciso?
- 3. ¿El indicador muestra de forma clara el resultado para poder ser analizado por su responsable?
- 4. ¿Se ha comprobado que se pueda hacer la medición por el indicador o ésta es muy difícil en tiempo y forma?
- 5. ¿Se ha comprobado que no esté duplicado el indicador y se midan dos veces los mismos efectos?
- 6. ¿El diseño del indicador es adecuado para las personas a quienes va dirigido?

7. ¿Se ha definido la frecuencia de preparación y entrega, así como la comunicación del indicador?
8. ¿La forma o unidad de medición es la adecuada para el objetivo que se persigue medir?
9. ¿Se ha discutido sobre varios indicadores cuál es el que más se identifica con el objetivo a medir?

3.8 CMI PROPUESTO PARA LA DIVISIÓN RED COMERCIAL Y CANALES ALTERNATIVOS DEL BROU

Perspectiva	Objetivos	Indicador
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad.	Porcentaje de incremento de la rentabilidad
RIESGOS	Profundizar la gestión integral de riesgos.	Grado de avance en la aplicación del marco metodológico para la Identificación, Evaluación y respuesta a los Riesgos.
CLIENTES	Desplazamiento de transacciones de caja hacia canales alternativos.	Mix Transaccional
	Aumentar el nivel de cobertura de Red BROU	Cantidad de nuevos cajeros instalados en el año
	Mejora de la calidad de atención percibida por el cliente.	Encuesta de satisfacción de clientes (porcentaje de clientes satisfechos)
PROCESOS INTERNOS	Identificar, revisar, ordenar y documentar los procesos en los que participa la Red.	$\frac{\text{Cantidad de procesos relevados y documentados}}{\text{Cantidad de procesos en los que participa la Red}}$
	Implementar sistema de gestión de calidad en las dependencias.	Grado de avance del proyecto de desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad
	Actualizar y mejorar los procedimientos de la Red.	$\frac{\text{Cantidad de procedimientos actualizados y mejorados}}{\text{Total de procedimientos de la Red}}$
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contribuir a la mejora de la calidad de la información.	Encuestas a usuarios respecto a la calidad de la información.
	Brindar capacitación adecuada a la operativa de la Red	Horas de capacitación promedio por funcionario.
	Actualización tecnológica	Avance en la implementación de nuevas tecnologías

Cuadro 3.1: Cuadro de Mando Integral de RCCA. Fuente: Elaboración propia

El CMI se construye en base a los Objetivos Estratégicos claves para que el negocio vaya hacia adelante y contribuyan al éxito de la estrategia. En este caso se tomaron los objetivos de la RCCA definidos anteriormente para la elaboración del Mapa Estratégico, siendo éste el procedimiento generalmente utilizado. Es decir, se identifican los objetivos claves, se elabora un Mapa Estratégico con los mismos y luego se traducen en un CMI con indicadores que controlan el cumplimiento de los objetivos para el logro de la estrategia.

3.8.1 Análisis de los Indicadores que componen el CMI de la RCCA

% Incremento de la Rentabilidad

Mide la variación de la rentabilidad en un período de tiempo dado. Este indicador debería ser calculado anualmente, con cálculos parciales, al menos trimestralmente para poder ir observando la evolución y poder tomar acciones en caso de ser necesario.

De acuerdo a lo que se nos informó en una entrevista mantenida con personal de la División Contaduría del BROU, mensualmente se calcula la rentabilidad de cada Dependencia de la Red. La forma de cálculo es la que se describe a continuación:

Resultado operativo = Margen Financiero + Ingresos por servicios - Costo del personal - Otros costos Operativos +/- Resultados por servicios prestados a/por otras dependencias - Otros

De acuerdo a lo expuesto, la fórmula de cálculo tiene dos componentes positivos: el margen financiero y los ingresos por servicios.

Margen Financiero

El margen financiero contiene a su vez, dos componentes positivos y dos negativos. Los primeros son ingresos por intereses de préstamos y una combinación de tasas ganadas por depósitos (tasa pool), ésta es calculada por la División Finanzas tomando en cuenta los depósitos promedios cargados por la Dependencia por la tasa pool de Finanzas, dependiendo de la moneda, sector y plazos.

En cuanto a los componentes negativos del margen financiero, los mismos son costos financieros, intereses pagados por depósitos y la tasa pool perdida por colocaciones promedio (las colocaciones se multiplican por la tasa pool de acuerdo a la moneda, sector, plazo y si es crédito social o no). Para los préstamos de División Empresas, División Agro y División Banca Persona se utiliza el criterio de la dependencia administradora de la cuenta, para los préstamos de Crédito Social se considera la cuenta del contrato.

Ingresos por servicios

Está compuesto por comisiones y diferencia de cambio operativa, la diferencia de cambio por valuación no se incluye porque consideran que no corresponden a la gestión.

Observaciones: respecto al cálculo del margen financiero, no se toma en cuenta el costo por riesgo crediticio, actualmente se está trabajando sobre un modelo de datos, que cuando esté operativo se comenzará a considerar. Sí se toma en cuenta la recuperación por deudas castigadas.

En cuanto a los componentes negativos, en el cálculo de la rentabilidad de las dependencias se encuentran los siguientes: Costo del Personal, Otros Costos Operativos y Otros.

Costo del Personal

Compuesto por el costo del personal de la dependencia más una cuota parte de otras divisiones ya sea coordinadores zonales, funcionarios de las áreas de negocio, empresas, y agro, administradores y analistas de crédito de empresas y agro. Por ejemplo: para las asignaciones de cuota parte del cuerpo técnico de agro se asigna el costo del funcionario en función del tiempo dedicado a cada trabajo; para los coordinadores de la red existe una fórmula paramétrica que varía de acuerdo a la cantidad de transacciones, volumen de captación, volumen de colocaciones y cantidad de funcionarios de la dependencia.

Otros costos operativos

Compuesto por: amortizaciones, muebles y útiles, servicios contratados, gastos de administración y servicios informáticos.

Otros

Componente negativo, que contiene la cuota parte por pérdida por seguro de depósitos en proporción del volumen captado por cada dependencia.

+/- Resultados por servicios prestados a/por otras dependencias

El último componente del cálculo de la rentabilidad de dependencias está compuesto por servicios prestados entre dependencias en función de la cantidad y tipo de transacciones.

El valor que se considera para cada transacción es el establecido por el costeo ABC realizado en 2008, el mismo es ajustado por el incremento salarial o IPC, según el tipo de transacción. (Fuente: entrevista con personal de la División Contaduría del BROU, Departamento de Control de Gestión, realizada en Noviembre de 2011)

Tomando en cuenta este resultado operativo se puede fijar como meta un determinado porcentaje de incremento en el mismo, considerando las características de cada dependencia, para fijar incrementos diferenciales a cada uno de ellos por ejemplo en función del volumen transaccional y de la cantidad de clientes. Cada dependencia debería trabajar los componentes que pueden ser

incrementados o disminuidos dentro de la fórmula de cálculo, y aquellos que no controla como por ejemplo los sueldos, tratar de hacerlos lo más eficientes posible para que redunden en beneficios visibles para la dependencia.

Para las áreas centrales de la división, en principio el Banco considera que no sería posible el cálculo de rentabilidad ya que no tienen ingresos directos.

Grado de avance en la aplicación del marco metodológico para la Identificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos.

En el año 2008 se aprobó el Marco metodológico para la Identificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos, con el objetivo de introducir en la organización concientización en cuanto a la gestión de riesgos, siendo uno de los objetivos finales la construcción de una matriz de riesgo general para todo el BROU, en la que quede reflejada la participación de todas las divisiones.

Desde el año 2009 se está trabajando en la aplicación de un Marco Metodológico para la Identificación, Evaluación y Análisis de Riesgos. Cada división realiza la identificación y análisis de sus principales procesos, para luego realizar periódicamente la evaluación de riesgos de los mismos.

A través del indicador sugerido, se observa el grado de avance en la aplicación del Marco. La forma de cálculo para el grado de avance se puede establecer como:

cantidad de procesos de la RCCA a los que ya se le ha realizado el análisis sobre la cantidad total de procesos a los cuales se les debe realizar.

Mix Transaccional

En el año 2009 el Directorio del BROU, aprueba un sistema de Remuneración por Productividad, el cual comienza a aplicarse por primera vez en ese mismo año. Este sistema está orientado a la creación de valor para el cliente, para la comunidad y para el funcionario; y se apoya fundamentalmente, en direccionar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de su estrategia. Los primeros dos años fueron utilizados indicadores generales del BROU, pero a partir del 2011 cada División cuenta con indicadores específicos para sus diferentes áreas.

El indicador denominado Mix Transaccional es uno de los utilizados actualmente para el Sistema de Remuneración Variable (SRV) en Dependencias. El mismo consiste en determinar la proporción entre transacciones realizadas por caja y las que se realizan en canales alternativos (E-BROU-Banca por Internet, Fonobrou-Banca Telefónica, Cajeros Automáticos y Buzoneras), para su cálculo, se establecen cuatro categorías de Dependencias:

- 1) A
- 2) B
- 3) C
- 4) Microbancas

¿Cómo se calcula? :

- Se establece el Mix transaccional para cada dependencia (MTxD)
- Luego se realiza un promedio simple entre las dependencias de las distintas categorías, para llegar al Mix Transaccional Promedio por Categoría (MTxPC)
- La meta para este indicador consiste en mantener el Mix Transaccional actual (meta establecida por el BROU para el año 2011), o bien incrementarlo un X%.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. $MTxD \geq MTxPC$2. $MTxD_1 \geq MTxD_0 * X\%$ |
|--|

Se considera como mejor escenario el tener mayor cantidad de Transacciones por Canales Alternativos respecto a las de caja.

Para el CMI, se deberían utilizar como meta las mismas condiciones que para el SRV. Para analizar la evolución del Mix, es conveniente tener la información del Mix Transaccional al menos bimensualmente, para poder compartirla con los involucrados y que éstos de ser necesario, puedan ir tomando acciones a lo largo del año. Si solamente se calculara el resultado final del Mix anual, no se brindan las herramientas suficientes para poder mejorar la situación y la forma de actuar para la consecución del objetivo.

Cantidad de nuevos Cajeros Automáticos (ATMs) instalados en el año

A través de este indicador se mide la ampliación de la Red de Cajeros Automáticos. Asimismo se puede vincular con el objetivo de migrar transacciones a Canales Alternativos, ya que para que los usuarios migren es necesario tener una Red más amplia, para que no se vean saturados y desmotiven el uso de los mismos. La mayor cantidad de ATM, permitirá tener una mayor capacidad operativa de la Red, acompañando la migración de transacciones. Como meta para este indicador, se puede definir una cierta cantidad de cajeros a instalar. Para evaluar el cumplimiento se determina qué porcentaje de ese total planificado, fue instalado.

Encuesta de satisfacción de clientes (porcentaje de clientes satisfechos)

El BROU realiza habitualmente encuestas a sus clientes a través de empresas especializadas, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios prestados con el banco, atención en dependencias, confianza en la institución entre otros temas. Por lo tanto para poder obtener los resultados de este indicador, se pueden considerar los informes que presentan las empresas encuestadoras. Una alternativa consiste en realizar encuestas de satisfacción en las dependencias o a través de la web, habiendo formularios definidos para ser completados por los clientes. La desventaja de esta modalidad proviene de no realizar la entrevista bajo una muestra calculada estadísticamente,

pudiéndose alcanzar de esta manera resultados sesgados. Otra desventaja, consiste en el procesamiento de datos y elaboración y análisis de informe de los resultados, ya que se debería nombrar a un equipo responsable de realizarlo dentro del BROU, ésto podría representar un costo superior al beneficio que otorgaría. Por ello es siempre fundamental tener en cuenta la relación costo-beneficio a la hora de establecer indicadores.

Cantidad de procesos relevados y documentados/Cantidad de procesos en los que participa la Red

Durante el 2011 el BROU estuvo trabajando intensivamente en el relevamiento y mejora de sus procesos. Asimismo, se vienen realizando regularmente talleres multidisciplinarios en los que participan integrantes de todas las divisiones, con el objetivo de identificar los macro procesos del banco y la participación y responsabilidades de cada una de las áreas en los mismos. A su vez cada división/departamento/área, identifica sus propios procesos, para luego realizar el documento formal de cada uno de ellos. El indicador propuesto, mide que porcentaje de los procesos identificados ha sido documentado formalmente en función del total de los procesos en los que participa la RCCA.

Grado de avance del proyecto de desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad

En los últimos años distintas divisiones/departamentos del BROU han ido obteniendo certificaciones en calidad ISO 9001, entre ellas Banca Directa y División Empresas. Durante el 2011 el Departamento de Operaciones de la RCCA estuvo trabajando en el mejoramiento de los procesos y procedimientos para obtener la certificación. Si bien este indicador se encuentra estrechamente vinculado al anterior, están dirigidos a objetivos diferentes ya que se relacionan a proyectos diferentes. Aunque el objetivo final debería ser el mismo, actualmente existen esfuerzos no coordinados hacia ambos proyectos, lo que lleva a definir dos indicadores.

La medición del indicador consiste en evaluar si se han cumplido con los plazos que se establecen en el proyecto de implementación del sistema de calidad, particularmente del Departamento de Operaciones de la RCCA.

Cantidad de procedimientos revisados, actualizados y/o mejorados/Total de procedimientos de la Red

Contar con procedimientos actualizados contribuye fundamentalmente al desarrollo de las tareas de los funcionarios, ya sea en las áreas centrales de apoyo de la RCCA, así como en las Dependencias. Resulta esencial que la revisión de los mismos sea continua (al menos una vez al año) para garantizar la eficacia de los mismos. Si los funcionarios cuentan con los procedimientos actualizados y

documentados adecuadamente y con acceso simple, de cierta forma se garantiza el buen desempeño de los mismos, ya que ante dudas en el desarrollo de sus tareas diarias, cuentan con esta documentación como apoyo. Por ello es tan importante mantenerlos actualizados, pues de otra manera podría suceder que cambiaran ciertos procedimientos y no se registraran en los documentos, lo que acarrearía errores en la ejecución de las actividades/tareas que los componen.

Encuesta de satisfacción de los usuarios de la información

Proponemos realizar una encuesta a través de la intranet institucional para los funcionarios de la Red. Mediante ésta evaluar la calidad de la información medida a través de la satisfacción de los usuarios. Para medir si hubo avance en la mejora de la calidad de la información, es conveniente realizar estas encuestas con una periodicidad razonable (ej. Trimestral o semestral), teniendo en cuenta el costo-beneficio.

La meta consiste en mejorar el nivel de funcionarios satisfechos con la calidad de la información necesaria para realizar sus tareas (ej. Base de datos de clientes, información de los productos a ofrecer a clientes, etc.)

Grado de avance en la implementación de nuevas tecnologías

Se trata de un indicador de carácter cualitativo, la forma de medición se realiza a través de benchmarking con la competencia. En el BROU existe dentro de la División de Tecnología y Operaciones un área de Investigación Tecnológica y Arquitectura Tecnológica que evalúa las condiciones y proyectos de implementación de nuevas tecnologías. Lo que aún no se ha desarrollado es un sector que trabaje específicamente con benchmarking y monitoreo de tecnologías utilizadas por otros sectores de la industria de características comunes al BROU. (Fuente de datos: entrevista con funcionario de la División TI del BROU)

3.9 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez establecido el Plan Estratégico, el paso siguiente es la puesta en práctica del mismo. Cada administrador debe preguntarse ¿Qué se debe hacer en mi área para poner en práctica el plan estratégico y qué debo hacer para lograr los objetivos de mi área?

Para ello los responsables de cada división/departamento ó área según corresponda serán los encargados de la puesta en práctica de la estrategia en el sector que les compete. Es fundamental lograr que todos los funcionarios participen.

La implantación de una estrategia debe basarse en las situaciones y circunstancias de cada organización y en la capacidad del responsable de cada sector de la puesta en práctica.

En el siguiente capítulo se expone el Trabajo de Campo, a través de éste se investigó sobre las etapas de la planificación, el involucramiento de los funcionarios y sobre factores que influyen en la puesta en práctica de la estrategia.

4 TRABAJO DE CAMPO

Consistió en realizar entrevistas a las autoridades de la División RCCA del BROU, así como una encuesta a los responsables de las distintas Dependencias (Gerentes o Jefes de Atención al Público).

Los temas a incluir tanto en las entrevistas como en las encuestas refieren a la Planificación e Implementación de la Estrategia. Asimismo, se incluyen dos preguntas referentes a gestión por Proyectos. Esto último se debe a que luego de mantenida una entrevista con la Gerente de Planificación del BROU, se nos indicó que se está comenzando a implantar la Gestión por Proyectos como herramienta de ejecución y control, para el éxito en la implementación de la Planificación Estratégica.

4.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A AUTORIDADES DE LA RCCA

Las entrevistas se realizaron a los siguientes jerarcas:

- Mariela Espino-Gerente Ejecutivo de la RCCA
- Eduardo Barbot-Gerente Supervisor de Dependencias
- Fernando Di Bello-Gerente de Operaciones de la RCCA
- Walter Freiría-Supervisor Zonal de Dependencias de Montevideo
- Gerardo Rodríguez Semperena- Supervisor Zonal de Dependencias del Interior

En los siguientes párrafos se expone un resumen y análisis de las respuestas obtenidas.

En primer lugar se consultó en qué forma se establecen los objetivos estratégicos generales del BROU, en este caso las respuestas, en general, fueron coincidentes: son fijados por el Comité de Planificación compuesto por el Gerente General, Gerentes Ejecutivos y de Áreas.

Se parte de la visión, la misión y los lineamientos estratégicos establecidos para el período de análisis. La definición de objetivos estratégicos se realiza para períodos bianuales, con revisiones anuales.

Cuando se consulta respecto a cómo se da a conocer al personal el Plan Estratégico, responden que se hace a través de reuniones entre la Gerente Ejecutiva de la Red, los Gerentes de las distintas áreas y gerentes de dependencias a los que se les asigna la tarea de transmitir la información a los niveles inferiores. Asimismo se utiliza Intranet (Intranet del BROU) como otra forma de comunicarlo. En cuanto a la eficacia de los canales, si bien se reconoce que ha habido mejoras en cuanto al acceso a la información, las mismas no han sido suficientes ya que existen dificultades de comunicación y falta una etapa de retroalimentación.

En cuanto a si se le comunica al personal los objetivos de su División\Departamento y la contribución de los mismos al logro de los objetivos generales, todos los entrevistados coinciden en que hasta determinado nivel la comunicación es buena (por ejemplo se realizan encuentros regionales donde se

comunican los objetivos a un nivel más concreto), pero cuando se debe llegar a los niveles jerárquicos inferiores surgen dificultades, como la falta de tiempo y/o predisposición de los funcionarios a enfrentar nuevos desafíos, que imposibilitan una buena comunicación.

Cuando se pregunta en qué forma el proceso de Planificación Estratégica mejora el desempeño de la organización, coinciden en que permite que todas las divisiones y todos los servicios estén apuntando a lo mismo, tener una dirección clara. Permite identificar fortalezas y debilidades. Se logra responder a las preguntas: ¿A dónde vamos?, ¿qué pretendemos?, ¿qué necesitamos?

En cuanto al involucramiento que tienen los distintos niveles jerárquicos con los objetivos, se menciona que a nivel gerencial se da un fuerte involucramiento pero que a niveles más bajos no se consigue, sobre todo porque hay una falta de conocimiento de lo que aporta a la estrategia del banco lograr esos objetivos como consecuencia de una mala difusión del Plan Estratégico. También se mencionó que luego de la crisis del 2002 hubo un cambio de conciencia en los funcionarios, ya que las personas empezaron a darle mayor importancia a los resultados económico-financieros de la Institución.

Cuando se pregunta respecto a si el personal del Banco recibe la capacitación adecuada para cada una de sus tareas, se coincide en que se cuenta con un buen Departamento de Capacitación que se encarga de relevar las necesidades de cada una de las áreas, pero estaría faltando un seguimiento de la eficacia de esa capacitación, aunque en algún caso se menciona que el Departamento de

Capacitación lo hace, o al menos se está trabajando para ello. Se menciona que los funcionarios de la RCCA son los que reciben más capacitación dentro del BROU.

Con respecto a si los funcionarios cuentan con sistemas de información, comunicaciones y operaciones para desempeñar con éxito sus tareas, en general se menciona que en la Intrabrou está disponible esa información, pero el caudal es muy amplio, no está sistematizada y que muchas veces la falta de orden en la misma hace que los funcionarios sean reticentes a consultar. Mencionan que el mayor déficit se da en la falta de información respecto a las especificaciones de los distintos productos por parte de las unidades de negocios.

Luego se pregunta si en la RCCA se establecen políticas y procedimientos que respalden la estrategia y algún ejemplo de cuáles son las mismas, se menciona que existen; por ejemplo a nivel del plan estratégico general un objetivo de la Red consiste en trasladar transacciones hacia los canales alternativos. Asimismo se indica que la RCCA define las políticas para generar los procesos y procedimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones en el Plan Estratégico, pero lo hace conjuntamente con la intervención de otras áreas. En este último aspecto surgen discrepancias y complicaciones a la hora de aunar los esfuerzos. Mencionan que falta una política de calidad de esos procesos y se está trabajando para mejorarlo. Asimismo surgen limitaciones de obra, de tecnología, necesidades informáticas, falta de recursos humanos etc. que dificultan la ejecución de los planes establecidos.

En cuanto a la pregunta, si la Institución y específicamente la RCCA cuentan con procesos y procedimientos adecuadamente documentados, coinciden en que existen. Algunos consideran que están bien documentados y son de fácil acceso a través de IntraBrou pero otros indican que muchos lo están y otros faltan. Aspiran a que logrando la certificación de calidad, proyecto en el cual se está trabajando, los procesos y procedimientos se van a mejorar y ordenar.

Luego se pregunta si existe en el BROU alguna forma de recompensa vinculada al cumplimiento de los objetivos y una buena ejecución de la estrategia; se menciona el SRV (Sistema de Remuneración Variable) que fija metas y objetivos y se definen indicadores para medir el cumplimiento, excepto en un caso en que la respuesta a esta interrogante fue negativa ya que considera que la SRV actual no refleja los objetivos adecuados. Se indica además que el SRV contiene un aspecto divisional y otro personal. Uno de los entrevistados opina que para la RCCA no son de estricta justicia ya que a diferencia de las demás divisiones que cuentan con indicadores globales, la RCCA los tiene por dependencias cuando algunas están “condenadas de antemano” a no lograr las metas, pese a la buena gestión de los funcionarios.

En cuanto a cómo logra cada funcionario recibir ese incentivo en la RCCA, se explica que la remuneración variable es un 40% en base a metas individuales (ej. cumplimiento del horario, utilización de licencia) y el 60% restante en base a metas colectivas de la unidad, sector o dependencia. Se fijan diferentes indicadores para cada área de la división, para el caso de las dependencias éstos se

ponderan respecto a la categoría de cada agencia o sucursal, tratando de obtener un resultado justo y adecuado a las posibilidades de cada una de ellas.

Con respecto a si los objetivos e indicadores del SRV se conocen en los niveles inferiores y si los mismos fueron discutidos, los entrevistados responden que se realizan talleres con el cuerpo gerencial y se dio el lineamiento de que cada uno lo plantee en su unidad y luego se hicieran las devoluciones para proceder a los ajustes, entienden que tal vez no en todos los lugares se discutió con la profundidad necesaria.

Respecto a si el incentivo ha llevado a que el personal se sienta más motivado en el desarrollo de sus tareas; más allá de que en algún caso se considera que el SRV no ha motivado al personal, la mayoría entiende que recién se está comenzando y que cuando logren comprender que mejorando su desempeño individual, se incrementará su remuneración, el sistema surtirá efecto. A su vez se marca la importancia de que se alinee el logro personal con el del área y los objetivos estratégicos del banco.

En cuanto a quién ejerce el liderazgo en el proceso de planificación, existe unanimidad en las respuestas en que lo lleva adelante el Gerente General a nivel Institucional y la Gerente Ejecutivo a nivel de la división.

Cuando estudiamos el Manual de Planificación del BROU detectamos que se fija el presupuesto con anterioridad al planteo de objetivos estratégicos y elaboración del plan, con respecto a este tema se consultó si se vislumbraba alguna posibilidad de acompañar estas etapas.

Se menciona que se está trabajando para ello, coincidiendo en que no se pueden establecer objetivos claramente sin conocer los recursos disponibles.

En cuanto a si existen dificultades en la implantación del proceso de planificación, se menciona que sí, que no se ha logrado que cada área analice si puede llevar adelante su plan. Que es difícil coordinar los planes de negocios entre sí, para luego bajarlos a la Red como objetivos. Todavía no se entiende que la planificación aportará a mejorar los negocios. Falta amalgamar las diferentes áreas del Banco, lograr un trabajo coordinado y eficiente.

Al preguntar sobre sugerencias para la mejora del proceso, los entrevistados plantean: trabajar mucho en mejorar el nivel de comunicación y coordinación, establecer un fuerte liderazgo y resolver la problemática del gobierno corporativo para mancomunar esfuerzos.

Con respecto a la Gestión por Proyectos, si bien se reconoce la utilidad de esta metodología, en la actualidad se utiliza puntualmente para los proyectos asociados al Plan Estratégico, donde su utilización es obligatoria. Son pocos los casos en que se utiliza más allá de éste fin. En el departamento de Operaciones, previo a la existencia de la Oficina Corporativa de Proyectos (OCP), ya se habían realizado experiencias con esta metodología, pero sin éxito, ya que los funcionarios no ven en la metodología por proyectos una herramienta para la gestión, sino un trabajo más que se suma a sus tareas habituales.

4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A GERENTES Y/O JEFES DE ATENCIÓN AL PÚBLICO DE DEPENDENCIAS DEL BROU

En primer lugar se les preguntó a las autoridades de las dependencias si conocen el Plan Estratégico General del BROU, el 99% de los encuestados declara conocerlo.



Gráfica 4.1: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU

Luego se consultó de qué forma se da a conocer al personal el Plan Estratégico del Banco. En principio se plantearon tres opciones: reuniones, intranet, documentos físicos, además se incluyó la opción otras para poder ser completada por el encuestado.

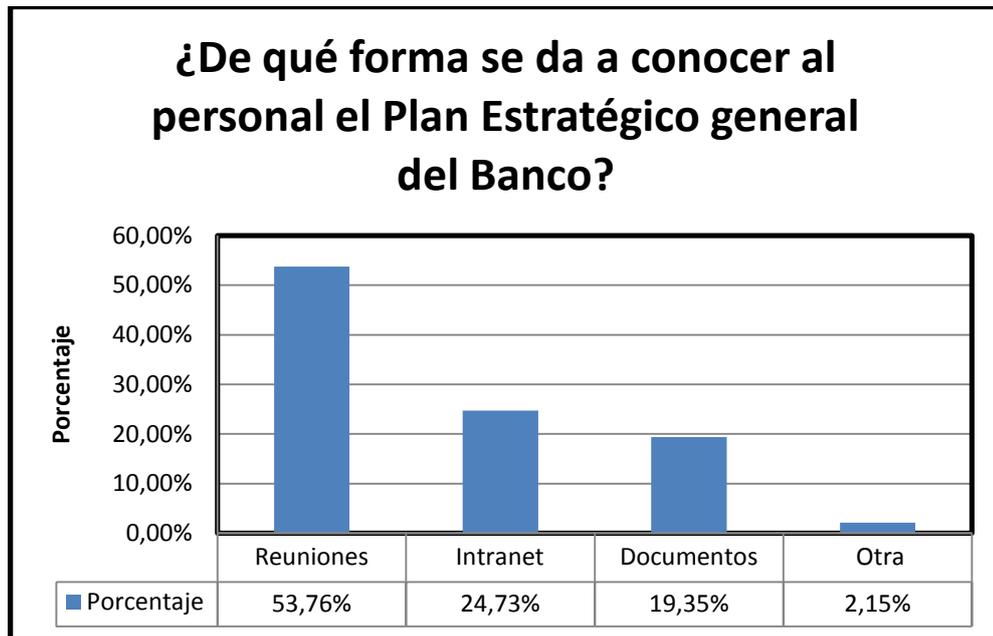
En este caso las respuestas fueron variadas, como se observa en el gráfico 4.2, el 53,76% de los encuestados elige la opción reuniones, el 24,73% Intranet, el 19,35% Documentos Físicos y el 2,15% agrega otra modalidad. En la opción otras, si bien se esperaba que la respuesta fuera otra modalidad de comunicar el Plan Estratégico, no mencionada en las tres indicadas, quienes seleccionaron esta

opción, no sugirieron otras modalidades sino que realizaron los siguientes comentarios:

“En conversaciones y comentarios que mantengo con ellos, y que constantemente les reitero cuando se dan situaciones que lo permitan. No es fácil mantener reuniones con todo el personal. Por ej. 3 de ellos viajan diariamente y 2 de ellos están presionados a retirarse por horarios de ómnibus. Incluso uno tiene horario especial por tal motivo”

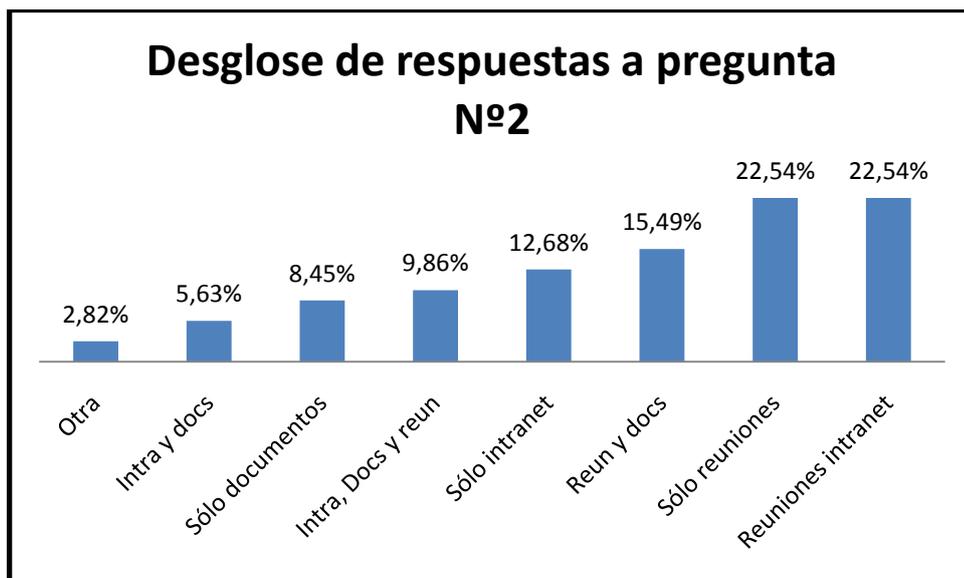
“Aclaro que según las jerarquías asistimos a reuniones, además está en intranet y además tenemos documentos físicos”

“Se pone a disposición de todo el personal el plan estratégico y con los responsables directos del negocio (Ejecutivos, Gerente y JAP como soporte al negocio) se elaboran las estrategias y metas por Dependencia, contemplando lo programado por cada División de Negocios.”



Gráfica 4.2: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU

Si realizamos una apertura de las respuestas anteriores, tomando en cuenta las combinaciones realizadas por los encuestados, se obtienen los resultados que se muestran en el siguiente gráfico.



Gráfica 4.3: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU

En la pregunta número tres se les consulta si consideran que el/los canales que se utilizan para dar a conocer al personal el Plan Estratégico del Banco son eficaces. En este caso el 87% de los encuestados considera que son eficaces.



Gráfica 4.4: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU

Para las respuestas negativas, se solicitó que proporcionaran cuáles serían a su criterio los canales más eficaces, las respuestas fueron las siguientes:

“Se necesita comunicación directa de las distintas áreas para consideraciones de fondo, mucho más especializadas que permitan mejor concientización general.”

“Personalmente.”

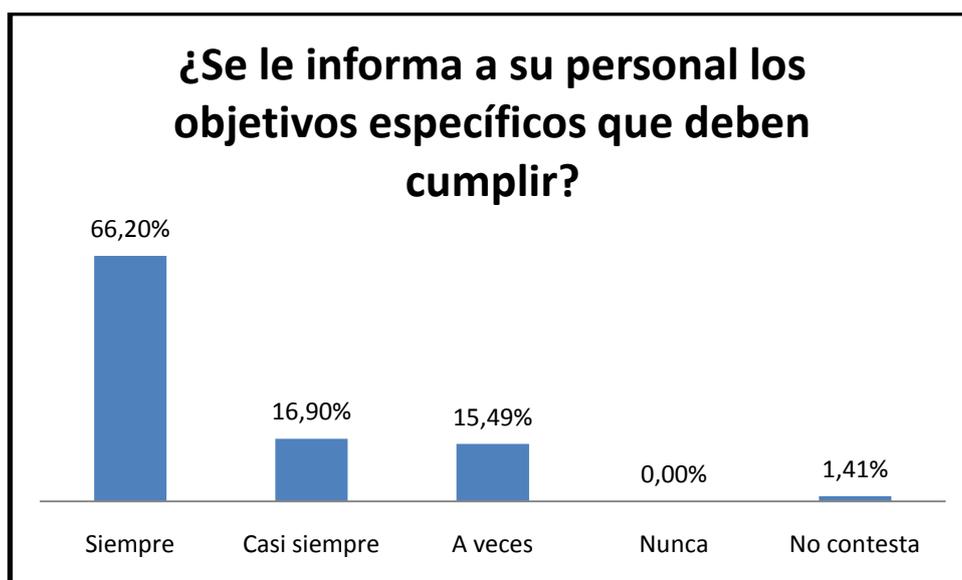
“Considero que el más eficaz son las reuniones.”

“Reuniones Periódicas con el Coordinador correspondiente, a los efectos de ajustar los objetivos definidos y administrar con los recursos disponibles en la dependencia.”

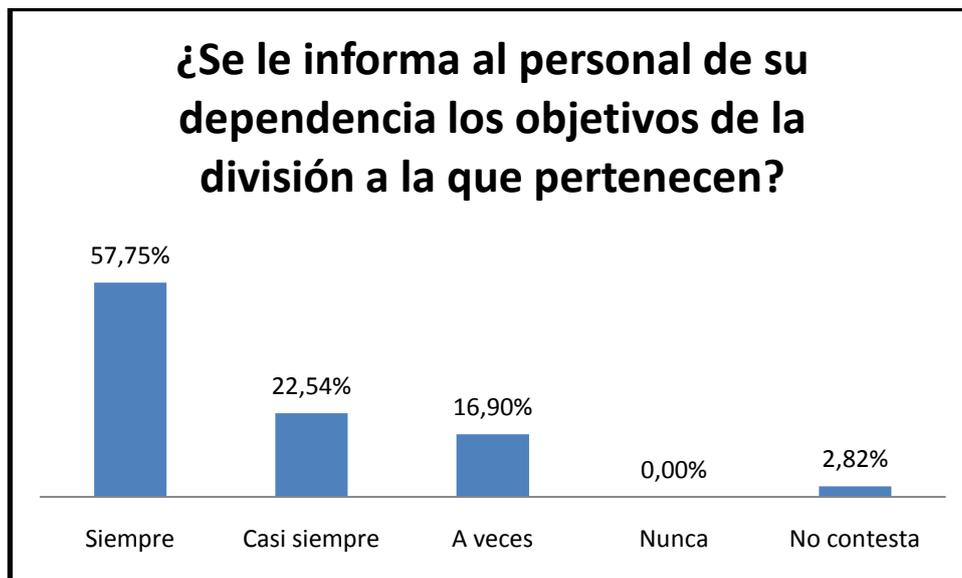
“Con charlas a todo el personal.”

“El canal seleccionado (intranet) es eficiente, para hacerlo eficaz debería notificarse al personal de manera de comprometerlo a ingresar al sitio.”

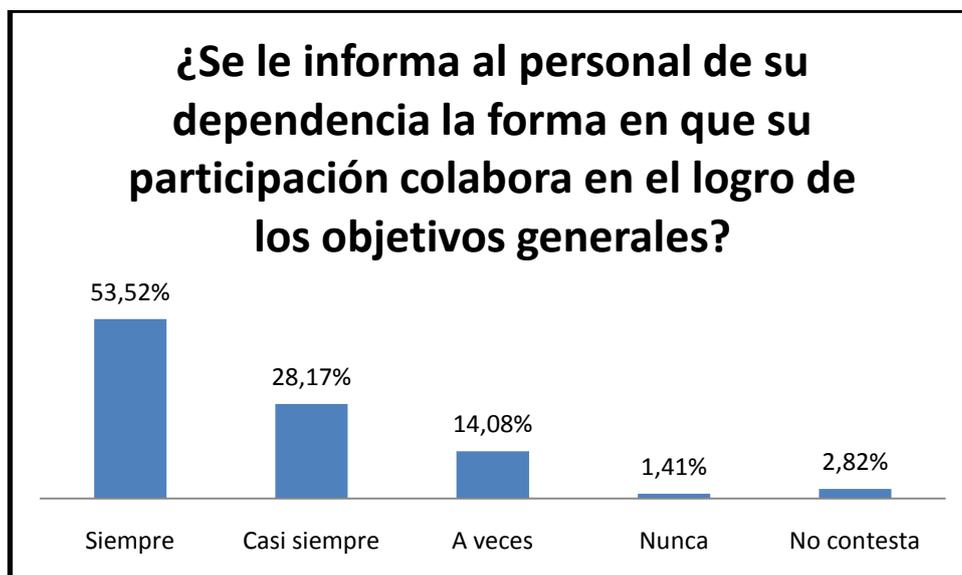
En la quinta pregunta se profundiza consultando a cada encuestado respecto la frecuencia con que informan a los funcionarios de su dependencia los objetivos específicos a cumplir, los objetivos de la división a la que pertenecen, así como la forma en que la participación de cada uno de ellos colabora en el logro de los objetivos generales del BROU. En este caso las respuestas fueron las que se exponen a continuación:



Gráfica 4.5: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU



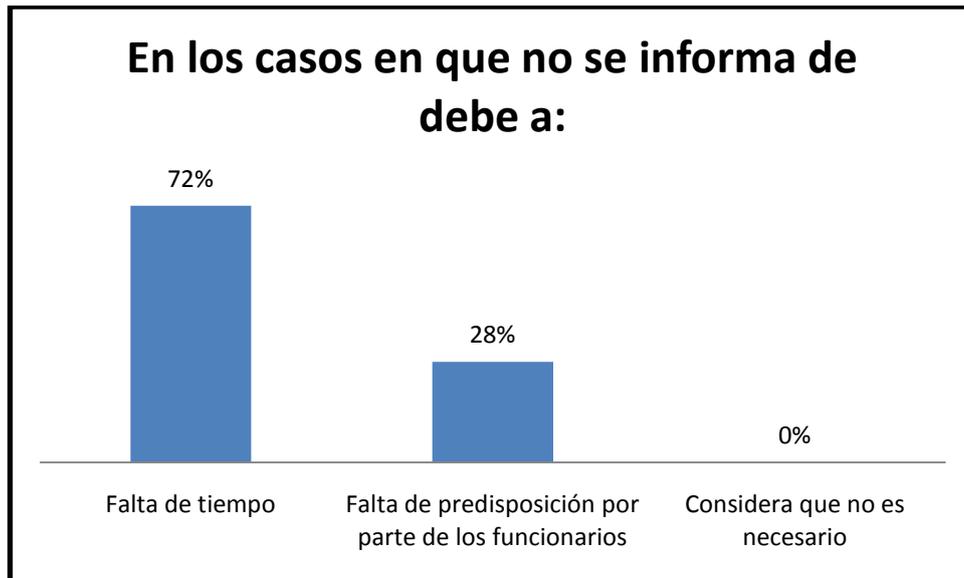
Gráfica 4.6: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU



Gráfica 4.7: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU

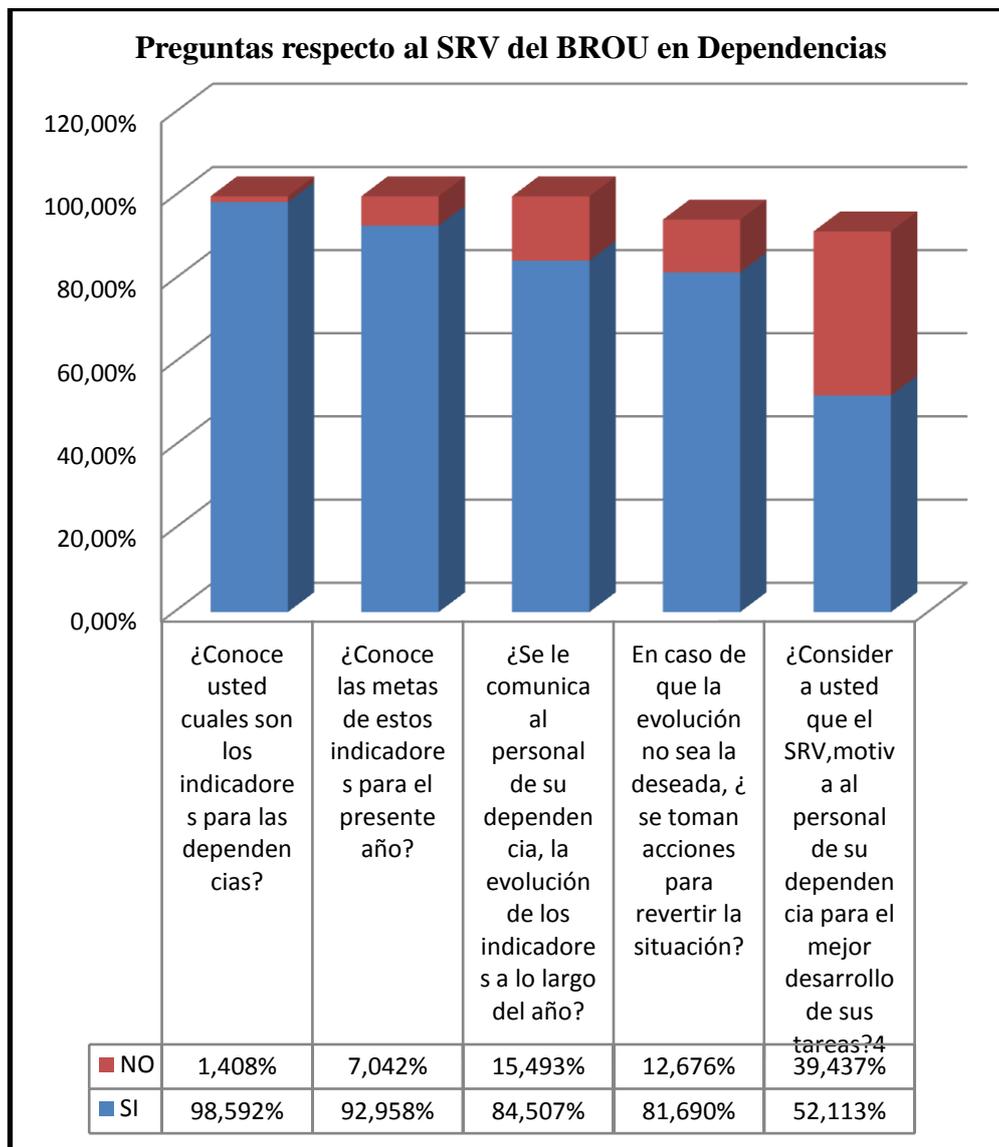
Para los casos en que no se informe al personal, se consultaron las razones, fijándose como opciones: falta de tiempo, falta de predisposición por parte de los

funcionarios, considera que no es necesario y la opción otros motivos para que cada encuestado completara la opción que considerara adecuada. En este caso contestaron 32 encuestados lo que representa el 45% del total.



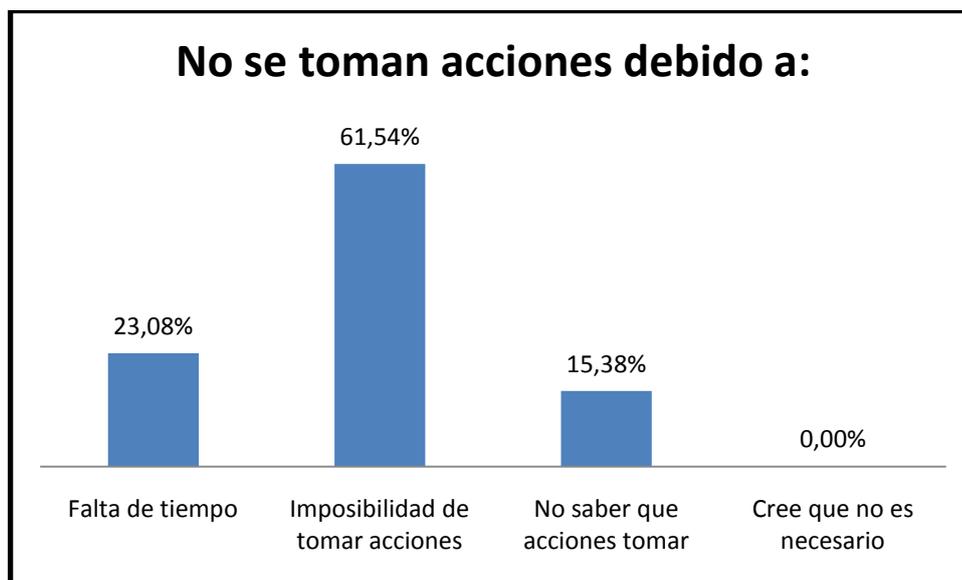
Gráfica 4.8: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU

La pregunta N°7, refiere al Sistema de Remuneración Variable del BROU. Respecto a este tema se les consultó a los encuestados sobre los puntos que se indican en el siguiente gráfico:



Gráfica 4.9: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU

En el caso de no tomar acciones ante la evolución indeseada de un indicador, se solicitó indicar el motivo. Las respuestas fueron las que se detallan en el siguiente gráfico:



Gráfica 4.10: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU

La pregunta N° 8 refiere a los procedimientos con que cuentan los funcionarios de las dependencias, las respuestas se distribuyeron de la forma que se explicita en la siguiente tabla:

Pregunta/Respuesta	SI	SI con reparos	NO	No contesta
Los funcionarios cuentan con procedimientos escritos de las tareas que realizan	90,14%	1,41%	4,23%	4,23%
Se accede fácilmente a los mismos	71,83%	4,23%	22,54%	1,41%
Son conocidos por los funcionarios	74,65%	2,82%	18,31%	4,23%
Se encuentran actualizados	77,46%	4,23%	12,68%	5,63%
Son de fácil interpretación	56,34%	9,86%	25,35%	8,45%
Considera que ayudan a mejorar el desarrollo de las tareas y al buen desempeño de los funcionarios	81,69%	2,82%	5,63%	9,86%

En los casos en que no sean conocidos por los funcionarios, se solicitó exponer la razón, los resultados fueron los siguientes:

Falta de tiempo	Problemas en los sistemas	Desconocimiento de su existencia	Otros
50,00%	9,09%	18,18%	22,73%

A continuación se detallan algunos comentarios de los entrevistados respecto a la utilidad de los procedimientos:

“Si fueran de fácil acceso (reiteradamente no se puede acceder a la consulta por problemas de sistema) es una herramienta que se podría consultar rápidamente no incurriendo en errores ante las dudas que se puedan plantear, y se trabajaría más sobre lo escrito y no sobre la memoria del funcionario actuante.”

“Porque un procedimiento permite que la tarea se realice uniformemente en todos los puestos de una manera predeterminada, dando seguridad y mejorando la gestión.”

“Porque un funcionario informado y con buen manejo de los productos y servicios brinda un mejor servicio al cliente.”

“Cuando son claros, los funcionarios saben a qué atenerse, se uniformizan los criterios en todas las dependencias y los clientes también saben claramente cuáles son las reglas.”

“Sirve para unificar criterios y trabajar todos en el mismo sentido.”

“Unificar los procedimientos y realizar las tareas a partir de ello, implica optimizar los resultados en beneficio de la Institución y del cliente.”

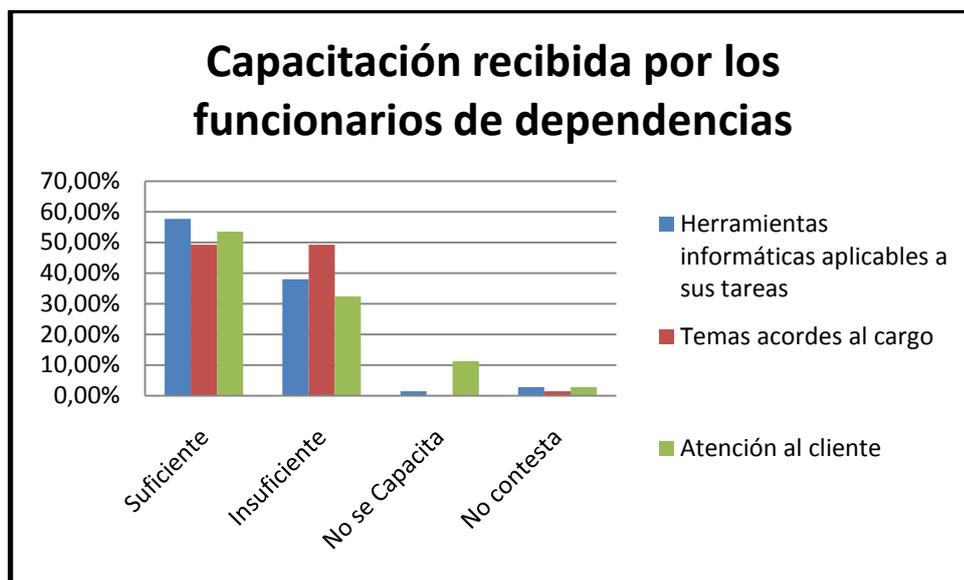
“En la medida que el personal conoce como desarrollar las tareas, en mi caso los funcionarios pueden explicar detalladamente los procedimientos a los clientes, los que les permite estar seguros de lo que hacen y no decir cada uno lo que les parezca, cuesta hacer entender, cuesta al principio pero después se hace más llevadero y fluido.”

“Porque al estar escritos se procede en todos lados en forma uniforme. El tema es que no siempre es clara su redacción.”

“Evita que se tomen resoluciones equivocadas y arbitrarias, además de unificar criterios para todas las Agencias /Dependencias.”

“Para una mejor atención a nuestros clientes, mejor organización y crear un mejor ámbito de trabajo.”

Por último se consultó respecto a la capacitación recibida por los funcionarios de las dependencias en tres áreas: herramientas informáticas aplicables a las tareas que realizan, temas acordes al cargo y atención al cliente.



Gráfica 4.11: Fuente de datos; encuesta realizada a Gerentes y/o Japs de la RCCA del BROU

	Herramientas informáticas aplicables a sus tareas	Temas acordes al cargo	Atención al cliente
Suficiente	57,746%	49,296%	53,521%
Insuficiente	38,028%	49,296%	32,394%
No se Capacita	1,408%	0,000%	11,268%
No contesta	2,817%	1,408%	2,817%

Al finalizar la encuesta, se les brindó la posibilidad de realizar sugerencias o comentarios que consideraran necesarias, se detallan a continuación una selección de los mismos:

“Altamente positivo el sistema de encuestas, que muestra la realidad funcional del banco. Podría aplicarse a otras áreas. “

“Entiendo que si bien puede resultar difícil por la gran cantidad de personal que tiene el Bco. se deberían realizar reuniones con interpretes especializados que complementen la labor de los gerentes, y que ayuden a comprender a la mayor

parte de los involucrados en estos temas la importancia que los mismos implican para la organización.”

“En el último punto quiero aclarar que muchos departamentos se han descentralizado, atendiendo esas tareas las Agencias y Sucursales con los mismos funcionarios. Eso provoca cuellos de botella por ejemplo en Ejecutivos que además tienen tantos productos que colocar y cada uno de ellos conlleva tanto conocimiento que les resulta muy difícil manejarlos todos con eficiencia, creándose referentes en cada tema. Eso provoca inconvenientes cuando el referente no se encuentra (licencias). Por otra parte, se debe aprender leyendo circulares cuando no hay tiempo para ello, y no se recibe capacitación en temas que se han impuesto de un día para el otro (crédito social, tarjetas de crédito, recepción de documentos notariales, etc.). Cuando se llama a la oficina central de uno de esos temas por desconocimiento en casos especiales, muchas veces se reciben respuestas airadas de los compañeros, aduciendo que eso deberíamos saberlo o incluso nos dicen el número de circular para leerlo cuando tenemos el cliente adelante y eso resulta imposible.”

“Todos estamos involucrados y participamos de la mejora continua de nuestros servicios, y su correspondiente mejora en el resultado operativo y eficiente, para que nuestra tarea sea más sencilla y con mejores recursos. Todo eso podrá contribuir a mejor dedicación, mejor conocimiento, mayores posibilidades, mejor aprovechamiento productivo de tiempo y clientes, etc...Trabajar mejor para obtener mejores resultados.”

“Considero que los que estamos al frente de una Sucursal “chica”, con pocos funcionarios, la tarea de comunicación se hace más fluida, en virtud que tenemos un contacto directo y diario con el personal. Además debemos conocer la mayoría de los procedimientos que se realizan en virtud que no tenemos mucho margen para delegar y prácticamente todos los funcionarios conocen en general los trabajos que se realizan en cada puesto, ya que en alguna oportunidad debieron desempeñarse en ellos.”

“Podemos mejorar en varios aspectos sobre los puntos anteriormente mencionados y consultados con el suficiente apoyo de jerarquías, capacitación y SRV acordes, lo que en medio de un plan de mejoramiento—interpersonal, podría brindar muy buenos resultados generales, para la organización y personales para los funcionarios en general, dicho todo esto, dentro de un plano constructivo y no meramente crítico.”

“El Banco debe permanecer actualizándose tecnológicamente y continuar capacitando al personal para que de esta manera se logre mantener la posición alcanzada por el BROU, siendo reconocido como la Institución Financiera de mayor prestigio en nuestro país. Ser un Banco dinámico, competitivo, creíble, que llega a todos los puntos del territorio y a todo tipo de clientes.”

“En cuanto al Plan Estratégico considero que nos falta capacitación y herramientas para su elaboración, aunque sabemos que se tendrá en cuenta para los próximos años.”

“Quizás más que capacitar en relación a la atención del cliente hay que educar hábitos y generar en el funcionario satisfacción al lograr resolver los problemas con los que se presentan los clientes.”

“Quizás más que capacitar en relación a la atención del cliente hay que educar hábitos y generar en el funcionario satisfacción al lograr resolver los problemas con los que se presentan los clientes.”

“Creo que en líneas generales, en los cargos gerenciales, se tiene claro a dónde apuntamos y de qué forma, está un poco en nosotros hacer llegar a los funcionarios en general hacia dónde vamos, y depende del lugar de trabajo y la diversidad de los funcionarios que lo capten y lo pongan en práctica.”

4.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS REALIZADAS

Entrevistas

Para el BROU contar con un proceso de planificación estratégica es algo que se ha retomado en 2008-2009 (ya que anteriormente existió una División de Planificación que fue suprimida en diciembre de 1999), por lo que presenta dificultades dentro del proceso atribuibles en parte a la falta de experiencia y adaptación a esta nueva modalidad de trabajo. De todas formas queda claro el esfuerzo e interés de las autoridades de querer mejorar año a año y superar las dificultades que han ido surgiendo. No todos están de acuerdo en cómo realizarlo,

pero si en que se haga y en que la planificación es fundamental para marcar el rumbo.

Una de las dificultades más importante que se presentan a la hora de elaborar el Plan Estratégico, es tener la presupuestación desfasada de la planificación. En este punto, las autoridades declararon estar trabajando para acompasar estas etapas. Es fundamental que se logre mejorar este aspecto para poder planificar adecuadamente. Asimismo se detecta la falta de conciencia de gobierno corporativo en la que se ha venido trabajando en la institución, pero aún queda mucho por hacer. Ya que los intereses de las diferentes áreas, en algunos aspectos, no se encuentran alineados, lo que dificulta notablemente lograr realizar una buena planificación global para la institución.

En cuanto a las dificultades encontradas en la ejecución de la plan, radican fundamentalmente en la falta de una comunicación adecuada de los objetivos y de cómo lograrlos, así como de la fuerte cultura organizacional arraigada en la institución que lleva a que en su mayoría los funcionarios sean adversos a los cambios. Este último aspecto se vincula fuertemente al hecho de que en su mayoría los funcionarios del BROU cuentan con más de veinte años de antigüedad, trabajando de una forma determinada y les cuesta notablemente adaptarse a una nueva forma de trabajo.

Surge además el tema de la falta de recursos humanos, este aspecto en principio podría ser subsanado con una mejor administración de los recursos dentro de la institución, mientras no se logre tener nuevos ingresos.

En cuanto a la capacitación si bien se considera adecuada, se vislumbra una fuerte oportunidad de mejora vinculado a los nuevos concursos de ascensos que se están desarrollando en el BROU. Ya que luego que esté asentado este proceso de reubicación de los funcionarios, se podrá brindar una capacitación específica para los cargos que desempeñan. Asimismo se cree que los funcionarios estarán más motivados y predispuestos al estar trabajando en un lugar al que llegaron por su elección.

De todas formas persistiría un problema en el área de capacitación asociado a no tener una manera clara de identificar si la capacitación recibida por los funcionarios es finalmente adecuada para el desarrollo de sus tareas, ya que no se realiza un seguimiento de la eficacia de la misma. Si bien se declara estar trabajando en este aspecto no hay al momento un rumbo fijo para solucionar esta dificultad.

El SRV es una buena herramienta con la que cuenta el BROU para lograr alinear los objetivos personales de los funcionarios con los de la institución. Si bien aún esta idea no está incorporada en el personal, seguramente con el paso del tiempo contribuirá a la mejora en el desempeño. Para ello es fundamental contar con objetivos claros y metas alcanzables, que motiven al personal y los hagan sentir parte en los logros alcanzados por la institución.

En cuanto a los procesos y procedimientos, se está trabajando en la certificación de calidad de la RCCA lo que ha llevado a que los mismos se hayan actualizado y mejorado. La mayor dificultad en este aspecto consiste en no lograr una buena

comunicación de los mismos, sobre todo a los niveles jerárquicos inferiores de la institución.

Respecto a la gestión por proyectos, no está incorporada en los funcionarios como herramienta de utilidad para la gestión, lo toman como una tarea adicional. Si se considera que ésta es una buena herramienta, se deberá trabajar más en la utilización de la misma. En su mayoría los entrevistados están de acuerdo en la utilidad de las funcionalidades de la gestión por proyectos, pero no la utilizan más allá de los casos estrictamente vinculados al plan. Implementar esta modalidad de gestión subsanaría algunos de los problemas planteados respecto a la ejecución del plan, se podrían compartir recursos, alinear intereses compartiendo proyectos que sean de utilidad para más de un área, realizar un seguimiento de cada proyecto lo que permitiría detectar los “cuellos de botella”, podría realizarse una gestión más transparente entre todas las unidades.

Encuestas

En las dependencias se vislumbra en cierta forma un problema de liderazgo, ya que según las respuestas obtenidas, se informan los objetivos de la dependencia, se comunican los objetivos estratégicos de la institución, así como la relación de la participación de los funcionarios en el logro de los mismos, además se cuenta con el SRV, pero aún así no se logra aumentar el interés de los funcionarios y la motivación.

En cuanto a la información con la que cuentan, si bien existe, resulta redundante, les es difícil encontrar lo que buscan, sumándose a esta dificultad la falta de tiempo con la que se cuenta en la mayoría de las dependencias.

En cuanto específicamente a los procedimientos escritos con que cuentan para el desempeño de sus tareas, son importantes las cifras obtenidas en la encuesta ya que un 23% de los encuestados declara que no son de fácil acceso, 18,3% declara que no son conocidos por los funcionarios, 12,7% declara que no están actualizados y un 25,35% que no son de fácil interpretación. Estas cifras deben concentrar la atención de los responsables de la realización y publicación de los mismos (en este caso Operaciones de la RCCA), sobre todo en facilitar la interpretación, ya que poco sirve contar con todos los procedimientos escritos, si no son comprensibles por quienes los deben utilizar para desarrollar sus tareas.

Como se mencionó en el análisis de las entrevistas a las autoridades, se está trabajando en la mejora de los procesos y procedimientos, con lo que se estaría subsanando la situación actual.

Lo que refiere a capacitación del personal, es el aspecto más contradictorio entre lo planteado por los niveles jerárquicos más altos y lo planteado por los gerentes y Japs de la RCCA. Mientras que para las autoridades la capacitación que se brinda resulta suficiente, para las dependencias es considerada insuficiente. Esto denota la falta de seguimiento en general de las capacitaciones, ya que si bien se realizan, no parecen ser las adecuadas. Una buena capacitación en atención al cliente resulta fundamental ya que el banco es una empresa de servicios, en este aspecto

un 32.4% de los encuestados declara que se recibe capacitación insuficiente y un 8% que no se capacita. Esto último no sucede en otras áreas de capacitación, ya que si bien se considera insuficiente en un importante porcentaje, se coincide en que se recibe capacitación.

Es importante brindar una buena atención y asesoramiento a los clientes ya que es dónde se generan gran parte de los negocios del BROU. Por ello se debería enfocar en mejorar la calidad del personal en este aspecto. Asimismo no brindar un buen servicio, afecta la imagen general del BROU.

5 CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo se basó en el estudio y análisis del proceso de planificación estratégica del BROU, enfocándose en la División RCCA por las particulares características de la misma, es la división con mayor cantidad de personal de la institución, incluye las dependencias y todas las redes de canales alternativos y sus funcionarios son quienes mantienen directamente el contacto tanto con los actuales como potenciales clientes. Cabe aclarar que los resultados obtenidos en la investigación realizada pueden no replicarse al resto de las divisiones.

El proceso de planificación estratégica desde el punto de vista formal en nuestra opinión se lleva a cabo de forma correcta y se van superando obstáculos a medida que los encargados del mismo se van perfeccionando en el tema a través de la experiencia. De todas formas luego de realizado el análisis al proceso utilizado en el BROU, detectamos los siguientes problemas:

- La duración del proceso es extensa, debido a ello el Plan Estratégico bianual se da a conocer ya comenzado el período para el cual se elaboró. Por lo tanto se pierde oportunidad de información, ya que se difunden los objetivos estratégicos a cumplir en el período, cuando éste ya está avanzado, lo que dificulta lograr su consecución en el plazo establecido.

- Se establece una cantidad excesiva de objetivos, ésto dificulta el logro de los mismos, ya que resulta muy complejo prestar la atención necesaria a cada uno de los objetivos y al logro de los mismos. Asimismo, en su mayoría, la redacción de éstos es muy general, convirtiéndose en expresiones de deseo ya que no recogen las características fundamentales de los objetivos como ser: concretos, medibles, observables.
- Otro problema identificado es el desfase que existe entre el proceso de planificación y la elaboración del presupuesto, ya que este último se realiza con anterioridad a la culminación de la elaboración del plan, resultando una limitante a la hora de establecer los objetivos para la Planificación Estratégica estando ya acotados y asignados los recursos con los que se cuenta.
- No hay dentro de la cultura actual de la organización la orientación a trabajar hacia la consecución de resultados. No se logra comprender que la participación de cada integrante cumpliendo sus objetivos específicos, contribuyen al logro de los objetivos generales del Banco.

Para analizar la implantación de la estrategia en la RCCA se utilizan como guía los ocho componentes del proceso de implantación propuestos por Thompson & Strickland:

Desarrollar una organización capaz

De acuerdo a la información recabada, se realizan capacitaciones siguiendo un plan anual elaborado por la gerencia de cada área, el cual es elevado al Departamento de Capacitación. Los cursos se realizan por los funcionarios que corresponda, según las especificaciones del cargo que ocupan. No se lleva a cabo un seguimiento de la eficacia de las capacitaciones realizadas.

En cuanto a la selección de las personas adecuadas, el BROU está culminando de implantar una reestructura que implicó el llamado a concurso de numerosos cargos, esto provocó la migración de funcionarios entre divisiones. Según lo expresado por los entrevistados, con estos cambios las personas elegirían su lugar de trabajo y esto haría que estuvieran más motivados. En nuestra opinión esto no asegura que realmente se cubran los cargos con personas realmente atraídas por el cargo, sino que pueden existir casos en que el incentivo sea fundamentalmente económico.

Presupuestos: asignación de recursos a actividades estratégicas

Por tratarse de una Empresa Pública, existe cierta rigidez en el presupuesto, lo que imposibilita realizar grandes cambios.

En cuanto al desfase entre la presupuestación y la planificación, nos remitimos a lo mencionado en los problemas detectados en el proceso. Cabe aclarar que las autoridades entrevistadas, son conscientes de este problema de desfase e indicaron que se están realizando esfuerzos para poder acompasar de alguna manera la presupuestación a la planificación.

Políticas y procedimientos que apoyen la estrategia

Existen políticas y procedimientos escritos y de público acceso que contribuyen a la puesta en práctica de la estrategia. Se detecta que los funcionarios de los niveles inferiores presentan problemas de comprensión e interpretación de los mismos, dificultando el desarrollo de sus tareas. Actualmente se está realizando una revisión de los procesos y procedimientos de las dependencias para la obtención de la certificación en calidad. Consideramos que ésta es una importante oportunidad para mejorarlos y adecuarlos a las necesidades de los usuarios.

Mejora continua y mejores prácticas

De acuerdo a la información recabada, el Departamento de Banca Directa de la RCCA ya cuenta con la certificación de calidad de sus procedimientos, el Departamento de Operaciones de la RCCA se encuentra actualmente en proceso de certificación. Esto último ha llevado a que se realice una revisión de todos los procesos y procedimientos, siendo éste fundamental para la operativa de las dependencias, ya que es donde se aplican.

Sistemas de apoyo: de información, comunicación y operación

El Banco cuenta con una intranet de libre acceso a todos los funcionarios donde cada división tiene su espacio, en el caso de la RCCA se cuelgan novedades, procesos, procedimientos, circulares etc. Se constató a través de las encuestas a Gerentes y JAPs , que si bien reconocen que se cuenta con información, indican

que generalmente resulta excesiva, dificultando encontrar lo que necesitan concretamente.

En lo que respecta a la comunicación de la estrategia, en las áreas centrales de la RCCA, la misma se da de manera fluida hacia todos los niveles, a través de reuniones donde se indican los objetivos del área. Asimismo, a los funcionarios involucrados se les informa personalmente la evolución de los indicadores del SRV que corresponda. Cabe aclarar que los resultados de estos últimos también pueden ser consultados en un espacio de intranet destinado a éstos efectos, donde se publican los indicadores de todas las áreas del Banco.

Cuando se trata de los funcionarios de las dependencias, la comunicación de los objetivos y de la estrategia en sí misma se torna más compleja y es donde surgen las mayores dificultades, según lo expuesto por los encuestados y entrevistados. Los encargados de dependencias asisten a encuentros y reuniones donde se les encomienda transmitir los objetivos, la estrategia y explicar hacia dónde se quiere ir y cómo se va a lograr. Aquí surgen los inconvenientes, pues muchos indican que hay una gran falta de interés hacia estos temas por parte de sus funcionarios; otros aducen no contar con tiempo suficiente para tratar estos temas, quitándole así la relevancia que merecen. Pero pese a lo señalado anteriormente, se está de acuerdo en que la mejor forma de comunicar estos temas es personalmente, a través de reuniones con todos sus funcionarios, donde puedan evacuarse las dudas y se logre una mejor comprensión de la importancia de la participación de todos los funcionarios del banco. Además es fundamental que se comunique el aporte que realiza cada uno de ellos a la consecución de los objetivos divisionales, y

cómo éstos se vinculan al logro de los objetivos generales de la Institución, para de esta forma tener una visión global de lo importante que es la contribución que realiza cada uno de los funcionarios.

Vinculación de recompensas e incentivos con el logro de objetivos de desempeño y con una buena ejecución de la estrategia

En el BROU se estableció un sistema de remuneración variable buscando incentivar a los funcionarios hacia el logro de los objetivos, según lo expresado por los encuestados éste no tuvo éxito debido a problemas en la comunicación, no se explicó correctamente qué se pretende con este sistema de remuneración y además en algunos casos falta vinculación real entre los objetivos del sistema de remuneración y los objetivos estratégicos.

Crear una cultura organizacional que respalde la estrategia

Existe cierta resistencia cultural al cambio, especialmente a las nuevas formas de trabajo, al ser medidos por resultados, ya que es algo innovador para la institución. Se tiene el concepto de que las cosas “siempre fueron así”, esto sucede en parte porque la gran mayoría de los funcionarios tienen un promedio de 25 años de trabajo en el banco (dato aportado por un entrevistado) acostumbrados a trabajar de una determinada forma y muchos no están predispuestos a cambiar. Consideramos que con el paso del tiempo, este tipo de dificultades irán disminuyendo al comenzar a adaptarse, comprender e interiorizarse cada uno de

los funcionarios con esta nueva forma de trabajar, siendo para ello fundamental la mejora en la manera de comunicar los objetivos y metas a alcanzar.

Cabe destacar que algunos entrevistados mencionan los “problemas de Gobierno Corporativo” ó “falta de conciencia de corporativa”, relacionándolo casi exclusivamente a inconvenientes de coordinación entre las diferentes divisiones del Banco. Es importante que se logre tener un concepto más amplio de éste y no reducirlo simplemente a problemas de coordinación, se debe considerar que ese es simplemente uno de los puntos que hace a un buen gobierno corporativo, el cual debe buscar la eficiencia, transparencia y responsabilidad ante la sociedad y sus integrantes.

Para lograr un buen sistema de Gobierno Corporativo es fundamental la manera en que se dirijan las organizaciones y la forma en que se mejore su funcionamiento, siendo imprescindible alinear los esfuerzos de todos los integrantes.

Liderazgo interno para impulsar la puesta en marcha

A nivel de la planificación estratégica global de la Institución, es el Gerente General quien ejerce el liderazgo en la puesta en marcha de la estrategia. En la RCCA, ese lugar lo ocupa la Gerente Ejecutiva y a nivel de dependencias el liderazgo es ejercido por cada uno de los Gerentes. En este último caso surgen algunos inconvenientes, ya que dependiendo de las características personales de cada uno de ellos, existen variaciones en el tratamiento que se le da a los temas

analizados, en cada una de las dependencias. Por lo tanto, pueden existir lugares donde los Gerentes sean muy buenos líderes y logren tener a sus funcionarios motivados y mantener una comunicación fluida en un buen entorno laboral, facilitando el avance del grupo hacia la consecución de los objetivos y metas establecidas. Por otro lado pueden existir lugares donde no se consiga lo anteriormente expuesto, lo que lleva a que no todos los funcionarios se encuentren en las mismas condiciones, respecto a las características de la comunicación y el involucramiento con la estrategia a nivel de dependencias.

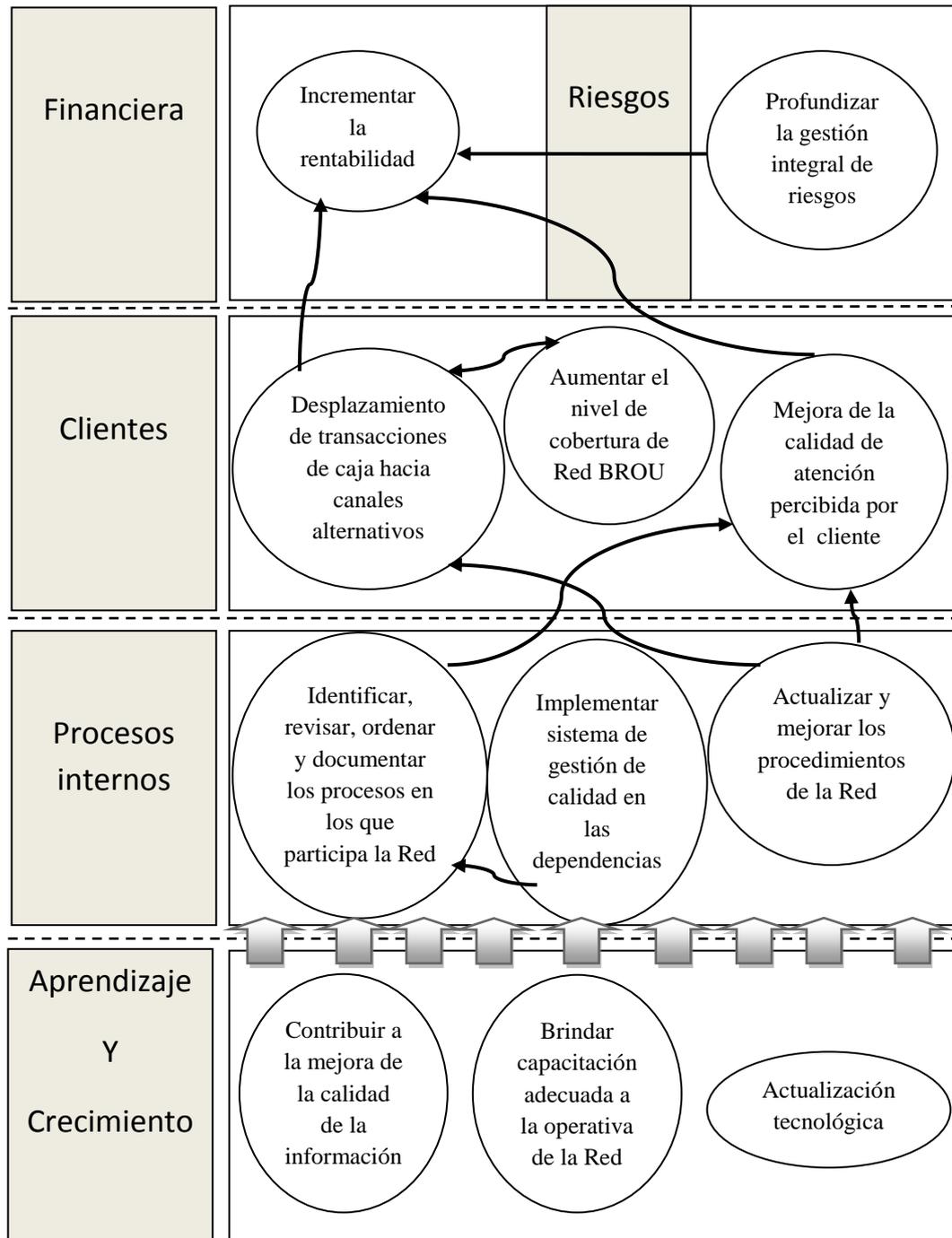
Luego de estudiada la situación actual y tomando en cuenta las dificultades mencionadas en los puntos anteriores sugerimos las siguientes recomendaciones:

- Para poder llevar a cabo el plan estratégico es necesario informar y concientizar a todo el personal de que cada uno de ellos es una pieza fundamental en el funcionamiento del banco y en el logro de los objetivos estratégicos que este se proponga alcanzar
- Proponemos la utilización de las herramientas propuestas, ME y CMI a nivel divisional las cuales hemos elaborado a modo de ejemplo, brindarían un gran apoyo a la hora de comunicar y lograr una adecuada interpretación y comprensión de la estrategia por todos los involucrados, ya que las mayores dificultades en el proceso de implantación se detectan en la falta o mala comunicación. Si bien estas herramientas no determinan una

solución definitiva a la problemática, si se utilizan adecuadamente para la gestión serán de gran utilidad tanto para el seguimiento de la misma, como para comunicar de forma más clara hacia dónde se quiere llegar y cómo, a través de la vinculación de los objetivos entre las diferentes perspectivas.

Incorporamos a continuación el ME y CMI propuestos.

Mapa estratégico para la RCCA del BROU



Mapa Estratégico de RCCA. Fuente: Elaboración propia

CMI propuesto para la División RCCA del BROU

Perspectiva	Objetivos	Indicador
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad.	Porcentaje de incremento de la rentabilidad
RIESGOS	Profundizar la gestión integral de riesgos.	Grado de avance en la aplicación del marco metodológico para la Identificación, Evaluación y respuesta a los Riesgos.
CLIENTES	Desplazamiento de transacciones de caja hacia canales alternativos.	Mix Transaccional
	Aumentar el nivel de cobertura de Red BROU	Cantidad de nuevos cajeros instalados en el año
	Mejora de la calidad de atención percibida por el cliente.	Encuesta de satisfacción de clientes (porcentaje de clientes satisfechos)
PROCESOS INTERNOS	Identificar, revisar, ordenar y documentar los procesos en los que participa la Red.	$\frac{\text{Cantidad de procesos relevados y documentados}}{\text{Cantidad de procesos en los que participa la Red}}$
	Implementar sistema de gestión de calidad en las dependencias.	Grado de avance del proyecto de desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad
	Actualizar y mejorar los procedimientos de la Red.	$\frac{\text{Cantidad de procedimientos actualizados y mejorados}}{\text{Total de procedimientos de la Red}}$
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contribuir a la mejora de la calidad de la información.	Encuestas a usuarios respecto a la calidad de la información.
	Brindar capacitación adecuada a la operativa de la Red	Horas de capacitación promedio por funcionario.
	Actualización tecnológica	Avance en la implementación de nuevas tecnologías

Cuadro de Mando Integral de RCCA. Fuente: Elaboración propia

- Respecto a la redacción genérica de los objetivos, sugerimos que se realicen de forma clara y concreta, que no se preste a libres interpretaciones, deben ser medibles, con resultados tangibles, además deben referirse a cosas reales (que se puedan observar), para no caer simplemente en una expresión de deseo.
- En lo que respecta al presupuesto, recomendamos aunar los esfuerzos para que se puedan acompañar lo antes posible el presupuesto con la planificación, el proceso debería ser a la inversa de como se realiza actualmente, ya que primero se debe elaborar el plan estratégico y posteriormente el presupuesto para llevarlo a cabo. Si bien en este sentido el Banco presenta cierta limitante por los plazos legales que debe cumplir para presentar el presupuesto, consideramos que es posible realizar una evaluación previa de la estrategia, es decir anticipar el “pensamiento estratégico” que se va a seguir y los recursos estimados que se utilizarán con anterioridad a la elaboración de éste.
- Finalmente consideramos importante que se realice un seguimiento de las capacitaciones al personal. Los supervisores directos de cada funcionario deberían ser los encargados de evaluar si los cursos recibidos han resultado de utilidad y han contribuido a la mejora en el desempeño laboral de sus subordinados. Ya que no se trata simplemente de realizar capacitaciones excesivas, sino las adecuadas para cada puesto de trabajo, para mejorar la ejecución de las tareas y contribuir desde este punto a la

mejora del capital humano de la Institución, siendo fundamental que éste se encuentre alineado con la estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anónimo, BROU - Institucional. Disponible en: <http://www.brou.com.uy/web/guest/institucional> [Consultado el 20 de agosto de 2011].
- Anónimo, BCU. Disponible en: <http://www.bcu.gub.uy> [Consultado en julio de 2011].
- BROU, 2009. Proceso de Planificación Estratégica.
- Cátedra de Administración General-Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2007, Unidad temática: Estrategia y Planificación Estratégica.
- Cátedra de Administración General-Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2011, Unidad temática: Implantación de la estrategia.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2002. *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2004. *Mapas Estratégicos*, Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P & Armstrong, G, 1999. *Principles of Marketing* 8^o ed., New Jersey: Prentice Hall.
- López, F., Durán, J.A. & Rodríguez, S., 2006. Mapas estratégicos. Un planteamiento sencillo pero poderoso, que muchas empresas han implementado en todo el mundo, logrando con ello la transformación que necesitaban para mantenerse competitivas.
- Muñiz, L., 2003. *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica*, Barcelona: Gestión 2000.
- Porter, M., 1985. *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.*, New York: Free Press.

- Robbins, S. & Coulter, M., 2009. *Administración* 10^a ed., Prentice Hall.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D., 1996. *Administración* 6^a ed., New York: Prentice Hall.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., 2000. *Strategic Management and Business Policy* 7^a ed., Prentice Hall.