

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



MEMORIA ACADEMICA LABORAL

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA PARA LOS OFICIALES DE CRÉDITO,
RESPECTO A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES. CASO
AG. ZONA CENTRAL - BANCO PYME ECOFUTURO S.A.**

**Autor : Grover Calle Orellana
Tutor : MBA. Ramiro Mamani Condori**

La Paz – Bolivia

2022

DEDICATORIA

A mi esposa por su amor y paciencia de compartir su vida junto a la mía en momentos de tribulación y que sin ella no hubiese podido lograr muchas metas personales. A mis hijos, para que la presente sea un ejemplo de superación constante y que de la mano de Dios, no existe barreras que puedan obstaculizar nuestros objetivos y anhelos. Finalmente decirles que en ellos descansa mi paz y mis alegrías, que Dios los bendiga.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía y esperanza de vida en cada paso que doy; a mi esposa e hijos, por apoyarme siempre en los buenos y malos momentos; a mis padres y hermanos, por haber sido esa piedra fundamental en mi carrera profesional; a mi tutor y coordinadora del programa, por sus enseñanzas y colaboración.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Memoria Académica Laboral, pretende exponer la experiencia adquirida por el autor, durante los 23 años de trabajo en el sistema bancario, y en particular, el trabajo realizado como Jefe de Agencia Zona Central de Banco Pyme Ecofuturo S.A. en la gestión 2016; implementando estrategias de trabajo a diferentes áreas que componen una Agencia Bancaria, como unidad de negocio integral. En la mencionada experiencia, se resalta la implementación de un modelo de gestión estratégica, a las funciones del puesto de Oficial de Créditos, como una herramienta fundamental para el éxito integral de los objetivos establecidos y por ende lograr la rentabilidad esperada.

Es importante señalar también, que la formación académica adquirida en la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, permitieron visualizar con mejor perspectiva el problema de gestión que se tenía en el puesto de Oficial de Créditos y en consecuencia, una baja productividad integral, por lo cual, el planteamiento de un modelo de gestión estratégica era indispensable.

Este modelo de gestión estratégica, busca implementar directrices y estrategias, que mejoran el rendimiento respecto a su rol integral, potenciando competencias como: la experticia comercial, capacidad de negociación, conocimiento técnico de la tecnología crediticia y finalmente un sistema de control que pueda ser capaz de medir su eficiencia respecto a los objetivos establecidos. Para este efecto, planteamos indicadores de productividad medibles, capaces de demostrar el grado de cumplimiento de los objetivos y al mismo se constituyan en una herramienta de control de toda la planeación estratégica. Dicha planeación está fundamentada por los objetivos financieros en lo que refiere la cartera de créditos, grado de satisfacción de nuestros

clientes, procesos mejorados y programas de capacitación del Oficial de Créditos bien estructurados; utilizando como mecanismo de control a dichos indicadores, un cuadro de mando integral semaforizado y dashboard de seguimiento por velocímetros de cumplimiento en colores también semaforizados, cuyas categorías de productividad están catalogadas de la siguiente manera: categoría de verde como cumplimiento óptimo, amarillo como tolerable y rojo como deficiente. De estas herramientas nuestros indicadores muestran en tiempo real, el avance y los logros de los objetivos que se han establecido.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	4
a) Sector de estudio	4
b) Implicaciones prácticas	6
c) Implicaciones sociales	7
CAPITULO I.....	9
GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	9
1.1 Descripción de la Actividad Profesional.....	9
CAPITULO II.....	15
ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA.....	15
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.3 OBJETIVOS.....	20
2.3.1 Objetivo General.....	20
2.3.2 Objetivo Específico	20
2.4 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	20
CAPITULO III.....	22
ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO....	22
3.1 Modelo.....	22
3.1.1 Definición	22
3.2 Gestión.....	23
3.2.1 Definición	23
3.3 Estrategia	24
3.3.1 Definición	24
3.4 Gestión Estratégica	25
3.4.1 Definición.....	25
3.5 Relación entre Planeación estratégica y Modelo de Gestión Estratégica	26
3.5.1 Antecedentes.....	26
3.6 Planeación estratégica	26
3.6.1 Definición.....	26
3.7 Modelo de gestión estratégica.....	28

3.7.1 Definición	28
3.7.1.1 Mapa Estratégico	28
3.7.1.2 Análisis FODA	29
3.7.1.3 Análisis PEST	29
3.7.1.4 Análisis de brechas (GAP Analysis)	29
3.7.1.5 Blue Ocean Strategy	30
3.7.1.6 Análisis PORTER	30
3.7.1.7 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)	31
3.7.1.7.1 El cuadro de mando Integral como sistema de gestión	31
3.7.1.7.2 El cuadro de mando integral como sistema de medición.....	34
3.7.1.7.3 Clarificar y traducir la Visión y la Estrategia.....	35
3.7.1.7.4 Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.....	36
3.7.1.7.5 Planificación y establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas	36
3.7.1.7.6 Aumentar el feedback y la formación estratégica	37
3.7.1.7.6 Perspectivas del cuadro de Mando Integral.....	38
3.7.1.7.6.1 La Perspectiva Financiera	38
3.7.1.7.6.2 La Perspectiva del Cliente	39
3.7.1.7.6.3 La Perspectiva del Proceso Interno	42
3.7.1.7.6.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	44
3.7.1.7.8 Las capacidades de los sistemas de información.....	46
3.7.1.7.9 Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos	47
3.7.1.7.10 La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia.....	48
3.7.1.7.11 Traducción de la estrategia a términos operativos	50
3.7.1.7.11 Mapas Estratégicos	51
3.8 Sistema Financiero	55
3.8.1 Definición	55
3.9 El rol de los bancos dentro el Sistema financiero	55
3.10 Microfinanzas.....	56
3.10.1 Definición.....	56
3.11 Crédito... ..	57
3.11.1 Definición.....	57
3.12 Microcrédito	58
3.12.1 Definición.....	58
3.13 Mora.....	58
3.13.1 Definición.....	58
3.14 Cartera de créditos	59
3.14.1 Definición.....	59
3.15 Rol del oficial de créditos.....	59

CAPITULO IV	63
PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	63
Aspectos Generales	63
4.2 Descripción de la solución del problema	66
4.3 Desarrollo de la solución y resultados logrados.....	67
4.3.1 Definición de estrategias	67
4.3.2 Parámetros de medición de los indicadores de gestión.....	67
4.3.2.1 Anexo 1. Esquema Cronograma de Actividades	68
4.3.2.2 Anexo 2. Esquema de cálculo de hrs. invertidas en diferentes funciones	68
4.3.3 Objetivos propuestos para la gestión 2016.....	68
4.3.4 Herramientas de dirección	69
4.3.4.1 Mapa Estratégico (anexo 4)	69
4.3.4.2 Tablero de control Ag. Zona Central (anexo 5)	69
4.3.5 Iniciativas para el cumplimiento de los objetivos	70
4.3.6 Tablero de control – Balanced Scorecard Ag. Zona Central (anexo 6).....	84
4.3.7 Logros de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral	84
CAPITULO V	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
5.1 CONCLUSIONES	97
5.2 RECOMENDACIONES.....	98
ANEXOS.....	100
ANEXO 1. Esquema de cronograma de actividades	100
ANEXO 2. Esquema Cálculo de horas invertidas en actividades	101
ANEXO 3. Objetivos Generales Ag. Zona Central.....	102
ANEXO 4. Mapa de desarrollo estratégico para Ag. Zona Central.....	103
ANEXO 5. Tablero de control Ag. Zona Central	104
ANEXO 6. Tablero de Cuadro de Mando Integral AG. Zona Central.....	105
ANEXO 7. Dashboard Cuadro de Mando Integral Ag. Zona Central	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ÍNDICE DE FIGURAS	
Figura 3.1 Cuadro de Mando Integral para transformar estrategia.....	33
Figura 3.2 Cuadro de Mando Integral para la acción.....	35
Figura 3.3 Cadena de Valor del Proceso Interno.....	43
Figura 3.4 La Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Memoria Institucional Banco Pyme Ecofuturo S.A.....	63
Tabla 4.2 Comparativa de Saldos de Cartera por Regional gestiones 2016 vs. 2015.....	64
Tabla 4.3 Saldos de cartera de mora por Regional 2016 vs. 2015.....	65
Tabla 4.4 Reporte Saldos de Cartera Ag. Zona Central	84
Tabla 4.5 Saldos de Cartera por oficial de Crédito Ag. Zona Centra	86
Tabla 4.6 Saldos de Previsión en cartera Ag. Zona Central	87
Tabla 4.7 Tasa ponderada activa por oficial de crédito Ag. Zona Central	88
Tabla 4.8 Cantidad promedio de desembolsos mes por oficial de crédito.....	90
Tabla 4.9 Porcentaje desembolsos clientes preferenciales por mes Ag. Zona Central	91
Tabla 4.10 Número de carpetas promedio presentadas al mes, para comité de aprobación	92
Tabla 4.11 Número promedio de operaciones desembolsadas al mes por oficial de créditos	93
Tabla 4.12 Saldo de Cartera por oficial de crédito gestión 2016 vs. 2015 Ag. Zona Central.....	95

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Comparativa de Saldos de Cartera por Regional gestiones 2016 vs. 2015	65
Gráfico 4.2 Variación de Saldos de Cartera por Regional	66
Gráfico 4.3 Saldos de Cartera en mora Ag. Zona Central	85
Gráfico 4.4 Saldos de Cartera por Oficial de crédito Ag. Zona Central.....	86
Gráfico 4.5 Variación comparativa de Saldos Ag. Zona Central.....	88

INTRODUCCIÓN

RAZONES

La experiencia de haber trabajado por varios años en el sector bancario, fueron determinantes para entender y comprender a cabalidad el giro de negocio de un Banco, en lo que refiere la eficiencia comercial vs. rentabilidad esperada. En ese entendido, comprendimos que el Banco Pyme Ecofuturo S.A., basaba sus ingresos principales en el desempeño de su cartera de créditos, su principal activo generador de ingresos, y que la misma tiene una incidencia directa de desempeño con el puesto de Oficial de Créditos, el cual viene a constituirse en su principal actor y articulador de los resultados. Esta actuación, concentra funciones base como: promocionar, colocar y recuperar cartera crediticia, y cada uno de estos elementos a su vez, determinan otras acciones importantes que el Oficial de Créditos debe desarrollar, para lograr un desempeño integral y eficiente.

Por la complejidad del desenvolvimiento en las funciones de este puesto, es que se requería incorporar y trabajar con un modelo de gestión, que sea capaz de conducir al equipo de oficiales al logro de metas y objetivos institucionales, de una manera eficiente y organizada. Planteamos un modelo de gestión estratégico de varias aristas de desarrollo, a partir de falencias halladas en el equipo de oficiales de crédito de la Agencia Zona Central del Banco Pyme Ecofuturo S.A. en la gestión 2016.

A pesar de existir un proceso de reclutamiento y selección como inducción al puesto de Oficial de Crédito, en la práctica real, el ejercicio de las funciones, no funcionaban como se esperaba, en ese sentido se evidenció lo siguiente:

- Desorientación del oficial de créditos respecto a su accionar operativo en el cumplimiento de sus funciones (desorganización de tiempos y tiempos ociosos).
- No estaban capacitados adecuadamente para poder desarrollar su perfil comercial, en lo que refiere a la venta cruzada, a partir del conocimiento del portafolio de productos.
- No estaban capacitados técnicamente para evaluar correctamente las operaciones crediticias, a partir del conocimiento de la tecnología crediticia de la institución (reglamentos, manuales, nuevos procedimientos operativos, etc.).
- Capacidad de negociación limitada en lo que refiere el manejo de la cartera en mora.
- Inexistencia de un sistema de seguimiento constante al trabajo comercial, y que implicaba no solo el desconocimiento de su productividad en cuanto a sus metas, sino también la calidad de su gestión.

De lo expuesto líneas arriba, se entendió que había la necesidad de plantear dicho modelo de gestión estratégica, que genere los siguientes parámetros:

- Objetivos que permitieran desarrollar las funciones del oficial de créditos, a través de indicadores de productividad.
- Agenda de trabajo que permita la organización de tiempos para cumplir eficientemente su rol.
- Optimización de procesos internos, que determinen darle mayor agilidad y eficiencia al desempeño del oficial de créditos.
- Diseñar un modelo de capacitación a nivel grupal e individual, como herramienta transversal a toda la gestión del puesto del Oficial de Créditos.
- Diseñar un mecanismo de control integral de la gestión del oficial de crédito, como una fuente de retroalimentación y potenciamiento de sus capacidades.

Metodología Utilizada y Síntesis.

La metodología utilizada es la Cualitativa, cuyo alcance de investigación es la Narrativa descriptiva, a partir de una descripción de acciones que se validan por el conocimiento empírico del autor y una amplia literatura en la temática abordada. La fuente de información, está basada principalmente en la observación sistemática de hechos y acciones del objeto de estudio.

Síntesis.

La presente memoria está fundamentada por 23 de años de trabajo del autor, en diferentes cargos de la estructura comercial, de varias entidades bancarias del sistema financiero boliviano, y en particular, la banca especializada en el sector de las microfinanzas.

Se ha demostrado, que el uso de una modelo de gestión estratégica, se constituye en una herramienta de gestión fundamental, para todo líder o gerente de cualquier organización, que requiera gestionar y controlar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En lo particular, el uso de un modelo de gestión estratégica, parametrizada en los estándares de funcionalidad del modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard, que fue de vital y exitosa aplicación a las funciones que debían cumplir los oficiales de crédito en la Agencia Zona Central del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Del modelo mencionado líneas arriba, se plantearon KPIs (indicadores clave de desempeño) a varios elementos que considera este modelo, como los más importantes a ser medidos y gestionados. Enfocados en la integralidad y optimización de desempeño de los oficiales de crédito, buscando focalizar su trabajo entorno al cumplimiento de los objetivos financieros, con base a una adecuada percepción del cumplimiento de las necesidades de nuestros

clientes, optimización de procesos internos y procesos de capacitación eficientes, las cuales fueron la base de todo lo conseguido y logrado en la gestión 2016.

Finalmente, la memoria pretende dar a conocer las todas estrategias asumidas para el éxito de los resultados comerciales de la Agencia Zona Central, desde la planificación del trabajo (Directrices y organización del rol del oficial de crédito respecto a: promocionar, colocar, evaluar y recuperar cartera de créditos), ejecución e implementación de las estrategias, fundamentadas en la capacitación, como una herramienta transversal al rol del oficial de créditos. Asimismo, se incorporan mecanismos de control, que permitieron establecer un manejo de información dinámico, de retroalimentación constante y principalmente de integración y compromiso a los objetivos institucionales.

ANTECEDENTES

a) Sector de estudio

BANCO PYME ECOFUTURO S.A., se encuentra fiscalizada por la Autoridad de Sistema del Sistema Financiero (ASFI). La empresa inicia sus actividades a partir de junio de 1999, como Fondo Financiero Privado gracias a la unión del grupo compuesto por cuatro Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), comprometidas a trabajar en pro del desarrollo de la micro y pequeñas empresas del país.

Al inicio de sus actividades, entre el período 1999 a 2002, Ecofuturo F.F.P. S.A. afrontó situaciones financieras difíciles en un entorno de crisis macroeconómica del país, para posteriormente alcanzar resultados altamente positivos y de sostenibilidad financiera.

El año 2008, IDEPRO, mayor accionista de la empresa, transfirió todas sus

acciones a Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), que actualmente se constituye como el mayor accionista de la Institución.

El 2014 la Autoridad del Sistema Financiero (ASFI) emitió una Resolución en la que se establecía la transformación de Ecofuturo S.A. a Banco PYME Ecofuturo S.A., razón social que permitió a la Institución diversificar la gama de productos financieros como fideicomisos, comercio exterior, boletas de garantía y tarjetas de crédito. Asimismo, fue calificada como Banco PYME con atención prioritaria a la Pequeña y Mediana Empresa con una conformación de su cartera crediticia mínimamente del 50% y el restante, asignado otros segmentos como el de los asalariados, vivienda, etc.

Banco PYME Ecofuturo S.A. cumplió recientemente 22 años en la gestión 2021, brindando servicios financieros integrales de calidad, respondiendo de forma oportuna a la demanda de sus clientes y usuarios en el marco de responsabilidad social.¹

MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Ofrecer servicios financieros inclusivos que respondan a los proyectos y necesidades de nuestros clientes generando experiencias positivas.²

VISIÓN

Ser el Banco ágil e innovador de las microfinanzas en Bolivia, impulsando el desarrollo de nuestros clientes.³

VALORES

¹ (<https://www.bancoecofuturo.com.bo/sitio/institucional-contenido/1063>, s.f.)

² (<https://www.bancoecofuturo.com.bo/sitio/institucional-contenido/1063>, s.f.)

³ (<https://www.bancoecofuturo.com.bo/sitio/institucional-contenido/1063>, s.f.)

- **Calidad en los servicios:** Aquellos que de manera integral componen: oportunidad, calidez, puntualidad, igualdad, agilidad y eficiencia.
- **Innovación:** La actitud orientada a la permanente predisposición de generar aportes novedosos que permitan mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
- **Transparencia:** Incorporar la verdad como criterio en todos los actos y decisiones, proporcionando la información necesaria en el momento oportuno.
- **Respeto:** Tener un comportamiento basado en el reconocimiento de los derechos de los demás.
- **Compromiso Social:** Ser agentes de cambio en el Desarrollo de la sociedad.

La palabra vale: Ser fiel a la palabra pactada con el cliente externo y cliente interno.⁴

b) Implicaciones prácticas

Habiendo analizado todo el contexto de desarrollo laboral del oficial de créditos y en particular su rol, se ha desarrollado como aporte del autor, “El modelo de gestión estratégica”, con la cual se pretende subsanar las siguientes implicaciones:

- No existe un modelo de gestión, capaz de clarificar y conducir al accionar de los oficiales de crédito hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Trabajo desorganizado e improvisado a las exigencias del cargo.
- Falta de conocimiento del portafolio de productos financieros.
- Falta de conocimiento de reglamentos y manuales que determinan mucha

⁴ (<https://www.bancoecofuturo.com.bo/sitio/institucional-contenido/1063>, s.f.)

observación y demora en la resolución de créditos para su desembolso.

- No existen formularios adecuados para el registro de una adecuada promoción y seguimiento de mora; por lo tanto no se respalda las gestiones operativas del cargo.
- Capacidad de negociación limitada del oficial de crédito, la cual incide en buscar el cierre de venta cruzada y una mala calidad de gestión de cobranza.
- Bajo nivel de retroalimentación al desempeño diario del oficial de créditos.

El hecho de contar con un modelo de Gestión para los Oficiales de Crédito, permitió:

- Tener herramientas de gestión adecuadas para el ejercicio del cargo.
- Organización de actividades para poder desarrollar mejor su gestión.
- Logro de metas en los tiempos previstos y planificados.
- Tener un equipo cohesionado e identificado con los objetivos institucionales.
- Personal Altamente capacitado y motivado.
- Personal con visión de crecimiento al interior de la institución.
- Información de respaldo documentada, para cualquier revisión por auditoría, gerencias nacionales, ASFI, etc.

c) Implicaciones sociales

Al cumplir de manera eficiente las directrices planteadas al equipo Comercial, toma relevancia la función social de:

- Impulsar el desarrollo integral para del cliente externo.
- Bajar los indicadores de pobreza, al inyectar capital a la actividad económica del microempresario y esta pueda generar mayores utilidades.

- Inclusión social del cliente externo, al ser parte activa de la dinámica bancaria en la economía.
- Fomentar la cultura del ahorro y la inversión.
- Orientación técnica sobre el desempeño de sus actividades económicas al momento de la evaluación crediticia.
- El concepto de bancarización a nivel urbano y rural, determina un acceso a todos los servicios financieros disponibles, influyendo directamente en el crecimiento económico de un país.
- El uso de la tecnología y banca digital, genera la comodidad y confianza de realizar transacciones, los 7 días de la semana y 24 hrs. del día, no solo con sus compromisos personales, sino también empresariales.

De esta manera podemos entender que uno de nuestros valores principales, como el de compromiso social, toma cuerpo con relación al cliente externo (sociedad), con el que se produce una serie de relaciones que determinan: desarrollo empresarial, seguridad de sus transacciones, bancarización integral, etc., a objeto de brindar de manera responsable, no solo una inclusión social, sino también una inclusión del cliente a la era tecnológica.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1 Descripción de la Actividad Profesional

La relación de actividad profesional y laboral es la siguiente:

Oct. 1995 – Oct. 1996 DETERBOL, Comercial

Vendedor

Funciones realizadas: Promoción y ventas de productos de limpieza.

Jul. 1998- Ago. 1998 FINANCIERA ACCESO S.A. F.F.P., Comercial

OFICIAL COMERCIAL DE VENTA EXTERNA

Funciones realizadas: Promoción, armado y precalificación de solicitudes de crédito.

Sep. 1998- Mar. 2001 BANCO SANTA CRUZ, BANCA DE CONSUMO
SOLUCIÓN

Auxiliar de Cobranza Normal

Auxiliar de Cobranza Judicial

Encargado de Cobranzas banca de consumo

Encargado de Cartera Banca de consumo

Funciones realizadas: Gestión de cobranza de cartera en mora inicial, avanzada y cobranza judicial, coordinada con el área legal. Seguimiento al personal sobre gestiones de cobranza y arqueos de cartera con previsión de saldos en mora del área de banca de consumo.

Dic. 2004- Dic. 2007 BANCO PYME LOS ANDES PROCREDIT S.A.,
COMERCIAL

Oficial comercial de Microempresa

Oficial comercial de Microcrédito

Funciones realizadas: Gestión de Promoción, colocación, evaluación, análisis y recuperación de cartera micro empresarial (operaciones crediticias con garantía Prendaria).

Ene. 2008 - Jul. 2010 BANCO PYME LOS ANDES PROCREDIT S.A.,
COMERCIAL

Oficial comercial de Micro y Pequeña empresa

Oficial comercial de Pequeña Empresa

Analista de Créditos pequeña Empresa

Funciones realizadas: Gestión de Promoción, colocación, evaluación, análisis y recuperación de cartera (operaciones crediticias con garantía Prendaria e hipotecaria).

Ago. 2010 - May. 2011 BANCO PYME LOS ANDES PROCREDIT S.A.,
COMERCIAL

Jefe Regional de Banca Empresa

Funciones realizadas: Planificación, organización, dirección, supervisión y análisis de productividad del equipo comercial de la regional La Paz, en el segmento de pequeña empresa (9 agencias y 15 Ejecutivos de negocios especializados en Banca Empresa). Este proceso fue desarrollado en base al conocimiento del mercado y la implementación de estrategias comerciales coherentes a los objetivos de BLAP.

Jun. 2011 - Mar. 2014 BANCO PYME LOS ANDES PROCREDIT S.A.,
COMERCIAL

Jefe de agencia

Gerente de agencia

Gerente de Centro de Servicios

Jefe de Centro de Servicios

Funciones realizadas:

- Planificación, organización, dirección y control del equipo de Ejecutivos de Negocios de Banca Empresa, en cuanto a la promoción, colocación y seguimiento de mora.
- Análisis y Aprobación de operaciones crediticias de los segmentos de Muy pequeña y Pequeña Empresa.
- Responsable del crecimiento de cartera crediticia y control de cartera en mora Ag. Alonso de Mendoza.

Abr. 2014 - Sep. 2015 BANCO PYME LOS ANDES PROCREDIT S.A.,
COMERCIAL- OPERATIVO

Coordinador de Punto de Servicios

Especialista en Servicios de Atención a Clientes

Funciones realizadas:

- Planificación, organización, dirección y control del equipo de Ejecutivos de Negocios, en cuanto a la promoción, colocación y seguimiento de mora.
- Análisis y Aprobación de operaciones crediticias de los segmentos de muy pequeña empresa.
- Responsable de crecimiento de cartera activa y pasiva, promoviendo e impulsando al personal (Ejecutivos de créditos, asesores de plataforma y cajeros), la promoción no solo de créditos, sino también de captaciones (Cuentas de ahorro, Cuentas Corrientes, DPFs.) y el uso de Servicios Electrónicos.
- Responsable del control y manejo a procesos operativos de plataforma, cajas y flujo de efectivo.
- Responsable del cargado de efectivo en Cajeros Automáticos.
- Arqueos de fin de mes (documentos, valores, efectivo en caja y bóveda).

Ene. 2016 – a la fecha BANCO PYME ECOFUTURO S.A.

Jefe de Agencia

Funciones realizadas:

- Planificación, organización, dirección y control en la consecución de metas comerciales en cartera activa, pasiva y otros productos financieros del Banco, así como responsable total del cumplimiento de los procesos operativos.

Experiencia Laboral

El autor comienza a trabajar en el sistema bancario, como promotor de créditos el año 1998 en la Financiera Acceso S.A., como una de sus primeras incursiones laborales en el sistema financiero; el mismo año es que ingresa al Banco Santa Cruz S.A. (Banca de Consumo Solución), con el cargo de auxiliar de cobranza de mora normal, ascendiendo por su actitud a instancias de cobranza Judicial, Encargado de Cobranzas y Encargado de Cartera, gracias al esmero y esfuerzo con el cumplimiento de metas. Con esta relación laboral pudo conocer perfectamente, lo que es todo el ciclo de recuperación de cartera, incluida la de cobranza judicial. En el 2004 ingresa a trabajar en Banco Los Andes Procredit S.A., como Oficial de Comercial de Microempresa, para operaciones de crédito con tipología de garantía prendaria, en dicha entidad bancaria, se desarrolló en todo lo que representa el ciclo de funciones del rol de un Oficial de Crédito, las cuales eran: Promoción, colocación, evaluación y recuperación de créditos; gestiono una cartera de 300 clientes por un monto total en cartera de \$us. 500.000.- Dólares Americanos aproximadamente, en la cual su rendimiento promedio era de 40 desembolsos mensuales y un nivel de cierre de mora de menos del 0.5%; fruto de ese desempeño, ascendió a Oficial Comercial de Pequeña Empresas, con tipología de garantía prendaria e hipotecaria, donde cumplía el rol mencionado líneas arriba, pero los montos eran mayores; el nivel de cartera estaba en el orden de aprox. \$us. 1.000.000.- un millón de Dólares Americanos, en 100 clientes aproximadamente; nivel de desembolsos promedio era de 15 operaciones mensuales con un cierre de

mora promedio de 0%, del rendimiento obtenido, ascendí al cargo de Jefe Regional de Banca Empresa a nivel Regional, en cual estuve encargado de 9 agencias y 15 Ejecutivos, con los cuales también se cumplieron metas importantes, en cuanto a ventas integrales. Por cambio de estrategia institucional, asume el cargo de Jefe de Agencia Alonzo De Mendoza, en la cual por un trabajo eficiente con el equipo comercial (5 oficiales de microcrédito y 3 Oficiales de Muy pequeña empresa), logramos cumplir con las metas de crecimiento y contención de la mora. Posteriormente, fue nombrado como Coordinador responsable de un punto de Servicios, en la cual se hace responsable el negocio en su integralidad, con el procesamiento de créditos, crecimiento de cartera pasiva y procesos operativos; de este trabajo se lograron importantes resultados para la institución.

Es importante mencionar que se ha obtenido varias congratulaciones por el desempeño en esta institución, fruto del cual, fue beneficiado con becas capacitación en la Academia del Grupo Procredit Holding en Bogota - Colombia. En la cual realizó cursos de certificación del cargo de Jefe de Agencia, con un nivel de aprovechamiento satisfactorio, con las respectivas felicitaciones de aprobación desde el Directorio del Grupo Procredit Holding ubicado en Frankfurt Alemania.

El año 2016 cambia su relación laboral, a Banco Pyme Ecofuturo S.A., en la cual hasta la fecha, ejerce el cargo de Jefe de Agencia Zona Central (ubicada en la plaza Alonzo de Mendoza) encargándose de la Planificación, organización, dirección y control de todos sus recursos, en pro de la consecución de metas comerciales en cartera activa, pasiva y otros productos financieros del Banco; así como responsable total, del cumplimiento de los procesos operativos. Aquí cabe mencionar los resultados obtenidos en la gestión 2016, en la cual pasamos de cartera de aprox. 7.490.219.- Dólares Americanos, a una cartera de \$us. 8.060.509.- Dólares Americanos, es decir

un crecimiento de \$us. 570.289.- Dólares Americanos; una cartera en mora bajamos de casi 4.60% a 3.91%; metas en captaciones al 100% y Venta de otros productos como Seguros e ingreso de comisiones por pago de servicios al 80%, es decir que fue una gestión realmente exitosa.

De todo este desarrollo laboral, es que basamos el presente trabajo, considerando esos aspectos que afectan al buen desempeño de un oficial de créditos y que si son direccionamos de manera correcta y estratégica, es que se podrían lograr los resultados expectables en el corto y largo plazo.

CAPITULO II

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema central identificado en la Agencia Zona Central de Banco PYME Ecofuturo S.A., fue el bajo nivel productividad del equipo de Oficiales de Crédito, por un inadecuado ejercicio de sus funciones e incumplimiento de las metas establecidas. Todo ello entorno a la falta de un de un modelo de gestión estratégico, que sea capaz de conducir y medir la eficiencia sobre su accionar respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales y que lógicamente, impactaba de manera negativa en la rentabilidad de la Agencia y de la entidad en su integridad.

Los objetivos establecidos como desempeño esperado, a partir de las funciones encomendadas al cargo de oficial de crédito, la cual es: Promocionar (incluye no solo la venta del crédito sino también la venta cruzada de otros productos financieros), colocar-evaluar (incluye visitas de campo evaluación cualitativa y cuantitativa de una operación crediticia) y Recuperar (incluye todas las acciones de cobranza para evitar la mora y por ende la provisiones), no se cumplían por falencias de desempeño que mostraban los oficiales y también porque no existía un direccionamiento planificado al trabajo que debía desarrollarse.

Al cierre de la gestión 2015 se tenían los siguientes resultados:

Mora en el orden de del 4.6%, cuando la meta establecida era cerrar en menos del 3 %, lógicamente este resultado determinaba provisiones, que afectaba a la rentabilidad de la Agencia;

- El nivel de colocación era solo de mantenimiento de cartera, es decir, se

desembolsaban operaciones para cubrir la pérdida vegetativa, en promedio 5 desembolsos por oficial, cuando la meta establecida, estaba en el orden de 10 desembolsos, lógicamente este era otro factor que incidía en la rentabilidad esperada;

- No existía material de trabajo, es decir una base de clientes para promocionarlos, según nuestra área de influencia, como ser: mercado Lanza, Plaza Eguino, Av. América, Calle Santa Cruz, Calle Tumusla, mercado Graneros, Calle Huyustus, Av. Buenos Aires, etc., es decir un mercado expectable, que no se explotaba adecuadamente la cual se lo consideraba como virgen, por la incipiente o casi nula gestión comercial en dicho mercado; sobre este aspecto de promoción, tampoco se realizaba un trabajo efectivo de fidelización, con el objetivo de retener a esos buenos clientes, y menos pensar desarrollar un proceso de ventas integrales (Cross Selling).
- No se hacía un correcto uso de los activos que se les proveía, para realizar eficazmente su trabajo, por ejemplo el uso eficiente de los vehículos asignados para el desempeño de sus funciones, no cumplía su cometido, por la falta de organización del Oficial de créditos y la falta de un rol turnos coherente a las diferentes funciones que debía cumplir. Dicho rol debería consignar un horario que cruce correctamente con los tiempos que tenía para promocionar, evaluar, hacer comités de control, gestiones de campo en mora, etc., es decir el uso de este activo era otro elemento que no apuntaba al cumplimiento correcto de las tareas y en consecuencia también logro de metas.
- No existían elementos documentados que refuercen y respalden todo el trabajo que los oficiales de crédito debían desarrollar y que en diferentes auditorias eran observadas.
- No existían archivos de gestión de mora, en la cual se incluyan las copias de notificaciones realizadas tanto a titular como a garante, con la cual se respaldaba la transferencia del crédito en caso de incumplimiento a una

instancia de cobranza; no existían copias de los compromisos de pago realizados por los clientes, en muchos casos existían garantes que nunca se enteraron que su garantizado no pagaba su crédito e iban a juicio sin conocer el problema; el oficial de crédito no poseía ningún criterio de negociación para la correcta administración de su cartera de clientes y menos aún un conocimiento técnico del tipo de notificación a realizar según la cantidad de días en mora.

- En los procesos de evaluación crediticia existían muchas observaciones de forma y de fondo, ya que no se cumplían con lo que estaba normado según reglamento y manual de funciones; de forma se observaban carpetas sin los formularios correctos, croquis mal realizados, referencias inexistentes, etc.; de fondo se evidenciaban carpetas sin reportes confidenciales de la ASFI o Infocred, solicitudes de crédito sin firmas, cruces de información cuantitativa incorrectas al sector económico, mal registro de ingresos y egresos del cliente, cobertura de garantías mal adecuadas, capacidad de pago sobrevaluadas, etc., todos estos aspectos eran resultado de una falta conocimiento de normativas y sus actualizaciones. Sobre estas dificultades, se suma también el hecho de mucha demora en la fase de registro de la evaluación en el sistema diseñado para este efecto, la cual era consecuencia del desconocimiento técnico de dicho sistema y que generaba un promedio de atraso en atención de solicitudes, que en algunos casos demoraba mucho, en cuanto su atención con la aprobación (más de un mes), problema que se agudizó más aún con un filtro que se puso a este procedimiento, con la creación de un Departamento Nacional de Admisión Crediticia (DNAC), la cual puso en mayor evidencia todos estos problemas.
- La promoción de los productos financieros, fue otro factor que afectaba mucho a los resultados esperados, ya que más allá del desconocimiento integro de todos los productos financieros, no existía una agenda que le permita al oficial de créditos, planificar y organizar un espacio de tiempo, la cual le permitiera encontrar ese material de trabajo (clientes) que

promocionados en campo, vayan a generar operaciones crediticias de riesgo bajo, este último determinaba que en muchos casos se tengan solicitudes de crédito tomadas en el mismo escritorio y con un trasfondo de engaño y dolo, en consecuencia de alto riesgo. Este aspecto de promoción, más allá de no ser organizado en cuanto a la gestión como tal, tampoco representaba una función importante para el oficial de créditos a desarrollar, ya que el oficial de créditos esperaba solo clientes referenciados y que podría sustituir la escases de operaciones crediticias. No existía un plan integral de promoción, tanto individual ó de grupo, como para posesionar la Agencia en su área de influencia, de la cual también se podría rescatar buenos contactos que sean efectivizados en créditos. Dentro este contexto, tampoco levantaban un registro de estas promociones (nuevas, re promociones para refinanciamientos, fidelizaciones, etc.) que permitieran generar una base de datos de clientes potenciales y principalmente ese respaldo documentado de una gestión sería sobre esta función.

- Se observaron falencias en el sistema de inducción y capacitación al cargo de oficial de créditos, ya que el mismo, no cumplía con su objetivo de preparar al oficial de créditos con la integralidad comercial que se esperaba, para poder desarrollar sus capacidades y competencias de manera más diligente, organizada y enfocada a los objetivos que se debían cumplir.

2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El bajo nivel de productividad de los Oficiales de crédito, entorno a la falta de un modelo de gestión que permita una adecuada gestión y control del cumplimiento de objetivos, ha limitado el logro de los objetivos organizacionales.

El alcance temporal, de corto, mediano y largo plazo: en el corto plazo el incumplimiento de metas pueden incidir negativamente en los indicadores de mora (principalmente por las provisiones y deterioro de la cartera); indicadores de cartera, al no demostrar crecimiento que permita generar las utilidades esperadas; el no tener operaciones nuevas por promoción y las malas evaluaciones de otorgamiento de créditos, determinan que se otorguen operaciones de alto riesgo o en definitiva no se genere un crecimiento de cartera crediticia; finalmente la ineficiencia de un cierre de ventas cruzado (integral) incidirá en la Rentabilidad, porque se trata de comisiones que coadyuvan al rendimiento financiero de la institución. En el mediano plazo se genera un deterioro total de la cartera, con la cantidad de operaciones a castigar; clientes no fidelizados que buscarán otras instituciones principalmente por un tema de calidad de atención, por la demora en sus desembolsos, y finalmente la inviabilidad de la Agencia como unidad de negocio.

En lo económico definitivamente se mostrará un resultado de déficit como unidad de negocio de la institución, la cual también repercutirá negativamente en la rentabilidad, por lo cual dicha Agencia es inviable dentro su accionar en la institución.

En lo social, porque se estaría incumpliendo lo que la misión y visión del banco determina: eso quiere decir, que no se estuviese impulsando el desarrollo de los clientes y menos satisfaciendo sus necesidades.

En lo político, ser pasibles a sanciones de la Autoridad de Supervisión del sistema Financiero (ASFI) por incumplimientos a la normativa que se puedan evidenciar en las visitas de revisión y control que realizan.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo General

El objetivo general, es la implementación de un modelo de gestión estratégica sobre las funciones a desarrollar en el puesto de Oficial de Créditos, logrando un alto nivel de productividad, acorde a los objetivos institucionales y que la misma se vea reflejada en los indicadores de rentabilidad de la Agencia.

2.3.2 Objetivo Específico

- Establecer Objetivos de cumplimiento, acordes a las metas establecidas por la organización.
- Implementar herramientas de organización para optimizar el desempeño del oficial de créditos.
- Diseñar mecanismos de control integral de los objetivos establecidos.
- Diseñar un plan de capacitación integral, como estrategia principal, para mejorar las competencias del oficial de crédito y que este proceso sea transversal a todo lo planificado.

2.4 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Durante estos 23 años de ejercicio laboral en el sistema bancario y habiendo cursado y experimentado los cargos de Cobrador, Oficial de Microcrédito, Oficial de créditos de Mediana Empresa, Analista de Créditos, Jefe Regional de Banca Empresas y Jefe de Agencia, se ha observado con mucha claridad, la importancia e incidencia del rol del Oficial de créditos, respecto a los indicadores de rentabilidad.

El cargo de oficial de créditos, determina asumir la responsabilidad de la administración de una cartera de clientes, con un rol de suma importancia a los objetivos institucionales. Se evidenciaron elementos que no permitían un desarrollo correcto de dicho rol desde dos perspectivas:

La externa, que está dada por el entorno del oficial de créditos, respecto a:

- Procesos de inducción ineficientes.
- Lineamientos de trabajo mal direccionados.
- Capacitaciones muy superfluas.
- Procesos de control y seguimiento superficiales.
- Falta de retroalimentación integral respecto al cumplimiento de las metas.
- Falta de herramientas para una gestión eficiente.

La interna, que está dada por el mismo oficial de créditos respecto a:

- La falta conciencia al rol que debe asumir.
- Desorganización total respecto a las tareas encomendadas.
- Gestión muy limitado a solo cumplir con colocar créditos y no desarrollar una cobranza efectiva y promocionar.
- El desempeño de ventas integrales deficiente.
- Falta de identificación y compromiso.

Por lo expuesto, se desarrolla un modelo de gestión estratégica, que permita direccionar de mejor manera sus actividades, potenciar sus competencias comerciales a través de un plan de capacitación y un sistema de control, que más de ser un mecanismo de presión al cumplimiento de metas, sea una herramienta de retroalimentación continua sobre el rendimiento de las metas.

CAPITULO III

ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realizara una exposición resumida de varios conceptos bibliográficos y se presenta de forma ordenada y consecuente con la temática de la presente memoria laboral. Así mismo se tiene como objetivo dar a conocer los conceptos teóricos que apoyaran la implementación del modelo de gestión estratégico:

3.1 Modelo

3.1.1 Definición

Gago (1999) define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión.⁵ Un modelo, es una representación de parámetros estructurados de manera racional respecto a alguna actividad a desarrollar y que persigue ser imitada y ejecutada en cuanto a su proposición.

⁵ Garcia, L. S. (s.f.). [https://www.eumed.ialnet-EstrategiaYControlEstrategicoUnidadODicotomia-4835506%20\(1\).pdf](https://www.eumed.ialnet-EstrategiaYControlEstrategicoUnidadODicotomia-4835506%20(1).pdf). (s.f.)..net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html.

3.2 Gestión

3.2.1 Definición

En base a lo investigado, se puede definir “Gestión”, como un conjunto de procesos y acciones que se realizan para dirigir y lograr un determinado objetivo. Estas acciones se procesan para concretizar un objetivo planteado con antelación, utilizando y reasignado recursos por uno o más individuos que dirigen dichas acciones.

Según Frederick W. Taylor (1994), considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente...”⁶ Por lo que podríamos considerar que: toda acción debe mantener la debida diligencia, y con un direccionamiento adecuado, lograr los objetivos que se persigue.

Antonio Jordán define gestión como “...al conjunto de objetivos, decisiones, acciones y resultados que se generan en una organización, vista como un todo integral dentro de un proceso de tiempo determinado. Este período puede o no coincidir con la gestión anual, la contable o la impositiva”.⁷ Esta definición implica la toma de decisiones hacia un todo integral de la dinámica de una organización.

Por lo expuesto podemos inferir también, que la “gestión” determina tomar decisiones como parte de un conjunto de acciones, que involucre

⁶ <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>

⁷ JIMENO, A. J. (2001). *Análisis de Requerimiento un enfoque de diagnóstico para las organizaciones. 1ra edición.* (Primera ed.). La Paz - Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.

al proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar los objetivos en un espacio de tiempo determinado.

3.3 Estrategia

3.3.1 Definición

Se define, como una serie de acciones muy meditadas, pensadas y analizadas, pueden ser capaces de direccionar hacia un fin u objetivo determinado.

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.⁸ El autor manifiesta que las estrategias deben estar enfocadas y pensadas también el largo plazo, sin perder de vista las acciones que se puedan estructurar día a día, y las mismas sean congruentes con las metas y una visión al futuro de la organización.

Para Charle Hill y C. Jones, una estrategia “es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. Para la mayoría, si no es que para todas las empresas, lograr el desempeño superior en relación con sus rivales es el máximo desafío”.⁹ Las

⁸ (Sierra, 2013)

⁹ Jones, C. W.-G. (2011). *Administración Estratégica un enfoque integral* (9 ed.). Santa Fé,

acciones para maximizar el desempeño de la organizaciones, es el desafío y la base del éxito.

Mintzberg señala "...que el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro..."¹⁰.

De todas las definiciones analizadas, se determina que la estrategia es el arte de dirigir organizaciones, con acciones pensadas y meditadas hacia un objetivo de corto, mediano y largo plazo.

3.4 Gestión Estratégica

3.4.1 Definición

En palabras de Betancourt (2007), la gestión estratégica puede ser vista como "el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización".¹¹ La gestión estratégica es la principal acción para la creación de las estrategias que debe tener una organización para sobrevivir tanto a largo, mediano y corto plazo, debe ser implementada con la orientación de una jefatura y acorde a su ejecución se obtendrá un crecimiento y desarrollo organizacional esperado.

Mexico: Cengage Learning Editores.

¹⁰ (RESTREPO, 2009) LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO*

¹¹ GESTION ESTRATEGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA TANG, J. R. (2002). *GESTION ESTRATEGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA* (TERCERA ed.). CARACAS, PORLOMAR, VENEZUELA: TG RED EDICIONES 2000.

3.5 Relación entre Planeación estratégica y Modelo de Gestión Estratégica

3.5.1 Antecedentes

Todas las organizaciones deben estar totalmente organizadas y enfocadas hacia la gestión en el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. Es Infalible que todas pretendan llegar a la misma meta, es por esto la relevancia de definir a donde se quiere ir, el fijar los objetivos a corto, medio y largo plazo, y el diseñar un plan estratégico para alcanzarlos.

Es fundamental presentar un nivel de adaptación de las organizaciones al momento de plantear sus objetivos, ya que la dinámica del entorno exige cambios constantes, ya que de no disponer esa cualidad, entonces la organización perdería ese perfil de competitividad en el mercado.

Mencionada adaptabilidad se basa fundamentalmente en una planeación estratégica, la cual debe ser constantemente reestructurada si la situación así lo amerita, con el objetivo de potenciar su enfoque competitivo.

3.6 Planeación estratégica

3.6.1 Definición

Siendo la planeación el inicio que marca el ciclo del proceso administrativo podemos definir como la base que guie nuestras acciones, el cual determina objetivos, revisa las condiciones que se encuentran los objetivos y que las acciones que se realicen sean las correctas al objetivo planteado. Es importante también señalar que la planeación debe ser ejecutada bajo un punto de vista a corto, mediano y largo plazo y es ahí donde requerimos de una planeación estratégica que, visualice el accionar y objetivos bajo un

análisis integral de todo el entorno de una organización.

Zuani explica que el planeamiento estratégico se centra en la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno, definiendo al mismo como un proceso que tiene como finalidad el desarrollo de estrategias conducentes al logro de los objetivos de la organización. Para este autor, la estrategia es un concepto vinculado con el arte de planificar los cursos de acción para conducir a la empresa hacia sus objetivos.¹² La planeación estratégica determina un análisis de todo el entorno de una organización estableciendo y desarrollando estrategias que vayan a ejecutarse, con el fin de lograr los objetivos.

La relación que existe entre la planeación estratégica y la gestión estratégica es directa, pues para llegar a una aplicación de una gestión estratégica completa se debe tener en cuenta que se cumplan los parámetros mencionados en una planeación como la realización de diagnóstico, de su misión, visión, de planes de acción para el desarrollo de estrategias.

Gracias a esta relación y a su cumplimiento, se desarrollan los diversos modelos gerenciales, dependiendo del enfoque que se le dé, es decir ya sea hacia la planificación, calidad, empoderamiento o en este caso de la gestión estratégica. Los Modelos Gerenciales se destacan por las estrategias de gestión diseñadas a nivel organizacional utilizado en la dirección y desarrollo de procesos de la misma. Todo modelo es una representación de la situación actual y real que se refleja en la Gerencia.

“Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en

¹² (Genovese*, 2019)

Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito”¹³. De esta definición podemos rescatar que un modelo de gestión estratégica es una herramienta de gestión gerencial, que puede amoldarse a la realidad de una organización según su necesidad.

3.7 Modelo de gestión estratégica

3.7.1 Definición

La planeación estratégica tiene como finalidad determinar los objetivos estratégicos y, con base a ello, las acciones que la empresa necesita para realizarlos. Existen varios modelos para desarrollarla, algunos de estos son:

3.7.1.1 Mapa Estratégico

Este modelo de planeación estratégica es una herramienta visual que tiene la función de comunicar el plan estratégico a todos los integrantes de la compañía. El mapa estratégico se complementa con el Balanced Scoreboard, sin embargo, no es exclusivo de esta metodología y puede ser utilizado con otros modelos.

El mapa estratégico comunica el plan de acción de manera estructurada, segmentando la información en diferentes niveles de participación dentro de la empresa, tales como directivos o ejecutivos. Considera también los departamentos y equipos de trabajo establecidos en el organigrama de la empresa.

¹³ (CUMPLIDO, s.f.)

3.7.1.2 Análisis FODA

Este análisis permite construir la planeación estratégica con base en el análisis interno de la empresa frente al contexto del mercado. Consiste en un cuadrante que identifica y enumera las fortalezas y debilidades de la empresa, y las entrelaza con las oportunidades y amenazas del mercado. Su función es desarrollar planes de acción. Estos deben estar enfocados a resolver los problemas situacionales de la organización en la industria. Además, direcciona a la organización hacia su crecimiento aprovechando las cualidades positivas y oportunidades del sector.

3.7.1.3 Análisis PEST

Permite analizar el mercado desde un punto de vista macro. Por lo general, es el paso anterior para realizar el análisis [FODA](#), ya que permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Este modelo se basa en analizar factores cruciales dentro del territorio comercial. Estos aspectos son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Con el tiempo el análisis PEST ha sido llamado análisis PESTAL, ya que algunos autores han añadido otros factores. Estos aspectos son ambientales y legales, separándolos de los factores políticos.

3.7.1.4 Análisis de brechas (GAP Analysis)

El modelo de análisis de brechas analiza la posición de la empresa dentro del mercado. Ayuda a identificar hacia dónde quiere llegar la empresa. Con esta metodología se analiza de manera secuencial el estado actual de la empresa. Determina las expectativas a futuro de la organización, enlistando las brechas y obstáculos para alcanzar los objetivos. Además, ayuda a observar los aspectos a mejorar para cumplir metas. Este modelo está indicado para realizar una planeación estratégica con enfoque al crecimiento de la

organización.

3.7.1.5 Blue Ocean Strategy

Este modelo apunta a buscar la situación más favorecedora. Propone que lo mejor para una organización es desarrollarse dentro de un mercado no disputado. Busca evitar los mercados demasiado explorados y, por ende, más competitivos. Consiste en desarrollar el plan con el objetivo de posicionar a la empresa dentro del panorama no disputado, es decir, el océano azul. Ambos panoramas cuentan con diferentes cualidades, las cuales son:

- Océano rojo: (este es el que se debe evitar) Competir en mercados ya existentes, destinar demasiados recursos para ganar a la competencia, explorar la demanda ya existente, escoger entre costo y diferenciación.
- Océano azul: (recomendado) Crear nuevos mercados, desenvolverse en situaciones menos competitivas, generar una nueva demanda a través del desarrollo de nuevas propuestas de valor, perseguir un menor costo operacional y generar una mayor diferenciación.

3.7.1.6 Análisis PORTER

Este modelo es el paso previo para el análisis FODA. Ayuda a identificar amenazas y oportunidades. También sirve para identificar si el modelo de negocio se encuentra en el océano azul midiendo el atractivo del mercado. El análisis PORTER mide las fuerzas del mercado, entre ellas se encuentran:

- La rivalidad y la competencia del mercado.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

- Amenaza de nuevos productos y servicios.¹⁴ Se describen y conceptualizan algunos modelos de gestión estratégica, por la necesidad de buscar esquemas exitosos para la gestión gerencial, a continuación conceptualizaremos el modelo de gestión del cuadro de mando integral como base del presente trabajo.

3.7.1.7 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Es el modelo parámetro de la presente memoria laboral.

3.7.1.7.1 El cuadro de mando Integral como sistema de gestión

La aparición del Cuadro de Mando Integral es el resultado de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, en la búsqueda de ampliar la visión de gestión imperante basada en los indicadores financieros que daban cuenta sólo de los activos tangibles. De esta forma se cambia el eje, agregando a la clásica visión, el hecho de que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva. Así los indicadores financieros pasan a ser concebidos como la expresión de la calidad y aceptación de la propuesta de valor a los clientes. A su vez la materialización de esta propuesta de valor dependería de algunos procesos en los cuales la empresa debe ser altamente eficiente. Por último, para poder realizar dichos procesos que darían vida a la propuesta de valor y de esta forma alcanzar los resultados financieros esperados, se requiere de personal dotado de adecuadas competencias, trabajando en un clima organizacional que facilite su desarrollo, con tecnologías e infraestructura adecuadas. Este es sustantivamente el aporte de esta nueva visión; esencialmente se trata de poner a trabajar la organización

¹⁴ (<https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>, s.f.)

en el día a día en pos de los objetivos estratégicos delineados y entendiendo que en su desarrollo todo es una relación de causa y efecto.

Esta herramienta de gestión se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por Robert Kaplan y David Norton, cuya propuesta es el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento (Martin y Reyes, 2008, p.13).

Desde el año 1990 Robert Kaplan (profesor de la Universidad de Harvard) y David Norton (Director General del Nolan Norton Institute), realizan un estudio sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, cuyos descubrimientos los resumen y publican en el artículo “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review.

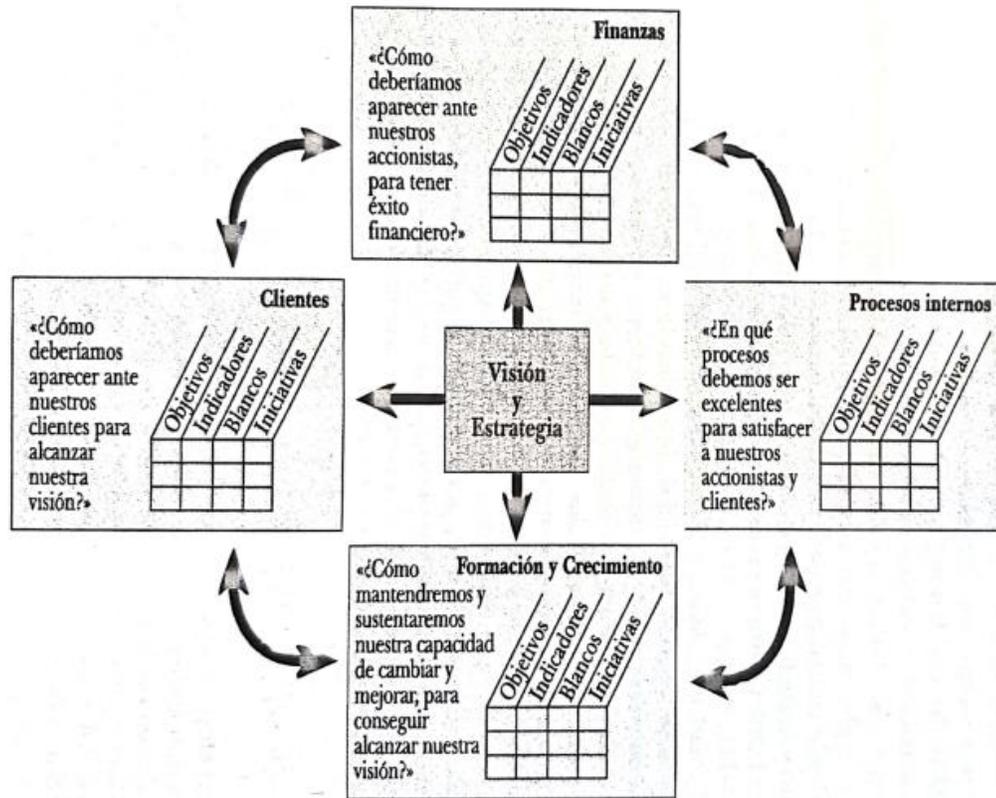
Lo denominan Balanced Scorecard ó Cuadro de Mando Integral en español debido a que este “nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la 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.

Esta herramienta sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos

financieros. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; permitiendo seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que se observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro. Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y la estrategia de una organización y contemplan la actuación desde las cuatro perspectivas, las que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

Figura 3.1 Cuadro de Mando Integral para transformar estrategia



Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", 2002, p. 24

3.7.1.7.2 El cuadro de mando integral como sistema de medición

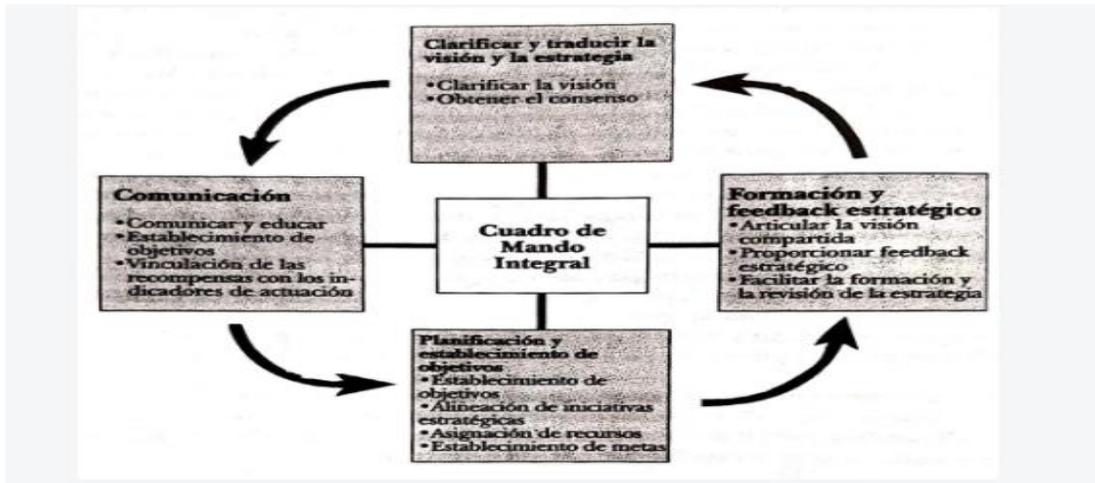
Las mediciones que se establecen en el Cuadro de Mando Integral son las que permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto en el corto como en el largo plazo, por medio de indicadores de resultado e inductores de la actuación o desempeño, para así lograr el alineamiento de la organización a su estrategia.

“El establecimiento de indicadores de actuación es la clave del Cuadro de Mando Integral”.

El Cuadro de Mando Integral 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. Pero el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctica u operativa, es un sistema de gestión estratégica que permite:

- 1) Aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas.
- 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 3.2 Cuadro de Mando Integral para la acción



Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de mando Integral", 1998, p. 24

3.7.1.7.3 Clarificar y traducir la Visión y la Estrategia

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros el equipo debe pensar en que van a poner el énfasis, de cara a la perspectiva del cliente debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez establecidos los objetivos financieros y de clientes, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno, destacando aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

3.7.1.7.4 Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos, tableros de anuncios, videos o de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecerse objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

3.7.1.7.5 Planificación y establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio, si se fijan objetivos financieros ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Se busca que los objetivos para los indicadores de los clientes deriven de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores financieros, de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los

directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De este modo el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. El Cuadro de Mando Integral también busca que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

3.7.1.7.6 Aumentar el feedback y la formación estratégica

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando en una estructura de formación estratégica, proporcionando la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo, ya que permite a los directivos vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias e incluso hacer cambios, gracias al feedback recibido. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir, el proceso de comunicación y alineación moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir el cuadro introduce sistemas de pensamiento dinámico. El tercer proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de actuación y resultados.

Sin embargo, las estrategias no pueden ser tan lineales y estables, se necesita que los directivos cuestionen sus asunciones subyacentes y mediten si la teoría sobre la cual están operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales; para lo cual necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia planeada sigue siendo viable y de éxito.

3.7.1.7.6 Perspectivas del cuadro de Mando Integral

3.7.1.7.6.1 La Perspectiva Financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera.

El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. “Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando”.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio: Crecimiento, sostenimiento y cosecha. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas. La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad y los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección sería el cash flow (flujo de caja) y reducir las necesidades de capital circulante.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa, este diálogo exige que ambos directores tengan una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocio. Los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

Crecimiento y diversificación de los ingresos

Reducción de costes/mejora de la productividad

Utilización de los activos/estrategia de inversión

3.7.1.7.6.2 La Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Si las unidades de negocio quieren conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. (Kaplan y Norton, 2002, p.76). Además de aspirar a

satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente; así pues, esta perspectiva traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

La segmentación del mercado.

Los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma distinta los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado; la esencia de la estrategia no es simplemente elegir que hacer, también exige elegir lo que no hay que hacer.

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Las empresas generalmente acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente.

El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas

las empresas quieren utilizar y constituyen el grupo central de indicadores:

Cuota de mercado

Incremento de clientes

Adquisición de clientes

Satisfacción de clientes

Rentabilidad de los clientes

Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa, sin embargo, no pueden contar con que todos sus clientes sean proactivos y les proporcionen feedback sobre la actuación, por ello muchas empresas realizan encuestas sistemáticas de satisfacción del cliente.

Razonablemente en el caso del trabajo específico el énfasis será puesto en el tema de satisfacción de clientes y, más que en rentabilidad de los clientes en temas asociados a contención de costos.

El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación - diferenciadores- de los resultados del cliente; responden a la pregunta: ¿Qué es lo que la Empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado? Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se pueden organizar en tres categorías:

Los atributos de productos y/o servicios: Abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad.

La relación con los clientes: Incluye la entrega del producto/ servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa.

Imagen y prestigio: Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa.

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de cliente y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores – cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad- para estos segmentos seleccionados. También han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres categorías de atributos (mencionados anteriormente) que, si se satisfacen permitirá que la empresa retenga y amplíe sus negocios con esos clientes seleccionados.

3.7.1.7.6.3 La Perspectiva del Proceso Interno

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación – identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio posventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

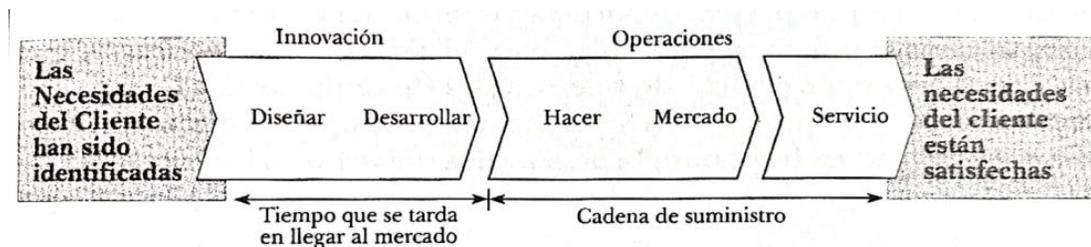
En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva

del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos productos en los que una organización ha de sobresalir son excelencia.

La cadena de valor del proceso interno.

El modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno.

Figura 3.3 Cadena de Valor del Proceso Interno



Procesos de la empresa

- Proceso de innovación
- Diseño del producto
 - Desarrollo del producto

- Procesos operativos
- Fabricación
 - Marketing
 - Servicio posventa

Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", 2002, p. 100

Este modelo abarca tres procesos principales:

- **Innovación:** En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.
- **Operaciones:** El proceso operativo es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos existentes a los clientes existentes. Las organizaciones deben identificar las características

de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

- Servicio posventa: Es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.

3.7.1.7.6.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. “Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente”. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, estos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Kaplan y Norton (2002), establecen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Las capacidades de los empleados.

Se exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y

sus capacidades creativas puedan ser movilizadas a favor de la organización. Kaplan y Norton (2002) observaron tres dimensiones fundamentales para los indicadores de resultados en esta perspectiva:

La satisfacción del empleado.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. “Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos”. La satisfacción de los empleados se mide con encuestas.

La retención del empleado.

La retención de los empleados representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y – confiamos- la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

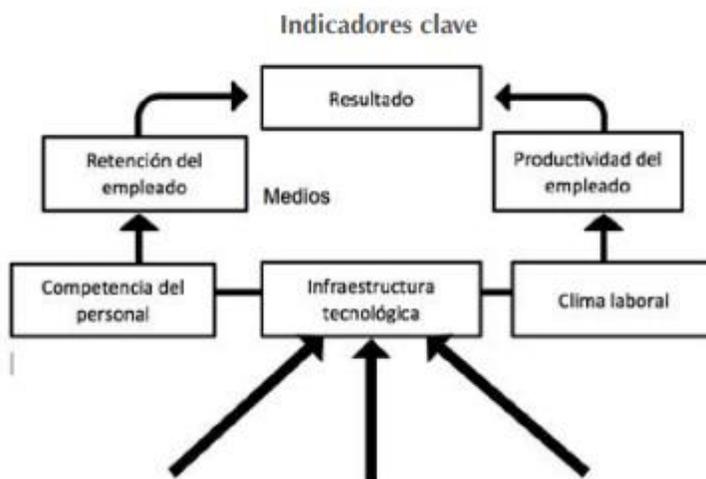
La productividad del empleado.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de

los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado.

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados –satisfacción, retención y productividad- deben identificar a los inductores específicos, para una situación concreta en la perspectiva de aprendizaje.

Figura 3.4 La Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan y Norton, "Cuadro de Mando Integral", 2002, p. 142

3.7.1.7.8 Las capacidades de los sistemas de información.

Para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitan disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización, también han de ser informados sobre que segmento ocupa cada cliente

individual a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son necesarios para que los empleados mejoren los procesos.

3.7.1.7.9 Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Es por eso que el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir con el número de sugerencias por empleado.

Los inductores de la actuación sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus necesidades equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral.

Los indicadores de la actuación de equipo comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuos.

3.7.1.7.10 La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Kaplan y Norton presentan tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

Las relaciones causa-efecto.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y

convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Los inductores de la actuación.

Todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores de la actuación son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular, estos reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio, por ejemplo: los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir y los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación, es decir debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

La vinculación con las finanzas.

En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un

cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

3.7.1.7.11 Traducción de la estrategia a términos operativos

La capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la estrategia en sí y en las últimas décadas las oportunidades de crear valor pasaron de la gestión de activos tangibles a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, así como las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia, ya que los objetivos e indicadores financieros y no financieros se derivan de la visión y estrategia de la organización. “En esta era de trabajadores del conocimiento, la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización, las personas tienen que cambiar su comportamiento y adoptar nuevos valores. La clave de esta transformación es colocar la estrategia en el centro”.

La estrategia, no es solamente un proceso de gestión, existe un proceso que comienza en la misión de la organización. La misión debe traducirse para que las acciones de las personas estén en línea con ella y la apoyen. La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.

La misión que lo abarca todo proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización o cómo encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más amplia; la misión y los valores que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo. La visión de la organización

dibuja una imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Además, lanza el movimiento de la estabilidad de la misión y valores centrales al dinamismo de la estrategia, que es el paso siguiente en el proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el mundo real.

Kaplan y Norton (2016) señalan que la parte más importante de cualquier estrategia empresarial es la “propuesta de valor” que se hace a los clientes. La proposición de valor describe un mix único de producto, precio, servicio, relación e imagen que el proveedor ofrece a sus clientes. Determina los segmentos de mercado a los que va dirigida la estrategia y la forma en que la organización se diferenciará de la competencia. En la experiencia de ambos autores, encontraron que las propuestas de valor de organizaciones exitosas con el Cuadro de Mando Integral encajaban en las tres estrategias descritas por Treacy y Wiersema:

- Liderazgo de producto
- Intimidad de los clientes
- Excelencia operativa

Los mejores cuadros de mando integral reflejan la estrategia de la organización, estos junto con su representación gráfica en mapas estratégicos, proporcionan una forma lógica y completa de describir una estrategia. Comunican claramente los resultados deseados por la organización y las hipótesis sobre cómo obtenerlos. Permiten que todas las unidades y empleados de la organización comprendan la estrategia y definan su contribución al alinearse en ella. “Con un Cuadro de Mando Integral que relata la historia de la estrategia, tenemos una base fiable para el diseño de un sistema de gestión destinado a crear organizaciones basadas en la estrategia”.

3.7.1.7.11 Mapas Estratégicos

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-

efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer objetivos e indicadores, así como una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia.

La mayor preocupación de los ejecutivos tiene que ver con el desafío que representa para ellos asegurar la generación de valor para la empresa, los empleados que trabajan en ella, los accionistas y la comunidad en general; la “propuesta de valor” es el componente fundamental a ser analizado en el mapa estratégico y representa gran parte del valor agregado de un producto o servicio.

Otro de los aspectos abordados con mucho énfasis en algunos mapas estratégicos describe de que manera las organizaciones están transformando sus activos intangibles en activos tangibles. Los activos intangibles impulsan la creación de valor a largo plazo.

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. El sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad, o sea, como espera crear un valor futuro y sustentable; por consiguiente, al diseñar un Cuadro de Mando Integral, una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.

El valor se crea mediante procesos internos de negocios, los procesos internos se clasifican en:

- 1) Gestión de operaciones: Producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- 2) Gestión del cliente: Establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- 3) Innovación: Desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.

- 4) Procesos reguladores y sociales: Cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

Para lograr el éxito es necesario la alineación estratégica, ya que determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia, estos se pueden clasificar en tres categorías:

- 1) Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
- 2) Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- 3) Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral, proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Las perspectivas financieras y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia, ambas perspectivas contienen indicadores de resultados. La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son importantes para la estrategia; los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y que clase de ambiente (el capital organizacional), se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba se encuentra la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia.

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente. Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. “La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quien”.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificadas, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permiten alcanzar las metas de todos los indicadores, estos también se conocen como iniciativas estratégicas.

Para cada indicador del Cuadro de Mando Integral se deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas. Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados

con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados.¹⁵ Este es modelo parámetro y base de la presente memoria laboral, la cual está relacionada y enfocada solo en el rol del oficial de créditos. Sin embargo antes de desarrollar dicho modelo, con relación al rol del oficial de créditos, debemos conceptualizar un marco teórico del sistema en el que interactúa y se desempeña el oficial de créditos.

3.8 Sistema Financiero

3.8.1 Definición

En un sentido general, el sistema financiero (sistema de finanzas) de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas o unidades de gasto con superávit hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit, así como facilitar y otorgar seguridad al movimiento de dinero y al sistema de pagos.¹⁶

3.9 El rol de los bancos dentro el Sistema financiero

Un banco es toda empresa que, autorizada de acuerdo a la ley del país donde se encuentre, se dedica a realizar en forma habitual la intermediación de recursos financieros. Es decir, por un lado capta o recibe dinero del público y por el otro presta esos fondos a empresas, familias, individuos y gobiernos. Los bancos pagan una compensación por los depósitos que reciben y obtienen

¹⁵ Arroyo, R. L. (s.f.). *<http://materialesdocentes.uss.cl/wp-content/uploads/2018/08/Documento-de-trabajo-n-27.pdf>*.

¹⁶ (<https://www.monografias.com/docs115/estabilidad-del-sistema-financiero-nacional-asfi-bolivia/estabilidad-del-sistema-financiero-nacional-asfi-bolivia.shtml>, s.f.)

un beneficio por los préstamos que otorgan.¹⁷ La dinámica de toda organización bancaria es la de captar recursos económicos para traducirlos en préstamos (Créditos), las cuales vienen a ser su principal activo de estructura financiera y en particular la del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Banco Pyme ecofuturo S.A. por sus antecedentes dentro el sistema financiero y actualmente con el denominativo de “Banco”, enfoca su mercado objetivo en la microfinanzas en Bolivia para impulsar a sus clientes en este segmento. Por lo tanto debemos realizar algunas definiciones

3.10 Microfinanzas

3.10.1 Definición

El término microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos, especialmente a los pobres. Las entidades que llevan a cabo esas actividades son denominadas instituciones microfinancieras (IMF), a las que se puede definir como “...toda organización, unión de crédito, banco comercial pequeño, organización no gubernamental financiera, o cooperativa de crédito- que provee servicios financieros a los pobres”. Tales servicios incluyen financiamiento, instrumentos de ahorro y de pago, entre otros. En numerosas oportunidades se utiliza el término microfinanzas en un sentido mucho más limitado, haciendo referencia únicamente a la provisión de microcréditos para pequeños negocios informales de microemprendedores. Sin embargo, los clientes de las IMF no son solo microempresarios que buscan financiamiento para sus negocios. El rango de servicios financieros provistos por las IMF ha crecido más allá y cubre un menú amplio que incluye la captación de ahorros, transferencias de dinero y seguros. En los últimos años, la captación de depósitos se ha amplificado, debido a una

¹⁷ ASBA. (s.f.). <https://www.asba-supervision.org/PEF/manejando-tu-dinero/el-rol-de-los-bancos.shtml>.

demanda creciente de la gente más pobre y dado que resulta una fuente de fondeo natural para las IMF. Los microseguros son aún muy incipientes, siendo los seguros de vida la línea más desarrollada.¹⁸

Es evidente que el sector de las microfinanzas va direccionado a un segmento con limitaciones económicas dentro del contexto socioeconómico de un país, pero que ello no ha limitado que se dieran flujos económicos que permitieran su desarrollo, por lo cual los créditos fueron un gran impulso económico para este segmento que, en la actualidad ya no solo trabaja con créditos, sino también ahorran por la capacidad de generar flujos excedentarios y también otros productos como seguros de salud, muerte, etc.

3.11 Crédito

3.11.1 Definición

Esta expresión integra dos conceptos. Por un lado el de crédito, entendido, en este caso como una entrega de dinero para ser devuelta en un plazo determinado, en forma íntegra o en cuotas, adicionándose los intereses pactados, y punitivos, si correspondieran por mora. Por el otro, el de banco, persona jurídica, personas jurídicas, que se dedican a obtener ganancia, recibiendo y prestando dinero a interés.

Un crédito bancario es un voto de confianza que un cliente recibe al obtener dinero de una entidad financiera, ya sea pública o privada. Las entidades financieras son aquellas que captan dinero de sus clientes mediante operaciones pasivas y lo prestan a tasas más altas de las que lo reciben, en operaciones activas. Por supuesto esa confianza se basa en que el cliente pruebe su solvencia (se pide por ejemplo que acredite ingresos suficientes y que sea propietario de inmueble) y si las sumas concedidas son

¹⁸ (Peron)

muy elevadas, se hipoteca un bien inmueble, hasta que se cancele la deuda, para que exista un bien que responda por la obligación si el cliente no lo hace. Mediante el crédito el cliente obtiene disponibilidad de efectivo y el Banco los intereses por el uso del dinero.¹⁹ Bajo el rotulo de “confianza” es que se realizan financiamientos de microcréditos, en muchos casos solo garantía quirografaria o personal, por lo cual son activos de alto riesgo, que se mitigan con una buena calidad de evaluación por parte del oficial de créditos.

3.12 Microcrédito

3.12.1 Definición

Crédito otorgado a una persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios, con el objeto de financiar actividades económicas de pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades.²⁰ Parte de la visión de Banco Pyme Ecofuturo S.A. se centra en las microfinanzas en Bolivia, y lo definido líneas arriba, es el segmento con el cual esta institución trabaja.

3.13 Mora

3.13.1 Definición

Según ASFI manifiesta que a efectos de la evaluación y calificación de la cartera de créditos, se entiende por mora al incumplimiento en el pago de los montos adeudados de capital o intereses, según el plan de pagos pactado, considerándose como incumplido el saldo total de la operación desde el día de vencimiento de la cuota atrasada más antigua hasta el día en que ésta sea puesta totalmente al día, tanto en capital como en intereses. En concordancia con lo establecido en el Artículo 794° del Código de Comercio los créditos que

¹⁹ (<https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/credito-bancario>, s.f.)

²⁰ (https://www.asfi.gob.bo/educacionfinanciera/Tipos_de_Credito.html, s.f.)

no tengan una fecha de vencimiento, se consideran vencidos desde su origen.²¹ El indicador de mora al igual que un indicador de crecimiento de cartera, es muy importante a la hora de mostrar la Rentabilidad de una Agencia, ya que de una mala gestión se obtendrán indicadores de alta previsión que afectan los resultados finales de una organización bancaria.

3.14 Cartera de créditos

3.14.1 Definición

La cartera de créditos es el activo más importante de las Entidades de Intermediación Financiera (EIF), debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por lo que las operaciones de crédito deben sustentarse adecuadamente en análisis objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos por cada.²² Una correcta evaluación de créditos dentro los parámetros cuantitativos y cualitativos, hace la diferencia de presentar una cartera saludable que genere una rentabilidad esperada. Por lo tanto debemos identificar al principal protagonista de gestión de una cartera de créditos, la cual recae el cargo de Oficial de créditos cuya funcionalidad o rol son determinantes a la hora de cumplir con una gestión adecuada de esta cartera crediticia.

3.15 Rol del oficial de créditos

El rol del oficial de créditos, cumple múltiples las funciones, es un multifacético, ya que realiza labores múltiples como promoción, captación, verificación, evaluación y recuperación de créditos. Entonces:

Es una de las preguntas que mucha gente se hace cuando los observa todos los días laborables en actividades de promoción, evaluación, verificación de

²¹ (<https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/anexos/t05/c01/t05c01a01.pdf>, s.f.)

²² (<https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/anexos/t05/c01/t05c01a01.pdf>, s.f.)

negocios o visitas conjuntas (barridos de mora) a clientes morosos.

Por lo tanto, habiéndose tomado como referencia varios «Manuales de Organización y Funciones» (MOF), existen muchas funciones que cumple, siendo la principal:

Función Principal

Encargado de realizar la gestión de promoción, evaluación, otorgamiento, seguimiento y recuperación de las operaciones crediticias, productos y servicios a los clientes nuevos, recurrentes de la entidad financiera donde labora.

Funciones Secundarias

- Realizar el análisis y participar en la decisión del otorgamiento de las operaciones crediticias según la normativa vigente de la entidad financiera, además de velar por el cumplimiento de la resolución del comité de créditos.
- Seguimiento y control de los créditos desde el inicio de colocación hasta la cancelación del mismo.
- Brindar información al cliente y/o usuario sobre los productos de ahorros y créditos.
- Visita de campo con frecuencia diaria de su cartera crediticia y potenciales clientes a través de la promoción de créditos.
- Recopilación de la información económica, comercial, familiar, financiera y de solvencia moral, tanto en el domicilio como en el negocio, de los clientes recurrentes y potenciales.
- Realizar el análisis económico y financiero de las operaciones crediticias para determinar el nivel de riesgo, verificando que el monto y condiciones de repago guarden una relación razonable con la situación económica – financiera del cliente.
- Preparación, verificación en el expediente del crédito que contenga toda la información requerida, manteniéndolo en forma ordenada, legible y adecuadamente documentado.

- Digitación de la documentación e información contenida del expediente del crédito en el sistema de la entidad financiera, controlando y verificando la calidad de la información.
- Elevar y fundamentar ante el comité de créditos, según los niveles correspondientes, sus propuestas de créditos de acuerdo a la normatividad vigente de la entidad financiera.
- Efectuar el seguimiento post inversión del crédito otorgado para verificar el cumplimiento del destino del crédito.
- Efectuar el arqueo de expedientes de créditos de forma mensual.
- Fomentar la venta cruzada de la entidad donde labora, es decir, generar ventas de créditos y de ahorros, además de impulsar la venta de los ingresos no financieros (INOF) como seguros (multiriesgo, desgravamen, seguro contra accidentes vehiculares).
- Conocimiento y permanente actualización de la normativa interna de reglamento de créditos.
- Cobranza permanente de su cartera crediticia. Desde que el cliente tiene 01 día de atraso, el asesor tiene la obligación de realizar la cobranza oportuna.
- Notificación a los clientes morosos tanto al titular como aval según en caso corresponda.
- Dar soluciones inmediatas como reprogramación, refinanciación o cobranza judicial de los créditos vencidos que tienen problemas en su flujo de caja o improbabilidad de pago.
- Mantener indicadores óptimos de morosidad, gestionando adecuadamente el nivel de provisiones de la cartera asignada.
- Administración de cartera crediticia propia y heredada de clientes con el objetivo de generar rentabilidad.
- Generación de rentabilidad de su cartera, mediante la resta de Ingresos financieros de su cartera, menos las provisiones que genera la misma.

Cabe recalcar que el asesor de crédito debe velar por el cumplimiento de estas funciones, las cuales son supervisadas por su jefe inmediato.²³ Estos conceptos son muy certeros respecto al ejercicio de funciones del cargo de oficial de créditos de una entidad bancaria, sin embargo para que dichas funciones se lleven de manera eficiente, es que requiere de un proceso de gestión estratégica por parte del líder de todo el equipo, es ahí donde se calza perfectamente la implementación de un modelo de gestión estratégica para el rol de los oficiales de crédito. La gestión estrategia desarrollada por el autor del presente trabajo el año 2016, en la Agencia Zona Central de Banco Pyme Ecofuturo S.A. tiene bastante relación y semejanza al Modelo de gestión estratégica planteado por Kaplan y Norton, con el “Balance Scorecard” ó Cuadro de Mando Integral, con la cual se obtuvieron buenos resultados y soluciones a problemas que se identificaron en el desempeño de los oficiales de crédito.

²³ (<https://microfinanzasglobal.com/analista-de-credito/funciones/>, s.f.)

CAPITULO IV

PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Aspectos Generales

En Enero de 2016 el autor comienza su relación laboral con Banco Pyme Ecofuturo S.A., en donde se advirtió que el ingreso económico principal del Banco, era el desempeño de su cartera activa por los intereses generados, por lo cual el panorama de gestión, estaba fundamentado en el incremento de la cartera y un adecuado control de la mora. Dichos parámetros de trabajo contienen una directa participación del cargo de **oficial de créditos**, para mantener un desempeño de cartera expectable y sostenible. Por lo mencionado debemos entender el siguiente reporte:

Tabla 4.1 Memoria Institucional Banco Pyme Ecofuturo S.A.

DETALLE	GESTIÓN 2015	GESTIÓN 2016
<i>Cartera Bruta</i>	381.535.956	407.473.047
<i>Tasa de Crecimiento de Cartera</i>	12,93%	6,80%
<i>Cartera en Mora</i>	1,62%	2,11%
<i>Número de Clientes</i>	52.795	50.915
<i>Oficial de Créditos</i>	377	311
<i>Agencias Fijas</i>	75	71
<i>Crédito Promedio</i>	7.227	8.003
<i>Cartera Bruta / Oficial de Créditos</i>	1.012.032	1.310.203
<i>Cartera Bruta / Agencias Fijas</i>	5.087.146	5.739.057
<i>Nro de Clientes / No de Oficiales de Crédito</i>	140	164
<i>Cartera en bolivianos/Cartera Bruta:</i>	94,47%	96,12%
<i>Cartera al Sector Productivo/Cartera Bruta</i>	35,30%	42,31%

* Expresado en dólares estadounidenses

Fuente: Memoria Institucional 2016 Banco Pyme Ecofuturo S.A., 2016

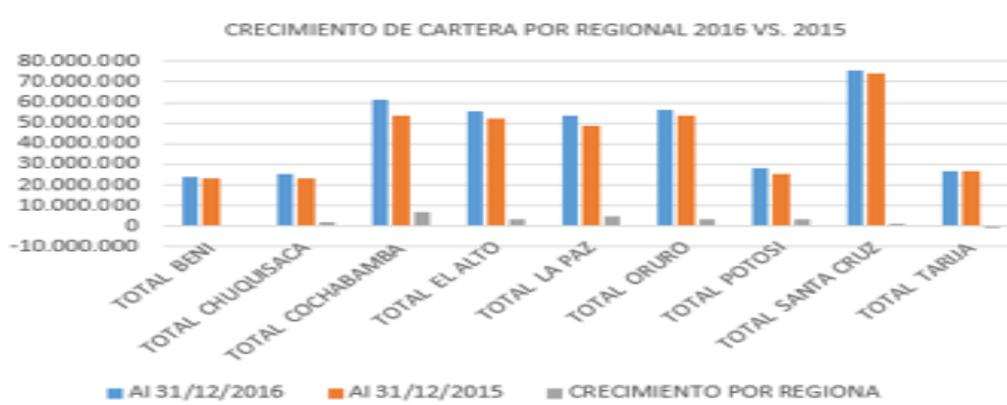
El reporte nos muestra varios indicadores, en la cual el indicador de crecimiento de cartera bruta, conjuntamente la cartera en Mora, brindan información del desempeño comercial del equipo de Oficiales de Crédito durante la gestión, respecto a las funciones (rol) que debe cumplir. De esta tabla observamos que el 67% de los indicadores van direccionados al resultado que deben lograr los oficiales de crédito, ya que adicionalmente al crecimiento de cartera y cartera en mora, observamos la tasa de crecimiento de cartera, número de clientes, crédito promedio por oficial, cartera bruta por oficial y número de clientes por oficial, mostrándonos la real dimensión del desempeño que debe tener un oficial de créditos. Este preámbulo de indicadores sobre el cargo de oficial de créditos nos confirma, la importancia de su rol, por lo cual, el presente trabajo fundamenta su esencia de implementación, de un modelo de gestión al rol del oficial de créditos en la Agencia Zona Central.

Tabla 4.2 Comparativa de Saldos de Cartera por Regional gestiones 2016 vs. 2015

Regional	Ai 31/12/2016	Ai 31/12/2015	CRECIMIENTO POR REGIONA
TOTAL BENI	23.948.739	23.513.119	435.620
TOTAL CHUQUISACA	25.190.732	23.143.390	2.047.342
TOTAL COCHABAMBA	61.286.159	53.990.372	7.295.787
TOTAL EL ALTO	55.661.421	52.063.101	3.598.319
TOTAL LA PAZ	53.578.744	48.945.152	4.633.593
TOTAL ORURO	56.801.588	53.623.397	3.178.191
TOTAL POTOSI	28.455.795	25.133.973	3.321.822
TOTAL SANTA CRUZ	75.666.062	74.064.560	1.601.502
TOTAL TARIJA	26.883.806	27.058.892	-175.086
Total Nacional	407.473.047	381.535.956	25.937.091

Fuente: Reportes Internos Regional La Paz Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Gráfico 4.1 Comparativa de Saldos de Cartera por Regional gestiones 2016 vs. 2015



Fuente: Elaboración propia

Del presente reporte se advierte el crecimiento de cartera del Banco Pyme Ecofuturo S.A. a nivel Nacional en el orden del 6.8%, del cual el aporte de crecimiento de la Regional La Paz, fue de un monto de \$us.4.633.593.- (Millones de Dólares) siendo la segunda Regional con más crecimiento de la gestión a nivel Nacional.

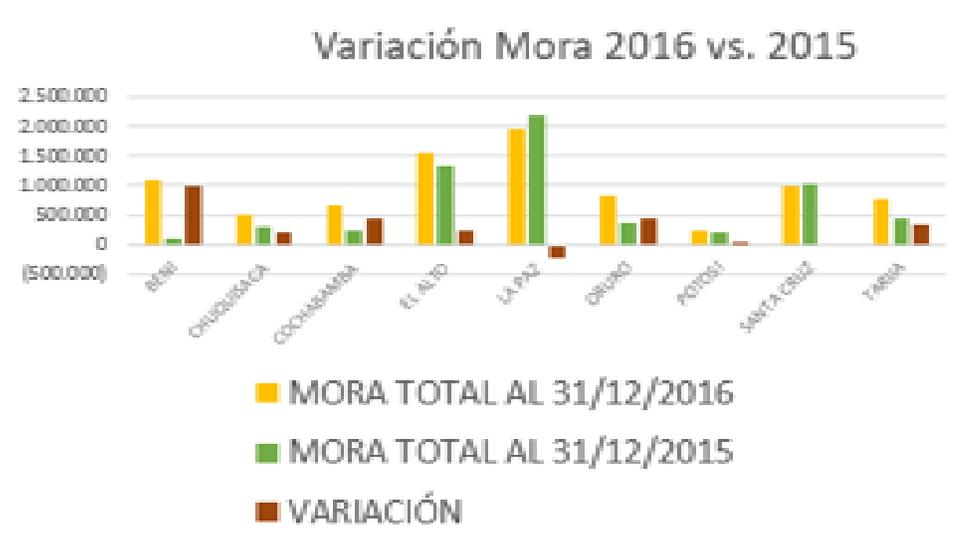
También es importante analizar los indicadores generales de Mora, como parte fundamental de la rentabilidad que se espera de una cartera crediticia.

Tabla 4.3 Saldos de cartera de mora por Regional 2016 vs. 2015

Regional	MORA TOTAL AL 31/12/2016	MORA TOTAL AL 31/12/2015	VARIACIÓN
BENI	1094626,26	106466,78	988159,48
CHUQUISACA	500952	303331,25	197620,75
COCHABAMBA	674706,04	243222,49	431483,55
EL ALTO	1571060,74	1332164,28	238886,46
LA PAZ	1945999,4	2179674,28	-233674,88
ORURO	823496,71	374728,4	448768,31
POTOSI	238743,96	193739,76	45004,2
SANTA CRUZ	1003004,04	1086721,74	-83717,7
TARIJA	754535,56	424379,03	330156,53
Total Nacional	8607114,71	6194428,01	2412686,7
Porcentaje Total	2,11%	1,62%	

Fuente: Reportes Internos Regional La Paz – Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Gráfico 4.2 Variación de Saldos de Cartera por Regional



Fuente: Elaboración propia.

La mora incremento de un 1.62% a un 2.11%, todas las Regionales incrementaron su indicador de mora, a excepción de dos Agencias (Regional Santa Cruz y Regional La Paz), las cuales bajaron su mora y por ende también sus provisiones al cierre de la gestión 2016.

De los indicadores mencionados, el aporte de Ag. Zona Central fue muy importante, ya que se trata de una de las principales Agencias de la Regional La Paz y se tuvo que realizar un trabajo organizado, metódico y principalmente estratégico a varios objetivos planteados al desempeño del Oficial de créditos.

4.2 Descripción de la solución del problema

A inicios de la gestión 2016, se analizó la problemática de gestión del oficial de créditos, en lo que refiere tres dimensiones de desempeño (Promoción, Colocación y Recuperación de cartera) y por falencias de gestión ya mencionadas, por lo cual se requería con suma urgencia, la implementación de nuevos lineamientos y estrategias de trabajo.

Estos lineamientos y estrategias, fueron determinantes para el logro de resultados que el autor buscaba con el desempeño de la agencia en dicha gestión, y por ende lograr las metas que alta gerencia esperaba de cada unidad de negocio. Se implementó un modelo de gestión estratégica al rol del oficial de créditos, orientada bajo los conceptos del modelo de gestión estratégica del Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) de Kaplan y Norton, la cual fue una herramienta de base para poder gestionar las estrategias al ulterior del equipo de oficiales de créditos y mostrar de esta manera un trabajo organizado y bien direccionado con los objetivos establecidos.

4.3 Desarrollo de la solución y resultados logrados

4.3.1 Definición de estrategias

Sobre la base de la visión, misión y valores institucionales, es que alineamos una serie de estrategias, para conformar un plan estratégico que pueda ser capaz de mejorar el desempeño del oficial de créditos y en consecuencia el rendimiento de la Agencia. Socializamos este plan estratégico con el equipo de oficiales, de tal manera que pudimos hacerles entender, que debíamos cambiar el timón del acciones que a la fecha desarrollaban en cuanto su productividad y objetivos logrados.

4.3.2 Parámetros de medición de los indicadores de gestión

Centrándonos en el enfoque del cuadro de mando integral, respecto a sus perspectivas: financiera, Cliente, procesos internos y aprendizaje – crecimiento, planteamos indicadores de medición de resultados a los diferentes objetivos planeados. Estos parámetros de medición se basaron en

objetivos reales planteados por el Banco Pyme Ecofuturo S.A., (avalados por reportes internos de la regional La Paz) y por Anexos 1 y 2, los cuales fueron diseñados por el autor (aporte base de las soluciones) para poder cuantificar y medir rendimientos de varios procesos, dentro las perspectivas del cuadro de mando integral implementado.

4.3.2.1 Anexo 1. Esquema Cronograma de Actividades

Este esquema parametriza y orienta las horas que aproximadamente un oficial de créditos debería asignar de su tiempo a las diferentes funciones que debe desempeñar a lo largo de la semana. Estos parámetros se desarrollaron por la experiencia del autor, con el objetivo de que los oficiales de crédito puedan desenvolver su accionar de una manera más organizada y eficiente. (Este cronograma es una propuesta de solución base, a diferentes problemas de organización que el oficial de crédito presentaba).

4.3.2.2 Anexo 2. Esquema de cálculo de hrs. invertidas en diferentes funciones

A efectos de obtener indicadores medibles, se cuantifico las horas promedio, que el oficial de crédito debería invertir en diferentes actividades, ya que del cumplimiento cabal de dichas horas, es que muchas estrategia planteadas se cumplirían. (Esta cuantificación es una propuesta del autor en concordancia al modelo de gestión propuesto, ya que se plantean varios indicadores de este anexo).

4.3.3 Objetivos propuestos para la gestión 2016

Se plantean los objetivos generales para la gestión 2016 (ver anexo 3), los cuales son parametrizados por objetivos reales en la perspectiva financiera, la

misma está fundamentada por reportes internos de la regional la Paz, del Banco Pyme Ecofuturo S.A. y representan las objetivos establecidos por la alta gerencia de la institución. Asimismo se establece el resto de los objetivos, en la perspectiva de clientes, procesos y aprendizaje, sobre parámetros de desempeño del oficial de crédito (estos parámetros están expuestos en el anexo 2).

4.3.4 Herramientas de dirección

Por metodología de elaboración del cuadro de mando integral, desarrollamos:

- Un mapa estratégico (anexo 4)
- Tablero de control Ag. Zona Central (anexo 5)
- Tablero de control Balanced Scorecard (Anexo 6)
- Dashboard cuadro de Mando Integral (Anexo 7)

4.3.4.1 Mapa Estratégico (anexo 4)

Bajo los principios de relación causa efecto, vinculación de los inductores y vinculación financiera, se desarrollaron los diferentes objetivos e indicadores de las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y Aprendizaje – Crecimiento, en donde la base para el desarrollo hacia un cumplimiento de los objetivos financieros es la Capacitación constante de los recursos humanos y a partir de ellos mejorar la eficiencia de varios procesos internos para una adecuada atención al cliente y en consecuencia final, el cumplimiento de dichos los objetivos financieros.

4.3.4.2 Tablero de control Ag. Zona Central (anexo 5)

Una vez de traducidas la visión y las estrategias en objetivos e indicadores,

establecemos un tablero de control en el cual indicamos la perspectiva correspondiente, objetivo, indicadores de medición, metas, rangos o criterios de medición del indicador, el responsable, periodo de cumplimiento de metas e **iniciativas** ó acciones realizadas para el cumplimiento de metas. Es importante aclarar que sobre este tablero de control base, se desarrollaron otras herramienta de gestión, como el tablero del cuadro de mando integral con rangos de cumplimiento semaforizados (anexo 6), y también un reporte dashboard, bajo un medidor de velocímetros al cumplimiento de los diferentes objetivos, con colores también semaforizados a su grado de cumplimiento (anexo7).

4.3.5 Iniciativas para el cumplimiento de los objetivos

Iniciativas Perspectiva Financiera – Objetivo Mejorar Ingresos de la Agencia

Se comunicó al equipo de oficiales de crédito (comunicación efectiva), las metas establecidas por la Gerencia Nacional (se alinearon los objetivos y vincularon las estrategias), en cuanto el incremento de cartera prevista para la gestión 2016. Analizamos la misma en cuanto a la necesidad real de dicho incremento de cartera, como base principal de los ingresos económicos de la Agencia y por ende del Banco Pyme Ecofuturo S.A. Se clarifico la viabilidad de lograr las metas, a consecuencia de desarrollar un trabajo mucho más organizado y eficiente.

De lograr los objetivos de crecimiento de cartera definidos, también determinan beneficios de tipo económico por comisiones y el reconocimiento del funcionario, como personal de alta eficiencia.

Iniciativas Perspectiva Financiera – Objetivo bajar el nivel de provisiones para mejorar utilidades

Por reunión con el equipo de oficiales (comunicación efectiva), analizamos la necesidad de mantener un nivel bajo de morosidad, realizando un trabajo más organizado y con un adecuado uso herramientas de gestión (se alinearon los objetivos y vincularon las estrategias). Comprendieron que este indicador disminuye nuestras utilidades por las provisiones por incobrabilidad y genera un directo impacto sobre nuestra rentabilidad. Esta meta a su vez tiene factores positivos a considerar, ya que de cerrar un porcentaje de mora baja, determinan beneficios económicos por comisiones establecidas y un reconocimiento del trabajo realizado. De lo contrario, a un porcentaje de mora alto, no beneficiarse de un incentivo económico y no ser reconocido como personal eficiente en el logro de resultados.

Iniciativas Perspectiva Financiera – Objetivo – Tasa activa ponderada para garantizar sostenibilidad de la cartera activa

Se establece una comunicación efectiva con el equipo de oficiales de crédito, en la cual alineamos los objetivos y vinculamos las estrategias para realizar un trabajo eficiente sobre esta perspectiva. Siendo el banco una institución financiera direccionada en su atención al segmento de crédito productivo, cuya tasa activa, conjuntamente al de vivienda de interés social, es mínima, buscamos mantener un equilibrio en nuestra tasa promedio ponderada de nuestra cartera activa, que nos permitiera estar en el orden de más del 15%, ya que de estar por debajo de la misma, la agencia estaría trabajando a pérdida, por lo tanto buscamos ese equilibrio procesando desembolsos a tarifario normal como: Hipotecarios de vivienda normal, créditos de consumo a clientes del segmento de microempresarial – asalariados y tarjetas de crédito.

Iniciativas Perspectiva Cliente – Objetivo – Incrementar el nivel de satisfacción del cliente

El cliente que ya tradujo su necesidad de apalancamiento financiero a través de la firma de su solicitud de crédito, espera que dicha necesidad sea colmada a la brevedad posible. En ese entendido Gerencia Regional estableció como meta optima de rendimiento, la de 10 operaciones crediticias desembolsadas cada mes, la cual mantenía un nivel adecuado de respuestas a las expectativas del cliente en cuanto a su financiamiento. Este nivel de desembolso debía ser procesado de la siguiente manera:

Semana 1 = 3 desembolsos

Semana 2 = 3 desembolsos

Semana 3 = 3 desembolsos

Semana 4 = 1 desembolso

Esta estrategia de desembolsos, más allá de cumplir con el objetivo de satisfacción de cliente con una atención pronta a sus necesidades, enfocaba canalizar un adecuado control de mora durante la última semana y de mitigar el riesgo de no desembolsar operaciones peligrosas de último momento.

Iniciativas Perspectiva Cliente – Objetivo – Retención de Clientes

Cuando un cliente ha sido atendido con agilidad y debida diligencia en su desembolso, ha satisfecho su necesidad de financiamiento de manera oportuna. Por lo tanto, al haber percibido una experiencia positiva, es muy probable que el cliente trabaje con nuestra institución a largo plazo. De estos clientes, dentro una cartera de clientes, deben ser contactados por el oficial de crédito, para ofertar un refinanciamiento, a mejores condiciones de tasas de interés, cobertura de garantías, etc., de tal manera que se deba buscar cerrar

también, una venta cruzada de algún producto que pueda calzar con alguna necesidad que se pueda identificar. Como estrategia de mantenimiento de esos buenos clientes, se establece que del total desembolsado, el 20% sean clientes antiguos del banco, con un buen record de pago crediticio.

Iniciativas Perspectiva Proceso – Objetivo – Mejorar cantidad de operaciones comprometidas para evaluación

Para realizar un trabajo de alta calidad y optimizar tiempos de respuesta con la resolución de operaciones crediticias, es que se asigna al desarrollo de este trabajo 92 hrs. al mes, según cronograma de actividades (anexo 1) y cálculo de hrs. por actividad (anexo 2), disgregadas en: visitas de campo para evaluación y verificación de operaciones crediticias; armado de carpetas y digitalización de las mismas por sistema y comité de aprobación de carpetas.

Visitas de campo para evaluación y verificación.

Por medio de un uso adecuado del vehículo (según rol), el oficial de crédito debe realizar las vistas a domicilio y negocio relevando toda la información cuantitativa y cualitativa que nuestra tecnología crediticia determina. En particular debe hacer énfasis en las referenciaciones de índole personal por vecinos del domicilio o de negocio de manera obligatoria.

Armado de carpetas y digitalización de las mismas por sistema.

El armado de la carpeta conjuntamente su digitalización por sistema, debe ser desarrollada con la agilidad y debida diligencia, cumpliendo con todos parámetros que nos permite nuestro reglamento de créditos y normativas externa (ASFI)

Comité de aprobación de carpetas Jefe de Agencia Oficial de créditos.

En este comité no solo se revisa:

- Calidad de la información relevada
- Evaluación coherente y sujeta a la tecnología crediticia del banco.
- Cumplimiento de normativa interna y externa (reglamento de créditos y normativa ASFI)
- Análisis del tiempo de respuesta para su comité de aprobación.

Sino que también se controla y exige el cumplimiento de los tiempos de resolución de las operaciones crediticias, determinando una meta semanal mínima de 3 operaciones crediticias ingresadas a comité, para su revisión.

Iniciativas Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Disminuir riesgo crediticio

Siendo el crédito un activo de alto riesgo y el principal del Banco Pyme Ecofuturo S.A., es que se crea el DNAC (Departamento Nacional de Admisión crediticia) como una segunda instancia de revisión y aprobación de operaciones crediticias. Esta instancia revisa nuevamente una operación aprobada en su primer filtro, que viene a ser la del Jefe de Agencia, por lo tanto la institución ya asume acciones de mitigación de riesgo crediticio, sin embargo a efectos de generar más filtros de mitigación de este riesgo, se establece un promedio de 10% de visitas ex ante por parte del jefe de agencia, a todas las operaciones de crédito presentadas a esta instancia.

Estas visitas ex ante, tienen el siguiente objetivo:

- Verificar la veracidad de la información cuantitativa y cualitativa de la operación.
- Verificación de la existencia de las referencias personales tomadas en domicilio y negocio (2 referencias) circundantes a dicho domicilio y negocio. Estas referencias avalan la estabilidad domiciliaria y de negocio (existencia real del domicilio y actividad económica).
- Verificación de garantías o colaterales.

De la información recabada confirmar y validar que la información presentada

por el oficial de crédito es correcta y coherente con todo lo que expone.

Iniciativas Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Mejorar proceso de Promociones

Por esquema de cronograma de actividades (anexo 1) y esquema de cálculo de horas destinadas a cada actividad (anexo 2), se definen los días y un total de 18 hrs. en la cual, el oficial de crédito debe invertir su tiempo, realizando una promoción consciente. La necesidad de captar más clientes ya sean nuevos o re préstamos (preferenciales), es fundamental en la administración sana de una cartera de créditos y lógicamente el incremento de nuestra cartera crediticia; por lo cual se establecieron 2 tipos de promociones con el equipo de oficiales de crédito: promoción individual y promoción grupal.

Promoción Individual.

Este tipo de promociones deben darse por cualquiera de estos canales:

- 1.- El oficial de crédito, por zonificación de área, debe realizar visitas de promoción en mercados, sindicatos, asociaciones, etc. cercanas a nuestra área de influencia como Agencia, mejor si dichas visitas, son planificadas con dirigentes de dichas organizaciones, a efectos de que la misma sea una promoción masiva y de mayor efectividad.
- 2.- El oficial de crédito, puede aprovechar de realizar promociones de campo, al momento de realizar visitas de evaluación a clientes en las diferentes zonas que visita, a efectos de buscar también cuota de mercado en otros segmentos.
- 3.- De la cartera de clientes que administra el Oficial de créditos, debe clasificar clientes que ya hayan pasado el 50% de pago de su crédito, con promedio de atraso no mayor a cinco días, con el objetivo de refinanciarles con propuestas mejoradas de financiamiento, en cuanto a las condiciones del mercado. Asimismo fidelizarlos ya sea con dicho financiamiento o efectivizar una venta

cruzada con otros productos que nuestra institución tiene como ser (Seguro contra accidentes, seguros de muerte, giros, depósitos a plazo fijo, etc.). Para desarrollar este proceso se imprimen un listado de clientes segmentado con los parámetros de morosidad mencionados.

4.- Todos los créditos desembolsados deben ser efectivizados o acompañados de cualquier otro producto del Banco, de manera obligatoria, como parte de una eficiente gestión de venta cruzada.

A este tipo de promociones, se le asigna un tiempo de 12 hrs. de desempeño, en los cuales el oficial de créditos debe lograr 15 contactos serios por semana, registrados en un formulario diseñado para este efecto, y 3 solicitudes de crédito efectivas.

Promoción Grupal.

Asimismo, se establece y se asigna tiempos de promoción grupal (cada fin de semana según anexo1 por 6 hrs. asignadas), la cual se desarrolla con el grupo de 7 oficiales, en plazas, parques, calles, etc. las cuales son circundantes a nuestra área de influencia, por ejem. Plaza Alonso de Mendoza, Plaza Eguino, Calle Figueroa, Calle Tumusla, etc.

Para estas promociones se debe considerar lo siguiente:

1.- Este tipo de promociones se la debe realizar con toda la logística necesaria (globos inflables, amplificación, suvenires, trípticos, bolígrafos, etc.), para este efecto el supervisor de créditos y encargado de operaciones deben coordinar mencionada logística.

2.- EL oficial de créditos debe recoger 10 contactos por promoción de campo y 2 solicitudes efectivas, las cuales deben estar registradas en formularios diseñados para este efecto.

EL objetivo principal, más allá de buscar operaciones crediticias nuevas para el oficial de créditos, también está en posesionar a la Agencia Zona Central en su área de influencia con todos su portafolio de productos.

Iniciativas Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Mejorar desempeño Integral del Oficial de créditos

Por cronograma de actividades y cálculo de tiempos de cada actividad (anexos 1 y 2), se establece un espacio de tiempo (26 hrs. al mes aproximadamente) para realizar las siguientes actividades: comité de crédito entre Jefe de Agencia, controles cruzados de ventas, comité verificación de agendas y control de labores operativas.

Comité de Agencia.

En función a una agenda diseñada para este efecto, se planifica las metas de la semana en cuanto a solicitudes efectivas fruto de las promociones realizadas. operaciones en proceso de evaluación, cantidad de desembolsos para la semana, ventas cruzadas efectivas y gestiones realizadas en la cobranza (verificación de compromisos de pago firmados). Esta Agenda es firmada por el oficial de créditos y Jefe de Agencia, como un pacto de cumplimiento de la misma.

Control Cruzado de Ventas y de gestión de mora.

Se conforma equipos de trabajo del equipo comercial (oficiales de crédito) con el equipo operativo (oficiales de plataforma y cajeros), los cuales la relación es 1 a 1, es decir un oficial de crédito trabaja con una persona del equipo operativo, en cuando a apoyar la gestión de promociones y de cobranzas.

El personal de apoyo en lo que refiere a promociones, del formulario en el que registran las promociones individuales los oficiales de crédito, deberá hacer un barrido total por contactos telefónicos. De estos contactos telefónicos deberá buscar el cierre del producto que el oficial habría negociado durante su promoción. De no existir respuestas o que ninguno de los números de celular

registrados contesten, el personal de apoyo, deberá elevar un informe al jefe de Agencia, para que se tomen las medidas del caso.

Del apoyo sobre la gestión de mora, principalmente la temprana hasta 5 días de atraso, el colaborador, podrá hacer contactos de cobro vía telefónica, en coordinación con el oficial de créditos. De verificar el personal de apoyo, que los clientes en mora no han recibido ningún tipo de contacto o notificación en casos de mora mayor a 5 días, deberá informar de esa situación al jefe de agencia para asumir las medidas del caso.

Comité de verificación de agendas.

Este comité tiene por objetivo, revisar y monitorear el cumplimiento de los objetivos establecidos en dicha agenda, la cual fue sellada con un pacto de cumplimiento firmado. Se espera que exista por lo menos un 80% de cumplimiento a lo planificado.

Esta estrategia busca integrar a todo el personal de la agencia, con los objetivos institucionales y al mismo tiempo se transforma en un sistema de control bastante eficiente para el jefe de agencia.

Control de labores operativas.

Es importante mantener a buen resguardo, toda documentación e información confidencial de las operaciones crediticias que estén en fase de procesamiento ó estén desembolsadas. Toda esa documentación estar resguardadas en el área de archivos.

Es importante también planificar el trabajo de campo ya sea de gestión de mora o de evaluación crediticia, con rol de uso de los vehículos, los cuales deben ser utilizados de la manera más óptima en cuanto al tiempo de uso,

para ello el oficial debe planificar un ruteo de visitas coherente a lo agendado un día antes.

Iniciativas Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Implementación de herramientas de gestión para mejorar desempeño Integral del Oficial de créditos

A partir de la necesidad de orientar y direccionar de manera más eficiente el trabajo del oficial de créditos, es que se establece un tiempo en el cual el oficial de créditos debe organizar su agenda al finalizar el día trabajo (se asigna 10 hrs./mes a este proceso), de tal manera que en su trabajo diario, sepa que es lo que debe hacer y también sepa, con que material de apoyo o herramientas de trabajo va a contar. Para ello el autor diseño las siguientes herramientas:

- Agenda tipo, donde se parametrizan las actividades principales del oficial de créditos respecto a una semana estándar.
- Agenda de planificación de actividades para uso del mismo oficial de créditos.
- Formulario de promociones en campo.
- Formato tipo, para elaboración de notificaciones (2), según el rango de días de mora.
- Formatos tipo, para elaboración de cartas de notificación (4), según el rango de días mora.

Iniciativas Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Disminución de la mora con un trabajo diligente

Este proceso es de vital importancia en cuanto a su ejecución, ya que más allá de asignarle 28 hrs. de trabajo mensual a este proceso según anexos 1 y 2, se tiene como objetivo e indicador principal, el cierre de una mora máxima del 3% y obviamente mucha más óptimo si es menos, por el tema de

previsiones principalmente. El concepto y mensaje de cerrar menos del 3% está definida de manera clara entre el equipo de oficiales de crédito y por lo cual se establecieron los siguientes parámetros de trabajo:

1.- El primer contacto de gestión mora, se la realiza con el cliente, previo al desembolso, en el cual, de manera transparente y seria, el oficial debe recomendar la importancia y beneficios que le generarán la puntualidad con los pago de cuotas o de lo contrario, los problemas en los que incurrirá sino demuestra un buen record de pagos.

2.- Deben existir recordatorios de pago vía mensajes, previo el vencimiento de cuotas, con los clientes ya identificados con mora recurrente.

3.- A partir del 5to. día de mora por incumplimientos de compromiso de pago, el oficial de crédito debe verificar la carpeta credicia, a efectos de verificar lo siguiente:

- Tipología de garantía, (Hipotecaria, quirografaria, documentos en custodia, personal, etc.).
- Giro de negocio.
- Plan de inversión.
- Estructura de balance (verificación del patrimonio).
- Croquis de ubicación domiciliaria y laboral o de negocio.

Con esta información fotocopiada, el oficial debe analizar el enfoque que la va a dar a su gestión de cobranza; al mismo tiempo debe elaborar notificaciones escritas, diseñadas para este efecto (notificaciones con un tenor discreto, en la cual se recuerda al cliente el pago de su cuota), las copias de dichas notificación deben estar firmadas por el titular y garantes (si los hubiera) en la cual se debe establecer un compromiso de pago de máximo hasta el día 10 de mora.

4.- A partir del día 10 de mora, se debe proceder a notificar por escrito al titular y garantes (si los hubiera), con notificaciones diseñadas para este efecto (notificaciones con tenor más incisivo), las copias de dichas notificaciones deben estar firmadas por el titular y garantes, en la cual el plazo máximo de

compromiso de pago debe ser hasta el día 15 de mora.

5.- A partir del día 15 de mora, si el titular incumple compromiso, se debe redactar una carta firmada por Oficial de créditos y Jefe de Agencia, la cual debe estar dirigida al titular y garantes, invitando al titular crédito, a cancelar su cuota, en un plazo máximo del día 20 de mora. La copia de dicha carta de igual manera debe estar firmada por titular y garantes.

6.- A partir del día 20 de mora, ante incumplimiento de compromiso, se debe elaborar una carta conminatoria de pago firmada por Jefe de Agencia y Oficial de créditos. Las copias de estas cartas deben estar firmadas por el titular y garantes. Estableciendo un compromiso de pago hasta máximo el día 30 de mora.

7.- A partir del día 30 de mora, ante incumplimiento de pago del compromiso realizado por el titular, Se debe elaborar una carta conminatoria de pago, firmado por el Jefe de Agencia y el abogado representante del área jurídica del banco. La copia de la carta debe estar firmada por el titular y garantes con un plazo de negociación máxima del día 40 de mora.

8.- A partir del día 40 de mora, ante incumplimiento del pago del crédito, se debe elaborar una carta conminatoria de inicio de acciones judiciales para la recuperación del crédito, por la vía judicial, explicando al cliente los cargos judiciales y consecuencias que este proceso le puede determinar generar. Se establece un margen de espera de 15 días más, es decir hasta el día 55 de mora, momento el cual la operación debe ser preparada para el inicio de las acciones judiciales.

Se debe resguardar la información fotocopiada de la carpeta crediticia, conjuntamente las copias de todas las notificaciones y cartas entregadas al titular y garantes, como documentación respaldatoria, de la gestión de cobranza realizada con cada caso; esta documentación la misma se convierta en un respaldo tangible para inicio de las acciones judiciales pertinentes.

9.- De todas la negociaciones realizadas, el oficial de crédito debe demostrar la capacidad de percibir el problema de fondo, para poder plantear otras

alternativas de solución como: reprogramaciones de crédito, subrogación de crédito o daciones en pago.

10.- El oficial de créditos debe identificar aquellas operaciones crediticias de alto riesgo en cuanto a su recuperación, identificando patrones como pérdida de la voluntad de pago, operaciones estafa comúnmente catalogada como operaciones armadas, para asumir las acciones judiciales respectivas.

Iniciativas Perspectiva Aprendizaje/crecimiento – Objetivo – Capacitación individual

Tiempo asignado por el Jefe de Agencia (según cronograma de actividades anexo 1), al contacto directo con el oficial de créditos para capacitarlo en falencias que se puedan observar en su accionar de las tres dimensiones de desempeño más importantes: promoción, colocación (evaluación crediticia) y gestión de mora. Aquí resaltar la frase “No puedes predicar lo que, con hechos, no puedes ejemplificar” Mariel Armas²⁴. Es decir que el jefe de agencia más que un contacto de capacitación verbal de escritorio, deberá ejemplificar en campo conjuntamente el oficial de créditos, la metodología que este utiliza para manejar una negociación sobre las actividades de promoción, evaluación de crédito y gestión de cobranza. El objetivo es traducir las promociones en cierres de venta integral, evaluaciones crediticias con relevamiento de información correctas y negociaciones de cobranza con compromisos de pago con un alto grado de cumplimiento. Sin embargo, más allá del accionar del jefe de agencia, cada oficial de créditos debe generar su propio perfil de negociación, ya que todas las personas no son iguales.

En escritorio se realizan capacitaciones sobre:

²⁴ (<https://www.mundifrases.com/tema/buen%20ejemplo/>, s.f.)

- Inducción correcta e integral de las funciones y objetivos del cargo de Oficial de créditos.
- Negociación para una promoción y cobranza efectiva.
- Tecnología crediticia respecto a reglamentos y manuales de funciones.
- Normativa interna y externa, respecto a procesos operativos que conlleva la administración de una cartera crediticia.
- Correcta forma de armado de carpetas crediticias.
- Correcta evaluación de los créditos respecto al cálculo de los ingresos de los clientes (cruces de variables sobre información de ingresos), Cobertura de garantías y una estructura de balance adecuado al monto que se quiere apalancar con el financiamiento de crédito.

**Iniciativas Perspectiva Aprendizaje/crecimiento – Objetivo –
Capacitación grupal**

Tiempo consignado para una capacitación grupal (todo el equipo de oficiales de crédito), la cual puede ser desarrollada solo por el jefe de agencia o en coordinación con oficina de talento humano de la Regional La Paz. Este tipo de capacitaciones tienen como objetivo principal, el de mejorar los conocimientos, habilidades y competencias del oficial de créditos, respecto a:

- Nuevos procesos operativos.
- Nueva normativa crediticia por ajustes de la normativa externa (ASFI).
- Fortalecimiento de perfil comercial a través de dinámicas como por ejem. juego de roles etc.
- Capacitaciones sobre las ventajas de todo el portafolio de productos que tiene el banco.

Asimismo se consigna un presupuesto a las capacitaciones desarrolladas por el jefe de agencia, la cual es ejecutada regularmente en un 95% a efectos de

que las mismas sean lo más ilustrativas posibles y que lógicamente cumpla su objetivo.

4.3.6 Tablero de control – Balanced Scorecard Ag. Zona Central (anexo 6)

Implementación del tablero de cuadro de mando integral, como herramienta de gestión y de control, identificando no solo las diferentes perspectivas, objetivos, indicador, meta, rango o criterio de medición, frecuencia de cumplimiento, sino también la medición del resultado logrado, a través de parámetros de óptimo, tolerable y deficiente, los cuales están relacionados los colores del semáforo: verde = Óptimo; amarillo = Tolerable y rojo = Deficiente. Todos estos indicadores también están relacionados a una ilustración de tablas y gráficas.

4.3.7 Logros de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral

Logros Perspectiva Financiera – Objetivo - Mejorar Ingresos de la Agencia

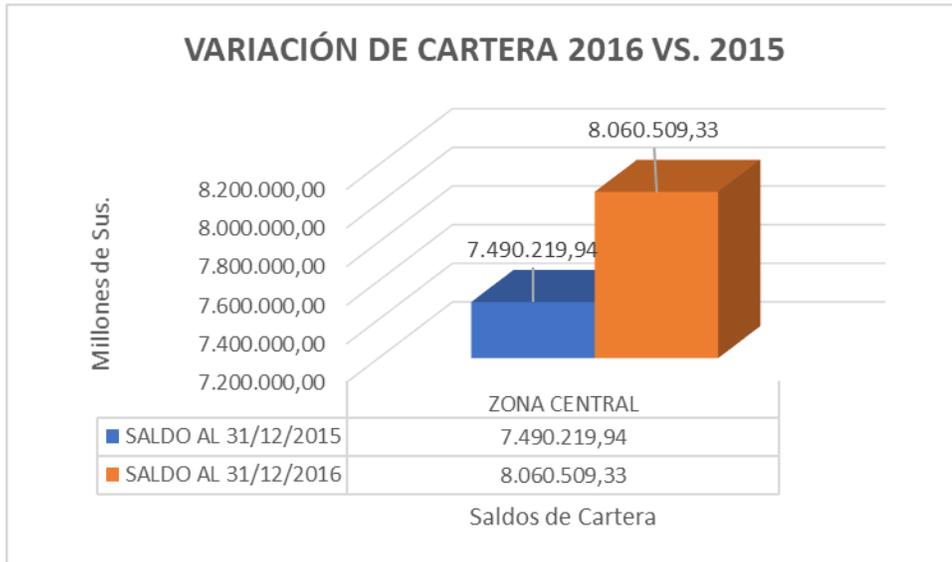
Por reportes internos se tiene la siguiente información:

Tabla 4.4 Reporte Saldos de Cartera Ag. Zona Central

Regional	LA PAZ			
Agencia	SALDO AL 31/12/2015	SALDO AL 31/12/2016	VARIACIÓN	OBJETIVO
ZONA CENTRAL	7.490.219,94	8.060.509,33	570.289,39	500.000,00
Total general	7.490.219,94	8.060.509,33	✓ 570.289,39	500.000,00
	Porcentaje de cumplimiento			114%

Fuente: Reportes internos Regional La Paz – Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Gráfico 4.3 Saldos de Cartera en mora Ag. Zona Central



Fuente: Elaboración propia

El objetivo de crecimiento anual en cartera de créditos en la gestión 2016, fue de \$us. 570.289,39.- superando el objetivo de crecimiento determinado para dicha gestión de \$us. 500.000.- por la Regional La Paz, del Banco Pyme Ecofuturo S.A. Este logro fue consecuencia de haber realizado, un trabajo estratégico, organizado y eficiente.

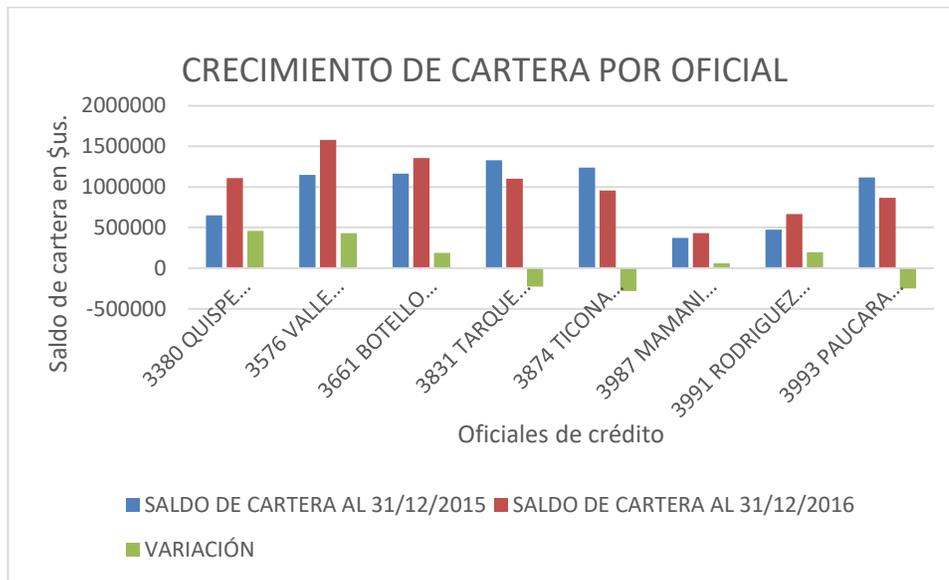
Sin embargo también es importante desglosar el trabajo desarrollado por el conjunto de oficiales de crédito a través del siguiente reporte:

Tabla 4.5 Saldos de Cartera por oficial de Crédito Ag. Zona Centra

Agencia	ZONA CENTRAL			
	SALDO DE CARTERA AL 31/12/2015	SALDO DE CARTERA AL 31/12/2016	VARIACIÓN	OBJETIVO
OFICIAL				
3380 QUISPE BALTAZAR JHONNY ROY	648588,51	1106919,25	✓ 458330,74	71428,58
3576 VALLE MAMANI SUSANA DIONICIA	1147669,87	1579354,13	✓ 431684,26	71428,57
3661 BOTELLO ESCOBAR BORIS PABLO	1165375,4	1353636,15	✓ 188260,75	71428,57
3831 TARQUE CONDORENA ANGELA ERIKA	1329402,53	1101194,32	✗ -228208,2	71428,57
3874 TICONA RODRIGUEZ VICTOR	1238093,51	954843,33	✗ -283250,2	71428,57
3987 MAMANI CHINO KATTY ESTELA	372400,72	429978,81	! 57578,09	
3991 RODRIGUEZ RAMOS MARIA RENE	472052,81	667794,49	✓ 195741,68	71428,57
3993 PAUCARA SALCEDO JULIO GERARDO	1116636,59	866788,85	✗ -249847,7	71428,57
Total general	7490219,94	8060509,33	✓ 570289,39	500000,00

Fuente: Reportes internos Regional La Paz – Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Gráfico 4.4 Saldos de Cartera por Oficial de crédito Ag. Zona Central



Fuente: Elaboración propia

De los reportes, debemos aclarar que de los 8 funcionarios expuestos, 7 son oficiales de crédito y 1 es gestor de cobranza, por lo tanto el crecimiento promedio en cartera por oficial es de \$us. 81.470.- el cual determina un cumplimiento por oficial del 114%. de su meta establecida.

También es importante aclarar que existen oficiales de crédito que en el total muestran un decrecimiento de cartera y otros un crecimiento extraordinario, esto se debe a 2 situaciones: la primera es que durante la gestión se hicieron transferencias de cartera interna de lo que llamamos oficiales junior a oficiales

sénior, los cuales tienen mayor experiencia de administración de cartera y segundo fue, que esas carteras experimentaron bastantes compras de cartera durante la gestión, eso no determina que se hayan hecho una mala gestión, al final la Agencia Zona Central, demostró superar las metas establecidas por la Regional La Paz del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Logros en la Perspectiva Financiera – Objetivo bajar el nivel de provisiones para mejorar utilidades

Por los reportes de cierre de las gestiones 2015 y 2016, se tiene la siguiente tabla:

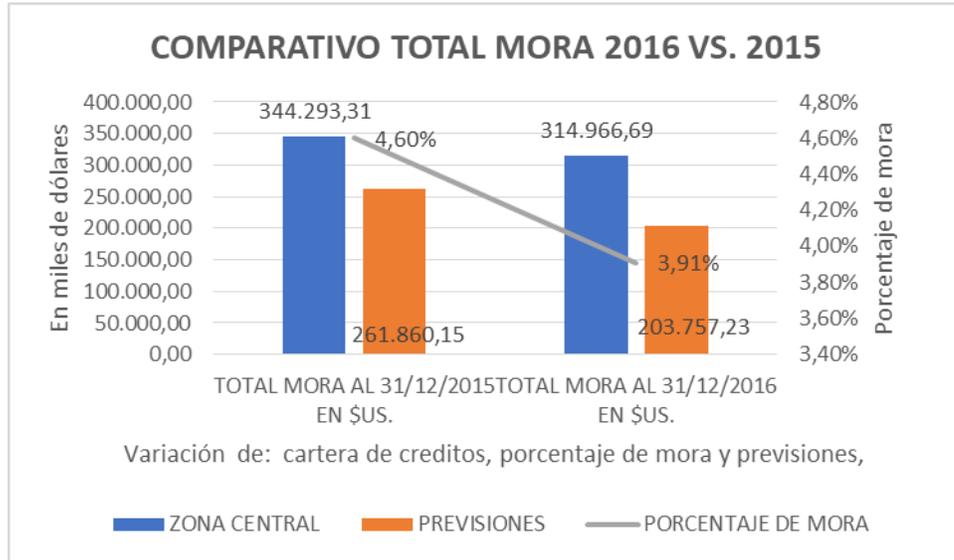
Tabla 4.6 Saldos de Previsión en cartera Ag. Zona Central

Regional	LA PAZ		
Agencia	TOTAL MORA AL 31/12/2015 EN \$US.	TOTAL MORA AL 31/12/2016 EN \$US.	VARIACIÓN
ZONA CENTRAL	344.293,31	314.966,69	-29.326,62
PREVISIONES	261.860,15	203.757,23	-58.102,92
PORCENTAJE DE MORA	4,60%	3,91%	-0,69%

Fuente: Reporte interno Regional La Paz – Banco Pyme Ecofuturo S.A.

De los resultados podemos advertir que fue una gestión relativamente exitosa, donde a pesar de haber cerrado con una mora menor a la gestión 2015, en saldo de cartera, previsión y porcentaje, no cumplimos el objetivo de cerrar en un porcentaje menor o igual a -3%. Por la gráfica siguiente podemos advertir que el trabajo realizado tuvo sus frutos esperados y que a futuro las estrategias ya asumidas, serán la base y soporte de una mejor gestión para cumplir las metas establecidas.

Gráfico 4.5 Variación comparativa de Saldos Ag. Zona Central



Fuente: Elaboración propia

Logros en la Perspectiva Financiera – Objetivo - garantizar sostenibilidad de la cartera activa

La siguiente tabla – reporte, ilustra el cierre de la tasa promedio ponderada de nuestra cartera activa al cierre de la gestión 2016.

Tabla 4.7 Tasa ponderada activa por oficial de crédito Ag. Zona Central

Agencia: Zona Central	
Oficial de créditos	Tasa ponderada al 31/12/2016
3380 QUISPE BALTAZAR JHONNY ROY	✓ 18,10
3576 VALLE MAMANI SUSANA DIONICIA	✓ 15,28
3661 BOTELLO ESCOBAR BORIS PABLO	✓ 15,63
3831 TARQUE CONDORENA ANGELA ERIKA	✓ 15,61
3874 TICONA RODRIGUEZ VICTOR	✓ 16,09
3987 MAMANI CHINO KATTY ESTELA	✓ 18,71
3991 RODRIGUEZ RAMOS MARIA RENE	✓ 17,63
3993 PAUCARA SALCEDO JULIO GERARDO	✓ 18,04
Total general	135,09
Promedio de tasa ponderada	✓ 16,89%
Meta establecida	15,00%

Fuente: Reporte Interno Regional La Paz – Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Por los datos de cierre, la tasa promedio ponderada de la cartera activa de la Agencia Zona Central, estuvo en el orden del 16.89%, la cual muestra claramente que se cumplió con el objetivo establecido del 15%, este es otro logro más de las estrategias implementadas, de hecho, todos los oficiales de crédito cumplieron con este objetivo, de mantener una tasa promedio ponderada de su cartera activa, que permita sobrepasar ese punto de equilibrio para ser viables en cuanto a su desempeño como unidad de negocio.

Logros respecto Perspectiva Cliente – Objetivo – Incrementar el nivel de satisfacción del cliente

Implementamos un indicador de 10 desembolsos mes por oficial de crédito, en el entendido de que ese promedio de desembolsos colmaría de manera razonable las expectativas de los clientes en cuanto a recibir su financiamiento en un tiempo prudente de respuesta. Si dividimos 10 Desemb./ 24 días del mes, estaríamos aprobado y desembolsando 2.5 operaciones por semana, considerando que existe promedios de espera de resolución de créditos según normativa ASFI mucho más elevados en lo que refiere tiempos de resolución de créditos, estaríamos considerando como coherente este indicador de medición de la satisfacción del cliente. A continuación se presenta el siguiente reporte como fundamento de lo logrado en esta perspectiva.

Tabla 4.8 Cantidad promedio de desembolsos mes por oficial de crédito

Agencia: Zona Central	
OFICIAL DE CREDITOS	NRO. DE OPERACIONES PROM. DESEM. AI 31/12/2016
3380 QUISPE BALTAZAR JHONNY ROY	✓ 12
3576 VALLE MAMANI SUSANA DIONICIA	✓ 14
3661 BOTELLO ESCOBAR BORIS PABLO	✓ 10
3831 TARQUE CONDORENA ANGELA ERIKA	✓ 11
3874 TICONA RODRIGUEZ VICTOR	✗ 6
3987 MAMANI CHINO KATTY ESTELA	✗ 0
3991 RODRIGUEZ RAMOS MARIA RENE	! 9
3993 PAUCARA SALCEDO JULIO GERARDO	✗ 4
Total Desembolsos	66
Promedio por oficial	! 9

Fuente: Reportes internos Regional La Paz – Banco Pyme Ecofuturo S.A.

El resultado de del reporte, nos muestra que llegamos a un rango de tolerable en cuanto al desempeño de este indicador. Vemos que no es malo pero aún podemos mejorar.

Logros Perspectiva Cliente – Objetivo – Retención de Clientes

El plan de trabajo establecido con esta perspectiva queda respaldado por el reporte de la Regional La Paz del Banco Pyme Ecofuturo S.A., la cual se expresa en el siguiente reporte:

Tabla 4.9 Porcentaje desembolsos clientes preferenciales por mes Ag. Zona Central

Agencia: Zona Central	
OFICIAL DE CREDITOS	NRO. DE OPERACIONES PROM. DESEMB. AL 31/12/2016
3380 QUISPE BALTAZAR JHONNY ROY	✓ 12
3576 VALLE MAMANI SUSANA DIONICIA	✓ 14
3661 BOTELLO ESCOBAR BORIS PABLO	✓ 10
3831 TARQUE CONDORENA ANGELA ERIKA	✓ 11
3874 TICONA RODRIGUEZ VICTOR	✗ 6
3987 MAMANI CHINO KATTY ESTELA	✗ 0
3991 RODRIGUEZ RAMOS MARIA RENE	! 9
3993 PAUCARA SALCEDO JULIO GERARDO	✗ 4
Total Desembolsos	66
Promedio por oficial	! 9
OBJETIVO 20% DEL TOTAL DESEMBOLSOS	13,2
DESEMB. DE CLIENTES PREFERENCIALES AL 31/12/2016	10
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	! 15,15%

Fuente: Reportes internos Regional La Paz – Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Observamos que la meta establecida del 20% de todos los desembolsos, deben ser clientes preferenciales, solo concretizamos 10 operaciones de clientes preferenciales, por lo cual solo se alcanzó el objetivo en solo 15,15% catalogado según rangos de medición del cuadro de mando integral, como tolerable.

Logros Perspectiva Proceso – Objetivo – Mejorar cantidad de operaciones comprometidas para evaluación

Se estableció como indicar óptimo de medición, la presentación de 12 carpetas al mes a instancias de comité de créditos, (primer filtro de aprobación ejecutada por el jefe de agencia), en este filtro muchas operaciones se rechazan o devuelven a efectos de mejorar algún aspecto de fondo o de forma (por ello es que se le asigna 92 hrs. de trabajo para este indicador). Lo ideal

fuese que todas las operaciones propuestas al comité estén correctamente planteadas al 100% de cumplimiento de todo lo que exige una carpeta crediticia, con lo cual llegaríamos a 12 desembolsos mes por oficial de crédito, y lógicamente nuestro indicador de satisfacción al cliente incrementaría.

Tabla 4.10 Número de carpetas promedio presentadas al mes, para comité de aprobación.

Agencia : Zona Central	
Meta Nro. De Carpetas presentadas a comité	12
Nro de carpetas presentadas a comité por oficial	10

Fuente: Reportes Internos Regional La Paz Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Esta relación según el cuadro de mando integral, determina un rendimiento dentro el rango de tolerable, la misma debe proyectar a ser mayor y de esta manera mejorar las operaciones comprometidas en evaluación.

Logros Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Disminuir riesgo crediticio.

La siguiente tabla muestra el cálculo del indicador:

Tabla 4.11 Número promedio de operaciones desembolsadas al mes por oficial de créditos

Agencia: Zona Central	
OFICIAL DE CREDITOS	NRO. DE OPERACIONES PROM. DESEMB. AI 31/12/2016
3380 QUISPE BALTAZAR JHONNY ROY	✓ 12
3576 VALLE MAMANI SUSANA DIONICIA	✓ 14
3661 BOTELLO ESCOBAR BORIS PABLO	✓ 10
3831 TARQUE CONDORENA ANGELA ERIKA	✓ 11
3874 TICONA RODRIGUEZ VICTOR	✗ 6
3987 MAMANI CHINO KATTY ESTELA	✗ 0
3991 RODRIGUEZ RAMOS MARIA RENE	! 9
3993 PAUCARA SALCEDO JULIO GERARDO	✗ 4
Total Desembolsos	66
Visitas ex ante promedio realizadas por JA.	6
Porcentaje de cumplimiento	! 9,09%
Objetivo establecido	10%

Fuente: Reportes internos Regional La Paz – Banco Ecofuturo S.A.

La meta establecida para este indicador está en el orden del 10% de cumplimiento sobre el total de desembolsos, sin embargo, reflejando que solo se hacían 6 visitas ex ante cada mes (3 la primera semana y 3 la segunda semana de mes) se logró solo el 9.09%, lo cual determina nuestro indicador del cuadro de mando integral un grado de cumplimiento tolerable.

Logros Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Mejorar proceso de Promociones

La medición de este indicador está basado según cronograma de actividades y cálculo de horas por actividad (anexos 1 y 2), la cual parametriza como optimo 18 hrs. de trabajo en este proceso, sin embargo a efectos de brindar una información lo más precisa posible, se sensibiliza un cumplimiento de este trabajo a 15hrs.en el entendido de que se pueda fallar en una promoción grupal

del mes por diferentes razones. Por lo tanto estas 15 hrs. de cumplimiento a este proceso, se encuentra en el rango de tolerable en el cuadro de mando integral (anexo 6).

Logros Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Mejorar desempeño Integral del Oficial de créditos

La medición de este indicador está basado según cronograma de actividades y cálculo de horas por actividad (anexos 1 y 2), la cual parametriza como optimo 26 hrs. de trabajo en este proceso. Por la importancia que este proceso determina para un buen desempeño de las estrategias, es que se cumplió al 100% de su desarrollo, por lo tanto el indicador resultado dentro el rango del cuadro de mando integral lo califica como optimo (Ver anexo 6).

Logros Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Implementación de herramientas para un mejor desempeño

La medición de este indicador está basado según cronograma de actividades y cálculo de horas por actividad (anexos 1 y 2), la cual parametriza como optimo 10 hrs. mes en este proceso, ya que a partir de un trabajo mucho más organizado por agenda y con las herramientas de gestión adecuadas, se podrán cumplir de manera eficiente las responsabilidades encomendadas al oficial de créditos. sin embargo a efectos de brindar una información lo más precisa posible, se sensibiliza un cumplimiento de este trabajo a 9 hrs. en el mes, el cual se encuentra en el rango de tolerable dentro del cuadro de mando integral (anexo 5).

Logros Perspectiva Proceso Interno – Objetivo – Disminución de la mora con un trabajo diligente

Al cierre de la gestión 2016 se obtiene el siguiente reporte:

**Tabla 4.12 Saldo de Cartera por oficial de crédito gestión 2016 vs. 2015
Ag. Zona Central**

AGENCIA ZONA CENTRAL				
OFICIAL DE CREDITO	TOTAL MORA AL 31/12/2015	TOTAL MORA AL 31/12/2016	PORCENTAJE DE CIERRE MORA % 31/12/2015	PORCENTAJE DE CIERRE MORA % 31/12/2016
3380 QUISPE BALTAZAR JHONNY ROY	7111,94	14773,79	1,10 %	✓ 1,33 %
3576 VALLE MAMANI SUSANA DIONICIA	24390,63	587,35	2,13 %	✓ 0,04 %
3661 BOTELLO ESCOBAR BORIS PABLO	14768,67	15810,67	1,27 %	✓ 1,17 %
3831 TARQUE CONDORENA ANGELA ERIKA	17921,82	13967,91	2,23 %	✓ 1,27 %
3874 TICONA RODRIGUEZ VICTOR	10799,32	223,14	0,87 %	✓ 0,02 %
3987 MAMANI CHINO KATTY ESTELA	248542,31	225392,28	66,74 %	✗ 52,42 %
3991 RODRIGUEZ RAMOS MARIA RENE	14090,47	1538,37	2,98 %	✓ 0,23 %
3993 PAUCARA SALCEDO JULIO GERARDO	6668,15	42673,18	1,16 %	✗ 4,92 %
Total general	344293,31	314966,69	4,60%	3,91%

Fuente: Reportes internos Regional La Paz – Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Se demuestra que el desempeño por oficial de créditos, fue excelente a excepción de 2 funcionarios que lamentablemente incrementaron este indicador para poder cumplir con la meta establecida. EL oficial Julio Paucara, no tuvo un desempeño acorde a lo esperado, se trata de un oficial nuevo y sin experiencia, con quien a pesar de todo el direccionamiento brindado no pudo alcanzar su objetivo, sin embargo por toda la capacitación recibida, las estrategias implementadas dentro accionar, vemos con mucha confianza mejores resultados en la próxima gestión. En el caso de la oficial de cobranza Estela Mamani Chino, no hizo un mal trabajo, si relacionamos sus resultados con la gestión anterior, de hecho tiene un indicador disparado de mora, porque todas la operaciones mayores a 60 días es gestionada por dicha funcionaria (solo administra cartera en mora), sin embargo de igual manera se espera un mejor rendimiento para la próxima gestión.

En general fue un desempeño bastante bueno respecto a los objetivos establecidos.

Logros Perspectiva Aprendizaje/crecimiento – Objetivo – Capacitación individual

La medición de este indicador está basado según cronograma de actividades y cálculo de horas por actividad (anexos 1 y 2), la cual parametriza como optimo 18 hrs. de trabajo en este proceso. Por la importancia que este proceso determina para un buen desempeño de las estrategias y superar las falencias encontradas, es que se cumplió al 100% de su desarrollo, por lo tanto el indicador resultado dentro el rango del cuadro de mando integral lo califica como optimo (Ver anexo 6).

Logros Perspectiva Aprendizaje/crecimiento – Objetivo – Capacitación grupal

La medición de este indicador está basado según cronograma de actividades y cálculo de horas por actividad (anexos 1 y 2), la cual parametriza como optimo 8 hrs. de trabajo en este proceso. Por la importancia que este proceso determina para un buen desempeño de las estrategias y de esta manera superar falencias encontradas, es que se cumplió al 100% de su desarrollo, por lo tanto el indicador resultado dentro el rango del cuadro de mando integral lo califica como optimo (Ver anexo 6).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En conclusión podemos afirmar que, toda organización debe saber, donde se encuentra y hacia dónde quiere llegar, este proceso primeramente, debe analizar las condiciones internas o externas en la que se desarrolla la organización, y a partir de allí pensar en una planeación estratégica, que pueda involucrar un modelo de gestión como una herramienta que pueda ser viable ese conjunto de estrategias planeadas. La Agencia Zona Central a inicios de la gestión 2016, requería un conjunto de acciones y estrategias, que pudieran ser capaces de generar un cambio de timón con el accionar que demostraban el equipo de oficiales de crédito respecto a los objetivos y metas. Se realizó un análisis de la problemática en la cual se desenvolvían y se tomó la decisión de implementar un modelo de gestión estratégica, la cual pudiera articular, un conjunto de estrategias pensadas en la acción como tal, en varias aristas en la que se desenvuelve un oficial de créditos respecto a sus funciones y responsabilidades. Este modelo de gestión, demostró ser una herramienta muy eficiente, no solo de gestión de las estrategias, sino también de control a las mismas; enfocamos considerar dos aspectos a gestionar y controlar: los tangibles basados en los objetivos de rentabilidad por incremento de cartera y control de la mora (las cuales son los más importantes para nuestra gerencia regional en cuanto a sus logros), y también aspectos intangibles que se fundamentan en el cliente como tal, procesos internos se debían mejorar y finalmente, lo más importante y base de todo lo que se quiere ejecutar, es la de capacitar constante el recurso humano, en este caso el equipo de oficiales de crédito.

Los parámetros expuestos líneas arriba, tienen el enfoque y esencia de lo que

es el modelo de gestión estratégica del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), la cual, bajo su conceptualización, enfoca una metodología de trabajo integral a través del establecimiento de KPIs (indicadores clave de desempeño) a todo el proceso que gira entorno a la rentabilidad de la cartera de créditos y las funciones del oficial de créditos, obteniendo al final resultados bastante positivos a lo esperado por autor.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a todo gerente o líder de equipos de trabajo, puedan focalizar su gestión sobre la base de una herramienta metódica y estratégica, los modelos de gestión estratégica son una gran herramienta que, si se la utiliza de manera eficiente, es capaz ayudar con la gestión de las estrategias y también controlar el cumplimiento de las mismas. Sin embargo más allá de la planificación de las estrategias, el éxito está, en establecer parámetros de medición con los objetivos que se quiere lograr y a partir de allí estructurar un conjunto de acciones bien pensadas (iniciativas) y organizadas, las cuales puedan ser capaces de canalizar de manera diligente todas las estrategias que se quieren implementar.

Asimismo es importante focalizar nuestra gestión, no solo sobre aspectos tangibles a medir y controlar, como la rentabilidad por desempeño de cartera de créditos (por incremento de saldos de cartera por desembolsos, o mantener la cartera en mora controlada), sino también a considerar otros aspectos intangibles que deben ser medidos y controlados en cuanto a su desarrollo, este último, se centra básicamente en el cliente, a partir de satisfacción de sus necesidades, ya que ellos definitivamente son la base generadora de los ingresos de toda organización; los procesos internos, como base fundamental de una buena propuesta de valor hacia el cliente y finalmente los recursos humanos como principales actores y articuladores de lograr procesos

diligentes, buena atención a los clientes y en consecuencia objetivos financieros logrados.

Para terminar, es importante considerar el proceso de capacitación sobre los recursos humanos, como la base fundamental del éxito de las organizaciones, ya que recurso humano bien capacitado, lograra acciones eficientes, que sean capaces de satisfacer necesidades de clientes externos e internos y que fruto de ello se consigan indicadores de rentabilidad y cumplimiento óptimos. Sobre este último punto recomendar a todos los líderes de equipos de trabajo, que la mejor capacitación es la que se da en campo, predicando más con el ejemplo que con las palabras.

ANEXOS

ANEXO 1. Esquema de cronograma de actividades

GRONOGRAMA DE ACTIVIDADES OFICIAL DE CREDITOS										
AGENCIA ZONA CENTRAL										
HRS.	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO				
08:00	COMITÉ JA. Y OC.	COMITÉ VERIF. AGENDAS	COMITÉ VERIF. AGENDAS	COMITÉ JA. Y OC.	COMITÉ VERIF. AGENDAS	PROMOCION GRUPAL				
08:30		VISITAS DE CAMPO EVALUACION OC.	CAPACITACION INDIVIDUAL		CAPACITACION INDIVIDUAL		CAPACITACION INDIVIDUAL			
09:00	ARMADO DE CARPETAS		ARMADO DE CARPETAS	ARMADO DE CARPETAS						
09:30					MORA DE CAMPO		PROMOCION INDIVIDUAL	PROMOCION INDIVIDUAL	PROMOCION INDIVIDUAL	
10:00	ARMADO DE CARPETAS		ARMADO DE CARPETAS	ARMADO DE CARPETAS			VISITA DE CAMPO EVALUACION OC.			
10:30								MORA TELEFONICA	MORA TELEFONICA	MORA DE CAMPO
11:00	COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE CARPETAS		COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE	COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE			COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE			
11:30										
12:00	ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE		ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE	ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE			ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE			
12:00 A 12:30	ALMUERZO						CONTROL CRUZADO VENTAS			
12:30	MORA DE CAMPO	PROMOCION INDIVIDUAL	PROMOCION INDIVIDUAL	MORA DE CAMPO	PROMOCION INDIVIDUAL	ELAB. AGENDA P/LUNES				
13:00		ARMADO DE CARPETAS	ARMADO DE CARPETAS		ARMADO DE CARPETAS	VISITA DE CAMPO EVALUACION OC.				
13:30							MORA TELEFONICA	MORA TELEFONICA	MORA DE CAMPO	
14:00		COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE CARPETAS	COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE		COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE	COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE				
14:30										LABORES OPERATIVAS
15:00		ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE	ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE		ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE	ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE				
15:30							COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE CARPETAS	COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE	COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE	COMITÉ JA. Y OC. APROB. DE
16:00		LABORES OPERATIVAS	CONTROL CRUZADO DE VENTAS		LABORES OPERATIVAS	CONTROL CRUZADO DE VENTAS				
16:30	ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE			ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE			ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE	ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE	CAPACITACION GRUPAL	
17:00		LABORES OPERATIVAS	CONTROL CRUZADO DE VENTAS		LABORES OPERATIVAS	CONTROL CRUZADO DE VENTAS				
17:30	ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE			ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE			ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE	ELAB. AGENDA OC. P/DIA SIGUIENTE	CAPACITACION GRUPAL	

ANEXO 2. Esquema Cálculo de horas invertidas en actividades

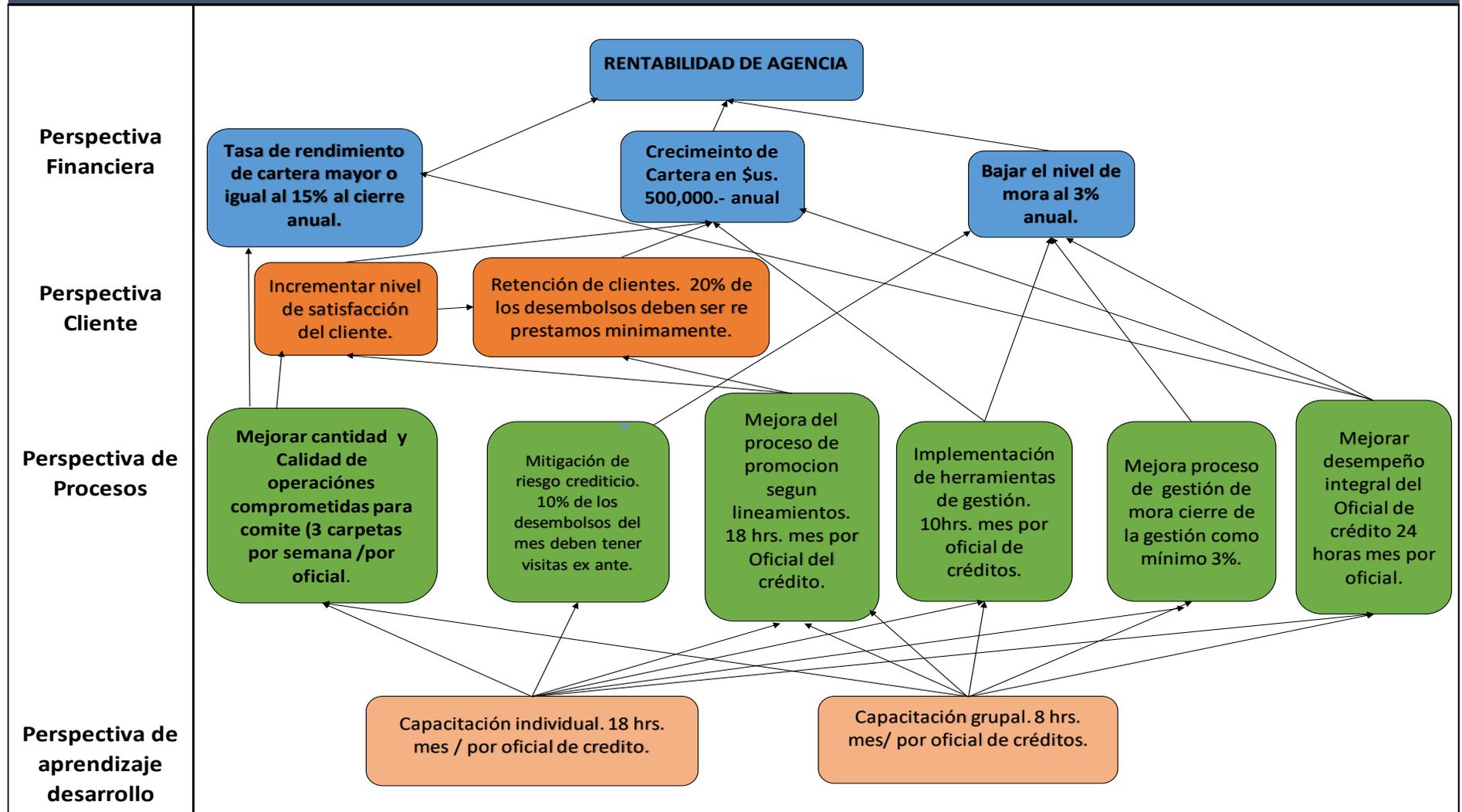
TIEMPO PROM. INVERTIDO EN CADA ACTIVIDAD DEL OC.				
ACTIVIDAD	TIEMPO EN HRS.	TIEMPO EN HRS.	TIEMPO ASIGNADO	E ASIGNADO
	SEMANAL	MES		
COMITÉ JA. OC.	2	8	26	13,00%
CONTROL CRUZADO DE VENTAS	2	8		
COMITÉ VERIF. DE AGENDAS	1,5	6		
LABORES OPERATIVAS	2	4		
VISITAS DE CAMPO EVALUACION DE CRED. OC.	8	32	92	46,00%
COMITÉ JA. Y OC. APROBACION DE CARPETAS	5	20		
ARMADO DE CARPETAS	10	40		
CAPACITACION GRUPAL	2	8	8	4,00%
MORA DE CAMPO	6	24	28	14,00%
MORA TELEFONICA	1	4		
ELAB. DE AGENDA DEL OC. P/ DIA SIGUIENTE	2,5	10	10	5,00%
CAPACITACION INDIVIDUAL	4,5	18	18	9,00%
PROMOCION GRUPAL	3	12	18	9,00%
PROMOCION INDIVIDUAL	1,5	6		
HRS. DE TRABAJO POR SEMANA	51	200		100%
PROM. HRS. DE TRABAJO POR DIA (6 dias)		8		

ANEXO 3. Objetivos Generales Ag. Zona Central

OBJETIVOS GENERALES		
OBJETIVO	META	FRECUENCIA
Mejorar ingresos de la Agencia	500.000	Anual (Meta real establecida por Regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)
Bajar nivel de provisiones de la Agencia	3%	Anual (Meta real establecida por Regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)
Garantizar la sostenibilidad de la cartera activa	15%	Anual (Meta real establecida por Regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)
Retención de clientes	20%	Del total de desembolsos mensuales el 20% minimamente deben ser represtamos por fidelización. (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión y según Modelo Implementado)
Incrementar nivel de Satisfacción del cliente	10	10 desembolsos mes por oficial. (Meta real establecida por la regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)
Mejorar la cantidad de operaciones comprometidas para evaluación	12	Carpetas por mes, por oficial (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión y según modelo implementado).
Mejorar el proceso de promoción (Clientes nuevos, repromociones de clientes de calidad para fidelizar y retener)	18	18 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión, según modelo implementado y Anexo 2 adjunto)
Mejorar desempeño integral del Of. De Créditos	26	26 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor, según moedlo implementado y anexo 2 adjunto).
Implementacion de herramientas adecuadas para un mejor desempeño del of. De créditos	10	10 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor, según moedlo implementado y anexo 2 adjunto).
Disminuir Mora con un trabajo diligente.	3%	3% de mora total mensual por oficial de creditos (Meta real establecida por oficial de créditos).
Capacitacitación individual	18	18 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión, según modelo implementado y Anexo 2 adjunto)
Capacitación grupal	8	8 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión, según modelo implementado y Anexo 2 adjunto)

ANEXO 4. Mapa de desarrollo estratégico para Ag. Zona Central

MAPA ESTRATEGICO AG. ZONA CENTRAL DE BANCO PYME ECOFUTURO S.A. PARA LA GESTION 2016



ANEXO 5. Tablero de control Ag. Zona Central

TABLERO DE CONTROL AGENCIA ZONA CENTRAL - BANCO PYME ECOFUTURO S.A.							
PERPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	RANGO CRITERIO	RESPONSABLE	PERIODO	INICIATIVAS
FINANCIERO	Mejorar ingresos de la Agencia	Incremento de cartera	500000	De 500,000.- \$us. Hacia arriba verde. De 450.000.- hacia abajo rojo.	Oficial de credito	Anual (Meta real establecida por Regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)	Las iniciativas, son todas las acciones que se han realizado en pro de lograr las metas establecidas. Estas acciones sobre los objetivos, están desarrolladas en el planteamiento de soluciones del problema).
	Bajar nivel de provisiones de la Agencia	Reducir porcentaje de mora	3%	De 3% hacia abajo verde, de 4% hacia arriba rojo	Oficial de credito	Anual (Meta real establecida por Regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)	
	Garantizar la sostenibilidad de la cartera activa	Tasa Ponderada	15%	De 15% hacia arriba verde, de 14% hacia abajo rojo	Oficial de credito	Anual (Meta real establecida por Regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)	
CLIENTE	Retención de clientes	Desembolsos de clientes identificados como preferenciales/ total desembolsos.	20%	20% para arriba verde, 15% para abajo rojo	Oficial de credito	Del total de desembolsos mensuales el 20% minimamente deben ser represtamos por fidelización. (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión y según Modelo Implementado)	
	Incrementar nivel de Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente por desembolso	10	De 10 desembolsos para arriba Verde, de 7 desembolsos para abajo rojo	Oficial de credito	10 desembolsos mes por oficial. (Meta real establecida por la regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)	
PROCESOS	Mejorar la cantidad de operaciones comprometidas para evaluación	Reducción de tiempos por presentación de carpetas evaluadas a Comité en función a compromisos firmados.	12	De 12 carpetas presentadas a comité hacia arriba verde, de 9 carpetas presentadas a comité hacia abajo rojo.	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito	Carpetas por mes, por oficial (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión y según modelo implementado).	
	Disminuir riesgo crediticio	Proceso de mitigación de riesgo crediticio por visita ex ante a operaciones propuestas a comité de aprobación.	10%	De 10% hacia arriba verde, de 8% hacia abajo rojo	Jefe de Agencia	Visitas ex ante de todas las operaciones presentadas a comité de aprobación de créditos. (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión y según modelo implementado)	
	Mejorar el proceso de promoción (Clientes nuevos, repromociones de clientes de calidad para fidelizar y retener)	Proceso de promociones	18	De 18 Hrs. hacia arriba verde, de 15 hrs. para abajo rojo	Oficial de credito	18 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión, según modelo implementado y Anexo 2 adjunto)	
	Mejorar desempeño integral del Of. De Créditos	Proceso de control por comités de seguimiento integrales	26	De 24 Hrs. hacia arriba verde, de 18 hrs. hacia abajo rojo	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito	26 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor, según modelo implementado y anexo 2 adjunto).	
	Implementación de herramientas adecuadas para un mejor desempeño del of. De créditos	Proceso de organización de tiempos según Agenda y por compromisos.	10	De 10 hrs. hacia arriba hacia arriba verde, de 8 horas hacia abajo rojo	Oficial de credito	10 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor, según modelo implementado y anexo 2 adjunto).	
	Disminuir Mora con un trabajo diligente.	Proceso de Gestión de mora total..	3%	De 3% hacia abajo verde, de 4% hacia arriba rojo	Oficial de credito	3% de mora total mensual por oficial de creditos (Meta real establecida por oficial de créditos).	
APRENDIZAJE - DESARROLLO	Capacitación individual	Capacitaciones individuales	18	De 18 Horas. hacia arriba verde, de 14 hrs. para abajo rojo	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito	18 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión, según modelo implementado y Anexo 2 adjunto)	
	Capacitación grupal	Capacitaciones Grupales	8	De 8 Horas. hacia arriba verde, de 6 hrs. para abajo rojo.	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito	8 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión, según modelo implementado y Anexo 2 adjunto)	

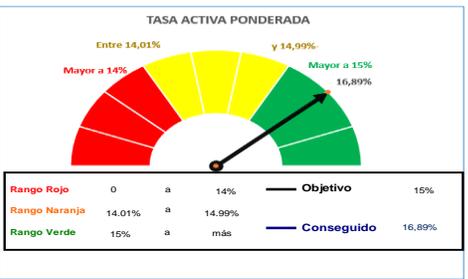
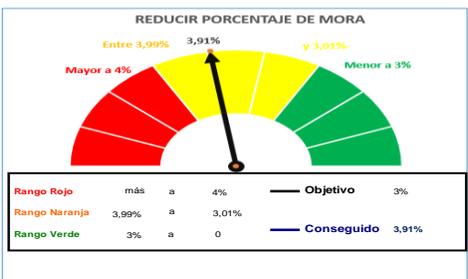
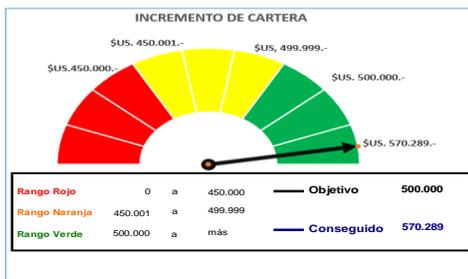
ANEXO 6. Tablero de Cuadro de Mando Integral AG. Zona Central

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
PERPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	RANGO CRITERIO	FRECUENCIA	OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESULTADO ACTUAL	RESPONSABLE
FINANCIERO	Mejorar ingresos de la Agencia	Incremento de cartera	500000	De 500,000.- \$us. Hacia arriba verde. De 450,000.- hacia abajo rojo.	Anual (Meta real establecida por Regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)	500,000.-	Entre 499,999.- y 450,000.-	450,000.-	✓ 570289	Oficial de credito
	Bajar nivel de provisiones de la Agencia	Reducir porcentaje de mora	3%	De 3% hacia abajo verde, de 4% hacia arriba rojo	Anual (Meta real establecida por Regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)	3%	Entre 3,01% y 3,99%	4%	! 3,91%	Oficial de credito
	Garantizar la sostenibilidad de la cartera activa	Tasa Activa Ponderada	15%	De 15% hacia arriba verde, de 14% hacia abajo rojo	Anual (Meta real establecida por Regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)	15%	Entre 14,99% y 14,01 %	14%	✓ 16,89%	Oficial de credito
CLIENTE	Retención de clientes	Desembolsos de clientes identificados como preferenciales/ total desembolsos.	20%	20% para arriba verde, 15% para abajo rojo	Del total de desembolsos mensuales el 20% minimamente deben ser prestamos por fidelización. (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión y según Modelo Implementado)	20%	Entre 19,99% y 15,01%	15%	! 15,15%	Oficial de credito
	Incrementar nivel de Satisfacción del cliente	Satisfaccion del cliente por desembolso	10	De 10 desembolsos para arriba Verde, de 7 desembolsos para abajo rojo	10 desembolsos mes por oficial. (Meta real establecida por la regional del Banco Pyme Ecofuturo S.A.)	10	Entre 9 y 8	7	! 9	Oficial de credito
PROCESOS	Mejorar la cantidad de operaciones comprometidas para evaluación	Reducción de tiempos por presentación de carpetas evaluadas a Comité en funcion a compromisos firmados.	12	De 12 carpetas presentadas a comite hacia arriba verde, de 9 carpetas presentadas a comite hacia abajo rojo.	Carpetas por mes, por oficial (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión y según modelo implementado).	12	Entre 11 y 10	9	! 10	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito
	Disminuir riesgo crediticio	Proceso de mitigación de riesgo crediticio por vista ex ante.(Visitas de verificación/ total de operaciones propuestas a comité de aprobación.	10%	De 10% hacia arriba verde, de 8% hacia abajo rojo	Visitas ex ante de todas las operaciones presentadas a comité de aprobación de creditos. (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión y según modelo implementado)	10%	Entre 9,99% y 8,01%	8%	! 9,09%	Jefe de Agencia
	Mejorar el proceso de promocion (Clientes nuevos, repromociones de clientes de calidad para fidelizar y retener)	Proceso de promociones	18	De 18 Hrs. hacia arriba verde, de 15 hrs. para abajo rojo	18 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión, según modelo implementado y Anexo 2 adjunto)	18	Entre 17,99 y 15,01	15	✗ 15	Oficial de credito
	Mejorar desempeño integral del Of. De Créditos	Proceso de control por comites de seguimiento integrales	26	De 26 Hrs. hacia arriba verde, de 18 hrs. hacia abajo rojo	26 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor, según moedlo implementado y anexo 2 adjunto).	26	Entre 25,99 y 18,01	18	✓ 26	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito
	Implementación de herramientas para un mejor desempeño del of. De créditos	Proceso de organización de tiempos según Agenda y por compromisos.	10	De 10 hrs. hacia arriba hacia arriba verde, de 8 horas hacia abajo rojo	10 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor, según moedlo implementado y anexo 2 adjunto).	10	Entre 9,99 y 8,01	8	! 9	Oficial de credito
	Disminuir Mora con un trabajo diligente.	Proceso de Gestion de mora total..	3%	De 3% hacia abajo verde, de 4% hacia arriba rojo	3% de mora total mensual por oficial de creditos (Meta real establecida por oficial de créditos).	3,00%	Entre 3,01 % y 3,99%	4,01%	! 3,91%	Oficial de credito
APRENDIZAJE - DESARROLLO	Capacitacitación individual	Capacitaciones individuales	18	De 18 Horas. hacia arriba verde, de 14 hrs. para abajo rojo	18 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión, según modelo implementado y Anexo 2 adjunto)	18	Entre 17,99 y 14,01	14	✓ 18	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito
	Capacitación grupal	Capacitaciones Grupales	8	De 8 Horas. hacia arriba verde, de 6 hrs. para abajo rojo.	8 Hrs.al mes por oficial de creditos (Meta establecida por el autor como estrategia de gestión, según modelo implementado y Anexo 2 adjunto)	8	Entre 7,99 y 6,01	6	✓ 8	Jefe de Agencia - Oficial de Crédito

ANEXO 7. Dashboard Cuadro de Mando Integral Ag. Zona Central

CUADRO DE MANDO INTEGRAL AG. ZONA CENTRAL - BANCO PYME ECOFUTURO S.A.

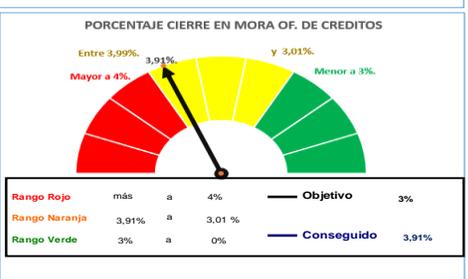
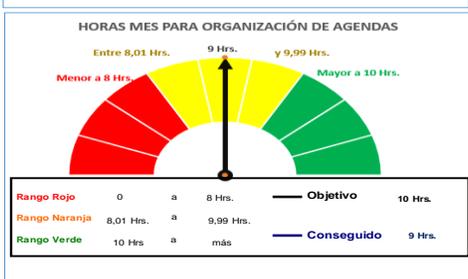
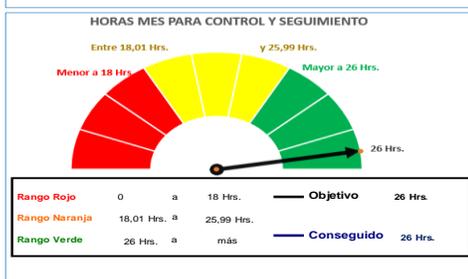
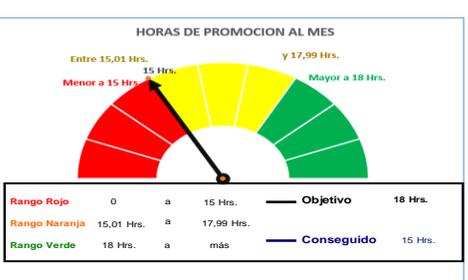
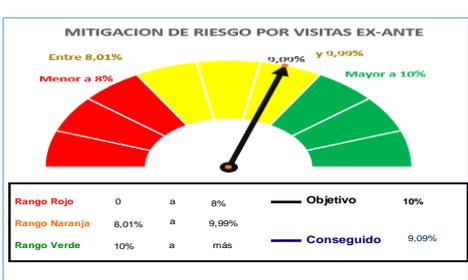
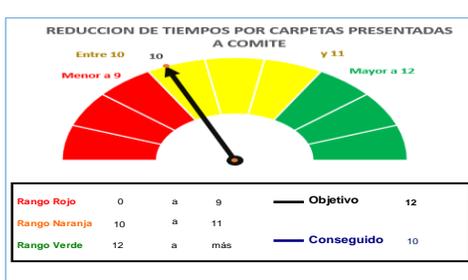
PERSPECTIVA FINANCIERA



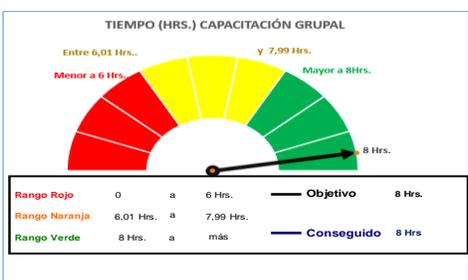
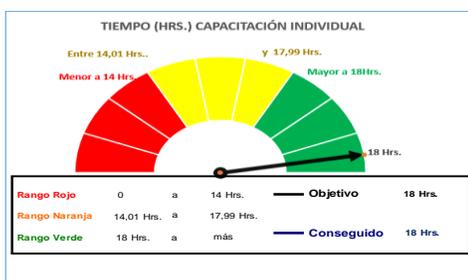
PERSPECTIVA CLIENTES



PERSPECTIVA INTERNA



PERSPECTIVA APRENDIZAJE



BIBLIOGRAFÍA

- JORDAN, Jimeno Antonio, "Análisis de Requerimiento un enfoque de diagnóstico para las organizaciones". 1ra edición. (Primera ed.). La Paz - Bolivia, 2001, Editorial Universidad Mayor de San Andrés, 175 Pgs., Registro de propiedad intelectual NQ 4-1-397-01.(JIMENO, A. J. (2001).
- CHARLES W. L. Hill, Garet R. Jones, "Administración Estratégica un enfoque integral, 9ª. Edición, Santa Fé, Mexico, Cengage Learning Editores, 2001, 424 Pgs., ISBN: 978-607-481-465-1 (Jones, C. W.-G. (2011).
- BETANCOURT, Tang Jose Ramon. "Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma", 3ra. Edición, Caracas - Venezuela, TG RED EDICIONES 2000, 2001,170Pgs., N° de Registro: 1760 del 19/05/98, (TANG, J. R. (2002).
- ROBERT S. Kaplan, Davis P. Norton, "El Cuadro de Mando Integral" (Balanced Scoreboard), 3ra. Edición, Emece Editores, Buenos Aires Argentina, año 2000, 321 Pgs. ISBN 978-987-22741-3-9.
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Autores: Ramón Luis Berríos Arroyo Roxana Flores Santillana, Centro de investigación para la educación superior (Arroyo, R. L.) Disponible en <http://materialesdocentes.uss.cl/wp-content/uploads/2018/08/Documento-de-trabajo-n-27.pdf>.
- EDUCACIÓN FINANCIERA, ASBA, Disponible en <https://www.asba-supervision.org/PEF/manejando-tu-dinero/el-rol-de-los-bancos.shtml>.
- DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA, Neil Dario Vitola Cumplido, Blas Arturo Ojeda Pugliese (CUMPLIDO, N. D.) Disponible en: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073223.pdf>.
- EUMED.NET, "Modelo Sistémico basado en competencias", Leticia Sesento Garcia (Garcia, L. S.). Disponible en https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html.
- EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: "Desafío de su implementación para las Pymes", Claudio A. Genovese* María A. Schmidt (Genovese*, C. A. (2019). Disponible en: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/admin,+Art%C3%ADculo+6%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/admin,+Art%C3%ADculo+6%20(6).pdf)
- ASFI, RECOPIACIÓN DE NORMAS PARA BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS, Artículo 3° - Definiciones, inc. 14, Disponible en: <https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/anexos/t05/c01/t05c01a01.pdf>.
- ASFI, RECOPIACIÓN DE NORMAS PARA BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS, Sección 1: Consideraciones Generales y Definiciones, Artículo 1°. Disponible en: <https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/anexos/t05/c01/t05c01a01.pdf>.
- MICROFINANZAS: un análisis de experiencias y alternativas de regulación, Miguel Delfiner Cristina Pailhé Silvana Perón (Peron, M. d.). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/24114217_Microfinanzas_Un_a

- nalisis_de_experiencias_y_alternativas_de_regulacion
- RESTREPO, I. A. (2009). LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
 - GESTION Y DISEÑO: Convergencia disciplinar, Aida Manrique López. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
 - PENSAMIENTO Y GESTION, Emigdio Rafael Contreras Sierra, Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
 - DE CONCEPTOS. COM Disponible en: <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/credito-bancario>.
 - CURSO GOOGLE ADSENSE, Microfinanzas Disponible en: <https://microfinanzasglobal.com/analista-de-credito/funciones/>.
 - ASFI, Tipos de crédito, disponible en: https://www.asfi.gob.bo/educacionfinanciera/Tipos_de_Credito.html.
 - Banco Pyme Ecofuturo S.A., Disponible en: <https://www.bancoecofuturo.com.bo/sitio/institucional-contenido/1063>.
 - SIETE MODELOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA, Berlitz Mexico, 08 de Julio 2020 Disponible en : <https://www.berlitz.com/es-mx/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>.
 - MONOGRAFIAS.COM. Disponible en: <https://www.monografias.com/docs115/estabilidad-del-sistema-financiero-nacional-asfi-bolivia/estabilidad-del-sistema-financiero-nacional-asfi-bolivia.shtml>.
 - MUNDIFRASES.COM Disponible en: <https://www.mundifrases.com/tema/buen%20ejemplo/>.