

Rivarossa, Agustín

Desarrollo de un cuadro de mando integral para una sucursal de una entidad bancaria

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DESARROLLO DE UN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA UNA
SUCURSAL DE UNA ENTIDAD
BANCARIA**

AUTOR: RIVAROSSA Agustín

DIRECTOR: CAMUSSI Luis Enrique

Córdoba 2021

A mi mamá, Gloria.

A mi papá, Hugo.

A mis abuelos Chocha, Emildo, Hermelinda, Rubén y Rosita.

ABSTRACT

¿Cuál es el fin último de un Banco Público Nacional? ¿El bienestar social justifica la ineficiencia? ¿La búsqueda de mayor rentabilidad, y por ende de menor gasto público, prima sobre la función social?

En la actualidad, el Banco Público Nacional argentino es un ente autárquico que compite en igualdad de condiciones de mercado que el resto de los integrantes del sector, por lo que la rentabilidad es una variable clave en su gestión. Pese a ello, no es la única variable que guía su accionar. A ella debe adicionarse el bienestar social para el cual fue creado el que, en diversas situaciones, va en detrimento de la indispensable y buscada rentabilidad.

Ante la presente situación, y dentro de un contexto actual tan complejo e incierto, en el presente trabajo hemos propuesto una herramienta que permita monitorear, gestionar y maximizar estos aspectos tan diversos.

PALABRAS CLAVES

Cuadro de Mando Integral. Banco Público Nacional. Rol social. Rentabilidad.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	9
II.	OBJETIVOS.....	10
II.1.	Objetivos Generales.....	10
II.2.	Objetivos Específicos	10
III.	MARCO TEORICO	11
III.1.	Organización	11
III.1.1.	Definición	11
III.1.2.	Clasificación	16
III.2.	Sistema Financiero	16
III.2.1.	Definición y Elementos	16
III.2.2.	Sistema Financiero Argentino	17
III.3.	Administración.....	18
III.3.1.	Definición y Características	18
III.4.	Administración estratégica	19
III.4.1.	Concepto	19
III.4.2.	Proceso Sistémico	20
III.4.2.1.	Formulación Estratégica	21
III.4.2.2.	Implantación Estratégica	29
III.4.2.3.	Evaluación Estratégica	31
III.4.3.	Herramientas de la Administración Estratégica.....	32
III.4.3.1.	Análisis PESTELED.....	32
III.4.3.2.	Análisis FODA	34
III.4.3.3.	Matriz Evaluación del Factor Externo (EFE).....	35
III.4.3.4.	Matriz Evaluación del Factor Interno (EFI)	36
III.4.3.5.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	36

III.4.3.6. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria	39
III.4.3.7. Análisis de la Cadena de Valor	42
III.4.3.8. Benchmarking.....	45
III.4.3.9. Stakeholders.....	45
III.5. Cuadro de Mando Integral	46
III.5.1. Definición	46
III.5.2. Perspectiva Financiera	46
III.5.3. Perspectiva del Cliente	48
III.5.4. Perspectiva Procesos Internos.....	50
III.5.5. Perspectiva Formación y Crecimiento	51
III.5.6. Factores Críticos de Éxito.....	52
III.5.7. Indicadores.....	53
III.5.8. Iniciativas Estratégicas	54
III.5.9. Mapas Estratégicos	54
III.5.10. El BSC dentro del Proceso de Administración Estratégica ...	55
III.5.11. El BSC en las Empresas Gubernamentales	57
III.5.13. Construcción de un CMI.....	58
IV. DESARROLLO	60
IV.1. Descripción de la Empresa.....	61
IV.2. Formulación Estratégica	62
IV.2.1. Visión, Misión, Objetivos y Valores	62
IV.2.2. Análisis Externo	66
IV.2.2.1. Análisis PESTELED	66
IV.2.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	72
IV.2.2.3. Ciclo de Vida de la Industria.....	74
IV.2.3. Análisis Interno.....	77
IV.2.3.1. Análisis de la Cadena de Valor	78

IV.2.3.2. Stakeholders	80
IV.2.3.3. Organigrama	82
IV.2.3.4. Objetivos de Corto Plazo.....	85
IV.2.4. Estrategia	88
IV.2.4.1. Generación y Evaluación de la Estrategia.....	88
IV.2.4.2. Selección de la Estrategia.....	94
IV.3. CMI para Sucursal Bancaria del Banco Público Nacional	96
IV.3.1. CMI en Organismos Gubernamentales	97
IV.3.2. Objetivos Estratégicos.....	98
IV.3.3. Factores Críticos de Éxito	103
IV.3.4. Indicadores	106
IV.3.5. Iniciativas Estratégicas	113
IV.3.6. Mapas Estratégicas	117
V. CONCLUSIONES	119
VI. BIBLIOGRAFIA.....	121
VII. ANEXOS	123
VII.1. ANEXO I: Factores de Ponderación y Dimensión del BSC	123
VII.2. ANEXO II: Matriz F.O.D.A.	127
VII.3. ANEXO III: Fichas Técnicas de Indicadores	128
VII.4. ANEXO IV: Relaciones Entre Perspectivas del BSC e Iniciativas Estratégicas	149

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional.....	12
Figura 2. Tipos de estructuras organizacionales.....	13
Figura 3. Proceso sistémico básico.....	15
Figura 4. Relación entre jerarquía organizacional y funciones administrativas.....	19
Figura 5. Proceso de administración estratégica.....	21
Figura 6. Relación de dos sentidos entre jerarquía organizacional y conceptos del análisis interno.....	28
Figura 7. Proceso de control.....	32
Figura 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	37
Figura 9. Ciclo de vida de la industria.....	40
Figura 10. Cadena de valor.....	43
Figura 11. BSC en el proceso de Administración Estratégica.....	56
Figura 12. Organigrama del Banco Público Nacional.....	83
Figura 13. Organigrama de una sucursal del Banco Público Nacional.....	84
Figura 14. Modelo Genérico de Valor.....	108
Figura 15. Modelo Genérico de la Cadena de Valor.....	110
Figura 16. Mapa Estratégico para una sucursal bancaria del BPN.....	118

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tendrá como ámbito de intervención una sucursal bancaria. La misma pertenece a una entidad financiera pública argentina líder en el ranking de préstamos y depósitos del Sistema Financiero Nacional, que cuenta con presencia física en la totalidad de las provincias de la Argentina.

Si bien la entidad, según su Estatuto y en función de su carácter Público, posee un rol social que en ciertas ocasiones puede ir en detrimento o contradicción con el beneficio económico buscado por toda entidad bancaria, la misma es un ente autárquico que compite con las mismas reglas y en igualdad de condiciones que el resto de las instituciones del sistema financiero, por lo que, como sucede en toda empresa, la rentabilidad es un indicador principal.

La institución cuenta con una estructura de organización centralizada y en forma piramidal, dividida en tres rangos principales: Alta Gerencia, Gerencias Zonales y Sucursales. Pese a ello, en el proceso de planificación no intervienen la totalidad de las instancias. La fijación, medición, control y feedback de los objetivos es realizado por la Alta Gerencia. Al resto de las instancias solo se le otorga la función de implantación. Asimismo, dicho plan se centra en resultados u objetivos comerciales, sin especificar indicador de actuación o generador de dicho resultado final.

Por tal motivo, la finalidad del presente trabajo es el desarrollo de una herramienta que permita a los Directivos del nivel inferior, o sea a los Gerentes de cada sucursal, medir, controlar y gestionar el logro de sus objetivos a través de indicadores claves, tanto de inducción como de actuación, para que los mismos dispongan de información certera en tiempo real y puedan tomar decisiones en pos del cumplimiento de los objetivos comerciales fijados y la mejora de la rentabilidad, sin descuidar el rol social que los caracteriza.

La metodología que se utilizará para lograrlo es la del Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Es importante aclarar que, por razones de confidencialidad, el nombre y los valores numéricos que se presentarán son utilizados solamente a los fines

de poder desarrollar el presente trabajo, no correspondiéndose necesariamente con la realidad de la organización.

II. OBJETIVOS

II.1. Objetivos Generales

Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para una Sucursal de una Entidad Bancaria Pública.

II.2. Objetivos Específicos

- Traducir la estrategia de la Alta Gerencia en objetivos e indicadores claves;
- Vincular la estrategia de la organización con el plan comercial actual y con iniciativas de impacto social;
- Comunicar y unificar los objetivos con las tareas de todos los integrantes de la sucursal;
- Medir la rentabilidad de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

III. MARCO TEORICO

III.1. Organización

III.1.1. Definición

Dada la diversidad e intangibilidad que caracteriza al concepto de organización no existe una definición única de la misma. Así, Según Koontz, la organización es “un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado” (Koontz, 2012, pág. 4). Por su parte, Richard Daft amplía dicho concepto diciendo que la organización es “una entidad social que está dirigida a la meta, diseñada como sistema de actividades estructuradas y coordinadas de manera deliberada, y vinculada a su entorno” (Daft, 2011, pág. 11).

Pese a la variedad de definiciones, es posible determinar la existencia de una serie de factores comunes que identifican a las organizaciones: conjunto de personas, existencia de un objetivo común, estructura de coordinación y vinculación con el entorno. A continuación, se ampliará cada uno de ellos.

Conjunto de Personas

La primera característica de una organización es la existencia de dos o más personas, las cuales se vinculan o asocian para la realización de alguna actividad. A su vez, toda actividad humana “da origen a dos requerimientos fundamentales: la división del trabajo entre varias actividades a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad” (Mintzberg, 1991, pág. 6). Esta división de las tareas da origen a diferentes mecanismos coordinadores los cuales como se detallarán más adelante, Mintzberg los clasifica en cinco grupos.

Objetivo

En toda organización el objetivo debe presentar la característica de ser común y compartido por todos sus integrantes. A su vez, dicho objetivo común es idéntico para cualquier tipo de organización: generar valor agregado. En organizaciones lucrativas o empresas, dicho valor agregado se traduce en utilidades, mientras que en organizaciones no lucrativas el valor agregado se mide en el nivel de satisfacción de necesidades.

Estructura

Según lo mencionado por Mintzberg, en la estructura de una organización podemos diferenciar cinco componentes básicos: el *núcleo operativo*, compuesto por las personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios básicos; la *cumbre estratégica*, compuesta por las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización; la *línea media* o gerentes medios con autoridad formal; y dos componentes fuera de la autoridad de línea: la *tecnoestructura*, compuesta por los analistas de estandarización; y el *staff de apoyo*, compuesto por las personas que suministran asesoramiento especializado fuera de la corriente operacional. En la *figura 1* se representan gráficamente los mencionados elementos.

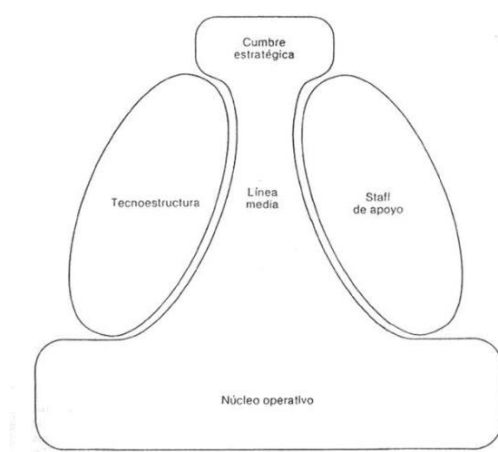


Figura 1. Estructura organizacional.

Fuente: Henry Mintzberg, *Diseño de organizaciones eficientes*, 2012, pág. 13.

A su vez, los diferentes componentes pueden establecer sus relaciones de comunicación y control en diferentes mecanismos coordinadores, dentro de los cuales Mintzberg identifica los siguientes: *ajuste mutuo*, *supervisión directa*, *estandarización de procesos de trabajo*, *estandarización de producciones de trabajo* y *estandarización de destrezas de trabajadores*.

Según Mintzberg, la relación entre los cinco componentes y los cinco mecanismos coordinadores da origen a cinco tipos de estructuras organizacionales: *emprendedora*, *aparato burocrático*, *burocracia profesional*, *forma diversificada* y *adhocracia*.

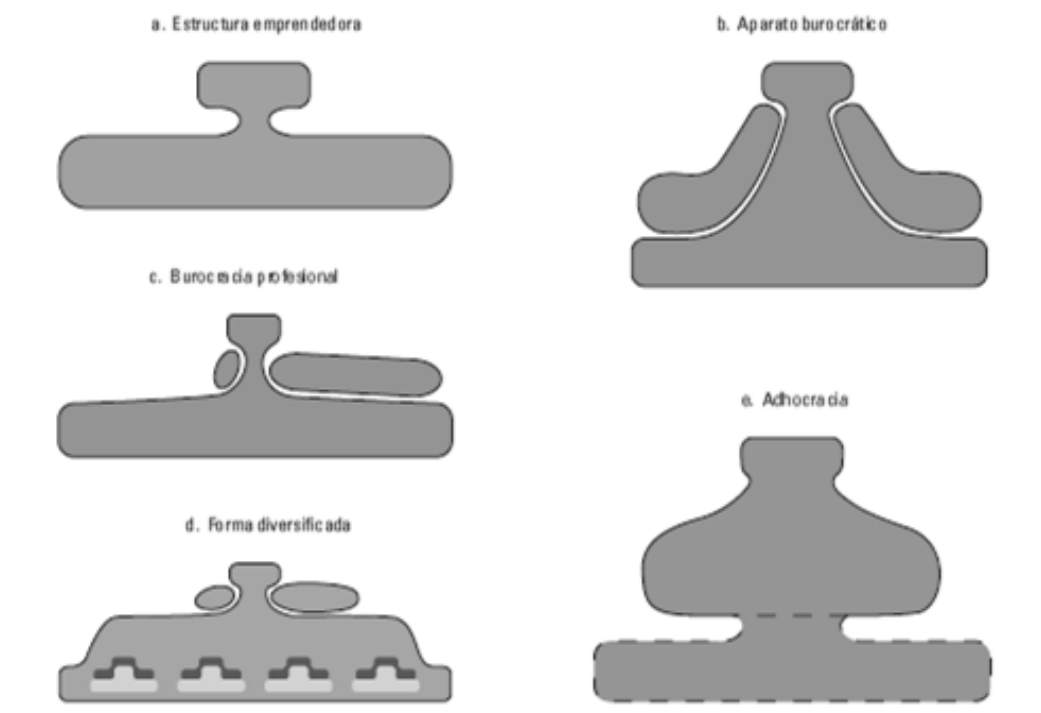


Figura 2. Tipos de estructuras organizacionales.

Fuente: Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*, 2011, pág. 28.

- *Emprendedora:* consiste en un alto directivo y trabajadores en el centro técnico. La organización está administrada y coordinada con la supervisión directa desde arriba. Casi siempre es una empresa nueva y pequeña.
- *Aparato burocrático:* tiene departamentos técnicos y administrativos totalmente elaborados. Reducida área de la gerencia de nivel medio. El

centro técnico está orientado a la producción en masa. Esta forma refleja gran cantidad de formalización y especialización.

- *Burocracia profesional*: la característica distintiva es el tamaño y el poder del centro técnico, formado por profesionales. Aunque existe cierta especialización y formalización, los profesionales tienen autonomía.
- *Forma diversificada*: empresas muy grandes y subdivididas en grupos. Existe una gerencia de nivel alto relativamente reducida y un pequeño grupo de apoyo técnico. Tiene un personal administrativo de apoyo numeroso y la gerencia de nivel medio es la clave.
- *Adhocracia*: consiste en muchos equipos superpuestos en lugar de una jerarquía vertical. Las diversas partes se encuentran fusionadas en una masa amorfa en el centro. El centro de producción es independiente del centro fluido e innovador que está arriba.

Actualmente, las empresas se desenvuelven en entornos más complejos, acelerados, dinámicos e inciertos. La nueva forma de pensar se ha extendido a varias organizaciones para cambiar las jerarquías verticales estrictas a estructuras flexibles descentralizadas que enfatizan la colaboración horizontal, el hecho de compartir información de manera generalizada y la capacidad de adaptación (Daft, 2011).

Vínculo con el entorno

Para describir el vínculo de la organización con su entorno, debemos entender a la misma como un sistema.

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas tendientes todas ellas a la consecución de un mismo objetivo, teniendo todos los sistemas una composición, una estructura y un entorno.

Por tal motivo, considerar a la organización como un sistema implica que para entender la realidad no es suficiente con analizar las partes y elementos que la componen, es necesario estudiar las relaciones entre dichos elementos y

partes, y las relaciones con otros sistemas y con el entorno (García, 2012). De lo mencionado, la autora resalta dos conceptos:

- Desde el punto de vista externo, asimilar que la organización es un sistema abierto que se encuentra en continua relación con su entorno. El ente precisa relacionarse con su entorno para captar y adquirir recursos materiales, humanos, financieros y de información. A su vez, desde una visión más amplia, el ente se ve influenciado por su entorno más cercano -entorno competitivo- en la fijación de objetivos empresariales y en la formulación e implantación de estrategias;
- Desde el punto de vista interno, se descompone a la empresa en subsistemas de orden inferior, siempre teniendo en consideración las relaciones existentes entre ellos. En un criterio funcional, se puede diferenciar principalmente los siguientes subsistemas: directivo, de recursos humanos, de aprovisionamiento, productivo, comercial y financiero.

Seguidamente, en la *figura 3* muestra las diferentes partes que componen un sistema básico y sus relaciones.

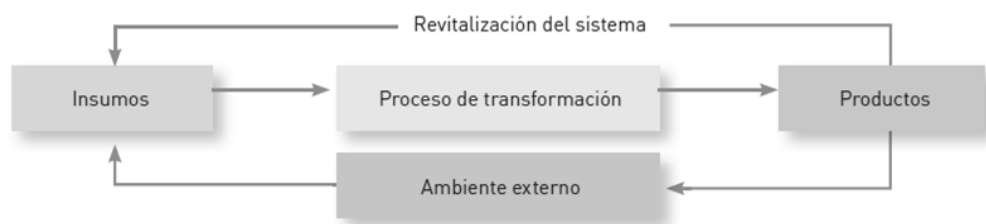


Figura 3. Proceso sistémico básico.

Fuente: Harold Koontz, Administración: una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 27.

En resumen, las organizaciones son sistemas que deben lograr un estado de equilibrio dinámico entre todos sus componentes y el entorno. El conjunto de personas reunidas por un fin común debe diferenciar sus tareas agrupándolas en diferentes subsistemas, definir una estructura interna que los integre, y a su vez equilibrar todos los componentes al constante intercambio de información,

energía y materiales que realiza con su medio y los subsistemas que lo conforman (clientes, proveedores, bancos, gobierno, etc.).

III.1.2. Clasificación

Los diferentes tipos de organizaciones obedecen a diferentes criterios que podemos emplear para clasificarlas y agruparlas, pudiendo aplicarse todos ellos simultáneamente sobre la misma organización (García, 2012). Entre los criterios más comunes se destacan los siguientes:

- Sector de su actividad: sector primario, secundario o terciario;
- Ámbito geográfico de actuación: local, regional, nacional o internacional;
- Finalidad: con fin de lucro o sin fin de lucro;
- Tamaño: pequeña, mediana o grande;
- Origen del capital: publica, privada o mixta;
- Forma jurídica: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad de hecho, cooperativa, etc.

III.2. Sistema Financiero

III.2.1. Definición y Elementos

Se denomina Sistema Financiero al “conjunto de instituciones, instrumentos y mercados a través de los cuales se canaliza el ahorro hacia la inversión” (Pascual, 2008, pág. 2).

Continuando con lo descrito por Pascual, en cualquier sistema financiero existen tres elementos fundamentales: los activos, los intermediarios y los mercados financieros.

- *Activos financieros*: instrumentos o valores emitidos por las unidades económicas deficitarias, que tienen como características principales la liquidez, el riesgo y la rentabilidad;

- *Intermediarios Financieros*: instituciones encargadas de vincular las unidades deficitarias con las superavitarias, las cuales pueden ser entidades bancarias o no;
- *Mercados financieros*: mecanismo o lugar a través del cual se produce un intercambio de activos financieros y se determinan sus precios.

El sistema financiero será el marco dentro del cual las unidades excedentarias y deficitarias buscarán los instrumentos financieros que necesiten, ofertados generalmente por los intermediarios financieros dentro de los mercados financieros. Dentro del sistema financiero, y como resultado, de la presencia de intermediarios financieros, se irán adaptando los activos según las necesidades de los mercados y de los inversores.

III.2.2. Sistema Financiero Argentino

En Argentina, el sistema financiero es regulado por el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.), una entidad autárquica creada en el año 1935.

La intermediación financiera es llevada a cabo por las entidades financieras autorizadas y regidas por la Ley Nro. 21.526/77 y sus modificatorias. Según la presente ley, los tipos de entidades autorizadas a realizar la intermediación financiera son los siguientes: bancos comerciales, bancos de inversión, bancos hipotecarios, compañías financieras, sociedades de ahorro y cajas de crédito.

El último Informe de Entidades Financieras publicado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA, Diciembre 2019), muestra que la intermediación financiera en el territorio nacional es realizada por 78 entidades financieras, compuestas por 63 bancos comerciales –13 de capital público y 50 de capital privado-, y 15 compañías financieras –6 de capital público y 9 de capital privado-.

El sistema financiero argentino presenta las características de ser sólido, exposición acotada al riesgo, profundidad del crédito bancario al sector privado reducida y decreciente, exposición al sector público relativamente baja, predominio de la operatoria tradicional poco sofisticada, bajo grado de interconexión entre las entidades y márgenes prudentes de solvencia y liquidez (BCRA, Informe de Estabilidad Financiera, Noviembre 2019).

Las principales cifras globales que caracterizan al sistema financiero argentino son: \$2.728 millones en préstamos, \$ 4.838 millones en depósitos, \$ 50,6 millones de resultado mensual promedio, del cual el 80% corresponde a ingresos financieros y el 20% a ingresos por servicios.

III.3. Administración

III.3.1. Definición y Características

Administración es el “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, 2012, pág. 4).

El autor amplía dicha definición, diciendo que la administración se aplica a cualquier tipo de organización y en todos los niveles de la organización; y que la misma se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Se entiende por efectividad a la relación entre el resultado y el objetivo”(ISO9000, 2015). Por su parte, eficiencia se refiere a la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO9000, 2015). La eficacia, entendida como la suma de la efectividad y la eficiencia, es el fin último de la administración, la que a su vez se ejerce para lograr el objetivo de la organización el cual, como ya se mencionó, es crear valor agregado.

Las funciones de los administradores, o funciones gerenciales, pueden resumirse en las siguientes:

- *Planear*: elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos;
- *Organizar*: establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización;
- *Dirigir*: influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del grupo;
- *Controlar*: medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.

La eficacia mencionada, es el fin último buscada por todos los administradores en todos los niveles de la organización a través de las cinco funciones gerenciales descritas. Claro está que, al tener objetivos distintos en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, el tiempo dedicado a cada una de las funciones es diferente, como se muestra en la *figura 4*.

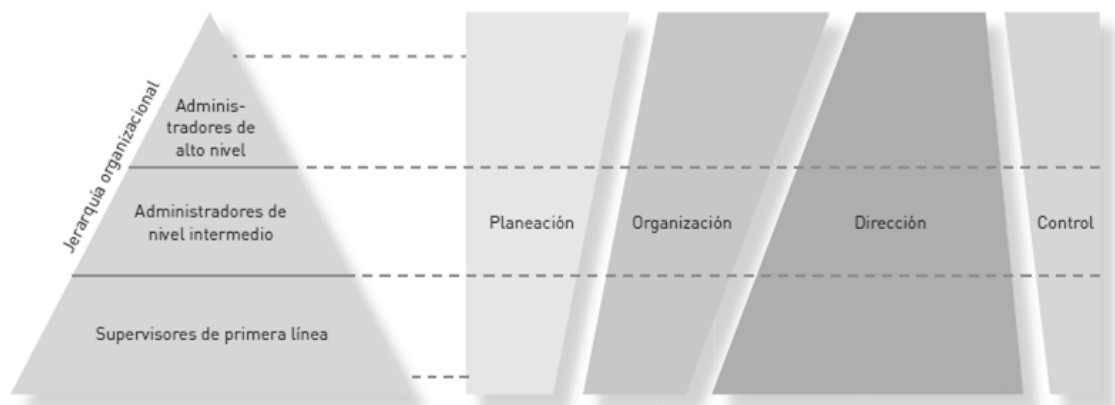


Figura 4. Relación entre jerarquía organizacional y funciones administrativas.

Fuente: Harold Koontz, Administración: una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 5.

III.4. Administración estratégica

III.4.1. Concepto

La administración estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos” (David, 2003, pág. 5).

III.4.2. Proceso Sistémico

Según expresa Fred R. David, la administración estratégica es un *proceso* que se divide en tres etapas: la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia.

Este proceso se describe como un enfoque *sistémico, lógico y objetivo* para la toma de decisiones de una organización. Con él se intenta organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre.

A su vez, es un proceso *dinámico y continuo*. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno más de los demás componentes. Por tal motivo, se debe vigilar las tendencias de los acontecimientos internos y externos en forma permanente, de tal manera que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna.

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Para ello se pretende lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados de la organización, motivo por el cual la comunicación tiene un rol clave en el proceso de dirección estratégico.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación se realizan en los tres niveles de la organización: directivos, unidad estratégica de negocio y funcional. En la práctica, el proceso no se divide ni realiza con tanta claridad dada la interrelación existente entre los niveles jerárquicos de una organización. Por ello, la retroalimentación también se considera una actividad clave en el proceso de administración estratégica.

En la *figura 5* se muestra una representación gráfica del modelo integral de administración estratégica:

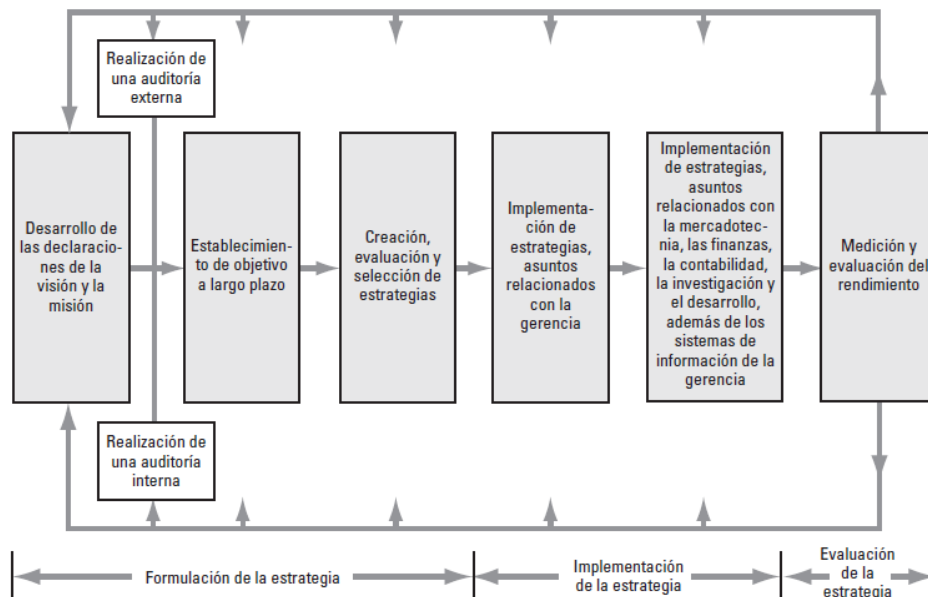


Figura 5. Proceso de administración estratégica.

Fuente: Hernández. Administración estratégica. 2011. Pág. 16.

Las distintas etapas y subetapas que conforman el Proceso de Administración Estratégica serán ampliadas en los puntos siguientes.

III.4.2.1. Formulación Estratégica

Dado que ninguna organización posee recursos ilimitados, los administradores deben decidir cuáles son las estrategias que proporcionarán la mayor creación de valor (David, 2003).

La formulación estratégica es la primera etapa dentro del Proceso de Administración Estratégico e incluye las siguientes actividades: 1) desarrollo de las declaraciones de visión, misión y valores; 2) análisis externo; 3) análisis interno; 4) establecimiento de objetivos estratégicos; 5) establecimiento de objetivos de corto plazo; 6) creación, evaluación y selección de estrategias. A continuación, se ampliará cada una de ellas.

Desarrollo de las declaraciones de visión, misión y valores

Esta actividad consiste en la revisión de la declaración actual de visión y misión, y su correspondiente modificación en caso de corresponder. La visión forma un binomio con la misión y, sin lugar a duda, constituyen elementos importantes en la vida de las organizaciones.

Según Zacarías T. Hernández la *visión* es “el enunciado que expresa hacia donde desea llegar la organización y dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro” (Hernández, 2014, pág. 70). Por tal motivo, la visión “retrata el horizonte de negocios futuros de la empresa” (Thompson, E., Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 26).

La visión es importante dado que da sentido a los cambios que se espera hagan las personas, evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro, es motivante e idealista, y se vincula fuertemente con la historia, cultura y valores de la organización.

Por su parte, y siguiendo lo mencionado por Hernández, la *misión* es “la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares” (Hernández, 2014, pág. 70). La misión “describe su actividad y propósitos de negocios actuales” (Thompson, E., Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 26).

La misión es importante desde dos puntos de vista, uno cuantitativo y otro cualitativo. Desde el punto de vista cuantitativo muestra que, en muchas ocasiones, la misión contribuye a incrementar los rendimientos financieros. A su vez, desde el punto de vista cualitativo es importante ya que facilita el espíritu de identidad y es el punto de partida para el control y la evaluación de resultados.

Los componentes más relevantes que se deben incluir en una declaración de misión son: los clientes a quien sirve, el producto o servicio que se ofrece y la tecnología utilizada para ofrecer el bien.

Por *valores* se entiende a las creencias, características y normas conductuales que se esperan en el actuar cotidiano del personal de una organización. Para lograr el éxito de cualquier organización, tanto la visión como

la misión deben estar conectados y correspondidos con los valores de que la misma.

Análisis externo

El propósito de esta actividad es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deberían evitarse. Para ello la organización debe recabar, asimilar y evaluar información sobre el entorno externo.

Se define entorno externo al “conjunto de elementos sobre el cual la organización no tiene control, pero que engloban influencias sobre la misma” (Hernández, 2014, pág. 95).

Hernández menciona que el entorno externo está compuesto por tres grandes divisiones que juegan un papel importante sobre la organización: el aeroespacio, el marco general y el marco sectorial.

El *aeroespacio* es una división hasta la fecha poco considerado y estudiado, y se refiere a las interrelaciones que se presentan en la corteza terrestre hacia el espacio, donde la lucha aún no se ha iniciado abiertamente, pero que ha generado problema principalmente entre naciones.

El *marco general* se corresponde con las fuerzas o aspectos del macroambiente que influyen sobre la organización, entre los que se destacan las siguientes: políticas, legales, económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, tecnológicas. Las principales herramientas para el estudio del presente aspecto son análisis PESTELED, análisis EFE y análisis FODA.

El *marco sectorial* se corresponde con los aspectos del marco industrial que influyen sobre la organización, como ser: proveedores, clientes, mercado y competencia. Las principales herramientas para el estudio del presente aspecto son análisis FODA y Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Análisis interno

El objetivo del presente análisis es determinar las fortalezas distintivas y debilidades críticas de una organización. Se denominan “distintivas” y “críticas”, ya que se refieren a las características intrínsecas y únicas de la organización, y no aquellas que son compartidas o similares a las demás organizaciones del sector.

El *medio ambiente interno* es “la disposición que produce una organización como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes” (Hernández, 2014, pág. 128).

El ambiente interno está integrado por: propietarios, consejo de administración, empleados y cultura. Los propietarios son las personas que conciben la idea de negocio, arriesgan su capital y, por lo tanto, tienen derechos leales sobre los activos de la organización. El consejo de administración es el grupo de personas definido por los accionistas para que vigilen sus intereses. Los empleados son el factor que hace que la cosas sucedan. La cultura organizacional es un patrón de comportamiento que se ha aprendido con el tiempo, y que es válida y aceptable por todos los integrantes como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y actuar.

Los factores del medio ambiente interno (propietarios, consejo de administración y empleados) constituidos como organización, conforman en conjunto una cultura que puede facilitar u obstaculizar la implantación de estrategias, y que tiene como objetivo común la satisfacción de las necesidades de la demanda. Para lograr dicho objetivo las organizaciones deben realizar procesos internos.

Un *proceso* es un conjunto de trabajos o funciones, tareas, operaciones correlacionadas o interactivas que transforma elementos de entrada en elementos de salida utilizando recursos (ISO9000, 2015). De esta definición realizada en la norma ISO, podemos desagregar varios conceptos.

Así, las *funciones* se refieren a “las actividades de un individuo en una posición particular” (Hernández, 2014, pág. 135).

Por su parte, los *recursos* “son la fuente de las capacidades de la organización las que, a su vez, son la fuente de las competencias centrales y el pilar de las ventajas competitivas” (Hernández, 2014, pág. 135). Es posible distinguir dos categorías de recursos: los recursos tangibles que se pueden ver, tocar, contar y ocupan un lugar en el espacio, y los recursos intangibles que no se pueden ver, tocar o contar.

Asimismo, los *elementos de entrada o insumos* están compuestos por empleados, consumidores, proveedores, accionistas, gobiernos y comunidad, entre otros, mientras que, los *elementos de salida o resultados* están compuestos por bienes, servicios, ganancias o satisfacción, entre otros.

Las principales herramientas para el análisis del medio ambiente interno son el análisis FODA, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis de cadena de valor y el análisis EFI.

Establecimiento de objetivos de largo plazo

La presente actividad consta de dos funciones básicas: definir las áreas claves de resultados y definir los objetivos de largo plazo.

Por *área clave de resultado* se entiende a las “actividades principalmente necesarias que merecen atención para que la empresa pueda realizar sus propósitos” (Hernández, 2014, pág. 157). Las áreas claves pueden ser desde una función específica hasta uno o más procesos.

A su vez, *objetivo* puede ser definido como “el resultado específico que se desea cumplir” (Hernández, 2014, pág. 159). Son las metas de desempeño de una organización. Un objetivo no debe plantearse en término de “buenas intenciones”, sino que se debe formular con un criterio de desempeño, crecimiento y/o desarrollo, presentando las características de ser: medibles (como), específicos (que), cuantificables (cuanto), temporalidad (cuando) y responsabilidad (quien). No hay un período de tiempo que especifique lo que es el “largo plazo”, sin embargo, cuando se lo menciona se está haciendo referencia a un plazo que va aproximadamente desde tres a cinco años de plazo.

Establecimientos de objetivos de corto plazo

Como ya se ha descripto, se entiende por objetivo al “resultado específico que se desea cumplir” (Hernández, 2014, pág. 159). Sin embargo, en este paso los objetivos se definen en un análisis temporal de corto plazo, generalmente referidos a un año.

Los objetivos de corto plazo presentan las siguientes características: a) se desprenden o vinculan a los objetivos de largo plazo; b) ponen atención a las necesidades de mejoramiento y resultados inmediatos; c) sirven como parámetros para actos y actividades que marcan pautas en la organización; d) deben estar asociados con los valores del personal.

Creación, evaluación y selección de estrategias

Según R. Kaplan & D. Norton, la *estrategia* “describe de que forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas o partes interesadas” (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004, pág. 31).

Asimismo, Fred R. David amplia dicho concepto indicando que las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos de largo plazo, que requieren decisiones de parte de la gerencia y que dichas decisiones afectan las finanzas a largo plazo de la organización.

Así como ocurre con la organización, existen distintos niveles o jerarquías estratégicas, cada una con su misión, objetivos, administradores y partes interesadas particulares, a saber:

- *Estrategia corporativa*: es una estrategia de negocios múltiples, es decir que se refiere a como obtener una ventaja competitiva para negocios y mercados múltiples. Se refiere al alcance de la empresa e implica las estrategias de diversificación, integración vertical y expansión geográfica. Por lo general, los ejecutivos corporativos tienen la mayor responsabilidad, influidos en menor medida por los administradores de las unidades claves;

- *Estrategia de división o unidad estratégica de negocio*: es una estrategia del nivel de una sola línea de negocio que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. Se refiere a obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño. La responsabilidad principal está a cargo del gerente de la línea, aunque pueden influir también los gerentes corporativos. Las estrategias genéricas en este nivel son definidas por Michael Porter (Porter, 2008) como las siguientes:
 - Liderazgo global en costes: implica alcanzar el liderazgo en costos globales bajos sin descuidar aspectos claves como la calidad y el servicio, mediante un conjunto de políticas funcionales en este aspecto que implican un riguroso control de los gastos variables y fijos, y la obtención de economías de escala;
 - Diferenciación: consiste en diferenciar el producto o servicio ofrecido creando algo que en la industria sea percibido como único. Dicha diferenciación se puede lograr a través de diversas formas, como ser el diseño de la imagen o la marca, la tecnología, las características del producto, el servicio al cliente o la red de distribución, entre otras;
 - Concentración: consiste en una mejor atención a un segmento específico de mercado dentro del cual compiten las empresas.
- *Estrategia de áreas funcionales*: se refiere a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio (ej. I+D, producción, ventas, marketing, etc.). La función principal es agregar especificidad a la estrategia de negocio de la compañía. La responsabilidad principal es delegada a los encargados de las funciones respectivas;
- *Estrategias operativas*: se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave. La principal responsabilidad se delega por lo general a los gerentes de línea.

En la *figura 6* se muestra que todos los conceptos se encuentran vinculados, ya sean los distintos niveles jerárquicos, como los conceptos de visión, misión, objetivos y estrategias. Esto quiere decir que las relaciones de influencia se dan en dos sentidos: vertical, entre los distintos niveles jerárquicos y horizontal, entre los conceptos dentro de cada división.

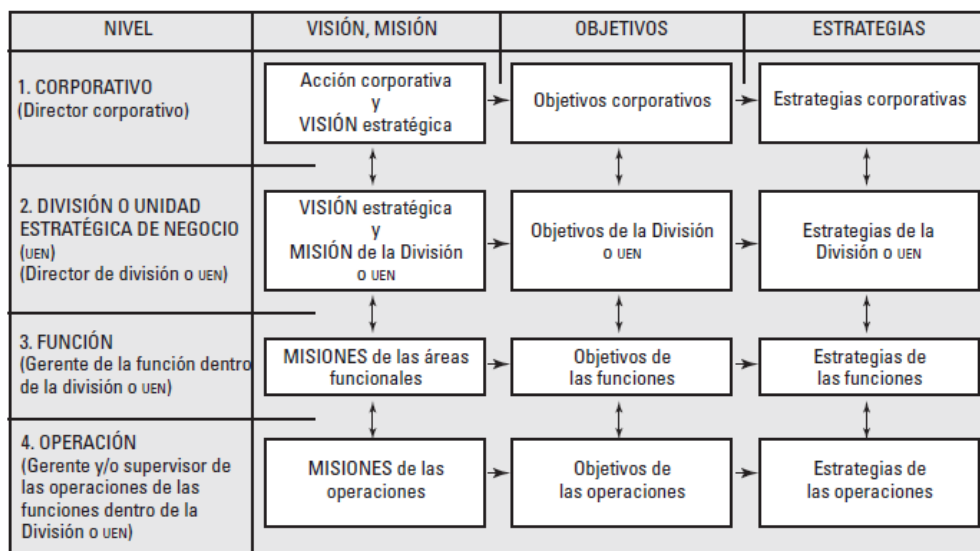


Figura 6. Relación de dos sentidos entre jerarquía organizacional y conceptos del análisis interno.

Fuente: Zacarías T. Hernández. *Administración estratégica*. 2014. Pág. 181.

En la actividad de *creación, evaluación y selección de estrategias* deben participar todos los individuos que participaron en las restantes actividades de la formulación estratégica, ya sea en la formulación de la visión y misión o en los análisis externos e internos.

Esta actividad se puede describir a partir de un esquema práctico compuesto por tres etapas: la generación de estrategias, la evaluación de estrategias y la selección de estrategias.

Generación de Estrategias

La presente etapa, también denominada etapa de aporte de información, consiste en crear un numero finito de alternativas de acción posibles y su manera de implantarlas. Las herramientas más utilizadas en la presente etapa son la

Matriz de Evaluación del Factor Externo (E.F.E.), la Matriz de Evaluación del Factor Interno (E.F.I.) y la Matriz del Perfil Competitivo (M.P.C.).

Evaluación de Estrategias

Esta etapa, también denominada etapa de ajuste, consiste en evaluar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar sus ventajas, desventajas, correlaciones, costos y beneficios de cada una. Las herramientas más utilizadas en la presente etapa son la Matriz FODA, la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (P.E.E.A.), la Matriz del Boston Consulting Group (B.C.G.), la Matriz Interna y Externa (I.E.) y la Matriz de la Estrategia Principal.

Selección de Estrategias

La última etapa, o también denominada etapa de decisión, consiste en seleccionar la estrategia que se considere más adecuada para el logro de los objetivos propuestos, teniendo como base lo descrito en las dos etapas precedentes. En esta etapa, además del análisis es importante utilizar la intuición, así como considerar y manejar los aspectos políticos, culturales y de comportamiento en la organización. La herramienta más utilizada en la presente etapa es la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (M.P.E.C.).

III.4.2.2. Implantación Estratégica

La implantación estratégica se conoce también como la etapa de acción de dirección estratégica. Es la transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. La implantación de la estrategia afecta a todos los niveles, áreas funcionales y de división de una organización. Es considerada con frecuencia como la etapa más difícil, ya que requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

Esta etapa consiste en movilizar a los empleados y gerentes con el objetivo de lograr que se ejecuten las estrategias formuladas. Para ello es necesario desarrollar una cultura de apoyo a la estrategia, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades a la mercadotecnia y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. Entre las actividades más importantes se encuentran las siguientes: 1) diseño de políticas, 2) distribución de recursos y 3) aspectos relacionados con recursos humanos (David, 2003, pág. 6). A continuación, se ampliará cada una de ellas.

Diseño de políticas

Las *políticas* son “directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas” (David, 2003, pág. 240).

Las políticas definidas son las guías de acción para la implantación de estrategias. Son los “instrumentos que establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de la organización” (Hernández, 2014, pág. 286).

Distribución de recursos

La *distribución de recursos* es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia que tiene como objetivo la asignación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Los distintos tipos de recursos con los que cuenta una empresa son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Aspectos relacionados con recursos humanos

Las responsabilidades estratégicas en el recurso humano residen en la evaluación de las necesidades de reclutamiento de personal y las diferentes

propuestas de motivación del personal para implantar con eficacia las estrategias seleccionadas.

Se deben diseñar incentivos de desempeño que vinculen de manera definida y sostenida en desempeño y la remuneración con las estrategias. Quizás el mejor método para evitar y resolver los problemas de recursos humanos en la administración estratégica sea estimular en forma activa la participación en el proceso de gerentes y empleados como sea posible. Aunque requiere tiempo, este método favorece la comprensión, confianza, compromiso y propiedad, además de reducir el resentimiento y la hostilidad, ya que, el potencial verdadero de la formulación y la implantación de la estrategia reside en el personal (David, 2003).

III.4.2.3. Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la etapa final de la administración estratégica. La misma incluye las funciones de controlar y evaluar con el objetivo de tomar las medidas correctivas necesarias.

Por *control* se entiende a la “vigilancia o seguimiento de acciones” (Hernández, 2014, pág. 332), mientras que el concepto *evaluación* es entendido como “la medición y comparación de resultados obtenidos con los esperados” (Hernández, 2014, pág. 332).

Asimismo, es importante destacar que estas funciones no son aisladas, sino que forman parte de un *proceso de control* el cual es definido como “una serie de pasos cuya finalidad es garantizar que el desempeño real se ajuste a los esperado o bien que los planes sean modificados según lo exijan las circunstancias” (Hernández, 2014, pág. 334).

Como lo indica su definición, este proceso consta de una serie de pasos, los cuales son: 1) establecer objetivos y estándares; 2) observar el desempeño; 3) medir el desempeño; 4) comparar el desempeño contra los objetivos y estándares; 5) dar a conocer los resultados y 6) emprender acciones correctivas.

Los mencionados pasos forman un proceso que se retroalimenta constantemente, por lo que se puede decir que el proceso de control es un proceso continuo y sistemático, el cual se puede graficar de la siguiente manera:

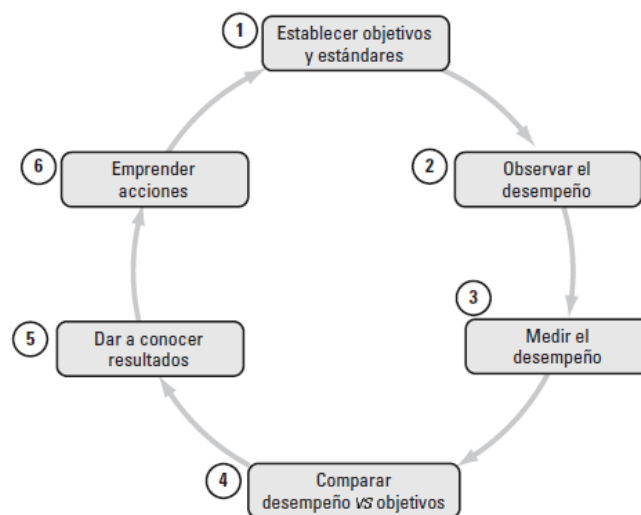


Figura 7. Proceso de control.

Fuente: Zacarías T. Hernández. Administración estratégica. 2014. pág. 335.

III.4.3. Herramientas de la Administración Estratégica

El proceso de Administración Estratégica se apoya en una serie de herramientas con el objetivo de resumir, organizar, simplificar y sistematizar la obtención y el análisis de los datos. A continuación, se describen las más importantes.

III.4.3.1. Análisis PESTELED

Es una herramienta que se utiliza para la revisión del marco general, y permite conocer y retener las fuerzas del macroambiente que más influencia presentan en las organizaciones (Hernández, 2014).

La finalidad es disponer de un listado finito y realista de oportunidades y amenazas que las organizaciones deben atender para adecuar su habilidades, conocimientos y capacidades al entorno, y con ello, volverse más competitivas.

El nombre es un acrónimo de los aspectos que evalúa en su análisis: político, económico, social, tecnológico, ético, legal, ecológico y demográfico.

Aspecto político

Refiere a las conductas, comportamientos y procedimientos de los gobiernos, puesto que los gobiernos son los reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de todo tipo de organizaciones y personas. Incluye áreas como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política.

Aspecto económico

Refiere al curso y carácter de la economía donde la empresa se desempeña o podría hacerlo. Se relaciona con los recursos, y tiene que ver con el mercado, las finanzas y la política monetaria de los ámbitos local, regional, nacional e internacional.

Aspecto social

Refiere los valores, actitudes, costumbres, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan y afectan a una industria e impactan en los negocios.

Aspecto tecnológico

Refiere al ritmo del cambio tecnológico y a avances técnicos que producen fuerte impacto en la sociedad. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control y uso de la

tecnología, tales como actividades de investigación y desarrollo, automatización e incentivos tecnológicos.

Aspecto ético

Refiere a temas relacionados con la ética empresarial.

Aspecto legal

Refiere a leyes, normas de obligatorio cumplimiento y sus regulaciones asociadas, estándares nacionales e internacionales, estatutos de los gobiernos locales y mecanismos para la supervisión y garantía del cumplimiento de estas.

Aspecto ecológico

Refiere a la vinculación de la organización con el medio ambiente.

Aspecto demográfico

Refiere a las características, condiciones y cambios del mercado donde opera la organización. Incluye aspectos como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social.

III.4.3.2. Análisis FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es “una herramienta que ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comprensión de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización” (Koontz, 2012, pág. 136).

Las *oportunidades* son ocasiones de potencial desarrollo para la organización que se derivan de factores de carácter externo, mientras que las

amenazas son aquellos factores externos que suponen un problema para la organización.

Por su parte las *fortalezas* constituyen los puntos fuertes de la empresa que ésta debe detectar y potenciar con el fin de diferenciarse de la competencia, mientras que las *debilidades* son aquellos factores internos que limitan las posibilidades y, por lo tanto, deben ser combatidas.

Según Fred R. David, la matriz F.O.D.A. es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO): utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas;
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO): tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas;
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA): usan las fortalezas de una empresa para evitar reducir el impacto de las amenazas externas;
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA): son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

III.4.3.3. Matriz Evaluación del Factor Externo (EFE)

La matriz EFE es una técnica frecuente utilizada para evaluar el entorno externo de una organización.

El proceso consta de determinar los factores externos más relevantes (tanto oportunidades como amenazas) y asignarle factores relacionados con el nivel de incidencia que los mismos tienen o podrían tener sobre la organización, con el objetivo de desarrollar las estrategias más adecuadas.

Como se puede apreciar, su confección requiere basarse en premisas intuitivas y, quizás, subjetivas, por lo que es recomendable que en el proceso participen personas de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización.

III.4.3.4. Matriz Evaluación del Factor Interno (EFI)

La matriz EFI es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones en estas áreas (David, 2003).

Al igual que la matriz EFE, su confección consta de diversos pasos y requiere de juicios intuitivos en su elaboración, por lo que las recomendaciones realizadas para dicha matriz también son aplicables a la presente.

III.4.3.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El Análisis de las 5 fuerzas de Porter propuesto por su autor Michael E. Porter es una herramienta que permite analizar las fuerzas competitivas en el entorno de la industria para identificar las amenazas y oportunidades. El modelo se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria: 1) el riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado, 2) la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos a los productos de una industria.

Porter afirma que cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. Dentro del modelo de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse una amenaza debido a que deprime las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse una oportunidad debido a que permite a una empresa obtener mayores utilidades. Gráficamente, el modelo puede representarse como se indica en la *figura 8*.

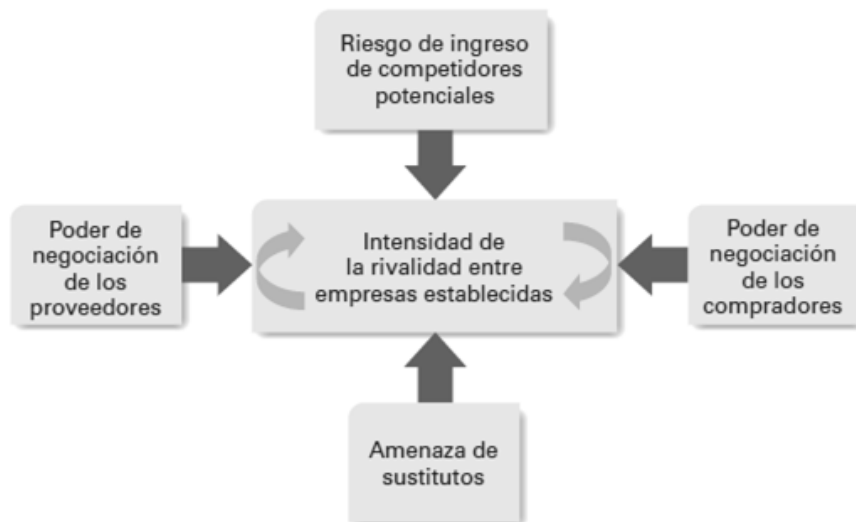


Figura 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: Hill, Administración estratégica: un enfoque integral, 2011, pág. 43.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Los competidores potenciales son empresas que no compiten hoy en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. Un alto riesgo de que competidores potenciales ingresen representa una amenaza para la rentabilidad de empresas establecidas.

El riesgo de ingreso por parte de competidores potenciales depende de las dimensiones de las barreras de entrada, es decir, los factores que vuelven costoso para las empresas el ingreso a una industria. Cuanto mayor sean los costos que los posibles competidores tengan que erogar para ingresar a una industria, mayores serán las barreras de entrada y más débil será la fortaleza competitiva. Las altas barreras de entrada pueden mantener a los posibles competidores fuera de una industria, aun cuando las utilidades de la industria sean altas. Entre las barreras altas de ingreso se encuentran: las economías de escala, la lealtad a las marcas, las ventajas absolutas de costos, los costos del cambio para el cliente y las regulaciones gubernamentales.

Rivalidad entre las empresas establecidas

La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre las empresas en una industria para apoderarse de la participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede impedir mediante el precio, el diseño de producto, la publicidad, el gasto promocional, las actividades de venta directa y el servicio y soporte posventa.

La rivalidad más intensa implica menores precios o más gasto en armas competitivas no basadas en el precio, o ambas cosas.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria depende en gran parte de cuatro factores: estructura competitiva de la industria, condiciones de la demanda, condiciones del costo y dimensiones de las barreras de salida de la industria.

El poder de negociación de los clientes

Los compradores en una industria pueden ser clientes individuales que en última instancia consumen sus productos (sus usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como minoristas y mayoristas.

El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar los precios bajos que fijan las empresas en la industria o incrementar los costos de las empresas en la industria al demandarles mejor calidad y servicio. Al reducir los precios e incrementar los costos, los compradores poderosos pueden reducir las utilidades en una industria. Por tanto, estos se deben considerar una amenaza. Por otra parte, cuando los compradores son negociadores débiles, puede existir una oportunidad, ya que las empresas en una industria pueden incrementar sus precios y quizás reducir sus costos al disminuir la calidad de sus productos y servicios, con lo que aumentara el nivel de utilidades de la industria.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son las organizaciones que suministran los insumos dentro de la industria, como materiales, servicios y mano de obra.

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de estos para incrementar los precios de sus productos, o para incrementar de otra manera los costos de la industria. Por tanto, los proveedores poderosos son una amenaza. Por otra parte, si los proveedores son débiles, las empresas en la industria tienen la oportunidad de obligar a reducir los precios de los productos y demandar productos de más alta calidad.

Amenaza de productos sustitutos

Por productos sustitutos se entienden a los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes.

La existencia de sustitutos cercanos es una fuerte amenaza competitiva debido a que limita el precio que las empresas en una industria pueden fijar por su producto y, por tanto, la rentabilidad de la industria. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos, estos tendrán una fuerza competitiva débil, entonces, si todo lo demás permanece igual, las empresas en la industria podrán incrementar los precios y obtener ganancias adicionales.

III.4.3.6. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria

Una determinante importante de la fortaleza de las fuerzas competitivas en una industria (y por tanto de la naturaleza de las amenazas y oportunidades) son los cambios que tienen lugar en ella en el tiempo.

El modelo de ciclo de vida de la industria es una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de la industria sobre las fuerzas competitivas que identifica las etapas secuenciales en la evolución de una industria y producen cinco tipos de diferentes de entorno industrial: embrionario,

crecimiento, auge, madurez y declive (Hill & Jones, 2011). Gráficamente, se puede expresar de la siguiente manera:

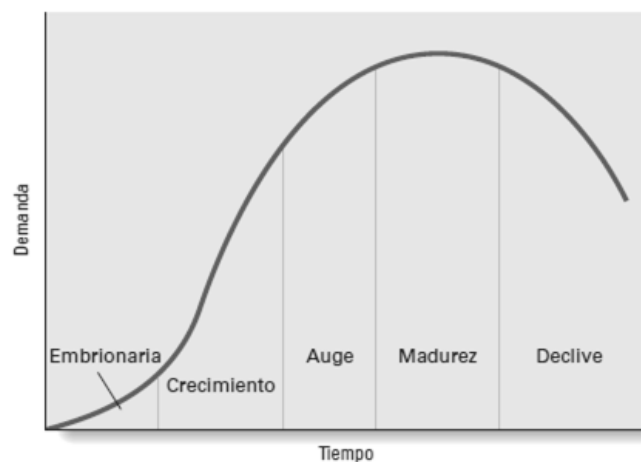


Figura 9. Ciclo de vida de la industria.

Fuente. Hill, Administración estratégica: un enfoque integral, 2011, pág. 57.

Etapas embrionaria

Aquí una industria recién empieza a desarrollarse. El crecimiento en esta etapa es lento debido a factores tales como el desconocimiento del producto por parte de los compradores, los altos precios debido a la incapacidad de las empresas de poner en práctica las economías de escala y el desarrollo deficiente de los canales de distribución. Las barreras de entrada suelen estar basadas en el acceso a los conocimientos tecnológicos clave más que en los costos o la lealtad hacia la marca. Si el conocimiento clave requerido para competir en la industria es complejo y difícil de dominar, las barreras de entrada pueden ser muy altas y las empresas establecidas estarán protegidas contra los posibles competidores. La rivalidad en las industrias embrionarias está basada no tanto en el precio sino en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto.

Etapas crecimiento

En una industria en crecimiento, la demanda se expande con rapidez a medida que nuevos clientes ingresan al mercado. Debido a que pocas empresas han logrado economías de escala significativas o han fomentado la lealtad hacia sus marcas, otras barreras de entrada tienden a ser relativamente bajas también, en particular al principio de la etapa de crecimiento. Por tanto, en este punto, la amenaza de competidores potenciales suele ser la más alta. No obstante, paradójicamente, un crecimiento alto puede significar que el mercado absorba a los nuevos participantes, sin que esto produzca un marcado incremento en la intensidad de la rivalidad. Por tanto, la rivalidad tiende a ser relativamente baja.

Etapa auge

El crecimiento explosivo no puede mantenerse de manera indefinida. En esta etapa, la demanda alcanza los niveles de saturación. Cuando una industria entra en la etapa de auge, la rivalidad entre las empresas se intensifica. Por lo general, las empresas que se han acostumbrado al rápido crecimiento continúan aumentando su capacidad a un ritmo congruente con el crecimiento pasado. En un intento por usar esta capacidad, las empresas suelen reducir los precios. El resultado puede ser una guerra de precios que lleve a las empresas más ineficientes a la quiebra, lo cual es suficiente para disuadir de entrar a cualquier nuevo participante.

Etapa madurez

En esta etapa el mercado está totalmente saturado, la demanda está limitada a la demanda de reemplazos y el crecimiento es lento o nulo. El crecimiento en esta etapa proviene del aumento en la población que provee al mercado de nuevos clientes o de un incremento en la demanda de reemplazos. A medida que la industria entra en la madurez, las barreras de entrada aumentan y la amenaza de la entrada de posibles competidores disminuye. Surge la competencia por la participación de mercado, lo que reduce los precios y con frecuencia se produce una guerra de precios. Como las empresas se esfuerzan por conservar sus ingresos debido al declive en la demanda, los acuerdos de

liderazgo de precios se rompen, aumenta la rivalidad y los precios y utilidades se desploman.

Etapas de declive

En la etapa de declive el crecimiento se torna negativo por varias razones, como ser la sustitución tecnológica, cambios sociales, la demografía y la competencia internacional. Dentro de una industria en declive, el grado de rivalidad entre las empresas establecidas suele aumentar. El problema principal en una industria en declive es que la disminución en la demanda ocasiona un exceso de capacidad. Las barreras de salida desempeñan una función para ajustar el exceso de capacidad. Cuanto mayor sean las barreras de salida, más difícil será para las empresas reducir la capacidad y mayor será la amenaza de una competencia de precios severa.

III.4.3.7. Análisis de la Cadena de Valor

El modelo de análisis de la cadena de valor fue desarrollado por Michael E. Porter y muestra cómo se genera valor en todo el proceso de desarrollo, producción y comercialización de los bienes.

Según Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores (David, 2003).

Gráficamente, se podría representar de la siguiente manera:



Figura 10. Cadena de valor.

Fuente: Hernández, Administración estratégica. 2011. pág. 142.

En toda organización, la base del esquema se compone de tres elementos fundamentales: las actividades primarias, las actividades de apoyo y el margen.

Actividades primarias

Las actividades primarias están relacionadas con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y de posventa. Se relacionan con las funciones de producción, marketing y ventas, y servicio al cliente.

Fabricación o Producción está relacionado con la creación de un producto o servicio. Al realizar con eficiencia estas actividades, la función de producción de una empresa le ayuda a reducir su estructura de costos, mejorar la calidad y generar diferenciación.

Marketing y ventas pueden incrementar el valor mejorando la percepción que los clientes perciben en el producto o detectando las nuevas necesidades de los mismos, con el fin de comunicárselas a la función de investigación y desarrollo de la empresa, la cual podría diseñar productos que satisfagan esas necesidades.

Servicio al cliente tiene la función de servicio en una empresa es ofrecer servicio y soporte posventa. Esta función puede crear una utilidad superior al resolver los problemas de los clientes y apoyarlos después de haber comprado el producto.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo o soporte de la cadena de valor ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Estas actividades se relacionan con las funciones de administración de materiales (o logística), recursos humanos, investigación y desarrollo, sistemas de información e infraestructura de la empresa.

Administración de materiales (o logística) es la función que controla la transmisión de materiales físicos a lo largo de la cadena de valor, desde las compras y la producción hasta la distribución. La eficiencia con la que se lleve a cabo puede disminuir de manera significativa los costos y crear mayor valor.

Recursos humanos ayudar a una empresa a crear valor de diferentes maneras. Por un lado, asegura que la empresa disponga del personal adecuado para realizar sus actividades, y por otro lado, asegura que las personas que disponga estén capacitadas, motivadas y compensadas de la manera adecuada, a fin de que realicen sus tareas de manera eficiente.

Investigación y desarrollo se relaciona con las actividades de diseño del producto, enfocado en mejorar las características, elegancia y funciones de este, lo cual puede crear la impresión de valor superior en la mente de los consumidores.

Sistemas de información son, en su mayor parte, sistemas electrónicos, los cuales deben ser capaces de mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades que desarrolla la organización.

Infraestructura es el contexto empresarial dentro del cual suceden todas las demás actividades creadoras de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa.

La cadena de valor de una empresa se inserta en un sistema mayor de actividades que abarca las cadenas de valor de sus proveedores y las de todo aliado en la cadena de distribución que participe en la entrega del producto a los usuarios finales. Este sistema de cadena de valor tiene implicaciones que trascienden los costos de la empresa y afecta atributos, como la calidad del producto, que aumentan la diferenciación, la propuesta de valor para el cliente y, por ende, la rentabilidad. Por tal motivo, todo lo que haga una empresa para que sus proveedores reduzcan los costos de las actividades o mejoren la calidad y desempeño de sus cadenas de valor, aumentará su propia competitividad.

III.4.3.8. Benchmarking

Se trata de un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria y que se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos frente a los cuales medir el desempeño (Koontz, 2012).

Hay tres tipos de puntos de referencia: el *benchmarking estratégico* que compara varias estrategias e identifica los elementos estratégicos clave para el éxito, el *benchmarking operacional* que compara costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos, y el *benchmarking administrativo* que se enfoca a funciones de apoyo como la planeación de mercados y los sistemas de recursos humanos, etc.

III.4.3.9. Stakeholders

Los stakeholders son las “partes que tienen algún tipo de interés o de participación, o que de alguna manera pueden llegar a ser afectados en forma directa o indirecta por la actividad desplegada por la organización” (Irazabal, 2007, pág. 58).

Estas partes intervinientes tienen vinculaciones de distinta índole con la organización y realizan valoraciones desde su propio punto de vista de los factores críticos de éxito de la organización, por lo que, para lograr generar valor en cada uno de estos intercambios, es necesario tenerlos en cuenta en el proceso de administración estratégica.

III.5. Cuadro de Mando Integral

III.5.1. Definición

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o por su nombre en inglés Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton. El CMI es una herramienta “que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018, pág. 18).

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización que se derivan de la visión y estrategia de una organización.

El CMI transforma el objetivo y la estrategia en indicadores tangibles. Los indicadores deben representar un equilibrio entre los indicadores externos e internos, de resultados y de inductores de actuación, y de corto y largo plazo. A su vez, dichos objetivos e indicadores del Cuadro de Mando y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento.

III.5.2. Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera se determinan los resultados financieros que la organización desea obtener, los cuales tienen como inputs los objetivos financieros determinados en el proceso de administración estratégica. Los objetivos financieros cumplen dos funciones básicas, por un lado, sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas, y por otro, muestran si la estrategia de la empresa incluyendo su implantación y ejecución contribuyen a la mejora de los resultados financieros.

Perspectiva financiera y enfoques básicos

El desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos: 1) crecimiento de ingresos; 2) mejora de la productividad (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004).

El *incremento de los ingresos* se puede lograr a través de dos vías: consiguiendo nuevas fuentes de ingresos (nuevos productos, clientes o mercados), o aumentando la fidelización de los clientes actuales (con el fin de conseguir incrementar las ventas hacia ellos).

Por su parte, la *mejora de la productividad* también se puede conseguir de dos formas: mejorando la estructura de costes (consiguiendo la reducción de gastos de la empresa) o mejorando la utilización de los activos (reduciendo el nivel de activos circulantes y fijos para un nivel determinado de negocio).

El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento (las cuales necesitan más tiempo para consolidarse, motivo por el cual se las considera de largo plazo) y productividad (más fácil de conseguir en el corto plazo), ya que estas estrategias representan a veces objetivos contradictorios.

Perspectiva financiera y ciclo de vida de la industria

A su vez, en los mencionados enfoques básicos, “los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio” (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018, pág. 70).

Según menciona el autor, por lo general el objetivo financiero para las empresas en fase de *crecimiento* será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados. Por su parte, las unidades de negocio en fase de *sostenimiento* utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad, como ser rendimiento sobre inversiones, rendimientos sobre capital empleado y valor añadido económico. Por último, las industrias que se encuentren en fase de *recolección* establecerán objetivos financieros relacionados con el cash Flow y de reducción del capital circulante.

III.5.3. Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente se define la proposición de valor a entregar a los clientes objetivos. Esto implica definir y determinar los conceptos de mercado, clientes objetivos, proposición de valor y estrategias. Ello puede y debe ser realizado en forma sistémica a través de un proceso denominado de *Reflexión Estratégica sobre Clientes*, que consta de los pasos que se describen a continuación.

Determinación del mercado

Por mercado se entiende al ambiente social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio, o dicho de otra manera, es la institución u organización social a través de la cual los ofertantes y demandantes de un determinado tipo de bien o de servicio, entran en estrecha relación comercial con el fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

Se debe tener presente e informarse sobre aspectos claves como: tamaño y evolución del mercado, identificación de competidores y sus estrategias, y comportamiento de los consumidores.

Determinación del segmento objetivo

La segmentación del mercado se define como “la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras” (David, 2003, pág. 278).

A su vez, es importante realizar una segmentación del mercado en término de proposición de valor, identificando cuáles son los componentes de esta y el peso relativo de cada elemento dentro del segmento.

Determinación de la propuesta de valor

Una vez determinados el segmento objetivo debemos analizar que proposición de valor es la más atractiva para satisfacerlo.

La *propuesta de valor* representa 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.

Los elementos más importantes de la proposición de valor son precio, plazo de entrega, atención al cliente y atributos del producto. La importancia de cada uno de estos elementos depende de muchos factores, lo importante es ofrecer una combinación de ellos que sea superior al de la competencia y que los mismos sean atractivos y percibidos por el segmento de clientes objetivos.

Determinación de la estrategia

Como se ha mencionado, la estrategia describe de que forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para la parte interesada, en este caso los clientes. El objetivo es igualar o, incluso, superar las expectativas que poseen los clientes sobre el producto o servicio ofrecido.

Para ello, y como se ha mencionado también, existen tres estratégicas genéricas: excelencia operativa, liderazgo de productos e intimidad con el cliente. Las organizaciones, para ser excelentes en uno de estos tres ámbitos deben desarrollar actividades específicas muy diferentes entre sí. La realidad demuestra que las organizaciones deben ser excelentes en una de las estrategias y buenas en las demás.

III.5.4. Perspectiva Procesos Internos

Los procesos internos “cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: 1) producen y entregan la propuesta de valor a los clientes y 2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera” (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004, pág. 74).

Continuando con lo expresado por los autores, existen innumerable cantidad de procesos en las organizaciones, pero se han clasificado a los mismos en cuatro grupos genéricos: proceso de gestión de operaciones, de gestión de clientes, de innovación, y reguladores y sociales.

Cada uno de los cientos de procesos simultáneos en marcha en una organización crea valor de alguna manera. El arte de la estrategia consiste en identificar y sobresalir en los procesos que son los más importantes o estratégicos para la propuesta de valor de los clientes. Los procesos estratégicos seleccionados deberán extraerse de los cuatro grupos genéricos. De este modo el proceso de creación de valor queda equilibrado entre el corto y el largo plazo, y asegura el crecimiento del valor para el accionista sea sostenido en el tiempo (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004).

Proceso de gestión de operaciones

Son aquellos procesos básicos mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios, y los entregan a los clientes. Incluye entre otras, los siguientes subprocesos: adquisición de materias primas, conversión de materias primas, distribución de productos terminados y gestión del riesgo (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004).

Proceso de gestión de clientes

En aquellos procesos que amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo. Engloba los siguientes procesos: selección de clientes objetivo, adquisición de clientes objetivo, mantención de clientes objetivo y aumento de los negocios con dichos clientes (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004).

Proceso de innovación

Son los procesos encargados de desarrollar nuevos productos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. Incluye los subprocesos de identificación de oportunidades para nuevos productos y servicios, gestión de la cartera de investigación y desarrollo, diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004).

Proceso reguladores y sociales

Son los encargados de ayudar a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y vende. Las regulaciones nacionales y locales imponen estándares a las prácticas de las empresas (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004). Los procesos reguladores y sociales incluyen dimensiones clave como medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad.

III.5.5. Perspectiva Formación y Crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento es la base sobre la que se sustenta el Cuadro de Mando Integral, y a partir de las cuales se permite la consecución de los objetivos de las restantes perspectivas. En ella se describen los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004).

Los activos intangibles son los conocimientos que existen en una organización para crear una ventaja competitiva. Los mismos pueden ser organizados en tres categorías: capital humano, capital de la información y capital organizacional.

Capital humano

Se refiere a la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia.

Capital de la información

Se refiere a la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para poner la información a disposición de todos los empleados en la empresa y respaldar la estrategia. Consta de dos componentes fundamentales: infraestructura tecnológica (incluye los componentes centrales y las redes de comunicación) y las aplicaciones clave de información (compuesta por las aplicaciones para el procesamiento y análisis de los datos).

Capital organizacional

Se refiere a la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia. El mismo se construye en base a la cultura, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo.

III.5.6. Factores Críticos de Éxito

Por Factores Críticos de Éxito (FCE) se entiende a “las causas y elementos críticos para una organización determinada, que al ser correctamente administrados permiten alcanzar resultados exitosos” (Irazabal, 2007, pág. 32).

La autora continúa diciendo que dichos factores son acontecimientos o variables existentes, o que son factibles de darse, predecibles o no, de características cambiantes, que de producirse tendrán un efecto importante sobre la organización en lo referente a sus posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos, motivo por el cual deben ser reconocidos, vigilados y administrados en consecuencia.

Cuando se refiere a que los mismos deben ser administrados, se está haciendo referencia a la posibilidad existente por la gerencia de la organización de influir sobre ellos mediante la toma de decisiones. Para poder administrarlos se requiere comprenderlos tanto en sus causas y características como en su magnitud, por lo que deben ser bien analizados y cuantificados.

III.5.7. Indicadores

Los indicadores o KPI (por sus siglas en inglés Key Performance Indicators) son soportes de información, habitualmente expresados en forma numérica, que representan una magnitud, de manera que a través del análisis de estos se permita la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación asociados. Los mismos son medidas estándares que se utilizan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos.

Las condiciones que deben reunir los indicadores son: relevancia, fiabilidad, auditable, inequívoco, pertinencia, objetividad, sensibilidad, precisión y accesibilidad.

Existen diversas clasificaciones para agrupar a los indicadores, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- Según el objetivo: se distinguen los *indicadores de diagnóstico* (aquellos que siguen y controlan el funcionamiento del negocio y emiten señales cuando suceden cosas no habituales) y los *indicadores estratégicos* (que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva);

- Según la medición: se diferencian los *indicadores de actuación* (o indicadores de resultados pasados, que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente) y los *indicadores de inducción* (o de resultados futuros, que reflejan las medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores futuros).

Según Kaplan & Norton, un CMI debería poseer una variación adecuada de inductores de actuación y de inducción que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

III.5.8. Iniciativas Estratégicas

Por *iniciativa* se entiende a todo programa, actividad, proyecto o acción que se realice para alcanzar un objetivo o meta determinada. Se denominan *estratégicas* ya que las mismas están asociadas a indicadores que tienen por fin lograr el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Un proceso estándar para en el desarrollo de iniciativas consta de los siguientes pasos:

- *Identificación*: consiste en relevar los programas y proyectos existentes en la organización, así como determinar y proponer adicionales.
- *Priorización*: consiste en determinar cuáles de ellos son considerados primordiales o estratégicos para el logro de los objetivos. Para ello, se debe evaluar la vinculación con la estrategia, la conveniencia económica, los recursos necesarios, el tiempo a incurrir y el impacto sobre otras iniciativas.

III.5.9. Mapas Estratégicos

El mapa estratégico es “una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización” (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004, pág. 38).

Según el autor, estas relaciones causa-efecto deben establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (medidas) en todas las perspectivas del CMI, demostrando las relaciones causales entre la satisfacción de los empleados, la optimización en los procesos, la mejora en los resultados financieros y la satisfacción de los clientes.

Los mapas estratégicos se basan en la estructura básica de las cuatro perspectivas, añadiendo detalles de tiempo, de desempeño y de interrelación. El mapa estratégico proporciona un eslabón de unión entre la formulación estratégica y su ejecución.

Un mapa estratégico identifica y hace que sea explícita visual y gráficamente la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de actuación de esos resultados, vinculando las perspectivas del Cuadro de Mando integral.

III.5.10. El BSC dentro del Proceso de Administración Estratégica

Complementado con el enfoque de Administración Estratégica y sus herramientas, el CMI “proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos, 2004, pág. 59).

El Cuadro de Mando Integral es un paso dentro del Proceso de Administración Estratégica. El proceso puede ser descrito gráficamente de la siguiente manera:



Figura 11. BSC en el proceso de Administración Estratégica

Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos. 2004. pág. 60.

Por tal motivo, el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, es un sistema de gestión estratégico. Dicho sistema tiene como objetivo traducir la estrategia en términos operativos y consta de cuatro procesos: 1) clarificar y traducir la visión y la estrategia, 2) comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, 3) planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y 4) aumentar el feedback y la formación estratégica (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018).

Clarificar y traducir la visión y la estrategia

Se debe trabajar en traducir la estrategia en aspectos claros, que sean plausibles de ser medidos, contados y proyectados. Para ello se deben detectar aquellos procesos que son decisivos e importantes para el logro de los objetivos propuestos, definir los Factores Críticos de Éxito (FCE) vinculados a dichos procesos y plasmarlos en objetivos estratégicos específicos para cada perspectiva.

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI deben ser comunicados a través de toda la organización. Al final del proceso de comunicación, clarificación y vinculación todos los integrantes de la organización deben comprender los objetivos de largo plazo, así como la estrategia y actuar en consecuencia, tendiente a su cumplimiento.

Para ello, es importante descomponer y asociar los indicadores estratégicos en mediciones concretas a nivel operativo a través de iniciativas estratégicas. De este modo, cada individuo tendrá acciones locales que contribuyen a la consecución de la estrategia, logrando que los esfuerzos e iniciativas estén alineados con los procesos de cambio necesarios.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

Los objetivos estratégicos definidos en el primer paso junto a las iniciativas estratégicas establecidas se deben confeccionar de tal manera que permitan su integración con la planificación de largo plazo y a su vez con los objetivos y presupuesto de corto plazo.

Aumentar el feedback y la formación estratégica

El feedback es un aspecto innovador pero muy importante en el proceso de gestión del CMI, y consiste en realizar revisiones de gestión a fin de comprobar las hipótesis sobre las que se funda la estrategia, y realizar, en caso de que sea necesario, acciones correctivas en forma pertinente.

Para ello, se debe realizar en forma sistémica y periódica un proceso que incluye las acciones de recopilación de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación.

III.5.11. El BSC en las Empresas Gubernamentales

La perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo para las corporaciones lucrativas, sin embargo, proporciona una restricción y no un objetivo a las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales. Estas organizaciones deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas. Sin embargo, el éxito de estas organizaciones no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas. El éxito de las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios o cumplen su misión (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018).

El énfasis en el cumplimiento de su misión viene dado porque dichas organizaciones están basadas en normativas y leyes que le establecen una determinada misión y, muchas veces, las mismas leyes definen a la organización.

Por tal motivo, el enfoque del BSC a las organizaciones gubernamentales implica modificaciones al esquema tradicional, donde la perspectiva financiera complementa o soporta los logros de la institución hacia la perspectiva de clientes (en este caso, ciudadano, comunidad o sociedad), mientras que las perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento, siguen apareciendo como habilitadoras de las demás.

III.5.13. Construcción de un CMI

La construcción de un Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un “proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos” (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018, pág. 353).

La estructura de un CMI puede ser realizada “en cascada”, exhibiendo datos generales, pero permitiendo que se pueda efectuar el seguimiento hacia datos con cada vez mayor nivel de apertura, de acuerdo con las necesidades de cada caso. Así se puede desplegar el CMI corporativo en cuadros de mandos

alineados desde la cúspide hasta el nivel más bajo de la empresa. Estos cuadros de mando deben identificar los objetivos e indicadores estratégicos de su departamento o nivel, los cuales se usarán para controlar el progreso hacia los objetivos de su propio nivel y a su vez, contribuirán a los objetivos generales de la empresa. De este modo el despliegue de los CMI “en cascada” referirá una relación donde los outputs de los CMI de los niveles inferiores serán los inputs de los CMI de los niveles superiores.

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018). Pese a ello, Kaplan & Norton describen que un plan de desarrollo típico y sistemático, que consta de las tareas que se detallan a continuación:

- 1) *Selección de la unidad de la organización:* consiste en definir la Unidad Estratégica de Negocio (UEN). El proceso funciona mejor en una unidad que realice actividades en toda una cadena de valor.
- 2) *Identificación del vínculo entre la UEN y la organización:* se refiere a informarse sobre la relación entre la UEN con las demás UEN y con la organización en temas como objetivos financieros (crecimiento, rentabilidad, cash flow), temas corporativos decisivos (entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, precios, innovación) y/o vínculo con las demás UEN (clientes comunes, competencias centrales, etc.). El objetivo consiste en que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que la optimicen a costa de otras UEN o de toda la organización.
- 3) *Primera ronda de entrevista:* consiste en realizar reuniones con la Alta Dirección a fin de obtener los inputs para los indicadores del CMI en todas las perspectivas. Estos pueden ser: misión, visión y estrategia de la organización, información sobre el sector y el entorno competitivo (mercado, competidores, clientes, etc.).
- 4) *Sesión de síntesis:* desarrollo de un listado y clasificación de objetivos de las cuatro perspectivas. A su vez, se debe realizar un análisis de la

relación causa-efecto entre los mismos y con la estrategia de la organización.

5) *Primer Taller Ejecutivo*: reunión conjunta con todos los encargados de cada sector a fin de evaluar los objetivos propuestos, su importancia, relevancia, descripción y relación con la estrategia. Aquí se definen los objetivos de cada perspectiva.

6) *Reuniones de subgrupos*: reuniones con los encargados de cada sector en forma independiente a fin de determinar los indicadores que mejor representan y comunican la intención del objetivo. A su vez identificar la relación entre dichos indicadores y la forma de medición (fuente, responsable, periodicidad, etc.).

7) *Segundo Taller Ejecutivo*: presentación de los resultados obtenidos en el punto anterior a la Alta Dirección con el fin de consensuar su aprobación y comenzar a definir un plan de implantación.

8) *Desarrollo del plan de implantación*: determinar la forma en que los indicadores van a ser vinculados con la base de datos y los sistemas de información, y como el CMI va a ser comunicado a toda la organización.

9) *Implantación*: verificar la correcta implantación del CMI desarrollado, y realizar las modificaciones pertinentes en caso de corresponder.

IV. DESARROLLO

En el presente punto desarrollaremos la confección de un Cuadro de Mando Integral para una sucursal del BPN.

Como mencionan sus autores, Rober S. Kaplan y David P. Norton, el CMI “debe transformar el objetivo y la estrategia de la Unidad Estratégica de Negocios en indicadores y objetivos tangibles” (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018, pág. 26). Para ello, identificaremos la visión, misión, objetivos de largo plazo y estrategia de la organización, y las vincularemos al plan comercial y las actividades diarias de los empleados de la sucursal, a través de una estrategia propuesta determinada.

En tal sentido, comenzaremos con la presentación de la empresa seleccionada, continuaremos con la aplicación de las distintas etapas del Proceso de Administración Estratégica descriptas en el punto III.4.2. y finalizaremos con la confección del CMI según lo detallado en punto III.5, concluyendo con la integración del BSC en dicho Proceso de Administración Estratégico como se ha mencionado en punto III.5.10.

IV.1. Descripción de la Empresa

Como se mencionó al comienzo del presente trabajo, se utilizará el nombre de fantasía Banco Público Nacional (BPN) para referirse a la organización y mantener la confidencialidad.

El BPN es una entidad autárquica del Estado Nacional con autonomía presupuestaria y administrativa, debiendo coordinar su acción con las políticas económico-financieras que establezca el Gobierno Nacional. La Nación garantiza las operaciones del banco.

El BPN es la principal institución crediticia del país, cuenta con 129 años de antigüedad y lidera el ranking de préstamos y depósitos del Sistema Financiero según el último Informe de Entidades Financieras emitido por el B.C.R.A.. En la actualidad cuenta con 639 sucursales en el país, presencia en todas las provincias del territorio nacional, 11 dependencias en el exterior y 17.712 empleados.

Ofrece una amplia gama de productos al sector empresa e individuos cubriendo la mayoría de las opciones de intermediación y servicios financieros,

entre los que se destacan los siguientes: caja de ahorro, cuenta corriente, tarjeta de crédito para sectores específicos -agropecuarios e industrias-, tarjeta de crédito corporativa, tarjeta de crédito personal, seguros personales y patrimoniales, préstamos -comerciales, personales, hipotecarios para la vivienda-, plazos fijos, convenio de pago de haberes, banca digital -homebanking, app móvil-, terminales de autoservicio, financiación de importaciones y exportaciones, ente otros.

Actualmente, la cartera de préstamos se compone en un 41% al sector de personas (distribuido en un 91% al sector privado, 8% al sector público y 1% al sector financiero), 20% al sector primario, 26% al sector secundario y 13% al sector terciario.

IV.2. Formulación Estratégica

Como hemos mencionado en el punto III.4.2., Fred R. David divide al Proceso de Administración Estratégica en tres grandes etapas: Formulación Estratégica, Implementación Estratégica y Evaluación Estratégica.

En el presente punto desarrollaremos los distintos aspectos que componen la etapa de Formulación Estratégica, comenzando por la descripción de la visión, la misión, los objetivos de mediano plazo y los valores del Banco Público Nacional, continuando con un exhaustivo análisis del ambiente externo e interno a fin de determinar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, y culminando con la selección de la estrategia más adecuada.

Asimismo, es importante destacar, que las etapas de Implementación Estratégica y Evaluación Estratégica, las cuales se refieren a la verificación práctica de los desarrollados y su posterior análisis y control, no serán realizadas en el presente trabajo, ya que son temas que exceden a los objetivos planteados en el mismo.

IV.2.1. Visión, Misión, Objetivos y Valores

Como primer paso en la etapa de Formulación Estratégica, es necesario definir la visión, la misión, los objetivos de mediano plazo y los valores de la organización. A continuación, definiremos, detectaremos, describiremos y analizaremos cada uno de los conceptos.

Visión

Una declaración de la *visión* debe responder a la pregunta básica “¿Qué queremos llegar a ser?”. Esta declaración debe ser compartida y conocida por todos los integrantes de la organización, ya que de ella se crea la declaración de la misión.

Así, según lo menciona en su estatuto, el Banco Público Nacional expresa lo que desea llegar a ser a través de la siguiente visión:

“Actuar en el Sistema Financiero como un agente referente de mercado, siendo protagonista de las transformaciones económicas y sociales”.

Como podemos apreciar, en dicha declaración se responde a la pregunta inicial con la palabra “referente”, a la vez que se delimita su ámbito de actuación al Sistema Financiero Nacional y se afirman las características de liderazgo, presencia y protagonismo que el BPN desea llegar a ser.

Misión

Como hemos mencionado, la declaración de la misión se desprende de la visión, e intenta responder a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”. Por ello, una declaración de misión bien formulada debe describir el propósito, los clientes, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

La misión declarada por el BPN se encuentra definida en su carta orgánica y es la siguiente:

“Centrar su atención en el apoyo financiero a las micro, pequeñas y medianas empresas cualquiera fuera la actividad económica en la que

actúe y en cualquier parte del territorio nacional, así como también en el comercio exterior, promoviendo y estimulando la exportación de bienes, servicios y tecnología; y en las personas físicas, a través de créditos hipotecarios para la vivienda y productos relacionados”.

Como podemos apreciar, en la declaración de misión el BPN se responde a la pregunta y se define claramente su negocio. En el mismo se describe el propósito de “centrar la atención en el apoyo financiero”, la filosofía de “apoyo”, el mercado “financiero” y los clientes “Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes) de cualquier actividad y todas las personas físicas sin distinción de edad”.

Objetivos de Mediano Plazo

Los objetivos representan los resultados esperados como consecuencia de aplicar ciertas estrategias. Los objetivos deben presentar las características de ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, temporalizados y congruentes con las unidades de la empresa. Estos objetivos son necesarios en todos los niveles de la organización y constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

Los objetivos de mediano plazo del BPN se mencionan en la memoria de su último Estado Contable y se resumen en los siguientes:

- Alcanzar un crecimiento sostenido de los depósitos del sector privado;
- Mantener los niveles de liquidez;
- Continuar con la asistencia crediticia a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- Posicionar al BPN como principal entidad de asistencia crediticia en el segmento emprendedores y microempresas;
- Atender a los distintos sectores económicos;
- Crear nuevas oportunidades en sectores con baja bancarización;
- Promover la inclusión financiera de los segmentos más vulnerables de la población;
- Impulsar el acceso a la vivienda familiar propia;

- Gestionar negocios de comercio exterior de manera competitiva;
- Dotar a la red de sucursales de mayor flexibilidad y acercamiento a sus clientes, automatizando los procedimientos y herramientas;
- Promover políticas de recursos humanos y de incentivos al personal;
- Potencia la transparencia y la ética corporativa de la institución.

Como podemos apreciar, el BPN posee claramente identificados y expresados sus objetivos de mediano plazo. Estos objetivos presentan las características mencionadas al inicio, con la excepción de ser cuantitativos y temporizados. Por tal motivo, en el presente trabajo propondremos una alternativa para subsanar dicha situación.

Valores

Según expresa Fred R. David, la cultura de una empresa se define como un “patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación eterna e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser validada y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir pensar y sentir” (David, 2003, pág. 123).

La cultura se expresa en los denominados “productos culturales” entre los que se incluyen: valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, idiomas, metáforas, símbolos y héroes.

En el caso del BPN, los valores institucionales que guían la gestión se expresan en el Reporte de Sustentabilidad emitido por la institución y son los siguientes: *confianza, idoneidad, honestidad, respeto, integridad y compromiso*.

En su mayoría, estos valores muy bien pueden describir la cultura de la organización en su desempeño interno, pero hay mucho trabajo por hacer para que ellos sean reconocidos por la sociedad. La incorporación e internacionalización de los valores institucionales por parte del integrante del BPN, para que el mismo actúe en base a ellos tanto dentro como fuera de la organización y, por ende, estos sean reconocidos por la sociedad, es el objetivo implícito del presente trabajo.

En base a lo expuesto, podemos observar como el BPN posee claramente definidos los conceptos iniciales de la Formulación Estratégica y como las deficiencias detectadas en los objetivos de mediano plazo y los valores institucionales pueden ser subsanados con la propuesta realizada en el presente trabajo. A partir de aquí, continuaremos con el análisis pormenorizado de los ambientes externo e interno, a fin de determinar los distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que caracterizan a la organización.

IV.2.2. Análisis Externo

Como hemos expresado en el punto II.4.2.1, el ambiente externo es el “conjunto de elementos sobre el cual la organización no tiene control, pero que engloban influencias sobre la misma” (Hernández, 2014, pág. 94).

El análisis externo se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola organización. El principio básico que rodea a la dirección estratégica es plantear estrategias para identificar y aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Por tal motivo, las respuestas a dichos factores pueden ser tanto ofensiva como defensiva. Un adecuado análisis del entorno es de vital importancia en el presente proceso.

Para la realización del análisis externo y lograr determinar las diferentes oportunidades y amenazas que afectan al BPN, nos apoyaremos en las herramientas de Análisis PESTELED, Análisis de las 5 Fuerzas de Porter y Análisis del Ciclo de Vida de la Industria.

IV.2.2.1. Análisis PESTELED

Con esta herramienta intentamos describir en forma pormenorizada los factores del macroambiente en los que se desenvuelve la industria financiera,

tales como: político, económico, social, tecnológico, ético, legal, ecológico y demográfico.

Como podremos ver a continuación, cada uno de ellos afectan a la industria en diferente forma o grado, siendo estos los factores estratégicos sobre los que nos basaremos para la confección del CMI.

Aspecto Político

El aspecto político internacional se caracteriza por una alta incertidumbre dadas las tensiones comerciales entre las principales potencias mundiales y por un aumento del capitalismo controlado por el estado a través de normas que rediseñan los mercados y que tienden al cierre de estos para controlar las finanzas locales más fácilmente.

En el ámbito nacional se destaca las recientes elecciones en el Poder Ejecutivo que representaron un cambio de Gobierno y de tendencia política, de las llamadas “derecha” a “izquierda”. Ello trajo aparejado una serie de medidas para preservar la estabilidad nominal y financiera, moderar la salida de divisas y promover una desdolarización de la economía, como ser: restricciones al mercado de cambio, impuesto a la compra de moneda extranjera, eliminación de impuestos a instrumentos en pesos y aumento de la presión impositiva (retenciones, bienes personales), entre otros.

Aspecto Económico

En el aspecto económico internacional, las tensiones financieras y comerciales incidieron adversamente en el sistema financiero general en temas como la intermediación y aversión al riesgo. Pese a ello, La Reserva Federal de los EE. UU. (FED) y el Banco Central Europeo (BCE) continuaron orientando sus políticas monetarias al sostenimiento de la actividad económica.

En el ámbito nacional se presenta una situación de transición entre la situación actual (caracterizada por pérdida del poder adquisitivo, nivel de pobreza del 32%, inflación interanual de 54%, dolarización de los costos

operativos y tasas crediticias promedio de 68%) y la verificación de los efectos de las medidas económicas adoptadas por el nuevo Gobierno Nacional, las cuales tenderían a generar una progresiva recomposición de la capacidad de gasto de los hogares y a la posibilidad de que el sector empresario pueda maximizar el impacto de esa mayor demanda en un contexto de elevada capacidad instalada ociosa y de asfixia financiera. Las medidas adoptadas, además de las mencionadas en el aspecto político, incluyen moratorias impositivas y la disminución de la tasa de política monetaria (objetivo de 20%). Dichas medidas adoptadas, según Análisis REM realizado por el BCRA lograron expectativas de mejoras, aunque de manera más lenta de la que se preveía con anterioridad a las elecciones, así por ejemplo para el año 2020 la inflación esperada es del 40%, la tasa de interés 27%, el tipo de cambio \$83 y un PBI de -1,2% (BCRA, Relevamiento de Expectativas de Mercado, Febrero 2020).

Dentro del panorama nacional, el Sistema Financiera Argentino se caracteriza por ser sólido y con elevada liquidez (con un incremento de los depósitos en pesos y una disminución de los depósitos en dólares), pero de muy baja escala, con acotada exposición al riesgo, con reducida y decreciente profundidad del crédito al sector privado y al sector público, con predominio de la operatoria bancaria tradicional pero sofisticada y con bajo grado de interconexión entre las entidades (BCRA, Informes sobre Bancos del BCRA, Enero 2020).

Aspecto Social

El panorama social internacional se ha modificado drásticamente y continúa en constante evolución. Hoy son cada vez más las “personas con smartphone”, que les torga accesibilidad, inmediatez y autonomía. Estas personas exigen oferta digital, inmediata, personalizada, ágil y con experiencias satisfactorias al mínimo esfuerzo. Este “mundo social” incrementa la cantidad de amigos cercanos y familiares como fuente principal de información, opiniones y recomendaciones. Además, una cantidad sin precedentes de mujeres son hoy “cabeza de familia”. Sumado a ello, la confianza de los clientes está en un mínimo histórico, y sus principales preocupaciones son la responsabilidad social,

la privacidad y la seguridad, ya que gran parte de su información personal y financiera está trasladándose a formato digital y migrando a plataformas en línea (KPMG, 2017).

El aspecto nacional no escapa a los cambios ocurridos a nivel internacional, pero manifiesta ciertos rasgos de demora en la llegada de dichos cambios. Se observa un aumento general en los usos de los servicios financieros por medio electrónicos, aunque sigue siendo muy baja en relación con la región, especialmente en la población adulta y en las empresas de menor tamaño. A su vez, se manifiestan marcadas diferencias en las distintas regiones del país (BCRA, Informe de Inclusión Financiera, 2019).

Específicamente en las personas, la tarjeta de crédito es el instrumento de mayor uso, seguido por el préstamo personal y el plazo fijo. La mayor cantidad de deudores tiene entre 35 y 44 años, y la utilización es mayor en las cuentas que cobran sus haberes en cuentas sueldo. El 51% de la población posee o ha accedido a un crédito, existiendo una brecha entre hombres y mujeres en cuanto a la utilización (47,7% de mujeres y 54,4% de los hombres). Las transacciones de mayor importe se realizaron por transferencia bancaria y tarjeta de crédito, mientras que las de menor valor por tarjeta de débito. Se presenta un alto nivel de bancarización de la población (80,4%) pero un bajo nivel de percepción de tenencia de cuentas (48%), denotando la baja educación financiera del segmento.

Por su parte, el 64% de las empresas posee financiamiento y el 72% tomó crédito en algún momento. Se observa una mayor utilización cuando mayor es la empresa, y los sectores de mayor utilización son el agropecuario y la industria.

Aspecto Tecnológico

El avance de la innovación en el aspecto tecnológico a nivel mundial se está convirtiendo en un potente posibilitador de mayores y mejores servicios, costos reducidos y procesos optimizados. Los datos capturados y su análisis impulsan ofrecimientos a los clientes con objetivos precisos y mejores servicios. La banca móvil desestabilizará de forma creciente los modelos de distribución la

industria de pagos. Los avances en seguridad y verificación permitirán que las ventas, servicios y entregas sean realizados en línea. La tecnología está facilitando que los clientes cambien de bancos, generando relaciones mucho menos interdependientes. Los dispositivos inteligentes crecen en importancia y tomarán el lugar de las tarjetas, como medio primario de pago de consumo. Información Biométrica (ej. huellas digitales, reconocimiento de voz, etc.) serán comunes en la autorización de transacciones, pero seguirán ligadas a un dispositivo físico reemplazable (ej. teléfono inteligente).

A nivel nacional, se observa un avance importante en el aspecto tecnológico, pero con una diferencia temporaria a la observada a nivel mundial. En este sentido, la inclusión financiera impulsada por el ente rector (BCRA) incluye entre otros aspectos la tecnologización del sistema, medios de pagos electrónicos y digitalización de productos y servicios, los cuales, por lo general, coexisten con los medios tradicionales haciendo que el impacto y los resultados de su utilización masiva se difieran temporalmente.

Aspecto Ético y Ecológico

En el ámbito internacional se observa una mayor concientización sobre la importancia de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en los negocios en general. La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Especialmente en el sector financiero, luego de la crisis de 2008 hay desconfianza generalizada en el sector, por lo que se incrementó el interés en la ética en los negocios manifestándose en cambio de pretensiones del consumidor, exigiendo mayor eficiencia, simplicidad, transparencia y justicia.

A nivel nacional, las mencionadas exigencias de los consumidores fueron captadas por las instituciones financieras, las cuales en 2019 firmaron el Protocolo de Finanzas Sostenibles, el cual tiene un objetivo de triple impacto: rentabilidad, impacto social y cuidado del ambiente (Protocolo de finanzas sostenibles de la Industria Bancaria Argentina, 2019).

Aspecto Legal

En el ámbito legal internacional se observa una tendencia a normativas que limitan la porción de mercado para las instituciones extranjeras, a través de normas locales y preferencias sutiles que favorecen a las instituciones domésticas.

En el ámbito nacional, la normativa vigente que rige y controla el sistema financiero argentino amplia, incluyendo entre las más importantes la Ley Nro. 21.526/77 (Ley de Entidades Financieras), Ley Nro. 19.549/72 (Ley Nacional de Procedimientos Administrativos), Ley Nro. 24.452/95 (Ley de Cheques), Ley Nro. 25.065/98 (Tarjetas de Crédito), Ley Nro. 24.485/95 (Sistema de Seguro de Garantía de los Depósitos Bancarios), Ley Nro. 26.733/11 (Código Penal Intermediación Financiera) y Ley Nro. 20.663/74 (Ley de Depósitos a Plazo Fijo).

A su vez, el Banco Público posee normativa específica propia que rige su actuar, como Ley Nro. 2.841/72 y su Carta Orgánica aprobada por Ley Nro. 21.799/78.

Aspecto Demográfico

En el aspecto demográfico internacional se observa que los habitantes de los mercados desarrollados están envejeciendo, impulsando el foco en los ahorros e inversiones y alejándose del crédito y consumo. Por su parte, el mundo en desarrollo está más mezclado, en donde las pensiones públicas y privadas serán reestructuradas, recortando beneficios e indexando las edades jubilatorias, según la expectativa de vida.

En este aspecto, Argentina tiene una población mucho más joven y con un apetito de consumo de créditos que crece rápidamente. La expectativa de vida individual es de 75 años. La población estimada al año 2020 según el INDEC es de 45.376.763 habitantes, compuesta por 49% de varones y 51% de mujeres, donde la población entre 0 y 19 años representa el 25%, y de más de 60 años el 14%. A su vez, el 77% de la población utiliza internet, el 63% de los hogares tienen acceso a una computadora (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013).

IV.2.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta que intenta determinar el nivel o intensidad de la competitividad en una industria a través del análisis de 5 variables: la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Según el autor la competitividad es mayor en las industrias de menor rendimiento, la cual está condicionada por el poder que tenga cada una de las variables. Como podremos ver, esta afirmación concuerda con lo que sucede en la industria financiera argentina, ya que la misma arroja un Rendimiento anual del patrimonio (ROE) de 48,92% caracterizándose la misma por ser reducida y poco atomizada (BCRA, Información de Entidades Financieras, Diciembre 2019).

A continuación, se analizarán detalladamente las fuerzas que caracterizan el sistema financiero argentino según el presente análisis.

Rivalidad entre los competidores

Actualmente existen 78 instituciones en el sistema financiero argentino las cuales compiten entre sí con productos de características prácticamente similares. La diferenciación posible entre ellos viene dada por la variable costo y por el servicio brindado para entregar el producto.

El porcentaje de bancarización de la población es del 80%, dentro del cual los 10 principales bancos del sistema abarcan el 75,5% del mercado de préstamos. Por tales motivos se puede afirmar que la rivalidad entre los integrantes de la industria financiera argentina es feroz y activa.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Actualmente existe una gran cantidad de productos y servicios sustitutos en cierto nichos o actividades de la cadena de valor que ofrecen facilidades y beneficios a los consumidores, principalmente ofertados por empresas tecnológicas en el rubro comisión por servicios, pero no existen actualmente productos o servicios sustitutos a nivel integral en la banca minorista.

Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de nuevos competidores en el sector es baja por las altas barreras de entrada que se presentan, tales como regulaciones estrictas, elevados montos de capital y la costosa economía de escala. Pese a ello, las amenazas en ciertos nichos de mercado o actividades de la cadena de valor son alta. Como se mencionó anteriormente, los nuevos competidores se encuentran principalmente en el segmento de las “comisiones por servicios” y son ofrecidos por una gran cantidad de empresas tecnológicas. En dicho segmento, los principales competidores son las fintechs y el grupo llamado GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple).

Poder de negociación de los proveedores

Es importante destacar los dos grupos de proveedores que posee el sistema bancario: por un lado, las unidades superavitarias (ahorradoras) que proporciona el dinero o la materia prima del sistema, y por otro lado los proveedores de ciertos servicios que los bancos ofrecen y son tercerizados (como por ejemplo las tarjetas de crédito o los servicios tecnológicos).

El poder de negociación del primer grupo es prácticamente nulo dado la gran cantidad de integrantes que componen el mismo y su falta de unificación, por lo que sólo aceptan las condiciones que les imponen las entidades financieras. Por su parte, el poder de negociación de los proveedores de servicios financieros que los bancos ofrecen es alto, dado que los mismos se concentran en unas pocas organizaciones, otorgándole una posición privilegiada en la negociación con las entidades financieras, donde las mismas prácticamente aceptan y trasladan las condiciones a sus clientes.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo en cuanto a las condiciones de la relación comercial de los productos ofrecidos por las entidades. Pese a ello, y dadas las mejoras implantadas en el sector en materia de información y tecnologización, el cliente dispone de mayores posibilidades y facilidades de cambio de entidad bancaria. Resumiendo, el cliente no influye en las condiciones de los productos ofrecidos por cada entidad financiera, pero le es más factible cambiar de entidad si le es conveniente para él.

IV.2.2.3. Ciclo de Vida de la Industria

La industria financiera argentina y mundial está afrontando una serie de desafíos que implican principalmente la adaptación de su modelo de negocio a un nuevo contexto marcado por clientes tecnológicos que demandan inmediatez, digitalización y personalización, y nuevos integrantes con tecnologías disruptivas los cuales pueden ser vistos como competidores o aliados.

El avance de la tecnología que atraviesa de manera horizontal a toda la industria es la que a su vez marca su ciclo de vida, el cual puede ser dividido en cuatro etapas: Básica, Omnicanalidad, Datos e Innovación.

Básica o Banca Semi-Manual

Las entidades han dado sus primeros pasos en el mundo digital 1.0 a través del desarrollo digital básico (página web, presencia en redes sociales, etc.) que dan respuesta a las necesidades de los clientes en el siglo XXI.

En esta etapa, las entidades no son completamente conscientes del inmenso potencial que ofrece la digitalización. La estrategia digital, la experiencia de cliente y las soluciones tecnológicas no están definidas ni formalizadas en una agenda digital. A su vez, no existe una coordinación por parte de la Alta Dirección y la organización, presentan una cultura resistente al cambio en

términos generales y desarrollan escasos proyectos de digitalización, que avanzan de forma aislada porque las iniciativas de IT y las de negocio no están coordinadas.

La tecnología se utiliza principalmente para dar soporte a las transacciones. Los procesos de negocio son manuales y la eficiencia de la banca es muy mejorable. Con baja necesidad de capital de trabajo se logra rentabilidad del negocio razonable.

Omnicanalidad o Banca Tecnológica

Aquí los bancos cuentan con activos digitales más establecidos y se encuentran en el proceso de capacitación en personas, procesos y tecnologías específicos para competir en el entorno digital.

Pese a ello, carecen de una estrategia global como organización, pero comienzan a detectar la necesidad de implicar a la Alta Dirección y avanzar hacia la formalización de la Agenda Digital.

Estas entidades inician el desarrollo de experiencias de producto y de cliente habilitadas digitalmente, pero todavía resultan inconsistentes. El objetivo prioritario en esta fase es desarrollar los canales y funcionalidades digitales. En consecuencia, mediante un modelo de CRM integrarán los distintos canales para contactar con el cliente en cualquier momento y desde cualquier lugar, de forma sencilla y cómoda. De esta forma, se tienen en cuenta los requerimientos y necesidades del nuevo consumidor digital en términos de inmediatez, experiencia del usuario y accesibilidad.

La tecnología se convierte en una palanca de eficiencia al generalizarse como soporte de los procesos de negocio (gestión documental, CRM, comunicaciones, etc.). La banca dispara su rentabilidad al aprovechar las economías de escala.

Datos

Las entidades financieras están utilizando las tecnologías digitales como elemento diferencial de su estrategia.

Disponen de una agenda digital formalizada y tanto la Alta Dirección como el resto de la organización se implican en la transformación digital.

Dada la capacitación y el enfoque omnicanal con el que ya cuenta la entidad, se busca maximizar el contacto con el cliente, tanto en volumen de interacciones como en la calidad de estas, para extraer información con alto valor estratégico para negocio. Estos datos ayudan a ofrecer una experiencia más personalizada a los clientes y facilita el proceso de toma de decisiones. Además, esto se traduce en el apalancamiento tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y servicios, ofrecidos mediante una experiencia personalizada. La inversión en tecnología se incrementa de forma significativa y se trabaja sobre nuevas arquitecturas y plataformas. Negocio e IT comienzan a alinear sus objetivos digitales en torno a la creación de productos y experiencias digitales.

En esta etapa se manifiesta más claramente la batalla de la banca con las fintechs, especialmente en nichos de mercado y servicios específicos dentro de la cadena de valor. Debido a la proliferación de este tipo de empresas aparecen modelos de negocios combinados (bancario-tecnológico) y nuevos actores financieros nacidos digitales.

Innovación

Las entidades han alcanzado la madurez digital y no se conforman con reaccionar, sino que muestran un modelo proactivo e innovador detectando nuevas oportunidades de negocio y ofreciendo ideas transformadoras. Aprovechan la tecnología para innovar y reimaginar la industria financiera.

Disponen de la presencia digital que sus clientes demandan y de los conocimientos adquiridos a través del análisis de datos. Estas entidades constituyen organizaciones ágiles en cuanto al uso de las tecnologías digitales, presentan una total sincronía entre IT y negocio para mantener el ecosistema digital.

En esta etapa, presentan una cultura interna de innovación que se refleja en todos los elementos de la organización: las personas, los procesos, la tecnología, y los productos y servicios. Por ende, la detección de oportunidades de negocio y el desarrollo digital de la entidad es prácticamente natural.

Como hemos podido apreciar a través de las herramientas PESTELED, Análisis de las 5 Fuerzas de Porter y Análisis del Ciclo de Vida de la Industria, el ambiente externo está caracterizado por un sector a nivel mundial con fuertes y acelerados cambios, clientes cada vez más demandantes de instantaneidad, calidad y seguridad. El sistema financiero argentino, pese a ser reducido, de baja escala y encontrarse en la etapa de tecnologización digital, no escapa a esta realidad mundial, por lo que el BPN deberá monitorear y analizar su entorno en forma permanente y sistémica para lograr adaptarse y beneficiarse de esta situación.

IV.2.3. Análisis Interno

Como se ha mencionado en el punto III.4.2.1., el ambiente interno es la “disposición que produce una organización como resultado de la interacción entre las personas, y entre éstas con los medios que utilizan para alcanzar sus fines comunes” (Hernández, 2014, pág. 128).

El presente análisis tiene por objetivo identificar las fortalezas y debilidades del BPN, en base al análisis de las diferentes áreas funcionales de la organización, las relaciones entre sí y, a su vez, entre los diferentes sectores que la rodean.

Es importante destacar que las diferentes fortalezas y oportunidades poseen distintos grados de incidencia, según las mismas sean únicas para la organización o compartidas por las diferentes organizaciones de la industria, siendo las primeras las denominadas *distintivas* y las utilizadas en última instancia para la confección del CMI.

El proceso de análisis interno es muy similar al de análisis externo y consiste en la recolección, asimilación y evaluación de la información. Para ello, nos apoyaremos en las herramientas de *Análisis de la Cadena de Valor*, en la descripción de las partes interesadas (*Stakeholders*), en el análisis del *Organigrama* de la organización y la determinación de los *Objetivos de Corto Plazo*.

IV.2.3.1. Análisis de la Cadena de Valor

El Análisis de la Cadena de Valor fue descrito y popularizado por Michael E. Porter en el año 1985. Según su autor, tiene como objetivo realizar una comprensión integral del negocio abarcando la totalidad de las actividades realizadas por la organización, diferenciándolas en primarias y secundarias. Las actividades primarias son aquellas que crean valor para el cliente, mientras que las secundarias o de soporte, son aquellas que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Como hemos visto, todas las empresas de una industria tienen una cadena de valor similar, por lo que a continuación procederemos a realizar una descripción de la cadena de valor de la industria bancaria.

Las actividades primarias de la cadena de valor general de los servicios bancarios se pueden resumir en las siguientes:

- Logística externa: compuesta por los diferentes procesos realizados para brindar el servicio en los diferentes puntos de contacto entre el cliente y la institución -comúnmente denominado front office-;
- Logística interna: compuesta por los diferentes procesos a llevar a cabo para la vinculación entre las diferentes operaciones realizadas para la producción del producto o servicio y en la cual no interviene el cliente - comúnmente llamado back office-;
- Operaciones: la cual incluye los distintos procesos realizados para brindar el servicio ofrecido,

- Relaciones con los clientes: referido a los distintos puntos de contacto entre el cliente y la institución, como ser: atención personalizada, atención telefónica, canales 4.0 (web, redes sociales, homebanking, app, etc.),
- Servicio postventa: incluye el seguimiento y asesoramiento una vez que el cliente ha obtenido el producto o servicio que deseaba

Por su parte, en la cadena de valor bancaria podemos describir las siguientes actividades de apoyo:

- Infraestructura: compuesta por la estructura edilicia donde desarrolla la actividad la sucursal bancaria y los diferentes elementos para brindar los servicios bancarios (mobiliario, ATMs, etc.),
- Administración de personas: la cual incluye las diferentes relaciones humanas y laborales entre los empleados de la sucursal y del resto de la institución;
- Desarrollo tecnológico: compuesto por el/los softwares necesarios para brindar el servicio, tales como programas internos, web, homebanking, apps, etc.
- Proveedores: incluye las distintas empresas a las cuales se les adquieren los insumos necesarios para brindar el servicio, incluyendo tanto los bienes materiales como inmateriales -software-.

La diferencia entre los costos incurridos para realizar la oferta y el precio que acepta pagar el cliente se traduce en el margen obtenido por la organización, por lo que el fin último de toda organización lucrativa es maximizar este margen. En el caso del BPN y dada su característica de poseer un rol social, la maximización de este margen no es el fin último, pero es una variable clave a monitorear dada la autarquía que posee y el entorno donde se desenvuelve la institución.

IV.2.3.2. Stakeholders

Se denomina stakeholders a las partes que tienen algún tipo de interés, de participación o que de alguna manera pueden llegar a ser afectadas en forma directa o indirecta por la actividad realizada por la organización.

Como manifiesta A. Irazábal, estas partes intervinientes realizan valoraciones desde su propio punto de vista de los factores críticos de éxito de la organización, por lo que es importante identificarlos, entenderlos y formular estrategias para cada uno de ellos (Irazabal, 2007).

Las principales partes interesadas dentro del actual modelo de negocio del BPN son los siguientes:

- *Gobierno*: el BPN, al ser una organización perteneciente a la órbita pública nacional, tiene un vínculo muy estrecho con este sector. Se vincula con el Poder Ejecutivo Nacional designando a los integrantes del Directorio y delineando las políticas a las cuales debe apoyar y fomentar la organización.
- *Clientes*: está compuesto por todas las personas que utilizan los servicios financieros, tanto personas físicas en relación de dependencia o independientes, como personas jurídicas micro, pequeñas y medianas empresas. Los clientes consideran a la banca como un medio para obtener diferentes cosas que de otra manera no podría disponer hasta más adelante (como por ejemplo un auto, una casa, etc.). Los bancos son una vía para modular temporalmente y a su conveniencia los ingresos que van a tener durante su existencia. Los productos bancarios son medios no fines, o sea son productos “semiterminados” para los clientes. El público objetivo del BPN considera como principal dos variables al momento de decidir una compra: conveniencia y precio. En la variable conveniencia están implícitos factores de inmediatez (bajo tiempo de espera en la atención, de entrega del producto/servicio, etc.), accesibilidad desde el hogar (a través del smartphone o la web),

experiencia confortable, personalización y simplicidad en el proceso. Por su parte en la variable precio se encuentran no solo el factor de tasa de interés sino de gastos asociados, como ser seguros, renovación de antecedentes, comisiones, etc.

- *Sociedad*: se refiere a las organizaciones y personas que se relacionan e interactúan con las operaciones diarias de la organización en forma indirecta, incluyendo comunidad en general, ONGs, instituciones académicas y universidades, y demás entidades financieras (locales e internacionales) y familiares de colaboradores. En este aspecto se puede mencionar que la Responsabilidad Social Corporativa ha adquirido un mayor protagonismo en la sociedad actual. La mayoría de las personas presenta carencias educativas financieras por lo que esperan y exigen a la banca que asuma un rol protagónico en esta situación.
- *Empleados*: está compuesto por todo el personal en relación de dependencia laboral, según cargo, categoría y funciones. Este sector se vincula a través de una relación laboral, pero además exige un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, con un posible aumento en la productividad.
- *Alta Gerencia*: integrado por las autoridades del directorio. Esta parte interesada es considerada como un “cliente” interno, ya que, como se aprecia en la visión de todo sistema por procesos, los resultados (u outputs) obtenidos en la UEN son los inputs de las instancias siguientes en la estructura jerárquica.
- *Otros*: se pueden enunciar además como grupos de interés a los proveedores, organizaciones sindicales, cámaras y asociaciones bancarias, entes de contralor, prensa y medios, entre otros.

Como podemos apreciar, las partes interesadas que se relacionan con la BPN son amplias y de una gran diversidad. Pese a ello, y a la dificultad que

conlleve, se deben desarrollar mecanismos para que el BPN se desenvuelva en armonía con todas ellas.

IV.2.3.3. Organigrama

Por organigrama se entiende a la representación gráfica de la estructura de una organización, esquematizando las relaciones jerárquicas formales de la misma.

El BPN posee una estructura de organización centralizada y en forma piramidal. El proceso de comunicación es formal y estructurado, debiendo respetarse las vías jerárquicas respectivas.

Específicamente en el ámbito comercial, la institución se encuentra organizada en cuatro instancias principales: Directorio, Gerencia General, Gerencias Zonales y Sucursales.

- *Directorio*: es el órgano de Gobierno del BPN, se encuentra conformado por un Presidente, un Vicepresidente y ocho Directores, los cuales son designados por el Poder Ejecutivo Nacional y sus mandatos duran cuatro años;
- *Gerencia General*: es el órgano encargado de la administración del BPN, es ejercida por un Gerente General designado por el Directorio, el cual se responsabiliza del cumplimiento de las normas, reglamentos y resoluciones de éste;
- *Gerencia Zonal*: es una instancia intermedia, encargada de gestionar rentablemente los negocios con la clientela, adecuando y asegurando el cumplimiento de la política de negocios establecida y logrando la eficiente gestión operativa de las sucursales de su jurisdicción;
- *Sucursal*: es la instancia inferior en el esquema organizativo del BPN y tiene por objetivo gestionar rentablemente los negocios de servicios financieros con empresas e individuos en el área de mercado definida.

A continuación, en la figura 12 se representa gráficamente el organigrama general de la organización.

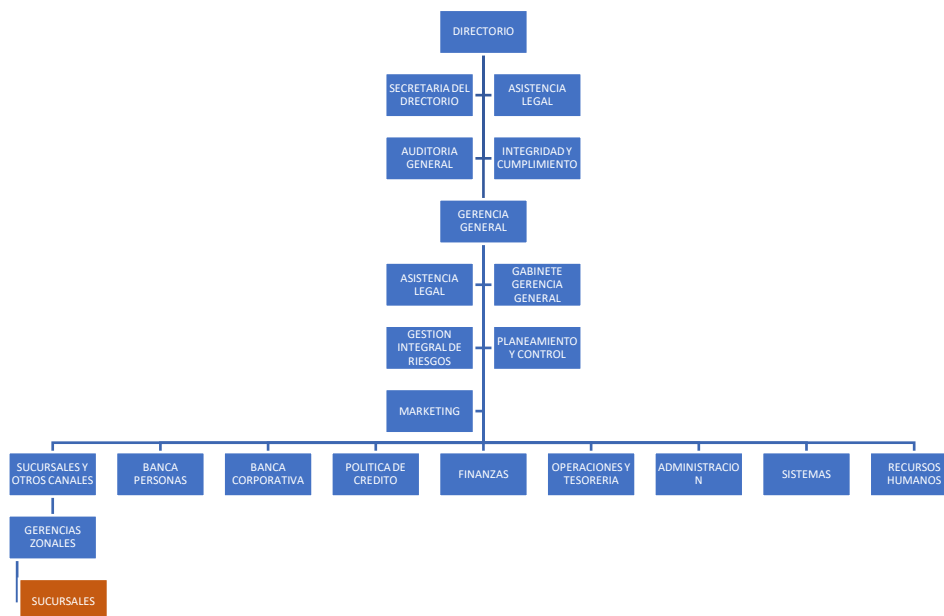


Figura 12. Organigrama del Banco Público Nacional.

Fuente: Diseño propio.

Asimismo, y como se mencionó al comienzo del presente trabajo, la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) seleccionada para el presente trabajo es la sucursal.

La sucursal bancaria se ubica en el estrato inferior en la jerarquía organizacional por lo que, según lo manifestado por Harold Koontz, la principal función administrativa en la cual debe focalizarse es la de dirección.

La sucursal bancaria es el único punto de contacto presencial a través del cual el cliente puede gestionar los productos o servicios del banco. Por tal motivo, dicha instancia es de suma importancia, ya que en ella se “materializa” o “personifica” la imagen que el cliente posee de la organización. El resto de los puntos de contacto corresponden a medios electrónicos (homebanking, app, web) o medios no presenciales (telefónicos).

El BPN cuenta con 639 sucursales distribuidas en todo el territorio argentino, por lo que variedad y particularidades que presentan las mismas son amplias. Por tal motivo, el BPN las agrupa en siete categorías dependiendo de la cantidad de operaciones, la cartera de préstamos, la cartera de depósitos y la cantidad de empleados que posee cada una.

Pese a dicha diversidad, todas ellas presentan un organigrama básico común, el cual puede ser representado de la siguiente manera:

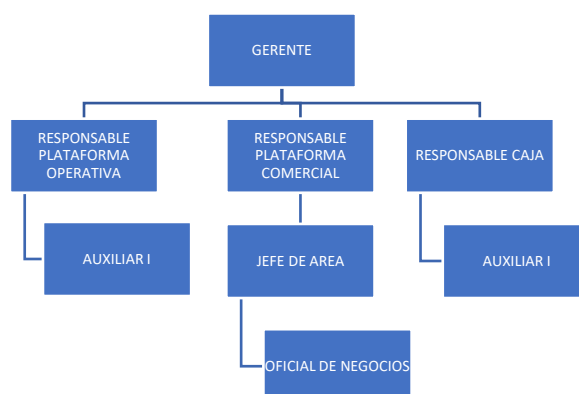


Figura 13. Organigrama de una sucursal del Banco Público Nacional.

Fuente: Diseño propio.

Las características que presentan las diferentes funciones mencionadas en el organigrama de la Sucursal son las siguientes:

- *Gerente*: es el responsable de la UEN, encargado de asegurar el cumplimiento del proceso de gestión comercial y operativo definido por la organización;
- *Responsable de Plataforma Operativa*: es el encargado de supervisar la contabilización y conciliación de las operaciones realizadas en la sucursal, coordinando la labor del Servicio de Caja, Servicio Operativo, Comercio Exterior y Calidad de Información;
- *Responsable de Plataforma Comercial*: es responsable de planificar negocios con los segmentos de empresas medianas y pequeñas e individuos en el ámbito de actuación de la sucursal y gestionar las actividades de análisis de créditos;

- *Responsable de Caja:* es la persona que debe controlar la prestación de servicios de caja a la clientela, evaluando y proponiendo alternativas eficaces de prestación de servicios a niveles de costos y calidad adecuados;
- *Jefe de Área:* es el encargado de controlar los clientes objetivo, desarrollando los lineamientos y prioridades para la maximización del vínculo con ellos;
- *Oficial de Negocios:* es la persona que debe intervenir en las actividades de gestión comercial en los segmentos de clientes asignados, desarrollando un elevado grado de relacionamiento, priorizando la gestión rentable de negocios del Banco.

Como podemos apreciar en lo mencionado y complementado con lo que acontece en la práctica, los dos estratos más bajos del organigrama de la sucursal (Jefe de Área y Oficial de Negocios) son los que realizan el primer contacto con el cliente y los que mantienen un vínculo comercial reiterado con ellos. Pese a esta importancia, por lo general estos puestos son ocupados por las personas menos capacitadas y de menor experiencia en la organización, por lo que su capacitación y asimilamiento con los valores que la institución posee es de vital importancia para el BPN.

IV.2.3.4. Objetivos de Corto Plazo

Por objetivo se entiende a los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión. Los mismos pueden ser clasificados según el plazo en: largo, mediano y corto.

Los objetivos de corto plazo deben presentar la característica de ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, temporizados, medibles, comunicados a toda la empresa y acompañados de las sanciones y recompensas respectivas.

Los objetivos de corto plazo del Banco Público Nacional se especifican en el Plan Comercial. Dicho Plan Comercial posee las siguientes características:

- Es determinado por la Alta Gerencia
- Contiene los distintos aspectos comerciales de relevancia asociados a un objetivo a cumplir
- Es específico para cada sucursal bancaria
- Se determina por el plazo de un año (coincidente con el año calendario)
- Son controlados en forma trimestral
- Se encuentra vinculado al plan de incentivos (no de manera individualizada en cada empleado, pero si en forma integral para la UEN)

Como su nombre lo indica, el mismo hace hincapié en aspectos meramente comerciales, y se encuentra dividido en los aspectos de Banca Empresa, Banca Individuo y Sucursales y Otros Canales. Los objetivos de Corto Plazo del BPN en cada aspecto son los siguientes:

Banca Empresa

- Visitar al 100% de las cámaras empresariales y parques industriales de la localidad al menos una vez en el año
- Mejorar reciprocidad de 10 clientes vinculados al BPN por mes
- Actualizar calificaciones del 100% de los clientes vinculados
- Otorgar productos adicionales a 3 clientes vinculados solamente con cuenta corriente por mes
- Alta de 5 comercios que reciban tarjetas de crédito comerciales en un año
- Alta de 1 convenio de recaudación al año
- Alta de seguros corporativos a 2 clientes adicionales por mes

Banca Individuo

- Otorgar 10 paquetes preaprobados por mes a clientes con convenio de pago de haberes (el paquete incluye préstamo personal, tarjeta de crédito y seguro personal)
- Otorgar 5 paquetes preaprobados por mes a clientes con cobro de jubilaciones (el paquete incluye préstamo personal, tarjeta de crédito y seguro personal)
- Renovar 5 préstamos personales por mes a clientes que se encuentren en condiciones de hacerlo
- Alta de 10 comercios que reciban tarjetas de crédito personales en el año

Sucursales y Otros Canales

- Disminución de cartera irregular del 10% respecto del ejercicio anterior
- Incremento de Ingresos por Servicios del 20% respecto del ejercicio anterior
- ATM disponible el 98% del tiempo
- Resolución de reclamos en un máximo de 5 días hábiles
- No tener reclamos pendientes

Cuando el ambiente externo está en un estado de cambio constante, los propios recursos y las capacidades de la empresa constituyen la base estable para la adaptación a ellos. Como hemos observado en base al Análisis Interno el BPN posee una extensa organización formal, objetivos comerciales bien definidos y jerarquizados, gran cantidad de partes interesadas y una extensa cadena de valor total.

Las metodologías sistémicas para identificar y evaluar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades proporcionan los inputs para la selección con eficacia de la estrategia a seguir por lo que a continuación se desarrollará el proceso de formulación de la estrategia.

IV.2.4. Estrategia

El Proceso de Formulación de la Estrategia constituye el último paso dentro de la etapa de formulación estratégica. Ello implica, principalmente, la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva.

En el presente punto se intenta determinar el curso de acción a seguir que le permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. La visión, misión y objetivos de la organización, junto con la información recabada del análisis interno y externo, proporcionan la base para crear, analizar y seleccionar la estrategia a seguir.

Para tal fin, y en base a lo propuesto por Fred R. David, en el presente punto seguiremos un esquema analítico para la formulación de la estrategia conformado por tres pasos: aporte de información, análisis y decisión.

IV.2.4.1. Generación y Evaluación de la Estrategia

En este paso, intentaremos cuantificar las subjetividades presentadas durante el proceso de formulación estratégica.

Para ello, evaluaremos la situación general de la organización examinando sus capacidades y deficiencias, de modo que le permitan cumplir con la misión planteada a través del mejor aprovechamiento de las oportunidades que se presentan y defenderse de las amenazas existentes.

La herramienta más sencilla y utilizada para tal fin es el Análisis FODA, la cual combinaremos con ciertos aspectos de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) y la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE). Para realizarlo tomaremos como inputs las oportunidades y amenazas, y las debilidades y fortalezas detectadas en el punto IV.2.2. de Análisis Externo y en el punto de IV.2.3. de Análisis Interno, respectivamente.

A continuación, detallaremos los principales aspectos referidos a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la UEN.

Fortalezas

- Imagen del banco asociada a la confianza y la seguridad, por el hecho de ser respaldado por el Estado Nacional y por sus 128 años de antigüedad en el sector;
- Presencia física en todo el territorio nacional con 639 sucursales, siendo en muchos lugares la única entidad financiera de la ciudad;
- Amplia gama de productos y servicios financieros abarcando prácticamente la totalidad de las operaciones de intermediación financiera y de servicios financieros, con condiciones beneficiosas para el cliente en muchos de ellos (ya sea en tasas, plazos y/o garantías);
- Apalancamiento con otras empresas del grupo, lo que favorece, facilita e incentiva la colocación de productos a través de las “ventas cruzadas”;
- Afluencia de clientes en forma espontánea, ya que los mismos se acercan a la institución por voluntad propia a solicitar productos o servicios;
- Canalización en la entidad de la mayoría de la masa salarial pública, lo que otorga gran liquidez para la realización de la actividad de intermediación financiera;
- Base de datos amplia;
- Sistema informático de aprobación de operaciones crediticias unificado para los diferentes tipos de operaciones;
- Recursos humanos con promedio de edad de 44 años, siendo los menores de 35 años en su mayoría profesionales (Contadores Públicos);
- Conocimiento detallado de los clientes por parte del Gerente y de los integrantes de la sucursal;
- Ofrecimiento de los programas de educación financiera “Aprendiendo a Ahorrar” y “Finanzas Para la Inclusión”, y adhesión por parte de la entidad a la Comunidad GOLD GRI y Red Pacto Mundial.

Debilidades

- Imagen del banco asociada a la burocracia, dada la percepción por parte del cliente de una excesiva solicitud de documentación y demora en la satisfacción de su demanda;
- Si bien la base de datos es amplia, la misma puede encontrarse desactualizada y poco aprovechada, ya que del cruce de datos se podría obtener información muy valiosa como por ejemplo una adecuada segmentación de clientes;
- Si bien el sistema de información unifica a la gran cantidad de productos que ofrece el banco, se observa que el mismo posee baja vinculación e interacción con el cliente, realizándose estas tareas en forma manual (por ejemplo, solicitud de ciertos productos de banca empresa, presentación de documentación o suscripción de formularios);
- Recurso humano con baja vinculación a la misión del banco, tanto por desconocimiento como por bajo compromiso;
- Recurso humano con baja capacitación en técnicas de ventas;
- Si bien el promedio de los Recursos Humanos del Banco es bajo (44 años) se observa que los cargos jerárquicos se encuentran ocupados por las personas del estrato etario superior;
- Normalmente se tiende a satisfacer solamente los intereses del cliente y no los del banco, repercutiendo en clientes con baja reciprocidad de productos;
- Una excesiva cantidad de tareas recaen sobre el puesto de Gerente “distrayendo” al mismo de su rol principal comercial, como por ejemplo las acciones legales por incobrabilidad o el mantenimiento edilicio, entre otros;
- La sucursal no interviene en el proceso de selección de personal, sino que sus tareas comienzan a partir de la etapa de inducción y formación;
- Si bien se genera un vínculo muy estrecho con los clientes, no se conocen a los “no clientes” y el motivo del porque no eligen la institución;
- Los programas de educación financiera no se encuentran disponibles en todo el territorio de influencia de la institución.

Oportunidades

- Acceso a los servicios financieros: déficit de punto de acceso a los servicios financieros (tanto de sucursales como de ATMs) en ciertas zonas del país;
- Uso de los servicios financieros: bajo uso a nivel general;
- Personas: baja penetración de los instrumentos financieros en la población adulta. Baja percepción de tenencia de cuentas (el 80% posee cuenta bancaria pero solo el 48% declara tener una cuenta). La Tarjeta de Crédito es el instrumento de mayor uso. La utilización de los instrumentos es mayor en las cuentas que cobran sus haberes a través de una cuenta sueldo. Se observa una brecha de utilización entre hombres y mujeres. Hay una baja utilización de los medios electrónicos (homebanking, app, web). Existe un rango de edad prácticamente inexplorado por la banca (millennials) el cual demanda mejoras y cambios en los servicios financieros;
- Empresas: hay una baja utilización de los servicios financieros por parte de las empresas de menor tamaño. A su vez, la menor utilización se da en el sector comercial y de servicios;
- Preocupación general de los usuarios por la seguridad (tanto de sus bienes como de sus datos) y por los costos implícitos u “ocultos” en la utilización de los productos y servicios (demandando un lenguaje más claro, sencillo y transparente en sus operaciones);
- Interés de la comunidad en que los bancos asuman un rol con impacto social superior, donde repercutan y compensen los beneficios que obtiene de la sociedad;
- Baja educación financiera en la sociedad;
- Baja relación de los bancos con otros actores de la sociedad fuera del vínculo comercial (por ejemplo: escuelas, microemprendimientos con repercusión en la sociedad, etc.);
- Sociedad argentina caracterizada por un amplio grupo (15%) de individuos de más de 60 años (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013);

- Impulso del BCRA a la inclusión financiera (en cuanto a acceso, uso y calidad) y a la tecnologización del sistema, principalmente en lo referido a los medios de pagos electrónicos y a la digitalización de productos y servicios;
- Intención política del nuevo gobierno de baja sostenida en las tasas activas y de un impulso al sector Pyme;
- Fintechs y plataformas digitales pueden ser vistas como aliadas en un modelo colaborativo de negocio financiero 4.0.

Amenazas

- Gran cantidad de competidores con oferta de productos similares;
- Fintechs, Plataformas digitales (ej. Mercado Pago) y Grupo GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple) están compitiendo fuerte en determinados nichos de mercado y en segmentos concretos dentro de la cadena de valor, principalmente en el ámbito de los servicios financieros de medios de pagos;
- Personas: disminución del consumo por pérdida en el poder adquisitivo de los ingresos y por inseguridad laboral;
- Empresas: disminución de ventas por baja en el consumo, elevado nivel de endeudamiento, capacidad ociosa y capital de trabajo como principal necesidad de financiamiento;
- Macroeconomía: elevada inflación, falta de seguridad jurídica y ausencia de una política macroeconómica que trascienda los diferentes gobiernos;
- Sociedad argentina caracterizada por un amplio grupo (15%) de individuos de más de 60 años (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013));
- Incremento en la cantidad y exhaustividad de los controles por parte del ente rector (B.C.R.A.);
- Presencia de actores “informales” específicamente en el sector de intermediación financiera (mutuales).

Una vez identificadas, y con la intención de cuantificarlas, a cada una de las mencionadas fortalezas le hemos asignado un factor de ponderación en comparación con las restantes empresas de la industria según la siguiente escala:

ASPECTO	PONDERACIÓN
Común	1 – 2
Distintivo	3 – 4
Ventaja Competitiva	5

De la misma manera, las debilidades han sido ponderadas según el grado de incidencia para la organización en base a la siguiente escala:

INCIDENCIA	PONDERACIÓN
Bajo	1 – 2
Moderado	3 - 4
Alto	5

Asimismo, a cada una de las mencionadas oportunidades y amenazas la hemos ponderado en base al grado de afectación de cada una al BPN siguiendo la siguiente escala:

INCIDENCIA	PONDERACIÓN
Bajo	1 – 2
Moderado	3 – 4
Alto	5

Las variables detalladas y el factor de ponderación asignado a cada una de ellas se detallan en Anexo I, siendo los resultados generales los siguientes:

ASPECTO	POND. TOTAL
Fortalezas	62
Debilidades	58
Amenazas	30

Oportunidades	66
---------------	----

Como se puede apreciar, en este punto hemos arribado a una Matriz FODA que nos expresa que la estrategia más adecuada es una de tipo Fortaleza-Oportunidad (FO), por lo cual en el punto siguiente profundizaremos dicho resultado.

IV.2.4.2. Selección de la Estrategia

Este paso es considerado el último punto dentro del proceso de formulación de la estrategia. En él seleccionaremos la estrategia que consideramos más adecuada según la información recabada y el análisis realizado.

Previamente, abordaremos el tema estratégico en forma descendente desde los diferentes ámbitos organizacionales, comenzando por la Estrategia Organizacional para arribar a la Estrategia Específica de la UEN.

Como hemos mencionado en el punto IV.2.1, la visión del BPN es la de “actuar en el Sistema Financiero como un agente referente de mercado”. En la práctica, esta intención de “referencia” en el sistema financiero se traduce principalmente en los precios de los productos y servicios (BCRA, Comisiones, cargos y tasas, 2020). Por tal motivo, y en base a la clasificación de estrategias genéricas propuesta por Michael Porter, podemos determinar que la *Estrategia Organizacional* dentro de la cual se desarrolla la UEN se describe como una estrategia con un enfoque basado en el Liderazgo en Costos.

Según Fred R. David, esta estrategia es eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo (David, 2003). Como podemos apreciar, las dos primeras características se condicen con la situación actual, lo que, sumado al rol social que presenta el BPN, el mismo posee la intención de lograr la imagen de “accesible e inclusivo”, y de llegar a ser un

referente en el sector de los precios de los diferentes productos y servicios que se ofrecen.

Vinculando la Estrategia Organizacional descrita precedentemente con los resultados obtenidos del análisis estratégico del punto IV.2.4.1., podemos introducirnos en la Estrategia Específica para la UEN.

Para ello, nos apoyaremos en la Matriz FODA, la cual tiene dos funciones importantes: a) arribar a conclusiones a partir de la lista sobre la situación general de la empresa, b) convertir esas conclusiones en acciones estratégicas.

Como hemos determinado en el punto IV.2.4.1., el Análisis FODA arrojan como resultado una estrategia primaria Fortaleza-Oportunidad (FO) complementada con una estrategia secundaria para contrarrestar debilidades sobresalientes. Las estrategias del tipo FO utilizan las oportunidades de la organización para aprovechar las oportunidades externas. La Matriz FODA resultante, junto a las variables que originan la estrategia, se encuentran detalladas en el ANEXO II.

En base a lo expuesto, la *Estrategia Específica* primaria propuesta para la Unidad Estratégica de Negocio es la de:

"Lograr que las personas de la sociedad vean a la sucursal bancaria como un "amigo", siendo la misma una opción de confianza a acudir en la etapa de búsqueda de información dentro del proceso de compra de la persona".

Dicha estrategia primaria es complementada con una estrategia secundaria propuesta basada en:

"Disminuir la demora en el proceso de análisis y aprobación de productos y servicios claves".

Lo que se intenta con estas estrategias propuestas es lograr que la persona piense en la sucursal bancaria del BPN en forma previa a tomar una decisión financiera y no al momento posterior a la decisión. Es decir, que no se pretende que la persona piense solamente en el banco como un medio a través del cual canalizar una decisión financiera que haya tomado con anterioridad, sino

que la sucursal bancaria sea una opción valiosa e importante en el momento previo, o sea, al momento de búsqueda de información y opinión.

Con la selección de la estrategia hemos culminado la etapa de Formulación Estratégica del Proceso de Administración Estratégica. A continuación, se desarrollará la propuesta de CMI el cual servirá como nexo entre la mencionada etapa y las de Implementación Estratégica y Evaluación Estratégica.

IV.3. CMI para Sucursal Bancaria del Banco Público Nacional

Como lo han mencionado sus autores, Robert S. Kaplan y David P. Norton, el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, es un sistema de gestión estratégico. El CMI se integra al Proceso de Administración estratégica, convirtiéndose en una herramienta para gestionar su estrategia a largo plazo. Para ello el CMI transforma los objetivos y la estrategia de la Unidad Estratégica de Negocios en objetivos e indicadores tangibles.

En el presente punto desarrollaremos una propuesta de CMI para una sucursal bancaria del BPN. Aquí podremos ver como las distintas funciones de la Formulación Estratégica comienzan a integrarse con la herramienta Balanced Scorecard, donde los outputs de las actividades de la Formulación Estratégica se convierten en los inputs del BSC, demostrando así su característica de integralidad como sistema de gestión y de adaptabilidad al Proceso de Administración Estratégica.

Para ello seguiremos el proceso metodológico genera que consta de los siguientes pasos: a) definición de los objetivos estratégicos, b) identificación de los factores críticos de éxito, c) fijación indicadores de actuación y resultados y d) construcción del mapa estratégico.

Previo a la realización del proceso descripto, realizaremos un breve comentario sobre la aplicación del CMI en organismos gubernamentales, que servirán de base para lo desarrollado a continuación.

IV.3.1. CMI en Organismos Gubernamentales

Como lo mencionan Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro, la perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo para las organizaciones lucrativas. Sin embargo, en muchas ocasiones, dicha perspectiva proporciona una restricción y no un objetivo en las organizaciones gubernamentales, ya que las mismas deben ajustar sus gastos a los presupuestos. Mas allá de ello, el éxito de estas organizaciones no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas, sino que deberían medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Si bien el Banco Público Nacional es un organismo descentralizado gubernamental que posee un fin social, el mismo posee autonomía presupuestaria y administrativa, compitiendo en similares condiciones de mercado y de productos, por lo que el fin económico también está presente. Ante esta dualidad, y con el objetivo de determinar cuál es el fin superior en la organización, nos hemos basado en lo que dicta el art. 4º de su carta orgánica, donde se manifiesta la primacía del bien social. El mismo expresa:

“El Banco tiene por objeto apoyar la producción agropecuaria y atender las necesidades corrientes del comercio y la industria y de las demás actividades económicas del país. Tenderá con su acción a favorecer un sano desarrollo de todos los sectores sociales”.

En base a lo expuesto, en la propuesta de CMI que se desarrollará a continuación vincularemos la Estrategia Específica seleccionada con las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral a través de objetivos estratégicos, en donde la perspectiva *financiera* complementa o soporta los logros de la institución hacia sus *clientes*, y las perspectivas de *procesos* y *aprendizaje y crecimiento*, seguirán apareciendo como habilitadoras de las demás.

IV.3.2. Objetivos Estratégicos

La Estrategia Específica seleccionada se vincula con los indicadores a través de objetivos estratégicos para cada una de las distintas perspectivas del CMI: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El objetivo del presente punto es clarificar y traducir la estrategia específica de la UEN en objetivos estratégicos específicos. A estos objetivos se los denomina estratégicos ya que los mismos son clave para la organización y para la consecución de las metas de largo plazo, y su cumplimiento es de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la unidad estratégica.

Para ello, tomaremos la estrategia seleccionada en el punto IV.2.4.2 y la expresaremos en objetivos estratégicos específicos para cada una de las perspectivas del CMI. A continuación, describiremos cada una de las perspectivas y sus objetivos estratégicos.

Perspectiva de Clientes

En la presente perspectiva debemos definir e identificar el segmento de clientes y de mercado donde actuará la UEN. Estos segmentos representarán el público objetivo o la comunidad seleccionada para la cual la organización tiene su razón de ser o, el comúnmente denominado, bien social final. Para ello, en la perspectiva de clientes es primordial definir este segmento de clientes y el valor añadido que se le entregará.

El objetivo estratégico definido para la perspectiva de clientes es el siguiente:

“Construir una relación profunda con el cliente basada en la confianza”.

Al definir el objetivo estratégico estamos respondiendo a la pregunta: ¿quiénes son los clientes objetivo y cuál es la proposición de valor al servirlos?

Como hemos descripto en la Estrategia Específica y basados en el rol social del Banco Público, los “clientes”, o mejor expresados “público objetivo”,

están compuestos por las personas humanas mayores de 18 años y las personas jurídicas MiPyme.

Para determinar cuando una empresa es MiPyme, debemos remitirnos a lo normado por el BCRA (BCRA, Comunicacion A 4266, 2004) y la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SPYMEYE, 2020), que clasifican a las empresas según las variables actividad, ventas totales anuales y cantidad de empleados, quedando la clasificación resumida de la siguiente manera:

VENTAS TOTALES ANUALES					
Sector/ Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	\$ 19.450.000	\$ 9.900.000	\$ 36.320.000	\$ 33.920.000	\$ 17.260.000
Pequeña	\$ 115.370.000	\$ 59.710.000	\$ 247.200.000	\$ 243.290.000	\$ 71.960.000
Mediana Tramo 1	\$ 643.710.000	\$ 494.200.000	\$ 1.821.760.000	\$ 1.651.750.000	\$ 426.720.000
Mediana Tramo 2	\$ 965.460.000	\$ 705.790.000	\$ 2.602.540.000	\$ 2.540.380.000	\$ 676.810.000

CANTIDAD DE EMPLEADOS					
Tramo/ Actividad	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Por su parte, la proposición de valor que se intenta ofrecer es la “confianza”. Como hemos expresado en el punto IV.2.2.2., dada la activa rivalidad entre los actores de la industria financiera, la posible diferenciación viene dada por el factor servicio. En base a ello y dada la similitud de los productos y servicios ofrecidos por las instituciones financieras de la industria, la despersonalización actual causada por la excesiva digitalización y la preocupación actual de los consumidores por la seguridad y costos implícitos, hemos realizado esta propuesta de valor intangible y ambiciosa.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera indica si la estrategia de la UEN, puesta en práctica y ejecutada, está contribuyendo a la mejora económica de la organización. Para definir los objetivos estratégicos y las medidas en la perspectiva financiera es importante contextualizar dos conceptos: la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la industria donde nos desempeñamos y el enfoque básico estratégico definido.

Como hemos visto en el punto IV.2.2.3. el BPN se encuentra en la fase de “datos” dentro del ciclo de vida de la industria caracterizada por una desempeño genérico de “sostenimiento”, ya que como expresan Robert S. Kaplan y David P. Norton, la organización espera que la cuota de mercado se mantenga (o incluso aumente) y la misma continua realizando inversiones, especialmente las relacionadas a ampliar la capacidad y/o realzar las mejoras continuas (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018).

Asimismo, el enfoque básico estratégico que impulsa la estrategia es el de mejora de la productividad. Continuando con lo expresado por los autores, este enfoque se caracteriza por la intención de aumento de ingresos promedio, la reducción de costos unitarios, la mejora en el mix de los canales y la reducción de gastos de explotación o indirectos (administración y comercialización).

Por lo expresado, el objetivo estratégico definido para la perspectiva financiera es:

“Lograr crecimiento sostenible”.

Al definir el objetivo estratégico estamos respondiendo a la pregunta: ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de la estrategia?

A fin de dar respuesta a dicha pregunta, la palabra clave en el presente objetivo estratégico es “sostenible”. El mismo hace referencia a que dicho crecimiento provenga de una relación clara, sincera y duradera con el cliente, caracterizándose la misma por una relación ganar-ganar.

Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva intentaremos identificar los procesos críticos internos en los que la UEN debe tener actuaciones sobresalientes. Generalmente, los objetivos e indicadores para esta perspectiva derivan de acciones explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Por tal motivo, el objetivo estratégico definido para la perspectiva de procesos internos es:

“Agilizar los procesos de análisis y aprobación de los productos y servicios claves”.

Al definir el objetivo estratégico estamos respondiendo a la pregunta: ¿Qué procesos debemos dominar para satisfacer a nuestros clientes?

Los procesos que proponemos dominar son los de análisis y aprobación de los productos más demandados, tales como: tarjeta de crédito y préstamo personal en Banca Personas, y la calificación crediticia en Banca Corporativa. Estos procesos presentan excesiva cantidad de formularios, documentación duplicada o documentación innecesaria para estos procesos, por lo que la agilización estaría vinculada con la simplificación de estos.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se intenta identificar la estructura que la UEN debe construir para crear mejora y crecimiento a largo plazo. Esta estructura se

relaciona a tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los indicadores que asociaremos a esta perspectiva serán tanto del tipo resultados como inductores de actuación futura.

El objetivo estratégico para la perspectiva de procesos internos es:

“Promover una cultura basada en el cliente y en la inversión comunitaria”.

Al definir el objetivo estratégico estamos respondiendo a la pregunta: ¿qué capacidades y herramientas requieren los empleados para ejecutar la estrategia?

Con el presente objetivo estratégico estamos declamando que para cumplir con la estrategia los empleados deben poseer y desarrollar habilidades, y compartir valores de una cultura centrada en el cliente y en el aporte a la comunidad como el fin último de sus actividades.

A modo de resumen, expondremos los objetivos estratégicos asociados a cada una de las perspectivas del CMI.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
Social / Clientes	Construir una relación profunda con el cliente basada en la confianza.
Financiera	Lograr crecimiento sostenible.
Procesos Internos	Agilizar los procesos de análisis y aprobación de los productos y servicios claves.
Aprendizaje y crecimiento	Promover una cultura basada en el cliente y en la inversión comunitaria.

Cada uno de estos objetivos estratégicos se desprende del Objetivo Específico seleccionado en el punto IV.2.4.2. Seguidamente identificaremos los Factores Críticos de Éxito asociados a cada uno de ellos.

IV.3.3. Factores Críticos de Éxito

Como bien explica América A. Irazábal, los Factores Críticos de Éxito (F.C.E.) son acontecimientos o variables existentes, o que son factibles de darse, predecibles o no, de características cambiantes, que de producirse tendrán un efecto importante sobre la UEN en lo referente a sus posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos (Irazabal, 2007). Por tal motivo, los mismos deben ser identificados, vigilados y administrados en consecuencia.

Para su identificación, es necesario analizar las áreas claves y los procesos críticos para los resultados de la organización, y determinar los factores de éxito que se vinculan con el logro de los objetivos buscados.

Por ello, y con el objetivo de determinar las áreas claves de la organización, hemos vinculado cada una de las variables descritas en el punto IV.2.4.1. del análisis FODA y su respectivo valor de ponderación con una perspectiva del Cuadro de Mando Integral. El detalle se presenta en el Anexo I, y arroja las siguientes conclusiones:

- La dimensión del CMI donde se observa una mayor fortaleza es la de Cliente;
- La dimensión del CMI donde se observa una mayor debilidad es la de Procesos Internos;
- La dimensión del CMI donde se observa una mayor oportunidad es la de Finanzas basada en el aspecto social;
- La dimensión del CMI donde se observa una mayor amenaza es la de Finanzas basada en el aspecto económico.

Determinadas las áreas claves para el resultado buscado y las variables de mayor incidencia en cada una de ellas, hemos identificados los siguientes Factores Críticos de Éxito asociados a ellas: encuentros de capacitación, proyectos con impacto social, cursos de capacitación a empleados, clientes y productos/servicios.

Una vez identificados, los mismos deben ser entendidos para poder administrarlos. Para ello se requiere comprenderlos tanto en sus causas y características como en su magnitud, por lo que deben ser analizados y cuantificados. A continuación, ampliaremos cada uno de ellos.

Encuentros de Capacitación

Los mismos se refieren a charlas o reuniones realizados entre el personal de la sucursal y los distintos grupos de clientes objetivos. Tendrán lugar en la misma sucursal bancaria en horario no comercial, en los distintos centros de agrupación (ej. centro de jubilados, cámaras empresariales, cooperativas) o en la respectiva empresa.

El objetivo de los encuentros es acercar a los clientes con el banco con el fin de “humanizar” la relación comercial haciendo que los individuos identifiquen a las personas de la sucursal que los van a asesorar, informar sobre las características de los distintos productos y servicios, dar a conocer sobre los procesos bancarios y capacitar a los asistentes sobre finanzas básicas.

Se aspira a la realización de 4 encuentros mensuales y habituales: 1 con jubilados, 1 con empresarios y 2 con empleados (1 en sucursal bancaria y 1 in company, realizando visitas y encuentros en las distintas empresas de la localidad).

Proyecto con Impacto Social

Este tipo de proyectos hace referencia a los distintos emprendimientos que tienen una repercusión directa en temas que se consideran relevantes para la sociedad en su conjunto, como por ejemplo educación, empleo, seguridad, alimentación o vivienda, por mencionar algunos.

La intención es lograr que se observe a la sucursal como un actor principal en la sociedad donde existe una relación en ambos sentidos (de la sociedad a la institución y viceversa), cambiando la imagen de que un banco es solamente un aspecto financiero o económico de la comunidad, sino que es, sobre todo, social.

La idea es realizar un proyecto anual entre la sucursal bancaria y alguna institución de la localidad, el cual se irá desarrollado a lo largo del año en forma conjunta, culminando el proyecto con un evento donde se muestre lo obtenido en el proyecto.

Entre los distintos ejemplos de proyectos que se pueden mencionar son: cooperativas escolares, cooperativas de trabajo para emprendedores, colaboración con ONGs, etc.

Cursos de capacitación a empleados

Este punto hace referencia a la capacitación recibida por parte de los empleados en temas relevantes para la estrategia seleccionada, tales como oratoria, técnicas de ventas y atención al cliente.

Se propone que los cursos sean concretos específicos, prácticos, virtuales, individuales, evaluativos y dirigidos al 100% de los empleados de la sucursal.

La intención es lograr que todos los empleados de la sucursal sin distinción de categorías o funciones realicen y aprueben dichos cursos.

Clientes

Dada la función social del BPN, los clientes del BPN están compuestos por la totalidad de las personas físicas y MiPyMes de la sociedad.

Por tal motivo, para clasificar a las personas físicas (o también llamada banca personas) se utiliza un criterio etario, resultando 3 grupos: menos de 30 años, entre 30 y 65 años, y más de 60 años. A su vez, a las empresas (o banca corporativa) se las clasifica utilizando un criterio económico de ventas anuales, resultando: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Como se mencionó en la misión del BPN, el centro de atención son los primeros tres grupos (MiPyMes).

La intención es lograr una relación de beneficio recíproco entre los clientes y el BPN, por lo que se considera de vital importancia lograr una comunicación

fluida entre ambas partes a través de los distintos medios disponibles y conocer el nivel de satisfacción que tienen los mismos.

Productos/Servicios

Este punto hace referencia a los distintos productos y servicios ofrecidos por el BPN, que como se mencionó abarcan un amplio porcentaje de los productos financieros existentes en el mercado. Asimismo, se hace referencia a los procesos para obtenerlos (incluyendo tiempo, medios, canales, formas, etc.) y a los servicios pre y posventa ofrecidos.

La relación existente entre los objetivos estratégicos y los FCE mencionados recientemente puede ser resumida de la siguiente manera:

OBJETIVO ESTRATEGICO	FCE
Construir una relación profunda con el cliente basada en la confianza.	Encuentros de capacitación
	Proyecto con impacto social
	Clientes
Lograr crecimiento sostenible.	Clientes
	Productos / Servicios
Agilizar los procesos de análisis y aprobación de los productos y servicios claves.	Productos / Servicios
	Clientes
Promover una cultura basada en el cliente y en la inversión comunitaria.	Cursos de capacitación a empleados
	Proyecto con impacto social
	Encuentros de capacitación

IV.3.4. Indicadores

Como hemos mencionado, uno de los procesos estratégicos del Cuadro de Mando Integral es “aclarar y traducir la estrategia en indicadores tangibles”. Éste es el paso donde se materializa dicha afirmación.

Los indicadores o KPI (por sus siglas en inglés Key Performance Indicator) son herramientas que se utilizan para determinar si se está cumpliendo con los objetivos y, por ende, con la implementación exitosa de la estrategia. Como comenta América Irazábal, los indicadores tienen la “función dual de definir los objetivos y controlar su desempeño” (Irazabal, 2007, pág. 30).

Como expresan Robert S. Kaplan y David P. Norton, los indicadores de un BSC deben representar un equilibrio entre los externos (basados en las perspectivas de accionistas y clientes) y los internos (basados en las perspectivas financieras y de formación y crecimiento), entre los de resultados (basados en esfuerzos pasados) y los de inducción (basados en aquellos que impulsan la actuación futura), así como entre los objetivos (y fácilmente cuantificables) y los subjetivos (cuya medición requiere una apreciación personal) (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018).

Para el diseño de los indicadores de nuestro CMI hemos seguido los pasos propuestos por Alfonso F. Hatre (Fernández Hatre, 2010), a saber:

- *Selección:* hemos seguido los siguientes criterios a fin de encontrar prioridades para el control y la toma de decisiones: la relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos, la evolución de los factores críticos para el cumplimiento de la estrategia, la situación de los procesos de la organización, la fiabilidad en el proceso de cálculo de los indicadores, el establecimiento de responsabilidades y la posibilidad de vinculación con objetivos personales.
- *Denominación:* en este punto hemos intentado responder a la mejor definición del objetivo buscado por el indicador, a fin de evitar malinterpretaciones.
- *Cálculo:* para la determinación del cálculo hemos establecido con claridad la forma, la fuente de información, la periodicidad y la unidad de medida.
- *Representación:* para ello hemos elegido utilizar gráficos de diferentes variedades, a fin de simplificar su lectura y entendimiento.
- *Límites:* para el establecimiento de límites hemos fijado valores máximos a conseguir para cada uno de ellos.

Seguidamente detallaremos los indicadores seleccionados para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva de Cliente

En esta perspectiva es necesario establecer un equilibrio entre los indicadores genéricos utilizados en todo tipo de organizaciones (como ser cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de los clientes) y los referidos a la propuesta de valor añadido.

Para los indicadores genéricos nos hemos centrado en lo relativo a la satisfacción y la adquisición de clientes, por lo que seleccionamos los siguientes:

Satisfacción de clientes:

- Net Promotor Score (NPS)

Adquisición de clientes:

- Clientes Persona Humana -30 años
- Clientes Persona Humana 30-60 años
- Clientes Persona Humana +60 años
- Clientes Micro Empresa
- Clientes Pequeña Empresa
- Clientes Medianas Empresas

A su vez, para determinar los indicadores referidos a la propuesta de valor añadido, nos hemos basado en el modelo básico de propuesta de valor, el cual expresa lo siguiente:



Figura 14. Modelo Genérico de Valor.

Fuente: Kaplan y Norton. El Cuadro de Mando Integral. 2018. Página 102.

De más está decir que todos estos aspectos son importantes y que todos ellos repercuten directamente en el indicador genérico de Net Promotor Score (NPS), pero en base a la UEN seleccionada hemos definido como estratégico centrarnos en el atributo tiempo, en la imagen y en las relaciones, por lo que definimos los siguientes indicadores:

Tiempo:

- Plazo de aprobación de productos
- Plazo de rechazo de productos

Imagen:

- Proyectos con impacto social

Relaciones:

- Encuentros de capacitación (E.C.)
- Asistentes a encuentros de capacitación que se vinculan al BPN

Perspectiva Financiera

Como hemos expresado, el PN se encuentra en la etapa de sostenimiento con un enfoque estratégico básico basado en la mejora de la productividad. Según Robert S. Kaplan y David P. Norton, dicha combinación en los siguientes aspectos: aumento de la productividad de los ingresos, reducción de costos unitarios, mejora en el mix de los canales y en la reducción de los gastos de explotación.

Para el presente trabajo hemos definido los siguientes indicadores de resultado, dentro de los siguientes aspectos:

Aumento de la productividad de los ingresos

- Productos utilizados por cliente Persona Humana
- Productos utilizados por cliente MiPyME

Mejora en el mix de los canales

- Clientes que tramitan sus productos a través de canales 4.0

En este punto es importante aclarar que, si bien decidimos no incluir el indicador genérico y clásico de rentabilidad de la UEN, lo hemos hecho no por desconocer su importancia sino porque en su cálculo influyen variables que no son controladas por la UEN (como ser sueldos de los empleados, decisión de adquisición o alquiler de inmueble, etc.) lo que distorsionaría la comparación de este indicador entre las distintas sucursales del BPN. En su reemplazo, hemos propuesto el siguiente indicador para medir el beneficio en forma indirecta que, a nuestro entender, resultaría más equitativo, comparable y representativo del trabajo realizado por la UEN:

Beneficio de la UEN

- Productos utilizados por clientes por cada empleado de la UEN

Perspectiva de Procesos Internos

Como hemos expuesto, los objetivos e indicadores para la presente perspectiva se derivan de acciones explícitas a realizar para satisfacer las expectativas de los clientes.

Para ello, nos basamos en el esquema de proceso interno genérico, el cual se puede graficar de la siguiente manera:



Figura 15. Modelo Genérico de la Cadena de Valor.

Fuente: Kaplan y Norton. El Cuadro de Mando Integral. 2018. Página 128.

Como se puede apreciar, un proceso genérico básico está compuesto por tres subprocesos: innovación, operaciones y servicio postventa. Para el presente trabajo hemos definido como como estratégico el proceso de operaciones comercial.

El proceso operativo comercial, representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con el pedido del cliente y termina con la recepción del producto o servicio. Los nuevos enfoques en esta perspectiva tienden a complementar los indicadores financieros y de costes tradicionales con medidas de la calidad y duración del ciclo.

Nosotros hemos decidido centrarnos en estos dos últimos aspectos, por lo que se propusieron un indicador fundamental e inductor para la calidad del servicio y dos indicadores referidos a la duración del ciclo, los cuales ya han sido detalladas en la perspectiva de clientes.

Calidad:

- Clientes con datos de contacto actualizados

Duración del ciclo:

- Plazo de aprobación de productos
- Plazo de rechazo de productos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos e indicadores de la presente perspectiva proporcionan la estructura que permite que se alcancen los objetivos de las restantes perspectivas. Por lo tanto, estos indicadores son los inductores de los restantes indicadores.

Las tres categorías principales que destacan Robert S. Kaplan y David P. Norton son las de: capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas de información y motivación y delegación de poder. Dado que la UEN objeto del presente trabajo no posee influencia sobre los sistemas de información ya que los mismos son provistos a nivel organizacional, nos centraremos en las restantes dos categorías de variables.

Como se ha expresado anteriormente, para el logro de los objetivos propuestos es preciso que haya empleados capacitados y comprometidos con la sociedad, motivo por el cual hemos determinado estos dos aspectos como estratégicos para esta perspectiva. A continuación, listamos los indicadores seleccionados:

Capacitación:

- Personal que realiza las capacitaciones
- Personal que aprueba las capacitaciones

Compromiso:

- Personal que participa en encuentros de capacitación
- Personal que participa en proyecto de impacto social

Como hemos podido apreciar, en el presente punto se detallaron los indicadores estratégicos seleccionados para las perspectivas de cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A continuación, se detallan las relaciones existentes entre los Factores Críticos de Éxito y los KPI propuestos:

FCE	KPI
Encuentros de capacitación	Encuentros de capacitación (E.C.)
	Asistentes a encuentro de capacitación que se vinculan al BPN
	Personal que participa en encuentros de capacitación
Proyecto con impacto social	Proyectos con impactos social
	Personal que participa en proyecto de impacto social
Clientes	Net Promotor Score (NPS)
	Clientes Persona Humana -30 años
	Clientes Persona Humana 30-60 años

	Cientes Persona Humana +60 años
	Cientes Micro Empresa
	Cientes Pequeña Empresa
	Cientes Medianas Empresa
	Cientes con datos de contacto actualizados
Productos / Servicios	Productos utilizados por cliente Persona Humana
	Productos utilizados por cliente MiPyME
	Productos utilizados por clientes por cada empleado de la UEN
	Cientes que tramitan sus productos a través de canales 4.0
	Plazo de aprobación de productos
	Plazo de rechazo de productos
Cursos de capacitación a empleados	Personal que realiza las capacitaciones
	Personal que aprueba las capacitaciones

El detalle de cada uno de estos indicadores se realiza en Anexo III, donde se presenta una ficha técnica de cada indicador con los siguientes datos: definición, forma de cálculo, unidad de medida, valor objetivo, responsable de la medición, fuente de información, su representación gráfica y las iniciativas asociadas.

IV.3.5. Iniciativas Estratégicas

Como detallan sus autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, dos de los procesos de gestión decisivos del BSC son “comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos” y “planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas” (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2018, pág. 26). En el presente punto se plasman ambas declaraciones, ya que los indicadores determinados en el punto precedente se vinculan a iniciativas concretas y definidas, logrado así el objetivo dual de que todos los integrantes

de la organización estén en conocimiento de la estrategia de la organización y, a su vez, vinculen sus acciones personales para el cumplimiento de esta.

Lo que proponemos aquí es descomponer los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral de la UEN en iniciativas concretas a nivel operativo.

Para ello, hemos definido distintas acciones a llevar a cabo por los empleados de la Sucursal Bancaria asociadas a cada uno de los indicadores mencionados. Las mismas pueden ser resumidas en el siguiente cuadro:

KPI	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Asistentes a encuentro de capacitación que se vinculan al BPN	• Verificar vinculación de los asistentes a los encuentros de capacitación • Contactar a clientes no vinculados para incentivar a hacerlo • Realizar seguimiento post-vinculación
Proyectos con impactos social	• Curso básico sobre ahorro e inversión con productos del BPN para utilizar los beneficios a un fin social practico • Ofrecer a escuelas, ONG, cooperativas de trabajadores, etc.
Net Promotor Score (NPS)	• Encuesta online posterior a la realización de un trámite para conocer el grado de satisfacción del cliente
Cientes Persona Humana -30 años	• 1 encuentro mensual in Company con empleados de la empresa • 1 encuentro mensuales en Sucursal Bancaria para empleados • Explicar detalladamente características de los productos y servicios
Cientes Persona Humana 30-60 años	• Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
Cientes Persona Humana +60 años	• 1 encuentro mensuales en Centro de Jubilados • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email)

	• Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
Productos utilizados por cliente Persona Humana	• Ofrecer paquete de productos a los clientes Persona Física (caja de ahorro, cuenta corriente, tarjeta de crédito, seguro, préstamo) • Encuentros de capacitación con clientes Persona Física • Campaña de marketing a través de medios habilitados (mail, WhatsApp, teléfono)
Cientes Micro Empresa	• 1 encuentro mensual en Sucursal Bancaria o en Cámaras para empresarios y emprendedores • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
Cientes Pequeña Empresa	
Cientes Medianas Empresa	
Productos utilizados por cliente MiPyME	• Ofrecer paquete de productos a los clientes MiPyME (caja de ahorro especial, cuenta corriente, tarjeta de crédito, seguro, préstamo) • Encuentros de capacitación con clientes MiPyME • Campaña de marketing a través de medios habilitados (mail, WhatsApp, teléfono)
Productos utilizados por clientes por cada empleado de la UEN	• Ofrecer paquete de productos a los clientes • Encuentros de capacitación • Campaña de marketing
Cientes que tramitan sus productos a través de canales 4.0	• Explicación e incentivación por parte de los empleados de atención al cliente sobre la utilización de los medios 4.0 para tramitar productos y servicios • Acompañamiento por parte de los empleados de atención al cliente para la realización de los diferentes tramites a través de pc, móvil o ATM • Campaña de mailing
Plazo de aprobación de productos	• Asesoramiento por parte de los empleados de atención al cliente sobre documentación a presentar en forma completa • Estandarizar proceso de aprobación de producto/servicio

Plazo de rechazo de productos	• Asesoramiento por parte de los empleados de atención al cliente sobre documentación a presentar en forma completa • Verificación inmediata por parte de los empleados de atención al cliente de los datos básicos de viabilidad y, en caso de no viabilidad, notificación inmediata al cliente
Cientes con datos de contacto actualizados	• Solicitar datos de contacto a personas que asistan a Encuentros de Capacitación (E.C.) • Actualización de datos del cliente por parte de los empleados de atención al cliente como primera acción ante el contacto con el mismo
Personal que realiza las capacitaciones	• Confeccionar cursos online específicos sobre oratoria (videos, tutoriales, ppt, bibliografía, etc.) • Confeccionar cursos online específicos sobre técnicas de venta (videos, tutoriales, ppt, bibliografía, etc.) • Inscripción y realización por parte de los agentes a los cursos online
Personal que aprueba las capacitaciones	• Examen sobre los conceptos vertidos en la capacitación
Personal que participa en encuentros de capacitación	• Participación activa (exposición y/o interacción) en al menos 1 encuentro de capacitación al mes
Personal que participa en proyecto de impacto social	• Participación en el Proyecto Anual de Impacto Social
Encuentros de capacitación (E.C.)	• 1 encuentros mensuales en Centro de Jubilados • 1 encuentros mensuales in Company con empleados de la empresa • 1 encuentros mensuales en Sucursal Bancaria para empleados • 1 encuentro mensual en Sucursal Bancaria o cámaras para empresarios y emprendedores • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Explicar e incentivar la utilización de los medios 4.0 para tramitar productos y servicios • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail)

De esta manera, tal como se ha descrito en el punto III.5.10, podemos apreciar en forma práctica como el Cuadro de Mando Integral cumple su función integradora dentro del Proceso de Administración Estratégica siendo una herramienta útil para realizar el nexo entre la Formulación Estratégica y la Implementación Estratégica.

Como indican Robert S. Kaplan y David P. Norton, el número de indicadores que contenga un CMI es irrelevante, la importancia radica en encontrar un equilibrio lógico entre indicadores de inducción y actuación, y financieros y no financieros. Asimismo, cada uno de ellos debe formar parte de una relación causa-efecto que explique la estrategia de la UEN.

Por tal motivo, en Anexo IV se presenta un cuadro con los nexos establecidos entre las diferentes perspectivas, los objetivos estratégicos, los factores críticos de éxito, los indicadores y las distintas iniciativas estratégicas.

IV.3.6. Mapas Estratégicas

Además de las relaciones causa-efecto entre iniciativas y estrategia, un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la Unidad Estratégica de Negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto entre las distintas perspectivas. La relevancia de definir estas relaciones causa-efecto tiene mucho que ver con la viabilidad de la estrategia de la empresa, ya que son el camino para su descripción y una herramienta de comunicación y aprendizaje importante en toda la organización.

Estas relaciones causa-efecto comienzan en el ámbito interno de la organización, donde las acciones en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento influyen en la de procesos internos, para luego continuar en el aspecto externo, donde dichas acciones repercuten en la perspectiva financiera de la organización y se traducen en una mejora en para la sociedad.

A continuación, en la figura 16, presentamos en forma gráfica el mapa estratégico del CMI propuesto para la sucursal Bancaria del BPN.

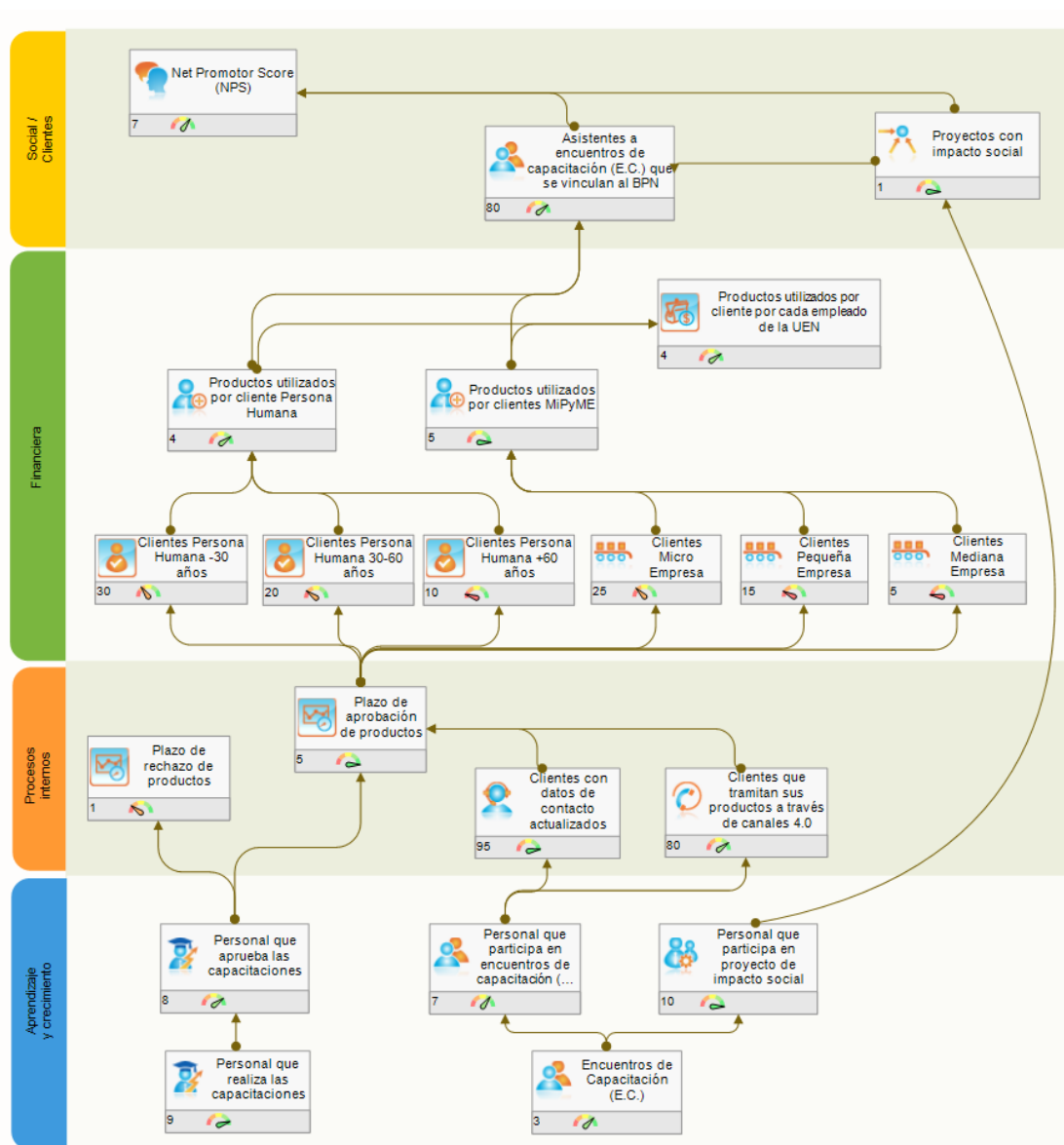


Figura 16. Mapa Estratégico para una sucursal bancaria del BPN.

Fuente: diseño propio.

Como podemos apreciar, existe una relación causa-efecto entre todos los indicadores que explican la estrategia propuesta. Así, los encuentros de capacitación realizados son los inductores que permiten que el personal que trabaja en la sucursal participe en encuentros con los distintos actores sociedad y los asesore sobre los diferentes instrumentos financieros, su utilidad, sus características y su forma de gestionarlos. Esto, junto a los diferentes cursos y capacitaciones que realicen los empleados del BPN, serán los inductores que permitirán el objetivo múltiple de aumentar la cantidad de clientes del BPN,

disminuir los plazos de aprobación de los productos y generar la relación de confianza con los clientes. A medida que esta relación de confianza aumente y perdure en el tiempo, la cantidad de productos utilizados por cada cliente irá en aumento, la que, junto con los distintos proyectos de impacto social llevados a cabo, repercutirán en la imagen que la sociedad tenga del Banco Público Nacional.

V. CONCLUSIONES

El Banco Público Nacional es la institución financiera líder del sistema financiero argentino. Fue creada en el año 1891 por el Estado Argentino con el objetivo de actuar como referente del mercado centrando su atención en el apoyo a los individuos y las MiPyMes, por lo que su rol social está presente desde sus inicios. A pesar de ello, es un ente autárquico que compite en las mismas condiciones y con los mismos productos que el resto de las instituciones financieras del país, por lo que, además de su rol social, la rentabilidad es una variable crucial para el mismo.

En un ambiente externo caracterizado por la incertidumbre económica, transiciones políticas, clientes digitales cada vez más demandantes de inmediatez, desigualdades socio-geográficas y una industria financiera pequeña pero con rivalidad activa, es necesario y vital para el BPN contar con una herramienta que monitoree en forma sistémica estas variables claves y adapte su estrategia organizacional con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas, y contrarrestar las amenazas y debilidades. Asimismo, esta estrategia organizacional resultante debe ser comunicada, compartida y asimilada por cada una de las sucursales y cada uno de los integrantes del BPN, para que el accionar de cada uno de ellos esté alineado y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

El Cuadro de Mando Integral aparece como la herramienta que permite hacer frente a esta realidad. El CMI se entrelaza en el proceso de Administración Estratégica, tomando como inputs los resultados obtenidos de la Formulación Estratégica y brindando herramientas para la Implementación y el Control Estratégico.

De esta manera, en el presente trabajo hemos propuesto un CMI para una sucursal bancaria a través del cual traducimos la estrategia organizacional genérica de costos del BPN y los objetivos de mediano plazo establecidos en su estatuto en indicadores estratégicos tangibles. Para ello, y en base a los resultados del análisis externo e interno, propusimos una estrategia específica para la sucursal bancaria que le permite focalizar su accionar en cinco factores críticos de éxito, realizar el seguimiento a través de veintiún indicadores y alinear el accionar de cada integrante de la sucursal a través de iniciativas estratégicas específicas.

Todo ello forma parte de una serie de relaciones causa-efecto entre las iniciativas y el cumplimiento de la estrategia que abarcan la totalidad de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta se constituye como un proceso sistémico y continuo de feedback estratégico que debe ser implementado, revisado y, en caso de corresponder, modificado en forma permanente.

De este modo, el Cuadro de Mando Integral propuesto logra vincular la, muchas veces desconectada, formulación estratégica con la futura implantación, a la vez que alinea a toda la organización en un objetivo común, cumpliendo con su rol social sin descuidar la rentabilidad.

VI. BIBLIOGRAFIA

(s.f.). Obtenido de <https://www.bna.com.ar>

Almeida, R. E. (2011). *La gestión estratégica en organizaciones del sector público*. Quito: Quito Editorial IAEN.

BCRA. (2004). *Comunicacion A 4266*. Argentina: BCRA.

BCRA. (2019). *Informe de Inclusión Financiera*. CABA: BCRA.

BCRA. (2019). *Marco Legal del Sistema Financiero Argentino*. CABA: BCRA.

BCRA. (2020). *Comisiones, cargos y tasas*. Obtenido de <http://www.bcr.gov.ar>

BCRA. (Diciembre 2019). *Información de Entidades Financieras*. CABA: BCRA.

BCRA. (Enero 2020). *Informes sobre Bancos del BCRA*. CABA: BCRA.

BCRA. (Febrero 2020). *Informe de Política Monetaria*. CABA: BCRA.

BCRA. (Febrero 2020). *Relevamiento de Expectativas de Mercado*. CABA: BCRA.

BCRA. (Noviembre 2019). *Informe de Estabilidad Financiera*. CABA: BCRA.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.

Fernández Hatre, A. (2010). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Principado de Asturias: Instituto de Desarrollo Económico.

García, M. d. (2012). *Fundamentos empresariales*. Madrid: Esic Editorial.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning Editores.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos, I. (2013). *Estimaciones y proyecciones de población 2010-2040: total del país - 1ra. ed. -*. C.A.B.A.: INDEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, I. (Enero 2020). *Indicadores de coyuntura*. CABA: INDEC.
- Irazabal, A. A. (2007). *Tablero Integral de Comando*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria S.A.
- ISO9000. (2015). *ISO9000*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Talleres Gráficos Vigor S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *El Cuadro de Mando Integral*. Florida: Valleta Ediciones.
- Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- KPMG. (2017). *El nivel de madurez digital*. Suiza: KPMG Asesores.
- Ley 21.526 . (1977). *Ley de entidades financieras*. Argentina.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes* . Buenos Aires: El Ateneo.
- Nación, B. (2018). *Reporte de Sustentabilidad*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Banco de la Nación Argentina.
- OCDE. (2015). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. Paris: Editions OCDE.
- Pascual, J. L. (2008). *Gestión Bancaria, factores claves en un entorno competitivo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategias Competitivas*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Protocolo de finanzas sostenibles de la Industria Bancaria Argentina. (2019). Argentina.
- SPYMEYE. (2020). *Resolución 69*. Argentina: SPYMEYE.

Thompson, A. A., E., G. J., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012).
Administración estratégica 18 ed. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.

VII. ANEXOS

VII.1. ANEXO I: Factores de Ponderación y Dimensión del BSC

	FORTALEZAS	ASPECTO	POND ERACI ON	DIMEN SION BSC	TOTAL POR DIMEN SION
F1	Imagen de seguridad	VENTAJA	5	C.	38
F2	Respaldo del Estado Argentino	VENTAJA	5	C.	
F3	128 años de antigüedad en el sector	VENTAJA	5	C.	
F4	Presencia física en todo el país	DISTINTIVA	4	C.	
F5	Amplia gama de productos y servicios financieros	DISTINTIVA	3	C.	
F6	Educación financiera: "Aprendiendo a Ahorrar" y "Finanza para la Inclusión"	DISTINTIVA	3	C.	
F7	Adhesión a la comunidad GOLD GRI y RED DE PACTO MUNDIAL	DISTINTIVA	3	C.	
F8	Condiciones beneficiosas en préstamos (tasas, plazos, garantías)	VENTAJA	5	C.	
F9	Productos líderes (ej. Tarjeta de crédito Agropecuaria)	VENTAJA	5	C.	
F10	Apalancamiento con otras empresas del grupo	DISTINTIVA	4	P.I.	18
F11	Afluencia de clientes en forma espontánea	VENTAJA	5	P.I.	
F12	Canalización en el BPN de la mayoría de los sueldos públicos	VENTAJA	5	P.I.	
F13	Base de datos amplia	DISTINTIVA	4	P.I.	
F14	Sistema informático de aprobación de operaciones crediticias unificado para las diferentes operaciones	COMUN	2	A.C.	6
F15	Recurso Humano joven y en su mayoría profesional	COMUN	2	A.C.	
F16	Conocimiento detallado de los clientes	COMUN	2	A.C.	
	TOTAL				62

	OPORTUNIDADES	ASPECTO	POND ERACI ON	DIMEN SION BSC	TOTAL POR DIMEN SION
O1	Acceso a los servicios financieros: déficits de puntos de acceso en ciertas zonas del país	TECNOLOGI CO	2	F.	37
O2	Uso de los servicios financieros: Muy baja a nivel general	SOCIAL	5	F.	
O3	Personas: baja penetración de los instrumentos en población adulta	DEMOGRAF ICO	5	F.	
O4	Personas: la TC es el instrumento de mayor uso, la utilización es mayor en las cuentas que cobran sus haberes en cuentas sueldo, brecha entre hombres y mujeres, otros rangos de edades (millenials), uso de homebanking	SOCIAL	5	F.	
O5	Empresas: menor utilización de la banca en empresas de menor tamaño	SOCIAL	5	F.	
O6	Empresas: menor utilización de la banca en la actividad comercial y de servicios	SOCIAL	5	F.	
O7	Intención del nuevo Gobierno de bajar las tasas y apoyar a las Pymes	POLITICO	3	F.	
O8	Fintechs / Plataformas digitales / Banca digital: Negocio 4.0	TECNOLOGI CO	4	F.	
O9	Impulso del BCRA a la inclusión financiera y a la tecnologización del sistema	POLITICO	3	F.	
O10	Personas: Baja percepción de tenencia de cuentas (el 80% posee cuenta bancaria pero solo el 48% declaraba tener una cuenta)	SOCIAL	4	C.	29
O11	Educación financiera baja	SOCIAL	5	C.	
O12	Baja relación de los bancos con otros actores de la sociedad fuera del vínculo comercial	SOCIAL	4	C.	
O13	Preocupación de los clientes por la seguridad	SOCIAL	4	C.	
O14	Preocupación de los clientes por costos implícitos en los productos y servicios	ETICO	4	C.	
O15	Interés de la comunidad en rol con impacto social superior de los bancos en la sociedad	SOCIAL	4	C.	
O16	Amplio grupo de más de 60 años e la sociedad argentina	DEMOGRAF ICO	4	C.	
	TOTAL				66

	DEBILIDADES	ASPECTO	POND ERACI ON	DIMEN SION BSC	TOTAL POR DIMEN SION
D1	Imagen de burocracia	ORGANIZAC ION	5	C.	15
D2	Deficiente segmentación de clientes	OPERACIÓN	2	C.	
D3	No se conocen a los "no clientes"	ORGANIZAC ION	5	C.	
D4	Los programas de educación financiera no se encuentran en todo el país	ORGANIZAC ION	3	C.	
D5	Excesiva cantidad de formularios	OPERACIÓN	4	P.I.	21
D6	Demora en la aprobación de algunos productos y servicios	OPERACIÓN	3	P.I.	
D7	Base de datos desactualizada y poco aprovechada	OPERACIÓN	4	P.I.	
D8	Excesiva cantidad de tareas recaen sobre el puesto de Gerente	OPERACIÓN	4	P.I.	
D9	Instancia de sucursal no interviene en el proceso de selección de personal	ORGANIZAC ION	3	P.I.	
D10	Ciertas tareas que aún se realizan manualmente	OPERACIÓN	3	P.I.	14
D11	Sistema de información con baja vinculación al cliente	TECNOLOGI CA	3	A.C.	
D12	Empleados poco comprometidos con la misión del banco	ORGANIZAC ION	4	A.C.	
D13	Recurso Humano con baja capacitación en técnicas de ventas	ORGANIZAC ION	4	A.C.	
D14	Cargos jerárquicos ocupados por personas de mayor edad	ORGANIZAC ION	3	A.C.	
D15	Se satisface al cliente, pero no al banco	FINANZAS	4	F.	8
D16	Moderada reciprocidad de los clientes	FINANZAS	4	F.	
	TOTAL				58

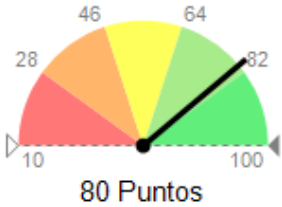
	AMENAZAS	ASPECTO	POND ERACI ON	DIMEN SION BSC	TOTAL POR DIMEN SION
A1	Inflación	ECONOMIC O	3	F.	21
A2	Falta de política macroeconómica general, independiente del tipo de Gobierno	POLITICO	4	F.	
A3	Disminución de consumo, por ende también el nivel de ventas en el sector industrial	ECONOMIC O	4	F.	
A4	Empresas: alto nivel de endeudamiento, Capital de Trabajo como principal necesidad de financiamiento	ECONOMIC O	4	F.	
A5	Actores informales en intermediación financiera (mutuales)	ECONOMIC O	4	F.	
A6	Fintechs / Plataformas digitales / GAFA	TECNOLOGI CO	2	F.	
A7	Gran cantidad de competidores	ECONOMIC O	3	C.	6
A8	Amplio grupo de mas de 60 años en la sociedad argentina	DEMOGRAF ICO	3	C.	
A9	Incremento de controles por parte del BCRA	LEGAL	3	P.I.	3
	TOTAL				30

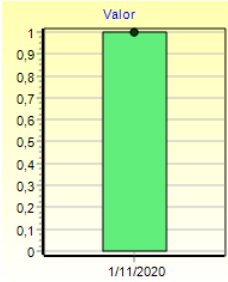
VII.2. ANEXO II: Matriz F.O.D.A.

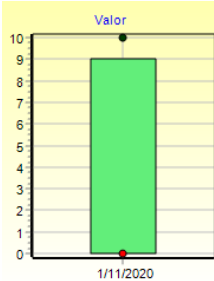
	OPORTUNIDADES (66)	AMENAZAS (30)
FORTALEZAS (62)	Basado en F4, F5, F6, F7, F8, F9, F15, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10, O11, O12, O13, O14 O15: "Lograr que las personas de la sociedad vean a la sucursal bancaria como un "amigo", siendo la misma una opción de confianza a acudir en la etapa de búsqueda de información dentro del proceso de compra de la persona".	
DEBILIDADES (58)	Basado en D1, D5, D6 y O2: "Disminuir la demora en el proceso de análisis y aprobación de productos y servicios claves".	

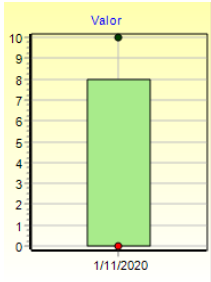
VII.3. ANEXO III: Fichas Técnicas de Indicadores

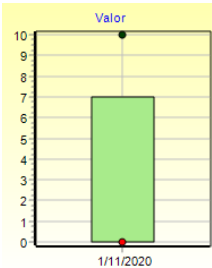
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Encuentros de Capacitación (E.C.)
DEFINICIÓN	Cantidad de encuentros de capacitación mensuales realizados
FORMA DE CÁLCULO	$= \Sigma \text{ E.C. realizados} / \text{Meses transcurridos}$
UNIDAD DE MEDIDA	Valor absoluto
VALOR OBJETIVO	4
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Gerente de la Sucursal
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Registro de actas
INICIATIVAS	• 1 encuentros mensuales en Centro de Jubilados • 1 encuentros mensuales in Company con empleados de la empresa • 1 encuentros mensuales en Sucursal Bancaria para empleados • 1 encuentro mensual en Sucursal Bancaria o cámaras para empresarios y emprendedores • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Explicar e incentivar la utilización de los medios 4.0 para tramitar productos y servicios • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail)
REPRESENTACIÓN GRÁFICA EN CMI	 3 Puntos

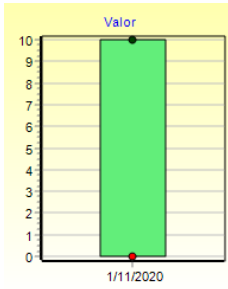
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Asistentes a encuentros de capacitación (E.C.) que se vinculan al BPN
DEFINICIÓN	Cantidad de personas que asisten a los encuentros de capacitación que se vinculan como clientes nuevos al BPN
FORMA DE CÁLCULO	$= \frac{\sum \text{Personas que asisten a E.C. y se vinculan al BPN}}{\sum \text{Personas que asisten a E.C.}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	80%
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	• Registro de actas de E.C. • Registro de nuevos clientes
INICIATIVAS	• Verificar vinculación de los asistentes a los encuentros de capacitación • Contactar a clientes no vinculados para incentivar a hacerlo • Realizar seguimiento post-vinculación
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	 80 Puntos

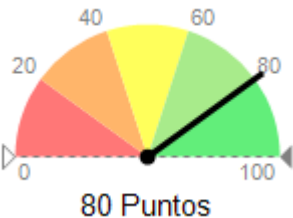
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Proyectos con impacto social
DEFINICIÓN	Cantidad de proyectos con impacto social anuales realizados
FORMA DE CÁLCULO	= Σ proyectos con impacto social
UNIDAD DE MEDIDA	Valor absoluto
VALOR OBJETIVO	1
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Gerente de la Sucursal
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Registro de Proyectos
INICIATIVAS	• Curso básico sobre ahorro e inversión con productos del BPN para utilizar los beneficios a un fin social practico • Ofrecer a escuelas, ONG, cooperativas de trabajadores, etc.
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	 A bar chart with a yellow background. The vertical axis (y-axis) is labeled 'Valor' and has a scale from 0 to 1.0 in increments of 0.1. The horizontal axis (x-axis) has a single label '1/11/2020'. A single green bar is shown, reaching the 1.0 mark on the y-axis. A black dot is placed at the top of the bar, and a horizontal line extends from the 1.0 mark on the y-axis to this dot.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Personal que realiza las capacitaciones
DEFINICIÓN	Porcentaje de empleados de la sucursal del BPN que realizan las capacitaciones
FORMA DE CÁLCULO	$= \frac{\sum \text{empleados de la sucursal que realizan capacitaciones}}{\text{total empleados de la sucursal}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	100%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente de Recursos Humanos del BPN
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Inscripciones a los cursos de capacitación
INICIATIVAS	• Confeccionar cursos online específicos sobre oratoria (videos, tutoriales, ppt, bibliografía, etc.) • Confeccionar cursos online específicos sobre técnicas de venta (videos, tutoriales, ppt, bibliografía, etc.) • Inscripción y realización por parte de los agentes a los cursos online
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	 El gráfico muestra una barra verde en un eje vertical que va de 0 a 10. La barra alcanza el valor de 9.5. Hay un punto negro en la parte superior de la barra y un punto rojo en la base. El eje horizontal está etiquetado con la fecha 1/11/2020.

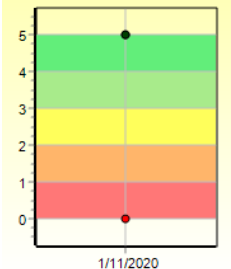
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Personal que aprueba las capacitaciones
DEFINICIÓN	Porcentaje de empleados de la sucursal del BPN que realiza y aprueba las capacitaciones
FORMA DE CÁLCULO	$= \frac{\Sigma \text{empleados de la sucursal que aprueban capacitaciones}}{\Sigma \text{empleados de la sucursal que realizan las capacitaciones}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	100%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente de Recursos Humanos del BPN
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Resultados de exámenes
INICIATIVAS	Examen sobre los conceptos vertidos en la capacitación
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	 El gráfico muestra una barra verde que representa un valor de 8 en una escala vertical que va de 0 a 10. El eje vertical está etiquetado como 'Valor'. El eje horizontal está etiquetado con la fecha '1/11/2020'. Hay un punto negro en la parte superior de la barra.

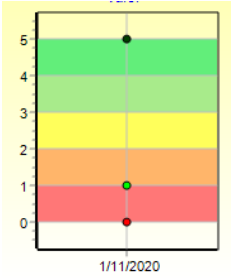
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Personal que participa en encuentros de capacitación (E.C.)
DEFINICIÓN	Porcentaje de empleados de la sucursal del BPN que participan en al menos 1 encuentro de capacitación (E.C.) al mes
FORMA DE CÁLCULO	$= \frac{\sum \text{empleados de la sucursal del BPN que participan en un E.C. al mes}}{\text{Total empleados de la sucursal del BPN}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	100%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente de la Sucursal
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Registro de actas
INICIATIVAS	Participación activa (exposición y/o interacción) en al menos 1 encuentro de capacitación al mes
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	 El gráfico muestra un valor de 7 en una escala de 0 a 10. El eje vertical está etiquetado como 'Valor'. La barra es verde y alcanza el valor 7. Hay un punto rojo en la base de la barra y un punto negro en la parte superior del eje.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Personal que participa en proyecto de impacto social
DEFINICIÓN	Porcentaje de empleados de la sucursal del BPN que participan en un proyecto de impacto social al año
FORMA DE CÁLCULO	$= \frac{\sum \text{empleados de la sucursal del BPN que participan en un proyecto de impacto social}}{\text{Total empleados de la sucursal del BPN}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	100%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente de la Sucursal
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Registro de Proyectos
INICIATIVAS	Participación en el Proyecto Anual de Impacto Social
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	 El gráfico muestra una barra verde que alcanza el valor 10 en una escala vertical que va de 0 a 10. El eje vertical está etiquetado como 'Valor' y el eje horizontal como '1/11/2020'.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Clientes que tramitan sus productos a través de canales 4.0
DEFINICIÓN	Porcentaje de clientes que tramitan el alta d sus productos a través de canales 4.0 (web, app, homebanking)
FORMA DE CÁLCULO	$= \frac{\sum \text{clientes que tramitan el alta de al menos un producto a través de canales 4.0}}{\text{Total de clientes de la sucursal}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	80%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Automático
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Sistema interno del BPN
INICIATIVAS	• Explicación e incentivación por parte de los empleados de atención al cliente sobre la utilización de los medios 4.0 para tramitar productos y servicios • Acompañamiento por parte de los empleados de atención al cliente para la realización de los diferentes tramites a través de pc, móvil o ATM • Campaña de mailing
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	 80 Puntos

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Net Promotor Score (NPS)
DEFINICIÓN	Encuesta de satisfacción sobre el grado de probabilidad sobre la recomendación del servicio
FORMA DE CÁLCULO	$= \Sigma \text{ de nota respuesta de los encuestados} / \text{Cantidad de encuestados}$
UNIDAD DE MEDIDA	Promedio
VALOR OBJETIVO	7
RESPONSABLE DEL CALCULO	Automático
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Sistema interno del BPN
INICIATIVAS	Encuesta online posterior a la realización de un trámite para conocer el grado de satisfacción del cliente
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Plazo de aprobación de productos
DEFINICIÓN	Cantidad de días promedio en la aprobación de productos, desde la solicitud a la obtención del producto
FORMA DE CÁLCULO	$= \Sigma \text{ días de demora desde la solicitud a la obtención del producto de cada cliente} / \text{Cantidad de solicitudes aprobadas}$
UNIDAD DE MEDIDA	Valor absoluto
VALOR OBJETIVO	5 (días hábiles)
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Sistema de productos
INICIATIVAS	• Asesoramiento por parte de los empleados de atención al cliente sobre documentación a presentar en forma completa • Estandarizar proceso de aprobación de producto/servicio
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Plazo de rechazo de productos
DEFINICIÓN	Cantidad de días promedio de demora en el rechazo de productos, desde la solicitud a la notificación de resolución negativa al cliente
FORMA DE CÁLCULO	$= \frac{\sum \text{días desde la solicitud a la notificación de resolución rechazada de cada cliente}}{\text{Cantidad de solicitudes rechazadas}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Valor absoluto
VALOR OBJETIVO	1 (días hábiles)
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Sistema de productos
INICIATIVAS	• Asesoramiento por parte de los empleados de atención al cliente sobre documentación a presentar en forma completa • Verificación inmediata por parte de los empleados de atención al cliente de los datos básicos de viabilidad y, en caso de no viabilidad, notificación inmediata al cliente
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Clientes con datos de contacto actualizados
DEFINICIÓN	Cantidad de clientes del BPN que poseen sus datos de contacto (domicilio, teléfono fijo, teléfono móvil y mail) actualizados y cargados en el sistema interno de forma correcta
FORMA DE CÁLCULO	$= \Sigma \text{ clientes con datos cargados en sistema} / \text{Total de clientes}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	95%
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Sistema interno BPN
INICIATIVAS	- Solicitar datos de contacto a personas que asistan a Encuentros de Capacitación (E.C.) - Actualización de datos del cliente por parte de los empleados de atención al cliente como primera acción ante el contacto con el mismo
REPRESENTACIÓN GRÁFICA EN CMI	

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Clientes Persona Humana -30 años
DEFINICIÓN	Incremento interanual de cantidad de clientes Persona Humana de la sucursal del BPN con edad inferior a 30 años
FORMA DE CÁLCULO	$= (\Sigma \text{ clientes menores de 30 años año 1} - \Sigma \text{ clientes menores de 30 años año 0}) / \Sigma \text{ clientes menores de 30 años año 0} \times 100$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	30%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Base de clientes BPN
INICIATIVAS	• 1 encuentro mensual in Company con empleados de la empresa • 1 encuentro mensuales en Sucursal Bancaria para empleados • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Clientes Persona Humana 30-60 años
DEFINICIÓN	Incremento interanual de cantidad de clientes Persona Humana de la sucursal del BPN con edad entre 30 y 60 años
FORMA DE CÁLCULO	$= (\Sigma \text{ clientes 30-60 años año 1} - \Sigma \text{ clientes 30-60 años año 0}) / \Sigma \text{ clientes 30-60 años año 0} \times 100$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	20%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Base de clientes BPN
INICIATIVAS	• 1 encuentro mensual in Company con empleados de la empresa • 1 encuentro mensual en Sucursal Bancaria para empleados • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	

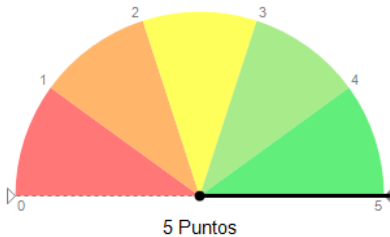
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Clientes Persona Humana +60 años
DEFINICIÓN	Incremento interanual de cantidad de clientes Persona Humana de la sucursal del BPN con edad superior a 60 años
FORMA DE CÁLCULO	$= (\sum \text{clientes +60 años año 1} - \sum \text{clientes +60 años año 0}) / \sum \text{clientes +60 años año 0} \times 100$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	10%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Base de clientes BPN
INICIATIVAS	• 1 encuentro mensuales en Centro de Jubilados • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atiende a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	El gráfico es una Carta de Medios Indicadores (CMI) con ejes de 0 a 100. Una línea diagonal de referencia (línea de identidad) va desde el origen hasta el punto (100, 100). Hay tres puntos marcados: un punto rojo en (0, 0), un punto azul en (10, 10) etiquetado como '10 %', y un punto verde en (100, 100) etiquetado como '100 %'.

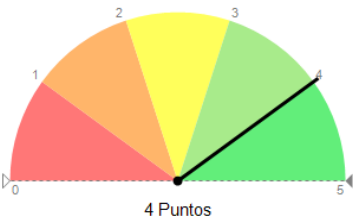
FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Productos utilizados por cliente Persona Humana
DEFINICIÓN	Cantidad promedio de productos utilizados por clientes Persona Física
FORMA DE CÁLCULO	$= \Sigma \text{Productos utilizados por clientes Persona Física} / \text{Total de clientes Persona Física}$
UNIDAD DE MEDIDA	Valor absoluto
VALOR OBJETIVO	4
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Base de datos del BPN
INICIATIVAS	• Ofrecer paquete de productos a los clientes Persona Física (caja de ahorro, cuenta corriente, tarjeta de crédito, seguro, préstamo) • Encuentros de capacitación con clientes Persona Física • Campaña de marketing a través de medios habilitados (mail, WhatsApp, telefono)
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Clientes Micro Empresa
DEFINICIÓN	Incremento interanual de cantidad de clientes Micro Empresa de la sucursal del BPN
FORMA DE CÁLCULO	$= (\Sigma \text{ clientes Micro Empresa año 1} - \Sigma \text{ clientes Micro Empresa año 0}) / \Sigma \text{ clientes Micro Empresa año 0} \times 100$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	25%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Base de datos BPN
INICIATIVAS	• 1 encuentro mensual en Sucursal Bancaria o en Cámaras para empresarios y emprendedores • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Clientes Pequeña Empresa
DEFINICIÓN	Incremento interanual de cantidad de clientes Pequeña Empresa de la sucursal del BPN
FORMA DE CÁLCULO	$= (\sum \text{clientes Pequeña Empresa año 1} - \sum \text{clientes Pequeña Empresa año 0}) / \sum \text{clientes Pequeña Empresa año 0} \times 100$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	15%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Base de dato BPN
INICIATIVAS	• 1 encuentro mensual en Sucursal Bancaria o en Cámaras para empresarios y emprendedores • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atiende a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Clientes Mediana Empresa
DEFINICIÓN	Incremento interanual de cantidad de clientes Mediana Empresa de la sucursal del BPN
FORMA DE CÁLCULO	$= (\sum \text{clientes Mediana Empresa año 1} - \sum \text{clientes Mediana Empresa año 0}) / \sum \text{clientes Mediana Empresa año 0} \times 100$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
VALOR OBJETIVO	5%
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Base de datos BPN
INICIATIVAS	• 1 encuentro mensual en Sucursal Bancaria o en Cámaras para empresarios y emprendedores • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	El gráfico muestra un eje horizontal (X) y un eje vertical (Y) con una escala de 0 a 100. Una línea diagonal azul representa la referencia. Un punto azul está ubicado en la línea diagonal, y un punto rojo está ligeramente por encima de ella. Una leyenda indica: Valor: 5%, Referencia: 0%.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Cantidad de productos utilizados por clientes MiPyME
DEFINICIÓN	Cantidad promedio de productos utilizados por clientes MiPyME
FORMA DE CÁLCULO	$= \Sigma \text{ Productos utilizados por clientes MiPyME} / \text{Total de clientes MiPyME}$
UNIDAD DE MEDIDA	Valor absoluto
VALOR OBJETIVO	5
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Base de datos del BPN
INICIATIVAS	• Ofrecer paquete de productos a los clientes MiPyME (caja de ahorro especial, cuenta corriente, tarjeta de crédito, seguro, préstamo) • Encuentros de capacitación con clientes MiPyME • Campaña de marketing a través de medios habilitados (mail, WhatsApp, telefono)
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	 5 Puntos

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
NOMBRE	Productos utilizados por clientes por cada empleado de la UEN
DEFINICIÓN	Cantidad promedio de productos utilizados por clientes por cada empleado que posee la UEN
FORMA DE CÁLCULO	$= (\text{Cantidad promedio de productos utilizados por clientes MiPyME} + \text{Cantidad promedio de productos utilizados por clientes Persona Humana}) / 2 / \text{Cantidad de empleados de la UEN}$
UNIDAD DE MEDIDA	Valor absoluto
VALOR OBJETIVO	5
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente Comercial
FUENTE DE LA INFORMACIÓN	Base de datos del BPN
INICIATIVAS	• Ofrecer paquete de productos a los clientes • Encuentros de capacitación • Campaña de marketing
REPRESENTACIÓN GRAFICA EN CMI	 El gráfico muestra un semicírculo dividido en cinco segmentos de igual tamaño, numerados del 1 al 5 en sentido horario. El segmento 1 es rojo, el 2 es naranja, el 3 es amarillo, el 4 es verde claro y el 5 es verde oscuro. Una línea negra se extiende desde el centro del semicírculo hacia el borde del segmento 4, que está etiquetado como '4 Puntos'.

VII.4. ANEXO IV: Relaciones Entre Perspectivas del BSC e Iniciativas Estratégicas

PERSPECTIVA CMI	OBJETIVO ESTRATEGICO	FCE	KPI	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Social / Clientes	Construir una relación profunda con el cliente basada en la confianza.	Encuentros de capacitación	Asistentes a encuentro de capacitación que se vinculan al BPN	• Verificar vinculación de los asistentes a los encuentros de capacitación • Contactar a clientes no vinculados para incentivar a hacerlo • Realizar seguimiento post-vinculación
		Proyecto con impacto social	Proyectos con impactos social	• Curso básico sobre ahorro e inversión con productos del BPN para utilizar los beneficios a un fin social practico • Ofrecer a escuelas, ONG, cooperativas de trabajadores, etc.
		Clientes	Net Promotor Score (NPS)	• Encuesta online posterior a la realización de un trámite para conocer el grado de satisfacción del cliente
Financiera	Lograr crecimiento sostenible.	Clientes	Clientes Persona Humana -30 años	• 1 encuentro mensual in Company con empleados de la empresa • 1 encuentro mensuales en Sucursal Bancaria para empleados • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
		Clientes	Clientes Persona Humana 30-60 años	
		Clientes	Clientes Persona Humana +60 años	• 1 encuentro mensuales en Centro de Jubilados • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
		Productos / Servicios	Productos utilizados por cliente Persona Humana	• Ofrecer paquete de productos a los clientes Persona Física (caja de ahorro, cuenta corriente, tarjeta de crédito, seguro, préstamo) • Encuentros de capacitación con clientes Persona Física • Campaña de marketing a través de medios habilitados (mail, WhatsApp, teléfono)

		Cientes	Cientes Micro Empresa	• 1 encuentro mensual en Sucursal Bancaria o en Cámaras para empresarios y emprendedores • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail) • Seguimiento post-encuentro
		Cientes	Cientes Pequeña Empresa	
		Cientes	Cientes Medianas Empresa	
		Productos / Servicios	Productos utilizados por cliente MiPyME	• Ofrecer paquete de productos a los clientes MiPyME (caja de ahorro especial, cuenta corriente, tarjeta de crédito, seguro, préstamo) • Encuentros de capacitación con clientes MiPyME • Campaña de marketing a través de medios habilitados (mail, WhatsApp, teléfono)
		Productos / Servicios	Productos utilizados por cliente por cada empleado de la UEN	• Ofrecer paquete de productos a los clientes • Encuentros de capacitación con clientes • Campaña de marketing a través de medios habilitados (mail, WhatsApp, teléfono)
Procesos Internos	Agilizar los procesos de análisis y aprobación de los productos y servicios claves.	Productos / Servicios	Cientes que tramitan sus productos a través de canales 4.0	• Explicación e incentivación por parte de los empleados de atención al cliente sobre la utilización de los medios 4.0 para tramitar productos y servicios • Acompañamiento por parte de los empleados de atención al cliente para la realización de los diferentes tramites a través de pc, móvil o ATM • Campaña de mailing
		Productos / Servicios	Plazo de aprobación de productos	• Asesoramiento por parte de los empleados de atención al cliente sobre documentación a presentar en forma completa • Estandarizar proceso de aprobación de producto/servicio
		Productos / Servicios	Plazo de rechazo de productos	• Asesoramiento por parte de los empleados de atención al cliente sobre documentación a presentar en forma completa • Verificación inmediata por parte de los empleados de atención al cliente de los datos básicos de viabilidad y, en caso de no viabilidad, notificación inmediata al cliente
		Cientes	Cientes con datos de contacto actualizados	• Solicitar datos de contacto a personas que asistan a Encuentros de Capacitación (E.C.) • Actualización de datos del cliente por parte de los empleados de atención al cliente como primera acción ante el contacto con el mismo
Aprendizaje y crecimiento	Promover una cultura basada en el cliente y	Cursos de capacitación a empleados	Personal que realiza las capacitaciones	• Confeccionar cursos online específicos sobre oratoria (videos, tutoriales, ppt, bibliografía, etc.)

	en la inversión comunitaria.			• Confeccionar cursos online específicos sobre técnicas de venta (videos, tutoriales, ppt, bibliografía, etc.) • Inscripción y realización por parte de los agentes a los cursos online
		Cursos de capacitación a empleados	Personal que aprueba las capacitaciones	• Examen sobre los conceptos vertidos en la capacitación
		Encuentros de capacitación	Personal que participa en encuentros de capacitación	• Participación activa (exposición y/o interacción) en al menos 1 encuentro de capacitación al mes
		Proyecto con impacto social	Personal que participa en proyecto de impacto social	• Participación en el Proyecto Anual de Impacto Social
		Encuentros de capacitación	Encuentros de capacitación (E.C.)	• 1 encuentros mensuales en Centro de Jubilados • 1 encuentros mensuales in Company con empleados de la empresa • 1 encuentros mensuales en Sucursal Bancaria para empleados • 1 encuentro mensual en Sucursal Bancaria o cámaras para empresarios y emprendedores • Completar datos de asistencia a encuentro de capacitación (nombre, cuit, teléfono, domicilio, email) • Explicar detalladamente características de los productos y servicios • Explicar e incentivar la utilización de los medios 4.0 para tramitar productos y servicios • Presentar a empleado que atienda a cada sector y brindar un contacto no presencial directo con él (te, WhatsApp, mail)