

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**“PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS UTILIZANDO LA  
METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN UNA  
ENTIDAD FINANCIERA”**

**INFORME DE SUFICIENCIA  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**FIGURELLA CECILIA RIVERA GUTIÉRREZ**

**LIMA-PERÚ**

**2012**



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme la fuerza y el empuje para lograr alcanzar mis objetivos y metas trazadas.

Agradezco a mi familia, por su paciencia y apoyo incondicional, que me permitieron concluir satisfactoriamente mis estudios universitarios.

De igual manera agradezco a mis profesores por sus enseñanzas, durante el tiempo de mi formación de ingeniero industrial.

Asimismo agradezco a todas y cada una de las personas que de alguna manera han participado y brindado su ayuda en el transcurso de mi carrera universitaria.

## ÍNDICE

<b>DESCRIPTORES TEMÁTICOS</b> .....	IX
<b>RESUMEN</b> .....	X
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XI
<b>CAPÍTULO I. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	1
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL .....	1
1.1.1. Organización.....	1
1.1.1.1. Breve Reseña.....	1
1.1.1.2. Organigrama .....	2
1.1.2. Productos.....	3
1.1.3. Clientes .....	3
1.1.4. Proveedores.....	3
1.1.5. Procesos .....	4
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	8
1.2.1. Análisis del entorno utilizando las Cinco Fuerzas de Porter .....	8
1.2.1.1. Rivalidad entre competidores .....	9
1.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores.....	9
1.2.1.3. Poder de Negociación de los clientes .....	9
1.2.1.4. Amenaza de nuevos competidores.....	9
1.2.1.5. Amenaza de nuevos servicios sustitutos .....	10
1.2.2. Cadena de Valor .....	11
1.2.3. Misión, Visión y Principios.....	12
1.2.3.1. Visión .....	12
1.2.3.2. Misión.....	12
1.2.3.3. Principios.....	12

1.2.4. Análisis FODA de la Organización .....	12
1.2.4.1. Análisis Interno .....	12
1.2.4.2. Análisis Externo.....	13
1.2.5. Matriz FODA .....	14
1.2.6. Análisis FODA del Área en Estudio .....	15
1.2.6.1. Análisis Interno .....	15
1.2.6.2. Análisis Externo.....	15
1.2.7. Matriz FODA .....	16
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y METODÓGICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. BASE TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1.1. Concepto del Balanced Scorecard .....	17
2.1.2. Perspectiva Financiera.....	19
2.1.3. Perspectiva del Cliente.....	20
2.1.4. Perspectiva de los Procesos Internos .....	20
2.1.5. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento .....	21
2.1.6. La Estrategia.....	22
2.1.7. Vinculación del Cuadro de Mando Integral con la estrategia. ....	23
2.1.7.1. Las Relaciones Causa-Efecto.....	23
2.1.7.2. Los inductores de Actuación.....	24
2.1.7.3. Vinculación con las Finanzas.....	24
2.1.8. Mapa Estratégico .....	25
2.1.9. Matriz del Cuadro de Mando Integral .....	26
<b>CAPÍTULO III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>28</b>
3.1.1. Antecedentes del Problema .....	28
3.1.2. Descripción del Área en Estudio .....	28
3.1.3. Descripción de la situación actual .....	30
3.1.4. Análisis del problema .....	31
<b>3.2. PLANTEAMIENTO DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>32</b>
3.2.1. Alternativas de Solución.....	32
<b>3.3. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>33</b>

3.3.1. Evaluación de las alternativas .....	33
<b>3.4. PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN</b>	
<b>PLANTEADA.....</b>	<b>34</b>
3.4.1. Planificación de la Implementación del Balanced Scorecard (BSC)	34
3.4.2. Diagnóstico Estratégico.....	36
3.4.2.1. Evaluación de la Visión y Misión.....	36
3.4.2.2. Análisis Interno y Externo .....	37
3.4.3. Identificación de los factores críticos de éxito.....	38
3.4.4. Definición de los Objetivos Estratégicos.....	38
3.4.5. Desarrollo de las perspectivas .....	39
3.4.6. Mapa Estratégico .....	40
3.4.7. Cuadro de Mando Integral Propuesto.....	41
3.4.7.1. Elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	41
3.4.8. Seguimiento y Retroalimentación del Balanced Scorecard .....	48
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2. INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3. RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA.....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ILUSTRACIONES Y TABLAS

Esquema 01. Organigrama del Banco.....	2
Esquema 02. Mapa de Procesos del Banco.....	5
Esquema 03. Mapa de Procesos.....	6
Esquema 04. Proceso del Área de Activo Fijo.....	7
Esquema 05. Las Cinco Fuerza de Porter de la Organización.....	8
Esquema 06. Cuadro de Mando Integral.....	19
Esquema 07. Mapa Estratégico del Balanced Scorecard.....	26
Esquema 08. Matriz del Balanced Scorecard.....	27
Esquema 09. Diagrama de Causa – Efecto.....	31
Esquema 10. Pasos para el Diseño del BSC.....	35
Esquema 11. Mapa Estratégico de la Sub Gerencia de Activo Fijo.....	40
Esquema 12. Programa del Balanced Scorecard.....	50
Diagrama 01. Proceso del Banco.....	4
Diagrama 02. Cadena de Valor del Banco.....	11
Tabla 01. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera (parte 1).....	42
Tabla 01. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera (parte 2).....	43
Tabla 02. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva del Cliente.....	44
Tabla 03. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de los Procesos Internos (parte 1).....	45
Tabla 03. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de los Procesos Internos (parte 2).....	46
Tabla 04. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	56

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

- **Balanced Scorecard**
- **Cuadro de mando integral**
- **Objetivos estratégicos**
- **Indicadores**
- **Plan de acción**
- **Factores claves de éxito**
- **Mejora de procesos**
- **Control**
- **Trazabilidad**
- **Activo fijo**

## **RESUMEN**

El presente trabajo consiste en la Propuesta de Mejora de los procesos del manejo y control de los activos fijos del Banco, a través de la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard, la cual permite implementar un adecuado sistema de control de gestión basado en estrategias medibles, a través del diseño de objetivos estratégicos, que son medidos por indicadores.

Con el análisis previo de los procesos de la Sub Gerencia de Activo Fijo y Almacén Centralizado, el cual es responsable por la supervisión de los activos fijos del Banco, se ejecuta los pasos iniciales del Balanced Scorecard. Esta etapa permitió realizar un mejor diagnóstico de la situación actual, para con ello diseñar y obtención del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral, en donde los objetivos estratégicos se alinean a las actividades que conforman a los procesos para el manejo y control de los activos fijos, y con esto, encontrar las oportunidades de mejora.

La Mejora de Procesos se ha producido desde el diseño del Cuadro de Mando Integral, con la identificación de los objetivos estratégicos y la interrelación entre las perspectivas que se basa el Balanced Scorecard. Para asegurar la continua mejora de procesos, es necesaria la retroalimentación constante de la gestión ejecutada.

## INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad de una organización depende de los lineamientos establecidos y asimilados por cada uno de sus miembros. Si las bases principales de la organización, como la misión y visión no están establecidas, es como si un barco anda sin rumbo y no sabe porque está navegando.

Además de los lineamientos, es de suma importancia tener definido los objetivos estratégicos y su medición para gestionar apropiadamente, esto hace que la empresa tenga más claro hacia donde quiere ir.

Por lo tanto, una de las metodologías que permiten tener claro esto es el Balanced Scorecard, debido a que llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre la estrategia

El presente informe consta de cuatro capítulos, los cuales se han distribuido de la siguiente manera:

El Capítulo I se realiza el Diagnóstico funcional y estratégica de la organización en estudio, en este caso de una Entidad Financiera, Banco. Se describe a la organización, sus productos, clientes, proveedores. También se realiza un análisis interno y externo de la organización y del área en estudio.

El Capítulo II se explica el Marco Teórico del presente informe, en este caso sobre el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El Capítulo III se analiza el problema o situación que está ocurriendo y el plan de acción para la solución, en este caso, la mejora de procesos, por lo que se aplicará la Metodología del Balanced Scorecard.

El Capítulo IV se evalúa si la solución propuesta es la idónea y/o beneficiosa para cambiar la situación problema del área en estudio.

Para el desarrollo del presente Informe de Suficiencia, se han reservado tanto el nombre de la organización, como los datos económicos, por ser confidenciales. Lo importante es conocer el impacto de la Metodología del Balanced Scorecard para la mejora de los procesos.

# **CAPÍTULO I**

## **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL**

#### **1.1.1. Organización**

##### **1.1.1.1. Breve Reseña**

Entidad Financiera Privada, de capital peruano, que es líder en el sector de la Banca Comercial.

Sus negocios se estructuran en cuatro áreas<sup>1</sup>:

- a. Banca Corporativa, aporta 11% del margen financiero neto al diciembre del 2011 y opera en negocios internacionales, comercio exterior, banca de inversión y financiamiento
- b. Banca Empresa, significa 13% del margen financiero neto, atiende los segmentos pyme y negocios.
- c. Banca Personal, representa 51% del margen financiero neto, atiende clientes con oferta multiproducto (tarjetas de crédito y créditos consumo, vehiculares e hipotecarios)
- d. Otras Bancas, con 24% del margen financiero neto, agrupa banca privada, cuentas especiales, tesorería y sin banca.

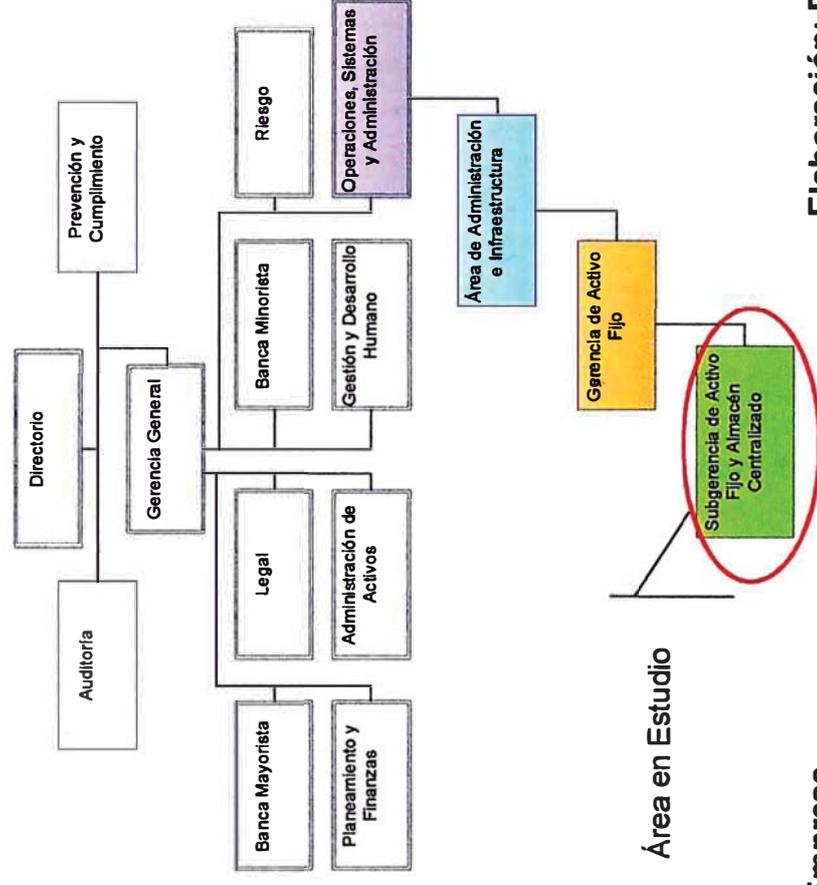
---

<sup>1</sup> Informe Anual, Apoyo & Asociados, marzo de 2012,  
[http://www.aai.com.pe/files/instituciones\\_financieras/banco\\_de\\_cr\\_dito/ca/bcp\\_ca.pdf](http://www.aai.com.pe/files/instituciones_financieras/banco_de_cr_dito/ca/bcp_ca.pdf)

### 1.1.1.2. Organigrama

La Organización se compone de varios Departamentos, de los cuales el Área en Estudio se encuentra en un Departamento de Soporte de los Procesos del Core Business del Negocio, el cual se aprecia a continuación:

**Esquema 01. Organigrama del Banco**



Fuentes: La Empresa

Elaboración: Propia

### **1.1.2. Productos**

Los productos ofrecidos son principalmente paquetes de soluciones financieras, tales como:

- a) Cuentas para ahorrar
- b) Cuentas para recibir sueldo
- c) Tarjeta de crédito y débito.
- d) Créditos Personales.
- e) Créditos Hipotecarios.
- f) Leasing
- g) Envíos y transferencia de dinero.
- h) Inversiones.

### **1.1.3. Clientes**

Los clientes del Banco se dividen en tres bloques principales:

- a) Personas Naturales
- b) Pequeños Empresarios
- c) Empresarios

### **1.1.4. Proveedores**

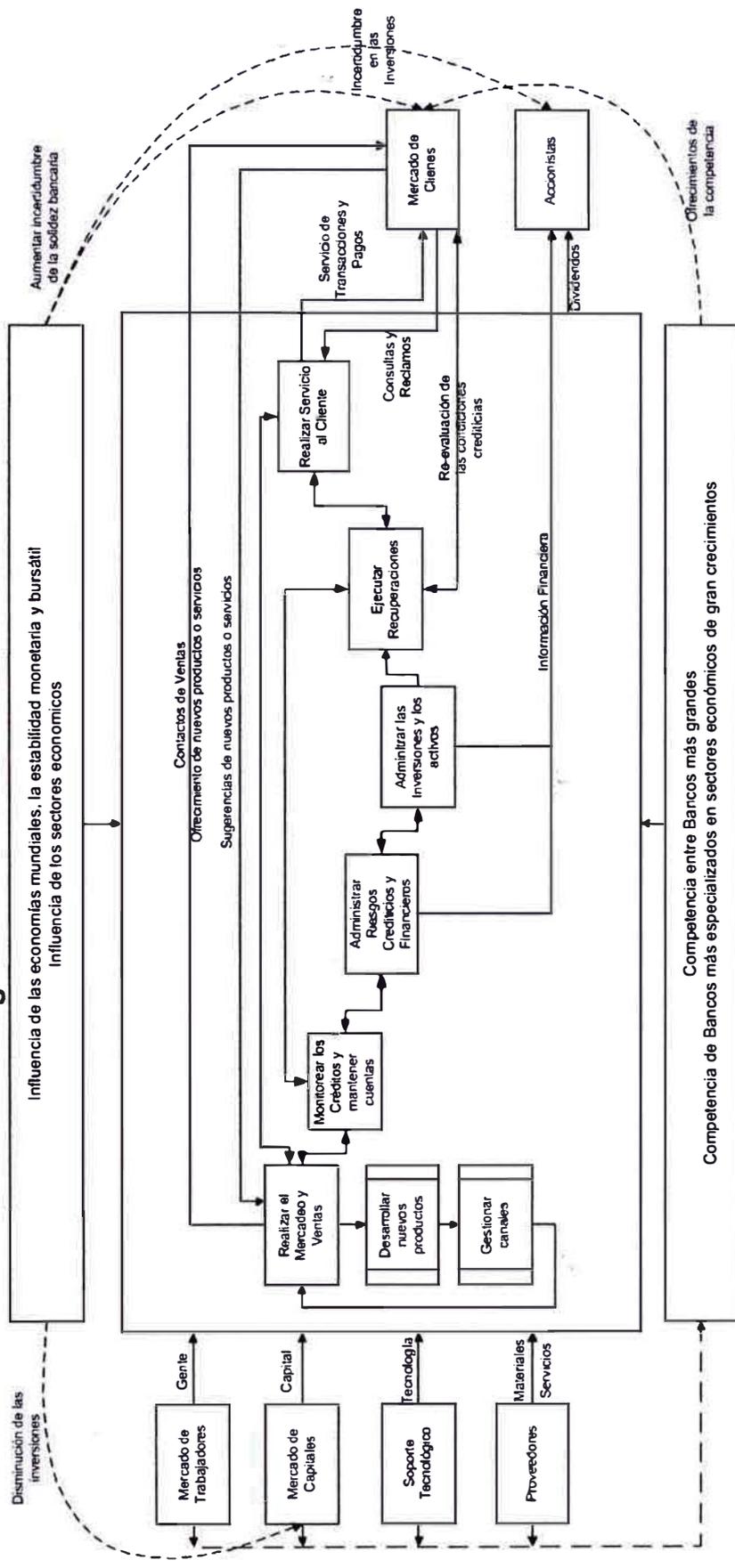
Son aquellos que dan el soporte para las actividades del Banco, tenemos por ejemplo:

- a) Proveedores de economatos y papelería (formularios, formatos, entre otros)
- b) Proveedores para la infraestructura (paneles, equipos de aire acondicionado) e interiores de la oficina (sillas, escritorios, butacas).
- c) Proveedores de Servicios (Limpieza y seguridad de las oficinas y sedes).
- d) Proveedores de Soporte de Tecnología, para los diferentes sistemas que utiliza a lo largo de las oficinas y sedes a nivel nacional.

### 1.1.5. Procesos

Los procesos del Banco están ligados a los diferentes productos y clientes que brinda el Banco, por lo que se presenta el proceso principal que realiza.

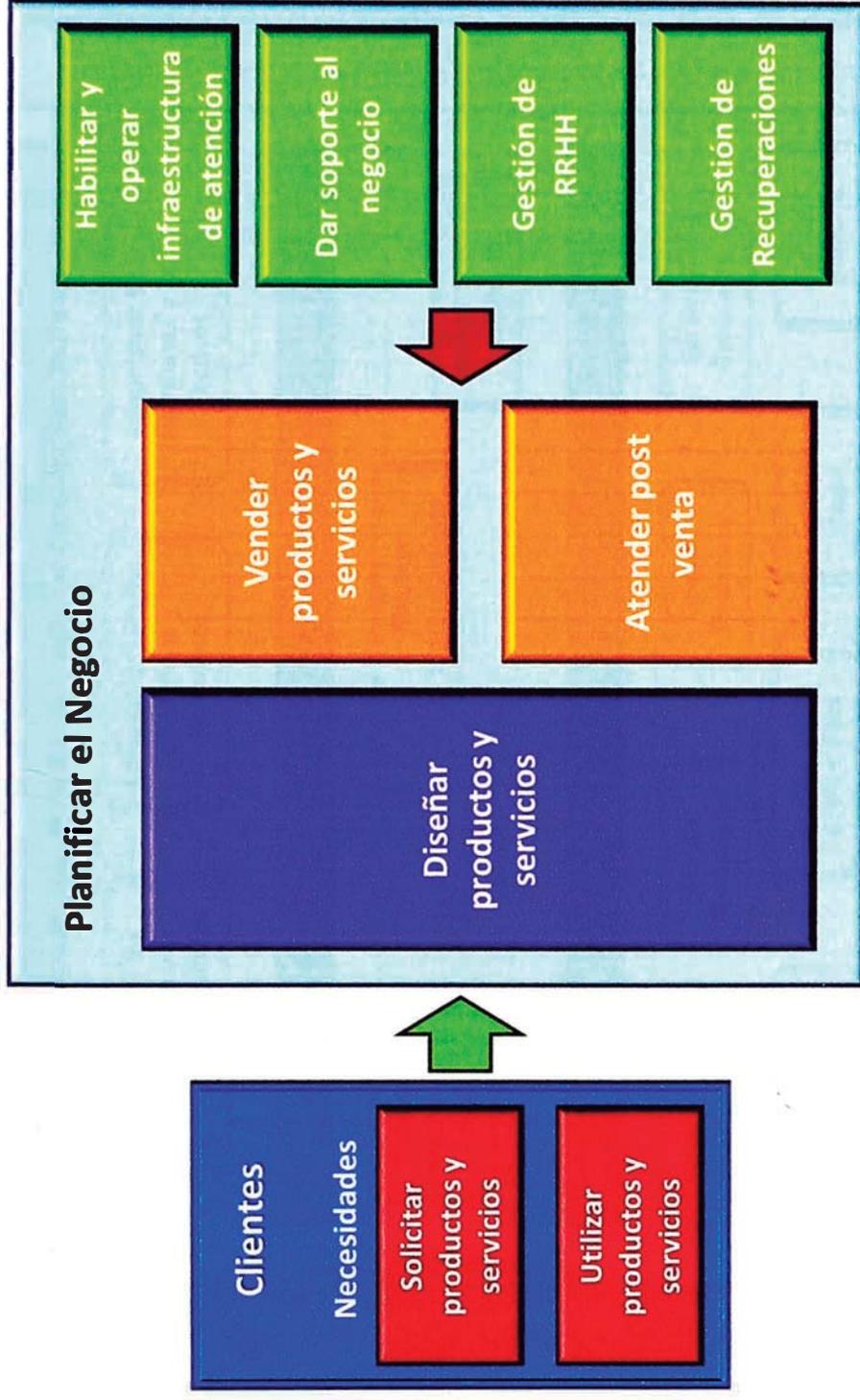
**Diagrama 01. Proceso del Banco**



Competencia entre Bancos más grandes  
 Competencia de Bancos más especializados en sectores económicos de gran crecimiento

**Fuente: La Empresa** **Elaboración: Propia**

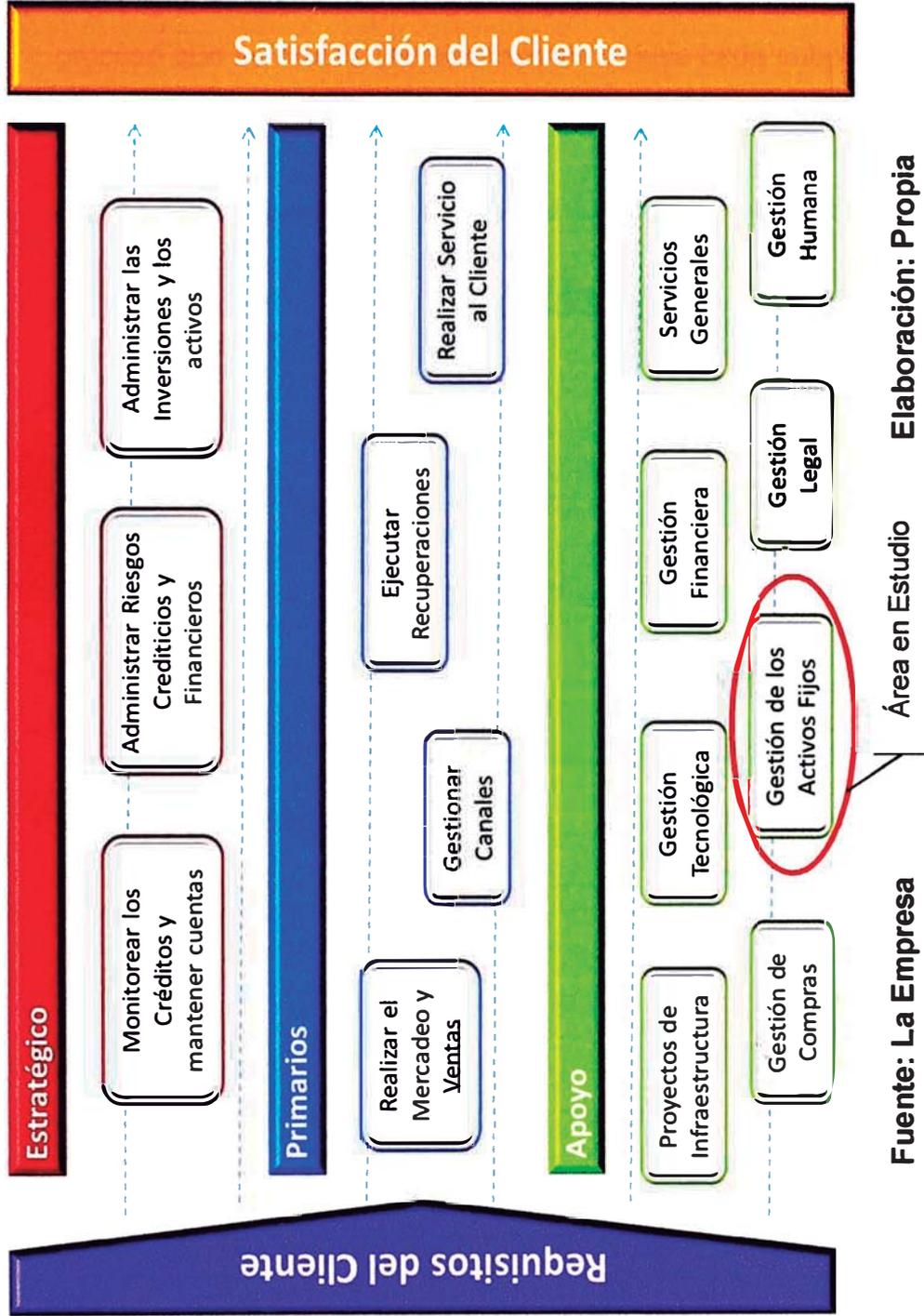
Esquema 02. Mapa de Procesos del Banco



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Esquema 03. Mapa de Procesos



Fuente: La Empresa

Área en Estudio

Elaboración: Propia

El área de estudio es la **Subgerencia de Activo Fijo** (véase en el Organigrama, esquema 01), por lo que se presenta un resumen del proceso que se realiza (en el anexo se incluye cada subproceso de forma detallada):

#### Esquema 04. Proceso del Área de Activo Fijo



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

## 1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 1.2.1. Análisis del entorno utilizando las Cinco Fuerzas de Porter

Esquema 05. Las Cinco Fuerza de Porter de la Organización



Fuente: Material de Marketing Estratégico del PTAC

Elaboración: Propia

De acuerdo al **Esquema 05**, se desglosa el análisis por cada uno de los agentes.

#### **1.2.1.1. Rivalidad entre competidores**

La rivalidad existente de los competidores es bastante fuerte, ya que la diferenciación entre productos y servicios ofrecidos es mínima entre un Banco y otro.

Los principales competidores se tienen al BBVA Banco Continental, Scotiabank y el Banco Interbank, que son las principales instituciones del movimiento de capital en el Perú.

#### **1.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación es bajo, debido a que el proceso principal del Banco está enfocado en el servicio brindado, por lo que su soporte es su personal. Con respecto a los materiales y servicios de soporte, se tiene una diversidad de proveedores que no impiden el proceso normal de las operaciones en las agencias.

#### **1.2.1.3. Poder de Negociación de los clientes**

El poder de negociación es Alta, debido a la alta oferta que existe de productos y servicios de los competidores, por lo que las campañas de fidelización y de búsqueda de nuevos clientes son agresivas. Con todo esto se puede deducir que los clientes tienen una gran influencia en las decisiones de estrategia del Banco.

#### **1.2.1.4. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es alta debido a la atractividad de la economía peruana. A razón del crecimiento sostenible en esta última década, muchas Entidades Financieras del extranjero han visto atractivo al Perú para realizar negocios, por lo que origina que las estrategias sean

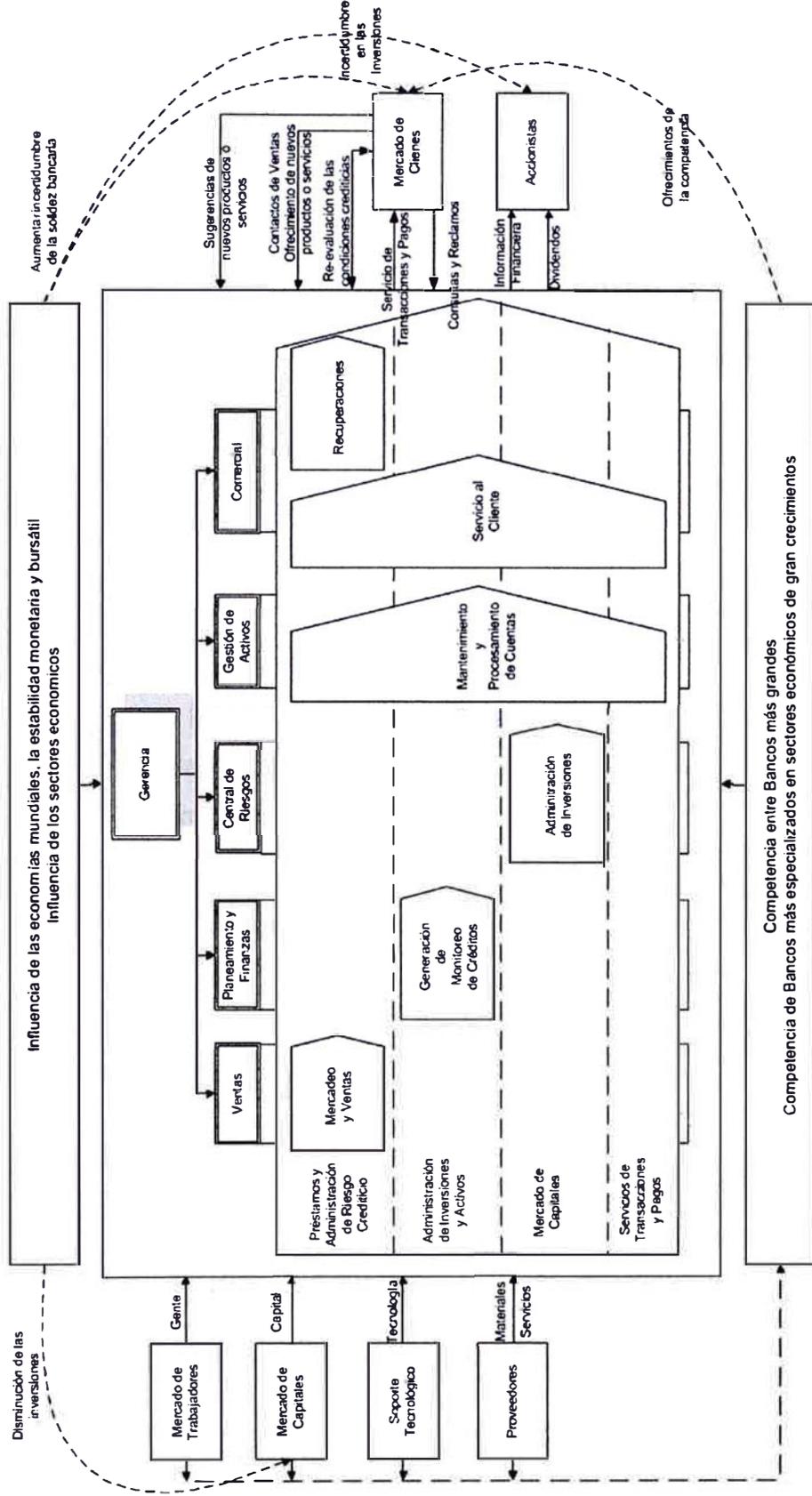
direccionadas a la mejora continua de los productos y servicios brindados por el Banco.

#### **1.2.1.5. Amenaza de nuevos servicios sustitutos**

La amenaza de los servicios sustitutos es mediana, debido a un aumento de participación en el sector de las microfinanzas, de las cuales se tienen a las financieras, tales como Crediscotia Financiera, Financiera TFC S.A.; cajas municipales, tales como, Caja Trujillo, Huancayo; Edipymes, entre otras.

## 1.2.2. Cadena de Valor

### Diagrama 02. Cadena de Valor del Banco



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

### **1.2.3. Misión, Visión y Principios**

#### **1.2.3.1. Visión**

“Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.”

#### **1.2.3.2. Misión**

“Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.”

#### **1.2.3.3. Principios**

El Banco basa sus actividades en los siguientes principios:

- a) Satisfacción del cliente.
- b) Pasión por las metas.
- c) Eficiencia.
- d) Gestión del riesgo.
- e) Transparencia.
- f) Disposición al cambio.
- g) Disciplina

### **1.2.4. Análisis FODA de la Organización**

#### **1.2.4.1. Análisis Interno**

- a) Fortalezas:
  - Liderazgo en el Sistema Bancario.
  - Sólida base de capital.
  - Plana gerencial profesional y experimentada.

b) Debilidades:

- Elevada dolarización de la cartera.
- Alta jerarquización de la organización.
- Falta de uniformización de la atención al cliente, agencias con altos y bajos niveles de satisfacción en el servicio.

**1.2.4.2. Análisis Externo**

a) Oportunidades

- Expansión de servicios a través del uso intensivo de canales de distribución.
- Bajos niveles de intermediación financiera.
- Crecimiento de los sectores económicos, en particular de las pymes.

b) Amenazas

- Mayor competencia entre Bancos grandes.
- Potencial incremento del riesgo a sobre endeudamiento.

### 1.2.5. Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortaleza</b></p> <p>F1 Liderazgo en el Sistema Bancario. F2 Sólida base de capital. F3 Plana gerencial profesional y experimentada</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidad</b></p> <p>D1 Elevada dolarización de la cartera. D2 Alta jerarquización de la organización. D3 Falta de uniformización de la atención al cliente, agencias con altos y bajos niveles de satisfacción en el servicio.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 Expansión de servicios a través del uso intensivo de canales de distribución. O2 Bajos niveles de intermediación financiera. O3 Crecimiento de los sectores económicos, en particular de las pymes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a los lugares alejados de las ciudades.</li> <li>• Fomentar la responsabilidad social para obtener mayor fidelización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer talleres con los colaboradores de las agencias en temas de inteligencia emocional, liderazgo, en particular para el sector de las pymes.</li> <li>• Formar equipos especializados para el buen manejo de los canales de distribución.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Mayor competencia entre Bancos grandes. A2 Potencial incremento del riesgo a sobre endeudamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar mayores facilidades de pago y refinanciamiento.</li> <li>• Brindar productos más personalizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar encuestas de satisfacción del servicio a los clientes, periódicamente.</li> <li>• Crear mecanismos de aseguramiento del sobre endeudamiento para tomar acción con prontitud.</li> </ul>

## **1.2.6. Análisis FODA del Área en Estudio**

### **1.2.6.1. Análisis Interno**

#### a) Fortalezas:

- Personal calificado.
- Alto concientización con el trabajo en equipo.
- Búsqueda de la Mejora Continua.

#### b) Debilidades:

- Bajo sinceramiento de los activos fijos.
- Alta carga de trabajo de muchas de las actividades del área.
- Dificultad de obtención de las herramientas necesarias para la mejora del nivel de control de los activos.

### **1.2.6.2. Análisis Externo**

#### a) Oportunidades

- Políticas de incentivo a la mejora de procesos.
- Cambios en los esquemas de trabajo.
- Preocupación por el Clima Laboral.

#### b) Amenazas

- Compras mal ejecutadas.
- Desconocimiento de los usuarios internos del concepto y asignación de un activo.
- Alta nivel de seguimiento del área de Auditoria.

### 1.2.7. Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortaleza</b></p> <p>F1 Personal calificado. F2 Alto concientización con el trabajo en equipo. F3 Búsqueda de la Mejora Continua.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidad</b></p> <p>D1 Bajo sinceramiento de los activos fijos. D2 Alta carga de trabajo de muchas de las actividades del área. D3 Dificultad de obtención de las herramientas necesarias para la mejora del nivel de control de los activos.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 Políticas de incentivo a la mejora de procesos. O2 Cambios en los esquemas de trabajo. O3 Preocupación por el Clima Laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y plantear mejoras en los procesos del área.</li> <li>• Generar incentivos por cumplimiento de los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinir los métodos de trabajo.</li> <li>• Buscar concientizar a las áreas responsables, como Contabilidad, con respecto a la evaluación de los activos.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Compras mal ejecutadas. A2 Desconocimiento de los usuarios internos del concepto y asignación de un activo. A3 Alta nivel de seguimiento del área de Auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres o pequeñas capacitaciones sobre las buenas compras de activos.</li> <li>• Actualizar los procedimientos existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar revisiones periódicas de la asignación de los activos en las compras.</li> <li>• Realizar reuniones mensuales para conocer y evaluar problemas e inquietudes de los integrantes del área.</li> </ul>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y METODÓLOGICO**

#### **2.1. BASE TEÓRICA<sup>2</sup>**

##### **2.1.1. Concepto del Balanced Scorecard**

El BSC es un Sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Visión de la organización en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos sus miembros. Este modelo de gestión, es válido para cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> En la Tesis de Grado titulado “Balanced Scorecard, aplicado al Banco del Pacífico de Ecuador, realizado por Verónica Molina y Pablo Dávila, utilizan la metodología del Balanced Scorecard en la Entidad Financiera mencionada, debido a la necesidad de un sistema de medición integral, el cual permita, una vez encontrado el problema de gestión, encontrar la estrategia y saber aplicarla, desarrollando así una valorización integral de la empresa y proyectarla a la consecución de sus objetivos. El desarrollo del Balanced Scorecard se logró establecer la importancia que tiene su implementación en una Institución Financiera, para determinar los objetivos que se pretende cumplir en relación a las cuatro perspectivas que se plantea en el BSC: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. También se obtiene un análisis integral, renovando los nuevos preceptos para el análisis de una organización, al considerar aspectos que anteriormente eran irrelevantes, hoy en día, un análisis integral permite una maximización de los recursos, pudiendo determinar cuáles son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de cada uno de los departamentos que aportan al crecimiento empresarial.

<sup>3</sup> VALDÉS GÓMEZ, Daniel P., *Balanced Scorecard*, [www.bsconultores.cl/QUE\\_ES\\_BSC.pdf](http://www.bsconultores.cl/QUE_ES_BSC.pdf), pág. 1

El Balanced Scorecard es también conocido como el Cuadro de Mando Integral, el cual pone énfasis en que los indicadores financieros y los no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización.<sup>4</sup>

Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio<sup>5</sup>.

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. También proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

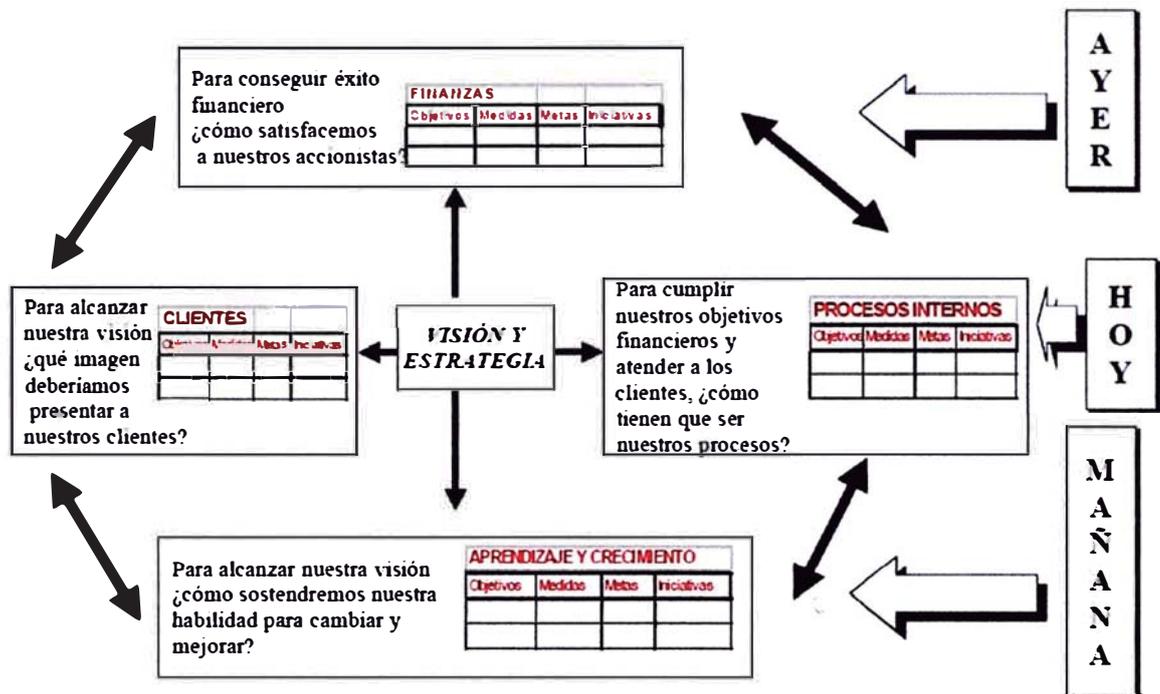
Además de la visión, el Cuadro de Mando Integral torna a la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

---

<sup>4</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Cuadro de Mando Integral*, pág. 21

<sup>5</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Cuadro de Mando Integral*, pág. 23

## Esquema 06. Cuadro de Mando Integral



Fuente: CEEI Ciudad Real – Guía de Apoyo al Emprendedor

Elaborado: CEEI Ciudad Real

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

### 2.1.2. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en el modo de producir más ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones, por lo que todo el esfuerzo de aplicar un programa de Balanced Scorecard, apunta a mejorar este aspecto, vía la aplicación de mejoras en la gestión del resto de las perspectivas<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> VALDÉS GÓMEZ, Daniel P., *Balanced Scorecard*, [www.bsconultores.cl/QUE\\_ES\\_BSC.pdf](http://www.bsconultores.cl/QUE_ES_BSC.pdf), pág. 2

Asimismo, las medidas y los objetivos financieros han de jugar un doble papel: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando<sup>7</sup>.

### **2.1.3. Perspectiva del Cliente**

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregará a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados<sup>8</sup>.

Se puede inferir que un cliente más satisfecho, consumirá más de nuestros servicios o productos, la fidelidad se consolida, lo que mejorará nuestra imagen y nos posicionará mejor ante nuestra competencia. Vemos entonces, que una mejora en este aspecto, repercutirá directamente en las ganancias de la Organización, es decir en la perspectiva Financiera<sup>9</sup>.

### **2.1.4. Perspectiva de los Procesos Internos**

Esta perspectiva significa que, para poder mejorar la satisfacción del Cliente o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía racionalización de costos o gastos, debemos mejorar los procesos internos, en cuanto a la cadena de valor<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Cuadro de Mando Integral*, pág. 60

<sup>8</sup> *Ibidem*, *op. cit.*, pág. 76

<sup>9</sup> VALDÉS GÓMEZ, Daniel P., *Balanced Scorecard*, [www.bsiconsultores.cl/QUE\\_ES\\_BSC.pdf](http://www.bsiconsultores.cl/QUE_ES_BSC.pdf), pág. 3

<sup>10</sup> *Ibidem*, *loc. cit.*, pág. 3

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. En este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia<sup>11</sup>.

En consecuencia, cualquier mejora en este aspecto, entonces, tiene un impacto en las perspectivas de Clientes y Finanzas.

#### **2.1.5. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos, los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos. Estos factores son necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas.

Generalmente, se muestra como la base del resto de las perspectivas, tanto en el aspecto operativo (para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos), como en el aspecto de satisfacción de nuestros empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a nuestros clientes<sup>12</sup>.

Así también, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Cuadro de Mando Integral*, pág. 106

<sup>12</sup> VALDÉS GÓMEZ, Daniel P., *Balanced Scorecard*, [www.bscconsultores.cl/QUE\\_ES\\_BSC.pdf](http://www.bscconsultores.cl/QUE_ES_BSC.pdf), pág. 3

<sup>13</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Cuadro de Mando Integral*, pág. 139

### 2.1.6. La Estrategia

La estrategia es un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de una organización, y consiste en diferenciarse de la competencia porque la empresa es única en algo que es valioso para sus clientes<sup>14</sup>.

Tener una estrategia es importante, pero lo es más aún la habilidad para ejecutarla y solo se logra cuando toda la organización esté alineada y enlazada con la estrategia.

La estrategia intenta alcanzar una ventaja competitiva sostenible preservando lo que es distinto en la empresa. Esto significa desempeñar diferentes actividades que sus rivales o desempeñar las mismas actividades pero de forma diferente.

La estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión<sup>15</sup>.

Las innumerables actividades que intervienen en la creación, producción, venta, y entrega de un producto o servicio son las unidades básicas de la ventaja competitiva.

---

<sup>14</sup> Grupo Kaizen S.A., *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral*, [http://www.grupokaizen.com/bsce/Que\\_es\\_el\\_Balanced\\_Scorecard\\_\(BSC\\_o\\_CMI\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Que_es_el_Balanced_Scorecard_(BSC_o_CMI).pdf), pág. 2

<sup>15</sup> *Ibidem*, loc. cit, pág. 2

### **2.1.7. Vinculación del Cuadro de Mando Integral con la estrategia.**

Un Cuadro de Mando Integral con éxito, es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, de manera tan transparente, que un observador sea capaz de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, en la estrategia, los objetivos e indicadores del mismo<sup>16</sup>.

La interrogante se origina al querer alinear la estrategia al negocio es cómo podemos construir un Cuadro de Mando Integral que sea capaz de trasladar la estrategia a los indicadores.

Existen tres elementos que permiten que el Cuadro de mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

- a) Relaciones Causa-Efecto.
- b) Los inductores de la actuación.
- c) La vinculación con las finanzas.

#### **2.1.7.1. Las Relaciones Causa-Efecto.**

Una estrategia es un grupo de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse en una secuencia de declaraciones del tipo si / entonces. Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente constituido debe contar la historia de la estrategia a través de una secuencia de relaciones causa-efecto<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Diplomado de Finanzas de la Universidad de Carabobo, *Síntesis del Libro de Cuadro de Mando Integral*, Valencia, Venezuela, 2005,

<http://www.franciscocontreras.com.ve/CGPM/RESUMEN%20CMI.pdf>, pág. 20

<sup>17</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Cuadro de Mando Integral*, pág. 163

El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización<sup>18</sup>.

#### **2.1.7.2. Los inductores de Actuación.**

Un buen Cuadro de Mando debe poseer una combinación de indicadores de resultados y de inductores de la actuación. Los indicadores de resultados sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que conseguirá los resultados, ni proporcionará una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito<sup>19</sup>.

#### **2.1.7.3. Vinculación con las Finanzas.**

“El Cuadro de Mando Integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor económico añadido”<sup>20</sup>.

Debido a esto es que muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de Calidad Total, la reingeniería, reducción de los tiempos de ciclos, con resultados que influyan directamente en los clientes y la rentabilidad empresarial. En

---

<sup>18</sup> Diplomado de Finanzas de la Universidad de Carabobo, *Síntesis del Libro de Cuadro de Mando Integral*, Valencia, Venezuela, 2005,

<http://www.franciscocontreras.com.ve/CGPM/RESUMEN%20CMI.pdf>, pág. 21

<sup>19</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Cuadro de Mando Integral*, pág. 164

<sup>20</sup> *Ibidem*, op. cit, pág. 164

esta clase de organizaciones, los programas de mejoras han sido considerados erróneamente como el objetivo final. En consecuencia se obtiene organizaciones desilusionadas por falta de resultados tangibles (económicos sobre todo), procedentes de sus programas de cambio<sup>21</sup>.

Indiscutiblemente todos los indicadores de un cuadro de mando Integral, deben estar vinculados con los objetivos financieros.

### 2.1.8. Mapa Estratégico

“El mapa estratégico es el corazón del Balanced Scorecard, si una empresa no tiene un mapa estratégico, es difícil entender que cuenta con una estrategia. También es conocido como diagrama de causa efecto, a la representación de las distintas hipótesis (relación causa efecto) en las que se basa la estrategia”<sup>22</sup>.

Al construir el mapa se debe hacer de tal forma que sea capaz de explicar los resultados que se van a lograr y como se lograrán. El mapa representa los vínculos entre los distintos temas en cada una de las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas. Entre más estrechos sean esos vínculos mostrando con claridad la relación causa y su efecto decimos que existe una lógica de “si-entonces”. Esto es que “si hacemos esto, entonces ocurre esto”, de ahí que al mapa se le conozca también como un “Diagrama de relaciones causa efecto”<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Diplomado de Finanzas de la Universidad de Carabobo, *Síntesis del Libro de Cuadro de Mando Integral*, Valencia, Venezuela, 2005,

<http://www.franciscocontreras.com.ve/CGPM/RESUMEN%20CMI.pdf>, pág. 21

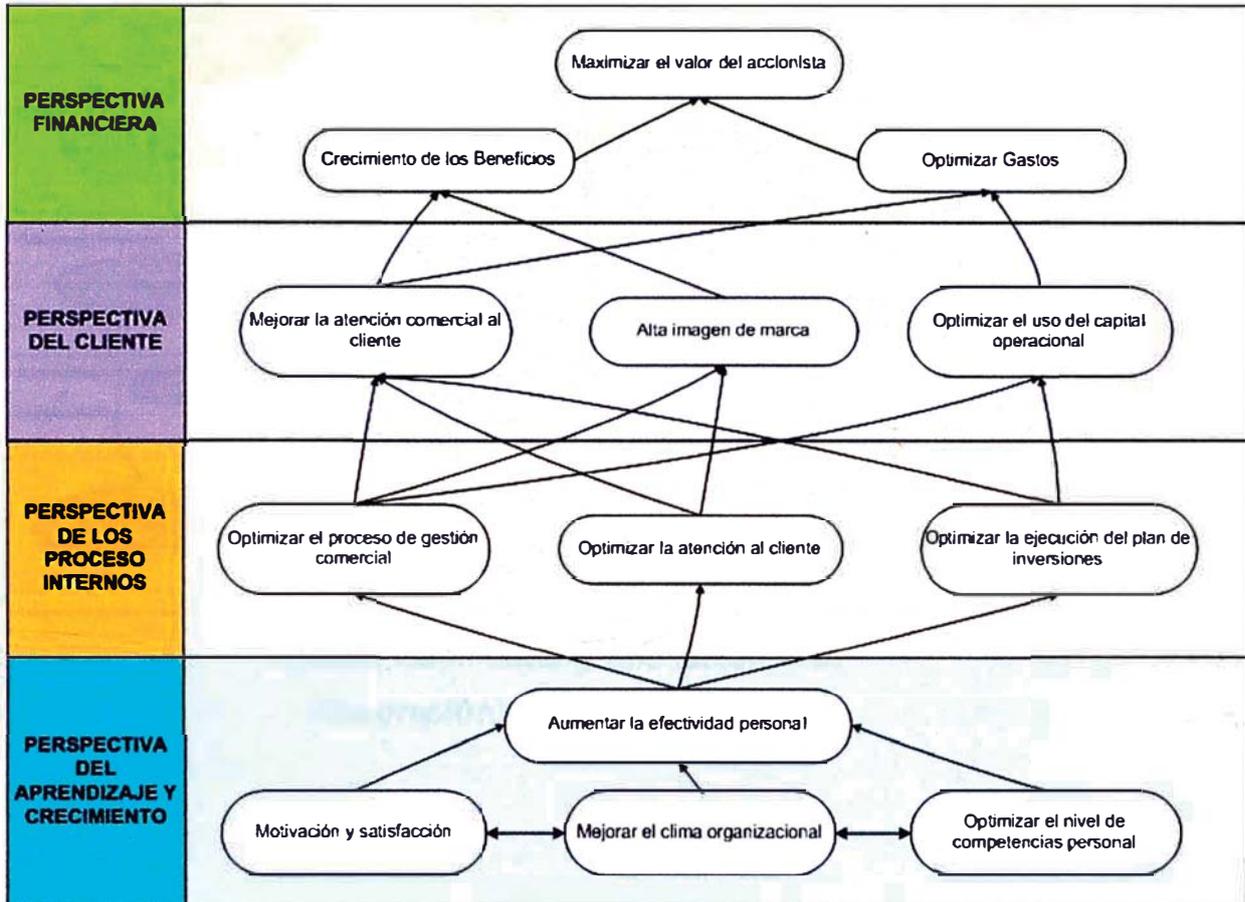
<sup>22</sup> Grupo Kaizen S.A., *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral*,

[http://www.grupokaizen.com/bsce/Que\\_es\\_el\\_Balanced\\_Scorecard\\_\(BSC\\_o\\_CMI\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Que_es_el_Balanced_Scorecard_(BSC_o_CMI).pdf), pág. 27

<sup>23</sup> *Ibidem*, loc. cit, pág. 27

La relación causa efecto define la cadena lógica por la cual los activos intangibles se transforman en resultados tangibles.

**Esquema 07. Mapa Estratégico del Balanced Scorecard**



Fuente: CEEI Ciudad Real – Guía de Apoyo al Emprendedor

Elaboración: Propia

### 2.1.9. Matriz del Cuadro de Mando Integral

La Matriz representa la relación entre los distintos temas estratégicos en la definición de los objetivos, indicadores, metas e iniciativas o inductores para el Plan de Acción.

### Esquema 08. Matriz del Balanced Scorecard

Hipótesis Estratégica		Balanced Scorecard		Plan de Acción	
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto
<p><i>Financiera</i></p> <p>Mayor rentabilidad activos actuales</p> <hr/> <p><i>Clientes</i></p> <p>Productos más competitivos</p> <hr/> <p><i>Procesos internos</i></p> <p>Mayor eficiencia</p> <hr/> <p><i>Aprendizaje y crecimiento</i></p> <p>Seis Sigma</p> <p>Tecnología de reducción de costos</p>	Incrementar la rentabilidad de los activos	Rentabilidad	>80 % de las veces		
	Aumentar la cantidad de productos por cliente	% de ventas de nuevos productos por cliente	20 %		
	Reducir los costos por productos Reducir la variabilidad de los procesos	% de reducción de costos Nivel sigma	20 % 4 Sigma 2006	Desarrollo de Equipos de Seis Sigma Plan de Capacitación	
	Incrementar el % de empleados involucrados en proyectos 6 Sigma	% Nivel de Avance		Plan de Cambio Cultural	
	Implementar la tecnología de reducción de costos en cada una de las UEN	% Nivel de Avance		Plan de Dirección Tecnológica	

Fuente: <http://www.grupokaizen.com>

Elaboración: Grupo Kaizen S.A.

## **CAPÍTULO III**

### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **3.1.1. Antecedentes del Problema**

Para llevar un control de los activos fijos, se tienen los reportes de los ingresos o altas y las bajas, los cuales están relacionados a los indicadores de desempeño de la sub gerencia.

Dichos reportes no muestran que sucede con los activos fijos durante su vida útil, por lo que están optando en realizar inventarios anuales, para así conocer sus ubicaciones, con el fin de obtener una “trazabilidad” para el seguimiento y control de los activos fijos.

Lamentablemente, esta forma de obtener una trazabilidad y control de los activos no brinda una información actualizada y en línea, es decir, conocer efectivamente, las ubicaciones y estado de los activos en cualquier momento.

##### **3.1.2. Descripción del Área en Estudio**

La Sub Gerencia de Activo Fijo y Almacén Centralizado está encargada del control físico y contable de los activos fijos del Banco. Existen dos tipos de activos fijos: definitivos y en curso. El activo fijo definitivo es aquel que se puede usar desde el momento de su adquisición; el activo fijo en curso es aquel que está en proceso, en construcción o elaboración, y se vuelve definitivo, al término del

proyecto. Cada activo fijo tiene su código o matrícula, que es único, como el documento de identidad.

El proceso que realiza con los activos fijos es el siguiente:

- a) El activo fijo, una vez que se ha efectuado la compra, se le da de alta por medio del ingreso al sistema, SAP-ERP, el cual es responsable el Almacén Central. La depreciación a contabilizarse a partir del mes siguiente de su alta.
- b) Luego, los activos son distribuidos, ya sea por el mismo almacén central o por un contratista, dependiendo de los requerimientos de los usuarios (ya sea para las obras de nuevas oficinas, remodelaciones, desuso y reutilización en otro local, entre otras). Cuando hay un cambio de ubicación, en el sistema, SAP-ERP, se realiza un cambio de centro de costo (en donde va asignada la depreciación) y centro logístico (lugar en donde se está asignando el activo fijo).
- c) Al final, al término de la vida útil de los activos fijos o por petición de algún solicitante (oficina, sede) que ya no necesita los activos, se realiza la baja física, ya sea por venta, donación o destrucción; y la baja contable. Para ejecutar esta baja, es necesario realizar un análisis económico del impacto que este generaría, con el objetivo de conocer el riesgo que implicaría la baja. Además de esto, se realiza un cambio del centro de costo y logístico por el sistema, para que el activo no continúe depreciando.
- d) Con respecto a los activos fijos en curso, los cuales pueden ser obras en curso o desarrollos informáticos, estos están relacionados a una orden de inversión. Cuando la obra o desarrollo ha finalizado, en el sistema se verifica que lo incurrido entre gasto e inversión sea diferenciado, con esto, se lo “activa” para que se convierta en activo fijo definitivo y empiece a correr su depreciación.

Además de los activos fijos, la sub gerencia está encargada de los suministros, tales como economato, folletos y materiales en general, para su administración y control de los inventarios se aplica la gestión de almacenamiento y stocks.

### **3.1.3. Descripción de la situación actual**

En el año 2007 se implementó al Banco el software SAP – ERP, por lo cual, se pasó la información del anterior sistema, pero no se tomaron las medidas necesarias para realizar un traspaso de manera correcta, buscando la coherencia de los tipos de activos fijos que maneja el banco (clases de activos fijos); al contrario, la información consignada en el nuevo sistema tiene inconsistencias en los valores contables, en las descripciones y asignaciones de variables, por lo que está ocasionando problemas al momento de generar reportes. Asimismo, este inconveniente impacta en la trazabilidad de los activos fijos, ya que no se tiene un reporte de seguimiento actualizado de los activos fijos, originando una dependencia en la información que las unidades usuarias proporcionan.

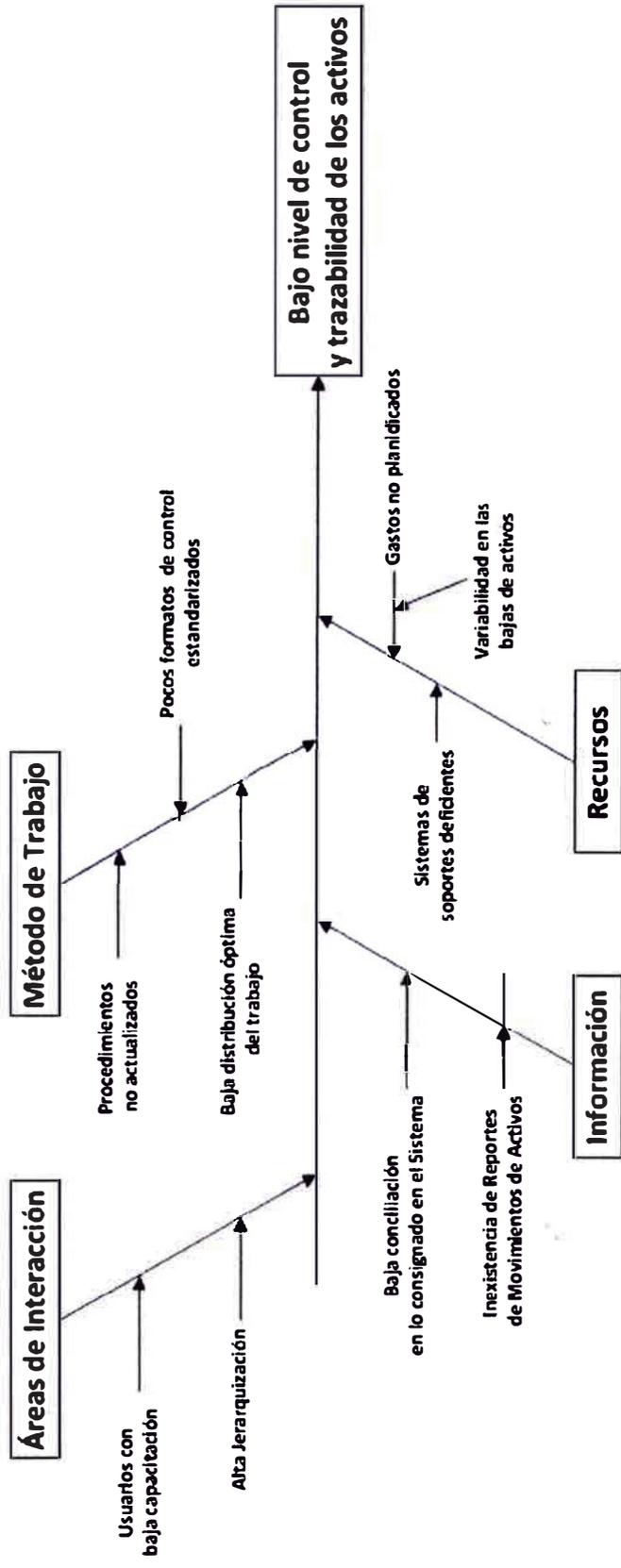
Además, es importante tomar en cuenta, el impacto que ha ocasionado a la Sub Gerencia el cambio de Sub Gerente y Gerente, debido a la revaluación en los lineamientos estratégicos y en los procesos, bajo sus perspectivas. El objetivo que tienen es de optimizar el control de los activos, aunado con la política de buscar la mejora de procesos, alineadas con los principios del Banco.

El problema identificado es el bajo control y trazabilidad de los activos fijos del Banco.

### 3.1.4. Análisis del problema

Para analizar el problema en estudio se ha realizado el Diagrama de Causa – Efecto o Ishikawa, con el objetivo de identificar con mayor claridad, las causas originarias del bajo control y trazabilidad que existe con los activos fijos.

Esquema 09. Diagrama de Causa – Efecto



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

## **3.2. PLANTEAMIENTO DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

### **3.2.1. Alternativas de Solución**

De acuerdo a lo expuesto en el punto 3.1., el problema se relaciona en mejorar la gestión actual, por lo que se está proponiendo utilizar dos metodologías para la mejora de procesos:

a) La Metodología del Balanced Scorecard: el aspecto teórico fue explicado en el Capítulo II del presente informe.

b) La Metodología de Six Sigma

Esta metodología es basada en el ciclo de DMAIC, el cual se explicará brevemente cada etapa de este ciclo:

- Definir: Definir el problema, identificando las necesidades de los clientes.
- Medir: Definir los niveles óptimos deseados por el cliente, así como la medición para estas variables.
- Analizar: Establecer la capacidad del proceso actual, identificar el problema raíz.
- Mejorar: Definir la interrelación entre las variables a mejorar y las causas del problema. Realizar un plan de acción para buscar la mejora.
- Controlar: Determinar los mecanismos para el control de los riesgos, calidad, coste, producción, alcance y cambios en el plan.

En la etapa de Medir y Controlar, se usa métodos estadísticos de Control Estadístico para una mayor precisión en la medición de las variables, por lo que son necesarios los datos históricos de cómo se ha llevado los procesos en la organización.

### 3.3. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

#### 3.3.1. Evaluación de las alternativas

Se evalúa las alternativas teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) Mejora de Procesos
- b) Análisis de datos estadísticos históricos
- c) Uso de métrica
- d) Aplicación para Unidades de Negocio de Servicios

Para escoger la Alternativa más adaptable para la Organización en estudio, se realizará una tabla de ponderaciones.

Los pesos de evaluación va de:

4: muy considerado

3: considerado

2: poco considerado

1: sin consideración

Con los datos anteriores se estructura el Cuadro Comparativo que se muestra a continuación:

		Balanced Scorecard	Six Sigma
Factores	%	Peso	Peso
Mejora de Procesos	40%	4	4
Análisis de datos estadísticos históricos	20%	3	4
Uso de métrica	25%	4	4
Aplicación para Unidades de Negocio de Servicios	15%	4	2
Total		3.80	3.70

De acuerdo al resultado obtenido, se deduce que el Balanced Scorecard será la metodología a utilizar y se aplica mejor en el tipo de Organización que se está estudiando, Entidad Financiera.

Además, los procesos del área en estudio, como una totalidad, influyen en la gestión total del negocio del Banco, pero no está subordinado de forma directa a este; por lo tanto, la metodología del Balanced Scorecard es la más acertada, debido al tratamiento de la Sub Gerencia como una Unidad de Negocio independiente.

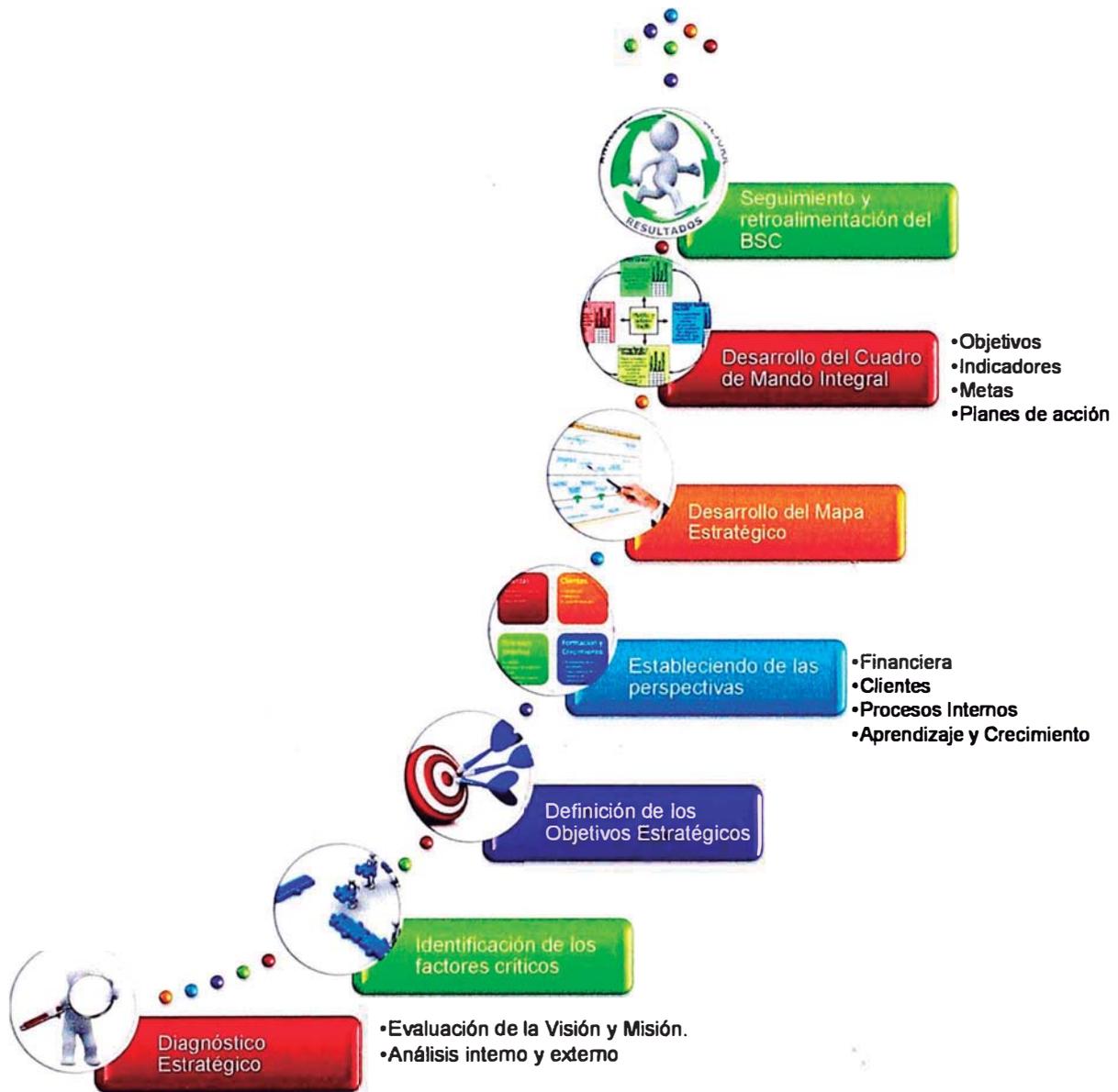
### **3.4. PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA**

#### **3.4.1. Planificación de la Implementación del Balanced Scorecard (BSC)**

Para implementa el Balanced Scorecard, lo primero que se tiene que hacer es de evaluar a la organización o área en donde se desea implementarse.

Los pasos para el diseño del BSC, se efectuarán en los siguientes pasos:

## Esquema 10. Pasos para el Diseño del BSC



**Fuente: Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral**

**Elaboración: Propia**

De acuerdo al esquema 10, el primer paso para la implementación del Balanced Scorecard es establecer cada etapa para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

### **3.4.2. Diagnóstico Estratégico**

#### **3.4.2.1. Evaluación de la Visión y Misión**

El Banco tiene definido su visión y misión, los cuales fueron descritos en el Capítulo I, en el punto 1.2.3, en el Diagnóstico Estratégico. Para este punto también se tiene que evaluar la visión y misión de la Sub Gerencia de Activo Fijo, ya que es el área de estudio y del cual se está diseñando el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

La Misión de la Sub Gerencia de Activo Fijo es:

Gestión logística de los bienes del Banco (Activos Fijos y Suministros), durante todo su ciclo de vida, generando cultura relacionada y calidad en el servicio, alineados a los principios estratégicos del Banco.

La Visión de la Sub Gerencia de Activo Fijo es:

Brindar una óptima Gestión Logística, que esté orientada a la satisfacción del cliente, soportada en procesos ágiles e integrados, logrando brindar información en línea confiable y completa para toma de decisiones.

Realizando un análisis de la Misión y Visión de la Sub Gerencia de Activo Fijo, se puede deducir los siguientes puntos clave:

- a) Procesos ágiles e integrados
- b) Información confiable y completa para la toma de decisiones.
- c) Procesos logísticos.
- d) Calidad del servicio.
- e) Alineación con los principios del Banco (satisfacción del cliente, pasión por las metas, eficiencia, gestión del riesgo, transparencia, disposición al cambio, disciplina)

Luego del análisis, estos puntos están ligados a las estrategias de la Sub Gerencia, que están basados en los lineamientos del Banco.

#### **3.4.2.2. Análisis Interno y Externo**

El Análisis Interno y Externo ya se ha realizado en el FODA del área de estudio, en el Capítulo I, punto 1.2.6, de lo cual se rescata los siguientes puntos, que son las propuestas de mejora en la situación actual para el área de estudio:

- Revisar y plantear mejoras en los procesos del área.
- Generar incentivos por cumplimiento de los colaboradores.
- Redefinir los métodos de trabajo.
- Buscar concientizar a las áreas responsables, como Contabilidad, con respecto a la evaluación de los activos.
- Realizar talleres o pequeñas capacitaciones sobre las buenas compras de activos.
- Actualizar los procedimientos existentes.
- Generar revisiones periódicas de la asignación de los activos en las compras.
- Realizar reuniones mensuales para conocer y evaluar problemas e inquietudes de los integrantes del área.

Se puede concluir que la necesidad de mejora en los procesos, procedimientos es muy necesario, por lo que el Balances Scorecard es una metodología muy atinada para la mejora continua de procesos.

### **3.4.3. Identificación de los factores críticos de éxito**

Los factores Críticos de éxito para la Sub Gerencia de Activo Fijo están vinculados a las estrategias que se observan en la misión y visión, los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

- a) Brindar una óptima gestión logística, la cual va vinculada con el stock en el almacén, de los costos y gastos incurridos.
- b) Información confiable y precisa para la toma de decisiones, esto va guiado con el manejo óptimo de la información y con la exactitud de los inventarios.
- c) Calidad en el Servicio, de los procesos que brinda la Sub Gerencia, la cual está vinculada con los despachos, las bajas oportunas.

### **3.4.4. Definición de los Objetivos Estratégicos**

Con respecto a los procesos que se realizan en la Sub Gerencia de Activo Fijo, se han descrito una serie de objetivos estratégicos, los cuales están alineados a los factores críticos éxito, los cuales se presentan a continuación:

- 1) Bajo nivel de stocks inmovilizados
- 2) Control de los gastos
- 3) Control eficiente de los Costos de Almacenamiento
- 4) Control de los valores de los activos fijos
- 5) Despachos efectivos
- 6) Bajas Oportunas
- 7) Control eficiente de los stocks en los Almacenes Externos
- 8) Activos fijos correctamente emplazados
- 9) Asegurar que los Pedidos de Compra cumplan los parámetros exigidos.
- 10) Alto nivel de exactitud de los inventarios
- 11) Realizar una correcta activación de las órdenes de inversión
- 12) Mejorar el Clima Laboral
- 13) Manejo óptimo de la información

### **3.4.5. Desarrollo de las perspectivas**

El Balanced Scorecard está basado en 4 perspectivas, las cuales fueron descritas en el Capítulo II, los cuales nos ayudan en la alineación de la estrategia, que se ve traducida en los objetivos estratégicos.

Entonces se va a distribuir los objetivos para cada perspectiva, con el objeto de armar el Mapa Estratégico, el cual se ve la relación entre perspectiva y objetivo estratégico.

#### **Perspectiva Financiera**

- a) Bajo nivel de stocks inmovilizados
- b) Control de los gastos
- c) Control eficiente de los Costos de Almacenamiento
- d) Control de los valores de los activos fijos

#### **Perspectiva del Cliente**

- a) Despachos efectivos
- b) Bajas Oportunas

#### **Perspectiva de los Procesos Internos**

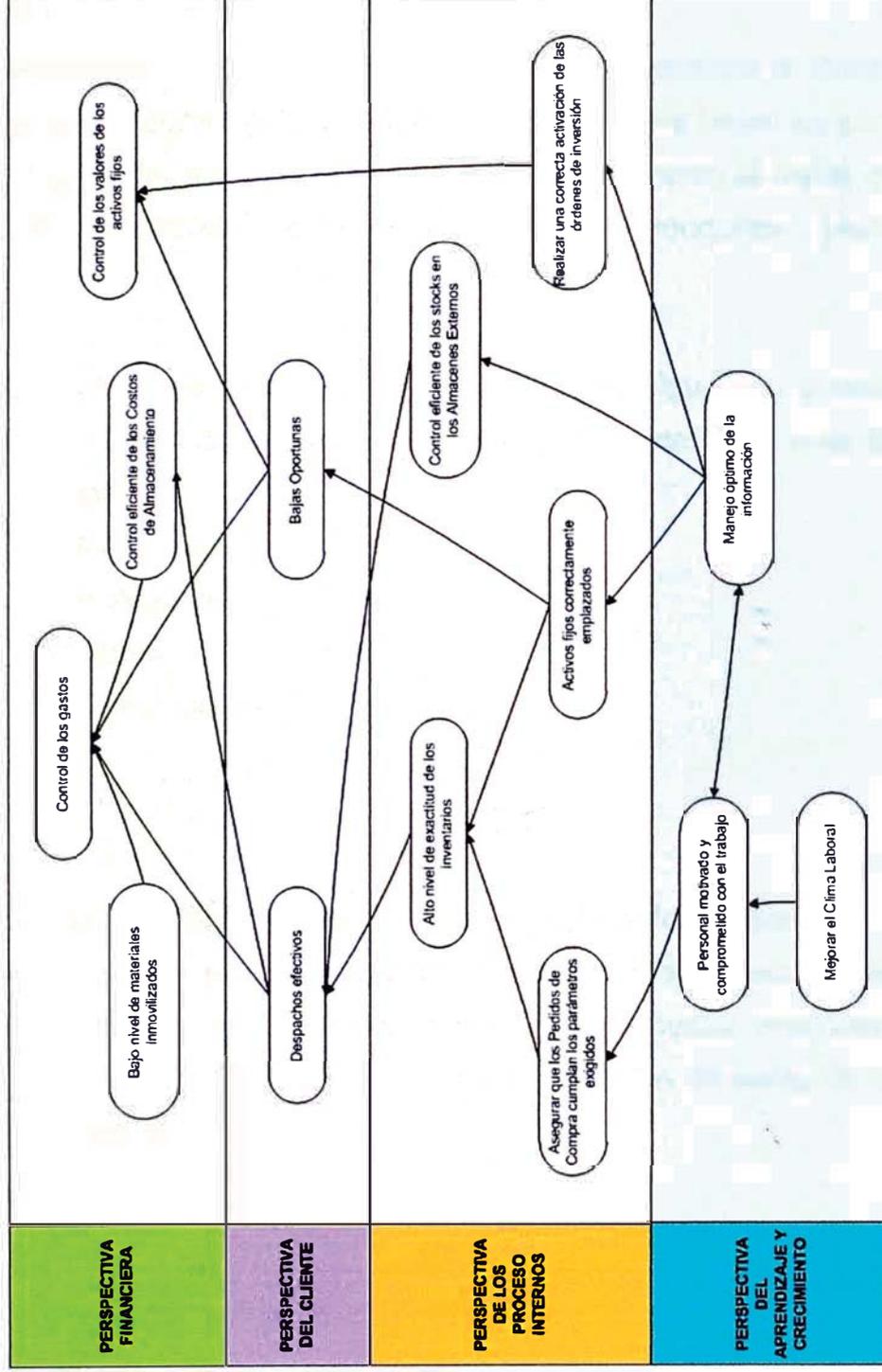
- a) Control eficiente de los stocks en los Almacenes Externos
- b) Activos fijos correctamente emplazados
- c) Asegurar que los Pedidos de Compra cumplan los parámetros exigidos.
- d) Alto nivel de exactitud de los inventarios
- e) Realizar una correcta activación de las órdenes de inversión

#### **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

- a) Mejorar el Clima Laboral
- b) Manejo óptimo de la información

### 3.4.6. Mapa Estratégico

Esquema 11. Mapa Estratégico de la Sub Gerencia de Activo Fijo



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

### **3.4.7. Cuadro de Mando Integral Propuesto**

De acuerdo al Mapa Estratégico se ha estructurado el Cuadro de Mando Integral en donde se ve la relación de los Objetivos por cada perspectiva, sus respectivos indicadores, así como la meta, que en este caso es el nivel de cumplimiento y los inductores o planes de acción<sup>24</sup>.

El Cuadro de Mando se compone de los siguientes puntos, los cuales serán desarrollados en la Elaboración del Cuadro de Mando Integral:

- 1) Objetivos
- 2) Indicadores
- 3) Metas
- 4) Planes de acción

#### **3.4.7.1. Elaboración del Cuadro de Mando Integral**

A continuación se presenta el Propuesto del Cuadro de Mando Integral, en donde están incluidos los puntos anteriores, los que se relacionan a las actividades de los procesos de la Sub Gerencia de Activo Fijo.

---

<sup>24</sup> Se han propuesto algunos indicadores, pero en el desarrollo del plan se estará completando.

Tabla 01. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera (parte 1)

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Nivel de Cumplimiento	Resultado	Frecuencia	Planes de acción	
Financiera	1	Bajo nivel de stocks inmovilizados	Capital almacenado mensual/Capital total del (Almacén)	NC = 0%		Mensual	Revisiones periódicas de los movimientos de stocks
				NC = 50%			Clasificar el stock de acuerdo a su rotación y valorización
				NC = 100%			Identificar los stocks con una cobertura igual o mayor a 30 días
				NC = 125%			Evaluar los stocks con baja rotación para la toma de decisión
				NC = 150%			
	2	Control de los gastos	Promedio(Gasto Real / Presupuestado) X 100	NC = 0%		Mensual	Mantener un registro de los gastos realizados
				NC = 50%			Gestionar el registro y pago de los gastos, en el mes de haberse efectuado el servicio
				NC = 100%			Planificar los gastos por tasación y/o apoyo a la gestión
				NC = 125%			
				NC = 150%			

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tabla 01. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva Financiera (parte 2)

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Nivel de Cumplimiento	Resultado	Frecuencia	Planes de acción
Financiera	3 Control eficiente de los Costos de Almacenamiento	Promedio(Costo de Almacenamiento Totales /Metros cúbicos almacenados Totales)	NC = 0%		Mensual	Revisar los costos y los gastos incurridos en el aseguramiento del almacenamiento eficiente
			NC = 50%			
			NC = 100%			
			NC = 125%			
			NC = 150%			
	4 Control de los valores de los activos fijos	Promedio (Cantidad de Activo Fijo con Valor Contable Cero/Total de Activos Fijos) X 100	NC = 0%		Mensual	Revisión mensual de los valores de adquisición, depreciación y valor contable
			NC = 50%			
			NC = 100%			
			NC = 125%			
			NC = 150%			

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tabla 02. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva del Cliente

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Nivel de Cumplimiento	Resultado	Frecuencia	Planes de acción
Clientes	1 Despachos efectivos	Promedio (Cantidad de despachos/Cantida d de Pedidos a despachar) x 100	NC = 0%		Mensual	Ejecutar el picking y packing de los Formularios de Despacho generados
			NC = 50%			Planificar las rutas de los puntos a despachar, en busca de la ruta crítica
			NC = 100%			Distribuir adecuadamente la carga, en un tiempo óptimo, de acuerdo a la ruta del día
			NC = 125%			Asegurar que los stocks sean actualizados en el mismo día de ejecutado el despacho
			NC = 150%			Solicitar tasación de las bajas a realizar
	2 Bajas Oportunas	Promedio (Tiempo Real de Baja por evento/Tiempo Meta de Baja) X 100	NC = 0%		Mensual	Coordinar con los posibles beneficiario para su baja física
			NC = 50%			Generar de Análisis Económicos para la toma de decisión y conformidad del Gerente de Área
			NC = 100%			
			NC = 125%			
			NC = 150%			Realizar la baja contable por medio del SAP

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Tabla 03. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de los Procesos Internos (parte 1)**

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Nivel de Cumplimiento		Resultado	Frecuencia	Planes de acción
			NC = 0%	75.00%			
Procesos Internos	1 Control eficiente de los stocks en los Almacenes Externos	Promedio (Cantidad de materiales despachados/Total de stock en Almacén Externos) X 100	NC = 50%	80.00%		Mensual	Realizar visitas periódicas de verificación de los stocks en los almacenes externos
			NC = 100%	85.00%			Actualizar los stocks de acuerdo a los despachos directos a los solicitantes
			NC = 125%	87.00%			
			NC = 150%	90.00%			
	2 Activos fijos correctamente emplazados	(Cantidad de Emplazamientos Efectivos/ Total de Emplazamiento Requeridos) X 100	NC = 0%	68.00%		Mensual	Cambiar de Centro Logístico y coste antes del traslado
			NC = 50%	70.00%			Asegurarse que los stocks estén emplazados, en especial a las entregas directas al solicitante
			NC = 100%	75.00%			Mantener un control de los traslado y asegurar correcto llenado del Formato de Traslado
			NC = 125%	77.00%			
			NC = 150%	80.00%			
	3 Asegurar que los Pedidos de Compra cumplan los parámetros exigidos.	(Cantidad de Pedidos Erróneos del mes /Cantidad de Pedidos Creados del mes ) X 100	NC = 0%	10.00%		Mensual	Verificar los pedidos de compra antes de darle ingreso a los activos fijos
			NC = 50%	9.00%			Revisar el tipo de imputación para indicar los errores en los pedidos
			NC = 100%	8.00%			
			NC = 125%	6.50%			
			NC = 150%	5.50%			

**Elaboración: Propia**

**Fuente: La Empresa**

Tabla 03. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de los Procesos Internos (parte 2)

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Nivel de Cumplimiento		Resultado	Frecuencia	Planes de acción
			NC = 0%	NC = 50%			
Procesos Internos	4 Alto nivel de exactitud de los inventarios	(Total de Materiales conciliados / Total de Materiales) X 100	90.00%	95.00%		Semestral	Asegurar tener un control de los inventarios mediante los inventarios diarios (candado) y mensuales
			NC = 100%	97.00%			Realizar el Inventario semestral
			NC = 125%	98.00%			Mantener los stock actualizados en el SAP
			NC = 150%	99.00%			
			NC = 0%	80.00%			Revisar que exista una coherencia con los valores de gasto e inversión con respecto al presupuesto
	5 Realizar una correcta activación de las órdenes de inversión	Promedio (Valor de Órdenes de Inversión activadas/Valor Total de Órdenes de Inversión) X 100	83.00%	85.00%		Mensual	Seleccionar las órdenes de inversión que están correctas para activarlas
			NC = 100%	88.00%			Solicitar información adicional para la correcta activación
			NC = 125%	90.00%			Asegurar la correcta imputación de los activos fijos y las órdenes de inversión
			NC = 150%				
			NC = 0%				

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

**Tabla 04. Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Nivel de Cumplimiento		Resultado	Frecuencia	Planes de acción
			NC = 0%	0.00%			
Aprendizaje y Crecimiento	1 Mejorar el Clima Laboral	Promedio (Cantidad de Respuestas Afirmativas) / (Total de encuestados de la SGAFyAC) X 100	NC = 50%	50.00%		Anual	Realizar actividades de integración
			NC = 100%	71.00%			Ejecutar retroalimentación entre el jefe y el colaborador y viceversa
			NC = 125%	73.00%			
			NC = 150%	75.00%			
			NC = 0%	55.00%			Capacitaciones en herramientas tratamiento de la información
	2 Manejo óptimo de la información	Promedio (Cantidad de Reportes efectivos/Reportes Solicitados) X 100	NC = 50%	60.00%		Trimestral	Inducción por parte de los Jefes superiores inmediatos
			NC = 100%	65.00%			
			NC = 125%	70.00%			
			NC = 150%	75.00%			
			NC = 0%	75.00%			

**Fuente: La Empresa**

**Elaboración: Propia**

#### **3.4.8. Seguimiento y Retroalimentación del Balanced Scorecard**

Para conocer la efectividad del Cuadro de Mando Integral, es necesario el seguimiento de la evolución de los indicadores, el cual se apreciará en un periodo mínimo de tres meses. El presente Cuadro de Mando recién ha sido aprobado en el mes de mayo, por lo que todavía no se tiene el resultado trimestral, pero si se está realizando el seguimiento a los planes de acción propuestos, para evaluar su efectividad.

Queda mencionar que los planes de acción son las actividades que se realizan en cada proceso de la Sub Gerencia de Activo Fijo, por lo que esto va ligado a la mejora de procesos.

Así como el seguimiento, la retroalimentación es de suma importancia, el cual se realiza de manera continua a lo largo de la ejecución de los procesos y la vinculación con el Cuadro de Mando Integral.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO**

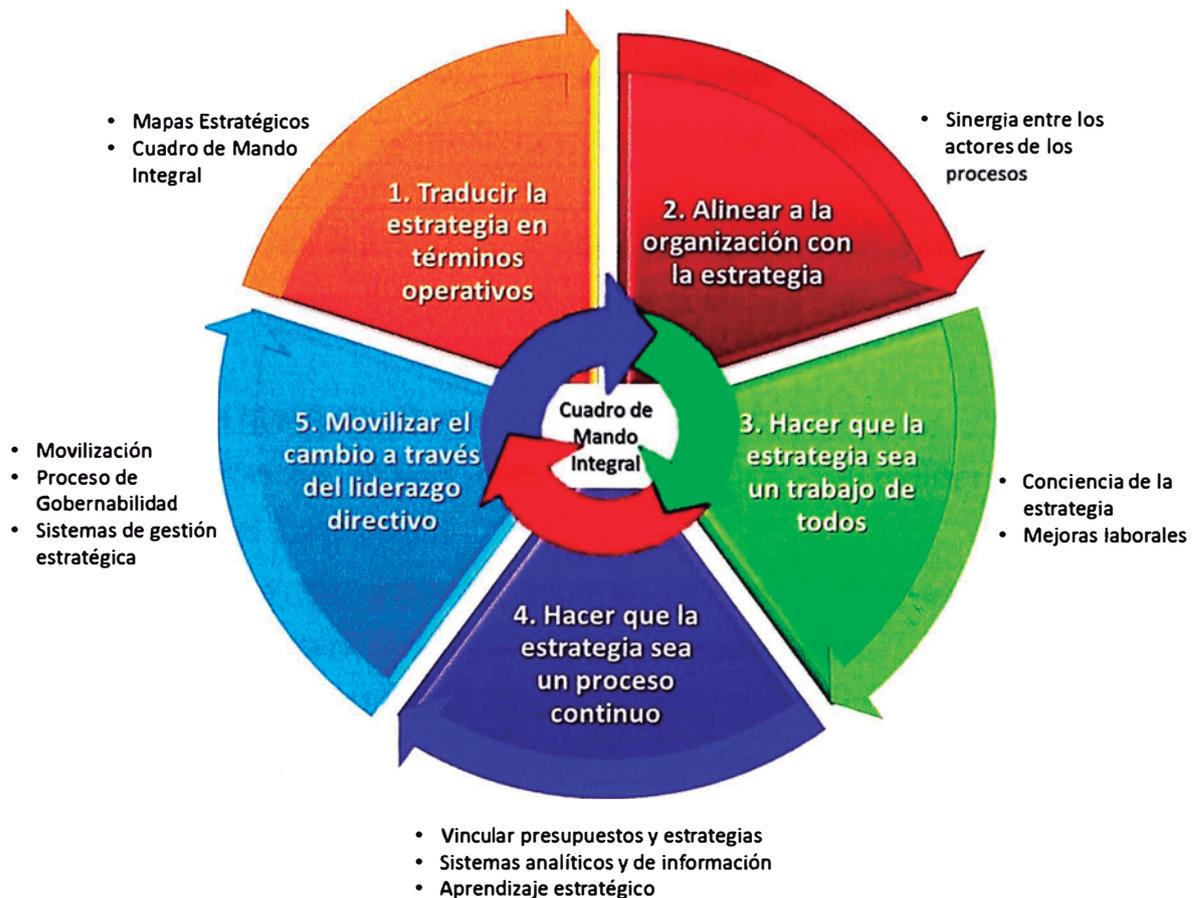
#### **4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

La evaluación de la propuesta se ejecuta con el paso siguiente de la Metodología, que es la Implementación del Programa del Balanced Scorecard, en donde se busca el dinamismo total del Cuadro de Mando, es decir, la acción de las estrategias formuladas.

Este programa está ligado con la supervisión del desarrollo de los indicadores y los planes de acción, que son las estrategias para lograr los objetivos estratégicos.

El Programa del Balanced Scorecard se compone de los siguientes pasos:

## Esquema 12. Programa del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral

Elaboración: Propia

### a. Traducir la estrategia en términos operativos

- Velar por el buen funcionamiento del Cuadro de Mando Integral.
- El Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral dan los lineamientos para que operativamente, los procesos se alineen.
- El Cuadro de Mando integral debe permitir describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara a todos los miembros del equipo.

### b. Alinear a la organización con la estrategia

- Buscar la sinergia entre los diferentes actores que participan e influyen en el proceso integral.

- Reorganización los equipos de acuerdo a las estrategias.
- c. Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos
- Comunicación de las estrategias a todos los miembros, por parte de los líderes.
  - Vinculación de las compensaciones por incentivos al cumplimiento de los objetivos estratégicos en busca de la Mejora Laboral.
- d. Hacer que la estrategia sea un proceso continuo
- Vinculación del presupuesto, las inversiones ha realizar, con las estrategias establecidas.
  - Soporte de los sistemas informáticos, que estén acorde a las necesidades para el cumplimiento de la estrategia.
  - La información debe estar disponible para la toma de decisiones.
  - Aprendizaje estratégico, brindar a los miembros la autonomía de realizar sus labores, pero asegurando la satisfacción de los clientes y la mejora de los procesos.
- e. Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo
- Concientización a todos los miembros de la importancia del cambio en la gestión que genera el Cuadro de Mando Integral.
  - Creación de equipos que servirán de guía para la movilización de los procesos a la forma de gestión del BSC.
  - Proceso de Gobernabilidad bajo la redefinición de los valores de la organización, buscando que la cultura organizacional esté orientada a trabajar bajo la perspectiva de la estrategia, de los objetivos estratégicos.
  - Implantar un Sistema de gestión estratégica, con el objetivo de hacer dinámico los planes de acción para enfrentar a los cambios del entorno.

## 4.2. INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

La Sub Gerencia administra alrededor de 4.8 millones de activos, los cuales están clasificados por clases de activos fijos, donde el 90% están concentrados en las 10 clases que se presentan a continuación:

<b>Clases de Activos Fijos</b>				
Terrenos	Edificios	Locales Alquilados	Muebles	Equipos y Maquinarias
Otros bienes de oficina	Software	Equipos de Cómputo	Valorados	Adjudicados

Estos activos están valorizados de esta manera:

- Valor de adquisición promedio (Inversión): 3 millones de soles
- Valor contable(a abril del 2012) promedio: 1.8 millones de soles.

Los valores de depreciación contable se encuentran ligados con la vida útil de los activos.

Cada sede u oficina tiene asignado cierta cantidad de activos fijos que tienen su propio código o matrícula y es por eso que no se repiten. Con este dato se rastrea su ubicación y la variación de los valores contables en el tiempo.

Como se indicó en el Capítulo III, punto 3.1.3., los activos fijos no están conciliados en el sistema, es decir, que los valores de un activo fijo no están correctamente asignados a la clase de activo al que deberían pertenecer. Por ejemplo, los edificios, clase de activo fijo 1100, los códigos que se refieren a edificio empiezan con 1100xxxxx. Dentro de esta clase, existen muchas descripciones de activos que no se refieren a edificio, tales como guardianía, licencia, entre otras; la suma total puede alcanzar el millón de soles.

De las 10 clases de activos fijos, en donde se encuentran la mayoría de códigos de activo fijo, alrededor del 40%, está mal clasificado, es decir, cerca de 2 millones de activos fijos de los 4.8 millones totales no están bien asignados.

Esta situación es preocupante, debido a que el valor de la depreciación por esos activos será diferente, a causa del tiempo de vida útil que tiene cada clase de activo fijo, por ejemplo, los edificios deprecian en 33 años.

Según la contabilidad, la depreciación se encuentra en la parte del haber del Balance General. Si el monto depreciado durante un periodo contable no es el correcto, esto puede traer consecuencias con la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria), cuando el Banco sea auditado por una entidad externa autorizada. La sanción por presentar información financiera dudosa trae consigo una multa por parte de la SUNAT, lo que ocasionaría la pérdida de la imagen institucional del Banco.

A pesar de esa situación, desde el año 2010, para las nuevas adquisiciones de activo fijo definitivo o activaciones de los activos en cursos, se está tomando medidas de control de los valores de adquisición, que es la inversión efectuada por adquirir los bienes, mediante la correcta clasificación de los activos fijos, al momento de ingresarlos al sistema, en el caso de las Altas, así también el nivel de control es bajo durante la vida útil de los activos fijos.

Por otro lado, se tiene alrededor del 15% de los activos fijos que maneja la sub gerencia, están totalmente depreciados, por lo que no están generando valor al Banco. El tratamiento de estos activos se efectúa en el proceso de baja, el cual hasta el momento tiene una mayor incidencia en bajas reactivas, a solicitud de los usuarios.



del proceso integral. En consecuencia, se obtiene un mejor control y trazabilidad de los activos fijos.

A continuación se presenta la Tabla 05, que es el Cuadro de Resultados del Cuadro de Mando Integral, en donde se obtuvo a los indicadores que no se estaban midiendo (resultado mostrado en líneas arriba). El objetivo de esto es buscar asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de acuerdo a cada perspectiva del Balanced Scorecard, y así con el objetivo de garantizar al proceso integral y buscar su retroalimentación constante.

**Tabla 05. Cuadro de Resultados**

Nombre del Indicador	Definición del Indicador	Meta	Uso actual en la Sub Gerencia de Activo Fijo
Nivel de stocks inmovilizado	Capital almacenado mensual/Capital total del (Almacén)	35 %	Se usa como ratio de control
Gastos	Promedio(Gasto Real/ Presupuestado) X 100	100 %	Es indicador de desempeño
Costos de Almacenamiento	Promedio(Costo de Almacenamiento Totales/Metros cúbicos almacenados Totales)	100 %	Se usa como ratio de control
Valorización de los activos fijos	Promedio (Cantidad de Activo Fijo con Valor Contable Cero/Total de Activos Fijos) X 100	40 %	No se controla
Despachos efectivos	Promedio (Cantidad de despachos/Cantidad de Pedidos a despachar) X 100	90 %	Se usa como ratio de control
Bajas Oportunas	Promedio (Tiempo Real de Baja por evento/Tiempo Meta de Baja) X 100	90 %	Es indicador de desempeño

Nivel de stocks en los Almacenes Externos	Promedio (Cantidad de materiales despachados/Total de stock en Almacén Externos) X 100	85 %	Se usa como ratio de control
Emplazamiento de Activo Fijo	(Cantidad de Emplazamientos Efectivos/ Total de Emplazamiento Requeridos) X 100	75 %	No se controla
Pedidos de compra consistentes	(Cantidad de Pedidos Erróneos del mes /Cantidad de Pedidos Creados del mes ) X 100	8 %	Es indicador de desempeño
Exactitud de los inventarios	(Total de Materiales conciliados / Total de Materiales) X 100	97 %	Es indicador de desempeño
Activación de las órdenes de inversión	Promedio(Valor de Órdenes de Inversión activadas/Valor Total de Órdenes de Inversión) X 100	85 %	No se controla
Nivel del Clima Laboral	Promedio (Cantidad de Respuestas Afirmativas) / (Total de encuestados de la SGAFyAC)X 100	71 %	Es indicador de desempeño
Nivel de manejo de la información	Promedio (Cantidad de Reportes efectivos/Reportes Solicitados) X 100	65 %	No se controla

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- El Cuadro de Mando Integral identificó a los objetivos estratégicos, que en una gestión tradicional, pueden ser confundidos con actividades de los procesos del área.
- Los planes de acción ayudaron a identificar las actividades, dentro de los procesos, que no están generando valor al proceso integral, mostrando una oportunidad de mejora, y así, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Con el Balanced Scorecard, los indicadores pasaron de ser medidores de una operativa, a ser transmisores de acción, debido al soporte que tienen con los planes de acción. Esto asegura que la gestión sea preventiva y no reactiva.

### **RECOMENDACIONES**

- Antes de diseñar el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, se recomienda realizar un levantamiento de la información de manera ordenada y entendible, mediante flujogramas, con el objetivo de analizar las relaciones entre actividades y procesos.
- Es importante el compromiso de todos los miembros del equipo de trabajo, por lo que si no existe un interés de trabajar, asegurando la gestión integral, los esfuerzos de implementar el Balanced Scorecard perderán la efectividad y la mejora de los procesos no se efectuará.

## BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN Robert, NORTON David.  
2000  
"Cuadro de Mando Integral",  
Segunda Edición, Ediciones  
Gestión 2000. Barcelona, España.
- KAPLAN Robert, NORTON David.  
2000  
"Cómo utilizar el Cuadro de Mando  
Integral", Segunda Edición,  
Ediciones Gestión 2000.  
Barcelona, España.
- PORTER, Michael E.  
2009  
"Ser competitivo", Harvard  
Business Press, Ediciones Deusto,  
Barcelona, España
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE  
VELASCO, José Antonio  
2007  
"Gestión por Procesos", ESIC  
Editorial, Segunda Edición, Madrid,  
España

Manuales y Procedimientos de la misma empresa

Normas Internas de la empresa

## Bibliografía electrónica

- MOLINA, Verónica, DÁVILA, Pablo, Balanced Scorecard, aplicado al Banco del Pacífico, Cuenca, 2011, Cuenca, Ecuador, <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/988>
- VALDÉS GÓMEZ, Daniel P., Balanced Scorecard, [www.bsconsultores.cl/QUE\\_ES\\_BSC.pdf](http://www.bsconsultores.cl/QUE_ES_BSC.pdf)
- Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. [http://www.grupokaizen.com/bsce/Que\\_es\\_el\\_Balanced\\_Scorecard\\_\(BSC\\_o\\_CMI\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Que_es_el_Balanced_Scorecard_(BSC_o_CMI).pdf)
- Cómo realizar un cuadro de mando integral [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)
- Diplomado de Finanzas de la Universidad de Carabobo, Síntesis del Libro de Cuadro de Mando Integral, Valencia, Venezuela, 2005, <http://www.franciscocontreras.com.ve/CGPM/RESUMEN%20CMI.pdf>
- Anexos IV.A5 Algunas herramientas para la mejora de procesos <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/33D8F146-B848-418A-92E9-C7822F519B26/19426/IVA5.pdf>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Activo Fijo:** Es un bien de una empresa, ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta<sup>25</sup>.

**Alta del Activo fijo:** Al adquirir un bien, que es considerado un activo fijo, en el momento que le da su ingreso en el sistema, usualmente lo hace en el almacén, es donde se le está dando el alta a este activo, es como el inicio de su vida útil, el cual va acompañada de su depreciación.

También existe el caso de las obras en curso, por ejemplo: la construcción de una oficina, remodelaciones, desarrollo de software, entre otros, su alta ocurre en el momento que se concluye la obra y se activa en el sistema sus valores para que proceda la depreciación.

**Traslado del Activo Fijo:** Cuando un activo fijo cambia físicamente de una ubicación a otra, ya sea por solicitud al almacén, o reutilización en otro local de la empresa. El tratamiento que se le da en el sistema es de cambiarle su ubicación y centro de costos por la depreciación.

---

<sup>25</sup> <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/activo-fijo>

**Baja del Activo Fijo:** Los activos fijos pueden ser dados de baja o vendidos, ya sea por obsolescencia o actualidad tecnológica. La vida útil de un activo fijo es el tiempo durante el cual la empresa hace uso de él hasta que ya no sea útil para la empresa. Los factores que influyen la vida útil de un activo fijo son: el uso y el tiempo, obsolescencia tecnológica

**Trazabilidad:** es la capacidad de rastrear y hacer seguimiento a un producto o servicio a lo largo de todas las etapas de la cadena de suministro (proveedor de la materia prima, producción, distribución, venta hasta llegar al consumidor final)<sup>26</sup>.

En el caso de los Activos Fijos, es conocer y controlar en cada etapa del activo, sus movimientos, cambios de ubicación, la evolución de sus valores contable, la depreciación; hasta la baja física y contable.

**Proceso:** En el caso de una entidad financiera, lo que ofrece es un servicio, por lo que el proceso está basado en diversas actividades vinculadas de forma lógica que se llevan a cabo a fin de obtener un resultado de negocio concreto<sup>27</sup>.

**Indicador:** "Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos"<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> <http://www.gs1pe.org/trazabilidad/index.html>

<sup>27</sup> <http://definicion.de/proceso/>

<sup>28</sup> <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf>

**Plan de acción:** Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura que puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma<sup>29</sup>.

**Factores críticos de éxito:** son factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización, transformados en variables donde su valores en cierto momento son considerados críticos, que pueden afectar significativamente a la posición competitiva del negocio<sup>30</sup>.

---

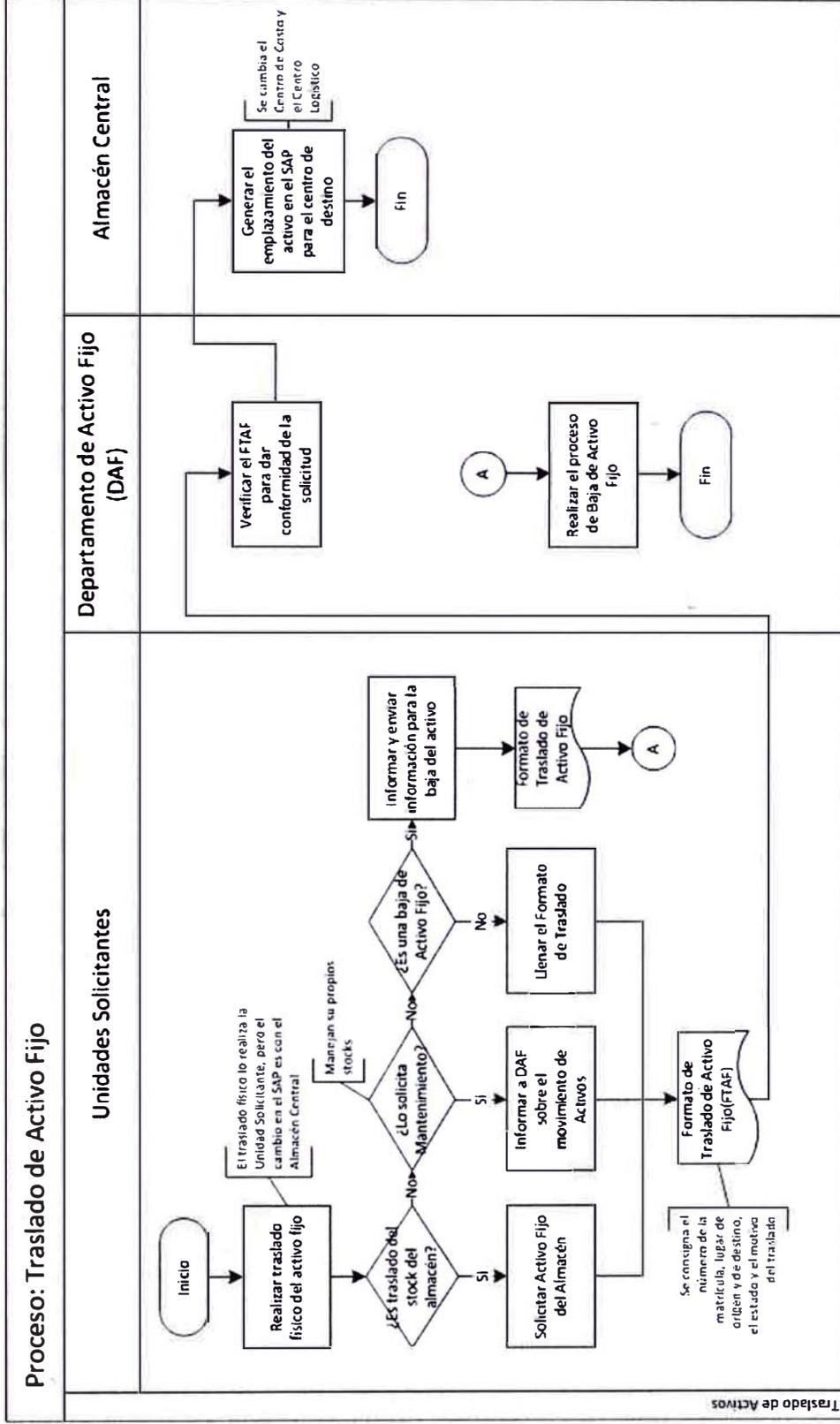
<sup>29</sup> <http://definicion.de/plan-de-accion/>

<sup>30</sup> [http://www.orestesenlared.com.ve/Diplomado%20UNEFA/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.orestesenlared.com.ve/Diplomado%20UNEFA/Los_factores_criticos_del_exito.pdf)

## **ANEXOS**



## ANEXO 2. Proceso de Traslado de Activo Fijo

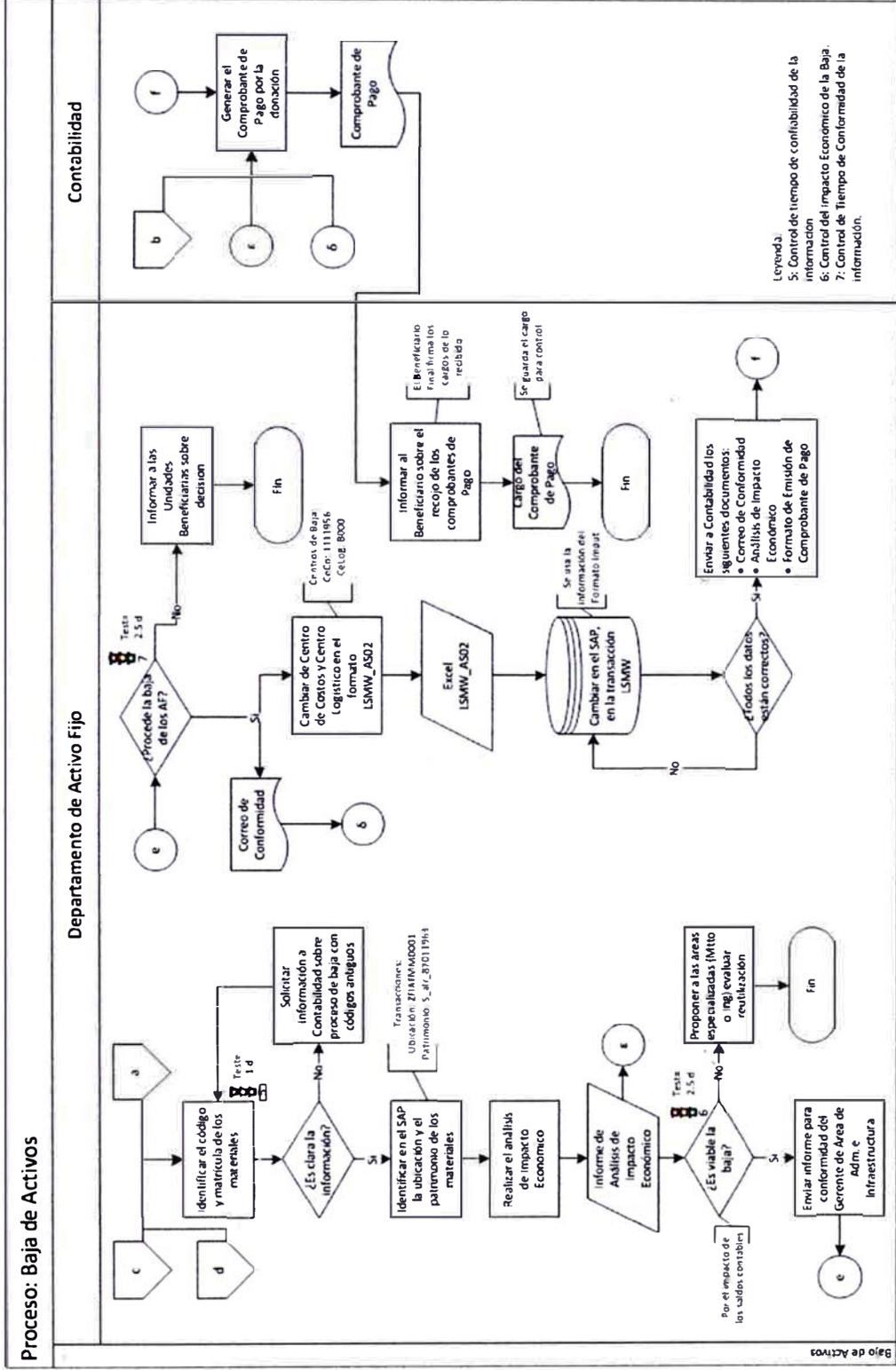


**Fuente: La Empresa**

**Elaboración: Propia**



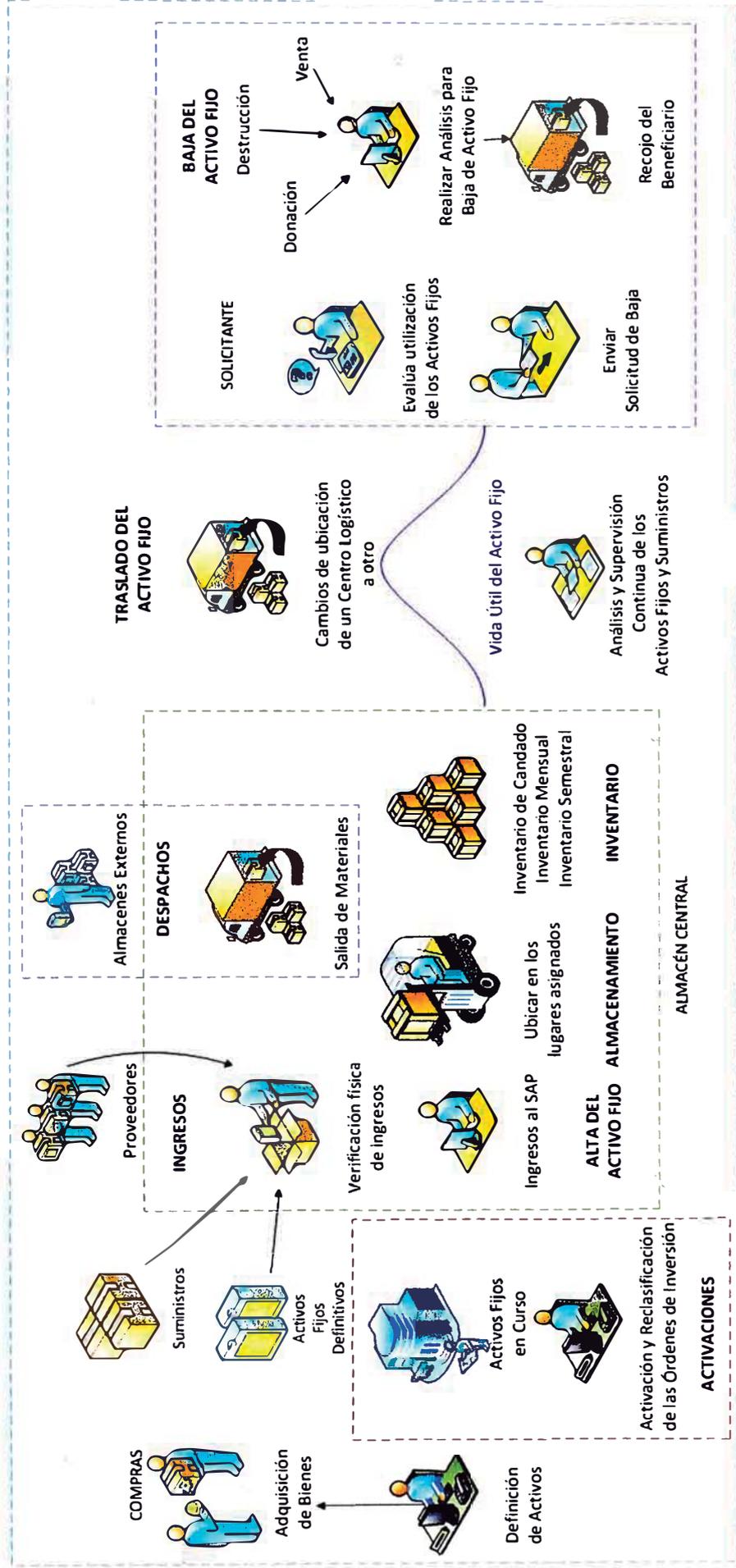
## ANEXO 3. Proceso de Baja de Activo Fijo (parte 2)



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

## ANEXO 4. Diagrama de Proceso Integrado de la Sub Gerencia de Activo Fijo



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia