FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

TESIS

"MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA TARJETA DE CRÉDITO EN ENTIDADES BANCARIAS APLICANDO METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD"

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO DE SISTEMAS

AUTOR
MARCO ANTONIO RIVERA MOGOLLÓN

ASESOR
LUIS ANGEL CAMACHO COLAN

LIMA, PERÚ, MARZO DE 2017

DEDICATORIAS

A Dios, a mis padres, esposa e hijos quienes han sido mis pilares y compañía durante todo el fortalecimiento cognitivo para el logro sublime de mis objetivos, a ustedes el agradecimiento sincero desde lo más profundo de mí ser.

Marco Antonio Rivera Mogollón

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa, quien me acompañó siempre en este proyecto de vida de manera incondicional, a mis padres quienes nunca dejaron de alentarme a seguir creciendo, a mis hijos quienes me brindaron su apoyo y comprensión por la carencia de tiempo compartido, a los catedráticos quienes contribuyeron a lo largo de la carrera, con el único fin de permitirme crecer como persona.

RESUMEN

MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA TARJETA DE CRÉDITO EN ENTIDADES BANCARIAS APLICANDO METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD

La medición del desempeño en el desarrollo desde el siglo pasado y ahora los bancos establecen sus indicadores financieros como pilares de desarrollo de negocios, éstos están asistiendo a diferentes herramientas de gestión para evaluar el rendimiento obtenido en los estados financieros, indicadores de gestión, sin embargo, no se aplican para las áreas específicas utilizando Balanced Scorecard (BSC) metodología para evaluar o predecir con antelación las desviaciones que se puedan presentar en el desempeño de las perspectivas alineados con la visión y estrategia de negocio, los indicadores tienen un impacto directo sobre el rendimiento y la satisfacción de los implicados, como socios, clientes y empleados.

Sin embargo, cada área cuenta con procedimientos manuales para seguir evaluando indicadores financieros, sin contemplar los indicadores no financieros que pueden mejorar el rendimiento, la satisfacción y el logro de la fidelización de clientes, apuntando de manera directa a la calidad total, porque en la línea de tiempo se han venido incrementando el número de incidencias que generan sobrecostos y sobreesfuerzo y reclamos por parte de los clientes.

Palabras Claves: Indicadores de gestión, Calidad en la prestación de servicios, Cuadro de mando integral, Inteligencia de negocios (BI), Análisis de datos (@MicroStrategy, Big Data).

ABSTRACT

MODEL MANAGEMENT INDICATORS FOR MANAGEMENT IN CREDIT CARD BANKS APPLYING BALANCED SCORECARD METHODOLOGY

Performance measurement in development since the last century and now banks set their financial indicators as pillars of business development, these are attending different management tools to evaluate the performance obtained in the financial statements, however not applied management indicators for specific areas using Balanced Scorecard (BSC) to assess or predict in advance the deviations that may be presented in the performance of the prospects aligned to the vision and business strategy, indicators directly impact performance and satisfaction of those involved, as partners, customers and employees.

However, each area has manual procedures to further evaluate financial indicators, without considering the non-financial indicators that can improve performance, satisfaction and achieving customer loyalty, pointing directly to total quality, because on the line time has been increasing the number of incidents that generate cost overruns, overexertion and complaints from customers.

Keywords: Management Indicators, Quality in Service Delivery, Scorecard, Business Intelligence (BI), Data Analysis (@MicroStrategy, Big Data).

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS i
AGRADECIMIENTOS ii
RESUMEN iii
ABSTRACT iv
ÍNDICE DE CONTENIDO v
ÍNDICE DE FIGURAS ix
ÍNDICE DE TABLAS ixi
INTRODUCCIÓN xiiii

CAPITULO I

PLANEAMIENTO METODOLOGICO

1.1 EL PROBLEMA. 2
1.1.1 Descripción de la Realidad Problemática 2
1.1.2 Descripción del Problema 4
1.1.3 Enunciado del Problema 10
1.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN 10
1.2.1 Tipo de Investigación 10
1.2.2 Nivel de Investigación 10
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 10
1.4 OBJETIVOS 15
1.4.1 Objetivo General 15
1.4.2 Objetivos Específicos 15
1.5 HIPÓTESIS: 15
1.6 INDICADORES Y VARIABLES 16
1.6.1 Variable Independiente 16
1.6.2 Variable Dependiente 16
1.7 LIMITACIONES 17
1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 18
1.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. 19

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 21
2.2 MARCO TEÓRICO 31
2.2.1 Balanced Scorecard. 31
2.2.2 Perspectivas: 32
2.2.2.1 Perspectiva financiera 32
2.2.2.2 Perspectiva del cliente 33
2.2.2.3 Perspectiva de procesos 34
2.2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 35
2.2.3 Características del cuadro de mando Integral 36
2.2.4 Tipos de cuadro de mando 37
2.2.5 Comparativa de la metodología. 37
2.2.5.1 Perspectiva Financiera 37
2.2.5.2 Perspectiva dirigida a los Clientes 38
2.2.5.3 Perspectiva de Procesos Internos 38
2.2.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 38
2.2.6 Estándares, requerimientos y arquitectura para el modelo de indicadores de gestión. 42

CAPÍTULO III

MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN

3.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD 46
3.1.1 Factibilidad Técnica 46
3.1.2 Factibilidad Operativa 48
3.1.3 Factibilidad Económica 50
3.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO 51
3.2.1 Descripción de la Organización y el Negocio 51
3.2.2 Definición de los procesos del negocio 58
3.2.3 Procesos del negocio. 59
3.2.4 Planificación 62
3.2.4.1 Planeamiento estratégico. 62
3.2.4.2 Objetivos estratégicos. 64
3.2.5 Estrategias. 64
3.2.6 Diseño. 67
3.2.7 Mapa estratégico. 69

3.2.8 KPI, Objetivos y Alarmas 72
3.2.9 Iniciativas Estratégicas. 77
3.2.10 Análisis. 78
3.2.10.1 Análisis de la Performance. 78
3.2.11 Alineamiento. 82
3.2.12 Efecto Cascada. 84
3.2.13 Planteamiento de casos. 85
3.2.13.1 Caso I: Incremento de incidencias transaccionales de "compras y retiros" con tarjeta de crédito. 85
3.2.13.2 Caso II: Incremento de reclamos por operaciones transaccionales de "compras retiros" con tarjeta de crédito. 85
3.2.13.3 Caso III: Optimización de "métricas" en transacciones de "compras y retiros" con tarjeta de crédito. 86

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA. 89
4.1.1 Población. 89
4.1.2 Muestra. 89
4.1.3 Nivel de confianza y grado de significancia. 89
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. 89
4.2.1 Resultados Genéricos. 89
4.2.1.1 Validez de la evaluación del instrumento 89
4.2.1.2 Instrumento de la investigación 90
4.2.2 RESULTADOS ESPECÍFICOS. 90
4.3 Análisis de resultados descriptivos 93
4.3.1 Indicador 1: cantidad total de transacciones KPI_1 93
4.3.2 Indicador 2: Porcentaje de aprobación respecto a cantidad de Transacciones: KPI_2 95
4.3.3 Indicador 3 : Cantidad Total de Tarjetas: KPI_3 97
4.3.4 Indicador 4: Cantidad Total de Clientes: KPI_4 99
4.3.5 Indicador 5: Porcentaje de aprobación de la cantidad de clientes KPI_5 102
4.3.6 Indicador 6: Cantidad Total del Monto de Transacciones: KPI_6 104
4.4 CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS 106
4.4.1 Contrastación para el indicador 1: : Cantidad Total de Transacciones 106
4.4.2 Contrastación para el indicador 2: Porcentaje de aprobación respecto a la cantidad de transacciones. 108

4.4.3 Contratación para el indicador 3 : cantidad total de tarjetas 111
4.4.4 Contrastación para el indicador 4 : cantidad total de clientes 113
4.4.5 Contrastación para el indicador 5: porcentaje de aprobación respecto a cantidad de cliente 115
4.4.6 Contrastación para el indicador 6: cantidad total de transacciones 118

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES 122
5.2. RECOMENDACIONES 124
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS 125
ANEXOS Y APÉNDICES 131
APENDICE I: MATRIZ DE CONSISTENCIA 132
APENDICE II: MATRIZ DE SOLUCIÓN 134
ANEXOS 135
Anexo I. Cuestionario tipo abierto. Preguntas Libres. 136
Anexo II. Hoja de Cotejo. 139
Anexo III. Cuestionario Tipo Cerrado. 141
GLOSARIO DE TÉRMINOS 143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1:Modelo de Gestión basado en la estrategia. 4
Figura N° 2:Comparativa de Diagrama de Procesos de la administración de Tarjeta de Crédito. 4
Figura N° 3:Diagrama de Proceso Anterior en la Administración de Tarjeta de Crédito. 5
Figura N° 4:Diagrama de Proceso Posterior en la Administración de Tarjeta de Crédito. 5
Figura N° 5:Modelo de Despliegue de Indicadores en el Cuadro de Mando Integral. 6
Figura N° 6:Cuadro de Mando Integral. 6
Figura N° 7:Incidencias Pendientes de transacciones. 7
Figura N° 8:Mapa de ubicación de la entidad Banco BBVA. 7
Figura N° 9:Herramienta de Gestión de Proyectos e Incidencias, REMEDY. 8
Figura N° 10:Estructura Relacional de Medios de Pago. 9
Figura N° 11:Gestión de Indicadores Financieros y No Financieros. 9
*Figura N° 12:*Incidencias Incurridas superiores a la capacidad definida. 12
Figura N° 13:Nivel de actividad de Incidencias Incurridas por bloque. 13
Figura N° 14:Estadística de la consola de incidencias. 14
*Figura N° 15:*Variación Interanual porcentual del PBI Real 2015. 15
Figura N° 16: Características de Norma ISO 9126. 43
*Figura N° 17:*Sub-características y vistas de norma ISO 9126. 44
Figura N° 18:Red de Oficinas del BBVA Continental. 2016. 53
Figura N° 19:Estrategia de sostenibilidad en el Grupo BBVA 2016. 53
Figura N° 20:Organigrama del BBVA Continental. 54
Figura N° 21:Organigrama de procesos de la administración de la Tarjeta de Crédito. 54
*Figura N° 22:*Análisis de Riesgos y Oportunidades 57
Figura N° 23:Procesos CORE de la tarjeta de crédito. 58
*Figura N° 24:*Comité de Planeamiento Estratégico. 63
Figura N° 25:Análisis de estrategia de retiros – creación intervencionista. 66
Figura N° 26:Análisis de estrategia de Metas – creación intervencionista. 66
Figura N° 27:Perspectivas de metodología BSC. 67
Figura N° 28:Gráfica de Gestión por metodología BSC. 68
Figura N° 29:Mapa conceptual con metodología BSC. 69
*Figura N° 30:*Modelo de tres Capas de la entidad financiera – BSC 2016. 70
Figura N° 31:Alineamiento de los valores intangibles con los tangibles – BSC 2016. 71
Figura N° 32:Correlación perfecta de indicadores – BSC 2016. 73
Figura N° 33:Correlación Imperfecta de indicadores – BSC 2016. 73
Figura N° 34:Relación Causa - Efecto de indicadores – BSC 2016. 74
Figura N° 35:Metas de indicadores – BSC 2016. 75
Figura N° 36:Creación de ficha de indicador decreciente. 76
*Figura N° 37:*Incidencias con prioridad de atención. 80
Figura N° 38:Incidencias por aplicación de atención en cientos de unidades. 80
Figura N° 39:Incidencias por motivo de atención. 80
*Figura N° 40:*Resolución de cancelaciones. 81
Figura N° 41:Cancelaciones por actividad expresada en cientos. 81
*Figura N° 42:*Capacidad v/s incurridos por actividad. 82
Figura N° 43:Alineamiento de la estrategia con la metodología BSC. 83
*Figura N° 44:*Ciclo de toma de decisiones con la metodología BSC. 84

Figura N° 45:Transformación de activos Intangibles en tangibles con BSC. 85
Figura N° 46: Cuadro de mando integral, resultado POST-PRUEBA. 87
*Figura N° 47:*Promedio de la cantidad total de transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard. 94
*Figura N° 48:*Promedio del porcentaje de aprobación respecto a cantidad de Transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard..... 97
*Figura N° 49:*Promedio de la cantidad total de tarjetas antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard. 99
Figura N° 50:Promedio de la cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard. 101
Figura N° 51:Promedio del porcentaje de aprobación de la cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard. 103
*Figura N° 52:*Promedio de la cantidad total del monto de transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard. 105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.*Porcentaje de Productividad 2014 – 2015.* 13
Tabla N° 2.*Indicador Presencia – Ausencia.* 16
Tabla N° 3.*Indicador Variable Independiente.* 16
Tabla N° 4.*Indicador de Variable Dependiente.* 16
Tabla N° 5.*Indicadores de Variable Dependiente.* 17
Tabla N° 6.*Diseño pre-experimental* 18
Tabla N° 7.*Técnicas e Instrumentos para recolección de información.* 19
Tabla N° 8.*Tabla de valores de indicadores de metodología.* 39
Tabla N° 9.*Tabla de comparativa de Metodologías.* 41
Tabla N° 10.*Características de Mainframe.* 47
Tabla N° 11.*Características de equipos de usuario.* 47
Tabla N° 12.*Lista de software necesario para el desarrollo del proyecto.* 48
Tabla N° 13.*Recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto.* 49
Tabla N° 14.*Consolidado de Costos.* 51
Tabla N° 15.*Recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto.* 56
Tabla N° 16. *Descripción de los procesos CORE.* 58
Tabla N° 17.*Roles y Responsabilidades creación propia basada en libro de BSC.* 63
Tabla N° 18.*Definiciones clave - creación propia basada en libro de BSC.* 67
Tabla N° 19.*Parámetros del semáforo creación colaborativa basada en libro de BSC.* 74
Tabla N° 20.Valores Reales de logro, basada en libro de BSC. 74
Tabla N° 21 *Creación de ficha de indicador creciente* 75
Tabla N° 22.*Indicadores de investigación.* 90
Tabla N° 23.*Resultados de Pre-Prueba y Post-Prueba.* 91
Tabla N° 24.*Estadística descriptiva del KPI 1.* 93
Tabla N° 25.*Estadística descriptiva del KPI 2.* 95
Tabla N° 26.*Estadística descriptiva del KPI 3.* 98
Tabla N° 27.*Estadística descriptiva del KPI 4.* 100
Tabla N° 28.*Estadística descriptiva del KPI 5.* 102
Tabla N° 29.*Estadística descriptiva del KPI 6.* 104
Tabla N° 30.*Prueba de normalidad de la Cantidad Total de Transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.* 106
Tabla N° 31.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Transacciones.* 107
Tabla N° 32. *Prueba de normalidad del Porcentaje de Aprobación respecto a Cantidad de Transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.* 109
Tabla N° 33.*Estadística Inferencial prueba t – Wilcoxon del Porcentaje de Aprobación respecto a Cantidad Total de Transacciones.* 110
Tabla N° 34.*Prueba de normalidad cantidad total de tarjetas antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.* 111
Tabla N° 35.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Tarjetas.* 112
Tabla N° 36.*Prueba de normalidad cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.* 113
Tabla N° 37.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Clientes.* 115

Tabla N° 38.*Prueba de normalidad cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.* 116
Tabla N° 39.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Clientes.* 117
Tabla N° 40.*Prueba de normalidad cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.* 118
Tabla N° 41.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Clientes*. 119

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un modelo de indicadores de gestión en la administración de la tarjeta de crédito en entidades bancarias mediante la aplicación de la metodología BALANCED SCORECARD - BSC que se pueden ver reflejados en un cuadro de mando integral. Esta investigación, se aplicará y se pondrá en ejecución bajo lineamientos de la metodología BSC, siendo su diseño y definición del modelo, la base fundamental para su implementación, que permita mejorar la administración de la tarjeta de crédito y los servicios que brinda y comparte con otras áreas productivas del banco, revalorizando las cuatro perspectivas que propone la metodología.

El modelo de indicadores de gestión para la administración de la tarjeta de crédito permitirá brindar solución a la problemática actual que incurre en la creciente demanda de reclamos e incidencias en los servicios que brinda, de igual forma optimizará la calidad de los procesos, y reducirá con ello costos operativos innecesarios, asimismo permitirá controlar las desviaciones de los indicadores de gestión para atender éstas con estrategias que corrijan los procedimientos que dieron origen al problema. Con la hipótesis quedará demostrado que si se plantean los indicadores a nivel gerencial y se pone en ejecución la extracción de los datos a evaluar aplicando la metodología de BSC se podrán ver resultados de optimización y calidad de servicios, aumentando así la satisfacción de los clientes e inversores de la institución. Las limitaciones que esperan encontrarse en el modelo de indicadores de gestión para la administración de la tarjeta de crédito en entidades bancarias, basado en la metodología BSC será el tiempo limitado de las jefaturas gerenciales y jefaturas medias en la definición de indicadores de gestión.

En el Capítulo I: Planteamiento Metodológico. Se detalla todo referente al planeamiento metodológico, porque involucra la definición del problema, justificación, nivel de investigación, objetivos, hipótesis, variables e indicadores, diseño de investigación y los métodos de recolección de datos.

El Marco Referencial definido en el Capítulo II.- Se detalla los antecedentes, teniendo como referencias tesis, libros y artículos científicos, y la parte teórica de la tesis, la validación del marco teórico relacionado con las metodologías y modelos que se están usando para el desarrollo de la tesis.

Capítulo III.- Modelo de Indicadores de gestión, se detalla la factibilidad técnica de la administración del producto de la tarjeta de crédito, la cual se soporta en el sistema central MAINFRAME, equipos de usuario, plataforma del software, sistema operativo, y base de datos. Así se detalla también la factibilidad operativa respecto a los procesos automáticos de carga y almacenamiento, además se detalla los recursos, y la factibilidad económica que se enmarca en costos de hardware, software, recurso humano. El detalle de los procesos del negocio, estándares ISO, requerimientos y arquitectura para la gestión. El planeamiento estratégico con referencia a los objetivos, la estrategia, diseño, indicadores y alarmas, planteamiento de estrategias, análisis de la problemática y de la performance, alineamiento de la estrategia, de la metodología y el efecto cascada.

Capítulo IV.- Análisis de resultados y contrastación de hipótesis, detalla sobre qué población y muestra enfocamos la investigación, el nivel de confianza y el grado de significancia, así como el análisis e interpretación de resultados, además del detalle del grupo de análisis, el proceso del negocio motivo de estudio, y la propuesta del modelo del panel de control de indicadores.

Capítulo V.- Conclusiones y recomendaciones, basadas en los resultados de presente estudio de investigación donde se valora los resultados y se sugiere el mecanismo para el logro del alineamiento de la metodología en el sector financiero.

El Autor

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 EL PROBLEMA.

1.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

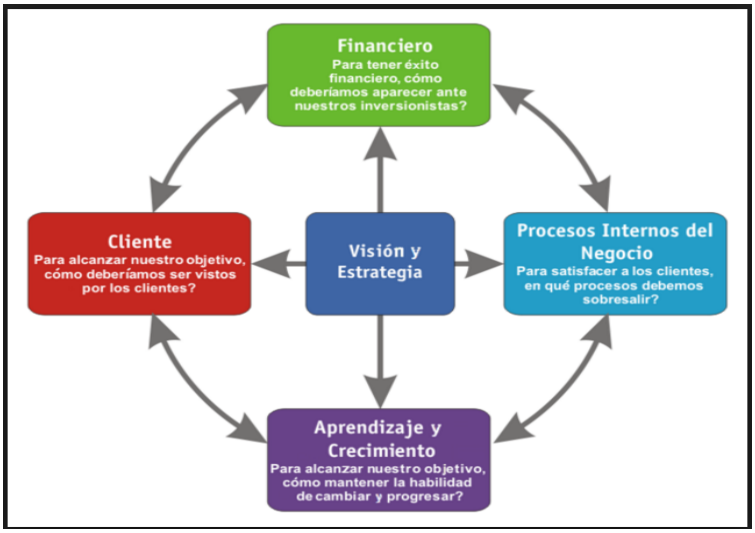
En las últimas décadas la globalización ha obligado a las instituciones bancarias en el orbe, a respaldar sus productos y servicios en diferentes herramientas tecnológicas y sistemas de información, los cuales en la línea del tiempo no cubren todas las necesidades para el logro de los objetivos de cada institución financiera, por ello cuentan con diferentes tipos de sistemas informáticos como ERP, CRM, WORKFLOWS, DASHBOARS, BUSSINES INTELIGENT, entre otros, que permiten medir los niveles de servicio, aprobación y crecimiento. Las instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) han desempeñado papeles claves tanto para financiar a largo plazo las necesidades de desarrollo como para estabilizar sistemas financieros débiles. Dos ejemplos notables son la crisis financiera de 1998 que comenzó en Asia, pero al final se extendió más allá, especialmente en Rusia, y la de 2008 que ha infligido fuerte presión a las instituciones financieras y economías de todo el mundo. En ambos casos el FMI y el BM hicieron importantes aportaciones financieras a países atribulados como Tailandia y Rusia. Por ejemplo, el brazo de desarrollo del Banco Mundial hace préstamos "blandos" por alrededor de 10.000 millones de dólares anualmente. Además, los presidentes de los bancos centrales y los ministros de hacienda de los países grandes se han reunido y han coordinado la provisión de crédito para aliviar el pánico e impedir el posible derrumbe de bancos importantes, compañías de seguros y otras instituciones financieras. (USEMBASY, 2009) Sin embargo, en todo este proceso de crisis y estabilización se viene aplicando el uso de la inteligencia de negocios mediante el control de indicadores con herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI) o BSC, que permitió vincular las metas generales a largo plazo con objetivos específicos a corto plazo, siendo este el beneficio mejor valorado de todos los que implica el uso. El BSC es una excelente herramienta para la medición del desempeño financiero y no financiero en el mundo corporativo, siendo el sexto instrumento de gestión más popular y efectivo en el mundo. (LANTARES, 2014) .

En nuestro país las instituciones financieras y bancarias están a la vanguardia de innovar con nuevas características de productos y servicios, por ello están en constante

seguimiento en evaluar a nivel de indicadores claves de desempeño KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs), el comportamiento de los clientes, los importes de colocación, el volumen de recaudación, el porcentaje de captación por característica de producto, los niveles de calidad del servicio, y la cantidad de incidencias que se generan a la prestación del producto o servicio. En la actualidad las entidades bancarias y financieras generalmente no cuentan con una metodología que les permita gestionar eficientemente sus indicadores de gestión en todas las áreas comerciales, productivas y gerenciales. Esta deficiencia genera sobrecostos en la implementación de los proyectos de crecimiento que se establecen como métricas en su plan anual.

En la institución bancaria base de la investigación actualmente cuenta con una amplia gama de áreas que se encuentran en constante búsqueda de crecimiento y orientación de satisfacción de servicios frente a la institución, al mercado habitual y potencial que permita una eficiente gestión y control de resultados que redunden en beneficio de la institución, por ello segmentar los indicadores por áreas les podrá alinear en su conjunto a la visión estratégica de la institución. Una de las áreas que gestiona indicadores de volumen de incidencias y de afectación en los procesos de la cadena de valor es el área de administración de tarjeta de crédito, conocida como "Medios de Pago". La siguiente investigación explica la importancia de proponer la implementación de un modelo de valoración basado en la Visión y Estrategia (¿Qué es lo que esperamos ser en el futuro, sobre el futuro?), que contemple las cuatro perspectivas de la metodología Balanced Scorecard tales como: **Perspectiva Financiera** (¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas?), **Perspectiva de Cliente** (¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?), **Perspectiva de Procesos Internos** (¿Cuáles son los procesos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes y socios?) y **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** (¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?) (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 1998-2015), que reflejen como beneficio el control operativo y la gestión estratégica, que signifiquen el grado de satisfacción global de la institución.

Figura N° 1:Modelo de Gestión basado en la estrategia.

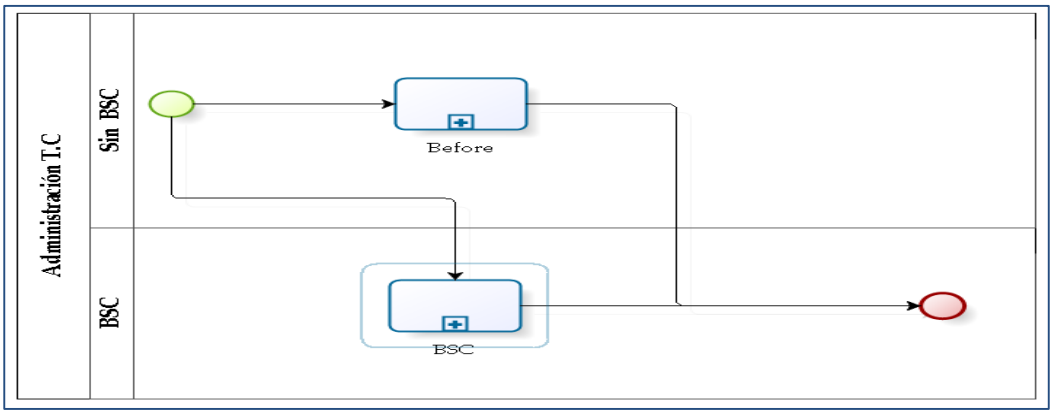


Fuente: Balanced Scorecard, 2010.

1.1.2 Descripción del Problema

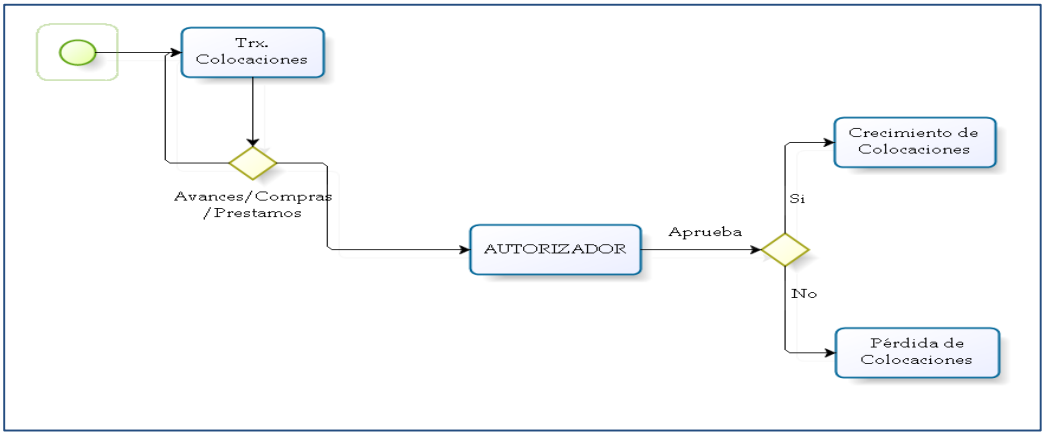
La administración de la tarjeta de crédito actualmente viene sufriendo un significativo número incidencias y reclamos reportados, dando origen al uso de la herramienta de gestión de incidencias REMEDY (BMC Remedy Service Management), ver Figura 9, donde se registran cada una de las incidencias indicando el caso de la incidencia, el alcance de afectación, la prioridad de atención entre otros valores, siendo dirigidas estas al gestor de la aplicación, para la atención de las mismas. La inexistencia de un cuadro de mando integral con BSC implica que no se puedan identificar diferentes problemas específicos en un tablero resolutor que permita identificar cantidad de transacciones, clientes, tarjetas, montos, operaciones de compras y retiros, metas, desvios y denegaciones que afectan el servicio.

. *Figura N° 2*:Comparativa de Diagrama de Procesos de la administración de



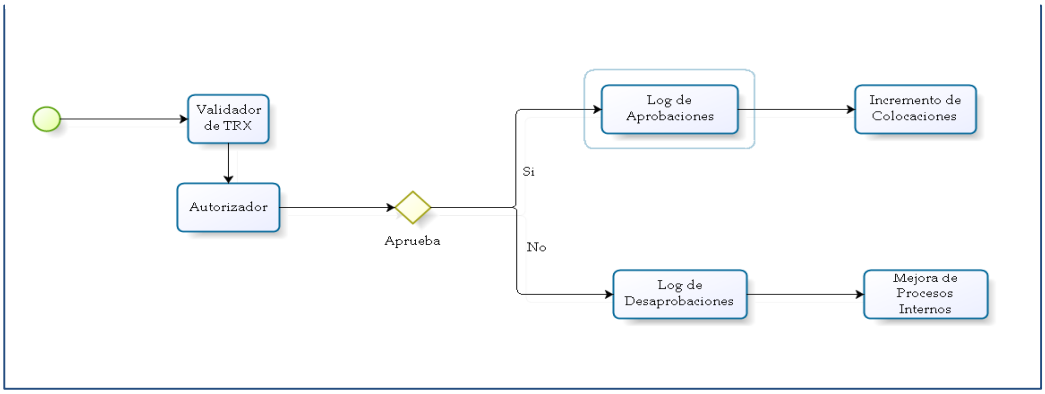
Fuente: BBVA Continental, 2016.

. *Figura N° 3*:Diagrama de Proceso Anterior en la Administración de Tarjeta de Crédito.



Fuente: BBVA Continental, 2016.

Figura N° 4:Diagrama de Proceso Posterior en la Administración de Tarjeta de Crédito.



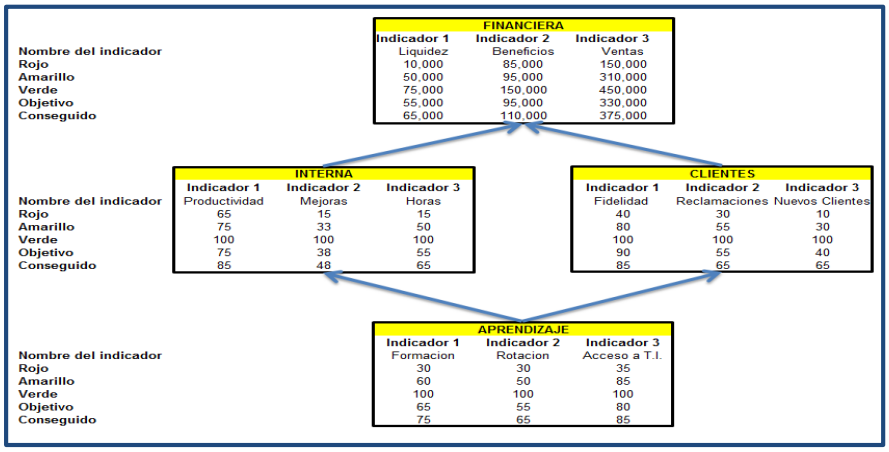
Fuente: BBVA Continental, 2016.

Por las deficiencias presentadas en la administración del producto de tarjeta de crédito se presentan los siguientes sub-problemas:

El primer sub-problema:

En la actualidad el BBVA Continental no cuenta con un Cuadro de Mando Integral que permita visualizar los indicadores en las cuatro perspectivas de la metodología Balanced Scorecard u otros que pueden ser incluidos en el tiempo.

Figura N° 5:Modelo de Despliegue de Indicadores en el Cuadro de Mando Integral.



FINANCIERA

Nombre del indicador	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
	Liquidez	Beneficios	Ventas
Rojo	10,000	85,000	150,000
Amarillo	50,000	95,000	310,000
Verde	75,000	150,000	450,000
Objetivo	55,000	95,000	330,000
Conseguido	65,000	110,000	375,000

INTERNA

Nombre del indicador	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
	Productividad	Mejoras	Horas
Rojo	65	15	15
Amarillo	75	33	50
Verde	100	100	100
Objetivo	75	38	55
Conseguido	85	48	65

CLIENTES

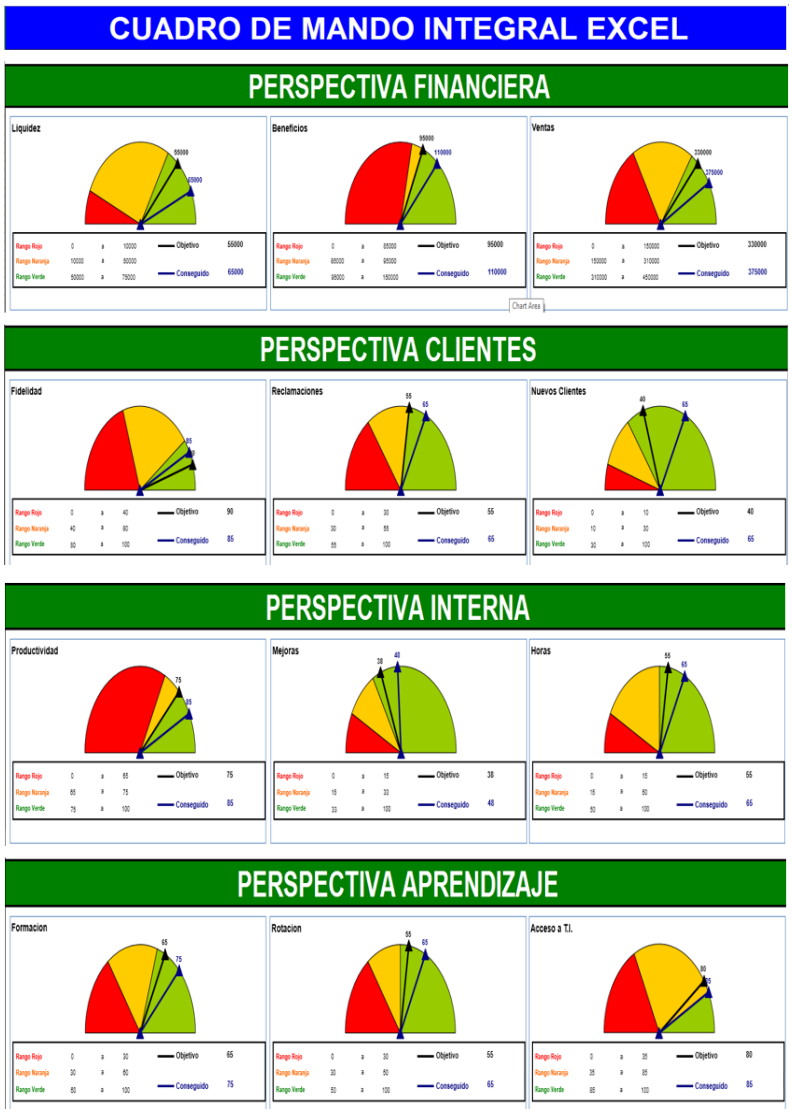
Nombre del indicador	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
	Fidelidad	Reclamaciones	Nuevos Clientes
Rojo	40	30	10
Amarillo	80	55	30
Verde	100	100	100
Objetivo	90	55	40
Conseguido	85	65	65

APRENDIZAJE

Nombre del indicador	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
	Formacion	Rotacion	Acceso a T.I.
Rojo	30	30	35
Amarillo	60	50	85
Verde	100	100	100
Objetivo	65	55	80
Conseguido	75	65	85

Fuente: www.webandmacros.com, 2016.

Figura N° 6:Cuadro de Mando Integral.

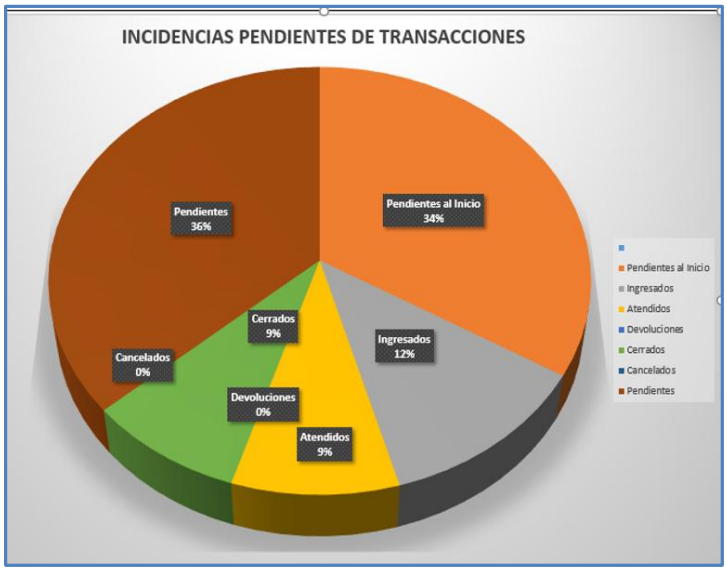


Fuente: www.webandmacros.com, 2016.

El segundo sub-problema:

La creciente demanda de incidencias reportadas por los clientes o usuarios de las entidades bancarias, se viene reflejando en los reportes emitidos por la herramienta REMEDY y por el control de cancelaciones de las transacciones en línea reflejan un alto grado de insatisfacción respecto a la administración de la tarjeta de crédito.

Figura N° 7:Incidencias Pendientes de transacciones.

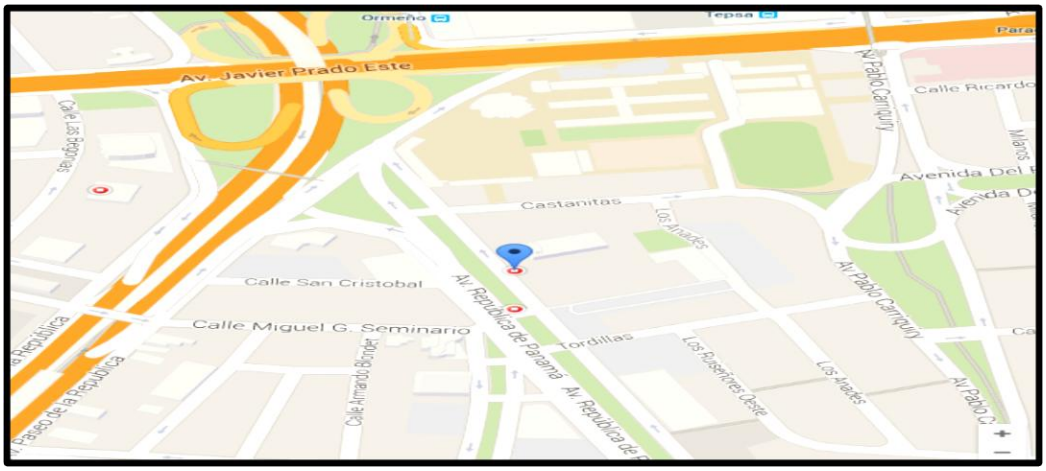


Fuente: Banco BBVA 2016.

Ubicación:

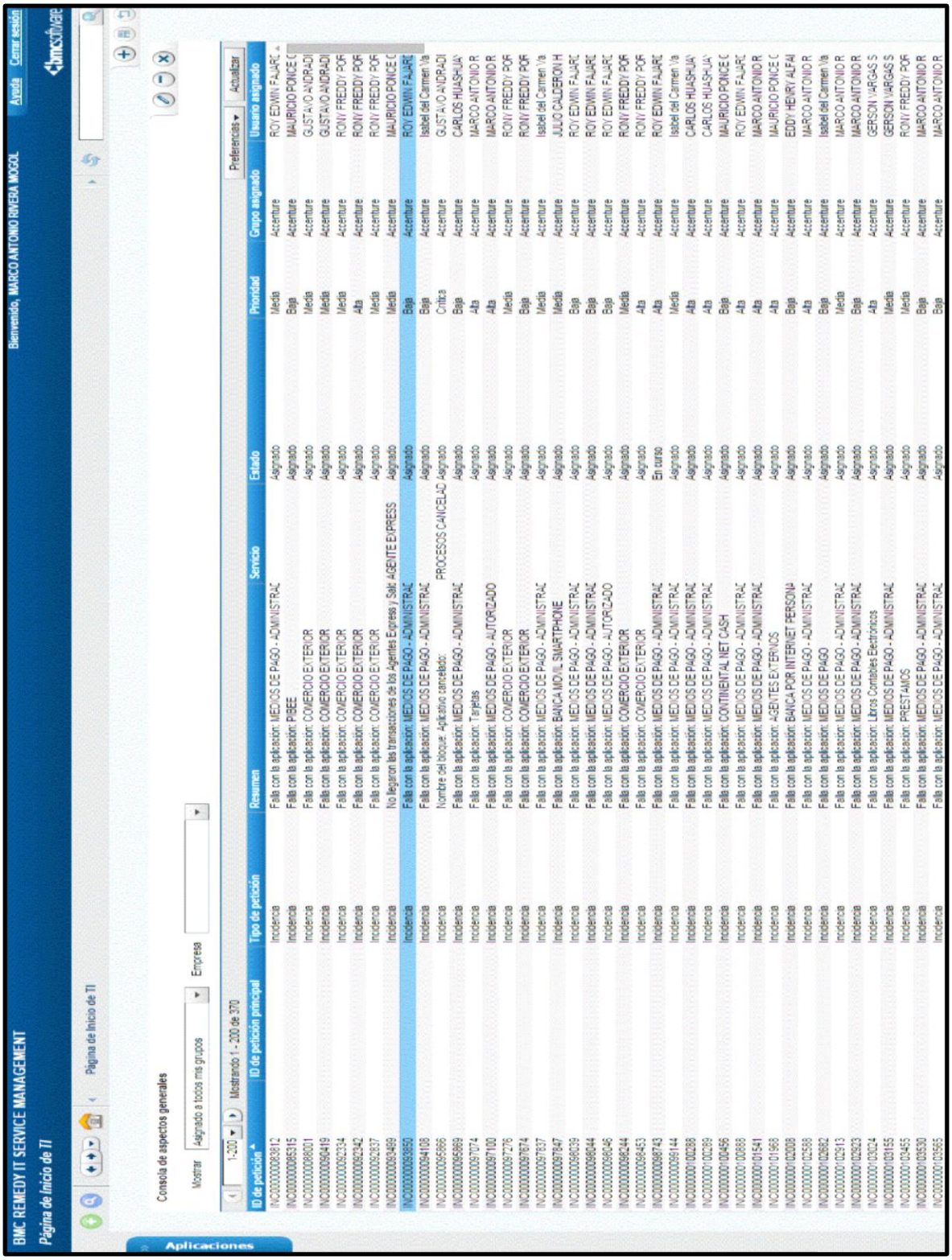
La investigación se realizará en la entidad Banco BBVA, Av. República de Panamá #3055.

Figura N° 8:Mapa de ubicación de la entidad Banco BBVA.



Fuente: Google MAPS, 2016.

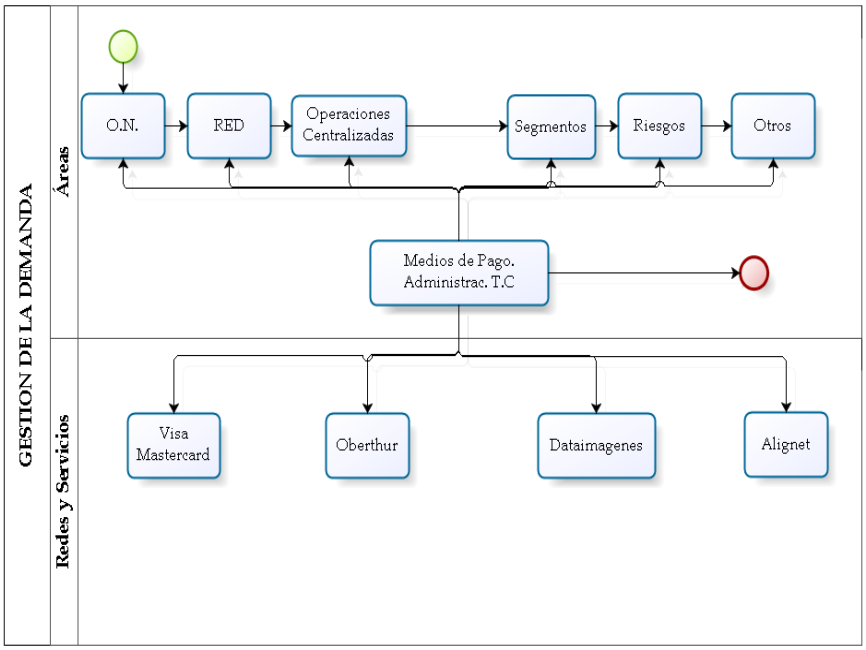
Figura N° 9:Herramienta de Gestión de Proyectos e Incidencias, REMEDY.



Fuente: Banco BBVA 2015-2016.

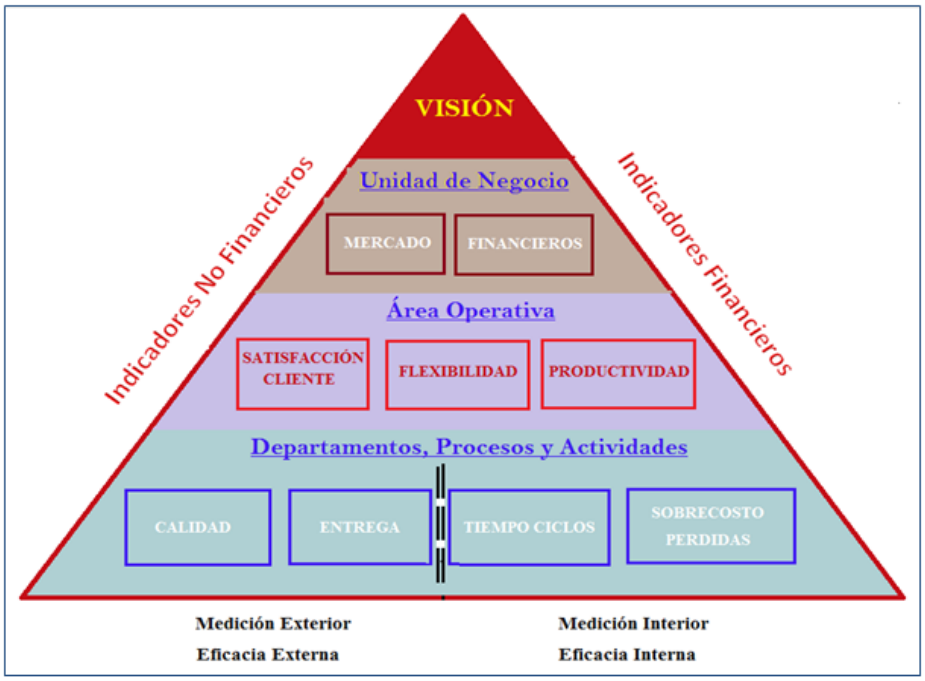
Estructura Relacional de Medios de Pago

Figura N° 10:Estructura Relacional de Medios de Pago.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 11:Gestión de Indicadores Financieros y No Financieros.



Fuente: BSC 2010.

1.1.3 Enunciado del Problema

¿Cómo mejorar el servicio de administración de tarjetas de crédito en una entidad bancaria mediante un modelo de indicadores de gestión aplicando la metodología Balanced Scorecard?

1.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Tipo de Investigación

Básica y Aplicada:

La definición de un activo intangible, que permite su medición y que puede convertirse en valor relevante para una institución financiera, originó el planteamiento y la creación de nuevos indicadores, los cuales permitirán una predicción de rendimiento y monitoreo de logros en tiempo real.

Aplicando técnicas y procedimientos de carga y extracción de datos se podrá obtener información consolidada relevante de los diversos sistemas de control del aplicativo, en un esquema de información que permita ser gestionado por una herramienta tecnológica la cual se encargue de visualizar indicadores de gestión que conlleven a la toma efectiva de decisiones y medir el desempeño de la administración del producto tarjeta de crédito.

1.2.2 Nivel de Investigación

Nivel Explicativo:

La investigación pretende establecer los indicadores de gestión que aporten valor en la administración del producto tarjeta de crédito, aplicados a la Metodología Balanced Scorecard.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se ha desarrollado para establecer el modelo de los indicadores de gestión que aporten valor a la evaluación constante de la administración del producto tarjeta de crédito, su implementación permitirá medir las cuatro perspectivas de la metodología, con la finalidad de controlar adecuadamente las métricas de todos los procesos involucrados en

la administración de la tarjeta de crédito, e identificar los riesgos potenciales con anticipación los cuales permitan la toma de decisiones que atenúen, minimicen o reviertan el impacto negativo.
Esta tesis contribuirá con el planteamiento del esquema y modelo de control de mando integral. (Arango, 2012).

Según Robert Kaplan y David P. Norton, la importancia de la investigación es que la metodología BSC tiende a trazar el progreso de los objetivos tácticos y estratégicos alineados a la visión de la empresa, mientras que los cuadros de mando tienden a supervisar el rendimiento de los procesos operativos, dado que existe gran diferencia entre tableros de instrumentos y tablas de puntuación, bajo este enfoque científico, muchos no han logrado diferenciar entre dashboard y scorecards a pesar de que muchos utilizan estos términos para referirse a diferentes tipos de aplicaciones analíticas para medir el rendimiento, no siendo más que aplicaciones de monitoreo, ambos muestran el estado y tendencias de los indicadores clave de rendimiento.

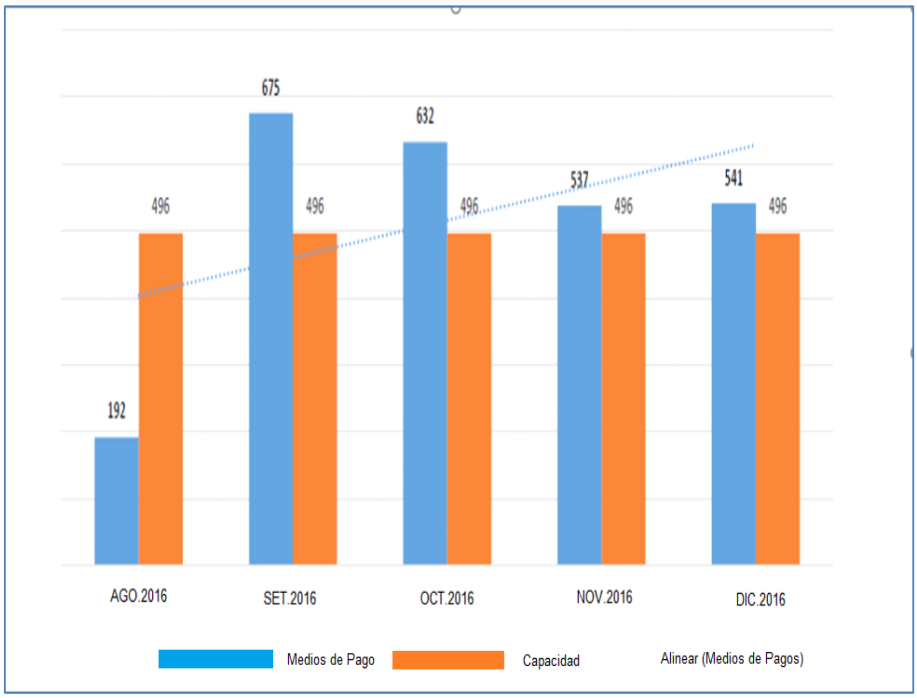
Justificación Práctica:

La implementación de indicadores de gestión aplicando la metodología Balanced Scorecard permitirá la identificación oportuna de las desviaciones de los indicadores, aumentará considerablemente el volumen de operaciones aprobadas y reducirá el volumen de incidencias y sobrecostos, y la identificación de los procesos con mayor volumen de cancelaciones. Con los resultados obtenidos periódicamente se podrán obtener o proponer nuevos indicadores que permitan robustecer el servicio del área sujeta de evaluación.

La Figura 12, nos muestra la cantidad de incidencias que afectan la colocación (perspectiva financiera) que superan la capacidad definida de atención, manteniendo la misma cantidad de colaboradores que se van perfeccionando con la retroalimentación de conocimientos (perspectiva de aprendizaje y crecimiento), mejorando los procesos on-line de colocación (perspectiva de procesos internos), generando como resultado la satisfacción del cliente (perspectiva cliente).

La importancia de implementar indicadores de gestión en cualquier tipo de empresa, se refleja en el crecimiento sostenido de todas las áreas que participan en la generación de ingresos, porque están dirigidos a toda la organización, colaboradores y clientes.

*Figura N° 12:*Incidencias Incurridas superiores a la capacidad



Fuente: BBVA Continental, 2016.

Justificación Tecnológica:

Esta investigación se justifica tecnológicamente porque cuenta con herramienta de gestión de incidencias, herramienta de administración de tarjetas, herramienta de seguimiento y control de tarjetas (workflow) y herramienta de generación de datawarehouse, de quienes se extraerá información con procesos automatizados o mediante interfaces que aporten a la alimentación del esquema del BSC el cual permitirá el control eficiente de la visión y estrategia del área mejorando la calidad del servicio.

REMEDY es una aplicación de software para implementar una mesa de ayuda a nivel empresa (Enterprise) que incluye el manejo de incidencias, niveles de servicio, provee la continuidad del negocio de forma rápida y eficiente. (Grupo Arión, 2016).

La importancia de contar con herramientas de extracción, modelado y control, permite que el seguimiento de la estrategia se convierta en parte fundamental de todos los procedimientos dentro de la entidad bancaria.

Figura N° 13:Nivel de actividad de Incidencias Incurridas por bloque.

ID de petición	ID de petición principal	Tipo de petición	Resumen	Servicio	Estado	Prioridad
INC000000137167		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000190833		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000206286		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000335897		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000335917		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000337883		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000338076		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000340902		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000341210		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000343632		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000348251		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Alta
INC000000352431		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000358190		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Alta
INC000000358261		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Alta
INC000000358651		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000362849		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Alta
INC000000363383		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Alta
INC000000365021		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000365607		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Media
INC000000368834		Incidencia	Falla con la aplicación: MEDIOS DE PAGO - A		Asignado	Alta

Fuente: BBVA Continental, 2016.

Justificación Institucional:

El presente trabajo se justifica institucionalmente porque pretende mejorar los controles mediante indicadores de gestión lo cual podrá ser replicado en todas las áreas del banco minimizando los costos operativos y acrecentar la satisfacción de los inversionistas, es importante porque se verán reflejados los resultados de forma segura, que permita a los niveles jerárquicos minimizar el riesgo de acción en la toma de decisiones.

Tabla N° 1.*Porcentaje de Productividad 2014 – 2015.*

PRODUCTIVIDAD ANUAL	MILLONES		%
Año 2014			
Total, activo número de personal	11.36	10.42	9.0
Año 2015			
Total, activo número de personal	14.67	11.36	29.2

Fuente: BBVA Continental. (Continental, 2016).

Justificación Metodológica:

Esta investigación se justifica metodológicamente puesto que está orientado bajo métodos científicos, cuyos resultados genera nuevos conocimientos que desplegarán nuevas tendencias y herramientas de aprendizaje para futuras investigaciones. Así la investigación aportará alternativas de conocimiento científico para la implementación de indicadores de gestión en la administración del producto tarjeta de crédito, brindando información a nivel de indicadores claves de desempeño o KPI's que permiten el control de desviaciones de las estrategias establecidas, la importancia de la metodología se refleja en el crecimiento de los niveles de servicio de la entidad bancaria.

Figura N° 14:Estadística de la consola de incidencias.

Work Order 27/6/2016 10:48 AM

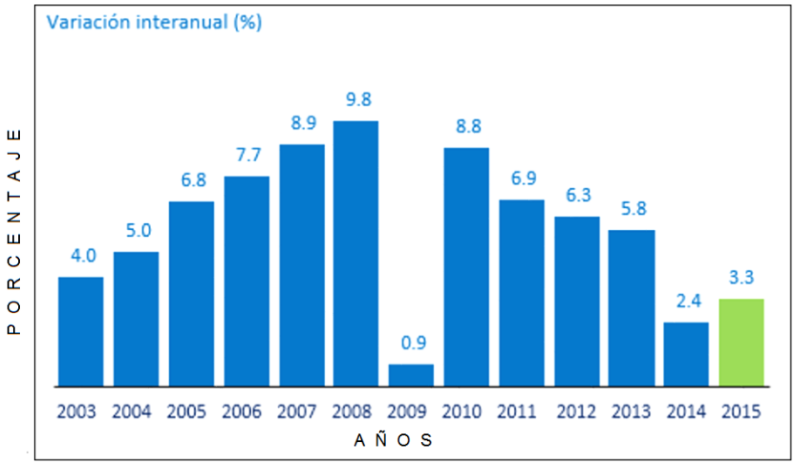
Año Fin		2,016											
Nro Mes		6		7		8		9		10		11	
Mes Fin		June		July		August		September		October		November	
Fábrica	Bloque	Horas Planificadas	Horas Incumridas	Horas Planificadas	Horas Incumridas	Horas Planificadas	Horas Incumridas	Horas Planificadas	Horas Incumridas	Horas Planificadas	Horas Incumridas	Horas Planificadas	Horas Incumridas
Indra	Finanzas	0	0	302	302	0	0	100	100	344	344	444	0
	Riesgos	790	790	765	765	676	676	110	110	0	0	44	44
	Total	790	790	1,067	1,067	676	676	210	210	344	344	488	44

Fuente: BBVA Continental, 2016.

Justificación Económica:

El modelo de los indicadores de gestión, reducirá sustancialmente la probabilidad de incidencias, incrementará la calidad de procesos, y mejorará la satisfacción de los clientes, generando conocimiento para nuevas estrategias que consoliden la visión de la institución, se determina su importancia por los resultados financieros que permite alcanzar la metodología.

*Figura N° 15:*Variación Interanual porcentual del PBI Real 2015.



Fuente: BBVA Continental. (Continental, 2016).

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la aplicación de un modelo de indicadores de gestión aplicando la metodología Balanced Scorecard para mejorar la administración de la tarjeta de crédito.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Incrementar la cantidad total de transacciones.
- Incrementar el porcentaje % de aprobación respecto a cantidad de transacciones.
- Incrementar la cantidad total de tarjetas.
- Incrementar la cantidad total de clientes.
- Incrementar el porcentaje % de aprobación de la cantidad de clientes que realizaron transacciones aprobadas del banco.
- Incrementar cantidad de total del monto de transacciones.

1.5 HIPÓTESIS:

Si se diseña y aplica el modelo de los indicadores de gestión, entonces mejorará la administración de la tarjeta de crédito en las entidades bancarias.

1.6 INDICADORES Y VARIABLES

1.6.1 Variable Independiente

- Metodología Balanced Scorecard.

Tabla N° 2.*Indicador Presencia – Ausencia.*

Indicador: Presencia Ausencia
Descripción: Cuando indique NO, es porque no se ha desarrollado la herramienta en la entidad financiera y aún se encuentra en la situación actual. Cuando indique SI, es cuando se desarrolló y se aplicó la solución y se espera obtener resultados

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 3.*Indicador Variable Independiente.*

Indicador	Índice
Presencia – Ausencia	NO, SI

Fuente: Elaboración Propia.

Indicador:

Tabla N° 4.*Indicador de Variable Dependiente.*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE OBSERVACIÓN
Cantidad Total de Transacciones.	Cuantitativo	Análisis y ETL
Porcentaje de aprobación respecto a la cantidad de transacciones	Cuantitativo	Análisis y ETL
Cantidad Total de Tarjetas	Cuantitativo	Análisis y ETL
Cantidad Total de Clientes	Cuantitativo	Análisis y ETL
Cantidad del total del monto de transacciones.	Cuantitativo	Análisis y ETL
Porcentaje de desviación respecto a la cantidad del total del monto de transacciones.	Cuantitativo	Análisis y ETL

Fuente: Elaboración Propia.

1.6.2 Variable Dependiente

- Indicadores de gestión para la administración de la tarjeta de crédito.

Indicador:

- **Cantidad Total de Transacciones:** Contar número de transacciones por los diferentes canales.
- **Porcentaje de Aprobación respecto a cantidad de transacciones:** Es **(**Total de operaciones aprobadas / Total de Transacciones) * 100.
- **Cantidad total de tarjetas:** Contar número de tarjetas que realizan transacciones.
- **Cantidad total de clientes**: Contar cantidad de clientes que realizan transacciones del banco en un periódo de tiempo.
- **% Aprobación de la cantidad de clientes que realizaron transacciones aprobadas del banco:** Cantidad de clientes en transacciones aprobadas del banco/ Cantidad total de clientes que realizaron transacciones del banco.
- **Cantidad de total del monto de transacciones:** Contar número de tarjetas Operantes por los diferentes canales.

Tabla N° 5.*Indicadores de Variable Dependiente.*

INDICADOR	ÍNDICE	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE OBSERVACIÓN
Cantidad total de transacciones.	836909 – 952418	Unidades/Mes	Informes
% Aprobación respecto a cantidad de transacciones.	70 – 100%	Porcentaje/Mes	Informes
Cantidad total de tarjetas.	4272 – 4806	Unidades/Mes	Informes
Cantidad de total de clientes.	3750 – 4250	Unidades/Mes	Informes
% aprobación de la cantidad de clientes que realizaron transacciones aprobadas del banco.	75 – 100%	Porcentaje	Informes
Cantidad de total del monto de transacciones.	436272 – 477666	Unidades/Mes	Informes

Fuente: Elaboración Propia.

1.7 LIMITACIONES

- **Temporal**: El presente trabajo de investigación se realizará durante el periodo de enero a noviembre de 2016.
- **Espacial**: El presente trabajo se llevará a cabo en la entidad bancaria BBVA

Continental.

- **Conceptual**: El presente trabajo de investigación tiene como delimitación conceptual la metodología Balanced Scorecard en la medición de indicadores.
- **Social**: La cultura organizacional de la empresa deberá asignar horas en la identificación de indicadores para incurrir en el logro de objetivos.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño Pre-Experimental (Pre-Prueba – Post-Prueba):

Tabla N° 6.*Diseño pre-experimental*

RGe	01	X	02
Primero, se asigna a los participantes al azar al Grupo experimental.	Pre-prueba o medición previa al estímulo o tratamiento experimental.	Modelo de indicadores de gestión.	Post-prueba o medición posterior al estímulo o tratamiento experimental.

Fuente: Elaboración Propia.

Dónde:

- ***R:*** Asignación al azar o aleatoria.
- ***Ge:*** Grupo experimental, conformado por los usuarios del BBVA Continental.
- ***O1:*** Son los valores de los indicadores de la variable dependiente en la Pre-Prueba.
- ***X:*** Tratamiento, estímulo o condición experimental. (Modelo de indicadores de gestión)
- ***O2:*** Son los valores de los indicadores de la variable dependiente en la Post-Prueba (Después de implementar la solución).

Descripción:

Se trata de la comparación de un grupo experimental (***Ge***) conformado por un número representativo de incidencias que dan origen a actividades de identificación de indicadores ocultos de relevante valor, a sus indicadores de Pre-Prueba (***O1***), se le administra un estímulo o tratamiento experimental, modelo de indicadores de gestión como estímulo (***X***) para solucionar los problemas de la administración de tarjetas de crédito, luego se espera que se obtenga (***O2***).

1.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Tabla N° 7.*Técnicas e Instrumentos para recolección de información.*

TÉCNICA	USO	INSTRUMENTO
Entrevista.	Jefaturas del área de medios de pago, Gerencia, Subgerencia, Jefaturas, especialistas y analistas.	Cuestionario tipo abierto. Preguntas Libres. Anexo I
Revisión documentaria.	Reportes de control manual en hojas electrónicas mensuales	Hoja de cotejo. Anexo II - Reporte Control Manual en hojas electrónicas - Reporte Manual de indicadores de rendimento
Encuesta.	Gerencia y Subgerencia	Cuestionario tipo cerrado. Opciones de respuesta. Anexo III

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A) **Autor:** Wughanga Mghanga, Driscillah

Título de la investigación: Application of the balanced scorecard in strategy implementation at Barclays Bank of Kenya Limited. School of Business, University of Nairobi 2010. (Aplicación del cuadro de mando integral en la aplicación en la estrategia de Barclays Bank Limited Kenia).

Correlación: Evidenció, cómo la gestión estratégica se convirtió en uno de los aspectos más importantes en las organizaciones del siglo XXI, por la necesidad de crecer y prosperar en el entorno, el cual se encontraba plagado de desafíos. Aunque hubo un aumento en el número de organizaciones que abarcan el proceso, pocos fueron capaces de llevarla a su conclusión lógica. Esto se convirtió en una cuestión de peso en los círculos de gestión estratégica, porque el proceso que conduce a estas estrategias se puede convertir costoso y sin ningún beneficio que se deriva de ella. El banco comercial de Kenia adoptó esta herramienta para gestionar el rendimiento y poner en práctica la estrategia en el año 2005. Los objetivos de este estudio fueron determinar la aplicación de esta herramienta (Driscillah, 2010) para este fin, y si existieron retos que se enfrentaron en el proceso. Por ello se llevó a cabo un estudio de caso donde 9 de los 10 miembros específicos fueron entrevistados. Los resultados indicaron que el Balanced Scorecard es una herramienta útil para el logro de la misión del Banco. Esto se debe a la capacidad de la herramienta para consensuar en torno a la visión y trazo del camino para su ejecución. Algunos de los desafíos se han enfrentado incluyendo la resistencia al cambio, la falta de un conocimiento suficiente del personal, aspectos de operación que son difíciles de medir y la falta de objetividad en la evaluación del personal. El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

B) **Autores:** Abad A., Patricio.

Título de la investigación: Modelo de Planificación Estratégica y Balanced Scoredcard para Instituciones Bancarias Caso: Banco del Austro S.A. Universidad de Cuenca 2010.

Correlación: La propuesta de cómo definir la estrategia institucional como "Ser el Banco mediano más rentable del sistema financiero, reconocido por la calidad de su servicio, con un sistema tecnológico de punta y con un grupo humano, profesional, comprometido y motivado" la cual se alinee a las cuatro perspectivas de Robert Kaplan y David Norton, con la finalidad de mejorar los índices de desempeño para el Banco del Austro, mejorando la calidad de los activos y disminuyendo los activos improductivos. Procedió a determinar como objetivos corporativos para los periodos 2010-2012 los siguientes: * Recuperar y mantener la calificación AA. * Alcanzar una participación de mercado de 5% en captaciones y colocaciones. * Estar entre los tres primeros bancos en rentabilidad y entre los cinco primeros en eficiencia del sistema bancario (PATRICIO ABAD A, 2010). La institución toma como base los indicadores elaborados y publicados por la superintendencia de bancos para todo el sistema los cuales son publicados mensualmente en la página www.superban.gov.ec los indicadores propuestos dieron origen a medidas correctivas que permitieron alcanzar los nuevos objetivos planificados a través de la toma de decisiones de la alta gerencia. En esta planificación se disminuyó el índice de cartera vencida, mejoró el índice de la relación de activos productivos/activos totales, el índice de gastos operativos, y el índice de la cobertura de la cartera problemática y mejoró el índice de los ingresos por servicios. El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

C) **Autor:** Aballí Herwin Suriel Cristina.

Título de la investigación: Propuesta para la Aplicación del Balanced Scorecard en la Dirección de Organización y Métodos de una Entidad Bancaria. Universidad de San Carlos de Guatemala feb-2008.

Correlación: Propuso la implementación de un cuadro de mando integral. El tablero de comando o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que guía al alcance las metas de los objetivos planificados. Mediante este sistema el gerente o la persona que dirija, siempre estará en control del desempeño empresarial en todos los campos importantes. Previo a implantar el BSC realizó la evaluación de los requerimientos del sistema para conocer el grado de avance en cada uno de ellos. Concluida la arquitectura de todos los objetivos debidamente cuantificados y asignados, propone apoyarse en un software especializado. (Aballí Herwing Suriel Cristina, 2008) El software debe estar en condiciones de asimilar las características únicas de cada empresa para permitir una personalización a medida. El software deberá permitir al usuario acceso fácil y permanente al sistema donde podrá disponer de los objetivos de la empresa, los de su división, los suyos y los de los funcionarios bajo su responsabilidad. Mantener a todos los funcionarios constantemente informados y comprometidos con las metas de la empresa, será indispensable para que todos enfoquen sus esfuerzos en el cumplimiento de objetivos y que agreguen valor a la empresa. Concluye que en el software se almacenará toda la información acumulada para poder generar los informes gerenciales de cualquier período, división, o funcionario. Esta herramienta informática le permitirá al gerente a estar en control del desempeño y rumbo de la empresa. El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

D) **Autores:** Alfonso Gimeno, Vicente.

Título de la investigación: Modelo de Evaluación y Diagnosis de Excelencia en la Gestión, Basado en el Cuadro de Mando Integral y el Modelo EFQM de Excelencia®. Aplicación a las Cajas Rurales – Universidad Politécnica de Valencia. SEPT-2008.

Correlación: Plantea un modelo de autoevaluación dentro del proyecto de investigación SOCOTE, financiado por el CICYT con referencia DPI2002-04342-C05-5, titulado "Diseño e implementación de un sistema de ayuda a la toma de decisiones para la gestión de la empresa", que se ha llevado a cabo en el Grupo de Investigación ITIO del Departamento de Organización de Empresas, e INECO (Centro de Ingeniería Económica) de la Universidad Politécnica de Valencia, en colaboración con AITEX (Asociación de industrias del textil), el ITI (Instituto de Tecnología Informática), CONFEVAL (Confederación de Cooperativas de Valencia), y la Federación de Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana. También participaron la Universidad de Murcia, la Universidad de Cantabria, y la Universidad Politécnica de Cataluña. Esta investigación en particular desarrolló una herramienta de autoevaluación, basada en el BSC y en una adaptación para pymes del Modelo EFQM de Excelencia®, con la finalidad de identificar factores críticos y servir de ayuda a la toma de decisiones en la gestión de procesos. (Ana Mª Martínez-Vilanova y Martínez, 2008) Se concluye que está investigación fue continuación de anteriores investigaciones para facilitar el autodiagnóstico en pymes sobre variables causas (Liderazgo, Estrategia y Planificación, Calidad de la Dirección Comercial, Gestión del Personal y de Recursos, Gestión de la Información, y Sistemas de Calidad y Procesos) y variables resultado (Satisfacción del cliente, de la dirección comercial, del personal, resultados en la sociedad, resultados comerciales y empresariales). El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

E) **Autores:** Alfonso Gimeno, Vicente.

Título de la investigación: Planeamiento Estratégico Sector Bancario. Pontificia Universidad Católica del Perú – CENTRUM Perú-2012.

Correlación: Propuso el desarrollo del plan estratégico del sector bancario peruano, sector que se considera importante debido a que soporta el desarrollo económico del país y que posee un gran potencial de crecimiento por las características favorables que vive el Perú actualmente. La metodología empleada tuvo como base una revisión bibliográfica, así como publicaciones de actualidad y entrevistas con autoridades del sector que brindaron su punto de vista, visión y expectativas del sector bancario peruano según su trayectoria y experiencia en él. Para llevar a cabo el plan estratégico se realizó un análisis externo bajo los lineamientos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que permitieron tener una visión clara del entorno sobre el cual se desarrolla el sector bancario (Ávila Velásquez, Franz Bernabé, Injante Alarcón, Claudia Rocío, Murrugarra Boñón, Elio César, Pacheco Ganoza, Daniel Humberto, Schroeder Heidemann, Otto Juergen, 2012) se tomaron en cuenta a los países referentes y sus indicadores. De igual manera, se llevó a cabo un análisis interno que permitió visualizar cada área de importancia dentro del sector, para ello se tuvo en cuenta las áreas de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología. Las estrategias que se plantearon luego del análisis son de (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, (c) desarrollo de productos e (d) integración vertical hacia delante, donde se concluye que llevar al sector bancario peruano en el año 2022 a ser un sector rentable, mantener un nivel de riesgo controlado y apoyar la bancarización aportando además al crecimiento del país. El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

F) **Autores:** Javier Camargo Arenas y Nubia León Caicedo

Título de la investigación: Análisis de Gestión en las Áreas Funcionales de la Empresa HILAT S.A. Universidad de La Salle Bogotá D.C. – 2005.

Correlación:

Se propuso como herramienta de valoración el Balanced Scorecard para comprender la situación real de la empresa, para que con ella pueda alcanzar el dinamismo y la sostenibilidad de los indicadores de control, para el logro de sus metas en las áreas funcionales de la empresa, donde se plantea que con el BSC no solo se logra realizar una planificación estratégica bien estructurada, sino también conocer su potencial y debilidades, además de tener un control general de todas las áreas apuntando hacia el beneficio de la organización, de sus empleados y de la sociedad. El diseño de la herramienta Balanced Scorecard, se realizó en las áreas funcionales: administrativa, productiva, comercial y financiera de la empresa partiendo de un análisis previo del funcionamiento de cada una de ellas, permitió verificar la gestión y cumplimiento de los objetivos propuestos por la administración, (JAVIER CAMARGO ARENAS, 2005) proveyendo información sobre dicho desempeño que sustentó la toma de decisiones; para lo anterior se contó con información verídica y confiable acerca del comportamiento de la empresa en los tres últimos años, con acceso a los estados financieros, manuales de procesos, sistemas de operación, ciclos de producción y acceso a la planta física de la misma, adicional a nuestros conocimientos y capacidad de análisis e investigación. El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

G) **Autor:** Claudio Nicolás González Ojeda.

Título de la investigación: Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo e Implementación de los Indicadores de Gestión en un Software

de Gestión – Universidad Austral de Chile 2012.

Correlación:

Se diseñó el cuadro de mando integral para el restaurante DON LOMO, se basó en la necesidad de medir los resultados financieros e identificar y cuantificar las variables que generan valor a la organización, teniendo como contribuciones iniciales las propuestas de Robert Kaplan y David Norton, Luis Muniz y Enric Monfort a través de un análisis FODA se elaboró la planificación estratégica para la organización, visión, misión, valores y estrategias de la compañía. Posteriormente se diseñó la herramienta de control y se establecieron los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de gestión con valores propuestos a alcanzar. (GONZÁLEZ OJEDA, 2012) Por otro lado, se confeccionó una base de datos para mantener un registro de los clientes y un sistema de información que permitiera vincular los indicadores de la perspectiva financiera en él, de tal manera de que exista una medición automática de los indicadores, para así realizar un control continuo y oportuno para evitar las respuestas correctivas a los problemas. El autor propuso la automatización del control de los indicadores de gestión de manera automática y fidedigna. El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

H) **Autor:** Laly Katiuska del Águila Nuñez.

Título de la investigación: Análisis y Mejora de Procesos de una Empresa Consultora en Base a la Implementación de ISO 9001:2008 y Balanced Scorecard – Pontificia Universidad Católica del Perú 2014-11.

Correlación:

La implementación del sistema de gestión de calidad basada en la norma internacional ISO 9001:2008 y Balanced Scorecard (BSC) en una empresa consultora. Buscó

responder las exigencias de las empresas clientes, la organización, aumentar la competitividad y el desempeño global de la organización. Donde se realizaron estudios de los conceptos teóricos relacionados con calidad, sistema de gestión de calidad, principios de una gestión de calidad y BSC (definición y pautas para su construcción). También se presentó los servicios de consultoría en el mercado actual, su clasificación y gestión. Luego del marco teórico, se describió a la organización. En un breve resumen de su historia, definiciones estratégicas y análisis FODA, del cual se identificaron las estrategias para la organización. Asimismo, se realizó comparaciones entre empresas consultoras del país con la certificación ISO. Se detectaron las principales problemáticas y se identificaron sus causas proponiéndose mejoras como rediseño de los procesos. (Águila Nuñez, 2014-11) Se desarrolló el Manual de sistema de gestión de calidad y el Balanced Scorecard. Para el sistema de gestión de la calidad se describió el alcance, política y objetivos de la calidad, instructivos y plan de calidad. En el caso del Balanced Scorecard se detallaron los objetivos estratégicos, las relaciones causa-efecto sobre las que se basaron estos y los indicadores. Adicionalmente, se realizó una evaluación del impacto de la propuesta. Se concluye que con ella se generan grandes beneficios en la productividad y rentabilidad. El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

I) **Autor:** Ing. Noemí Leopoldina Quintana Alfaro

Título de la investigación: Plan de Calidad para la Gestión Administrativa y de Servicios en la Facultad Ingeniería Civil-Universidad Nacional de Ingeniería – Lima 2010.

Correlación:

Se propuso un plan de mejora continua de la calidad para la gestión administrativa y de servicios internos de la Facultad de Ingeniería Civil (FIC) de la UNI. El trabajo se

desarrolló en tres etapas fundamentales.

Primero, se realizó una autoevaluación de la calidad de la prestación de los servicios internos utilizando el Modelo Europeo de Calidad EFQM, para ello se consultó a los integrantes de las áreas administrativas. Esta autoevaluación fue contrastada con una evaluación externa a usuarios. Segundo, se hizo el diagnóstico real de la calidad y finalmente, se diseñó el plan de mejora continua de la calidad, usando el modelo Balanced Scorecard. (NOEMI LEOPOLDINA QUINTANA ALFARO, 2006) Asimismo, la investigación proporciona a la FIC un instrumento concreto para la evaluación y la mejora continua de las unidades administrativas y de servicios internos. El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

J) **Autor:** Jesús Rafael Gómez Álvarez

Título de la investigación: Alineación de la Gestión Estratégica con la Medición de Productos y Procesos para Organizaciones de Ingeniería del Software. Universidad CARLOS III de Madrid. Leganés octubre 2010 Madrid.

Correlación:

Propone la gestión estratégica sobre las organizaciones de desarrollo y provisión de servicios de software. Actualmente, investigadores puntualizan la importancia de la gestión estratégica para asegurar los objetivos de negocio y mejorar la competitividad de la organización. Sin embargo, existen evidencias que muestran que una gran parte del personal encargado de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) no es conscientes de su aportación a la estrategia de la organización, causando con esto una falta de orientación de los esfuerzos del personal de las TIC para cumplir con la estrategia. No se puede controlar lo que no se puede medir, es por ello que el diseño de un plan estratégico va siempre a la par del diseño de un programa de medición. El

programa de medición permite medir los objetivos de negocio y el cumplimiento de la estrategia, permitiendo a la alta dirección tomar decisiones y acciones correctivas oportunas (Mitre Hernández, 2010-10). A pesar de los beneficios de adoptar modelos de mejora del proceso software y de obtener un certificado para el establecimiento del proceso del ciclo de vida del software, se han identificado las siguientes carencias en las organizaciones de software para diseñar el programa de medición orientado al aseguramiento de la estrategia de negocio: • Es difícil alinear la información de medición a los objetivos de negocio para una efectiva toma de decisiones. • Existe una falta de justificación de la estandarización del desarrollo software con la estrategia de negocio. • Existe una carencia de información de calidad de las mediciones para controlar los esfuerzos SPI hacia el cumplimiento de los objetivos y los efectos de sus acciones en una organización de software. Es difícil conseguir beneficios económicos al integrar la gestión estratégica, mejora del proceso y la medición en la práctica. Para resolver estas carencias, fue necesario integrar la gestión estratégica, la mejora del proceso y la medición para gestionar eficientemente la competitividad de la organización de software. Por consiguiente, se realizó un análisis de las contribuciones de las propuestas dentro del proceso de la gestión estratégica. Los resultados del análisis permitieron definir un método formalizado, el cual tiene como propósito formular una estrategia para la organización de software, alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de mejora y crear medidas desde las perspectivas financieras, de procesos internos, de los clientes y del aprendizaje y crecimiento del personal. Con el fin de ofrecer veracidad del método, se realizaron dos estudios en un entorno real y docente. Los resultados de ambos estudios presentaron evidencias concluyentes de las siguientes capacidades del método: VII • Alineamiento de la gestión estratégica, mejora de procesos software y medición para la gestión de la competitividad de las

organizaciones. • Contribución con las sinergias entre todos los actores implicados en la definición de la estrategia, las acciones de mejora de proceso de software y las iniciativas de medición. • Captura y difusión de conocimiento útil a todos los niveles de la organización. • Facilidad del aprendizaje de las capacidades y competencias requeridas (Mitre Hernández, 2010-10).

El marco teórico y desarrollo de objetivos forman parte del aporte para la presente investigación.

2.2 MARCO TEÓRICO.

2.2.1 Balanced Scorecard.

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (MANAGEMENT SYSTEM), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados) como fuente principal de ventaja competitiva. Según el libro THE BALANCED SCORECARD: TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, 1996: "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de

negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más que en gestionar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio" (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 1998-2015).

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

2.2.2 Perspectivas:

2.2.2.1 Perspectiva financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y

consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor. "Este comentario es exagerado pues existe una herramienta llamada presupuesto que se realiza anualmente y se ajusta cada tres meses, presentando estados financieros proyectados con margen de error de 5 a 10%. Lo que es posible, es utilizar el CMI como una herramienta adicional para ver de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado."

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son: índice de liquidez, índice de endeudamiento, metodología DuPont, índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).

2.2.2.2 Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de clientes, como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún

tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí. Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC). Usualmente se consideran cuatro categorías, a saber: - Tiempo, - Calidad, - Rendimiento y servicio, - Costo (precio es sólo parte del costo), otras partes son: Transporte, tiempo perdido entre fallas, etc.). Los instrumentos que usualmente se utilizan para obtener el valor de tales indicadores son entrevistas y encuestas hechas por la misma empresa o hechas por un tercero independiente.

2.2.2.3 Perspectiva de procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para

alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de gestión de clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia. **Procesos relacionados con el medio ambiente** y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa. Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas), entre otras.

2.2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de

crecimiento financiero a largo plazo. Calidad en la prestación de servicios.

2.2.3 Características del cuadro de mando Integral

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia. El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos. A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores. Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando: La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible. En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

2.2.4 Tipos de cuadro de mando

A la hora de elaborar los cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones: El horizonte de tiempo. Los niveles de responsabilidad y/o delegación. Las áreas o departamentos específicos (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 1998-2015).

Otras clasificaciones: La situación económica. Los sectores económicos. Otros sistemas de información.

2.2.5 Comparativa de la metodología.

Se describe de acuerdo al planteamiento definido en las perspectivas de la metodología BSC basadas en la definición de la estrategia de la entidad financiera.

2.2.5.1 Perspectiva Financiera

- Responde a las expectativas de los accionistas.
  Permite dar a conocer si le rentabilidad se logra de acuerdo a la estrategia.

- Los indicadores de rendimiento reflejan el resultado operativo, la sustentabilidad y crecimiento de la entidad.
  Indican el logro de los objetivos de las áreas o unidades y como meta la generación de ingresos.

- Enmarca los objetivos tangibles e intangibles de la estrategia.
  Indica si se soporta en los indicadores comunes tales como: ingresos, utilidad neta, margen operativo, retorno de inversión, flujo de caja, precio de acción, valor económico de la marca, etc.

2.2.5.2 Perspectiva dirigida a los Clientes

- Satisface las necesidades de los clientes.
  Indica el grado de compromiso para retener a los clientes.

- Garantiza la inclusión de clientes potenciales.
  Indica el crecimiento y fidelización de la cartera de clientes.

- Brinda rentabilidad en la entidad bancaria.
  Asegura la rentabilidad futura, que se refleja en la perspectiva financiera, asegurando la evaluación del nivel de satisfacción, la participación, el volumen de quejas y reclamos, etc.

2.2.5.3 Perspectiva de Procesos Internos

- Alinea la relación de los procesos clave de la entidad.
  Cubre las expectativas de los accionistas y clientes.

- Mejora los procedimientos internos que se establecen en la cadena de valor.
  Indica el inicio de innovación constante, operativa y de servicio.

- Se adecuan y diseñan de acuerdo a las operaciones de la entidad bancaria.
  Indica que se definen después de la perfectiva financiera, tales como costo de desarrollo, porcentaje de transacciones de colocaciones, margen de fallas transaccionales, utilización de activos, tiempos de respuesta al cliente, costo de mejoras, y cumplimiento de servicio, etc.

2.2.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Fortalece el conocimiento y mejora como entidad bancaria.
  Indica que se obtiene resultados a mediano o largo plazo, en tres áreas principales tales como: **Capital humano**, que se refiere a la capacidad de aprendizaje y la adaptación a constantes retos. **Sistemas e infraestructura**, que se refiere a los activos tecnológicos y los recursos que brinda la empresa como

soporte para el cumplimiento de sus actividades. **Clima organizacional**, se refiere a los valores, perspectivas y oportunidades de crecimiento y cambio que ayudan a mejorar el lugar de trabajo como entidad.

- Se considera clave de éxito en la implementación del cuadro de mando.
  Indica que el capital humano por su desempeño, es un activo de alto valor necesario para el éxito de la estrategia de la entidad bancaria.

- Se considera el medio para el logro de la excelencia.
  Indica que el talento humano, es la piedra piramidal para el logro de los objetivos y por consecuencia de la estrategia, basándose en las competencias y fortalezas del personal, tecnología y equipos a disposición, programas de aprendizaje, y satisfacción del personal.

Tabla N° 8.*Tabla de valores de indicadores de metodología.*

Perspectiva	*Indicador*	*Valor*	*Descripción*	*Peso*
FINANCIERA	Responde a las expectativas de los accionistas	SI	La perspectiva Financiera SI Responde a las expectativas	1
		NO	La perspectiva Financiera NO Responde a las expectativas	0
	Los indicadores de rendimiento reflejan el resultado operativo, la sustentabilidad y crecimiento de la entidad.	SI	La perspectiva Financiera SI refleja el resultado del indicador de rendimiento	1
		NO	La perspectiva Financiera NO refleja el resultado del indicador de rendimiento	0
	Enmarca los objetivos tangibles e intangibles de la estrategia.	SI	La perspectiva Financiera SI enmarca los objetivos tangibles e intangibles de la estrategia	1
		NO	La perspectiva Financiera NO enmarca los objetivos tangibles e intangibles de la estrategia	0
CLIENTES	Satisface las necesidades de los clientes.	ALTO	La perspectiva dirigida a los clientes satisface las necesidades de los clientes en su totalidad	3
		MEDIO	La perspectiva dirigida a los clientes satisface las necesidades de los clientes en de forma gradual	2
		BAJO	La perspectiva dirigida a los clientes NO satisface las necesidades de los	1

			clientes	
	Garantiza la inclusión de clientes potenciales.	ALTO	La perspectiva dirigida a los clientes SI garantiza la inclusión de los clientes potenciales.	3
		MEDIO	La perspectiva dirigida a los clientes garantiza progresivamente la inclusión de los clientes potenciales.	2
		BAJO	La perspectiva dirigida a los clientes NO garantiza la inclusión de los clientes potenciales.	1
	Brinda rentabilidad en la entidad bancaria.	SI	La perspectiva dirigida a los clientes SI brinda rentabilidad en la entidad bancaria.	1
		NO	La perspectiva dirigida a los clientes NO brinda rentabilidad en la entidad bancaria.	0
PROCESOS INTERNOS	Alinea la relación de los procesos clave de la entidad.	SI	La perspectiva de procesos internos SI alinea la relación de los procesos clave de la entidad.	1
		NO	La perspectiva de procesos internos NO alinea la relación de los procesos clave de la entidad.	0
	Mejora los procedimientos internos que se establecen en la cadena de valor.	ALTO	La perspectiva de procesos internos SI mejora los procedimientos internos que se establecen en la cadena de valor.	3
		MEDIO	Las perspectivas de procesos internos mejoran parcialmente los procedimientos internos que se establecen en la cadena de valor.	2
		BAJO	La perspectiva de procesos internos NO mejora los procedimientos internos que se establecen en la cadena de valor.	1
	Se adecuan y diseñan de acuerdo a las operaciones de la entidad bancaria.	SI	La perspectiva de procesos internos SI se adecuan y diseñan de acuerdo a las operaciones de la entidad bancaria.	1
		NO	Las perspectivas de procesos internos NO se adecuan y diseñan de acuerdo a las operaciones de la entidad bancaria.	0
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Fortalece el conocimiento y mejora como entidad bancaria	SI	La perspectiva de aprendizaje y conocimiento SI fortalece el conocimiento y mejora como entidad bancaria.	1
		NO	La perspectiva de aprendizaje y conocimiento NO fortalece el conocimiento y mejora como entidad bancaria.	0

	Se considera clave de éxito en la implementación del cuadro de mando.	SI	La perspectiva de aprendizaje y conocimiento SI considera como clave de éxito en la implementación del Cuadro de Mando	1
		NO	La perspectiva de aprendizaje y conocimiento NO considera como clave de éxito en la implementación del Cuadro de Mando	0
	Se considera el medio para el logro de la excelencia.	SI	La perspectiva de aprendizaje y conocimiento SI considera como el medio para el logro de la excelencia.	1
		NO	La perspectiva de aprendizaje y conocimiento NO considera como el medio para el logro de la excelencia.	0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 9.*Tabla de comparativa de Metodologías*.

INDICADORES DE EVALUACIÓN	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS A.P.O.	MICROSTRATEGY	BALANCED SCORECARD
Responde a las expectativas de los accionistas	NO	SI	SI
Los indicadores de rendimiento reflejan el resultado operativo, la sustentabilidad y crecimiento de la entidad.	NO	NO	SI
Enmarca los objetivos tangibles e intangibles de la estrategia.	NO	NO	SI
Satisface las necesidades de los clientes.	BAJO	MEDIO	MEDIO
Garantiza la inclusión de clientes potenciales.	BAJO	BAJO	MEDIO
Brinda rentabilidad en la entidad bancaria.	SI	SI	SI
Alinea la relación de los procesos clave de la entidad.	NO	SI	SI
Mejora los procedimientos internos que se establecen en la cadena de valor.	MEDIO	ALTO	ALTO

Se adecuan y diseñan de acuerdo según las operaciones de la entidad bancaria.	NO	NO	SI
Fortalece el conocimiento y mejora como entidad bancaria	NO	NO	SI
Se considera clave de éxito en la implementación del BSC.	NO	NO	SI
Se considera el medio para el logro de la excelencia.	NO	NO	SI
Respuesta	**5**	**9**	**16**

Fuente: Elaboración Propia.

2.2.6 Estándares, requerimientos y arquitectura para el modelo de indicadores de gestión.

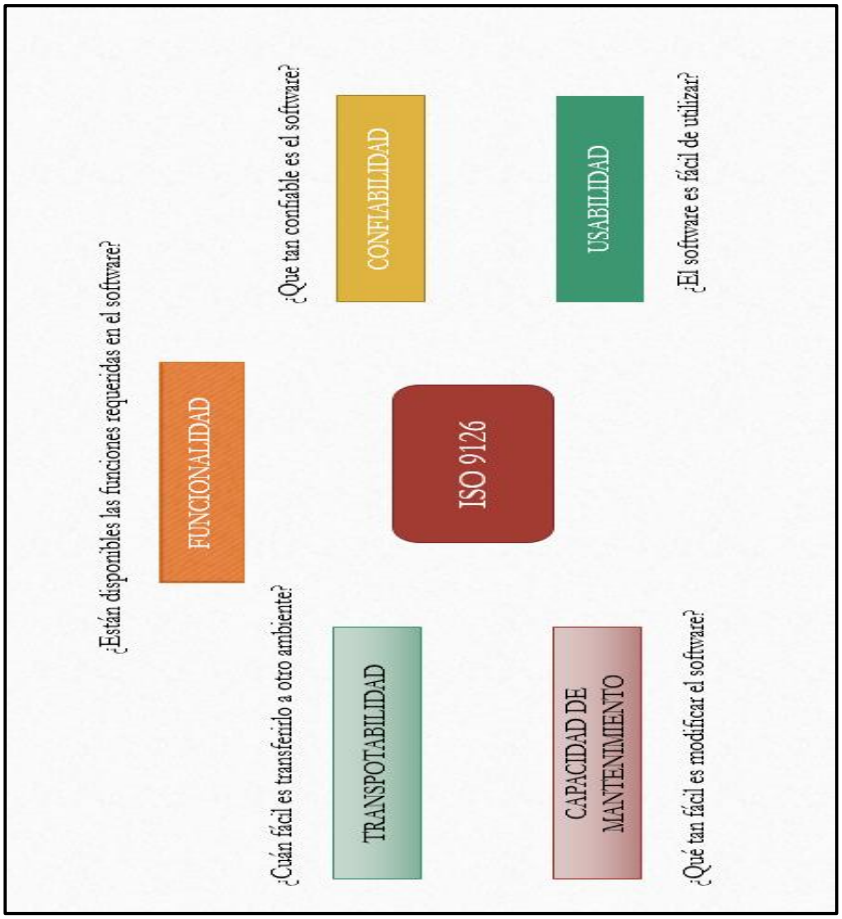
En el presente proyecto se determinan los fundamentos apropiados que permita delimitar el estándar ISO de calidad se describe el procedimiento de definición de indicadores según la metodología BSC. Las normas ISO que deben ser consideradas para la gestión de calidad y control de servicios son:

NORMA ISO 9000, creada en 1987 por la INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION de la cual nace la sigla ISO, conformada por un número importante de organismos de la mayoría de países del mundo. Estos organismos crean normas que resultan por consensos entre organismos del estado y de la industria privada, las cuales son remitidas por cada país para su consenso y obtención de las mismas. Esta norma fue actualizada en los años 2000 y 2008 versión que se encuentra fortalecida actualmente, para poder tener entendimiento de lo que significa y representa un sistema de gestión de la calidad, se debe tener definido conceptualmente, cómo describir ¿qué es calidad?, para muchos especialistas son las características de un producto o servicio que tiene como fin, la satisfacción del cliente, por lo tanto, el sistema de gestión de calidad, dispone de múltiples elementos, como procesos de servicio, manual especifico de la calidad, procedimientos de revisión y prueba, especificaciones laborales, plan proyectado de capacitación entre otros, participación de los equipos de trabajo que permitan producir nuevos productos o servicios, todos estos deben ser documentados por ser parte del

sistema de gestión la calidad. Estas normas no son las que definen como debe el sistema de gestión de la calidad de una institución, sino que establece los requerimientos mínimos necesarios con los que debe cumplir el sistema de calidad, por la diversidad de características particulares de las entidades financieras, hace acrecentar las posibilidades que cada entidad defina su propio sistema de gestión de la calidad. Este conjunto de normas de ISO 9000 están alineadas a los sistemas de gestión de la calidad, a la descripción de los fundamentos y a los términos de los que se debe hacer uso.

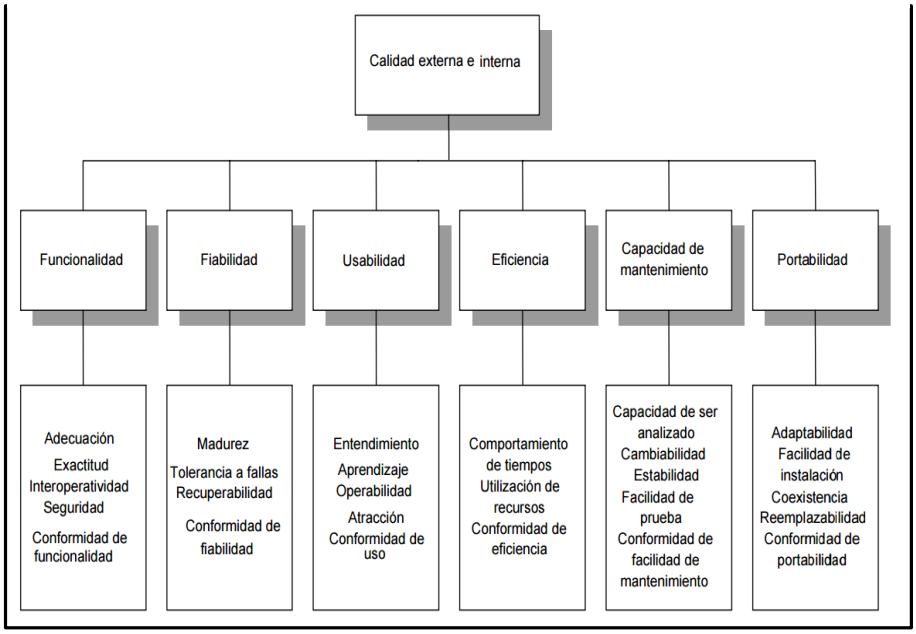
NORMA ISO 9126, desarrollada originalmente en el año 1991, con la finalidad de proponer el esquema general de evaluación de calidad de software, la misma que definió solo 6 características del producto, las mismas que a su vez son divididas en sub-características.

Figura N° 16: Características de Norma ISO 9126.



Fuente: (Figueroa, 2000).

*Figura N° 17:*Sub-características y vistas de norma ISO 9126.



Fuente: Portal (Figueroa, 2000).

CAPÍTULO III
MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN

3.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

3.1.1 Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica de la presente tesis, se respalda porque la institución financiera administra el producto de tarjeta de crédito mediante procesos automáticos nocturnos o procesos batch además de los procesos en línea o transaccionales en un gran ordenador MAINFRAME o sistema central, el cual es capaz de procesar datos complejos, y de una herramienta de gestión y control de incidencias operativas, funcionales y contables, llamada BMC REMEDY IT SERVICE MANAGEMENT la cual se ha convertido en fuente de información relevante para identificar indicadores intangibles que permitan mejorar el servicio e identificar el volumen de importes que dejan de generar ganancias a la institución.

A continuación, se detalla aspectos técnicos a evaluar para el desarrollo del proyecto.

A) SISTEMA CENTRAL MAINFRAME

El sistema mainframe en un gran ordenador o sistema central capaz de procesar datos complejos y de grandes volúmenes de información a alta velocidad, con una arquitectura equilibrada con el sistema IBM 360, con un mayor nivel de seguridad de datos sensibles. Mainframe permite compartir diferentes ambientes internos y sistemas operativos lo que permite interactuar con diferentes herramientas tecnológicas, un mainframe reemplaza varios cientos de servidores físicos pequeños. Esta arquitectura centralizada minimiza los costos de mantenimiento, por ello cumple con los requisitos inherentes para el desarrollo del proyecto.

Tabla N° 10.*Características de Mainframe.*

ROL	PROCESAMIENTO	CALIDAD	MEMORIA	PROCESADOR	COSTO
Servidor de Aplicaciones Reportes y Base de Datos	- LOTES BATCH - TRX CICS	- ALTA	1520GB	Z10 de 4 núcleos	$16,596,476

Fuente: Elaboración Propia.

B) Equipos usuario

Con respecto a los requerimientos de equipos por el lado de los usuarios del área de la administración del producto tarjeta de crédito para hacer uso del cuadro de mando integral, se recomienda las siguientes características:

Tabla N° 11.*Características de equipos de usuario.*

CARACTERÍSTICAS	MÍNIMO	INTERMEDIO	ÓPTIMO
Procesador	Intel Core 2 DUO	Intel Core i3	Intel Core i5
Memoria	4GB	4GB	8GB
Disco Duro	250 GB	500 GB	1 TB

Fuente: Elaboración Propia.

Al segundo trimestre del año 2016 la entidad financiera dispone de los equipos intermedios y óptimos en la sede principal y red de oficinas, para hacer uso del cuadro de mando integral.

C) Plataforma de software

Se requiere para el proceso de extracción, transformación y carga, IBM Z/OS, OFICCE y ORACLE 10i, considerando como base para la implementación de un sistema de CMI son los siguientes:

Tabla N° 12.*Lista de software necesario para el desarrollo del proyecto.*

	SOFTWARE	COSTO	# UNIDAD
1	IBM Z/OS zEnterprise 3 años mantenimiento + sw de virtualización	US$ 410,000.00	01
2	OFFICE 2016 professional for Application Server	US$ 4,720.00	01
3	SQL Server 2008 R2 Standard Edition 10.50.1600.1 (RTM) Arquitectura x64	US$ 14,300.00	01
4	Windows 7 professional by licencia	US$ 119.00	01

Fuente: Elaboración Propia.

Luego del levantamiento de información realizada en la entidad financiera, ésta cuenta con el software requerido y con el debido licenciamiento de cada uno de ellos, en la oficina central y su red de oficinas.

3.1.2 Factibilidad Operativa

La presente tesis operativamente es factible, porque la entidad bancaria cuenta con procesos de ETL y procesos DATAMART los cuales son base para la generación del esquema dimensional que se requiere para la generación del cuadro de mando integral, además de los recursos humanos con conocimiento experto para el desarrollo e implementación que será sugerido durante la presentación de la tesis.

A) Recurso Humano

Los recursos humanos necesarios para el desarrollo del modelo de implementación son los siguientes:

Tabla N° 13.*Recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto.*

N°	TIPO	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Gerente del Proyecto.	• Seleccionará al equipo de alta dirección encargado de traducir la visión y la estrategia de la unidad de negocio, en objetivos estratégicos específicos. • Fijará los objetivos financieros, con énfasis al crecimiento del mercado de cara a la perspectiva financiera respecto a los ingresos o cash-flow. • Identificará el segmento de clientes y de mercado con los que se decida competir y los servicios o productos que el banco debería ofrecer, desde la perspectiva de clientes. • Identificará los objetivos e indicadores para el proceso interno, que represente beneficios e innovación de los procesos importantes que permiten alcanzar logros extraordinarios de cara a los clientes y accionistas enfocados a la perspectiva interna de procesos para que la estrategia tenga éxito. • Identificará los objetivos de formación y crecimiento que revele la razón primordial que permita realizar inversiones importantes en el conocimiento experto de los empleados, en procedimientos organizativos, en sistemas de información y tecnología.	S/. 20.000,00
2	Líder del Proyecto	• Determinará la planificación y tiempo de actividades del proyecto. • Realizará el seguimiento y control, para el cumplimiento de las etapas del proyecto.	S/. 45.000.00
3	Analista de Sistemas	• Realizará el análisis funcional, técnico y de impacto del negocio. • Planteará los casos de uso que deben contemplarse para la creación del cuadro de mando integral.	S/. 21.000.00

4	Analista Programador	• Encargado de llevar a cabo la construcción y el mantenimiento del cuadro de mando integral.	S/. 15,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.3 Factibilidad Económica

La factibilidad económica de la tesis se considera viable, debido a que el autor se encuentra dispuesto a realizar el modelo del esquema dimensional para el modelo de indicadores de gestión para la administración del producto tarjeta de crédito en entidades bancarias para el logro de la visión convertida en estrategia y el alcance de las cuatro perspectivas que propone la metodología Balanced Scorecard.

Se planificaron recursos para diseñar e implementar el sistema del cuadro de mando integral con datos relevantes para la generación de indicadores intangibles propuestos.

Costos del sistema propuesto: El diseño e implementación del modelo dimensional del CMI de indicadores de gestión para la administración del producto tarjeta de crédito del banco involucra los costos siguientes:

A) Costo de Hardware y Software

La entidad ya cuenta con equipos y software que inhibe la necesidad de adquirir nuevos productos, lo cual facilita la puesta en marcha del proyecto por parte de la empresa. La ventaja que logrará la entidad es que podrá identificar nuevos indicadores que aporten valor relevante en el alineamiento de la estrategia con la metodología propuesta.

B) Costo de recursos humanos

El proyecto propuesto NO incurrirá en costo de recurso humano por ser proyecto de obtención de grado, el ponente asume los tiempos y costos en la elaboración del

modelo dimensional y cuadro de mando integral, con la finalidad de favorecer la investigación de nuevos indicadores, no previstos en esta investigación.

Tabla N° 14.*Consolidado de Costos.*

RECURSOS	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	TOTAL
Humanos	S/. 4.208,00	S/. 16.833,00	S/. 101.000,00
Software	US$ 2.980,00	US$ 11.920,00	US$ 429.139,00
Hardware	S/. 5.800,00	S/. 5.800,00	S/. 58.00,00

Fuente: Elaboración Propia.

3.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO

3.2.1 Descripción de la Organización y el Negocio

La organización sobre la cual se desarrollará el presente proyecto como se indicó anteriormente corresponde al sector banca.

BBVA Continental es una sólida entidad financiera de gran prestigio en el ámbito nacional e internacional. Se trata de una entidad subsidiaria del Holding Continental S.A., empresa peruana formada por el grupo Breca (50%), de capital peruano, y el grupo BBVA (50%), de España. El Banco desarrolla sus actividades a través de una red nacional conformada por 370 oficinas distribuidas en todo el país, ver Figura 17 y cuya sede central está ubicada en Av. República de Panamá 3055, distrito de San Isidro, ciudad de Lima, capital del Perú. El Banco es una sociedad anónima constituida en 1951, autorizada a operar por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), con RUC número 20100130204.

Misión

Aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente.

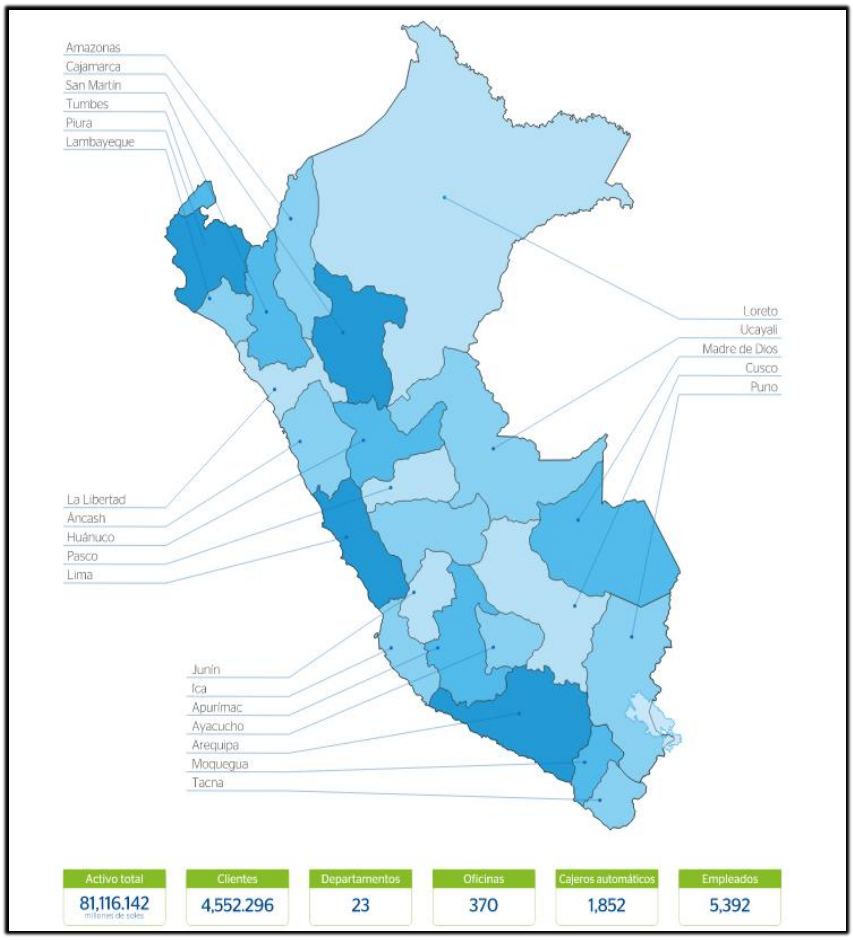
Visión

“Trabajamos por un futuro mejor para las personas”.

7 Principios corporativos

- **Orientación al cliente:**
  - El cliente como centro de nuestro negocio.
- **Orientación al equipo:**
  - El equipo como artífice de la generación de valor.
- **Ética e integridad:**
  - Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
- **Creación de Valor:**
  - La creación de valor para los accionistas como resultado de nuestra actividad.
- **Estilo de Gestión:**
  - El estilo de gestión como generación de entusiasmo.
- **Innovación:**
  - La innovación como palanca de progreso.
- **Responsabilidad Social:**
  - La Responsabilidad Social Corporativa como compromiso con el desarrollo.

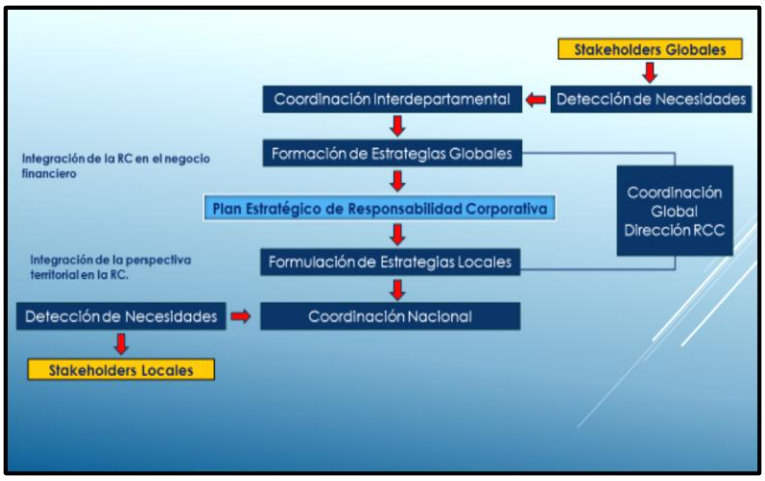
Figura N° 18:Red de Oficinas del BBVA Continental. 2016.



Fuente: BBVA Continental, 2016.

Estrategia de Sostenibilidad en el Grupo BBVA:

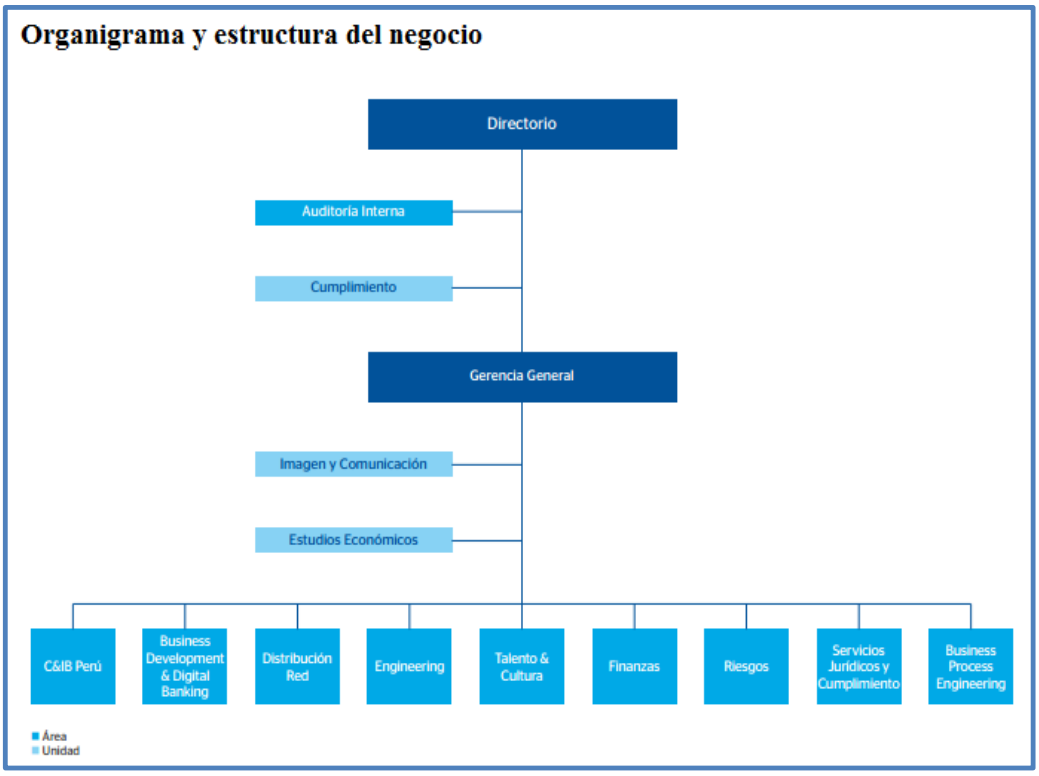
Figura N° 19:Estrategia de sostenibilidad en el Grupo BBVA 2016.



Fuente: BBVA Continental, 2016.

Organización del banco BBVA Continental:

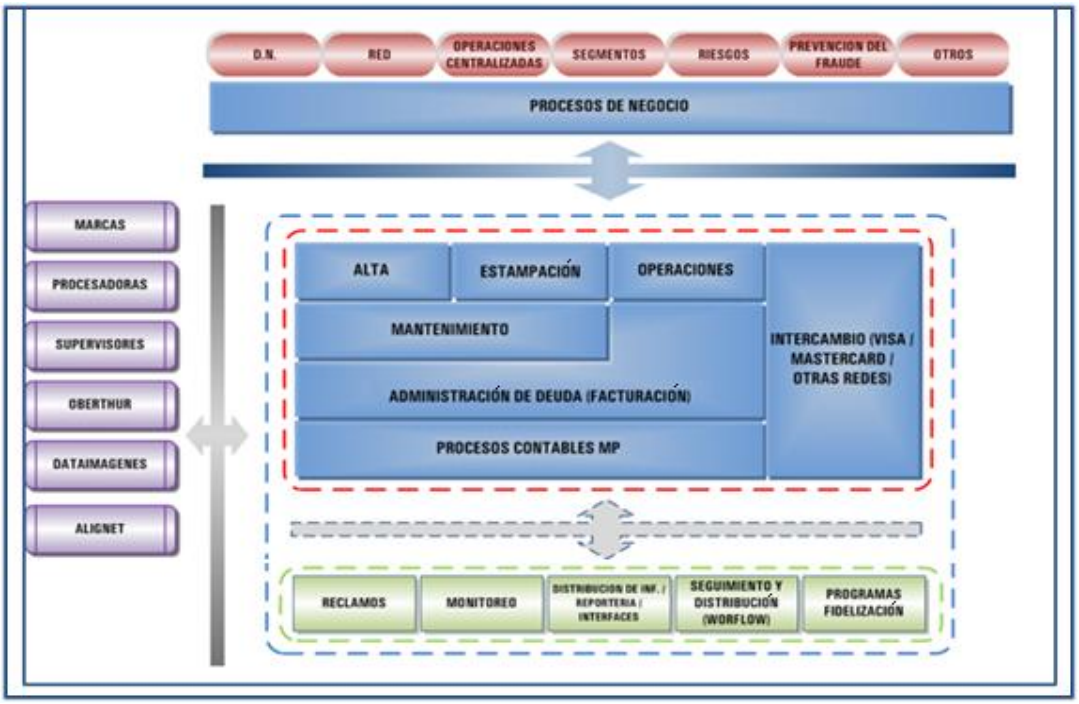
Figura N° 20:Organigrama del BBVA Continental.



Fuente: BBVA Continental, 2016.

Organización del área de administración de la tarjeta de crédito.

Figura N° 21:Organigrama de procesos de la administración de la Tarjeta de Crédito.



Fuente: BBVA Continental, 2016.

Los procesos centrales que están relacionados con la administración de la tarjeta de crédito son:

- ✓ Alta de tarjetas
- ✓ Estampación de Tarjetas
- ✓ Operaciones
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Administración de la deuda
- ✓ Procesos Contables

Los procesos de negocio relacionados son:

- ✓ Desarrollo de Negocio, donde se crean nuevos productos, nuevas tarifas, nuevas características del producto.
- ✓ Red de Oficinas, que la conforman los gestores, plataforma de servicio, ventanilla, donde se realizan las diferentes operaciones.
- ✓ Operaciones Centralizadas, que es el usuario BACK que atiende las incidencias, reclamas o todas las controversias que existen dentro del aplicativo.
- ✓ Segmentos, se encarga de ver el tema de personas para clasificar la cartera de clientes.
- ✓ Riesgos, proceso de alta importancia que ve el tema de la evaluación del cliente (SCORING) que impacta en las aprobaciones y resoluciones de los contratos de tarjeta.
- ✓ Prevención de Fraude, unidad de importancia alta, porque evita o minimiza el riesgo de fraude dentro de las transacciones de la tarjeta.
- ✓ Otros Usuarios, que interactúan de forma directa o indirecta con el aplicativo.

Los procesos back de otros aplicativos que reciben información de la administración de la tarjeta de crédito son:

- ✓ Reclamos
- ✓ Monitoreo (Información de Posible fraude)
- ✓ Distribución de Información (Explotación de Información para Inteligencia Comercial – DATAMART / DATAWEREHOUSE).
- ✓ Sistema de Seguimiento y Distribución de tarjetas (WORKFLOW).
- ✓ Programa de Fidelización (Programa de puntos).

Las entidades o proveedores con quienes se comunica el área de administración de tarjeta de crédito son:

- ✓ MARCAS (VISA, MASTERCARD)
- ✓ PROCESADORAS
- ✓ SUPERVISORES
- ✓ OBERTHUR (Empresa externa que personaliza las tarjetas)
- ✓ DATAIMAGENES (Empresa externa que imprime los EECC)
- ✓ ALIGNES (Proveedor de Operaciones de compra local)

Análisis FODA

Tabla N° 15.*Recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto.*

BBVA CONTINENTAL	Fortalezas:	Debilidades:
	- Respaldo de sus Accionistas en el Grupo BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) y el Grupo Breca. - Importante participación en el sistema bancario. - Adecuados indicadores financieros, destacando la eficiencia operativa.	- Descalces entre activos y pasivos en algunos tramos del ciclo anual. - Riesgo de mercado asociado a las inversiones que mantiene en cartera, dada la elevada volatilidad en los mercados financieros y de divisas. - Deterioro en la calidad de

	- Capacidad y experiencia profesional de la Plana Gerencial.	cartera de grande, mediana y pequeña empresa, en relación al sector, a lo cual se suma la disminución en la cobertura con provisiones de la cartera problema del banco, ubicándose por debajo de la banca múltiple.
	Oportunidades:	Amenazas:
	- Expansión de la gama de servicios y/o productos a través de banca electrónica. - Bajo nivel de intermediación financiera en el país.	- Mayor competencia entre bancos principales. - Sobreendeudamiento de clientes. - Deterioro de algunos sectores económicos que podrían afectar la calidad de cartera. - Desaceleración de la economía. - Posible deterioro del sector agrícola y toda la cadena productiva como consecuencia del impacto del fenómeno del niño.

Fuente: BBVA Continental.

Análisis de Riesgos y Oportunidades.

Figura N° 22: Análisis de Riesgos y Oportunidades .

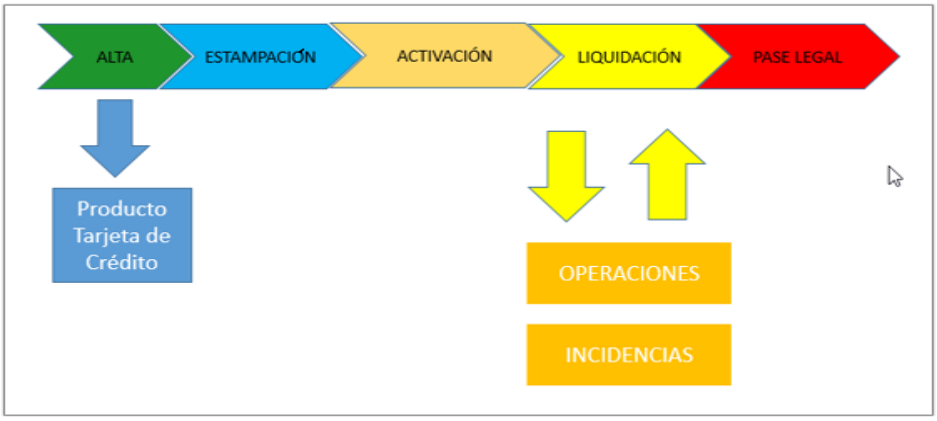
Fuente: BBVA Continental, 2016.

3.2.2 Definición de los procesos del negocio

A) Descripción de los procesos CORE.

Se entiende por CORE a los procesos del negocio que intervienen en la gestión que se realiza para la administración de la tarjeta de crédito, desde la venta del producto hasta el cruce de operaciones con las redes con que trabaja la entidad bancaria. Como consecuencia se detalla cada uno de los procesos descritos en la gráfica siguiente:

Figura N° 23:Procesos CORE de la tarjeta de crédito.



Fuente: BBVA Continental, 2016.

Tabla N° 16. *Descripción de los procesos CORE.*

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Alta	Permite generar la numeración de la tarjeta de crédito T.C.
Tarjeta de Crédito.	Plástico otorgado a un cliente con crédito aprobado, para realizar operaciones de retiros en cajeros automáticos (ATM's), compras en establecimientos comerciales con POS, o compras por banca por internet y pagos.
Estampación	Permite generar el plástico con el BIN de la tarjeta. (Numeración otorgada por las redes VISA y MASTERCARD).
Activación	Actualización del estado de la tarjeta, para iniciar sus operaciones.
Liquidación	Día en que se facturan las operaciones realizadas con T.C.
Operaciones	Movimientos realizados por los diferentes canales de atención.
Incidencias	Reclamos o controversias que existen por el uso de la T.C.
Pase Legal	Cuando el cliente ha superado los 120 días de incumplimiento de pago requerido por la institución.

Fuente: BBVA Continental, 2016.

3.2.3 Procesos del negocio.

B) Operaciones Medios de Pago.

Retiros, con su tarjeta de crédito, el titular está facultado para retirar una cantidad de dinero en efectivo, en números redondos, de un cajero o en ventanilla menor o igual a la de su línea disponible. En la tarjeta permanecerá la cantidad de saldo que haya quedado disponible de su línea otorgada, si sacó menos del saldo que se tenía o estará en cero si se retiró todo el saldo. El retiro en ventanilla es sólo en el horario habitual en que permanece abierto el banco y en cajero automático las 24 horas si el servicio está disponible.

- Retiro de efectivo en ventanilla: Deberá presentar el titular de la tarjeta al cajero(a) en ventanilla su tarjeta de crédito junto con su identificación oficial vigente, solicitarle el monto del retiro y firmar de recibido.
- Retiro en cajero automático: Deberá el titular insertar su tarjeta, ingresar la clave, capturar o elegir el monto de su retiro, recoger el efectivo y la tarjeta devuelta por el cajero. Opcionalmente se recibe también un voucher con el monto del retiro impreso, fecha y hora de la operación. Ésta es una operación muy usual que ofrece cada banco y ampliamente recurrida cuando la gente necesita disponer en efectivo de todo o parte del dinero que posee en su línea de crédito.

Pago de Servicios, Servicio brindado al cliente para que realice el pago de diversos tipos de recibo, en cualquiera de nuestras oficinas a nivel nacional o a través del servicio de cargo en línea de crédito.

Cargo Automático en Cuenta, es un servicio mediante el cual el titular de una cuenta (ahorros o corriente) o de una tarjeta de crédito, autoriza a la entidad bancaria a realizar los pagos de servicios que desee afiliar. Asegurando de esta manera, el pago oportuno de sus obligaciones, en forma automática y gratuita.

- Los clientes pueden solicitar el servicio de cargo automático en cuenta a través de la Red de Oficinas de la entidad bancaria. Para afiliar sus tarjetas

de Débito o Crédito VISA lo pueden hacer vía Internet o en cualquiera de nuestras oficinas. Sólo los clientes que tienen Tarjeta de Crédito MasterCard deben realizar la afiliación en el mismo comercio.

Operaciones Medios de Pago Compras,

Compras con Tarjeta de Crédito, cada persona que cuenta con una tarjeta de crédito, tiene una línea de crédito aprobada por la entidad que haya emitido la tarjeta, que puede ser un banco u otro tipo de organización (una casa comercial, por ejemplo).

Para hacer una compra con tarjeta de crédito, se debe presentar la tarjeta en el comercio donde se debe verificar la identidad del dueño de la tarjeta, a través de la Cédula de identidad o Pasaporte.

- Allí deberá firmar un comprobante de compra, conocido también como "Voucher", en donde se establece el valor total de la compra. Una copia de éste se le entrega al comprador quien las debe guardar para compararlas más tarde con el Estado de Cuenta que se le entregará y hacer los reclamos correspondientes cuando se detecten cobros que no correspondan.
- Una vez terminada esa transacción, el establecimiento comercial presenta el "Voucher" al Operador de la tarjeta, para este caso: VISA, VISANET, MASTERCARD, para cobrar el valor de la compra que se hizo.
- Seguidamente, dicha empresa le informa al Emisor de las tarjetas (que es el banco o casa comercial) acerca de cada movimiento, gracias a lo cual este último genera un Estado de Cuenta mensual con todas las operaciones realizadas.

Mediante el Estado de Cuenta, el dueño de la tarjeta es informado de todas las operaciones realizadas en el período (como compras o avances de dinero), así como los cargos correspondientes a intereses, comisiones y otros, que permiten determinar el monto a cancelar para el mes. Además, se indica el monto mínimo a pagar; sin embargo, no se recomienda hacer uso de esta alternativa, ya que la deuda probablemente no disminuya ya que sólo se estará haciendo cargo de los intereses y comisiones. Por lo mismo, normalmente se recomienda que se pague el mayor

valor posible, para que la deuda vaya disminuyendo de manera progresiva.

Compras con tarjeta de débito, para hacer una compra con tarjeta de débito, se debe presentar la tarjeta en el comercio. Allí se debe pasar la tarjeta por el dispositivo electrónico y aceptar el monto que se indique, el cual corresponde a la compra que se realiza; luego debe ingresar una clave con lo que se acepta el cargo. Sin embargo, éste sólo se hará si existen los fondos en la cuenta del dueño de la tarjeta. De acuerdo a las normas, los pagos hechos de esta forma no pueden ser anulados.

Finalmente, el comprador recibe un comprobante de pago el cual ser guardado para compararlo más tarde con el Estado de Cuenta que se le entregará y hacer los reclamos correspondientes en el caso de que se detecten cobros que no correspondan.

Una vez terminada esa transacción, los montos se toman de la cuenta de quién paga y se suman a la cuenta de quién sea el beneficiario del pago.

Prototipo

Como parte de la etapa de diseño se ha definido construir cuadros de mando integrados en donde se analice la información de los indicadores y dimensiones. En ese sentido, se ha construido las siguientes vistas.

- Resolutor
- Operación
- Compras
- Retiros
- Ubigeo
- Denegadas

Indicadores de gestión y control a implementar

Tablero Resolutor:

Cantidad de Transacciones

- Cantidad de total de transacciones
- % Aprobación respecto a cantidad de transacciones
- % Meta
- % Desviación

Cantidad de Tarjetas

- Cantidad de total de tarjetas
- % Aprobación respecto a cantidad de tarjetas
- % Meta
- % Desviación

Cantidad de Clientes

- Cantidad de total de clientes
- % Aprobación respecto a cantidad de clientes
- % Meta
- % Desviación

Monto de transacción

- Cantidad de total del monto transacciones
- % Aprobación respecto al monto de transacciones
- % Meta
- % Desviación

3.2.4 Planificación.

3.2.4.1 Planeamiento estratégico.

Definir una estrategia a partir de la visión y misión de la empresa.

En la siguiente investigación se definen como actividades, la creación del comité de planeamiento estratégico y la elevación de la estrategia a la autoridad máxima que se canaliza en la alta gerencia, como también la definición de roles o responsabilidades de:

- Comité de Planeamiento Estratégico
- Comité de Alta Dirección
- Oficina de Gestión Estratégica.

*Figura N° 24:*Comité de Planeamiento Estratégico.

Fuente: Google, 2016.

Tabla N° 17.*Roles y Responsabilidades creación propia basada en libro de BSC.*

ROLES	FUNCIONES PRINCIPALES	PERFIL
Responsable de Indicador	Elaborar la ficha de indicador y luego asegurar se actualice según periodicidad en la definida.	Jefe de área de administración de tarjeta de crédito
Responsable de Intención	Asegurar que las intenciones se cumplan, que se verá reflejada en la medida que se cumplan las metas de los indicadores.	Depende de la intención a gestionar
Responsable de Tema a Gestionar	Asegurar se cree valor mediante el tema a gestionar que le ha asignado. "El Tema a Gestionar" puede ser: • Unidad • Objetivo • Proceso • Puesto • Equipo • Otros a quienes se les puede asignar intencionalidad.	Depende del tema a gestionar.

Fuente: Elaboración Propia.

La definición de roles y responsabilidades en una entidad bancaria o financiera se crean de acuerdo a las dimensiones de las entidades no siendo rígidos estos tres mencionados

en párrafo anterior.

3.2.4.2 Objetivos estratégicos.

Definir objetivos estratégicos concretos asociados a factores clave de éxito, cada objetivo debe estar asociado a un factor, a su vez definir indicadores para cada factor de éxito.

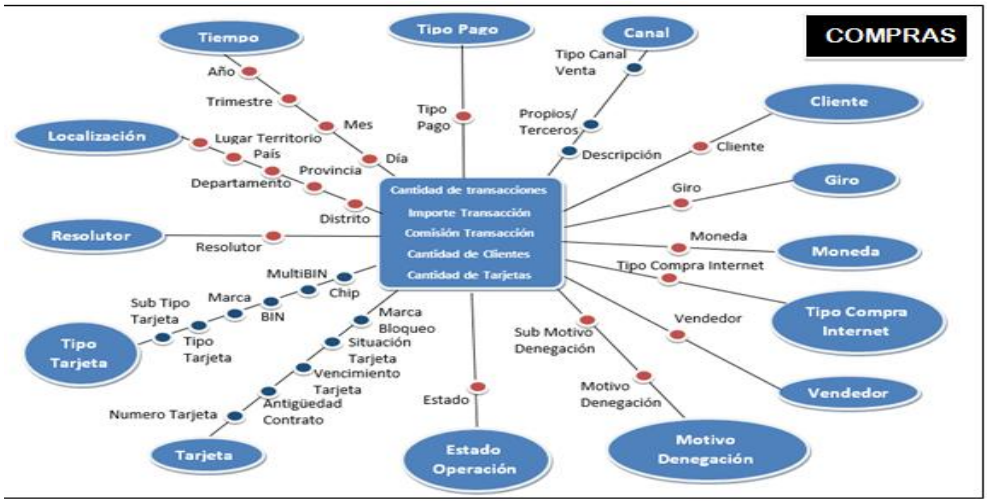
Implementar la solución de negocio que permita entregar información real de las transacciones que implican colocaciones y ganancias del flujo de dinero de las tarjetas de crédito, cantidad de clientes intervinientes, cantidad de tarjetas que hacen uso de los servicios de la administración de tarjetas de crédito, y esto ayude a la obtención de indicadores de seguimiento y medición.

3.2.5 Estrategias.

Analizar las transacciones que se realizan por diferentes canales de la entidad, como disposición de efectivo en cajeros ATM, ventanillas o agentes, compras en establecimientos comerciales y compras por internet, que se realizan con las tarjetas de crédito, con la finalidad de identificar el volumen de transacciones que se rechazan por las diferentes marcas resolutorias (BANCO, VISANET, VISA, MASTERCARD) entre otras de corte internacional.

Para el proyecto se identifica en 3 grupos de análisis: Compras, Retiros, Metas.

Figura N° 1: Análisis de estrategia de compras – creación intervencionista.

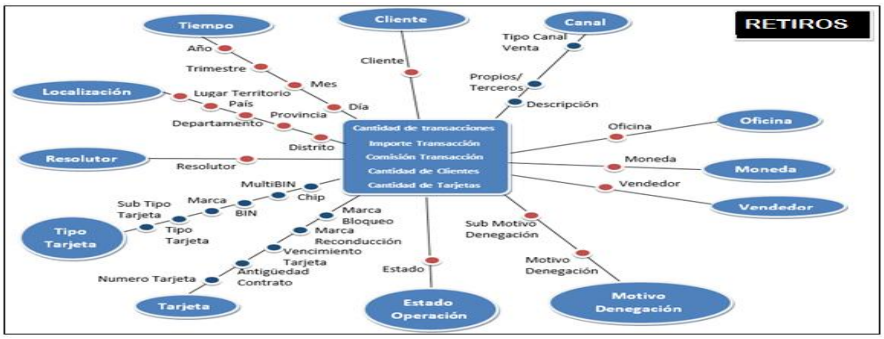


Fuente Elaboración Propia.

Cada persona que cuenta con una tarjeta de crédito, tiene una línea de crédito aprobada por la institución financiera que haya emitido la tarjeta, que puede ser un banco u otro tipo de organización (una casa comercial, por ejemplo). Para hacer una compra con tarjeta de crédito, se debe presentar la tarjeta en el comercio donde se debe verificar la identidad del dueño de la tarjeta, a través de la Cédula de identidad o Pasaporte. Allí deberá firmar un comprobante de compra, conocido también como "voucher", en donde se establece el valor total de la compra. Una copia de éste se le entrega al comprador quien las debe guardar para compararlas más tarde con el Estado de Cuenta que se le entregará y hacer los reclamos correspondientes cuando se detecten cobros que no correspondan. Una vez terminada esa transacción, el establecimiento comercial presenta el "voucher" al Operador de la tarjeta, para este caso: VISA, VISANET, MASTERCARD, para cobrar el valor de la compra que se realizó. Seguidamente, dicha empresa le informa al Emisor de las tarjetas (que es el banco o casa comercial) acerca de cada movimiento, gracias a lo cual este último genera un Estado de Cuenta mensual con todas las operaciones realizadas. Mediante el Estado de Cuenta, el dueño de la tarjeta es informado de todas las operaciones realizadas en el período (como compras o avances de dinero), así como los cargos correspondientes a intereses, comisiones y otros, que permiten determinar el monto a cancelar para el mes. Además, se indica el monto mínimo a pagar; sin embargo, no se recomienda hacer uso de esta alternativa, ya que la deuda probablemente no disminuya ya que sólo se estará haciendo cargo de los intereses y comisiones. Por lo mismo, normalmente se recomienda

que se pague el mayor valor posible, para que la deuda vaya disminuyendo de manera progresiva.

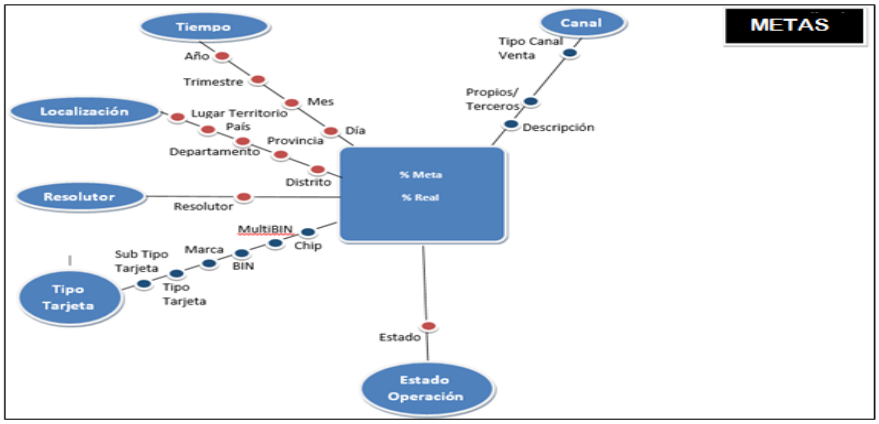
Figura N° 25:Análisis de estrategia de retiros – creación



Fuente Elaboración Propia.

Con su tarjeta de crédito, el tarjeta-habiente está facultado para retirar una cantidad de dinero en efectivo, en números redondos, de un cajero o en ventanilla menor o igual a la de su saldo disponible. En la tarjeta permanecerá la cantidad de saldo que haya quedado disponible si se sacó menos del saldo que se tenía o estará en cero si se retiró todo el saldo que se tenía disponible. El retiro en ventanilla es sólo en el horario habitual en que permanece abierto el banco y en cajero automático las 24 horas si el servicio está disponible. Retiro de efectivo en ventanilla: Deberá presentar el titular de la tarjeta al cajero(a) en ventanilla su tarjeta de crédito junto con su identificación oficial vigente, solicitarle el monto del retiro y firmar de recibido. Retiro en cajero automático: Deberá el titular insertar su tarjeta, ingresar la clave, capturar o elegir el monto de su retiro, recoger el efectivo y la tarjeta.

Figura N° 26:Análisis de estrategia de Metas – creación intervencionista.



Fuente: Elaboración Propia.

3.2.6 Diseño.

Definiciones claves en el cuadro de mando integral BSC.

Tabla N° 18.*Definiciones clave - creación propia basada en libro de BSC.*

ID	TIPO	NOMBRE	DEFINICION	SIGLAS
1	C	Objetivo	Enunciado que expresa la intención de largo plazo, el cual debe apoyar al logro de la visión de manera directa o mediante el apoyo que brinda a otros objetivos.	
2	C	Indicador	Igual a variable, cuyos valores están correlacionados con el grado de cumplimiento de cierta intención o necesidad.	FINI
3	C	Iniciativa	Enunciado que expresa una intención de mediano plazo (≤ 12 meses) debe apoyar al logro de determinada iniciativa, objetivo u objetivo.	FIND
4	C	Meta	a) Valor previsto de un indicador a cierta fecha de control. b) Entregable previsto de una iniciativa a cierta fecha de control. Ambos son medios de precisar el desempeño deseado y por ello evaluar el avance.	
5	C	Tarea	Enunciado que expresa una intención de corto plazo (mejora inmediata de máximo 6 meses), debe apoyar al logro de determinada iniciativa, objetivo u objetivo.	
6	E	Mapa Estratégico	Representación gráfica que resume los objetivos estratégicos definidos en base al análisis estratégico, agrupados en las 4 perspectivas del modelo BSC.	MEST
7	E	Matriz Estratégica	Formato que detalla los objetivos estratégicos con los respectivos indicadores y sus atributos relevantes incluyendo la línea base, metas e iniciativas a ejecutar dentro del periodo del plan estratégico.	ZEST

Fuente: Elaboración Propia.

Perspectivas básicas y secuencia de influencia

Figura N° 27:Perspectivas de metodología BSC.

Fuente: Kaplan y Norton, 2006.

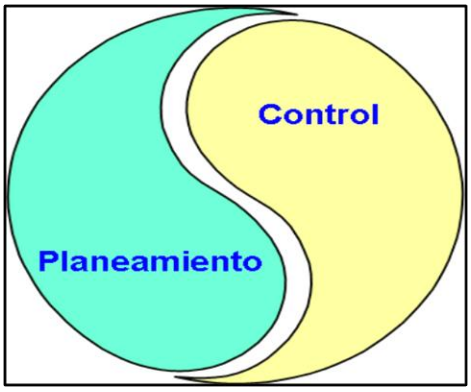
DEFINICIONES BÁSICAS	DEFINICIONES ALTERNAS
Personas	Desarrollo y Aprendizaje Personal y Aprendizaje Innovación y Aprendizaje
Interna	Procesos Procesos internos
Clientes	Consumidores Mercado
Finanzas	Resultados Misión (dirigidos a entidades sin fines de lucro)

La estrategia se construye considerando los siguientes puntos:

INSUMOS	HITOS	ROLES
• Resultados del análisis o diagnóstico estratégico. • Plan estratégico anterior, si lo hubiera. • Información de los proyectos en curso. • Información de los indicadores más importantes a nivel gerencial.	• Emplear las Guías de las Unidades Metodológicas respectivas a los tipos de Entregables requeridos. • Emplear las Guías de las Unidades Metodológicas para Gestión y Ejecución de Proyectos de Cambio. • Las principales Unidades Metodológicas de esta Área Metodológica son: ▪ Mapa Estratégico ▪ Matriz Estratégica	• Comité de Planeamiento Estratégico. • Comité de Alta Dirección. • Oficina de Gestión Estratégica.

La gestión se realiza basada en los principios administrativos tales como el planeamiento y control.

Figura N° 28:Gráfica de Gestión por metodología BSC.

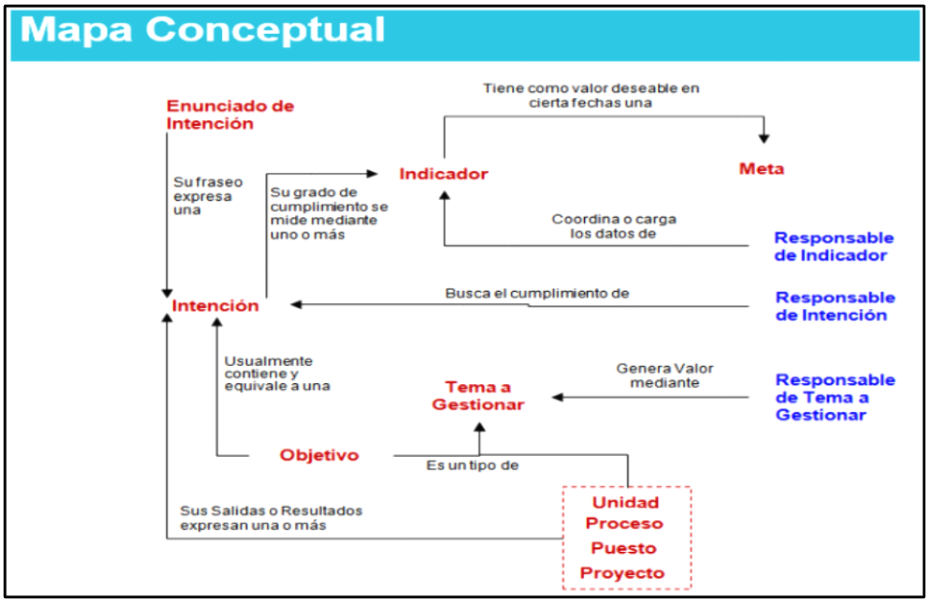


Fuente: Fuente: Kaplan y Norton, 2006.

3.2.7 Mapa estratégico.

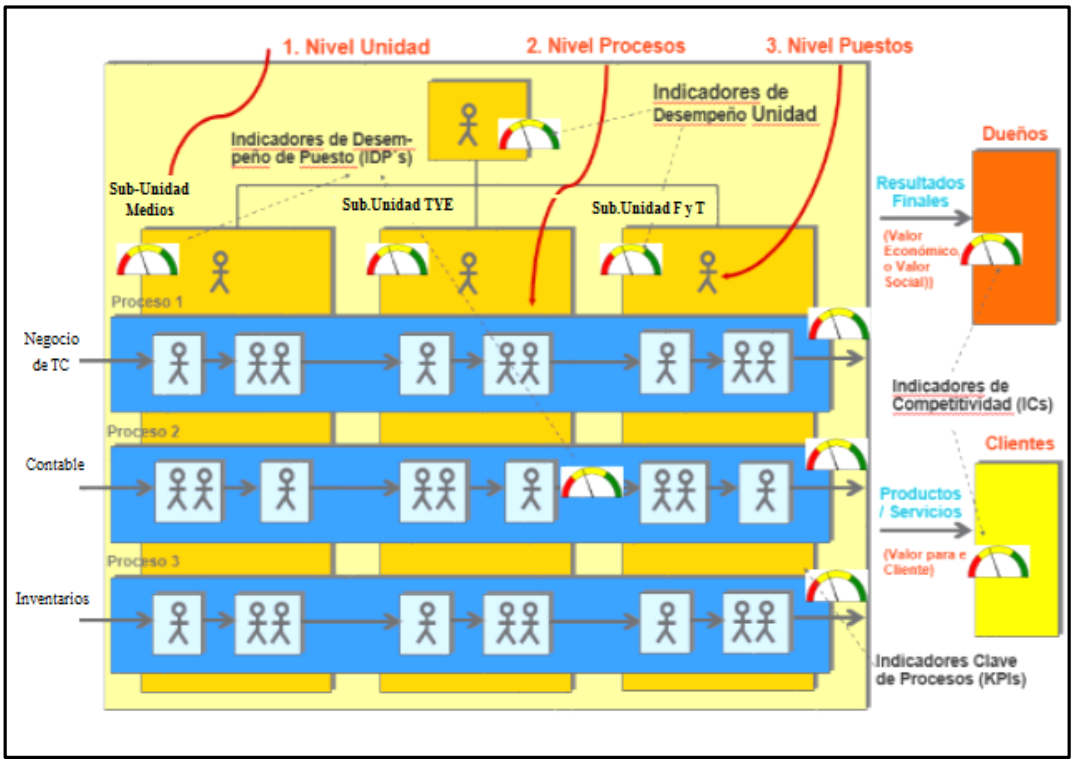
Desdoblar el mapa estratégico permite incluir temas estratégicos y dentro de ellos indicadores no tangibles que generan valor en la cadena de crecimiento de la empresa.

Figura N° 29:Mapa conceptual con metodología BSC.



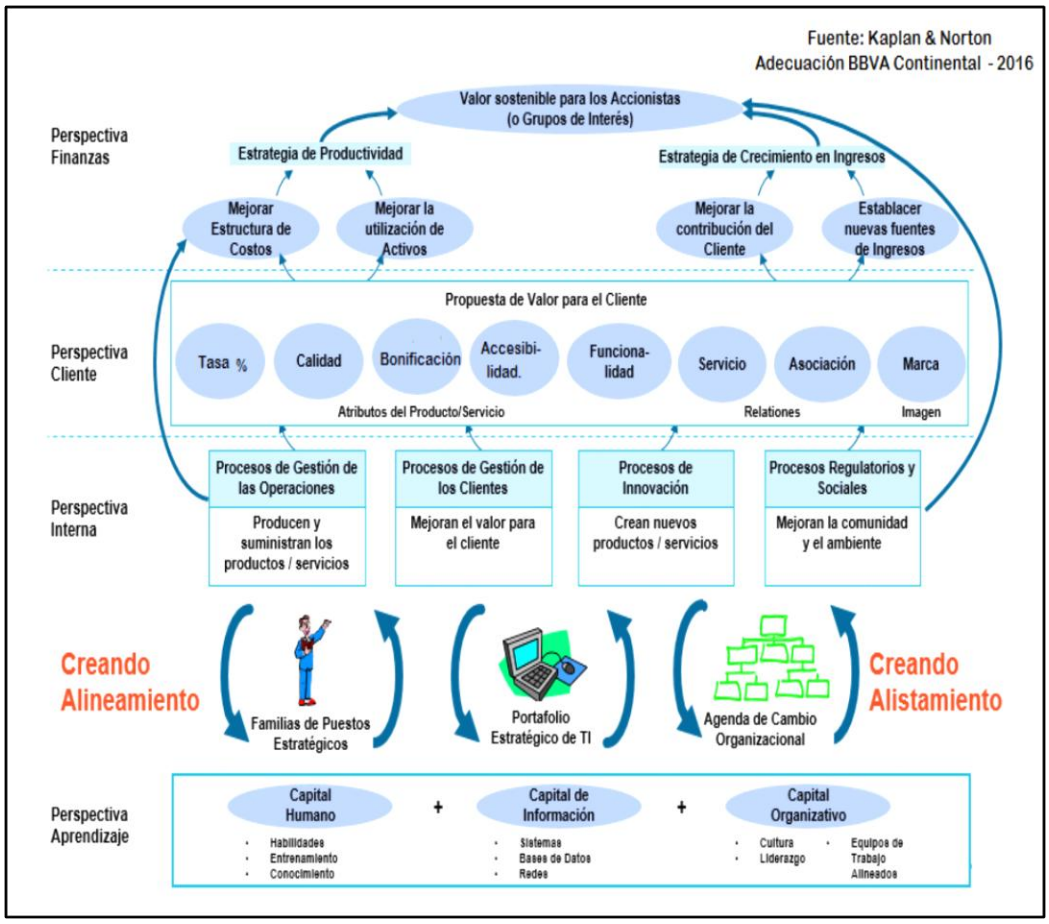
Fuente: https://es.slideshare.net/metodologias/dei-c-gua-v1, 2016.

*Figura N° 30:*Modelo de tres Capas de la entidad financiera – BSC 2016.



Fuente: https://es.slideshare.net/metodologias/dei-c-gua-v1, 2016.

Figura N° 31:Alineamiento de los valores intangibles con los tangibles – BSC 2016.



Fuente: BBVA, 2016.

En el detalle de la Figura 32, se muestra por cada perspectiva de la metodología BSC, para mejor entendimiento se inicia con la perspectiva base de la metodología.

Perspectiva de Aprendizaje: La suma de capital humano, capital de información y capital organizativo, permite identificar valores que aportan a la estrategia, tales como: habilidades, capacidad de entrenamiento, nivel de conocimiento, soporte tecnológico, sistema de almacenamiento, e infraestructura, cultura de liderazgo y capacidad de trabajo en equipo. Definición o especificación de la estrategia, la cual permite alinear ésta con la visión de la entidad financiera, estableciendo los puestos estratégicos de control, el portafolio de proyectos con la mejora de procesos, y la agenda de cambio organizacional por fortalezas, creando el alistamiento hacia la perspectiva de procesos internos.

La perspectiva interna: determina bajo que procesos se enfocará la estrategia, tales como

procesos de gestión de operaciones que producen y suministran los productos y servicios en la administración de la tarjeta de crédito, los procesos de gestión de clientes, que mejoran el valor del servicio hacia el cliente, mediante la fidelización, los procesos de innovación donde se crean nuevos productos y servicios que se ofrece a la cartera habitual y potencial de clientes, y no menos importantes los procesos regulatorios y sociales que mejoran la comunidad y el ambiente, mediante beneficios del producto de tarjeta de crédito y el uso adecuado de los equipos.

La perspectiva del cliente: determina la propuesta de valor para el cliente, alineados en dos grandes grupos, atributos del producto de servicio: como las tasas que se aplican a los diferentes tipos de clientes, la expectativa de la calidad del producto, el beneficio de bonificación de operaciones, el grado de accesibilidad a la tarjeta de crédito. Relación e Imagen con el cliente, como los beneficios de operar con una tarjeta de crédito, el servicio de 24 x 7 sin interrupciones, la asociación o agrupamiento de clientes para ofertas de negocio, y el respaldo internacional de marcas, tales como VISA y MASTERCARD.

La perspectiva financiera: se alinea bajo la estrategia de productividad y la estrategia de crecimiento en ingresos, la misma que permite mejorar la estructura de costos, mejorar la utilización de activos, mejorar la contribución del cliente reflejada en diferentes conceptos, y establecer nuevas fuentes de ingresos tal como un tipo de tarjeta de crédito que no se encuentre circulando en el entorno, todo esto representa un valor sostenido para los accionistas o todo el grupo de interés como inversionistas menores.

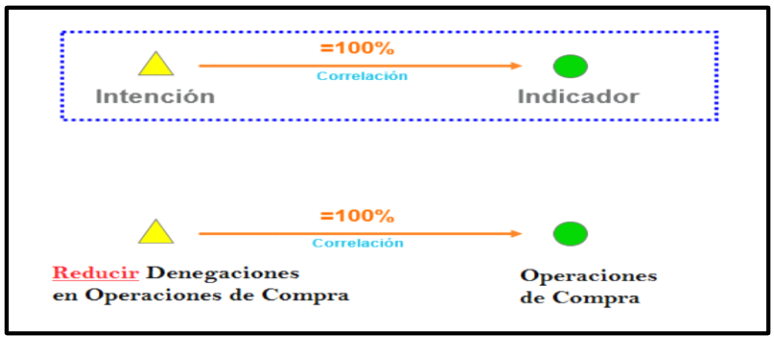
3.2.8 KPI, Objetivos y Alarmas

Los KPI, conocidos como dimensiones estadísticas, los cuales se usan para la medición de objetivos, con el propósito de asegurar el logro de los mismos, es necesario realizar mediciones periódicas y continuas de los resultados como de las acciones, siendo esta la forma adecuada de obtener información sobre los avances que se están realizando, que permita la toma de decisiones y correcciones antes de la culminación del periodo en evaluación, que permita minimizar el riesgo y mejorar el control de manera efectiva.

Correlación Perfecta = 100%

Ésta se da cuando la intención logra el objetivo al 100% por tanto el indicador cumple su función de control.

Figura N° 32:Correlación perfecta de indicadores – BSC 2016.

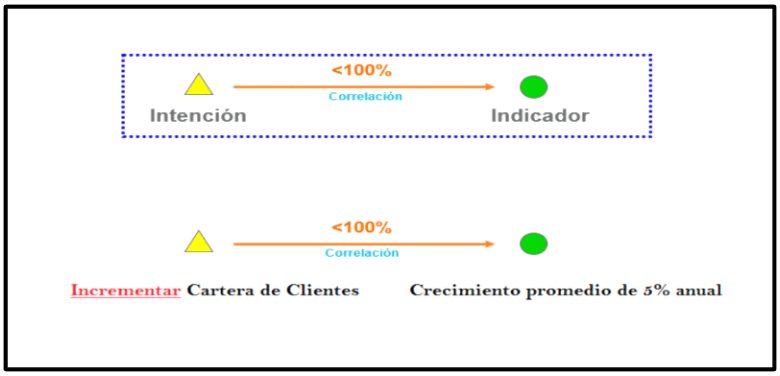


Fuente: https://es.slideshare.net/metodologias/dei-c-gua-v1, 2016.

Correlación Imperfecta < 100%

La razón prioritaria para elegir indicadores que NO expresan exactamente el cumplimiento de una intención, es porque no es viable obtener el indicador 100% correlacionado.

Figura N° 33:Correlación Imperfecta de indicadores – BSC 2016.

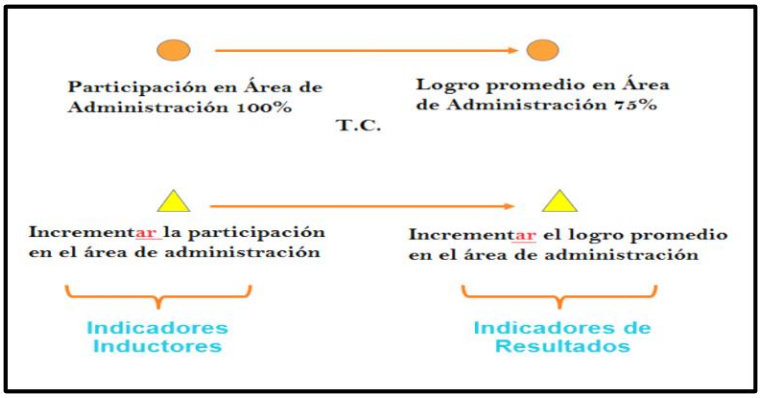


Fuente: https://es.slideshare.net/metodologias/dei-c-gua-v1, 2016.

Relaciones Causa – Efecto (Causalidad)

Es de gran utilidad identificar OBJETIVOS que puedan impulsar, conducir determinar, predecir o anticipar su cumplimiento.

Figura N° 34:Relación Causa - Efecto de indicadores – BSC 2016.



Fuente: https://es.slideshare.net/metodologias/dei-c-gua-v1, 2016.

Reducir la complejidad de un indicador por medio de semáforos.

Por ejemplo: **Indicador =** % Aprobación respecto a cantidad de transacciones

Tabla N° 19.*Parámetros del semáforo creación colaborativa basada en libro de BSC.*

Parámetros del Semáforo (**Forma Simple**)		
Límite mínimo para señalar **éxito (E) = 65%**	➔	
Límite de logro para señalar **riesgo (R) 36% - 64%**		
Límite máximo para señalar **peligro (P) = 35%**	➔	

Fuente: https://es.slideshare.net/metodologias/dei-c-gua-v1, 2016.

En el cuadro de mando integral los indicadores van asumiendo los valores obtenidos en la trazabilidad del tiempo.

Tabla N° 20.Valores Reales de logro, basada en libro de BSC.

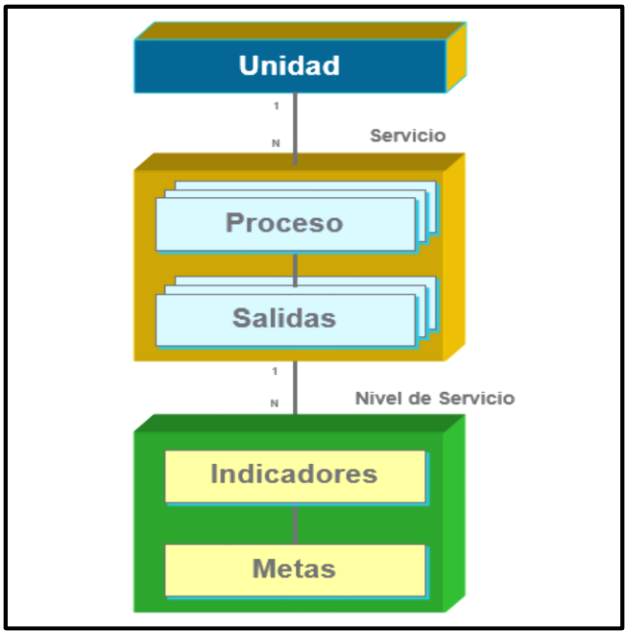
Valores Reales		
Indicador = 20%	➔	
Indicador = 40%		
Indicador = 60%	➔	

Fuente: Kaplan y Norton, 2006.

Las metas de los indicadores se consideran o se establecen como acuerdos de nivel de servicio.

Por tanto = METAS = SLA o Acuerdos de nivel de servicio.

Figura N° 35:Metas de indicadores – BSC 2016.



Fuente: *https://es.slideshare.net/metodologias/dei-c-gua-v1. 2016.*

Formatos de indicador creciente y decreciente.

Definiciones Generales:

Tabla N° 21 *Creación de ficha de indicador creciente*.

Ficha de indicador creciente					
• C1.a Porcentaje de aprobación respecto a la cantidad de operaciones					
Fórmula/Cálculo		Cantidad de transacciones aprobadas / Cantidad total de transacciones.			
Responsable	Jefe MP	Tipo:	C	unidad	%
Fuente / Procesamiento		Interfaces de DATAMART y BXI			
Frecuencia de Medición		Semanal/Mensual	Oportunidad	Último día semana/mes	
Glosario:	Operaciones de compra o retiro, realizadas y aprobadas en diferentes canales que mejoren la rentabilidad de colocación				

Fuente https://es.slideshare.net/metodologias/dei-c-ficha-de-indicador-presentacin-2010.

Rango no definido = ND, y Rango mal definido = MD, o mal formulado = MF

Medición	Resultado
Fecha Control	27/07/2016
Real	53,7
Meta	65,0
Alerta	35,0
181%	1.0

Figura N° 36:Creación de ficha de indicador decreciente.

Ficha de indicador decreciente					
• I1.a Porcentaje de desaprobación respecto a la cantidad de operaciones					
Fórmula/Cálculo		Cantidad de transacciones desaprobadas / Cantidad total de transacciones.			
Responsable	Jefe MP	Tipo:	D	unidad	%
Fuente / Procesamiento		Interfaces de DATAMART y BXI			
Frecuencia de Medición		Semanal/Mensual	Oportunidad	Último día semana/mes	
Glosario:	Operaciones de compra o retiro, realizadas no aprobadas en diferentes canales que afectan la rentabilidad de colocación.				

Fuente https://es.slideshare.net/metodologias/dei-c-ficha-de-indicador-presentacin-2010.

Rango no definido = ND, y Rango mal definido = MD, o mal formulado = MF

Medición	Resultado
Fecha Control	27/07/2016
Real	53,7
Meta	40,0
Alerta	65,0
20%	20%

Información de control:

Comentarios (Se adjunta documentación de sustento de causas y acciones				
Fecha de Control	Riesgos / Problemas	Acciones Preventivas / Correctivas	Responsable	Terminado
01-03-2016	El sector bancario adelantó la mejora del servicio administración de la tarjeta de crédito.	Iniciar la evaluación y planteamiento de iniciativas	Jefe de Proyecto	T
27-07-2016	El principal banco de la competencia lanzará sus mejoras a fines de octubre del 2016	Ampliar la cantidad de recursos para la revisión de las fuentes de información y creación de esquema dimensional	Líder de Equipo	E

3.2.9 Iniciativas Estratégicas.

Las entidades bancarias para implementar un cuadro de mando integral no lo relacionan únicamente con la mejora de sus sistemas de indicadores de gestión, lo realizan con la estrategia de redirigir la gestión.

Redirigir el plan estratégico aplicando la metodología implica no perder de vista las cuatro perspectivas en las que se basa la metodología BSC, llegando a convertir la estrategia en una poderosa herramienta de gestión.

La estrategia se platea a base de identificar la causa raíz creciente de incidencias que afectan las operaciones de compras y retiros que afectan las colocaciones y el logro de metas establecidas, como parte de la visión de la entidad bancaria.

Las iniciativas estratégicas que deberían llevar una entidad bancaria son las siguientes:

- Conseguir consenso y claridad y sobre la estrategia planificada. Se basa en que no se logra el 100% efectividad de las operaciones de colocación base fundamental para el crecimiento financiero.
- Obtener el enfoque estratégico. Aplicar medidas correctivas en los procesos

internos y aprendizaje y crecimiento del negocio. Por ejemplo, el incremento periódico a nivel de porcentaje de logro de objetivos.

- Incentivar al interior de las áreas el liderazgo. Identificar las fortalezas de los colaboradores con características de liderazgo y gestión.
- Generar la intervención estratégica. Plantear el momento idóneo para la inserción de la estrategia.
- Capacitar a los equipos de la organización. Realizar la retroalimentación de conocimientos y técnicas de aprendizaje en la aplicación de mejora de procesos.
- Especificar metas estratégicas. Mediante resultados medibles en periodos específicos.
- Alinear estrategia a metodología constantemente, validar vulnerabilidades de la estrategia que permita la alineación a los objetivos y minimizar la desviación de las metas.
- Cimentar un sistema de retroalimentación estratégico. Estableciendo mecanismos de aprendizaje continuo e inductivo.

3.2.10 Análisis.

La investigación en estudio basa su análisis en la creciente problemática del registro de desaprobaciones de operaciones de compras y retiros, los cuales afectan transversalmente la visión de una entidad financiera teniendo en cuenta el enfoque de las cuatro perspectivas que estipula la metodología en aplicación.

La disminución de importes en colocaciones por operaciones fallidas, permitió establecer como punto focal el seguimiento de éstas, la estrategia permitió reducir gradualmente la cantidad de operaciones fallidas y maximizar el logro de metas establecidas.

3.2.10.1 Análisis de la Performance.

Identificada la problemática se detalla el grado de criticidad de las incidencias reportadas para la atención respectiva las cuales están afectando las cuatro perspectivas alineadas a la visión de la entidad bancaria.

La Figura 39, nos indica cómo se puede ir midiendo los resultados, de acuerdo a un valor esperado, y como la metodología BSC corresponde con la aplicación de las cuatro

perspectivas, de tal forma que a mayor priorización, mayor beneficio financiero, porque regulariza las incidencias en menor tiempo, a mayor volumen de atención se refleja en el incremento de la satisfacción del cliente, mayor incremento de operaciones por parte del cliente, en la misma medida se refleja el conocimiento del negocio y la mejora inmediata de los procesos que se vieron afectados en la trazabilidad del negocio.

En la Figura 40, nos indica el segmento del área donde se encuentra la causa raíz de los indicadores de estudio que beneficien a la entidad bancaria.

En la Figura 41, muestra los diferentes motivos por el cual la administración de tarjeta de crédito se afecta por procesos internos propios o internos de otras áreas, así también por otras condiciones como infraestructura, software, operativa. En esta figura se puede identificar puntualmente dos perspectivas de la metodología BSC, como son procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

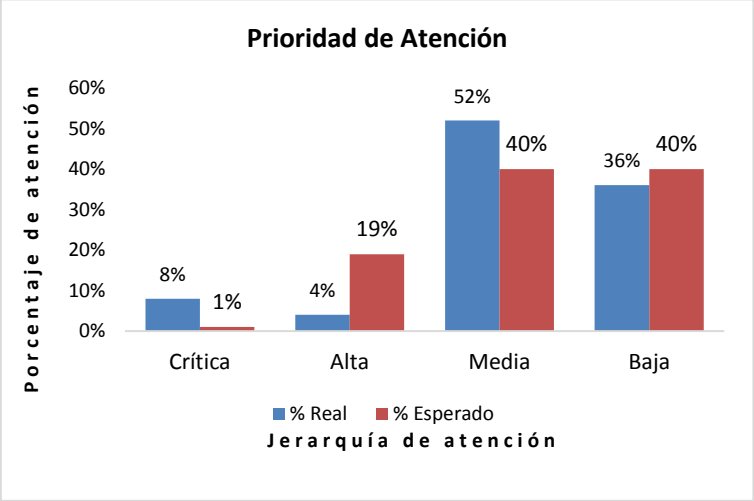
En la Figura 42, indica la capacidad de resolución de incidencias, por los diversos motivos que se pueden presentar, de igual forma la gráfica denota que las perspectivas que se vinculan son: procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En la Figura 43, muestra la capacidad de atención, ante la cantidad de cancelaciones que se presentan, y las áreas con mayor cantidad incidencias, en ésta se presentan tres de las perspectivas de la metodología, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva financiera.

En la Figura 44, nos indica la capacidad que tiene cada área para atender las incidencias que se presentan y afectan la efectividad del servicio y como se reflejan las perspectivas tales como financiera, de procesos internos, de clientes y aprendizaje y crecimiento, que permiten atender muy por encima de la capacidad de atención de cada área y el beneficio a cada perspectiva.

Por prioridad de Atención.

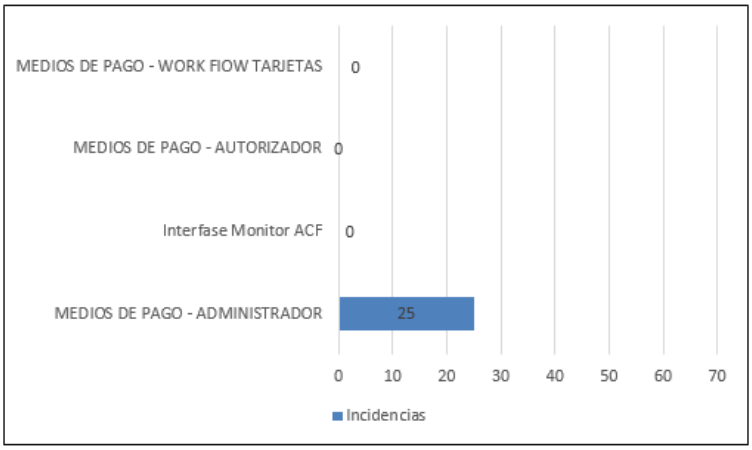
*Figura N° 37:*Incidencias con prioridad de atención.



Fuente BBVA, 2016.

Por aplicación en el área de administración de tarjetas de crédito.

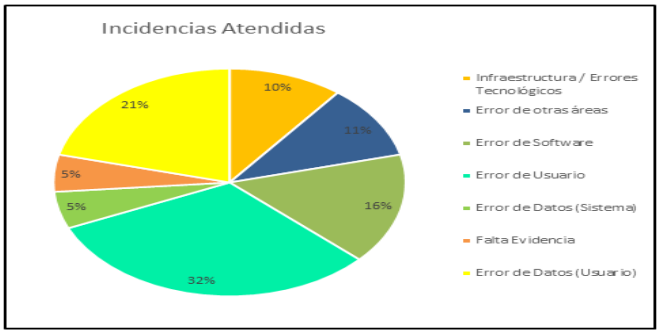
*Figura N° 38:*Incidencias por aplicación de atención en cientos de unidades.



Fuente BBVA, 2016.

Por motivo

*Figura N° 39:*Incidencias por motivo de atención.

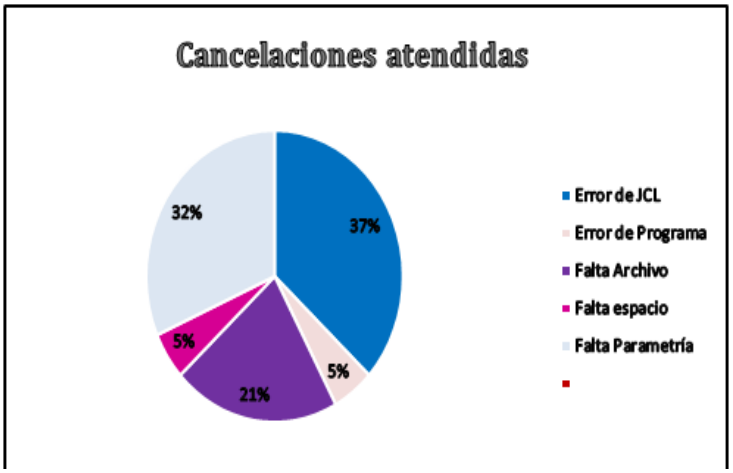


Fuente BBVA, 2016.

Por resolución

.

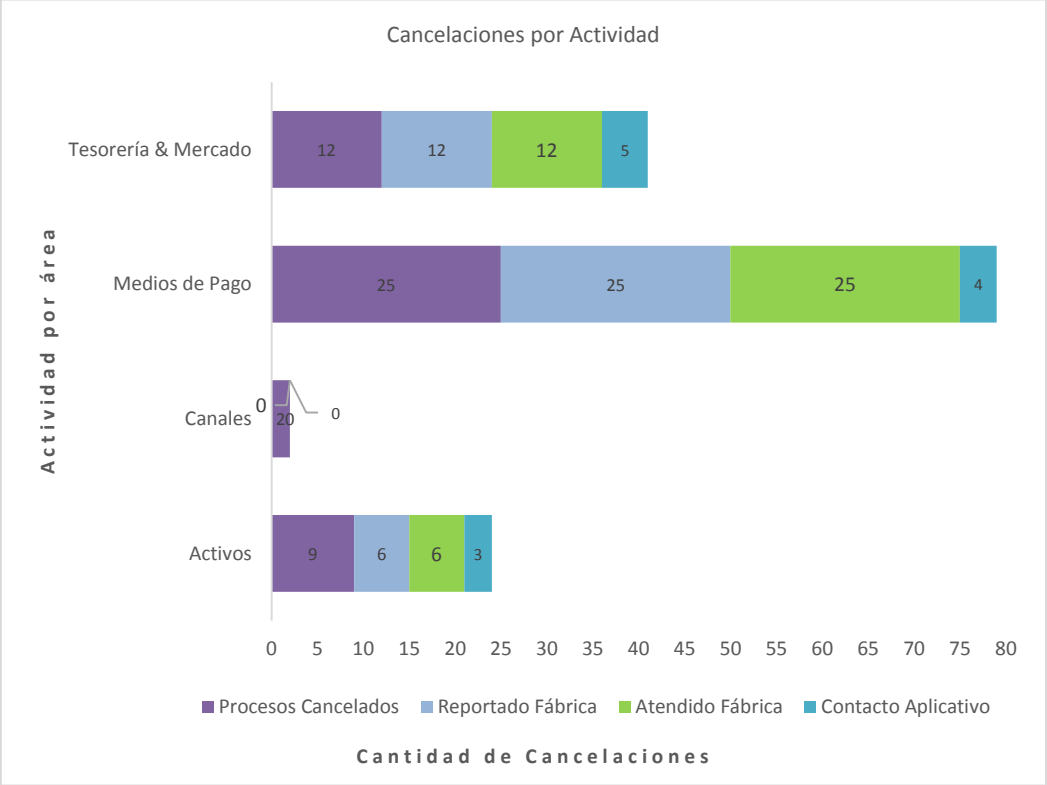
*Figura N° 40:*Resolución de cancelaciones.



Fuente: BBVA, 2016.

Por actividad

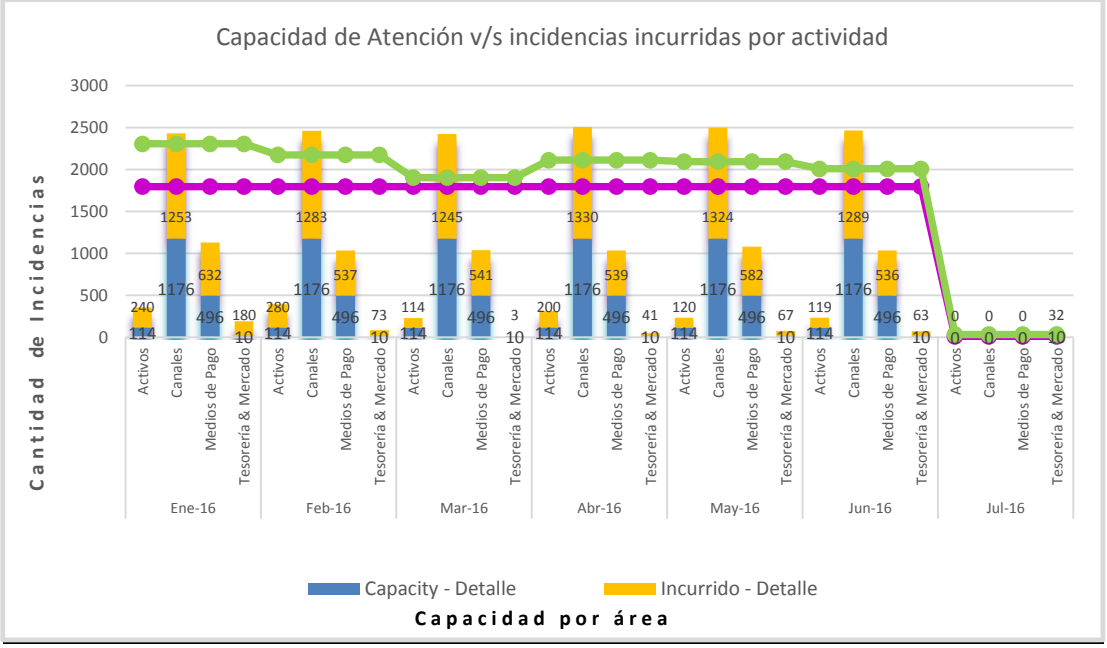
*Figura N° 41:*Cancelaciones por actividad expresada en cientos.



Fuente BBVA, 2016.

Por capacidad v/s incurridos

*Figura N° 42:*Capacidad v/s incurridos por actividad.

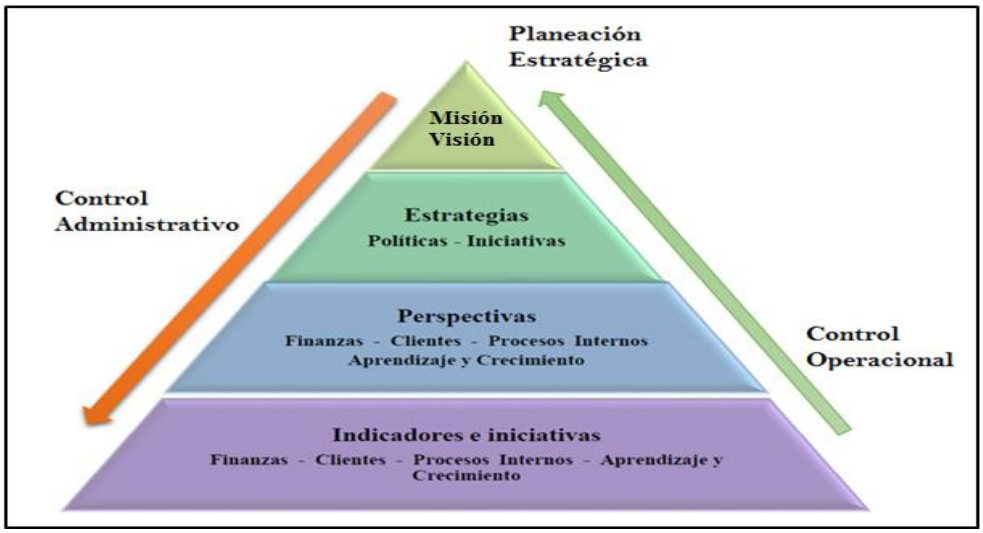


Fuente BBVA, 2016.

3.2.11 Alineamiento.

El alineamiento de la estrategia hacia la metodología BSC se puede realizar desde la misión y visión de la entidad bancaria o desde indicadores e iniciativas predecesoras, ambas deben mantenerse en constante evaluación

Figura N° 43:Alineamiento de la estrategia con la metodología BSC.



Fuente: BSC 2015.

Los beneficios del uso de la alineación de la metodología con la Misión y Visión son:

- Mejor uso de los datos. Se logra por la evaluación periódica de las compras, retiros y metas alcanzadas.
- Reducción de costos. Se obtiene por la retroalimentación de conocimiento y aplicación de buenas prácticas, que reduce el tiempo de identificación del problema y de la solución.
- Toma acertada de decisiones. Se obtiene de la observación constante de las metas y desviaciones de las mismas.
- Entendimiento superior del negocio. Se logra con la formación o retroalimentación de conocimiento en el aprendizaje constante de los procesos.
- Acciones inmediatas a situaciones imprevistas. Se logra con el control del cuadro de mando integral y el empoderamiento del conocimiento del negocio.
- Habilidad para realizar análisis proactivos. Se logra con la evaluación periódica de los procesos involucrados en los indicadores en evaluación
- Incremento de aprendizaje y comprensión de recursos identificados con nuevos enfoques. Se logra por la administración y gestión de conocimiento, e identificación del personal idóneo.
- Mejora en el interior de la organización la comunicación. Se logra con la difusión transversal de las situaciones imprevistas.
- Optimización del control con estandarización de procedimientos. Se logra con la

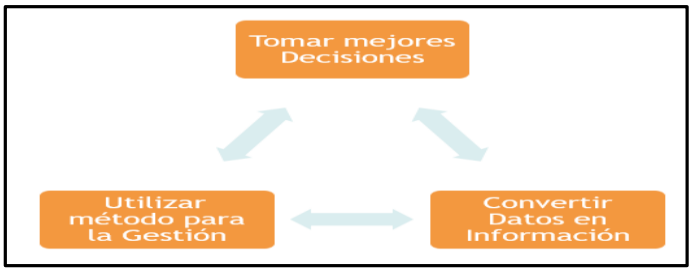
reducción de incidencias, y almacenamiento de información respecto al negocio.

- Efectividad en los equipos de trabajo. Se logra porque la metodología de las cuatro perspectivas se ejecuta en paralelo, que refleja un control e intervención de forma inmediata.
- Reducción de tiempos. Se logra por la gestión de conocimiento, y la oportuna intervención en los procesos.
- Búsqueda constante de mayor conocimiento del equipo de análisis de resultados. Se logra con la formación constante de los colaboradores.

Las soluciones a nivel estratégico son responsables de identificar las métricas de mayor relevancia de una entidad bancaria.

Dentro de las cuatro perspectivas de la metodología se realiza el siguiente ciclo para la toma de decisiones:

*Figura N° 44:*Ciclo de toma de decisiones con la metodología BSC.



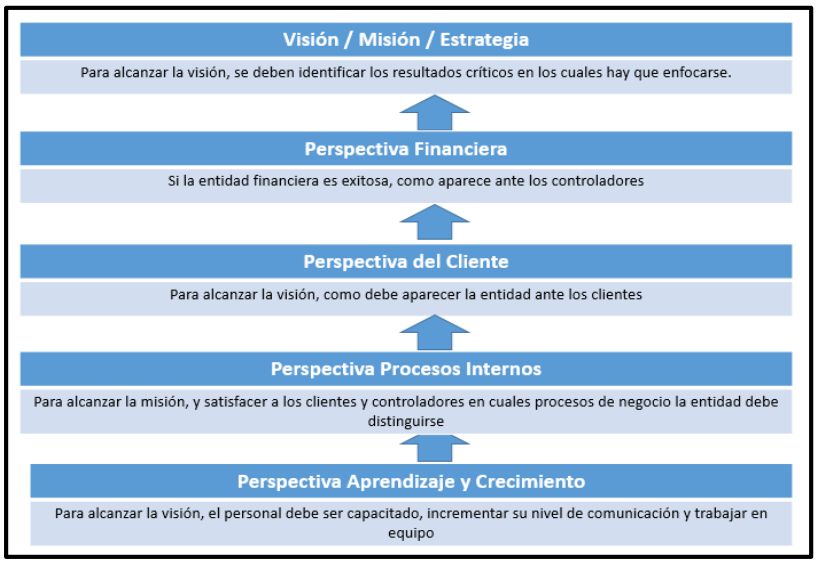
Fuente BSC 2015.

La conversión de datos en información permite aplicar bajo diferentes puntos de vista el mejor uso de metodologías, para la toma de decisiones, sin embargo estas se encuentran relacionadas entre sí, por lo siguiente: la transformación de datos se dirige específicamente a la perspectiva de aprendizaje y a la perspectiva de procesos internos, el uso de la metodología se dirige a la perspectiva del cliente por el lado de la satisfacción y fidelización, como también a la perspectiva de procesos internos, mientras que en tomar mejores decisiones va orientado a la rentabilidad, por lo tanto se dirige a la perspectiva financiera.

3.2.12 Efecto Cascada.

Las perspectivas básicas se relacionan entre sí, por relaciones de causa efecto, por tal motivo se propone la siguiente cadena lógica, cascada de causa/efecto donde se transforman los activos intangibles en valores tangibles.

Figura N° 45:Transformación de activos Intangibles en tangibles con BSC.



Fuente: BSC, 2015.

3.2.13 Planteamiento de casos.

3.2.13.1 Caso I: Incremento de incidencias transaccionales de "compras y retiros" con tarjeta de crédito.

En el periodo marzo-noviembre de 2016, se vieron afectadas las transacciones de compra y retiro con tarjeta de crédito en el sistema de administración de tarjetas, generando un incremento porcentual de 30% de incidencias reportadas diariamente. Según la Tabla 21 Resultados de Pre-Prueba y Post-Prueba y la Figura 49.

3.2.13.2 Caso II: Incremento de reclamos por operaciones transaccionales de "compras retiros" con tarjeta de crédito.

En el periodo junio-diciembre de 2016, se vieron incrementados los reclamos de clientes, por las transacciones de compras y retiros que no se pudieron realizar, en los diferentes canales de atención.

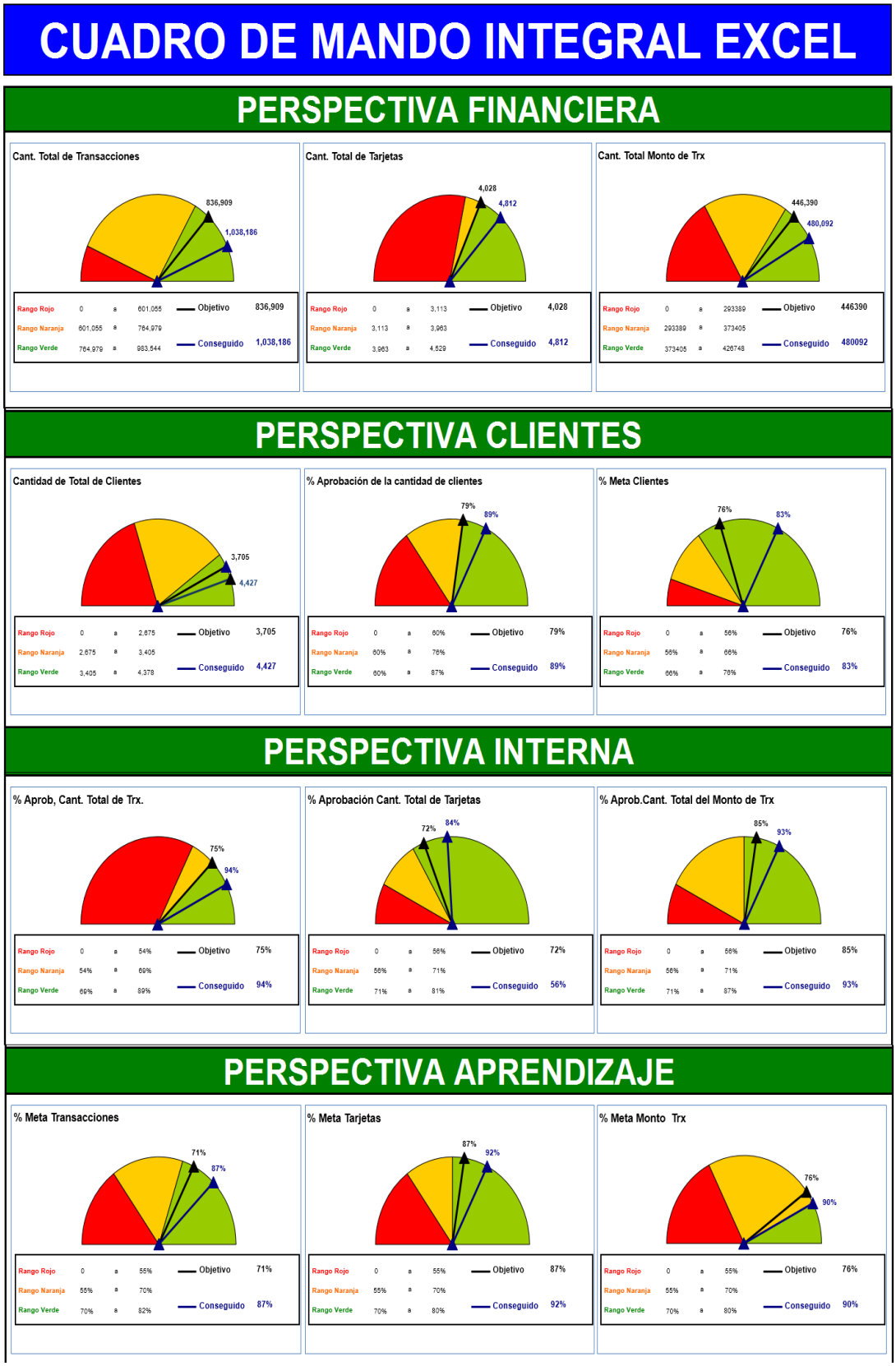
Identificado el objetivo del negocio, se propuso el seguimiento periódico de la incidencia transaccional que afectaba las colocaciones por ende afectaba a las cuatro perspectivas de la metodología BSC. Por ello se estableció la estrategia de seguimiento, mejora de procesos internos, resolución de las incidencias en corto plazo, y participar en capacitaciones diarias, para fortalecer el aprendizaje y

conocimiento de los colaboradores del área de incidencias. Según la Tabla 21 el resultado de aplicar la estrategia hacia las cuatro perspectivas se obtuvo el siguiente resultado por cada perspectiva.

3.2.13.3 Caso III: Optimización de "métricas" en transacciones de "compras y retiros" con tarjeta de crédito.

Según la Figura 48 cuadro de mando integral el resultado obtenido, supera las expectativas de las cuatro perspectivas de la metodología, como se visualiza en el siguiente cuadro de mando integral o BSC.

Figura N° 46: Cuadro de mando integral, resultado POST-PRUEBA.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.

4.1.1 Población.

Las unidades de medida a ser analizadas son todas las transacciones que se realizan por los diferentes canales de atención o servicio, en las dimensiones y métricas de tres grupos importantes en la operativa transaccional, como compras, retiros y metas que se realizan con la tarjeta de crédito para identificar el volumen de transacciones que son rechazadas por las diferentes redes resolutorias como bancos, financieras, Visanet, Visa, Mastercard, etc. El número aproximado de operaciones es indeterminado, por lo tanto, el número de tarjetas en evaluación es indeterminada.

4.1.2 Muestra.

Se cuenta con una muestra poblacional indeterminada, para esta investigación se considera la muestra única de 30 transacciones por tipo de tarjeta en un periodo determinado. Pande, Peter S. 2004

n = 30

4.1.3 Nivel de confianza y grado de significancia.

El nivel de confianza seleccionado será del 95% de acuerdo a la propuesta de identificación de indicadores ocultos en el servicio de administración de tarjeta de crédito.

El nivel de significancia será del 5%.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.2.1 Resultados Genéricos.

4.2.1.1 Validez de la evaluación del instrumento

Según Carrasco (2009, Pág. 45) este atributo de los instrumentos de investigación consiste en que estos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de las variables en estudio.

En la presente investigación para determinar la validez del instrumento implico someterlo a la evaluación de un panel de expertos antes de su aplicación (juicio de expertos), para tal efecto se hizo revisar a los siguientes expertos: La validación de nuestro instrumento estuvo a cargo de cinco profesores expertos.

4.2.1.2 Instrumento de la investigación

Tabla N° 22.*Indicadores de investigación.*

Indicador	Pre Prueba (Media: $\bar{x}_1$)	Post Prueba (Media: $\bar{x}_2$)
KPI 1: Cantidad total de Transacciones	836909	1038186
KPI 2: Porcentaje de Aprobación respecto a cantidad de transacciones.	75%	94%
KPI 3 : Cantidad total de tarjetas	4028	4812
KPI 4: Cantidad total de Clientes.	3705	4427
KPI 5 : Porcentaje de Aprobación de la Cantidad de clientes que realizaron transacciones aprobadas del banco	79%	89%
KPI 6 : Cantidad Total del Monto de Transacciones	446390	480092

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 RESULTADOS ESPECÍFICOS.

Tabla N° 23.*Resultados de Pre-Prueba y Post-Prueba*.

KPI$_1$: "Identificar la cantidad total de transacciones. Millares		KPI$_2$: Porcentaje de Aprobación respecto a cantidad de transacciones		KPI$_3$: Cantidad total de tarjetas. Decenas	
Pre-Prueba	Post-Prueba	Pre-Prueba	Post-Prueba	Pre-Prueba	Post-Prueba
853,406	1,058,651	77%	95%	4,107	4,907
852,254	1,057,221	77%	95%	4,101	4,900
851,104	1,055,794	77%	95%	4,096	4,894
849,955	1,054,369	77%	95%	4,090	4,887
848,807	1,052,945	76%	95%	4,085	4,881
847,661	1,051,524	76%	95%	4,079	4,874
846,517	1,050,104	76%	95%	4,074	4,867
845,374	1,048,687	76%	94%	4,068	4,861
844,233	1,047,271	76%	94%	4,063	4,854
843,093	1,045,857	76%	94%	4,057	4,848
841,955	1,044,445	76%	94%	4,052	4,841
840,818	1,043,035	76%	94%	4,046	4,835
839,683	1,041,627	76%	94%	4,041	4,828
838,550	1,040,221	76%	94%	4,036	4,822
837,418	1,038,817	75%	94%	4,030	4,815
836,287	1,037,414	75%	93%	4,025	4,809
835,158	1,036,014	75%	93%	4,019	4,802
834,031	1,034,615	75%	93%	4,014	4,796
832,905	1,033,218	75%	93%	4,008	4,789
831,780	1,031,824	75%	93%	4,003	4,783
830,658	1,030,431	75%	93%	3,998	4,776
829,536	1,029,040	75%	93%	3,992	4,770
828,416	1,027,650	75%	93%	3,987	4,763
827,298	1,026,263	75%	92%	3,981	4,757
826,181	1,024,878	74%	92%	3,976	4,751
825,066	1,023,494	74%	92%	3,971	4,744
823,952	1,022,112	74%	92%	3,965	4,738
822,840	1,020,732	74%	92%	3,960	4,731
821,729	1,019,354	74%	92%	3,955	4,725
820,619	1,017,978	74%	92%	3,949	4,719

KPI_4: Cantidad de total de clientes. Decenas	
Pre-Prueba	Post-Prueba
3778	4515
3773	4508
3768	4502
3763	4496
3758	4490
3753	4484
3748	4478
3743	4472
3738	4466
3733	4460
3728	4454
3723	4448
3718	4442
3713	4436
3708	4430
3703	4424
3698	4418
3693	4412
3688	4406
3683	4400
3678	4394
3673	4388
3668	4382
3663	4376
3658	4370
3653	4365
3648	4359
3643	4353
3638	4347
3633	4341

KPI_5: Porcentaje % Aprobación de la cantidad de clientes que realizaron transacciones aprobadas del banco.	
Pre-Prueba	Post-Prueba
80%	91%
80%	91%
80%	91%
80%	91%
80%	90%
80%	90%
80%	90%
79%	90%
79%	90%
79%	90%
79%	90%
79%	90%
79%	89%
79%	89%
79%	89%
79%	89%
78%	89%
78%	89%
78%	89%
78%	89%
78%	88%
78%	88%
78%	88%
78%	88%
78%	88%
77%	88%
77%	88%
77%	88%
77%	87%
77%	87%

KPI_6: Cantidad de total del monto de transacciones. Decenas de Millar	
Pre-Prueba	Post-Prueba
455189	489556
454574	488895
453961	488235
453348	487576
452736	486918
452125	486260
451514	485604
450905	484948
450296	484293
449688	483640
449081	482987
448475	482335
447869	481684
447265	481033
446661	480384
446058	479735
445456	479088
444854	478441
444254	477795
443654	477150
443055	476506
442457	475863
441860	475220
441263	474579
440668	473938
440073	473298
439479	472659
438885	472021
438293	471384
437701	470748

Fuente: Elaboración Propia.

4.3 Análisis de resultados descriptivos

En las siguientes tablas, se muestra los resultados de la estadística descriptiva de la Pre Prueba y Pos Prueba. Además, se resalta los valores de los KPI medidos, en la Pos Prueba, que son mejores (menores o mayores) que los KPI promedio en la Pos Prueba. A continuación, se realiza un análisis detallado de los datos de cada una de las tablas.

4.3.1 Indicador 1: cantidad total de transacciones KPI_1

Estadística descriptiva de Pre-Prueba y Post-Prueba para el KPI_1.

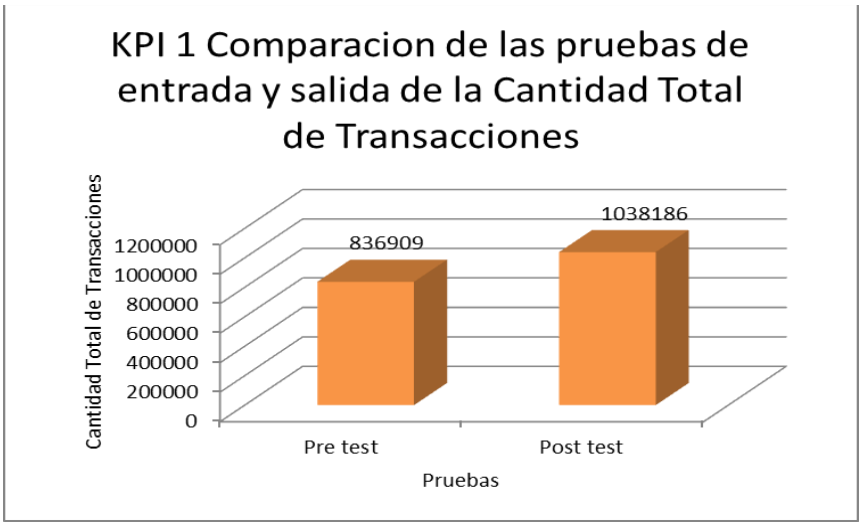
Tabla N° 24.*Estadística descriptiva del KPI 1.*

Descriptivos				
			Estadístico	Error estándar
Cantidad total de Transacciones _PRE	Media		**836909,47**	1817,129
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	833193,02	
		Límite superior	840625,91	
	Media recortada al 5%		836898,80	
	Mediana		836852,50	
	Varianza		99058720,740	
	Desviación estándar		9952,825	
	Mínimo		820619	
	Máximo		853406	
	Rango		32787	
	Rango intercuartil		17523	
	Asimetría		,015	,423
	Curtosis		-1,200	,833
	Coeficiente de variación		**1,19%**	

Cantidad Total de Transacciones _POS	Media		**1038186,17**	2254,172
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	1033575,87	
		Límite superior	1042796,47	
	Media recortada al 5%		1038172,91	
	Mediana		1038115,50	
	Varianza		152438790,282	
	Desviación estándar		12346,610	
	Mínimo		1017978	
	Máximo		1058651	
	Rango		40673	
	Rango intercuartil		21738	
	Asimetría		,015	,427
	Curtosis		-1,200	,833
	Coeficiente de variación		**1.19%%**	

Fuente: Elaboración Propia.

*Figura N° 47:*Promedio de la cantidad total de transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación

Se obtuvo como media de la cantidad total de transacciones, en el pre test de la muestra el valor de 836 909, mientras que para el post test el valor fue de 1 038 186; esto indica una gran diferencia antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard; asimismo, los valores mínimos de la cantidad total de Transacciones, fueron 820 619 antes y 1 017 978 después.

Como la dispersión de la cantidad total de transacciones, en el pre test fue de 1,19% y en el post test de 1,19%, se demuestra que la variabilidad con respecto a los datos no difiere en gran medida, por lo tanto, la comparación de medias se considera adecuada, ya que los datos no son muchos mayores y menores con respecto a la media, es decir no son dispersos.

4.3.2 Indicador 2: Porcentaje de aprobación respecto a cantidad de Transacciones: KPI_2

Estadística descriptiva de Pre-Prueba y Post-Prueba para el KPI_2.

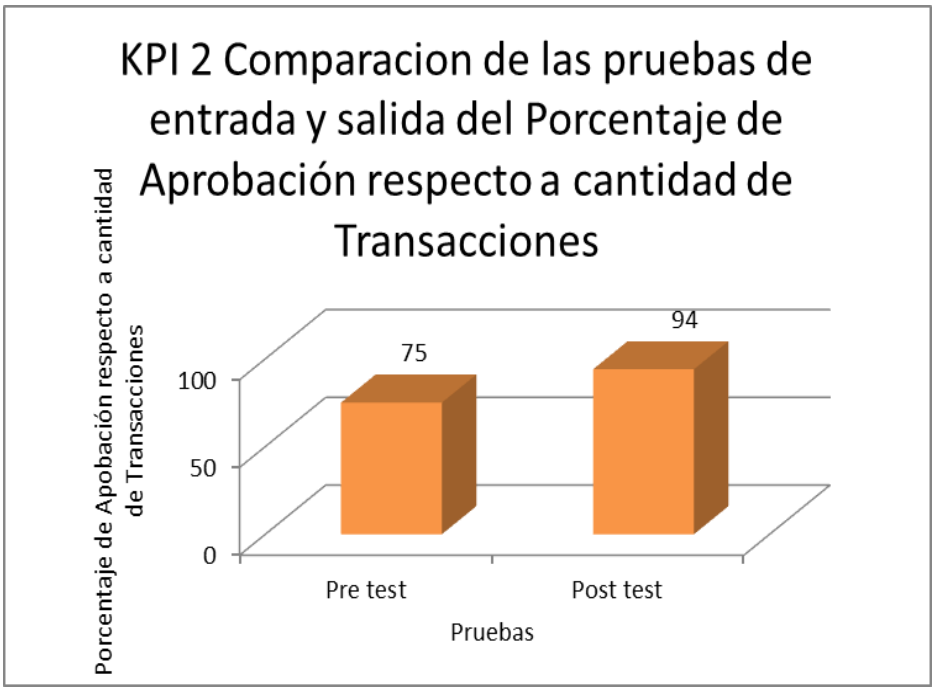
Tabla N° 25.*Estadística descriptiva del KPI 2.*

			Estadístico	Error estándar
KPI 2	**Media**		**75,40**	0,177
Pre Prueba Porcentaje de Aprobación respecto a cantidad de Transacciones	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	75,04	
		Límite superior	75,76	
	Media recortada al 5%		75,39	
	Mediana		75,00	
	Varianza		,938	
	Desviación estándar		,968	
	Mínimo		74	
	Máximo		77	
	Rango		3	
	Rango intercuartil		1	
	Asimetría		,059	,427

	Curtosis		-,887	,833
	Coeficiente de variación		**1.28%**	
KPI 2 **Post Prueba Porcentaje de Aprobación respecto a cantidad de Transacciones**	**Media**		**93,50**	,202
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	93,09	
		Límite superior	93,91	
	Media recortada al 5%		93,50	
	Mediana		93,50	
	Varianza		1,224	
	Desviación estándar		1,106	
	Mínimo		92	
	Máximo		95	
	Rango		3	
	Rango intercuartil		2	
	Asimetría		,000	,427
	Curtosis		-1,303	,833
	Coeficiente de variación		**1.18%**	

Fuente: Elaboración Propia.

*Figura N° 48:*Promedio del porcentaje de aprobación respecto a cantidad de Transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación

Se obtuvo como media del porcentaje de aprobación respecto a cantidad de transacciones, en el pre test de la muestra el valor de 75% mientras que para el post test el valor fue de 94%; esto indica una gran diferencia antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard; asimismo, los valores mínimos de los Porcentajes de Aprobación respecto a cantidad total de Transacciones, fueron 74% antes y 92% después.

Como la dispersión del porcentaje de aprobación respecto a cantidad de transacciones, en el pre test fue de 1,28% y en el post test de 1,18%, se demuestra que la variabilidad con respecto a los datos no difiere en gran medida, por lo tanto, la comparación de medias se considera adecuada, ya que los datos no son muchos mayores y menores con respecto a la media, es decir no son dispersos.

4.3.3 Indicador 3: Cantidad Total de Tarjetas: KPI_3

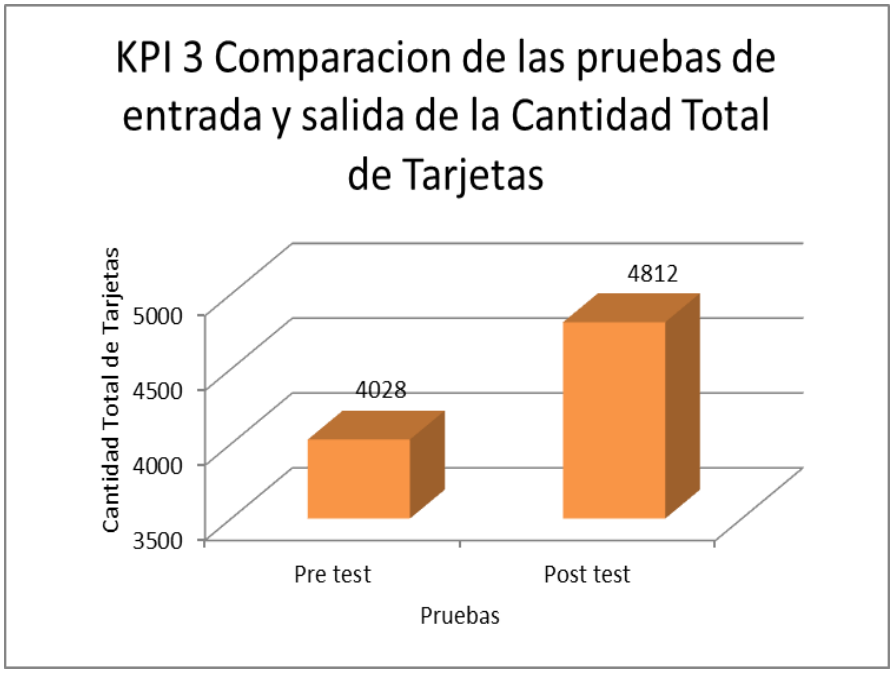
Estadística descriptiva de Pre Prueba y Post-Prueba para el KPI3.

Tabla N° 26.*Estadística descriptiva del KPI 3.*

			Estadístico	Error estándar
KPI 3 **Pre Prueba : Cantidad Total de Tarjetas**	**Media**		**4027,60**	8,731
	95% de intervalo de confianza	Límite inferior	4009,74	
		Límite superior	4045,46	
	Media recortada al 5%		4027,56	
	Mediana		4027,50	
	Varianza		2286,731	
	Desviación estándar		47,820	
	Mínimo		3949	
	Máximo		4107	
	Rango		158	
	Rango intercuartil		84	
	Asimetría		,013	,427
	Curtosis		-1,198	,833
	Coeficiente de variación		**1.19%**	
KPI 3 **Post Prueba : Cantidad Total de Tarjetas**	**Media**		**4812,23**	10,437
	95% de intervalo de confianza	Límite inferior	4790,89	
		Límite superior	4833,58	
	Media recortada al 5%		4812,17	
	Mediana		4812,00	
	Varianza		3267,702	
	Desviación estándar		57,164	
	Mínimo		4719	
	Máximo		4907	
	Rango		188	
	Rango intercuartil		101	
	Asimetría		,014	,427
	Curtosis		-1,202	,833
	Coeficiente de variación		**1.19%**	

Fuente: Elaboración Propia.

*Figura N° 49:*Promedio de la cantidad total de tarjetas antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación

Se obtuvo como media de la cantidad total de tarjetas, en el pre test de la muestra el valor de 4 028 mientras que para el post test el valor fue de 4 812; esto indica una gran diferencia antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard; asimismo, los valores mínimos de la cantidad total de tarjetas, fueron 3 949 antes y 4 719 después.

Como la dispersión de la cantidad total de tarjetas, en el pre test fue de 1,19% y en el post test de 1,19%, se demuestra que la variabilidad con respecto a los datos no difiere en gran medida, por lo tanto, la comparación de medias se considera adecuada, ya que los datos no son muchos mayores y menores con respecto a la media, es decir no son dispersos.

4.3.4 Indicador 4: Cantidad Total de Clientes: KPI_4

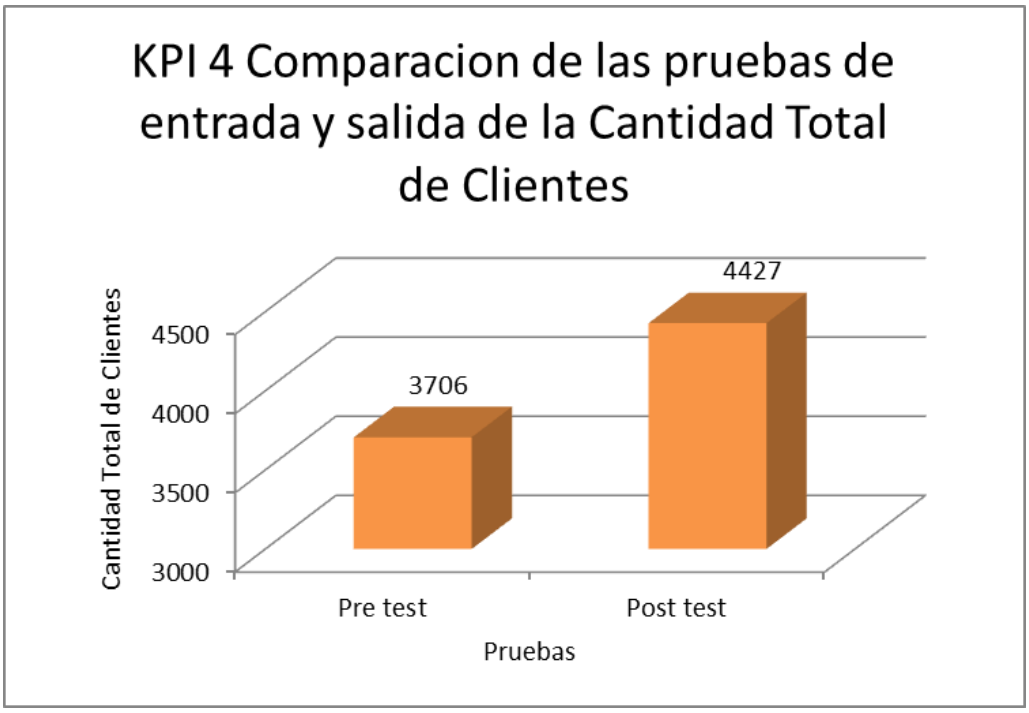
Estadística descriptiva de Pre Prueba y Post-Prueba para el KPI4.

Tabla N° 27.*Estadística descriptiva del KPI 4.*

			Estadístico	Error estándar
KPI 4 **Pre Prueba : Cantidad Total de Clientes**	**Media**		**3705,50**	8,036
	95% de intervalo de confianza	Límite inferior	3689,06	
		Límite superior	3721,94	
	Media recortada al 5%		3705,50	
	Mediana		3705,50	
	Varianza		1937,500	
	Desviación estándar		44,017	
	Mínimo		3633	
	Máximo		3778	
	Rango		145	
	Rango intercuartil		78	
	Asimetría		,000	,427
	Curtosis		-1,200	,833
	Coeficiente de variación		**1.19%**	
KPI 4 **Post Prueba : Cantidad Total de Clientes**	**Media**		**4427,20**	9,610
	95% de intervalo de confianza	Límite inferior	4407,55	
		Límite superior	4446,85	
	Media recortada al 5%		4427,13	
	Mediana		4427,00	
	Varianza		2770,303	
	Desviación estándar		52,634	
	Mínimo		4341	
	Máximo		4515	
	Rango		174	
	Rango intercuartil		93	
	Asimetría		,015	,427
	Curtosis		-1,203	,833
	Coeficiente de variación		**1.19%**	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 50:Promedio de la cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación

Se obtuvo como media de la cantidad total de clientes, en el pre test de la muestra el valor de 3 706 mientras que para el post test el valor fue de 4 427; esto indica una gran diferencia antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard; asimismo, los valores mínimos de la cantidad total de clientes, fueron 3 633 antes y 4 341 después.

Como la dispersión de la cantidad total de clientes, en el pre test fue de 1,19% y en el post test de 1,19%, se demuestra que la variabilidad con respecto a los datos no difiere en gran medida, por lo tanto, la comparación de medias se considera adecuada, ya que los datos no son muchos mayores y menores con respecto a la media, es decir no son dispersos.

4.3.5 Indicador 5: Porcentaje de aprobación de la cantidad de clientes KPI 5

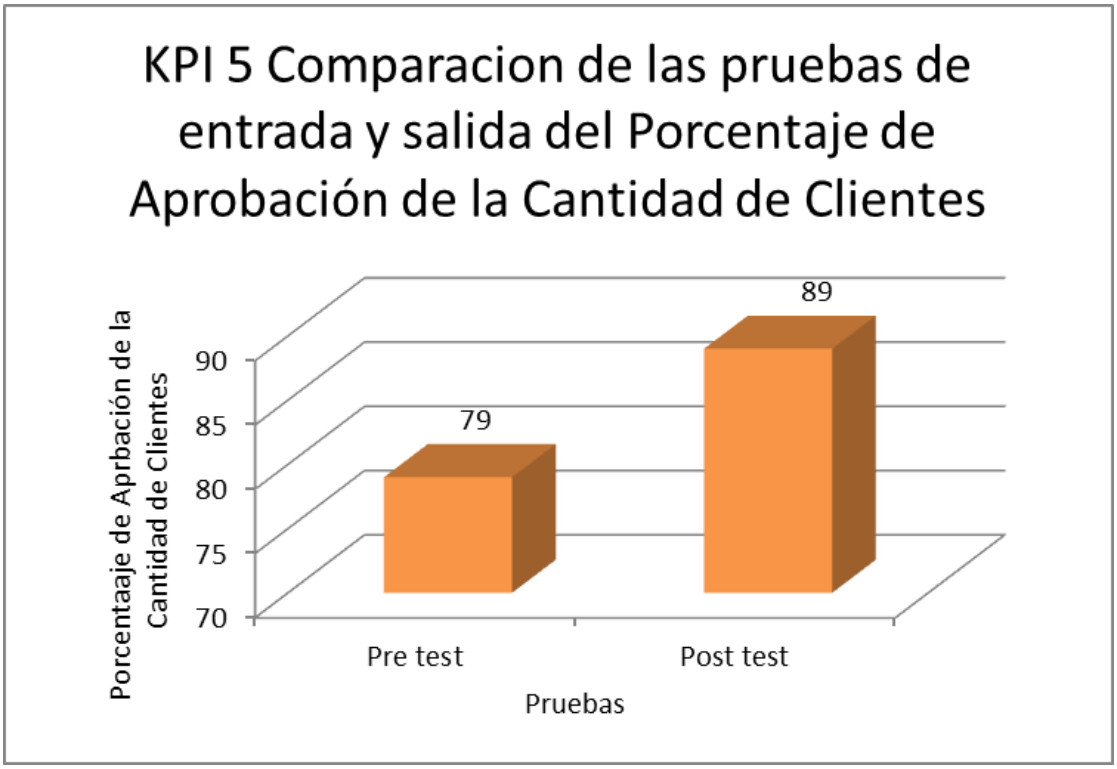
Estadística descriptiva de Pre Prueba y Post-Prueba para el KPI5.

Tabla N° 28.*Estadística descriptiva del KPI 5.*

			Estadístico	Error estándar
KPI 5	**Media**		**78,60**	,189
Pre Prueba : Porcentaje de Aprobación de la Cantidad de Clientes	95% de intervalo de confianza	Límite inferior	78,21	
		Límite superior	78,99	
	Media recortada al 5%		78,61	
	Mediana		79,00	
	Varianza		1,076	
	Desviación estándar		1,037	
	Mínimo		77	
	Máximo		80	
	Rango		3	
	Rango intercuartil		1	
	Asimetría		-,087	,427
	Curtosis		-1,100	,833
	Coeficiente de variación		**1.32%**	
KPI 5	**Media**		**89,13**	,213
Post Prueba : Porcentaje de Aprobación de la Cantidad de Clientes	95% de intervalo de confianza	Límite inferior	88,70	
		Límite superior	89,57	
	Media recortada al 5%		89,15	
	Mediana		89,00	
	Varianza		1,361	
	Desviación estándar		1,167	
	Mínimo		87	
	Máximo		91	
	Rango		4	
	Rango intercuartil		2	
	Asimetría		,003	,427
	Curtosis		-,871	,833
	Coeficiente de variación		**1.31%**	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 51:Promedio del porcentaje de aprobación de la cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación

Se obtuvo como media del porcentaje de aprobación cantidad total de clientes, en el pre test de la muestra el valor de 79% mientras que para el post test el valor fue de 89%; esto indica una gran diferencia antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard; asimismo, los valores mínimos del porcentaje de aprobación cantidad total de clientes, fueron 77% antes y 87% después.

Como la dispersión del porcentaje de aprobación cantidad total de clientes, en el pre test fue de 1,32% y en el post test de 1,31%, se demuestra que la variabilidad con respecto a los datos no difiere en gran medida, por lo tanto, la comparación de medias se considera adecuada, ya que los datos no son muchos mayores y menores con respecto a la media, es decir no son dispersos.

4.3.6 Indicador 6: Cantidad Total del Monto de Transacciones: KPI_6

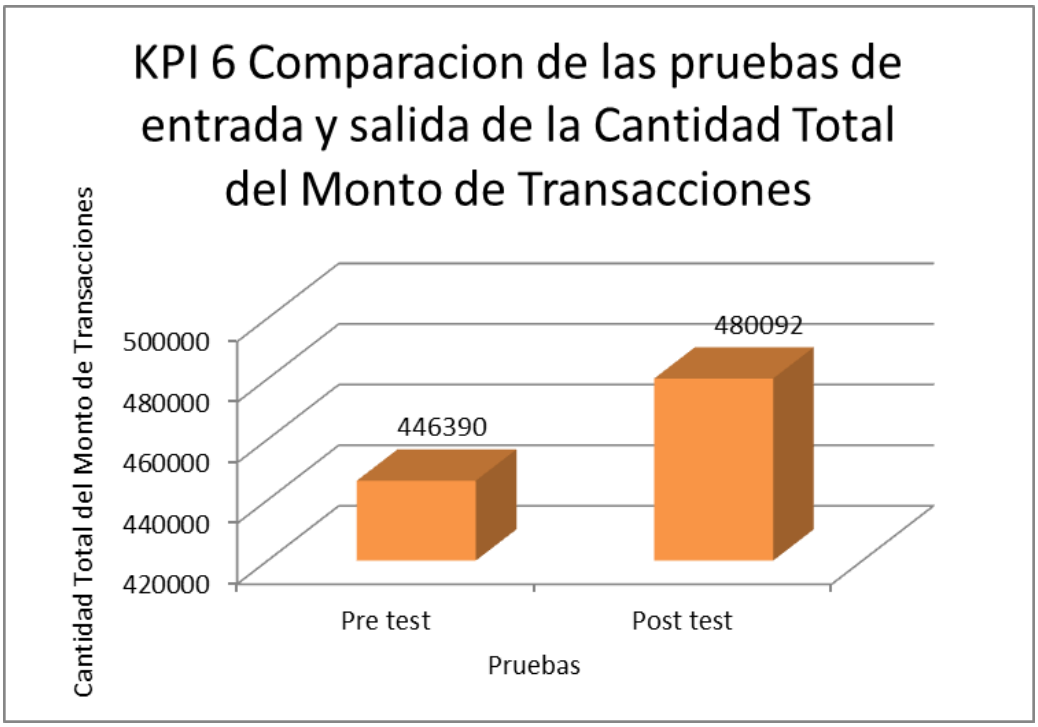
Estadística descriptiva de Pre Prueba y Post-Prueba para el $KPI_{6.}$

Tabla N° 29.*Estadística descriptiva del KPI 6.*

			Estadístico	Error estándar
KPI 6	**Media**		**446389,90**	969,219
Pre Prueba : Cantidad Total del Monto de Transacciones	95% de intervalo de confianza	Límite inferior	444407,62	
		Límite superior	448372,18	
	Media recortada al 5%		446384,20	
	Mediana		446359,50	
	Varianza		28181590,23	
	Desviación estándar		5308,634	
	Mínimo		437701	
	Máximo		455189	
	Rango		17488	
	Rango intercuartil		9347	
	Asimetría		,015	,427
	Curtosis		-1,200	,833
	Coeficiente de variación		**1.19%**	
KPI 6	**Media**		**480092,43**	1042,411
Post Prueba : Cantidad Total del Monto de Transacciones	95% de intervalo de confianza	Límite inferior	477960,46	
		Límite superior	482224,40	
	Media recortada al 5%		480086,28	
	Mediana		480059,50	
	Varianza		32598644,25	
	Desviación estándar		5709,522	
	Mínimo		470748	
	Máximo		489556	
	Rango		18808	
	Rango intercuartil		10052	
	Asimetría		,015	,427
	Curtosis		-1,200	,833
	Coeficiente de variación		**1.19%**	

Fuente. Elaboración propia.

*Figura N° 52:*Promedio de la cantidad total del monto de transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación

Se obtuvo como media de la cantidad total del monto de transacciones, en el pre test de la muestra el valor de 446 390 mientras que para el post test el valor fue de 480 092; esto indica una gran diferencia antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard; asimismo, los valores mínimos de la cantidad total del monto de transacciones, fueron 437701 antes y 470748 después.

Como la dispersión de la cantidad total del monto de transacciones, en el pre test fue de 1,19% y en el post test de 1,19%, se demuestra que la variabilidad con respecto a los datos no difiere en gran medida, por lo tanto, la comparación de medias se considera adecuada, ya que los datos no son muchos mayores y menores con respecto a la media, es decir no son dispersos.

4.4 CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS

4.4.1 Contrastación para el indicador 1: : Cantidad Total de Transacciones

a. Prueba de Normalidad

Con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos de cantidad total de transacciones contaban con distribución normal; para ello se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk a ambos indicadores porque las muestras son menores a 50.

Ho=Los datos tienen un comportamiento normal.

≥ P=0.05

Ha=Los datos no tienen un comportamiento normal.

< P=0.05

Tabla N° 30.*Prueba de normalidad de la Cantidad Total de Transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.*

	Shapiro – Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Cantidad Total de Transacciones antes	,957	30	,226
Cantidad Total de Transacciones después	,957	30	,2.66

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la prueba indican que el Sig. De la muestra de la Cantidad Total de Transacciones antes fue de ,226 antes y de ,266 después cuyos valores son mayores que 0.05 (nivel de significancia alfa), entonces se acepta la hipótesis nula, por lo que indica que la **Cantidad Total de Transacciones se distribuyen normalmente.**

Lo que confirma la distribución normal de los datos de la muestra, por lo que se usará: t – Student.

b. Planteamiento de la hipótesis:

- Hipótesis Alterna

La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard aumenta la Cantidad Total de Transacciones (Post Prueba) con respecto a la

muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

- Hipótesis Nula

Ho. La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard disminuye la Cantidad Total de Transacciones (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

μ_1 = Media de la Cantidad Total de Transacciones en la Pre Prueba.
μ_2 = Media de la Cantidad Total de Transacciones en la PosPrueba

H_a: $\mu_2 > \mu_1$

H_0: $\mu_2 \leq \mu_1$

c. Nivel de significación: 5%

d. **Estadístico de prueba: "t" de Student**

Tabla N° 31.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Transacciones*.

Prueba de muestras emparejadas						
	Diferencias emparejadas			T	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar			
CantTotTrans_Pre CantTotTrans _Post	-201276,700	2393,786	437,043	-460,542	29	1,000

Fuente: Elaboración Propia.

e. Decisión

Como p<0,05, se rechaza la Ho

f. Conclusión:

Los resultados de la prueba t de Student, aplicada porque los datos se distribuyen normalmente; demuestran que, como el resultado de la probabilidad tiende a cero en

relación a la probabilidad asumida de 0.05, se rechaza la hipótesis nula, porque la Cantidad total de transacciones antes es menor a la cantidad total de transacciones después, luego de implementar modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.

Por lo tanto la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard, aumenta la cantidad total de transacciones de manera significativa, mejorando la administración de la Tarjeta de crédito. Lo que se confirma con los resultados de la muestra.

4.4.2 Contrastación para el indicador 2: Porcentaje de aprobación respecto a la cantidad de transacciones.

a. Prueba de Normalidad

Con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos de porcentaje de aprobación respecto a cantidad de transacciones contaban con distribución normal; para ello se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk a ambos indicadores porque las muestras son menores a 50.

Ho=Los datos tienen un comportamiento normal.

$\geq$ P=0.05

Ha=Los datos no tienen un comportamiento normal.

< P=0.05

Tabla N° 32. *Prueba de normalidad del Porcentaje de Aprobación respecto a Cantidad de Transacciones antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.*

	Shapiro – Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
Porcentaje de Aprobación respecto a Cantidad de Transacciones **antes**	,883	30	,003
Porcentaje de Aprobación respecto a Cantidad de Transacciones **después**	,867	30	,001

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la prueba indican que el Sig.de la muestra del porcentaje de aprobación respecto a cantidad total de transacciones fue de ,003 antes y de ,001 después cuyos valores son menores que 0.05 (nivel de significancia alfa), entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo que indica que el Porcentaje de aprobación respecto a cantidad total de transacciones no se distribuye normalmente**.**

Lo que confirma la distribución no normal de los datos de la muestra, por lo que se usará: t – Wilcoxon.

b. Planteamiento de la hipótesis:

- Hipótesis Alterna

La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard aumenta el Porcentaje de Aprobación respecto a Cantidad Total de Transacciones (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

- Hipótesis Nula

La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard disminuye el Porcentaje de Aprobación respecto a Cantidad Total de Transacciones (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

μ_1 = Media del porcentaje de aprobación respecto a cantidad total de

transacciones en la Pre Prueba.

μ_2 = Media del porcentaje de aprobación respecto a cantidad total de transacciones en la PosPrueba

H_a: $\mu_2 > \mu_1$

H_0: $\mu_2 \leq \mu_1$

c. Nivel de significación: 5%

d. **Estadístico de prueba: "t" de Wilcoxon**

Tabla N° 33.*Estadística Inferencial prueba t – Wilcoxon del Porcentaje de Aprobación respecto a Cantidad Total de Transacciones.*

Medición	Media	N	Desviación Típica	Z	Sig.
Antes	75,40	30	0,968	-5,151[b]	0,000
Después	93,50	30	1,106		

Fuente: Elaboración Propia.

e. Decisión

Como p<0,05, se rechaza la Ho

f. Conclusión:

Los resultados de la prueba t de Wilcoxon, aplicada porque los datos no se distribuyen normalmente; demuestran que, como el resultado de la probabilidad tiende a cero en relación a la probabilidad asumida de 0.05, se rechaza la hipótesis nula, porque el porcentaje de aprobación respecto a cantidad total de transacciones antes es menor a el porcentaje de aprobación respecto a cantidad total de transacciones después, luego de implementar los modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.

Por lo tanto la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard, aumenta el porcentaje de aprobación respecto a cantidad total de Transacciones de manera significativa, mejorando la administración de la Tarjeta de crédito

4.4.3 Contratación para el indicador 3 : cantidad total de tarjetas

a. Prueba de Normalidad

Con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos de cantidad total de tarjetas contaban con distribución normal; para ello se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk a ambos indicadores porque las muestras son menores a 50.

Ho=Los datos tienen un comportamiento normal.

≥ P=0.05

Ha=Los datos no tienen un comportamiento normal.

< P=0.05

Tabla N° 34.*Prueba de normalidad cantidad total de tarjetas antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard*.

	Shapiro – Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Cantidad Total de Tarjetas antes	,958	30	,271
Cantidad Total de Tarjetas después	,957	30	,260

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la prueba indican que el Sig.de la muestra de la Cantidad Total de Tarjetas antes fue de ,271 antes y de ,260 después cuyos valores son mayores que 0.05 (nivel de significancia alfa), entonces se acepta la hipótesis nula, por lo que indica que la **cantidad total de tarjetas se distribuyen normalmente.**

Lo que confirma la distribución normal de los datos de la muestra, por lo que se usará: t – Student.

b. Planteamiento de la hipótesis:

- Hipótesis Alterna

La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard aumenta la cantidad total de tarjetas (Post Prueba) con respecto a la muestra

a la que no se aplicó (Pre Prueba).

- Hipótesis Nula

Ho. La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard disminuye la cantidad total de tarjetas (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

μ_1 = Media de la cantidad total de tarjetas en la Pre Prueba.

μ_2 = Media de la cantidad total de tarjetas en la PosPrueba

H_a: $\mu_2 > \mu_1$

H_0: $\mu_2 \leq \mu_1$

c. Nivel de significación: 5%

d. **Estadístico de prueba: "t" de Student**

.

Tabla N° 35.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Tarjetas.*

Prueba de muestras emparejadas						
	Diferencias emparejadas			t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar			
CantTotTarj_Pre CantTotTarj_Post	-784,633	9,353	1,708	-459,483	29	,000

Fuente: Elaboración Propia.

Decisión

Como p<0,05, se rechaza la Ho

e. Conclusión:

Los resultados de la prueba t de Student, aplicada porque los datos se distribuyen normalmente; demuestran que, como el resultado de la probabilidad tiende a cero en relación a la probabilidad asumida de 0.05, se rechaza la hipótesis nula, porque la cantidad total de tarjetas antes es menor a la cantidad total de tarjetas después, luego de implementar modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.

Por lo tanto la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard, aumenta la cantidad total de tarjetas de manera significativa, mejorando la administración de la tarjeta de crédito. Lo que se confirma con los resultados de la muestra.

4.4.4 Contrastación para el indicador 4 : cantidad total de clientes

a. Prueba de Normalidad

Con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos de cantidad total de clientes contaban con distribución normal; para ello se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk a ambos indicadores porque las muestras son menores a 50.

Ho=Los datos tienen un comportamiento normal.

$\geq$ P=0.05

Ha=Los datos no tienen un comportamiento normal.

< P=0.05

Tabla N° 36.*Prueba de normalidad cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.*

	Shapiro – Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Cantidad Total de Clientes antes	,957	30	,266
Cantidad Total de Clientes después	,958	30	,269

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la prueba indican que el Sig.de la muestra de la Cantidad Total de Clientes antes fue de ,266 antes y de ,269 después cuyos valores son mayores que 0.05 (nivel de significancia alfa), entonces se acepta la hipótesis nula, por lo que indica que la **cantidad total de clientes se distribuyen normalmente.**

Lo que confirma la distribución normal de los datos de la muestra, por lo que se usará: t – Student.

b. Planteamiento de la hipótesis:

- Hipótesis Alterna

La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard aumenta la cantidad total de clientes (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

- Hipótesis Nula

Ho. La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard disminuye la cantidad total de clientes (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

μ_1 = Media de la cantidad total de clientes en la Pre Prueba.
μ_2 = Media de la cantidad total de clientes en la PosPrueba

H_a: $\mu_2 > \mu_1$

H_0: $\mu_2 \leq \mu_1$

c. Nivel de significación: 5%

d. **Estadístico de prueba: "t" de Student**

Tabla N° 37.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Clientes*.

Prueba de muestras emparejadas						
	Diferencias emparejadas			t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar			
CantTotClien_Pre CantTotClien_Post	-721,700	8,623	1,574	-458,418	29	,000

Fuente: Elaboración Propia.

e. Decisión

Como p<0,05, se rechaza la Ho

f. Conclusión:

Los resultados de la prueba t de Student, aplicada porque los datos se distribuyen normalmente; demuestran que, como el resultado de la probabilidad tiende a cero en relación a la probabilidad asumida de 0.05, se rechaza la hipótesis nula, porque la Cantidad Total de Clientes antes es menor a la Cantidad Total de Clientes después, luego de implementar modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.

Por lo tanto la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard, aumenta la Cantidad Total de Clientes de manera significativa, mejorando la administración de la Tarjeta de crédito. Lo que se confirma con los resultados de la muestra.

4.4.5 Contrastación para el indicador 5: porcentaje de aprobación respecto a cantidad de cliente

a. Prueba de Normalidad

Con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos de cantidad total de clientes contaban con distribución normal; para ello se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk a ambos indicadores porque las muestras son menores a 50.

Ho=Los datos tienen un comportamiento normal.

≥ P=0.05

Ha=Los datos no tienen un comportamiento normal.

< P=0.05

Tabla N° 38.*Prueba de normalidad cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.*

	Shapiro – Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Cantidad Total de Clientes antes	,957	30	,266
Cantidad Total de Clientes después	,958	30	,269

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la prueba indican que el Sig.de la muestra de la Cantidad Total de Clientes antes fue de ,266 antes y de ,269 después cuyos valores son mayores que 0.05 (nivel de significancia alfa), entonces se acepta la hipótesis nula, por lo que indica que la **cantidad total de clientes se distribuyen normalmente.**

Lo que confirma la distribución normal de los datos de la muestra, por lo que se usará: t – Student.

b. Planteamiento de la hipótesis:

- Hipótesis Alterna

La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard aumenta la cantidad total de clientes (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

- Hipótesis Nula

Ho. La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard disminuye la cantidad total de clientes (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

μ_1 = Media de la cantidad total de clientes en la Pre Prueba.

μ_2 = Media de la cantidad total de clientes en la PosPrueba

H_a: $\mu_2 > \mu_1$

H_0: $\mu_2 \leq \mu_1$

c. Nivel de significación: 5%

d. **Estadístico de prueba: "t" de Student**

Tabla N° 39.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Clientes.*

Prueba de muestras emparejadas						
	Diferencias emparejadas			t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar			
CantTotClien_Pre CantTotClien_Post	-721,700	8,623	1,574	-458,418	29	,000

Fuente: Elaboración Propia.

e. Decisión

Como p<0,05, se rechaza la Ho

f. Conclusión:

Los resultados de la prueba t de Student, aplicada porque los datos se distribuyen normalmente; demuestran que, como el resultado de la probabilidad tiende a cero en relación a la probabilidad asumida de 0.05, se rechaza la hipótesis nula, porque la Cantidad Total de Clientes antes es menor a la Cantidad Total de Clientes después, luego de implementar modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.

Por lo tanto la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard, aumenta la Cantidad Total de Clientes de manera significativa,

mejorando la administración de la Tarjeta de crédito. Lo que se confirma con los resultados de la muestra.

4.4.6 Contrastación para el indicador 6: cantidad total de transacciones

a. Prueba de Normalidad

Con el objetivo de seleccionar la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos de cantidad total de clientes contaban con distribución normal; para ello se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk a ambos indicadores porque las muestras son menores a 50.

Ho=Los datos tienen un comportamiento normal.

≥ P=0.05

Ha=Los datos no tienen un comportamiento normal.

< P=0.05

Tabla N° 40.*Prueba de normalidad cantidad total de clientes antes y después de la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.*

	Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Cantidad Total de Clientes antes	,957	30	,266
Cantidad Total de Clientes después	,958	30	,269

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la prueba indican que el Sig.de la muestra de la Cantidad Total de Clientes antes fue de ,266 antes y de ,269 después cuyos valores son mayores que 0.05 (nivel de significancia alfa), entonces se acepta la hipótesis nula, por lo que indica que la cantidad total de clientes se distribuyen normalmente.

Lo que confirma la distribución normal de los datos de la muestra, por lo que se usará: t – Student.

b. Planteamiento de la hipótesis:

- Hipótesis Alterna

La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard aumenta la cantidad total de clientes (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

- Hipótesis Nula

Ho. La implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard disminuye la cantidad total de clientes (Post Prueba) con respecto a la muestra a la que no se aplicó (Pre Prueba).

μ_1 = Media de la cantidad total de clientes en la Pre Prueba.
μ_2 = Media de la cantidad total de clientes en la PosPrueba

H_a: $\mu_2 > \mu_1$

H_0: $\mu_2 \leq \mu_1$

c. Nivel de significación: 5%

d. **Estadístico de prueba: "t" de StudenT**

Tabla N° 41.*Estadística Inferencial prueba t – Student de la Cantidad Total de Clientes*.

Prueba de muestras emparejadas						
	Diferencias emparejadas			T	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar			
CantTotClien_Pre CantTotClien_Post	-721,700	8,623	1,574	-458,418	29	,000

Fuente: Elaboración Propia.

e. Decisión

Como $p<0,05$, se rechaza la Ho

f. Conclusión:

Los resultados de la prueba t de Student, aplicada porque los datos se distribuyen normalmente; demuestran que, como el resultado de la probabilidad tiende a cero en relación a la probabilidad asumida de 0.05, se rechaza la hipótesis nula, porque la Cantidad Total de Clientes antes es menor a la Cantidad Total de Clientes después, luego de implementar modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard.

Por lo tanto la implementación de modelos de indicadores de gestión aplicando Balanced Scorecard, aumenta la Cantidad Total de Clientes de manera significativa, mejorando la administración de la Tarjeta de crédito. Lo que se confirma con los resultados de la muestra.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El modelo de indicadores de gestión para la administración de la tarjeta de crédito mejora las cuatro perspectivas que contempla la metodología Balanced Scorecard debido a que se pudo identificar las deficiencias en las operaciones transaccionales, en los procesos productivos, en la satisfacción del cliente, en la mejora del conocimiento, y principalmente en el incremento de colocaciones de activos.

- Se incrementó en 7% el monto total realizado en las transacciones monetarias que representa el 13% de crecimiento en relación a la meta estimada, creando una mayor distribución de deuda en los clientes, lo cual mejora la captación de intereses, portes, comisiones y cobros de membresía en beneficio de la entidad financiera.

- Se mejoró en 10% el flujo operacional de tarjetas, incrementando el número de transacciones con las tarjetas de crédito empresarial, que representa el 5% de crecimiento en relación a la meta estimada, debido a la mejor administración del servicio y a la optimización de procesos.

- Se reflejó en el último trimestre el 18% de incremento en las operaciones por los diferentes canales de servicio y en las diferentes redes operadoras como Visanet, Visa y Mastercard, que representa el 15% de crecimiento en relación a la meta estimada, mejorando la satisfacción del cliente y reduciendo de esta manera el volumen de reclamos.

- El 18% de incremento de operaciones, han mejorado el porcentaje de operaciones realizadas aprobadas por las entidades resolutorias, lo cual se alinea a la mejora de procesos y a la optimización financiera de la entidad.

- La mejora del servicio al cliente y la optimización de procesos, ha permitido incrementar el valor porcentual de operaciones aprobadas con tarjetas de crédito en un 15%.

- El 100% de los montos totales realizados en las transacciones en la post-prueba fueron mayores que el monto total promedio realizado en la pre-prueba.

- El 23% de los porcentajes de aprobación en las transacciones en la post-prueba fueron mayores que el porcentaje promedio realizado en la post-prueba.

- Se evidencia que el 100 % de la cantidad total de tarjetas utilizadas en las operaciones en la post-prueba fueron mayores que la cantidad promedio en la pre-prueba, respecto a la cantidad total de tarjetas.

- El 30 % de aprobación de tarjetas utilizadas en las transacciones en la post-prueba fueron iguales que la meta planteada de la pre-prueba, respecto a la cantidad total de tarjetas.

- El 100 % de la cantidad de total de clientes que realizaron operaciones en la Post-Prueba fueron mayores que la cantidad promedio en la pre-prueba.

- El 100 % del porcentaje de aprobación de clientes que realizaron transacciones en la post-prueba fueron mayores que del porcentaje de aprobación de clientes que realizaron transacciones en la pre-prueba.

- El 100.0% de la cantidad del monto total realizado en las transacciones en la post-prueba fueron mayores que el de la cantidad del monto total promedio realizado en las transacciones en la pre-prueba.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es imprescindible definir el comité de planeamiento estratégico, el equipo de alta dirección y la oficina de gestión estratégica, con la finalidad de establecer la estrategia alineada a la visión y el planteamiento o definición de los indicadores de gestión que serán dirigidos con la metodología Balanced Scorecard.

- La implementación de la metodología Balanced Scorecard deberá ser dirigida a todos los niveles de la organización, con la firme intención de lograr la identificación de los colaboradores con la visión y misión de la empresa.

- La definición de la estrategia y de los indicadores intangibles siempre deben contemplar las cuatro perspectivas de la metodología, la perspectiva financiera que permita el crecimiento de la entidad, la perspectiva de procesos, que permita la optimización del servicio, la perspectiva del cliente que permita fortalecer la fidelización del cliente, y la perspectiva de la gestión del conocimiento que contribuirá al crecimiento interno de los colaboradores.

- Se recomienda la revisión constante de los indicadores que aporten valor para la aplicación de la metodología, cuando uno de los indicadores identificado logra ser alineado con BSC, debe ser inmediatamente reemplazado por un nuevo indicador.

- Los identificadores deben ser definidos de acuerdo a la visión y estrategia de la empresa, sin embargo, se debe enfocar el objetivo a todo aquello que se convierte en bloqueo para el logro de la estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Kaplan, R. and Norton, D. (2006). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into action* (1a ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Pande, P., Neuman, R. and Cavanagh, R. (2000). The Six Sigma way (1a ed.). New York: McGraw-Hill.

Libros Electrónicos:

- Abad A. (2010) Modelo *De Planificación Estratégica y Balanced Scorecard para Instituciones Bancarias Caso: Banco del Austro S.A.* Máster en Gestión y Dirección de Empresas con mención en Finanzas, Cuenca: Universidad de Cuenca. Recuperado de http://dspace.ucuenca.edu.ec./handle/123456789/2702

- Aballí, S. (2008). *Propuesta para la aplicación del balanced scorecard en la dirección de organización y métodos de una entidad bancaria*, Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1842_IN.pdf

- Ávila, F., Injante, C., Murrugarra, E., Pacheco, D., Schroeder, O. (2013) *Planeamiento Estratégico Sector Bancario*. Magíster en Administración de Negocios Globales, Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4557

- Driscillah, W. (2010). *Application of the balanced scorecard in strategy implementation at the kenya commercial bank*. Kenia: Universidad de Nairobi. Recuperado de http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/14911/Mghanga_Application%20of%20the%20balanced%20scorecard%20in%20strategy%20implementation.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Martínez-Vilanova y Martínez A. (2008, SEPTEMBER). *Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo efqm de excelencia . Aplicación a las cajas rurales*, España: universida politecnica de valencia. Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/3791/tesisUPV2909.pdf

Tesis:

- Aballí, S. (2008) *Propuesta para la Aplicación del Balanced Scorecard en la Dirección de Organización y Métodos de una Entidad Bancaria*. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniera Industrial). Universidad de San Carlos de Guatemala, Ciudad de Guatemala.

- Alfonso, V. (2010). *La Influencia de las Nuevas Tecnologias de la Informacion y las Comunicaciones y su Repercusion en las Estrategias Empresariales. la Banca Online y su Aplicación en las Cooperativas de Credito.* (Tesis de Doctorado). Universidad de Valencia, España. Recuperado de http://www.tesisenred.net/bit str eam/handle/10803/52170/alfonso.pdf

- Camargo, J. and Leon, N. (2005). *Análisis de Gestión en las Áreas Funcionales de la Empresa HILAT S.A.* (Tesis para optar el título de contador público). Universidad de la Salle, Colombia. Recuperado de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream /handle/10185 /4564/00781270.pdf?sequence=1

- D' Souza, R. (2007) *Application of the balanced scorecard in strategy implementation at Barclays Bank of Kenya*. (Tesis de Maestría en Administración de Negocios) Universidad de Nairobi, Kenia. Recuperado de http://erepository.uon bi.ac.ke/bitstream/handle/11295/14911/MghangaApplication%20of%20the%2 0balanced%20scorecard%20in%20strategy%20implementation.pdf?sequence =3&isAllowed=y

- González, C. (2012). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo e Implementación de los Indicadores de Gestión en un Software de Gestión.* (Tesis para optar el título de Ingeniero Civil Industrial). Universidad Austral de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de http://cybertesis.uach. cl/tesis/uach/2012/bpmfcig643d/doc/bpmfcig643d.pdf

- Del Águila Núñez, L. (2014*) Análisis y Mejora de Procesos de una Empresa Consultora en Base a La Implementación de ISO 9001:2008 y Balanced Scorecard*. (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5984

- Martínez V. A. (2008). *Modelo de evaluación y Diagnosis de Excelencia en la Gestión, Basado en el Cuadro de Mando Integral y el Modelo EFQM de Excelencia Aplicación a las Cajas Rurales*. (Tesis de Doctorado). Universidad Politécnica de Valencia, España. Recuperado de https://riunet.upv.es/handle/10251/3791?show=full

- Mitre, H. (2010) *Alineación de la Gestión Estratégica con la Medición de Productos y Procesos para Organizaciones de Ingeniería del Software*. (Tesis de Doctorado) Universidad CARLOS III de Madrid, España. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/9879

- Quintana, N. (2006) *Plan de Calidad para la Gestión Administrativa y de Servicios. (Tesis de* Maestría) Universidad Nacional de Ingeniería, Lima. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/9879

- Roces, m. (2011). *Balanced Scorecard basado en soluciones de tecnología business intelligence aplicado en pymes*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración) Universidad San Andrés, Perú. Recuperado de http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/660

Web:

- Balancedscorecard.org. (julio, 2016). *What is the Balanced Scorecard?*. Strategy Management Group Company recuperado de http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard

- Scielo.org.ar. (agosto, 2016). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Scielo. Recuperado de http://www.Scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

- Todobi.blogspot.pe. (julio, 2016). *Libro sobre Business Intelligence para descargar*. Recuperado de http://todobi.blogspot.pe/2012/05/libro-sobre-business-intelligence-para.html

- Todobi.blogspot.pe. (mayo, 2016). *Todo BI: Business Intelligence, Open Source, Big Data y mucho más.* Blogger theme by Lasantha. Recuperado de http://todobi.blogspot.pe/search/label/Documentacion

- Topic, E., America, A., Learning, E., Rights, H., Technology, S. and Girls, W. (junio, 2016). *IIP Publications.* IIP Publications. Recuperado de http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/publication/2009/05/20090529162600pii0.9239618.html .

Papers:

- Alveiro C. (mayo, 2016). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*. Scielo,15(2). Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

- Botello, H., & Pedraza, A. (julio, 2016). *Las Tecnologías De La Información Y La Comunicación Y El Desempeño De Las Firmas: Evidencia De Las Firmas Industriales Del Ecuador*. SSRN 50(10). Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2462537

- Calzada, L. y Abreu, J. (julio, 2016). *El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos*. International Journal of Good Conscience. 4(2). Recuperado de http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2016-52.pdf

- Díez-Silva, H., Pérez, M., Gimena, N., Montes-Guerra, I. (junio, 2016). *Indicadores de rendimiento en procesos de gestión de proyectos. caso de estudio en el sector de público Colombia.* Recuperado de http://www.Aeipro.com /files/congresos /2011huesca/CIIP11_0055_0074.3253.pdf

- Iñifo, J., Aurkene A. (julio, 2016). *Estudio comparativo de las herramientas de Business Intelligence: Empoderando el criterio de selección de las PYMEs, ResearchGate,* 71(3). Recuperado de https://www.Researchgate.net/publication/259442931Estudio_comparativo_de_las_herramientasdeBusinessIntelligenceEmpoderandoelcriteriodeseleccionalasPYMEs .

- Success Factors (junio, *2016). La Ejecución es la Diferencia*. Success Factors Bizx Software Suite. Recuperada de: http://peoplenext .com .mx/pdf/SuccessFactors_Software_para_la_Ejecucion_del_Negocio_BizX.pdf

- Martínez, G., Moreno, B. and Del Carmen Rubio, M. (julio, 2016). *Gestión del riesgo en proyectos de ingeniería. El caso del campus universitario pts. Universidad de granada,* 79(173). Recuperado de: http://www.revistas.unal.edu.com /index.php/dyna/article/view/27726/38994 .

- Peña, A. (julio, 2016). *Inteligencia de Negocios: Una Propuesta para su Desarrollo en las organizaciones*. Scribd. Recuperada de https://es.scribd.com/document/242535658/1-Inteligencia-de-Negocios-propuesta-para-el-desarrollo-pdf

- Vargas, J. (mayo, 2016). *El aporte del dashboard*, Administración de Proyectos. Recuperado dehttp://lexor.com.mx/images/pdfs/lexorelaportedeldashboard.pdf

ANEXOS Y APÉNDICES

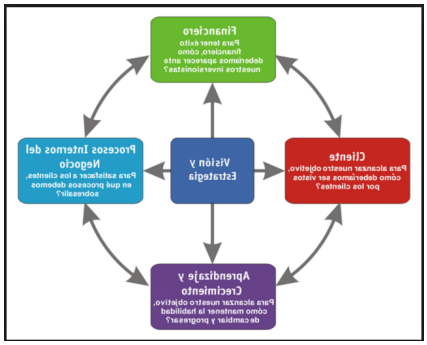
APENDICE I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PRODUCTO TARJETA DE CRÉDITO EN ENTIDADES BANCARIAS APLICANDO METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD									
Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de los indicadores	Metodología
General	General	Principal							
¿Cómo mejorar el servicio de administración de tarjetas de crédito en una entidad bancaria mediante un modelo de indicadores de gestión aplicando la metodología balanced scorecard?	Determinar la influencia de la aplicación de un modelo de indicadores de gestión aplicando la metodología Balanced Scorecard para mejorar la administración de la tarjeta de crédito.	Si se diseña y aplica el modelo de los indicadores de gestión, entonces mejorará la administración de la tarjeta de crédito en las entidades bancarias.	**VARIABLE INDEPENDIENTE METODOLOGIA BALANCED SCORECARD**	Herramienta de gestión que ayudará a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos precisamente establecidos mediante indicadores.	La aplicación del Modelo de indicadores de gestión en la administración del producto tarjeta de crédito en entidades bancarias se efectuará aplicando la metodología Balanced Scorecard.	Registro y evaluación de tableros de control del cuadro de mando integral	Cantidad de tableros de control activos	Ordinal	**Tipo de Estudio: Explicativo.** **Diseño metodológico: Pre-Experimental.** **Nivel: Descriptivo** **Población: # indeterminado de clientes con tarjeta de crédito que realizan operaciones transaccionales.** **Técnica de muestreo: Probabilística: Aleatoria simple** **Muestra El total de muestra está conformada por 238 usuarios**
							Cantidad total de indicadores por tablero de control	Ordinal	
						Registrar número de cancelaciones por tipo de operación	Cantidad total de transacciones canceladas por tipo de operación.	Razón	
							Cantidad total de transacciones canceladas	Razón	

MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACION DEL PRODUCTO TARJETA DE CREDITO EN ENTIDADES BANCARIAS APLICANDO METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD.

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de los indicadores	Metodología
Específicas	**Específico**	**Secundarias**							
¿En qué medida la definición de indicadores de gestión reflejan la efectiva administración del producto tarjeta de crédito?	Determinar el estado actual de la administración del producto de tarjeta de crédito.	La aplicación de indicadores influirá significativamente en la toma de decisiones para la mejora de la administración de la tarjeta de crédito y el logro de la estrategia empresarial.	**VARIABLE DEPENDIENE** **INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACION DEL PRODUCTO DE TARJETA DE CREDITO**	Los indicadores son reflectores de resultados que dan las acciones pasadas y a su vez, describen el desempeño que detalla como fueron realizadas esas acciones	La aplicación del Modelo de indicadores de gestión en la administración del producto tarjeta de crédito en entidades bancarias se efectuará aplicando la metodología BALANCED SCORECARD.	RESOLUTOR OPERACIÓN COMPRAS RETIROS LOCALIZACIÓN	Cantidad total de transacciones	Razón	**Técnica** Observación, Encuestas y Análisis documental. **Instrumento:** Estadística.
							% Aprobación respecto a cantidad de transacciones	Razón	
							% de Meta	Razón	
							% de Desviación	Razón	
							Cantidad total de tarjetas	Razón	
							% Aprobación respecto a cantidad de tarjetas	Razón	
							% de Meta	Razón	
							% de Desviación	Razón	
							Cantidad de total de clientes	Razón	
							% Aprobación de la cantidad de clientes que realizaron transacciones aprobadas del banco	Razón	
							% de Meta	Razón	
							% de Desviación	Razón	
							Cantidad de total del monto de transacciones	Razón	
							% Aprobación respecto al monto de transacciones	Razón	
							% de Meta	Razón	
							% de Desviación	Razón	
¿En qué medida la identificación transaccionales denegadas contribuirán en la satisfacción del cliente?	Determinar la cantidad total de las transacciones denegadas realizadas en el banco.	La identificación del total de transaccionales denegadas permitirá mejorar la satisfacción del cliente.				DENEGADAS	Cantidad total de transacciones	Razón	
							Cantidad total de tarjetas	Razón	
							Cantidad de total de clientes	Razón	
							Cantidad de total del monto de transacciones	Razón	**Análisis:** Estadística descriptiva - inferencial.

APENDICE II: MATRIZ DE SOLUCIÓN

I. Datos Generales	II. Estado del Trujillo	III.Tecnología	IV.Arquitectura de la Solución
1. Área de investigación Tecnología de la información. **2. Línea de investigación** Indicadores de gestión basados en metodología Balanced Scorecard. **3. Títulos de la tesis** Modelo de indicadores de gestión para la administración de la tarjeta de crédito en entidades bancarias aplicando metodología Balanced Scorecard. **4. Variable independiente** Metodología Balanced Scorecard **5. Variable dependiente** Indicadores de gestión para la administración de la tarjeta de crédito.	**1. Modelo de referencia** **1.1 Justificación** La investigación se ha desarrollado para establecer el modelo de los indicadores de gestión que aporten valor a la administración de la tarjeta de crédito, su implementación permitirá medir las cuatro perspectivas de la metodología, con la finalidad de controlar adecuadamente las métricas, e identificar los riesgos potenciales con anticipación. **2. Metodología** **2.1 Metodología del desarrollo del proyecto** -Análisis -Gestión -KPI's, Métricas -Toma de decisiones. **2.2 Metodología del desarrollo de la investigación.** Balanced Scorecard de Robert Kaplan y Peter Norton.	1. Plataforma, Mainframe IBM Z 2. Sistema operativo Unix 3. Software de gestión. Remedy, Datamart y BI 4. Base de datos Oracle SQL Server, DB2	Modelo de indicadores  Descripción: El BSC es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

ANEXOS

Anexo I Cuestionario tipo abierto. Preguntas Libres.

¿A oído hablar o leído acerca de la metodología Balanced Scorecard?

- Nunca
- Alguna vez
- Si

¿Se ha contemplado alguna acción a tomar por la disminución de colocaciones en los 6 últimos meses?

- Si
- No

¿A qué nivel de granularidad desearía identificar la raíz del descenso en el importe de colocaciones?

- Nivel bajo
- Nivel medio
- Nivel Ato

¿Se pretende establecer una estrategia a nivel gerencial, o acoplar la propuesta estratégica a todo nivel?

- Nivel operativo
- Nivel administrativo
- Nivel gerencial
- Nivel accionistas.

¿Está de acuerdo que la causa raíz del problema se oriente a mejorar el conocimiento del equipo de desarrollo, y a mejorar los procesos y transacciones?

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo

¿Se ha calculado el volumen de autorizaciones canceladas, rechazadas y no procesadas, en los 3 últimos meses?

- Anualmente,
- Mensualmente
- Semanalmente
- Diario
- Nunca

¿Se pueden lograr ventajas competitivas tomando buenas decisiones apoyados con herramientas o metodologías de análisis?

- Casi Siempre
- Siempre
- Nunca

¿En qué grado las metodologías, las tecnologías de información o las herramientas de análisis ayudan a las gerencias en la toma de decisiones estratégicas?

- Leve
- Medio
- Alto
- Nunca

Anexo II. Hoja de Cotejo.

Reporte Control Manual en hojas electrónicas

	ESTADO REMEDY	PRIORIDAD	USUARIO ASIGNADO	DESCRIPCION	ACCION REQUERIDA
2	Asignado	Media	OLIMPO DAVID CARPIO ALVARADO	Incidencia en puente 1918070231 por extrajudicial del 21.10.2015 contrato 00110785500179571	REVISAR MP38 - Se produce problema a raiz de cobro de seguro de desgravamen
3	Cerrado	Media	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	Las activaciones de tarjetas no se estan efectuando de manera diaria. La mensajería esta reportando de manera diaria, sin embargo no se refleja en el Sistema. Solo deben de	Se identificó que el problema era de cara al Courier SMP quien no enviaba el fichero con la nomenclatura correspondiente ACTIVA-SMP.TXT
4	Cerrado	Alta	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	La tarjeta es una adicional y tiene linea de crédito de S/3000 y sin embargo actualmente esta	Se Identificó que no correspondencia a una incidencia
5	Pendiente	Alta	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	de vencimiento y este hace que la tasa que tome el contrato sea la tasa pizarra Fecha y hora en que se produjo en el incidente: 19/11/2015 00:00 Lugar de fallo: Red de oficinas Tipo de cliente afectado: Empresas Persona de contacto: emily Anexo de contacto: 1776	Se genera reporte para identificar el parque de contratos.
6	Cerrado	Media	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	Se observa que el cronograma de cuotas no está mostrando correctamete la información. Caso: TKT Emp Transfp Alganvi / Contrato: 0011-0163-50-01110445 tkt: Fecha y hora en que se produjo en el incidente: 09/11/2015	Santiago Rodriguez enviará EECC desde solicitud de duplicados, donde se confirmará si el problema fue superado. Se debe generar otra incidencia para subir la solución. Según lo indicado por AM se creará otra INC
7	Cerrado	Media	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	Existe un indicador interno que no se refresca y no permite realizar retiros. Sale mensaje de Límite de retiro.	tpan LIBRE3 LIBRE2 AVANCE OFICINA
8	Cerrado	Media	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	SALDO EN COMPENSACION GENERADO INCORRECTAMENTE Fecha y hora en que se produjo en el incidente: 21/10/2015	Se presenta el problema cuando se realiza un pago anticipado
9	Asignado	Media	CARLOS HUASHUAYO MATTA	DESCRIPCION Y EFECTO REPORTADO: SALDO EN COMPENSACION GENERADO INCORRECTAMENTE Fecha y hora en que se produjo en el incidente: Lugar de fallo: Red de oficinas Tipo de cliente afectado: Persona natural Persona de contacto: Carlos Vasquez Anexo de contacto: 2147	
10	Cerrado	Baja	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	RCD están mostrando deuda vencida como vigente	No es una incidencia en un cambio urgente por cambio de operativa
11	Cerrado	Media	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	Inconsistencia en el reporte de saldos de colocación en aplicativos MP que afecta a todas las Bancas. Se reportan saldos en situación vigentes correspondiendoles la situación de vencido	
12	Cerrado	Alta	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	PERDIDA DE ARCHIVOS DE GRABACIÓN DE TARJETAS DEL 28.11.15 TURNOS 2 Y 3 (13:00 y 16:00 Hrs. SE REQUIERE RECUPERAR ARCHIVOS Y ENVIO A OBERTHUR TOTAL 1940 CLIENTES AFECTADOS	Se Identificó que no correspondencia a una incidencia de MP sino de TIE, con el proceso de encriptación del fichero a PGP.
13	Cerrado	Media	FRANKLIN HERNANDO TORRE CAMONES	Adjuntamos word con descripción de la incidencia. Fecha y hora en que se produjo en el incidente: 23/11/2015 00:00 Lugar de fallo: Red de oficinas Tipo de cliente afectado: Persona natural Persona de contacto: Yanet Anton - 2602 Anexo de contacto: 03-12-2015	Se espera respuesta de Visa, si las operaciones ON-US se deberá calcular el número de referencia de 23 posiciones

Reporte Manual de indicadores de rendimiento

Informe seguimiento Tactico 07_2016 - Quincena - TYH ACT MP CAN (4) - Excel

Actividad del Backlog por Servicio

ACTIVOS

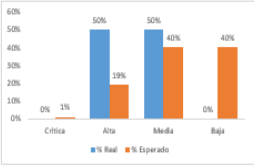
Mantenimiento	Pendientes al Inicio	Ingresado	Atendido	Devoluciones	Cerrados	Cancelados	Pendientes
Incidente	11	4	2	0	1	0	12
Problema	4	0	1	0	0	0	3
Cancelaciones	0	9	5	0	1	0	3
	15	13	8	0	2	0	18

* 3 cancelaciones no se contactó con Fábrica. Este dato es el que figura en "Pendientes"

Prioridad Incidencia	Incidentes Ingresados	% Real	% Esperado
Crítica	0	0%	1%
Alta	2	50%	19%
Media	2	50%	40%
Baja	0	0%	40%
	4		

Mantenimiento	Backlog Efficiency
Incidente	75.00%
Problema	N/A

Detalle Cerrados	Incidentes Finales	%
Cerrado con Despliegue	1	100%
Cerrado sin Despliegue	0	0%
	1	



Aplicación	Incidencias	%
CARTERA	0	0%
COMEX	3	75%
CONFIRMING	0	0%
SEGUROS	1	25%
	4	

CANALES

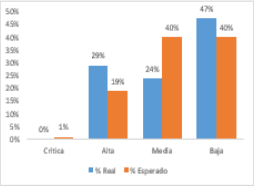
Mantenimiento	Pendientes al Inicio	Ingresado	Atendido	Devoluciones	Cerrados	Cancelados	Pendientes
Incidente	3	38	3	0	37	1	6
Problema	5	1	1	0	0	0	5
Cancelaciones	0	2	0	0	0	0	2
	14	41	4	0	37	1	13

* 2 Cancelaciones no fueron reportadas ni atendidas por Fábrica

Prioridad Incidencia	Incidentes Ingresados	% Real	% Esperado
Crítica	0	0%	1%
Alta	11	29%	19%
Media	9	24%	40%
Baja	18	47%	40%
	38		

Mantenimiento	Backlog Efficiency
Incidente	107.89%
Problema	100.00%

Detalle Cerrados	Incidentes Finales	%
Cerrado con Despliegue	7	18%
Cerrado sin Despliegue	31	82%
	38	



Aplicación	Incidencias	%
BANCA POR INTERNET PERSONAS	20	53%
AGENTES EXTERNOS	6	16%
CONTINENTAL NET CASH	7	18%
ARQUITECTURA	1	3%
REDEX	1	3%
BILLETERA ELECTRONICA	1	3%
BANCA MOVIL SMARTPHONE	1	3%
INFOMAIL	1	3%
	38	

MEDIOS DE PAGO

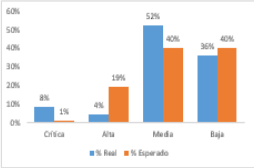
Mantenimiento	Pendientes al	Ingresado	Atendido	Devoluciones	Cerrados	Cancelados	Pendientes
Incidente	70	25	19	0	18	0	76
Problema	0	0	0	0	0	0	0
Cancelaciones	0	19	19	0	1	0	0
	70	44	38	0	19	0	76

* No se incluyen las incidencias que se están trabajando sobre el Proyecto Backlog.
* Entre el 06/jul y 18/jul, se han priorizado 37 incidentes de los cuales se han atendido 18.
* Pendientes al inicio del mes, este valor sufrió una variación respecto el mes anterior porque se identificaron incidencias que no estaban incluidas en el reporte de Remedy.
* De las 19 cancelaciones atendidas, sólo 12 aparecen en el reporte de ANS.

Prioridad	Incidentes	% Real	% Esperado
Crítica	2	8%	1%
Alta	1	4%	19%
Media	13	52%	40%
Baja	9	36%	40%
	25		

Mantenimiento	Backlog Efficiency
Incidente	76.00%
Problema	N/A

Detalle Cerrados	Incidentes	%
Cerrado con Despliegue	0	0%
Cerrado sin Despliegue	18	100%
	18	



Aplicación	Incidencias	%
MEDIOS DE PAGO - ADMINISTRADI	25	100%
Interfase Monitor ACF	0	0%
MEDIOS DE PAGO - AUTORIZADOR	0	0%
MEDIOS DE PAGO - WORK FIOW TA	0	0%
	25	

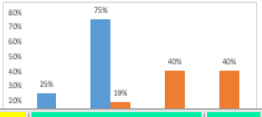
TESORERIA

Mantenimiento	Pendientes al	Ingresado	Atendido	Devoluciones	Cerrados	Cancelados	Pendientes
Incidente	0	4	2	0	1	0	1
Problema	0	0	0	0	0	0	0
Cancelaciones	0	12	9	0	3	0	0
	0	16	11	0	4	0	1

Prioridad	Incidentes	%	% Esperado
Crítica	1	25%	1%
Alta	3	75%	19%
Media	0	0%	40%
Baja	0	0%	40%

Mantenimiento	Backlog Efficiency
Incidente	75.00%
Problema	N/A

Detalle Cerrados	Incidentes	%
Cerrado con Despliegue	0	0%
Cerrado sin Despliegue	1	100%
	1	



Aplicación	Incidencias	%
ADM. DE PORTAFOLIO	2	50%
FONDOS MUTUOS	1	25%

Actividad - Incidencias | Incidencias-Motivo | Cancelación-Motivo | Actividad - Menores | Actividad - Mayores | Actividad - Cancelaciones | Ingresos vs atendidos | Capac ...

Anexo III. Cuestionario Tipo Cerrado.

Opciones de Respuesta

ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO ECONÓMICO DE LA ENTIDAD FINANCIERA.

Mejoremos en equipo.

Dedique algunos minutos en completar la siguiente encuesta que servirán para mejorar el servicio con tarjetas de crédito, la encuesta dura 5 minutos aproximadamente.

1. ¿Cuántas veces ha sido informado sobre cancelaciones en línea de operaciones de colocación en los últimos 3 meses?
    - Menos de 10
    - Entre 11 y 20
    - Entre 21 y 40
    - Diariamente

2. ¿Cuántas transacciones han sido modificadas producto de las cancelaciones transaccionales de colocación?
    - Menos de 3
    - Entre 5 y 10
    - Mayor a 10

3. ¿Cuántas veces una misma transacción de colocación generó cancelación en una operación?

- Menos de 3
- Entre 5 y 10
- Mayor a 10

4. ¿Cuál es la transacción de operaciones de colocación que fue impactada por más de un proceso de reingeniería?
    - Disposición de Efectivo
    - Compras en establecimientos
    - Compras en internet
    - Pagos en oficinas
    - Pagos en red de cajeros
    - Pagos recurrentes

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A

APO.

Administración por objetivos, administración de indicadores de resultados de manera tradicional.

B

BSC.

Metodología Balanced ScoreCard.

E

ESTRATEGIA.

"Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos". O "Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa". Por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas.

H

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.

Las Herramientas tecnológicas, son programas y aplicaciones (software) que pueden ser utilizadas en diversas funciones fácilmente y sin pagar un solo peso en su funcionamiento. Estas herramientas están a disposición de la comunidad solidaria para ofrecer una alternativa libre de licencias a todos aquellos usuarios que quieran suplir una necesidad en el área informática y no dispongan de los recursos para hacerlo. Están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento dentro y fuera de las organizaciones.

I

INDICADOR DE GESTIÓN.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. **SERVICIO.**

Un servicio es una forma de organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. (Real Academia, 2014)

M

METODOLOGÍA.

f. Ciencia del método.

f. Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Consulta realizada en la RAE: http://dle.rae.es/?id=P7eTCPD

T

TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.

Tecnología de la información (TI, o más conocida como IT por su significado en inglés: INFORMATION TECHNOLOGY) es la aplicación de ordenadores y equipos de telecomunicación para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos, con frecuencia utilizado en el contexto de los negocios u otras empresas. (PAPPERS SSRN, 2014)

V

VENTAJA COMPETITIVA.

Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.