

## Mapa estratégico Bancario

### Según información de El Financiero No 514 16-22 Mayo 2005

El pasado 11 de mayo del 2005, se publico en el Diario El Financiero, Costa Rica, la alianza entre una empresa multinacional y un banco centroamericano. Como estudiosos del tema de estrategia y buscando entender las acciones de las empresas en función de su estrategia, la información que aparece en la noticia es suficiente para establecer un mapa estratégico y entender las interrelaciones entre las diferentes perspectivas que plantea el Balanced Scorecard.

El primer dato curioso dice que la multinacional pagó US\$500 millones por casi la mitad de las acciones del grupo, aunque el dato no es oficial, indica que el valor total de mercado del Banco rondaría los US\$1.000 millones. Se sabe que el valor en libros de las acciones del Banco rondaba los US\$297 millones a diciembre pasado, por lo que se supone que se estaría pagando cada acción 3,3 veces por los activos intangibles del banco, lo cual viene a reforzar el concepto de que hoy día son mas importantes los activos intangibles que los activos tangibles, que aparece registrado en libros y al cual las gerencias dedican mes a mes una buena parte de su tiempo.

Se plantea como su principal estrategia la generación de valor mediante nuevas ideas y productos y a su vez, exportar productos de interés a otros países.

Los funcionarios del banco proyectan un crecimiento importante a partir del 2006, con base a herramientas que les permitirán ser más eficientes en lo que hacen y ser más agresivos en lo que hoy son. Se concentraran en nuevas tecnologías para bajar sus costos operativos y, por lo tanto, llegar a un segmento de población hasta ahora no explorado por ellos. Hoy día solo ofrece tarjetas a clientes con ingresos medios y altos por lo que trataran de llegar a un segmento "marginado de la población" y ayudar en su "bancarización".

En relación con otras herramientas tecnológicas, se están considerando varios modelos de *credit scoring* (puntaje de crédito) que les permita analizar el comportamiento del consumidor y el cliente en distintas etapas de su vida y crear "combos" de productos que cubran sus necesidades, así como un *software* especializado que permita mejorar el cobro administrativo según la antigüedad de las cuentas. El programa alerta a los operadoras en el momento en que una operación se atrasa.

Lo otro es la aplicación del *Seis Sigma*, buscando organizar todos los procesos del banco de modo tal que solo se acepten 3.4 errores por cada millón de operaciones. Aunque están conscientes de que los cambios son complejos, no requerirán de mayor inversión tecnológica por parte del Banco, pero sí de un fuerte proceso de capacitación y aunque no se señala el proceso de integrar ambas culturas será una de los problemas más fuertes que encaran los ejecutivos del banco.

Por ultimo su propuesta plante el convertirse en buenos vecinos y con eso hacer algo bueno para los clientes y consumidores de Centroamérica, con lo cual incluyen la perspectiva social hoy bastante de moda en nuestras empresas centroamericanas.

Tratando de describir en una pagina una posible estrategia (conjunto de actividades) hemos dibujado un mapa estratégico, el cual ayudara a entender de una mejor manera lo hasta aquí analizado. Lo anterior no implica ni que sea correcto ni que efectivamente haya sido concebido así por los funcionarios del banco. Este artículo únicamente desea proponer en evidencia como el conjunto de actividades de una organización vienen a constituirse en su estrategia en una clara relación causa efecto entre las diferentes perspectivas, que debe ser inteligentemente gestionada.

Los aspectos señalados “por definir”, es probable que hayan sido tomados en cuenta por los funcionarios, solo que en el articulo bajo estudio no se mencionan. Lo interesante del ejercicio realizado es confirmar las bondades de un mapa estratégico para entender con claridad los propósitos de una organización. Es valido para un banco, para un plan de gobierno, para una empresa. La intención de este articulo es puramente didáctica por lo que no se recomienda para otro uso.

Ver el reportaje original en [http://costarica.capitalfinanciero.com/ef\\_archivo/2005/mayo/22](http://costarica.capitalfinanciero.com/ef_archivo/2005/mayo/22)

Activos Tangibles \$297MM 30%  
Activos Intangibles \$683,10 MM 70%

# Mapa Estratégico Bancario

Según información de El  
Financiero No 514 16-22 Mayo  
2005

## RENTABILIDAD

### PERSPECTIVA FINANCIERA

Mayor rentabilidad activos actuales

Ingresos provenientes de exportar productos de interés a otros mercados

Ingresos provenientes de nuevos segmentos (consumo, viviendas, tarjetas)

Ingresos provenientes de consumidores marginados (banca masiva)

### PERSPECTIVA CLIENTES

Productos más competitivos

Desarrollo de combos de productos

Imagen de buenos vecinos

### Excelencia Operacional

### PROCESOS INTERNOS

Mayor eficiencia

Análisis del comportamiento del cliente durante el ciclo de vida

Nuevas ideas nuevos productos

Análisis del riesgo

Gestión de Operaciones

Gestión de Clientes

Gestión de la Innovación

### APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Seis Sigma

Capacitación en nueva tecnología

Capital Humano

Tecnología de reducción de costos

Credit Scoring

Cobro Administrativo

Capital de la Información

POR DEFINIR  
-R.S.E.  
Clima Laboral  
Proceso de Transición

Capital Organizacional