



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“SINFONIA COMO UN MÉTODO DE ANÁLISIS PARA
DETERMINAR LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A UNA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR BANCARIO
EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO DE EL SALVADOR”**

Trabajo de graduación presentado por:

**YESSENIA MARGARITA CONTRERAS MAZÓN
GLORIA ELIZABETH DIAZ MENA
EVELYN ESMERALDA VILLALTA LAÍNEZ**

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO, 2003

SAN SALVADOR , EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. DANILO ADOLFO DÍAZ PÉREZ
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

JURADO EXAMINADOR

LIC. NELSON IVÁN SALDAÑA
PRESIDENTE

LICDA. ANA MARTA MORENO DE ARUJO
PRIMER VOCAL

LICDA. MARIELOS IMERY DE HERODIER
SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso:

Por darme la oportunidad de concluir una etapa muy importante en mi vida, y la capacidad y seguridad para lograr mi meta profesional.

A mis padres:

Orlando y Martha, por darme su amor, dedicación y enseñanzas a lo largo de toda mi vida, lo cuál me ha permitido ser la persona que soy.

A mi hijo:

José, por que sin saber, fue la persona que más sintió mi ausencia, y que con su sonrisa me dio ánimos para seguir adelante.

A mis hermanos:

Que a pesar de la distancia siempre han estado pendientes de mí y apoyándome en todo momento.

A mis compañeras:

Evelyn y Gloria, por la amistad que siempre prevaleció que fue la que nos ayudo a tener el coraje para seguir adelante.

A alguien especial:

Por que siempre estuvo apoyándome en los momentos más difíciles.

Yessenia Margarita Contreras Mazón

Agradecimientos

A DIOS TODOPODEROSO, quien me ha guiado durante todo este tiempo proporcionándome fuerza, salud, sabiduría, entusiasmo, amor y superación, entre otras cosas; a ti mi DIOS todo este esfuerzo y sacrificio de tanto tiempo, gracias por creer en tu hija amada.

A MIS AMADOS PADRES Don José y Doña Gloria, gracias por enseñarme todo lo que sé, por ser un ejemplo de superación, disciplina, humildad y amor por la vida, ustedes han sido mi mayor y mejor influencia; por cada mañanada y desvelada que les ocasione, gracias por todo su apoyo incondicional y por sus constantes palabras de motivación para seguir siempre adelante.

A MIS HERMANOS Neto, Lupe, Chica y Yani, por todo el apoyo recibido, a ti Lupe por desvelarte a mi lado, por escucharme en las madrugadas que regresaba, decaída cansada y agotada, gracias por estar siempre a mi lado dándome todo tu amor y compañía.

A MIS AMIGOS, por estar siempre pendiente y presente en mis buenos y malos momentos, gracias por brindarme palabras de aliento, por tener paciencia en mi ausencia y por sacar sonrisas de lágrimas. A ti amigo gracias por toda tu ayuda y compañía, por tu presencia, apoyo espiritual, y técnico.

A MIS COMPAÑERAS, por toda su enseñanza, compañía y fortaleza en este gran desafío profesional, gracias por la paciencia mostrada en aquellos momentos de cansancio y desesperación; lo logramos y con muchas satisfacciones ya que juntas formamos un buen equipo.

A MIS PROFESORES, que a lo largo de toda mi carrera me inculcaron disciplina y compartieron conmigo sus conocimientos, gracias por facilitar mi enseñanza.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS, que desinteresadamente facilitaron nuestra investigación guiándonos con sus conocimientos técnicos y experiencia, brindándonos su apoyo para la realización de éste trabajo.

Gloria Elizabeth Díaz Mena

“Clama a mí, y yo te responderé, y te enseñare cosas grandes y ocultas que tú no conoces”
Jeremías 33,3

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso:

Quien me ha mostrado su infinito amor guiando mi camino reflejándose a través de las personas que me rodean.

A mis padres:

Especialmente a mi madre quién ha sido la persona que me dio su apoyo incondicional en todos los sentidos ya que sin su esfuerzo no hubiese iniciado y finalizado mis estudios.

A mis hermanos:

William, Alex y José Alfredo, por mostrarse siempre dispuestos en los momentos que los necesitaba, así como soportar esos malos ratos y brindarme seguridad cuando la solicitaba.

A mi amigo, novio y esposo:

Carlos, quien desde el inicio de mi carrera se mantuvo a mi lado apoyándome oportunamente, a través de los años siempre me ha motivado y dado la seguridad necesaria para alcanzar mis metas.

A mis compañeras:

Yessy y Gloria, infinitas gracias por ser auténticas y mostrarme su solidaridad cuando más la necesite. Además, decirles que ha sido un verdadero gusto haber trabajado con ellas.

A mis amigos:

Ángeles que, sin importarles me dedicaron tiempo para explicarme lo que se me dificultaba. Así como aquellos que me apoyaban moralmente y quienes me mostraron en verdadero significado de su amistad.

Evelyn Esmeralda Villalta Laínez

ÍNDICE

Página

Introducción	i
---------------------	----------

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

1.1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1. Motivación	1
1.1.2. Planificación participativa	3
1.1.2.1. Técnicas de análisis grupal	5
1.1.2.2. Dinámica grupal	6
1.1.2.3. Trabajo en equipo	8
1.1.2.4. Liderazgo	8
1.1.2.5. Formación de facilitadores	17
1.1.2.6. Sinergia grupal	22
1.1.3. Constructivismo	26
1.1.4. Método de análisis	29
1.1.5. Conflictos en la toma de decisiones	31
1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	34
1.2.1. Antecedentes	34
1.2.2. Concepto	36
1.2.3. Proceso de Planificación Estratégica	38
1.2.4. Características	40
1.2.5. Necesidades y Beneficios	40
1.3. SINFONIA	41
1.3.1. Orígenes del método SINFONIA	42
1.3.2. Generalidades	43
1.3.2.1. Definición	43
1.3.2.2. Propósito	44
1.3.2.3. Características	45
1.3.3. Etapas del método SINFONIA	46
1.3.3.1. Visión	46
1.3.3.2. Pregunta orientadora	51
1.3.3.3. Panorama del sistema	51
1.3.3.4. Selección de factores	61
1.3.3.5. Definición de factores	61
1.3.3.6. Matriz de influencias	62
1.3.3.7. Estructura de efectos	64
1.3.3.8. Esquema axial	66
1.3.3.9. Interpretación del sistema	68
1.3.3.10. Escenarios	69

1.3.3.11. Estrategias en el campo de fuerza existentes	70
1.3.3.12. Estrategias mediante la modificación del campo de fuerzas	74
1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL	76
VRS. SINFONIA	
1.5. ANTECEDENTES DEL SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO	77
1.5.1. Generalidades del Sistema Financiero	77
1.5.1.1. Marco Legal del Sistema Financiero	77
1.5.1.2. Sistema Financiero Sector Banca	78
1.5.2. Sector Bancario emisor de tarjetas de crédito	79
1.5.2.1. Historia de la tarjeta de crédito	79
1.5.2.2. ¿Cual es el significado de la expresión “Tarjeta de crédito”?	82
1.5.2.3. Importancia	83
1.5.2.3.1. Como instrumento de crédito	84
1.5.2.3.2. Como medio de pago	85
1.5.2.3.3. Ventajas	85
1.5.2.3.4. Desventajas	86
1.5.2.3.5. El sistema de Tarjetas de Crédito	87
1.5.2.3.6. Componentes de un sistema abierto de las tarjetas de crédito	89
1.5.2.3.7. ¿Es importante la Planificación dentro de este sector?	94
1.5.2.3.8. Cultura organizacional del sector	95
1.5.2.3.9. Marco Legal de las tarjetas de crédito	97

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1. OBJETIVOS DE A INVESTIGACIÓN	103
2.1.1. Objetivo General	103
2.1.2. Objetivos Específicos	103
2.2. METODOLOGIA A UTILIZAR	104
2.2.1. Tipo de investigación	104
2.2.1.1. Explicativo	104
2.2.1.2. Correlacional	104
2.3. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	105
2.3.1. Encuesta	105
2.3.2. Entrevista	105
2.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	106
2.4.1. Cuestionario	106
2.4.2. Guía de entrevista	106

2.4.3. Matriz de influencia	107
2.5. UNIVERSO DE ESTUDIO	107
2.6. UNIDAD DE ANALISIS	108
2.7. RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS	109
2.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	110
2.9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	110
2.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	137
2.11. RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS GERENTES DE TARJETAS DE CRÉDITO	141

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL MÉTODO SINFONIA PARA EL SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO.

3.1. OBJETIVO	157
3.2. APLICACIÓN DEL MÉTODO SINFONIA	157
3.2.1 Visión	158
3.2.2 Pregunta orientadora	163
3.2.3 Panorama del sistema	164
3.2.4 Selección de factores	169
3.2.5 Definición de factores	170
3.2.6 Matriz de influencias	172
3.2.7 Estructura de efectos	175
3.2.8 Esquema axial	179
3.2.9 Interpretación del sistema	185
3.2.10 Escenarios	190
3.2.11 Estrategias en el campo de fuerza existentes	193
3.2.12 Estrategias mediante la modificación del campo	199
4. SÍNTESIS DE LA PROPUESTA.	203
5. RECOMENDACIONES.	206
6. LIMITACIONES.	207
7. GLOSARIO	208

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS.

- Anexo 1 Encuesta.
- Anexo 2 Guía de entrevista
- Anexo 3 Matriz de Influencia.

INTRODUCCIÓN

Las exigencias de un mundo globalizado han llevado a las organizaciones a implementar diferentes mecanismos para contrarrestar las demandas que exige el entorno en el cual se desenvuelven.

Hoy en día toda organización nace con el propósito de generar un aumento sostenido de utilidades; y al enfrentarse a una competitividad tan compleja se ven en la necesidad de elaborar planes estratégicos que les permitan concentrar sus esfuerzos hacia los factores de éxito del negocio. Esto contribuye a proyectar una agresividad en el entorno en el cual se desenvuelven, evitando centrarse solamente en superar sus debilidades, si no por el contrario, asegurando sus fortalezas, aprovechando las oportunidades y estar atento a enfrentar posibles amenazas.

La planificación estratégica exige a las organizaciones: a diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones de forma colectiva de manera de que les permita fortalecerse internamente, y así contrarrestar la competitividad existente en el medio.

El Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito no es la excepción, debido a que presenta un dinamismo que lo induce a realizar planes estratégicos a corto plazo, exigiéndoles efectuar un estudio de monitoreo y evaluación de manera

inmediata. Elaborando de esta forma planes flexibles que se adapten fácilmente a las exigencias del mercado.

Por la característica principal del sector en estudio que es dinámico, se propone la implementación de un método que es aplicable a cualquier sistema complejo; este método presenta características idóneas como: la integración holística de la organización, además es un método interactivo y participativo cuya aplicación muestra una reflexión, comunicación e interpretación en la planificación de la organización. Este método se denomina: “Sistémica Interpretación de la Naturaleza de los Factores que influyen sobre las Organizaciones y sus Nexos Internos y Ambientales (SINFONIA)”

Esta investigación se ha estructurado en tres capítulos:

En el Capítulo I se desarrolla todo lo referente al marco teórico conceptual del método de planificación estratégica llamado SINFONIA, así como todos los conocimientos previos a la aplicación del mismo, adicionalmente se brinda una reseña histórica del sector objeto de estudio.

El Capítulo II presenta los resultados de la investigación de campo realizada en el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito, a quienes se les pudo encuestar y entrevistar estableciendo así la situación actual del sector para luego procesar y analizar todos los resultados.

Para esto el Capítulo III contiene toda una propuesta a través del desarrollo y análisis del método de planificación estratégica SINFONIA el cual ha sido realizado a través de toda la información recolectada, procesada y analizada del sector.

RESUMEN EJECUTIVO

“SINFONÍA como un método de análisis para determinar los factores que contribuyen a una planificación estratégica en el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito de El Salvador.”

El Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito es uno de los mas dinámicos del áreas financieras, lo que les obliga a realizar planes estratégicos flexibles, dinámicos y participativos y que les permita de manera inmediata a contrarrestar a la competencia. Es por ello que el presente trabajo ha tenido como objetivo el brindar un método de planificación con características holísticas e integradoras que le permita visualizar, interpretar y finalmente planificar las estrategias que le permitan ser competitivos. Adicionalmente este trabajo brindara un apoyo bibliográfico novedoso para empresarios, maestros y estudiantes ya que su contenido impulsa a la combinación e integración de diferentes modelos teóricos.

El mapa de la investigación realizada se estructuro en tres capítulos: marco teórico conceptual, investigación de campo y propuesta de implementación del método SINFONÍA a través del sus doce etapas.

El universo de estudio estuvo constituido por los seis Bancos Emisores de Tarjetas de Crédito de El Salvador, siendo los sujetos de estudio el personal encargado de la planificación estratégica del sector

A lo largo de esta investigación y a través de un análisis minucioso se determino la situación actual y a la vez se identificaron los diferentes factores que influyen en el crecimiento del sector, para así desarrollar estrategias que le permitan se competitivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA.

1.1. ASPECTOS GENERALES.

1.1.1 Motivación.

La motivación tiene una gran influencia en el ambiente laboral dentro de una organización, ya que la falta de esta produce personal ineficiente, monotonía en el trabajo, improductividad, mala calidad en el servicio que se ofrece y como resultado de todo esto un alto porcentaje en la rotación de personal.

Los autores que han investigado sobre la motivación coinciden en que es un proceso o una combinación de procesos que influyen de alguna manera en la conducta de las personas.

Para lo cual se presentan algunos conceptos de motivación:

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” ¹

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.” ²

¹ Koontz Harold, Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición Editorial Mc Graw Hill, México 1999 Pág. 501

² Stoner James, Administración 6ª. Edición Editorial Mc Graw Hill, México 1996 Pág. 484

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, y cada una de ellas pretende describir que son los humanos y lo que pueden llegar a ser. Sin embargo, para este estudio se mencionan cinco categorías básicas: teoría de las necesidades, teoría de los refuerzos, teoría de la equidad, teoría de las expectativas y la teoría de las metas.

Teoría de las necesidades. Esta teoría se basa en el estudio de personas que necesitan o requieren llevar vidas gratificantes, particularmente cuando se realizan con otras personas de su entorno. Abraham Maslow diseñó la jerarquía de las necesidades las cuales se clasifican así: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y necesidades de autorrealización.

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado.³

Teoría de los refuerzos. Proporciona un enfoque ante la motivación que se basa en la idea de que la conducta del ser humano tiene consecuencias positivas de acuerdo a la actitud que este tenga hacia las circunstancias que se presente, o al contrario si su actitud es negativa generará efectos negativos.

³ Idid, Pág. 490

Teoría de la equidad. Teoría de la motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de las personas respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.

Teoría de expectativas. Básicamente se refiere a que las personas eligen como comportarse, de entre varias conductas alternativas con base en sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta.

Teoría de metas. El individuo establece metas a cumplir.

1.1.2 Planificación participativa.

El éxito o fracaso de una organización dependerá en gran medida de los planes estratégicos que se ha trazado la alta gerencia para el logro de metas y objetivos.

En muchas ocasiones la planificación no tiene el éxito deseado y esto se debe a que no se involucra a todo el personal “clave” de la organización en el diseño de estrategias que les permitan ser competitivos en el entorno en el cual se desenvuelven. Es debido a esto que cada vez se hace necesario fomentar la planificación participativa, en la cual las personas que integran equipos de trabajo lo hagan con propósitos bien definidos como son: lograr las metas trazadas por la organización y de la misma manera satisfacer sus propias necesidades que contribuirán a mejorar su calidad de vida. Cuando existe

participación se puede identificar diferentes necesidades y soluciones a los problemas que se enfrentan.

Al propiciar una planificación participativa es importante meditar sobre la visión que tiene la organización y enfatizar los lazos grupales que se han formado, las metas alcanzar y ventajas de trabajar para un fin común.

“Planear es trazar o formar el plan de una obra o proyecto”.⁴

Elementos básicos de la planificación participativa.

Organización: Debe existir una comunidad u organismo dentro del cual se desarrollará un plan que contará con la participación de todos sus integrantes, a fin de cumplir metas que beneficien tanto a la organización como a ellos mismos.

Participación: Personal organizado, solidario y comprometidos a que su empresa sobresalga cada día más.

Desarrollo: Aumentar la capacidad potencial de las personas para lograr mejores resultados.

⁴ Diccionario Enciclopédico, Ediciones Larousse, 1era. Edición, México. 1999, pág 956.

Liderazgo: Al frente de un grupo siempre existirá un líder que ejerza influencia en los demás, que posee la capacidad de resolver problemas y encaminar al grupo hacia los objetivos de la organización.

1.1.2.1 Técnicas de análisis grupal.

La descripción y análisis de las estructuras que se desarrollan en los grupos de trabajo requiere que los profesionales que los forman posean un dominio de metodologías, estrategias y técnicas especializadas. Estas se conjugan para determinar la viabilidad de su aplicación y como contribuirán al logro de las metas.

Los miembros de los grupos de trabajo deben de poseer las siguientes habilidades para el desarrollo de dichas técnicas:

- ≡ Tener criterios para optimizar las estrategias y procedimientos de análisis de los datos.
- ≡ Capacidad para llevar a cabo una observación directa de la actividad grupal, al utilizar adecuadamente los sistemas de categorización y de registro sistemático.
- ≡ Análisis, elaboración y presentación de informes de investigación grupal, dominando los criterios de interpretación de resultados.

- ▢ Además las técnicas grupales se desarrollan con la finalidad de que los miembros del grupo desarrollen el sentimiento de “nosotros” formando una familia y dejando a un lado el “yo”, enseñan a pensar activamente para lograr los objetivos trazados.
- ▢ Desarrollan la capacidad de escuchar a los demás, de cooperar, vencer temores e inhibiciones, superar tensiones, crear una actitud positiva antes los problemas de las relaciones humanas, entre otros.

1.1.2.2 Dinámica grupal.

La formación de grupos es vital para el desarrollo de las personas, todas las personas tienen la necesidad de relacionarse con otros. En nuestras vidas desde que nacemos buscamos una persona que nos guíe y encamine por el camino correcto.

Dentro de las organizaciones lo importante es saber como funcionan los grupos que se forman, de que manera influyen sus miembros y como pueden afectar el rendimiento del mismo.

Concepto de Grupo:

“Conjunto de seres o cosas que forman un conjunto”.⁵

⁵ Idid. Pág.566

Al formar grupos de trabajo se deben establecer normas o reglas de conducta que distinguen las actitudes que se consideran aceptables dentro de un grupo, ya que siempre habrán conflictos que surgen por diferentes motivos o circunstancias.

La finalidad que tiene la dinámica de grupos es básicamente estudiar los efectos que produce la interacción. Trata de responder a las preguntas que el individuo se formula acerca de la influencia que el grupo ejerce en su personalidad y los efectos que pueda tener en su desarrollo.

La dinámica grupal tiene ciertos fines ya establecidos para el buen funcionamiento de los grupos de trabajo como son:

- _ Posibilitar el conocimiento.
- _ Comprender las condiciones que facilitan o inhiben el buen funcionamiento del grupo.
- _ Desarrollar la capacidad de diagnóstico respecto al comportamiento de cada persona.
- _ Ayudar al participante a ponerse en contacto con experiencias que puedan potenciar cambios positivos en su comportamiento.

1.1.2.3 Trabajo en equipo.

Es evidente que todas las actividades laborales se desarrollan en gran parte por grupos o equipos de trabajo que se coordinan para realizar una tarea o proyecto específico, pero además de eso también porque el trabajo en grupo aumenta el rendimiento, al igual que la distribución, la repartición de las tareas y la especialización. Como vivimos en sociedad debemos aprender a convivir y a trabajar en grupo.

Al formar equipos de trabajo hay que tener presente lo siguiente:

- _ Respetar a los demás.
- _ Aceptar sus puntos de vista aunque no coincidan con los nuestros.
- _ Ayudar a quienes lo necesiten.
- _ Crear un clima amigable, de diálogo y consenso.

Cada equipo debe elaborar sus normas de funcionamiento repartiendo entre sus miembros las tareas de: búsqueda de información, búsqueda de material y mantenimiento, diseño individual.

1.1.2.4 Liderazgo.

Es una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan el resto de los componentes

en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo.

En general la definición de liderazgo es el intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo.

Nadie nace líder, simplemente desarrolla su potencial. El liderazgo se ejerce y para ello necesita:

Conciencia: Es decir, el conocimiento que el ser humano tiene de su propia existencia, estados y actos. Ella depende de la educación y de los valores.

Inmanencia: Se refiere al compromiso o experiencia adquirida.

Pertenencia: Convivencia.

Transparencia: Tiene que ver con la claridad de sus actos. Una persona que ejerce liderazgo posee una conciencia incólume y con el grupo en el que se desarrolla mantiene un compromiso permanente.

El líder debe combinar armónicamente el SER, el HACER, y el TENER. Si se nace para TENER; se deja de SER y todo el HACER se centra en TENER, pero, si se ES todo lo que se HACE, el SER se centra en el HACER y de esta manera se está TENIENDO.

¿Qué es Liderazgo?

Los líderes se hacen así mismos mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. La empatía es la cualidad de ponerse en el lugar de la otra persona. La pericia es el fruto de la destreza y del trabajo arduo. La mayoría de los líderes primero alcanzan la maestría en un área funcional y luego avanzan hacia el ámbito general. Un requisito para ser un buen líder es ver el liderazgo con responsabilidad.

“Liderazgo es un proceso donde el individuo ordena, guía, influencia y supervisa los pensamientos, sentimientos, acciones o conductas de otros.”⁶

“El liderazgo es el proceso dinámico de influir en los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores.”⁷

El poder es el recurso que permite a un líder lograr el compromiso y el acuerdo con sus seguidores. El poder esta dividido en dos categorías: Poder de Posición y Poder Personal ⁸.

⁶ www.unab.edu.co Julio 12, 2002

⁷ idem

⁸ idem

El poder de posición:

Es la autoridad dada a un líder por la organización, permitiéndole utilizar premios y castigos con sus seguidores.

El poder personal:

Es el dado a un líder por sus seguidores, puesto que ellos lo respetan o les gusta, o porque ellos ven sus metas realizadas en los objetivos del líder.

La base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. La función de la gerencia es la acción efectiva (eficaz y eficiente) para obtener resultados. El líder debe saber que hacer y con quién, cómo, cuándo, en donde, porqué y para qué; y, qué dejar de hacer y cuándo. La última y principal tarea de un líder es crear energías y visiones humanas.

Pasos para el desarrollo del liderazgo ⁹**Identificación del problema.**

Sin problema no hay líder y sin identificar el problema no hay liderazgo. Al establecer el problema se crea un objetivo general.

⁹idem

Información.

Hay que solicitarla, obtenerla, estudiarla, concretarla, dar las propias ideas, difundirla, coordinarla y obtener el consenso.

Posibilidades.

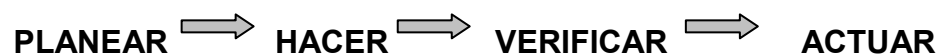
Estudiar las distintas alternativas de acción y crear los objetivos parciales.

Acción.

Iniciarla, mantenerla, evaluarla.

Ajustes.

De acuerdo con la evaluación de la ejecución, se estudian las nuevas circunstancias y se procede a repetir el proceso hasta la obtención del objetivo final.

**Requisitos para el liderazgo.¹⁰**

- Imponerse una integridad personal para ser ejemplo.
- Debe haber congruencia entre los hechos y las palabras.

¹⁰ www.unab.edu.co julio 12, 2002

- _ Aceptar que el rango no confiere privilegios sino que acarrea responsabilidades.
- _ Desarrollar e inspirar una visión.
- _ Comprender que nadie hace algo bien sino está suficientemente motivado.

Técnicas para ejercer el liderazgo.

Moldear la Visión: Lo sencillo es mejor, pues la delegación depende de una comprensión compartida de la meta organizacional.

Educación: Para así formar una organización que apoye el liderazgo para alcanzar los objetivos institucionales.

Dar y Obtener retroalimentación: Para una mejor comunicación y entendimiento del cumplimiento de los objetivos plasmados

Saber delegar autoridad: Combinar el control centralizado, con la ejecución descentralizada.

No depender totalmente de fórmulas o políticas institucionales: Los líderes deben aprender a confiar en sus instintos y desarrollar sus corazonadas.

Cualidades del líder:

- _ Carácter: Autoconfianza, personalidad, dedicación, entereza.
- _ Capacidad: Actitud, destreza, pericia.
- _ Coraje: Decisión, valentía.
- _ Compasión: Justicia, amor, misericordia, empatía.
- _ Creatividad: Ingenio, productividad, originalidad, iniciativa.

Obligaciones del líder:

Disponibilidad: El líder debe estar siempre con su gente. Por definición los líderes no actúan aislados, ni comandan en el sentido literal de la palabra; el liderazgo casi siempre implica cooperación y colaboración, actividades que únicamente pueden ocurrir en un contexto propicio.

Comunicación: El líder es la persona más indicada para hacer fluir la información en todas las direcciones. Los líderes deben ser accesibles y deben buscar diligentemente el contacto con los colegas y con los subordinados.

Instrucción: Para enseñar, el líder debe saber y conocer. Conocerse a sí mismo, sus temas, su gente y las necesidades de ellas. Debe enseñar a corregir defectos. Los líderes deben ser motivadores, educadores, modelos de imitar, portavoces, confesores y animadores.

Perfil del líder:

- _ Capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- _ Capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- _ Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- _ Capacidad de aceptar la responsabilidad personal.
- _ Capacidad para encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea.
- _ Capacidad para evaluar el grado de éxito y de fracaso.
- _ Capacidad de convertir cada situación en una experiencia útil.
- _ Capacidad de entender el uso del poder.
- _ Capacidad para aceptar una posición de poder sin renuencia o celo.
- _ Capacidad para tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- _ Capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear realizaciones futuras.

- Capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida.
- Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.
- Capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de hechos para lograr buenos resultados.
- Capacidad para entender que las metas y los deseos de uno, con frecuencia son más complejas, que aquellas que se están dirigiendo.
- Capacidad para despertar entre quienes lo rodean una comprensión de su verdadero potencial.

Características del líder:

- Comprende las cosas y tiene poder de visión
- Sabe compartir y comunicar su visión.
- Ve su labor como algo que facilita, fortalece y libera a cada miembro del equipo para que pueda cumplir su parte en la visión.
- Da ejemplo y trabaja con constancia.

- _ Inspira a la gente del equipo con integridad, responsabilidad, paciencia y coraje.

Estilos de liderazgos:

Dependen del grado de Control y el grado de intervención personal.

- _ De alta intervención personal y de bajo control es el Estilo Participativo.
- _ De alta intervención personal y de alto control es el Estilo Consultivo.
- _ De baja intervención personal y de bajo control es el Estilo Delegativo.
- _ De baja intervención personal y de alto control es el estilo Directivo.

1.1.2.5 Formación de facilitadores.

Facilitadores

Una gerencia integral, como la que se requiere hoy en día para poder competir y triunfar ante la globalización de la economía, requiere de tres competencias generales: liderar, gerenciar y facilitar.

Con el ingreso del concepto de facilitación al contexto de las organizaciones y comunidades, vuelve a recobrar validez la vieja discusión (aún no resuelta), acerca de lo que compete a un líder, a los gerentes, y lo que por supuesto es jurisdicción de los facilitadores. El rol del facilitador en cuanto a su uso en las organizaciones, es un elemento nuevo dentro de la discusión, para algunos expertos.

¿Qué es un Facilitador?

“Un facilitador es la persona que se conoce a sí mismo y sabe cómo impacta a sus grupos, cuenta con una valiosa capacidad para ser puesta al servicio de los demás. Porque no sólo se trata de saber lo que tiene, también cuáles son sus carencias y diferencias en relación con sus participantes y otros facilitadores.”¹¹

Según su formación y las necesidades de la empresa, puede intervenir en diferentes niveles sistémicos:

Nivel Individual: "coaching", asesoría y acompañamiento, desarrollo de la creatividad, gerencia de sí mismo, etc.

Nivel Interpersonal: proactivización de la comunicación, manejo de conflictos, mediación, negociación, etc.

¹¹ www.info.ccss.sa.cr octubre 7, 2002

Nivel Grupal: procesos de efectividad (eficiencia y eficacia) grupal, formación de equipos de trabajo, aprendizaje co-participativo y experiencial, grupos de enfoque, búsqueda futura, etc.

Nivel Organizacional: desarrollo organizacional, gerencia y liderazgo transformacional, reingeniería, calidad total, gerencia del cambio, aprendizaje organizacional, planeación estratégica integral, etc.

Nivel Comunitario: responsabilidad social corporativa, desarrollo económico sostenible, investigación acción-participativa, diseño y evaluación de proyectos, intervención en crisis, etc.

Una vez que el facilitador conoce sus capacidades, define la tarea y el objetivo grupal, y sabe cuál es el grupo que tiene enfrente, está entonces en posibilidad de decidir cuál será la dinámica a implementar.

Características que debe poseer un Facilitador.

- _ Conocer los elementos y fundamentos del tema a tratar y los recursos a utilizar.
- _ Haber rediseñado un curso el cual va impartir.
- _ Tener experiencia sobre docencia y liderazgo entre los asistentes.
- _ Facilitar aspectos de orden didáctico en las actividades del curso.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN AL POSEER UN FACILITADOR

Ventajas	Desventajas
Resultados a corto plazo	Falta de entrenamiento en las herramientas de facilitación
Trabajo en equipo	Lento avance en el proceso de trabajo en equipo.
Productividad y mejora continua	No cubre las expectativas trazadas para el equipo
Reduce el absentismo	
Reducción de los costos	

Varios autores aportan sus experiencias organizacionales, comunitarias y sociales, con argumentos para comprender los términos de facilitador, gerente y líder, gozan de un enorme parecido así como de diferencias profundas. La relación entre líder, gerente y facilitador la realizan de una manera variada e interesante, de donde se ha adaptado el siguiente cuadro comparativo para el análisis y percepción.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE ROLES

LÍDER	GERENTE	FACILITADOR
Le corresponde el hacer que las cosas sucedan.	Le corresponde el procurar que las cosas salgan bien.	Le concierne el ayudar a las personas para hacer las cosas que les corresponden.
Toma la visión a largo plazo.	Toma la visión a corto plazo.	Ayuda a las personas a encontrar su visión y articularla con todas sus áreas vitales.
Piensa en términos de innovación, desarrollo y en el futuro.	Piensa en términos de administración, mantenimiento y el presente.	Ayuda a las personas para que piensen y permite que comuniquen sus pensamientos.
Se ubica en la visión: el tono y la dirección.	Se ubica en el plan: el ritmo.	Ayuda a las personas a construir su significado del tono y dirección, y para funcionar tan bien como lo requiera el ritmo de la organización.
Anima a otros a responder y seguir.	Anima a los otros a completar sus tareas.	Anima a otros a comprometerse en el proceso.
Recurre a esperanzarse y soñar.	Monitorea límites y los define.	Ayuda a los otros a acordar significado de sus esperanzas y sueños, recomienda acerca de los límites.
Cuenta con los demás para realizar la visión.	Cuenta con los otros para completar su misión y las metas esperadas.	Ayuda a su gente en la articulación de una visión compartida y una misión común.
Inspira innovación.	Inspira estabilidad.	Ayuda a su gente a responder para las cosas que son nuevas y las cosas que requieren la misma actitud.

Como puede observarse, el asunto del facilitador está inmerso en la construcción de un significado conjunto. Otra conclusión que puede deducirse del cuadro, es el interés del facilitador por el grupo y su relación (interactividad), así como por concentrarse en la persona más que en las funciones o cargos. Otro aspecto que emerge y resalta es la consideración del facilitador por la capacidad comunicadora de las personas con las cuales se relaciona.

En síntesis, el rol del facilitador parece nacer para complementar los tradicionales roles del gerente y líder. En la percepción que el facilitador de un grupo, sea externo o interno, está en capacidad de comprender los demás roles que hacen parte de la gestión de un grupo de trabajo. Conociendo el papel y los alcances del rol de líder y el rol de gerente - administrador, estaría dispuesto a asumir el poder de su rol como facilitador en procesos de desarrollo humano.

1.1.2.6 Sinergia grupal.

¿Qué es sinergia grupal?

Es cuando la suma de dos o más elementos da como resultado un efecto diferente a la suma individual de estos. Es la característica que convierte a un grupo de trabajo en un verdadero equipo de trabajo.¹²

¹² www.teclaredo.edu.mx mayo 31,2002

¿Para que sirve la Sinergia Grupal?

“Fortalece la integración del equipo a través de la formulación de una visión compartida, estimulando la cooperación y el desarrollo de las competencias individuales para lograr que los resultados del equipo sean de alto impacto en la productividad de la empresa.”¹³

En todas partes del mundo, las organizaciones gastan enormes cantidades de tiempo, energía y dinero para aumentar la productividad de sus grupos disfuncionales o subfuncionales.

Síntomas de una baja generación de sinergia:

- _ Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
- _ Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.
- _ Las reuniones son improductivas.
- _ Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- _ Los desacuerdos se discuten en privado.
- _ Las decisiones son tomadas por unos pocos.
- _ Hay falta de transparencia y de confianza.
- _ Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.

¹³ www.grupoaip.com junio 24, 2002

- _ Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
- _ No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.

En términos organizacionales sinergia significa, que los departamentos que interactúan de forma cooperativa son más productivos que si trabajarán independientemente.

Para lograr la sinergia grupal se ha diseñado el siguiente decálogo:

Compartir una visión: El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual.

Crear expectativas de participación: No es suficiente la mera tolerancia de la participación, ni la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no-participación sea vista como una característica inaceptable.

Compartir la información: A pesar de ser tan obvio y casi axiomático, uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información.

Aclarar significados: Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes.

Enfocar las reuniones: El trabajo en equipo puede perder un gran porcentaje de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicas para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizadas son:

- _ Asistir puntualmente a la hora acordada.
- _ Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones.
- _ Prepararse cada uno, para la reunión según temas agendados.
- _ Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado.
- _ Evitar interrupciones por personas ajenas de la reunión, celulares, etc.
- _ Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas.
- _ Utilizar un(a) moderador(a) (función rotativa) para monitorear el proceso.
- _ Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.

Aprovechar la diversidad: Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla.

Diseñar procesos de concertación: Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia del desarrollo.

Operacionalizar lo decidido: No es suficiente concertar y acordar opciones; también un grupo productivo utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones.

Establecer procesos de auto-monitoreo: El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal.

Montar el caballo: Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando el excremento, que se olvidan saborear el placer de montar el caballo.

1.1.3 Constructivismo.

El constructivismo es una metodología aplicada al proceso de enseñanza aprendizaje, en el cual se realizan actividades dirigidas a desarrollar la capacidad de pensar y aprender de forma creativa, crítica e independiente de

cada individuo; sustituyendo los procesos tradicionales de educación en donde los alumnos asumen un papel meramente receptivo basado en la memorización.¹⁴

¿Qué es constructivismo?

“Es un conjunto de elaboraciones teóricas, concepciones, interpretaciones y prácticas que junto con poseer un cierto acuerdo entre sí, poseen también una gama de perspectivas, interpretaciones y prácticas bastante diversas y que hacen difícil considerarlas como una sola”¹⁵

En base a lo anterior el constructivismo no es el resultado de una mera copia de la realidad existente, al contrario es un proceso dinámico e interactivo a través del cual la información que se tome del ambiente externo es interpretada una y otra vez por la mente que va construyendo diferentes modelos explicativos cada vez mas complejos y potentes. Esto significa que se conoce la realidad a través de los modelos que se construyen para explicarla, y que estos modelos siempre son susceptibles a mejoras o cambios en un momento determinado.

Ideas fundamentales de la concepción Constructivista.

La concepción constructivista del aprendizaje y de la enseñanza se organiza en torno a tres ideas fundamentales:

¹⁴ Material de apoyo “El constructivismo”, Filosofía y Ética Profesional, UTEC. Pág. 7

¹⁵ LaCasa, Pilar. Modelos Pedagógicos Contemporáneos. Madrid: Visor 1994

1. El alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje. Es él quien construye el conocimiento y nadie puede sustituirle en esa tarea. La importancia prestada a la actividad del alumno no debe interpretarse en el sentido de un acto de descubrimiento o de invención sino en el sentido de que es él quien aprende y, si él no lo hace, nadie, ni siquiera el facilitador, puede hacerlo en su lugar. La enseñanza está totalmente mediatizada por la actividad mental constructiva del alumno. El alumno no es sólo activo cuando manipula, explora, descubre o inventa, sino también cuando lee o escucha las explicaciones del facilitador.
 2. La actividad mental constructiva del alumno se aplica a contenidos que ya poseen un grado considerable de elaboración, es decir, que es el resultado de un cierto proceso de construcción a nivel social. Los alumnos construyen o reconstruyen objetos de conocimiento que de hecho están contruidos. Los alumnos construyen el sistema de la lengua escrita, pero este sistema ya está elaborado; los alumnos construyen las operaciones aritméticas elementales, pero estas operaciones ya están definidas; los alumnos construyen el concepto de tiempo histórico, pero este concepto forma parte del bagaje cultural existente; los alumnos construyen las normas de relación social, pero
-

estas normas son las que regulan normalmente las relaciones entre las personas.

3. El hecho de que la actividad constructiva del alumno se aplique a unos contenidos de aprendizaje preexistente condiciona el papel que está llamado a desempeñar el facilitador. Su función no puede limitarse únicamente a crear las condiciones óptimas para que el alumno despliegue una actividad mental constructiva rica y diversa; el facilitador ha de intentar, además, orientar esta actividad con el fin de que la construcción del alumno se acerque de forma progresiva a lo que significan y representan los contenidos como saberes culturales.¹⁶

1.1.4 Método de análisis.

Método.

Se define al método como la ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza el resultado prefijado o como el orden que se sigue en las ciencias para hallar, enseñar y defender la verdad.

Un método es una serie de pasos sucesivos, que conducen a una meta. El objetivo es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es

¹⁶ www.monografias.com julio7, 2002

necesario utilizar el método más apropiado al problema, lo que equivale a decir que se debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo.

Algunos métodos son comunes a muchas ciencias, pero cada ciencia tiene sus propios problemas y por ende sus propias necesidades en donde será preciso emplear aquellas modalidades de los métodos generales más adecuados a la solución de los problemas específicos.

El método es un orden que debe imponer a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin dado o resultados. En la ciencia se entiende por método, conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad.

El método no se inventa depende del objeto de la investigación. Los sabios cuyas investigaciones fueron coronadas con éxito tuvieron el cuidado de denotar los pasos recorridos y los medios que llevaron a los resultados. Otros, después de ellos analizaron tales procesos y justificaron la eficacia de ellos mismos.

De esta manera, tales procesos, empíricos en el conocimiento se transformaron gradualmente en métodos verdaderamente científicos.

Tipos de métodos.

- Método científico.

Quiere descubrir la realidad de los hechos y estos al ser descubiertos, deben a su vez guiar el uso del método. El método científico sigue el camino de la duda sistemática, metódica que no se confunde con la duda universal de los escépticos que es imposible. El método científico es la lógica general tácita o explícitamente empleada para dar valor a los méritos de una investigación.

— Método Racional.

El método racional es llamado así por los asuntos a los cuales se lo aplica no son realidades, hechos o fenómenos susceptibles de comprobación experimental. Las disciplinas que lo integran principalmente las diversas áreas de la filosofía.

Mediante el método racional se procura obtener una comprensión y visión más amplia sobre el hombre, la vida, el mundo y sobre el ser.

Concepto de análisis.

Consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiarlas por separado así como examinar las relaciones entre ellas.¹⁷

1.1.5 Conflictos en la toma de decisiones.

Es normal que los conflictos existan en cualquier célula social y que muchas veces pasen desapercibidos. Un grado determinado de conflictos puede hacer

¹⁷ www.monografias.com julio 7, 2002

estimulante el trabajo y romper la monotonía, pero un grado excesivo puede producir graves problemas personales que repercuten en la unidad de trabajo y en los resultados de la organización.

Para la resolución de conflictos es importante tener una orientación hacia la tolerancia, la cooperación y colaboración junto con técnicas de comunicación y de pensamiento que faciliten y no impidan este proceso. Es importante mencionar que el ser humano tiene la capacidad de resolver conflictos, más no de que los seres humanos puedan vivir juntos sin que éstos se produzcan. Desde una perspectiva positiva se dice que los conflictos pueden ser productivos y beneficiosos, ya que si estos se resuelven satisfactoriamente, tendrá una consecuencia efectiva.

Generalidades del conflicto en la empresa.

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización).

Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos" (Chiavenato, 1994) .

Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.

Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros" (Chiavenato, 1994).

El conflicto puede tener diversas consecuencias:

Positivas:	Negativas (puede llegar a ocurrir...):
Estimula a las personas (energiza). Fortalece sentimientos de identidad. Despierta la atención ante los problemas. Pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización	Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad. Presión grupal (aumenta cohesión). Desvío de energías productivas. Bloqueo de iniciativas ajenas. Tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

El conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización. Teniendo en cuenta que esta se concibe como un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos (dentro de esa relación entre sus partes), e intercambios de información y recursos con el medio externo. En este sentido la organización puede pensarse como un sistema abierto y en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema (entropía). En los momentos en los que aparece el desorden (conflicto) se tiende a corregirlo y esa corrección de la entropía lleva a que se instaure un orden superior y a posteriori la organización (el sistema) se

perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas.

1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación es una herramienta muy útil, que se utiliza tanto en las organizaciones como en la vida personal de cada ser humano, ya que para alcanzar las metas trazadas debe existir previamente un plan al cual apegarse y evitar la improvisación. Ya sea en una organización o en la vida personal de un individuo se enfrenta a la incertidumbre de que pasará en el futuro y de que manera se actuara para cumplir con el propósito fundamental. Los planes que se elaboran pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño ya que esto implica que cantidad de planes y actividades han de ejecutarse en las diferentes unidades que la forman.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis situacional y por consecuencia permite que la ruta elegida sea lo más precisa para evitar desvíos innecesarios.

1.2.1 Antecedentes de la Planificación Estratégica.

El origen de la palabra estrategia se deriva del griego, *Strategoia* que significa el arte o la ciencia de ser general. Desde el tiempo de los griegos, desarrollar

una estrategia incluía, tanto la planificación como la toma de decisiones. No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de que la Planificación Estratégica y la aplicación de dichos planes constituyen un proceso administrativo independiente, el proceso que llamamos administración estratégica.

A lo largo del tiempo se han refinado muchos conceptos y sobre el tema principalmente en las dos últimas décadas. Peter Druker (1954) fue uno de los primeros que tomaron en cuenta el problema, aunque sólo en forma implícita.

En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que “estrategia” se definiera como:

“La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”¹⁸

Conforme evoluciono el concepto de Chandler, dos factores salieron a la luz de inmediato: (1) La Planificación Estratégica valía la pena en el mundo de las actividades mercantiles reales, pero (2) el papel del gerente para implantar los planes estratégicos no estaba claro.

Otros autores también efectuaron estudios sobre la planificación estratégica, pero no fue hasta la década de los años 50, cuando las empresas

¹⁸ Porter, Michael. “Planeamiento Estratégico en Perspectiva” Revista INCAE Vol. II Num 1 1er. Semestre 1988, Pág. 293

estadounidenses empezaron a desarrollar Sistemas de Planeación Formal a Largo Plazo; lo que permitió que la Planificación Estratégica se fuera perfeccionando a tal grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con alguna modalidad de ese sistema, y un número cada vez mayor de empresas mediana y pequeñas están siguiendo los mismos pasos.

1.2.2 Concepto de Planificación Estratégica.

“La Planificación Estratégica es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa mejore sus decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros, diseñando el futuro, diseñando e identificando los problemas para lograrlo.”¹⁹

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

¹⁹ Sallenave, Jean Paul. “La Gerencia Integral”. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994. Pág. 173

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

En esta parte se efectúa un análisis de la situación, del entorno interno y externo que incluye la competencia.

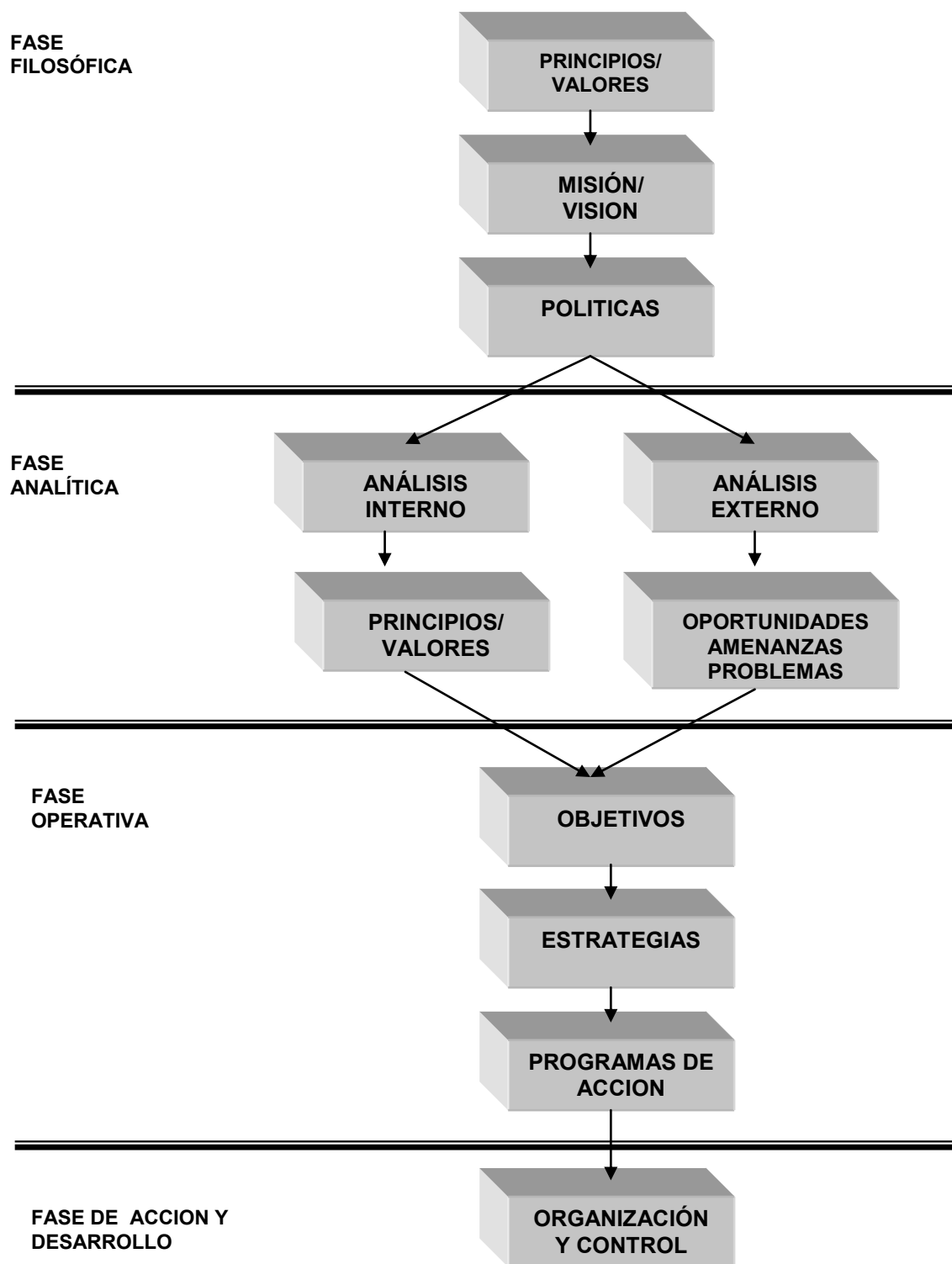
¿Dónde queremos ir?

Se establecen los objetivos y metas a largo plazo a cumplir.

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Esta etapa comprende el mercado, la competencia negocio y diseñar las estrategias apropiadas.

1.2.3 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA²⁰



²⁰ Folleto Planificación Estratégica FEPAD, pág. 31.

El Plan Estratégico, como la resultante del proceso de reflexión estratégica, aporta a la Entidad que lo asume una serie de objetivos y ventajas de sumo interés:

- Identifica problemas y amenazas que, a medio y largo plazo, pueden tener gran repercusión. Asimismo, ayuda a la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades de negocio.
- Expone las voluntades estratégicas de los directivos y las concretiza en términos operativos, a través del proceso de encaje entre las voluntades personales, los impactos del entorno y las fortalezas o debilidades propias. Así se clarifica el proceso de asignación de recursos; facilita la integración del equipo humano; y se orienta la gestión hacia la búsqueda de unos objetivos estratégicos conjuntos, facilitando los procesos de coordinación.
- Facilita el control y clarifica el Sistema de Información. El Plan Estratégico contribuye a implantar un control de la gestión, basado en realidades posibles, a través del control presupuestario de la misma.
- Su propia metodología impulsa la participación del conjunto de los agentes en las decisiones acerca del futuro, facilitando el consenso y la definición común.

1.2.4 Características de la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe poseer las siguientes características:

Sencillo: Debe ser elaborado con palabras sencillas y que sean entendibles por las personas que forman la organización.

Adaptable: Un plan debe ser adaptable a todas las áreas de la administración y estandarizarlo a toda la organización.

Flexible: Que se puedan hacerle modificaciones al existir circunstancias imprevistas.

1.2.5 Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica.

- _ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- _ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- _ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- _ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- _ Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- _ Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

Cabe mencionar que el proceso de planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al personal ejecutivo para formular la misión, visión y estrategias en resultados que puedan ser alcanzados, reduciendo de esa manera conflictos y fomentando la participación, por ende creando un compromiso por parte de todos los empleados.

1.3 MÉTODO SINFONÍA.

Debido a las exigencias a las que se enfrentan las organizaciones, la planificación al igual que otras áreas de la administración ha evolucionado, es así como han surgido nuevos enfoques y SINFONIA representa uno de esos enfoques.

Para una mejor comprensión de SINFONIA se definirá como método nuevo e innovador de planificación de característica flexible que permite tener una mejor comprensión de la relación sistémica de la organización, y que al desarrollarlo a través de 12 etapas básicas proporciona al investigador una mejor comprensión de los diferentes factores sobre los cuales se pueden desarrollar las estrategias que mejor convengan a la empresa.

1.3.1 Orígenes del Método SINFONÍA.

El método “Sistémica Interpretación de la Naturaleza de Factores que influyen sobre las Organizaciones y sus Nexos Internos y Ambientales” ha sido desarrollado y probado por la empresa consultora Denkmodell® con sede en Alemania. Formada por tres socios Sybil Dümchen, Ulrich Erhardt y Dirk Jung, quienes brindan servicios de consultoría en ocho idiomas y con diez años de experiencia en su aplicación, adicionalmente cuenta con veinte facilitadores y consultores en 60 países al rededor del mundo.

Delkmodell® ofrece servicios en el área de capacitación y desarrollo organizacional en seis campos: Diseño y facilitación de eventos, Desarrollo institucional, Tecnología informática, Medioambiente, Cooperación internacional y Desarrollo del potencial de las empresas.

Entre sus clientes se encuentran: la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), UNESCO, Lima Airport Partners (Aeropuerto de Perú), y en El Salvador, La Superintendencia de Valores. SINFONIA es también una marca registrada por los señores Dirk Jung y Hejo Heussen.

El método contempla una combinación de metodologías exitosas por lo que, tiene varios padres y madres ya que, armoniza el pensamiento en red de Frederic Vester, Probst & Gómez; el Mapa mental de Tony Buzan y la Gestión de Sistemas de Turnheim

1.3.2 Generalidades del Método SINFONIA.

1.3.2.1 Definición de SINFONIA.

“Sistémica Interpretación de la Naturaleza de Factores que influyen sobre las Organizaciones y sus Nexos Internos y Ambientales” (SINFONIA) es un método de planificación estratégica flexible, interactivo y participativo para la solución de problemas de la organización, éste permite ver a la organización de un modo sistémico ya que, no pueden verse aisladas las áreas funcionales de una organización o los diferentes programas y proyectos, por el contrario reconoce la organización como un todo, integrado e interrelacionado entre sí. Por lo anterior se define SINFONIA como:

“Una serie de etapas de análisis y de planificación que se articulan para proporcionar una mejor comprensión de la relación sistémica de factores y para el desarrollo de estrategias dentro de sistemas complejos”²¹

²¹Denkmodell® Dialog Desing, Manual de Planificación 2002, Berlín, Alemania

12 ETAPAS BASICAS DE SINFONÍA.



1.3.2.2 Propósito.

El propósito principal de SINFONIA es apoyar a las organizaciones de sistemas complejos a: reflexionar, comunicar, visualizar, interpretar, y finalmente planificar sus estrategias.

Esto apoyará a las organizaciones a determinar que factores serán influidos o influyentes para la empresa en su crecimiento y desarrollo; todo esto, con la finalidad de visualizar a la empresa con todos sus factores, tanto internos como externos, y que en algún momento beneficien o afecten el entorno empresarial. Por lo tanto, le permitirá hacer frente a los cambios ambientales producto de un mundo globalizado.

1.3.2.3 Características.

El método SINFONIA posee sus propias características que lo hacen sobresalir de las metodologías convencionales existentes, entre ellas tenemos:

- Impulsa la combinación e integración de diferentes modelos teóricos para un análisis metódico del entorno empresarial.
- Impulsa al análisis holístico e integrador de la organización basado en la Teoría General de Sistemas.
- Promueve a la utilización de mapas mentales para un análisis más amplio del medio ambiente empresarial.
- Analiza los diferentes factores influyentes de la organización a través de un esquema matricial.
- Proyecta posibles escenarios en los que la organización puede estar en determinado momento.

1.3.3 Etapas del método SINFONIA.

El método que se abordará en nuestra investigación denominado SINFONIA, esta conformado por 12 etapas básicas, entre las cuales están:

1.3.3.1 Etapa 1º : VISIÓN.

En términos generales, toda organización debe contar con una visión para orientar y motivar a un grupo de personas hacia un objetivo en común; si no cuenta con una visión, ésta debería ser formulada desprendiéndose por un momento de la realidad y proyectándose a un futuro que deseen alcanzar.

Un concepto de visión: “Es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes.”²²

Para George L. Morrissey, la visión forma parte de un pensamiento estratégico individual que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. Y este debe estar conformado por los valores de la empresa, misión, visión y estrategias.

²² <http://www.geocities.com/eureka/office/4595/estrategic.html> julio 7,2002

“El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos” ²³

Para una mayor claridad de donde se ubica la visión dentro del pensamiento estratégico se presenta la siguiente figura:

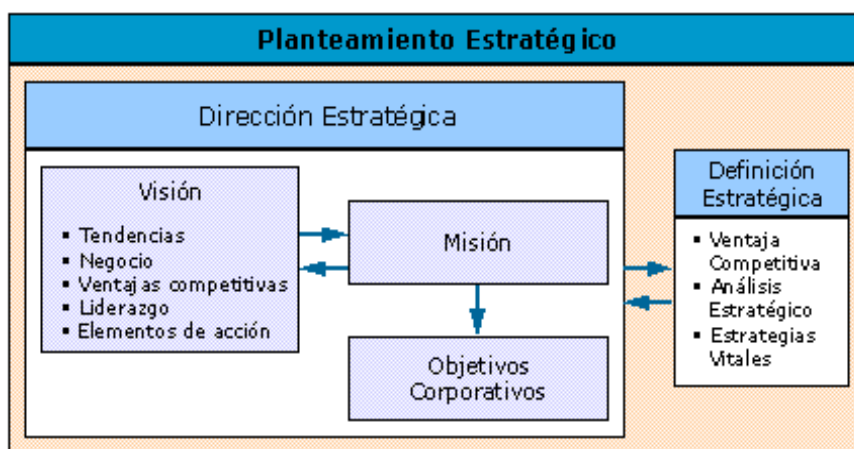


Fig. 1 Planteamiento Estratégico

Tal como se plantea en la figura anterior la visión debe contar con cinco elementos básicos:

Tendencias. Es importante conocer la tendencia del sector en donde se actúa, ya que, lo que ahora es una fortaleza para la organización mañana puede no ser relevante. Se debe visualizar el futuro teniendo en cuenta los aspectos claves competitivos.

²³ Pensamiento Estratégico, George L. Morrissey, Prentice Hall Hispanoamérica 1996 pag. 70

El negocio. No se puede formular una visión para cuatro negocios diferentes, al proyectarse hacia el futuro es necesario definir cual será el negocio de la compañía, cual será su principal actividad generadora de valor y con base en esta definición construir el sueño de lo que se espera que sea la empresa.

Ventaja competitiva. La visión debe expresar cual será la ventaja competitiva en la cual fundamentará su acción la empresa en el futuro, ya que al haber definido claramente las tendencias del sector y cual es el negocio de la compañía, la visión debe presentar de una forma global como va competir la organización.

Liderazgo. Una visión expresa un liderazgo futuro, por parte de la compañía en el sector y la economía, al mismo tiempo presenta un liderazgo interior de los directivos y el personal que la integra.

Elementos de acción. Una visión debe contener una serie de elementos potenciadores que clarifican y definen en detalle el rumbo definido en los anteriores elementos: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, supervivencia, crecimiento y rentabilidad, imagen pública, preocupación ambiental.

Básicamente, desarrollar el pensamiento estratégico tiene como objetivo explotar la infinidad de desafíos futuros, a los cuales se pueda enfrentar la organización, además de que, al trabajar en conjunto los miembros de la misma

contribuyen a dar un juicio individual y razonado de lo que esperan alcanzar a largo plazo, es totalmente un proceso intuitivo por parte de cada uno de los miembros y establece los cimientos para una buena planificación.

La experiencia ha demostrado que existen organizaciones a las cuales les es difícil alcanzar los objetivos a largo plazo que han plasmado en una visión, debido a factores que influyen negativamente durante el desarrollo de procesos organizacionales, o también el mismo entorno en el cual se desenvuelven no se los permite.

El método SINFONIA requiere del establecimiento de una VISIÓN con la cual se determinará el propósito que la organización desea alcanzar.

Sin embargo, ¿Qué sucede si una organización no cuenta con una VISION? ¿Existe algún procedimiento para elaborarla?, Para esto SINFONIA propone emplear una técnica comúnmente conocida como “COLUMPIO DE LA VISIÓN” que muestra a éste, como un movimiento constante de ascenso y descenso de la visión.²⁴

²⁴ Denkmodell® Dialog Desing, Manual de Planificación 2002, Berlín, Alemania, Pág. 5

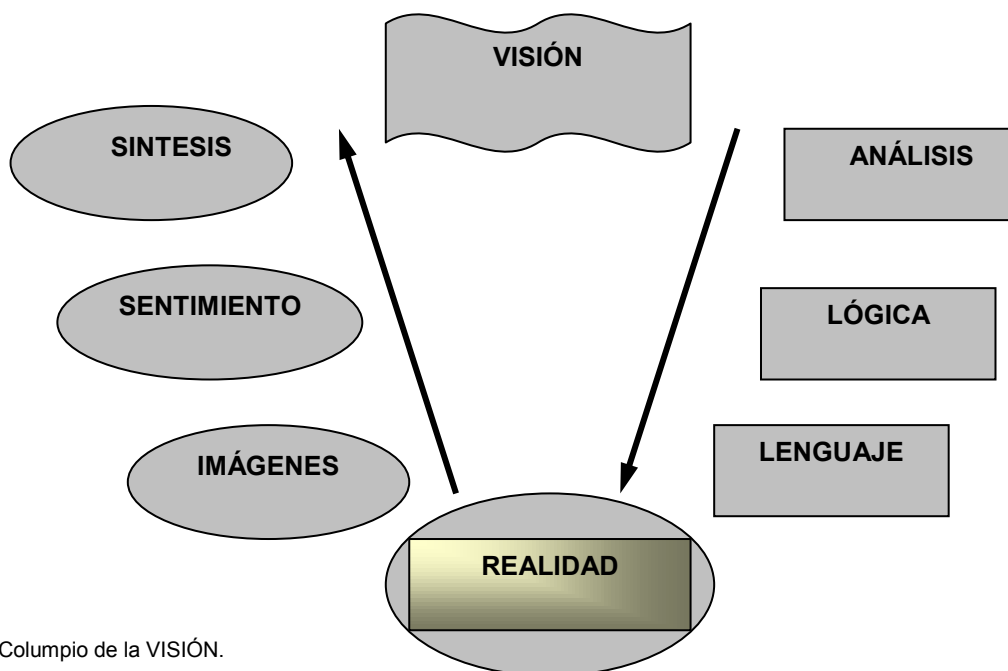


Fig. 2 Columpio de la VISIÓN.

El esquema anterior refleja que para visualizar la empresa en el futuro se requiere de relacionar imágenes, sentimientos y síntesis que contribuyan a determinar los horizontes que la organización se ha propuesto alcanzar.

Por otra parte, si se desciende de la visión a la realidad se necesitará de un lenguaje, la lógica y el análisis.

Para el desarrollo de la técnica del COLUMPIO se utilizan dos métodos que pueden combinarse entre sí “El viaje fantástico” y “La formulación metafórica”.

1.3.3.2 Etapa 2º : PREGUNTA ORIENTADORA.

En ella se formulan los intereses del conocimiento y con ella se filtran cada corte de esa realidad compleja. Este corte puede elegirse muy ancho o muy estrecho. Ello depende, entre otras cosas de lo cerca o lejos que se esté de la realidad, y sobre la cual se desea tener información.

Esto esta ligado a la elaboración de la VISION, ya que se refiere a realizar una o varias preguntas que se consideren puede afectar el logro de la visión. La realidad es muy compleja y el estudio de ésta dependerá de la formulación de las preguntas que se apeguen a los intereses del conocimiento.

Ejemplo para formular preguntas orientadoras que pueden influir en el logro de la visión:

¿Qué factores influyen en la realización de la visión?

¿Qué factores influyen en nuestra imagen pública?

¿Qué factores influyen en la capacidad de cooperación de nuestra institución?

1.3.3.3 Etapa 3º : PANORAMA DEL SISTEMA.

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a una serie de desafíos ante los grandes cambios, es por ello que, la necesidad de enfrentarse ante estos y la enorme complejidad que ha alcanzado toda la sociedad moderna, ha llevado a las organizaciones a conocerse internamente y adquirir nuevos y constantes conocimientos sobre diferentes disciplinas que le ayudarán a enfrentarse a los

nuevos desafíos; esto los llevará a convertirse en entes interdisciplinarios, es decir que podrán enfrentarse a cualquier desafío complejo que se presente ante la organización.

Para adecuarse a los diferentes cambios que las organizaciones enfrentan surge la TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)²⁵ que su origen lo marcó el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, con la presentación de la teoría de los sistemas abiertos en 1925.

Para dar inicio y un enfoque teórico a la tercera etapa de **SINFONIA** se partirá conociendo lo que es un sistema y sus diferentes características.

¿Qué es un sistema?

De una manera sencilla se dirá que: “Sistema es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí para el cumplimiento de un fin común, esto significa que, dentro de una organización existen diferentes subsistemas o áreas funcionales que cada una trabaja en pro del cumplimiento de un objetivo tanto de área en sí, como el de toda la organización.”²⁶

Para Guillermo Gómez Ceja sistema es:

“Un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan”²⁷

²⁵ www.rehue.csociales.uchile.cl junio 20, 2002

²⁶ Córdoba, Julio y Leñero, José, Teoría General de Sistemas, Costa Rica, ICAP 1998, Pág. 43

²⁷ Seminario de Alta Gerencia, ciclo II-2001. UTEC

Tipos de Sistemas.

Existe una gran variedad de sistemas pero por su naturaleza los más comunes en las ciencias administrativas y los que están marcados por su gran diferencia son:

- Sistemas Cerrados
- Sistemas Abiertos.

Los Sistemas Cerrados:

Son los que trata la física convencional, es decir ningún elemento de fuera entra y ninguno sale fuera del sistema. En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados..

Los Sistemas Abiertos:

Los Sistemas Abiertos son en los que se basa la TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS y son todos aquellos que tienen un constante intercambio con el medio ambiente; es decir que importan y procesan elementos del medio ambiente afectándose así mismos, además cada uno de estos sistemas se encuentra dentro de otros sistemas todavía aún mucho mas complejos que el de ellos mismos.

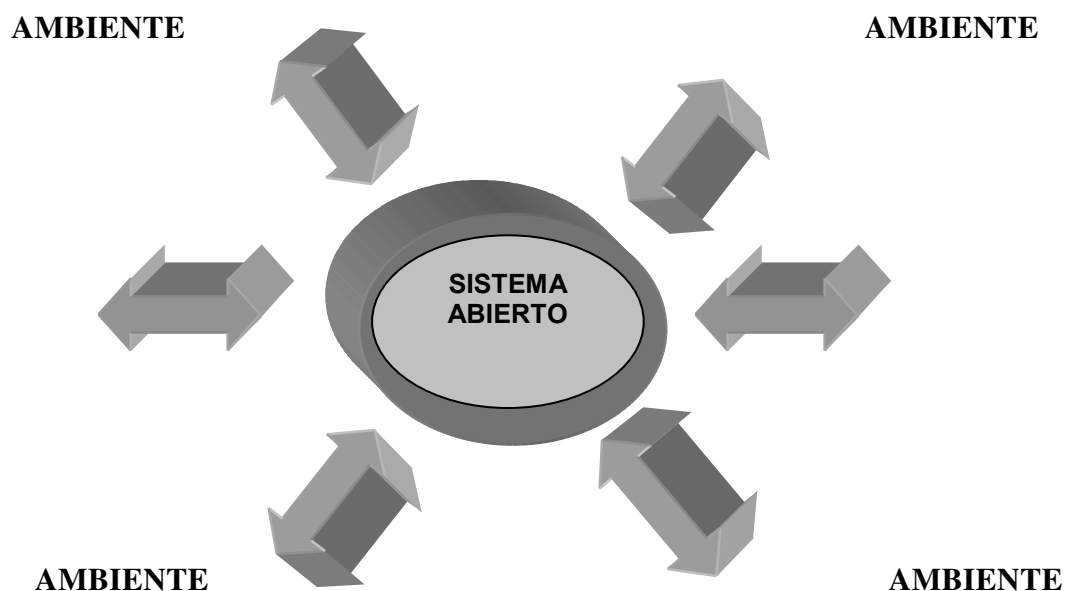


Figura No. 3 Teoría General de Sistemas

Características de los sistemas.

Según Talcott Person los sistemas deben de poseer las siguientes características, y estas son:

- _ Permanecen en constante interacción con el medio ambiente.
- _ Las relaciones con el entorno son de tal naturaleza que admiten cambio y adaptaciones.
- _ Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que han de desenvolverse.
- _ Conservar su equilibrio interno.
- _ Mantener se cohesión interna (permanecer integrados).

- Conseguir los fines y objetivos perseguidos.

Las organizaciones como sistemas.

Dentro del análisis de los sistemas, se ha podido identificar que las organizaciones son sistemas socio-técnicos las cuales están inmersas dentro de otro sistema que es la sociedad en general, es donde surge el enfoque de sistemas abiertos ya que una organización no puede desarrollarse o progresar sin tener una interactividad con su medio o con el sistema al cual pertenece.

Por tal motivo las organizaciones se han visto en la necesidad de estructurarse de manera que puedan enfrentarse a todo el ambiente que les rodea.

Dentro de cada organización existen subsistemas, los cuales necesita integrar e interrelacionar para su funcionamiento; estos sub-sistemas son:

Subsistema psicosocial: que lo forman las personas y grupos en interacción. El comportamiento individual junto a la motivación que cada individuo posea es vital para el buen funcionamiento de ese sistema.

Subsistema técnico: el cual esta compuesto por el conocimiento y desarrollo de tareas teniendo como base las técnicas usadas para la transformación de bienes o servicios.

Subsistema administrativo: este es el encargado de relacionar la organización con su medio y es el encargado de establecer los objetivos,

desarrollando estrategias y planes de integración y operación, mediante el diseño de estructuras de que le permita a ésta enfrentarse a los grandes desafíos modernos.

Tipos de Sistemas Administrativos.

Sistemas Operacionales: Estos son los que recopilan, ejecutan y trasladan información de manera constante con pasos secuenciales, lógicos y tiempos determinados.

Sistemas Directivos: Son los utilizados por los ejecutivos encargados de tomar decisiones y establece estrategias de acuerdo a información procesada.

Sistemas de Control: Estos son estructuras utilizadas para que un sistema funcione de acuerdo a los objetivos deseados.

Sistemas Informativos: Estos son los encargados de manipular datos y elaborar reportes que les permitan a los sistemas directivos tomar decisiones de acuerdo a los objetivos establecidos.

Adicionalmente al enfoque de sistemas que se utiliza en la tercera etapa, se aplicará otra herramienta conocida como MAPA MENTAL o su término inglés “MIND MAPS” el cual establece en forma gráfica todos los factores influyentes e influidos dentro del sistema.

Para poder comprender la utilización de estos componentes se teorizarán y utilizarán los MAPAS MENTALES.

LOS MAPAS MENTALES.

La potencialidad del cerebro humano es uno de los enigmas que el hombre no ha podido descifrar en su totalidad, lo que lo ha motivado a diseñar técnicas de creatividad, ya que éste trabaja bajo una forma asociativa, comparando, integrando y sintetizando; es por eso que el ingles Tony Buzan ha desarrollado los denominados: "Mapas Mentales"²⁸ a los cuales los define como: "Un mapa de la mente es una técnica gráfica de gran alcance que proporciona una llave universal para abrir el potencial del cerebro. Enlaza una gama completa de las habilidades - palabra, imagen, número, lógica, ritmo, color y conocimiento espacial - de una manera sola, únicamente de gran alcance. Le da la libertad para vagar las extensiones infinitas de su cerebro".²⁹

El mapa de la mente se puede aplicar a cada aspecto de la vida donde el aprender y el pensamiento mejorado del clarificante realzará el funcionamiento humano."³⁰

²⁸ Buzan, Tony, web site, www.tonybuzan.com mayo 7, 2002

²⁹ www.casinada.com/MapasMentales mayo 7, 2002

³⁰ www.casinada.com/MapasMentales mayo 7, 2002

¿Qué es un MAPA MENTAL?

“Representación gráfica de pensamientos, recuerdos, sueños, palabras e imágenes asociadas a una idea generadora y con una estructura determinada”³¹

Pasos para elaborar un mapa mental:

- Seleccionar una idea generadora asociada a un tema relacionado con la competencia a desarrollar.
- El mapa se inicia con el dibujo de una imagen creativa e inolvidable o un símbolo que represente el tema principal o idea generadora del mapa. Colocar el dibujo en el centro de la página y escribir con una o dos palabras la idea generadora.
- Permitir que ideas secundarias fluyan libremente a partir de la idea generadora y trazar ramas que representen estas ideas. Dibujar las ramas de acuerdo al sentido de las manecillas de reloj alrededor de la idea generadora, utilizar diferentes colores a estos agregarle, adjetivos sustantivos e imágenes asociativas a la idea.
- Para cada una de las ramas dibujar ramificaciones (líneas más delgadas) que representen ideas relacionadas con la rama respectiva, puede añadirse imágenes, flechas, códigos, símbolos o letras de diferentes tamaños.

³¹ Senge, Peter, La Quinta Disciplina, Cap.10.

Al ser el “Mapa Mental” y “La Teoría General de Sistemas” métodos independientes proveen resultados propios de cada una de sus metodologías; ambos contribuyen a un análisis gráfico y sistémico.

Ej. ¿Qué factores influyen en el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito?

Gráficamente, ofrece el aspecto siguiente:

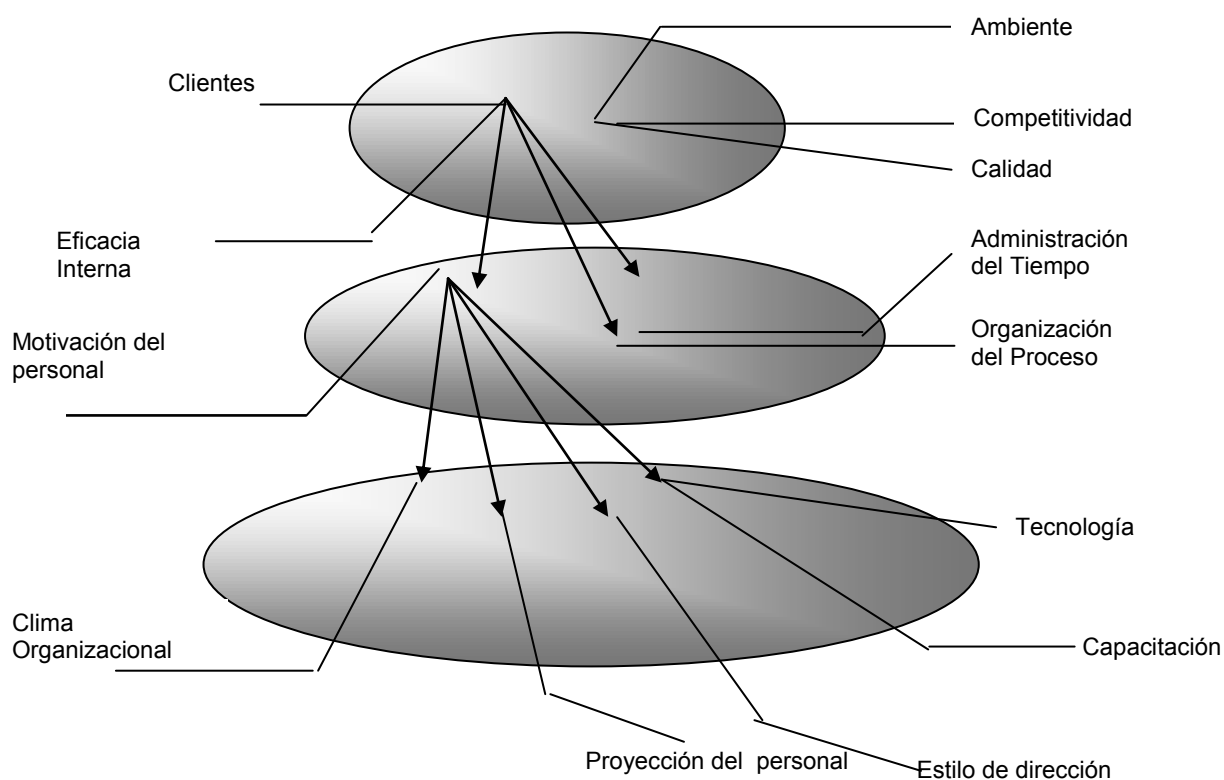
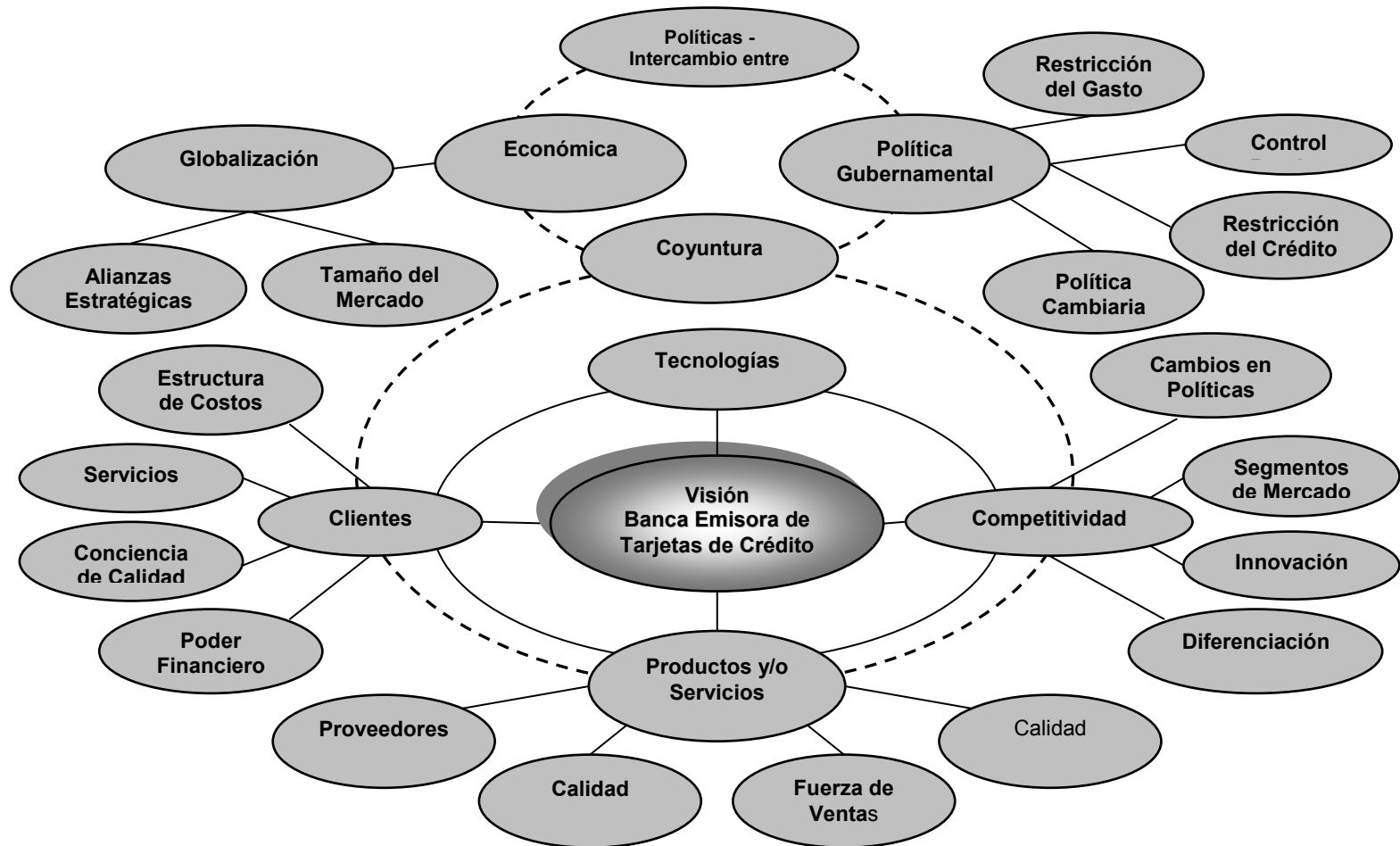


Figura 4: Factores y Niveles de influencia que afectan sobre la Visión del Sistema

El objetivo de elaborar un mapa mental es identificar los factores de potencial de importancia, con independencia del nivel de abstracción en que se encuentren. La intención es obtener un panorama lo más amplio posible y no olvidar ningún aspecto importante; posteriormente se seleccionan y clasificarán.

ESTRUCTURA DEL MAPA MENTAL DEL SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO.



1.3.3.4 Etapa 4º : SELECCIÓN DE FACTORES.

Esta es una etapa decisiva que sobre la base del mapa mental se seleccionan los factores importantes que se consideren puedan afectar en la planificación estratégica del sector.

El personal responsable de la planificación estratégica de la organización deberá seleccionar de acuerdo a su experiencia, los factores que a su criterio influyen en el logro de los objetivos, misión y visión de la organización.

En forma general, los factores a seleccionar podrán ser:

- _ Económicos.
- _ Políticos.
- _ Tecnológicos.
- _ Sociales.
- _ Cultura organizacional.
- _ Eficiencia y eficacia.
- _ Infraestructura.

1.3.3.5 Etapa 5º : DEFINICIÓN DE LOS FACTORES.

Estableciendo una escala de valoración cualitativa con la cual se podrá asignar los posibles valores como son: alto o bajo, bueno o malo, adecuado o inadecuado, intensa o baja, etc., será de vital importancia aclarar el significado

de cada factor. Utilizando los factores seleccionados en el mapa mental se presenta lo siguiente:

	Factor definido		Expresión posible
	Término Clave	Aspecto	
A	Multiplicidad de métodos	Cantidad y tipo de los diferentes métodos	Adecuada – inadecuada
B	Relación hacia los participantes	Organización de la preparación acordada con los participantes	Intensa – baja
C	Facilitador	Calidad	Buena – mala
D	Clientes	Poder financiero	Alto – bajo
E	Conciencia de calidad de los clientes	Interés en la capacitación posterior	Más o menos manifiesto
F	Ofertas similares	Cantidad	Alta – baja
G	Personal	Motivación	Alta – baja
H	Organización del proceso	Flexibilidad	Alta – baja

Tabla No. 1 Ejemplificación Factores Claves

Es de aclarar que esta etapa es decisiva y esencial ya que en ella se definen los factores que serán influyentes e influidos al momento de una planificación estratégica.

1.3.3.6 Etapa 6° : MATRIZ DE INFLUENCIAS.³²

La matriz de influencia es una tabla de doble entrada la cual contiene factores a los cuales se les asigna un valor matemático, para luego intercalar cada uno de ellos y obtener resultados que tan alto o bajo puede influir sobre los factores conjugados.

³² Denkmodell® Dialog Desing, Manual de Planificación 2002, Berlin, Alemania,

“La matriz de influencia fue introducida bajo el nombre de computadora de papel por Frederic Vester, uno de los pioneros del pensamiento en red. Con esta matriz se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás”³³

Suma Activa al que se denominará (SA): el cual indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global con relación a los otros.

Suma Pasiva que se llamará (SP) indicará la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor.

MATRIZ DE INFLUENCIA

INFLUENCIA EN: INFLUENCIA DE:	A	B	C	D	E	F	G	H	Σ SA
A- Multiplicidad de métodos	■	2	1	0	2	2	2	0	9
B- Percepción particular	3	■	1	0	1	1	2	0	7
C- Cualificador facilitador	3	3	■	1	1	1	2	1	12
D- Poder financiero / clientes	1	1	1	■	1	2	3	1	10
E- Conciencia. Cal / clientes	3	3	2	0	■	0	2	0	10
F- No. de ofertas similares	1	1	0	0	3	■	1	0	6
G- Motivación del personal	2	2	2	0	1	0	■	3	10
H- Flexibilidad organización	2	0	0	0	1	0	1	■	4
Σ SP	15	12	7	1	10	6	13	5	■
SA X SP	135	84	84	10	100	36	130	20	

³³ Idem

La asignación de la escala numérica contemplada dentro de la matriz equivale al nivel de intensidad que cada factor ejerce o recibe del sistema, siendo esta 3, 2, y 1 que corresponde a un nivel de influencia intenso, medio y débil respectivamente. Es recomendable que la escala numérica que se le asigne a esta matriz sea con valores bajos para facilitar el desarrollo de las etapas posteriores.

1.3.3.7 Etapa 7º : ESTRUCTURA DE EFECTOS.³⁴

La Matriz de Influencia contiene ya información significativa. La estructura de efectos es un gráfico que muestra en forma visualizada la dinámica y la estructura del sistema. Generalmente cuando más compleja sea una relación, más necesario será visualizarla para comprenderla y poder intercambiar ideas al respecto.

La estructura de efectos es una forma de representación que muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales de cada uno de los factores que se consideran influyen en el sistema.

El objetivo es mantener la visión con toda su complejidad. Con la ayuda de la estructura de efectos se podrá aclarar cómo funciona el sistema: partiendo de un factor determinado.

³⁴ Idem

Es importante aclarar que en la representación gráfica estructurada deben registrarse todos los factores del sistema, incluidos los que no muestran ni reciben ninguna flecha. Ello también constituye una información.

Para una mejor comprensión de lo antes expuesto se representa gráficamente lo siguiente:

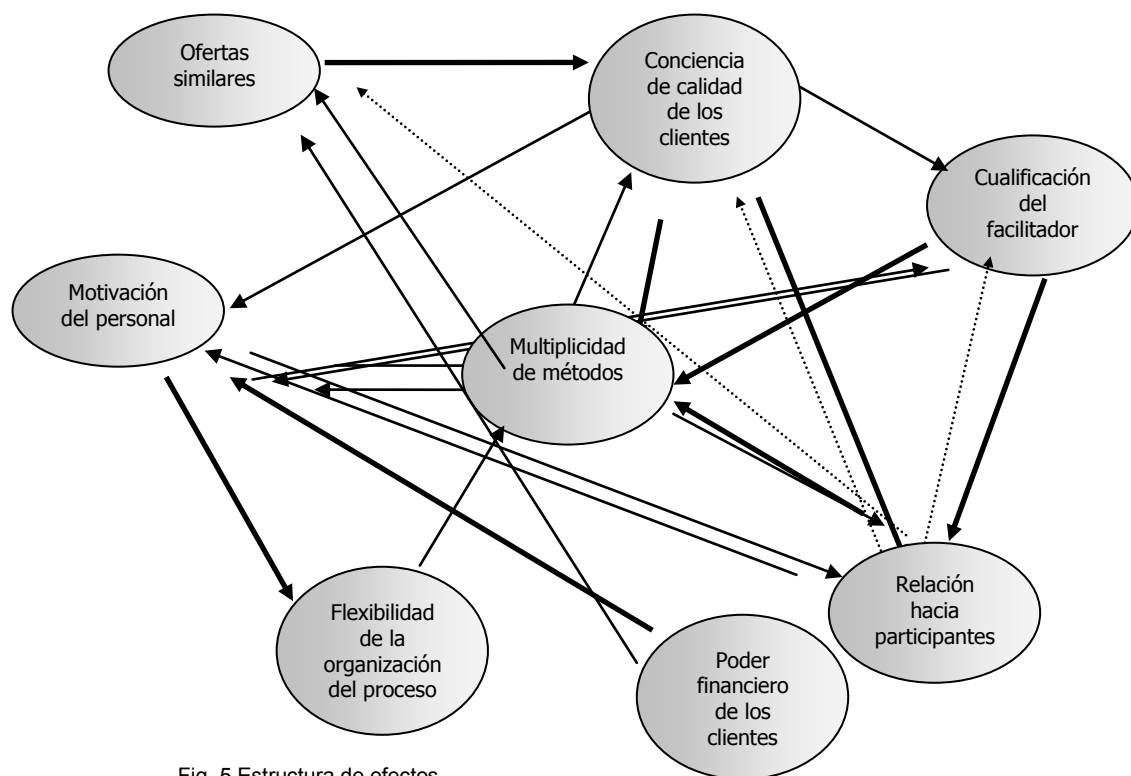


Fig. 5 Estructura de efectos.



1.3.3.8 Etapa 8º : ESQUEMA AXIAL.³⁵

“Esquema” es una representación gráfica y simbólica de elementos inmateriales, y “Axial” es el eje sobre el cual se desplazan los elementos o factores que influyen para la realización de la Planificación Estratégica del sector en estudio.

Pasos para elaborar un Esquema axial:

- Elaborar un dibujo explicativo.
- Elegir un sistema de coordenadas adecuado: (Que será aquel que facilite la posterior resolución del problema).
- Comprobar las fuerzas que intervienen en el problema.
- Considerar las proyecciones sobre los ejes (Una vez comprobadas las fuerzas que intervienen en el problema habrá que proyectarlas sobre los ejes del sistema de coordenadas)
- Relacionar las fuerzas que intervienen (Con los datos que se tienen y los que se desean conocer, se encontrará la intensidad relativa de los elementos intervinientes).
- Interpretar la solución. (La interpretación de la solución consiste en mostrarse críticos hacia los resultados logrados, planteándose si estos son coherentes con la organización)

³⁵ Idem

Mientras que la estructura de efectos muestra cómo se desarrollan las influencias en el sistema y dónde se crean efectos directos e indirectos, el Esquema Axial proporciona información adicional: la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de “sensibilidad” de ese factor incidido por parte del sistema.

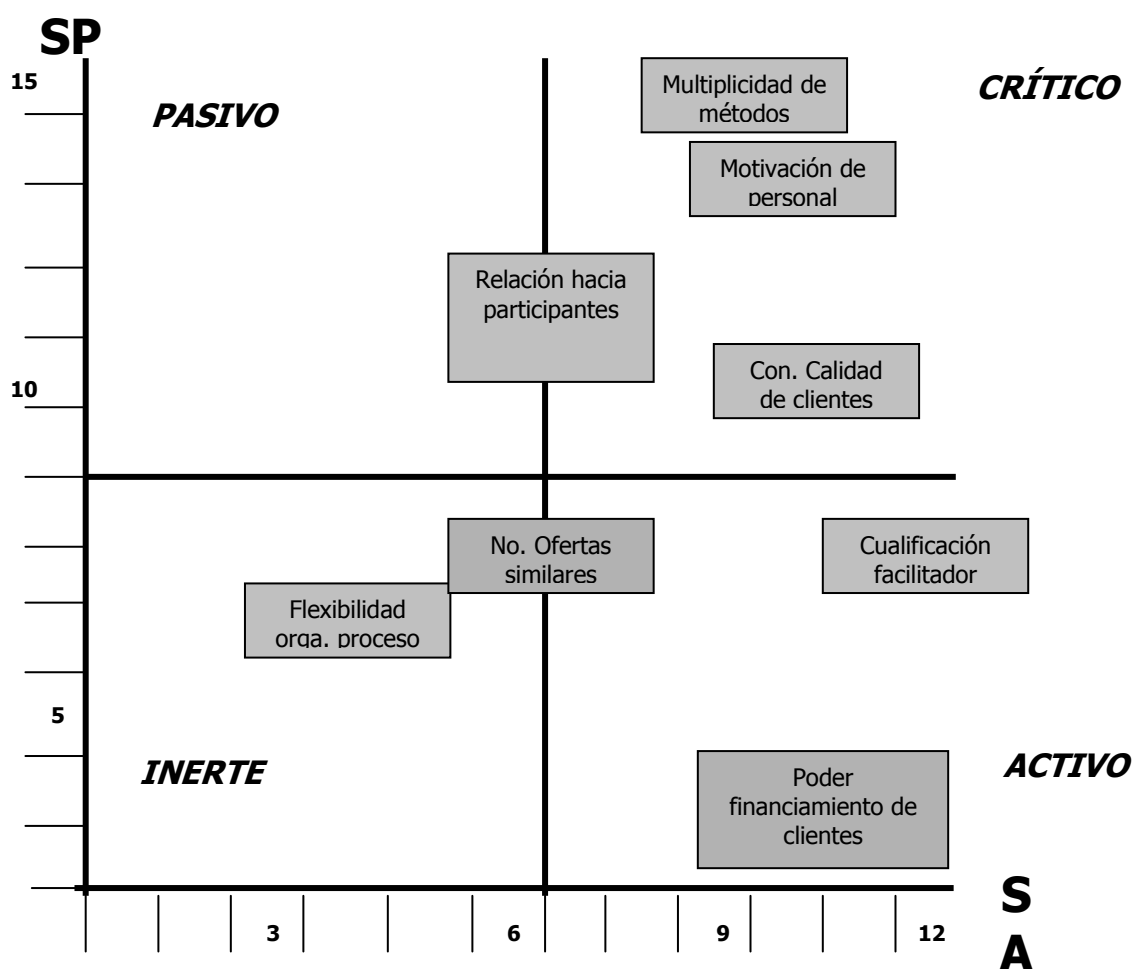


Fig. 6 Esquema Axial.

Activo (Influencia intensa, baja influenciabilidad)

Pasivo (baja influencia, alta influenciabilidad)

Crítico (Influencia intensa, alta influenciabilidad)

Inerte (baja influencia, baja influenciabilidad)

Se puede ver que no se trata de un dibujo técnico en papel milimetrado, se trata de una valoración aproximada que se le asigna a los factores. Los cuadrantes ayudan a dividir los factores en grupos según su intensidad relativa y su influenciabilidad.

1.3.3.9 Etapa 9º : INTERPRETACIÓN DEL SISTEMA³⁶

Este modelo de pensamiento ayuda a reflexionar sobre las relaciones sistémicas de la realidad. Los análisis de la Estructura de Efectos y del Esquema Axial contienen mayoritariamente sorpresas y cosas que siempre se sabían o imaginaban. Si se piensa en la misma organización como factor en el sistema, esto invita a reflexionar sobre los límites de la propia influencia. Posiblemente, se llegue a la conclusión de que la gestión de un sistema es una contradicción en sí misma, sólo se podrá actuar dentro de un sistema ajustadamente y no llevar a cabo su gestión.

³⁶ Idem

1.3.3.10 Etapa 10º : ESCENARIOS³⁷

Estructura sobre la cual se diseñan posibles estrategias compuesta por un conjunto de factores que generan efectos en el mismo.

La construcción de escenarios puede ser importante sobre todo si se realiza en ambientes muy inciertos. Y en vista que el número de escenarios que se elaboren es infinito, se recomienda reducir el análisis a los escenarios más probables. En estos casos, es importante poner especial cuidado en que los supuestos de cada escenario sean internamente consistentes, y en que exista, al menos cierto consenso entre los participantes sobre la factibilidad de los mismos³⁸

Componentes de un escenario:

Para la formación de escenarios de actuación, es indispensable contar con:

Autor: Persona encargada de escenificar o montar los escenarios de actuación, que deberá contar con información historial sobre el desarrollo de la organización y enlazarla con información actualizada (interna – externa) que al tenerlas vinculadas servirán para el desarrollo de posibles estrategias.

Actor: Factor (elemento) que influye ya sea positiva o negativamente sobre los escenarios de actuación. Este puede ser actor principal y secundario.

³⁷ Idem

³⁸ Marín, José Nicolás y Montiel, Eduardo. Estrategia Diseño y Ejecución, edición 1º, Editora Libro Libre, 1992, Pág.59

Actor Principal: Es la organización misma.

Actor secundario: Elemento interno y externo que influye sobre el desarrollo de la organización.

Espectador: Persona natural o jurídica que contempla de forma no participativa la dramatización de los actores, y que puede en determinado momento contribuir con sugerencias para mejorar posibles fallas.

1.3.3.11 Etapa 11º : ESTRATEGIAS EN EL CAMPO DE FUERZAS EXISTENTES.³⁹

En términos generales, la estrategia es un elemento clave para la gestión de las organizaciones que desean alcanzar sus objetivos, siendo adicionalmente una acción ofensiva o defensiva que se desarrolla para crear una posición de defensa ante la competencia y tener un resultado superior a las empresas que forman su competencia.

¿Qué es entonces Estrategia?

“Un conjunto de acciones, que tras adaptar los recursos a la situación actual y prevista de los entornos, permiten conseguir un objetivo”.⁴⁰

Michael Porter, Profesor de la Universidad de Harvard, en la década de los 80' efectuó un estudio sobre las estrategias competitivas en las industrias y sus competidores. Para Porter existen cinco fuerzas que determinan las

³⁹ Idem

⁴⁰ www.altavista.com mayo 21, 2002

consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. En donde la organización evalúa sus objetivos y recursos con los que cuenta frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Ya mencionadas las fuerzas existentes dentro del sector, se procede a identificar la intensidad de influencia de cada factor sobre los demás para lo cual la etapa 11 permite analizar el campo de fuerza existente y desarrollar estrategias, las cuales pueden ser aplicadas de acuerdo a las necesidades que se presenten en dicho campo.

En esta etapa se toma el “análisis de campo de fuerza” desarrollado a través de la matriz de influencia, estructura de efectos, esquema axial y los escenarios que se plantean como base de trabajo para proponer estrategias, así como las actividades a realizar para el logro de las mismas y los efectos que tienen en el sistema.

Para una mejor comprensión de lo expuesto anteriormente, se presenta una ejemplificación de posibles estrategias eligiéndose dos factores para la aplicación de estas.

FACTOR	ESTRATÉGIAS PROPUESTAS	ACTIVIDADES ADECUADAS	EFECTOS IMPORTANTES EN EL SISTEMA
Clientes	Aumento del poder financiero	Adquisición reforzada en el campo demandantes con poder financiero	Motivación superior del personal. Competencia superior
Cualificación del facilitador	Cualificación mejorada	Criterios de selección más exigentes para la obtención de nuevos facilitadores. Capacitación interna de la empresa reforzada. Supervisión en los cursos. Fondos para la capacitación de los facilitadores	Mejora de la multiplicidad de métodos. Relación más intensa hacia participantes. Motivación superior personal.

1.3.3.12 Etapa 12º: ESTRATEGIAS MEDIANTE LA MODIFICACIÓN DEL CAMPO DE FUERZAS.⁴¹

En esta etapa se realiza una modificación en el campo de fuerzas plasmado en la etapa anterior, reflexionando si sería conveniente que uno u otro factor fuese más o menos activo o más o menos pasivo en el sistema. Esta etapa es especialmente estimulante ya que se hace uso del método sistemático que consiste en tomar los factores que influyen para aumentar o disminuir las probabilidades de implementar un cambio con éxito.

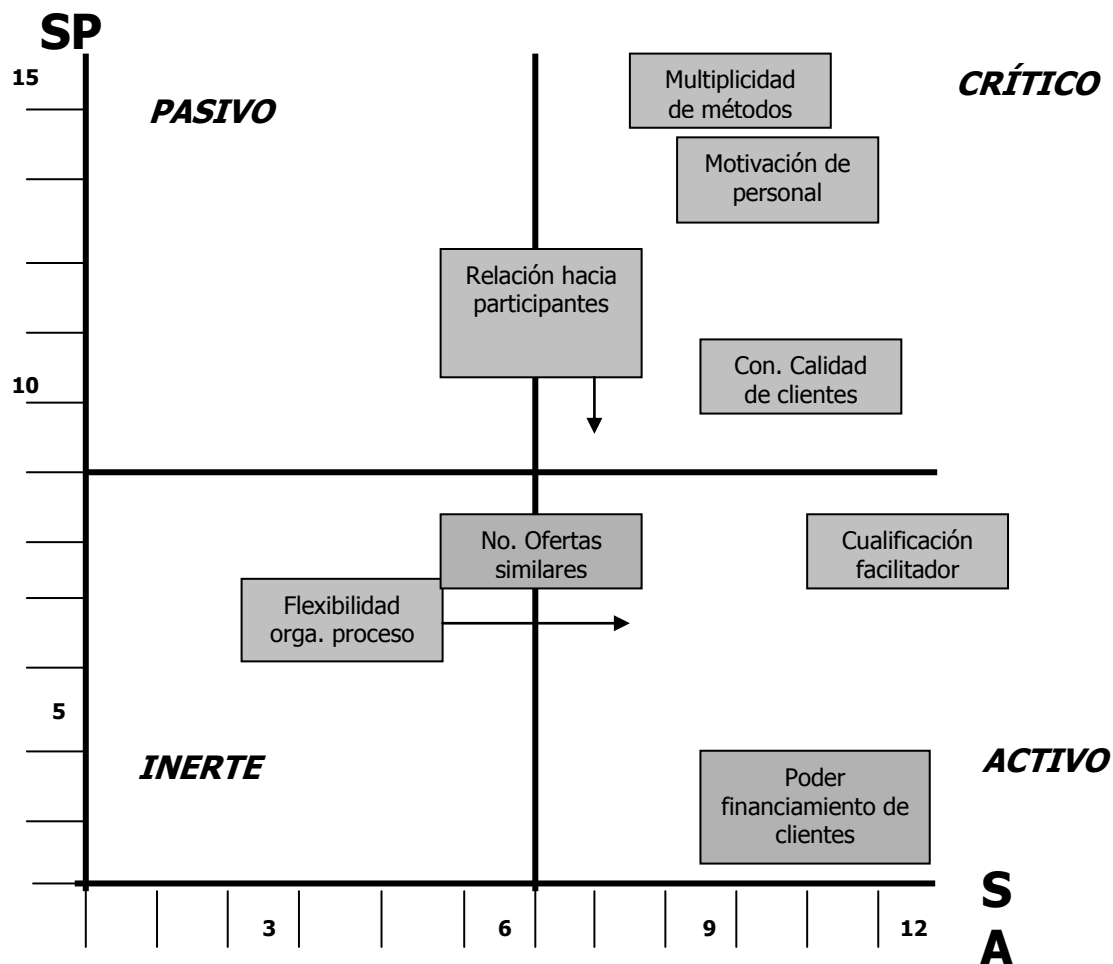
La intensidad de influencia que cada factor refleja es un sinónimo de poder, la influenciabilidad es un símbolo de vulnerabilidad y sensibilidad.

A continuación se presenta una síntesis del proceso de modificación para las estrategias a través del campo de fuerzas existentes:

FACTOR	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	ACTIVIDADES APROPIADAS	EFFECTOS IMPORTANTES EN EL SISTEMA
Flexibilidad de la organización del proceso	La influencia en la conciencia de calidad de los clientes aumenta de 1 a 2	La flexibilidad de la organización del proceso se aumenta intensamente con la adquisición y la colaboración con el cliente	+ Posición de mercado mejor respecto a la competencia, pero también: - El cliente una mayor conciencia de los defectos en la organización

⁴¹ Denkmodell® Dialog Desing, Manual de Planificación 2002, Berlín, Alemania,

Para una visualización en las modificaciones de las estrategias se procede a graficar en el campo de fuerzas los desplazamientos que se consideran necesarios para el cumplimiento de la visión planteada:



1.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL VRS. SINFONIA

A continuación se muestran diferentes modelos que han sido creados para una planificación estratégica en las organizaciones:

Planificación Estratégica	Planificación Estratégica de George Morrisey ⁴²	Planificación Estratégica SINFONIA ⁴³
1. Análisis situacional 2. Expectativas de elementos externos 3. Expectativas de elementos internos 4. Recopilación de información 5. Análisis ambiental (amenazas y Oportunidades) 6. Análisis organizacional (fortalezas y Debilidades) 7. Desarrollo de la filosofía organizacional 8. Establecer objetivos a largo plazo 9. Definición de estrategias. 10. Determinar políticas. 11. Formulación de plan de acción operativo. 12. Evaluación y actualización de planes	1. Pensamiento Estratégico Valores Misión Visión Estrategias 2. Planeación a largo plazo Áreas estratégicas críticas Análisis de aspectos críticas Objetivos a largo plazo Planes estratégicos de acción 3. Planeación táctica Áreas de resultados críticas Análisis de aspectos críticos Indicadores claves de desempeño Objetivos Planes de acción Revisión de planes	Para el desarrollo del proceso es indispensable la integración de equipos de trabajo: 1. Visión 2. Pregunta orientadora 3. Panorama del sistema 4. Selección de factores 5. Definición de factores 6. Matriz de influencia 7. Estructura de efectos 8. Esquema axial 9. Interpretación del sistema 10. Escenarios 11. Estrategias en el campo de fuerza existentes 12. Estrategias mediante la modificación del campo de fuerzas

⁴² Morrisey, George, "Planeando con Morrisey", México, Prentice Hall, 1996.

⁴³ Denkmodell® Dialog Desing, Manual de Planificación, 2002, Berlín Alemania

1.5 ANTECEDENTES DEL SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO.

1.5.1 Generalidades del Sistema Financiero.

El Sistema Financiero en el país lo forman Instituciones dedicadas a sectores específicos, tales como: Bancos, Administradoras de Fondos de Pensiones, Corredoras de Bolsa y Compañías de Seguros. Así mismo las entidades gubernamentales encargadas de las fiscalizaciones y vigilancia de dichas operaciones: La Superintendencia de Pensiones, Valores y del Sistema Financiero, esta última vigilante de los bancos y compañías de seguros; adicionalmente a las Superintendencias le acompaña el Banco Central de Reserva de El Salvador.

1.5.1.1 Marco legal del Sistema Financiero.

Ley de Bancos.

El marco legal que regula al Sector Financiero Salvadoreño es extenso, y para ello cuenta con " Ley de Bancos" dicha ley la forman 264 artículos⁴⁴ estrictamente seleccionados y estructurados de forma tal que abarca desde lo genérico que son sus disposiciones generales, organización, administración, funcionamiento, requisitos, etc.

⁴⁴ Ley de Bancos, Superintendencia del Sistema Financiero, 1999.

1.5.1.2 Sistema Financiero Sector Banca.

¿Que es un Banco?

De acuerdo a La Ley de Bancos lo define como: “Aquellas instituciones que actúen de manera habitual en el mercado financiero, haciendo llamamiento al público para obtener fondos a través de depósitos, la emisión y colocación de títulos-valores o cualquier otra operación pasiva, quedando obligados directamente a cubrir el principal, intereses y otros accesorios, para su colocación en el público en operaciones activas”.⁴⁵

Actualmente el Sector Bancario de El Salvador esta compuesto por los bancos siguientes:⁴⁶

No	Institución	Fundación
1	Banco Agrícola	1955
2	Banco Cuscatlán	1972
3	Banco Salvadoreño	1885
4	Banco de Comercio	1949
5	Banco Scotiabank de El Salvador	1972
6	Banco Hipotecario	1935
7	Citibank	1963
8	Banco Uno	1994
9	Banco Promérica	1995
10	Banco Americano	1994
11	Banco Credomatic	1993

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ ABANSA, Bancos Existentes en El Salvador, Editorial ABANSA, El Salvador, 1997.

1.5.2 Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito.

1.5.2.1 Historia de la “Tarjeta de Crédito”

Desde una perspectiva histórica las TARJETAS DE CRÉDITO presentan dos etapas bien diferenciadas una de ellas en 1920 y la otra en 1950.

“En 1920 o llamado siglo de intensas innovaciones”⁴⁷, ya que la creciente industrialización y el fuerte vuelco que comienza a darse en los comportamientos sociales, se marcan. En 1924 la compañía de petróleo General Petroleum Corporation fue la primera en emitir tarjetas de crédito para gasolina, en un principio fueron otorgadas a empleados y a selectos clientes y luego al público en general, un denominado “martes negro en octubre de 1929 cuando la Bolsa de Valores de Nueva York se derrumbó tuvo desfavorables consecuencias para las tarjetas de crédito.

En 1932 con un cambio de gobierno en los Estados Unidos y la llegada de Franklin D. Roosevelt, con toda su euforia y optimismo impulsó la utilización de las tarjetas para promover las ventas, se recupera el “Sistema de Tarjetas de Crédito Bell” implementado por American Telephone & Telegraph; pero cae otro duro golpe que fue la Segunda Guerra Mundial. En 1950 cuando se inicia la era moderna de las denominadas “Tarjetas de Crédito”⁴⁸, una noche en Nueva

⁴⁷ Gutiérrez R. y Etcheverry R., El Negocio de las Tarjetas de Crédito, Ed. Club de Estudio, 1990, pags. 23 y 24.

⁴⁸ Idem

York dos jóvenes abogados Frank McNamara y Ralph Schneider cenaban pero llegando el momento de pagar descubrieron que habían olvidado sus billeteras. Firmando una declaración, se comprometieron a pagar la cuenta algunos días después. Estos dos abogados con un espíritu "emprendedor" tuvieron la suficiente habilidad para dar origen a un lucrativo negocio. Con lo acontecido crearon un club que reunía a personas que acostumbraban ir a restaurantes y mediante la presentación de una credencial efectuar los pagos a través de una "Factura Bancaria". Esto era el origen de las tarjetas de crédito ya que surgió la denominada DINERS CLUB, y claro esta idea es seguida por otras y otras organizaciones y el 1951 Franklin National Bank lanza la primera tarjeta de crédito bancaria, por el éxito de éste en 1953 habían ya mas de 100 bancos en los Estados Unidos que emitían sus propias tarjetas de crédito.

Varios años más tarde entró al mercado American Express y luego Carte Blanche.⁴⁹ Estas tarjetas surgieron para llenar el vacío de sus predecesores que no podían ser utilizadas en diferentes establecimientos. Otras tarjetas no menos importantes internacionalmente son la Master Card, Bank Americard y VISA.

Para fines de 1972 Sistema BankAmericard lanza en el ámbito internacional la tarjeta de crédito, haciendo presencia en mas de 15 países fuera de los Estados Unidos.

⁴⁹ Seder, John W. Crédito y Cobranzas. México, CECSA. Página 63. 1983

En 1977 el sistema lanza el cambio de nombre más grande e importante de la historia y aparece VISA. En el ámbito mundial el negocio esta dominado por las llamadas “cuatro grandes VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS Y DINERS CLUB en ese orden de importancia.

En El Salvador, las TARJETAS DE CRÉDITO surgieron en el año 1963 cuando el Banco Capitalizador introdujo la tarjeta denominada BANCAPÍ⁵⁰. Posteriormente, surgieron nuevas tarjetas emitidas por instituciones bancarias y empresas comerciales, tales como:

AÑO	NOMBRE DE LA TARJETA	EMISOR
1963	BANCAPÍ	Banco Capitalizador, S.A.
1977	DINERS CLUB	TARJETAS DE CRÉDITO El Salvador, S.A. de C.V.
1983	CREDOMATIC MASTER CARD VISA	Credomatic de El Salvador
1985	TARJETA DE ORO	Banco Cuscatlán
	CREDIBAC	Banco Agrícola Comercial
1987	CREDIMOVIL	Banco Cuscatlán
	TARJETA DINÁMICA	Banco de Comercio ⁵¹

Cuadro No. 1: Cronología de las TARJETAS DE CRÉDITO en El Salvador

⁵⁰ Siu León, J, Trabajo de Graduación, Modelo de organización y funcionamiento de un departamento de auditoria, para compañías emisoras de tarjetas de crédito, 1998, pag. 3

⁵¹ Emisores de TARJETAS DE CRÉDITO. Sección Economía, El Diario de Hoy. San Salvador.

Su mayor auge se presentó en la década de los 90, motivando a los bancos del sistema financiero emitir sus propias tarjetas para uso nacional, así como a otras instituciones tales como TARJETAS DE CRÉDITO de El Salvador, S.A., a utilizar sus tarjetas fuera del área nacional, ya que las que se manejaban eran de uso internacional.

De esa forma, las TARJETAS DE CRÉDITO se constituyen hoy en día como “sustituto temporal del dinero”.⁵² Y en cierta medida del cheque mismo.

1.5.2.2 ¿Cuál es el significado de la expresión “Tarjeta de Crédito”?

No es una simple definición ya que lleva inmersos muchos significados tanto a nivel social, individual, como para el sistema financiero mismo.

“Es una línea de crédito rotativa otorgada a un individuo (tarjetahabiente), la cual proporciona flexibilidad pues permite al usuario pagar una factura por completo o en incrementos durante un período de tiempo.”⁵³

La tarjeta de crédito conocida comúnmente como “dinero plástico” es una lamina habitualmente de plástico de tamaño discreto con dimensiones de 8 ½ x 5 ½ cm.

⁵² Ventura Moreno, Emilio. TARJETAS DE CRÉDITO. S.S. Universidad Tecnológica. Páginas 23-28. Trabajo de Graduación.

⁵³ Siu León, J, Trabajo de Graduación, Modelo de organización y funcionamiento de un departamento de auditoría, para compañías emisoras de tarjetas de crédito, 1998, pag. 3



1.5.2.3 Importancia.

El crecimiento en el manejo y emisión de tarjetas de crédito, tanto a nivel mundial como nacional, ha originado una expansión de la comercialización y distribución de bienes y servicios, y por consiguiente, una expansión en el crédito. De aquí es muy conveniente señalar cual es la importancia de las tarjetas de crédito vista desde diversos puntos, los cuales se detallan a continuación:⁵⁴

A nivel macroeconómico, la tarjeta de crédito constituye un factor estabilizador en el ciclo de ingresos y egresos de la población, permitiendo una mayor eficacia económica global.

Desde un punto de vista personal la tarjeta de crédito se convierte en un instrumento de crédito inmediato y rotativo que le permite al individuo hacer usos de él cuando así lo necesite.

⁵⁴ Idem

Desde el punto de vista del Sistema Financiero, la tarjeta de crédito constituye un instrumento de comercialización de crédito más lucrativo, ya que posee los más altos intereses en lo que a créditos se refiere, adicionalmente a eso es rotativo y eso genera tener amortizaciones mensuales variables permitiendo así recuperar mensualmente un porcentaje establecido del mismo crédito.

Esta modalidad de instrumentación, posibilita una planificación financiera más eficiente, permitiendo a las entidades adaptarse ágilmente a cualquier imprevisto o cambio de coyuntura económica controlando así una de las grandes variables del sistema.

1.5.2.3.1 Como instrumento de crédito.

Para destacar la importancia de la tarjeta de crédito desde el punto de vista al crédito, conviene señalar que se entiende por crédito: “concesión del uso o posesión de bienes y servicios sin pago inmediato”.⁵⁵

Del anterior concepto podemos resaltar una de las importancias del crédito o de las tarjetas de crédito, la cual consiste en poder consumir hoy con cargo a ingresos futuros.

⁵⁵ Miranda García, Mario, Trabajo de Graduación ,Guía de evaluación del control interno como herramienta para medir el riesgo financiero en tarjetas de crédito, 2002, capítulo I,

1.5.2.3.2 Como medio de pago.

El uso de la tarjeta de crédito implica la existencia del crédito y este, a su vez, es parte del medio circulante y el mismo esta compuesto por los billetes, monedas acuñadas y los depósitos a la vista retirables por cheques.

Los billetes y monedas forman lo que comúnmente denominamos “dinero” y el dinero se define como “cualquier moneda aceptada generalmente como medio de pago o de liquidación de una deuda”.⁵⁶ por lo que de este concepto se concluye que la tarjeta de crédito al servir como medio de cambio de bienes y servicios se convierte a su vez en un medio de pago y en cuasí dinero y/o cuasi moneda, aunque con la restricción en cuanto al límite de crédito y a su aceptación en determinados establecimientos.

1.5.2.3.3 Ventajas.

Para el emisor:

- Ingreso por cobro de comisión al afiliado por las compras o consumos de tarjetahabiente.
- Ingreso por cobro de comisiones al tarjetahabiente por el manejo de su cuenta.
- Ingreso por cobro de intereses por financiamiento al tarjetahabiente.

⁵⁶ Larousse, Diccionario enciclopédico Tomo 1, 6º Edición, 1998, pag. 268.

- _ Ingreso por cobro a los afiliados por publicaciones de los mismos en la guía anual de compras.
- _ Para los bancos, proporciona un servicio más a sus clientes y la captación adicional de clientes y recursos.

Para el Tarjetahabiente:

- _ Compras y/o consumos hoy y pagos posteriores.
- _ Facilidad de no portar dinero.
- _ Poder retirar efectivo de algunos de los establecimientos afiliados y en la sede de la compañía emisora.
- _ Pagar sus compras o consumos a plazos que oscilan entre tres y doce meses.
- _ Evitar el pago de intereses y comisiones al pagar el saldo en su totalidad dentro del plazo apropiado.
- _ Ampliación de su capacidad de consumo.

1.5.2.3.4 Desventajas.

Para el emisor:

- _ Carga con los costos de investigación de los sujetos de crédito y afiliados.
- _ Altos costos por publicidad y demás gastos relacionados con la promoción, captación y contratación de tarjetahabientes y establecimientos afiliados.
- _ Cargo con el financiamiento a plazos a los tarjetahabientes.
- _ Cargo con el riesgo de incobrabilidad y mora.

Para el Tarjetahabiente:

- _ Carga con intereses y comisiones por manejo del crédito.
- _ Podría superar su capacidad de pago y endeudarse sin poder cumplir.
- _ Inclínación a incrementar su gasto.
- _ Indiferencia ante los precios de los bienes y servicios a consumir.
- _ Posible extravío de la tarjeta y consiguiente uso fraudulento por otra persona.

1.5.2.3.5 El Sistema de Tarjetas de Crédito.**Función:**

En todo sistema de “Tarjetas de crédito” conviven tres funciones básicas estas son: ⁵⁷

Función Emisora: En esta función otorga tarjetas a los usuarios y se encarga de cobrar las compras que estos realizan, en el tiempo establecido.

Función de Adhesión: Aquí los comercios en los cuales los usuarios realizan compras y se ocupan también de pagar las mismas.

Función Administradora o de Apoyo: dentro de esta función se establecen y mantienen los lineamientos y bases de funcionamiento, además coordina, las relaciones entre las partes que componen el sistema.

⁵⁷ Gutiérrez R. y Etcheverry R., El Negocio de las Tarjetas de Crédito, Ed. Club de Estudio, 1990, Pág. 35 .

De acuerdo a la complejidad (cantidad de organizaciones que asuman estas funciones) existen 3 tipos de sistemas⁵⁸ al que pueden pertenecer:

- Sistema cerrado
- Sistema circular y
- Sistema abierto.

El sistema es cerrado: Cuando una misma empresa es responsable de captar usuarios, adherir comercios, publicitar el producto, mantener la estructura operativa y dirigir todo el sistema, en síntesis una sola organización asume las funciones de emisora, pagadora y administradora o apoyo. Para ser competitivo requiere de una inmensa infraestructura, con grandes inversiones en capital y prolongado tiempo de maduración.

El sistema circular: En este esquema la organización asume todos los roles es emisora, pagadora administradora y comercio adherido, aquí entran todas aquellas organizaciones como hipermercados, grandes tiendas y líneas aéreas; estos emiten sus propias tarjetas.

El sistema abierto: Este sistema responde a una filosofía nueva de comercialización del producto. Esta basada fundamentalmente en la reducción de costos, una amplia velocidad de crecimiento y una considerable automatización del riesgo crediticio.

⁵⁸ Idid, Págs. 35 - 38.

Con una misma inversión y una reducida estructura interna, cada entidad financiera que se afilia al sistema, esta en condiciones de lanzar de inmediato el nuevo servicio. Simultáneamente ingresa a un mercado de características transparentes que le permite operar con independencia, de acuerdo con su real potencial de colocación y con su propia cartera de clientes. El riesgo se reduce a su mínima expresión.

Este esquema de comercialización no solamente permite a las organizaciones a trabajar con un bajo costo operativo sino que les permite recuperar de forma rápida la inversión. En este sistema cada organización desarrolla diferente función, aunque es común que una misma entidad actúe como emisora y pagadora a la vez.

1.5.2.3.6 Componentes de un sistema abierto de las tarjetas de crédito.⁵⁹

La interrelación de todos los componentes de un sistema abierto esta dada por cinco componentes y estos son:

- _ Comercio
- _ Entidad pagadora
- _ Administradora

⁵⁹ Idid, Pág. 37

- _ Unidad emisora
- _ Usuario.

Un componente centralizador es **la empresa administradora** ya que es la que atiende las necesidades comunes tanto del sistema y pone a disposición de las entidades las tarjetas. La misión específica de ésta es interconectar a todas las entidades afiliadas emisoras y pagadoras con el objeto de producir el denominado “clearing de operaciones” y unificar los procedimientos; de la misma manera si la tarjeta de crédito es de uso internacional, realiza las compensaciones de créditos y débitos sobre transacciones que responden a esta modalidad.

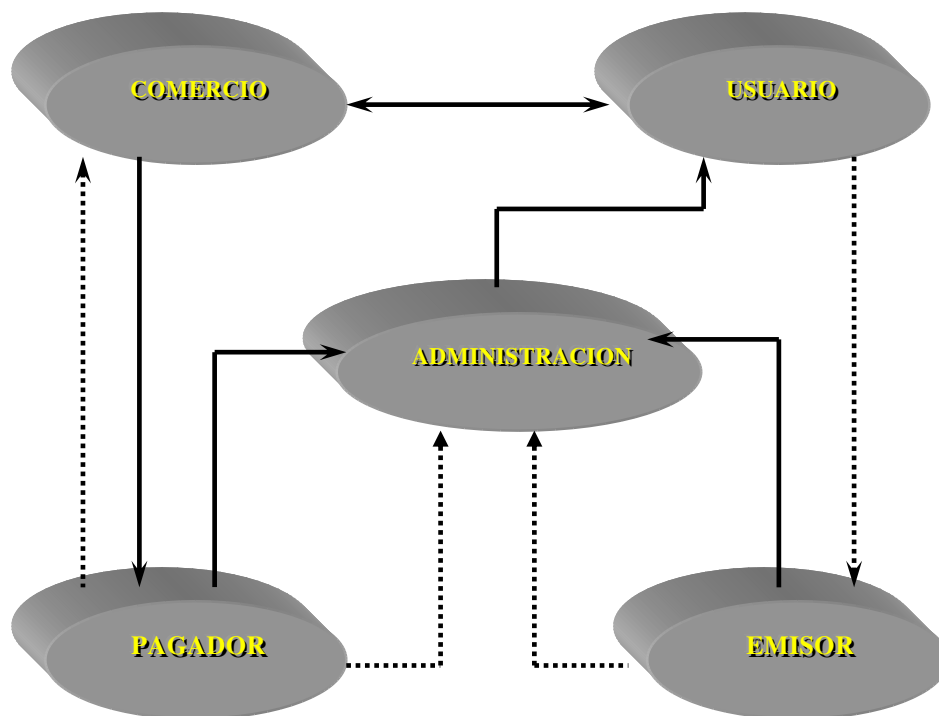
La entidad emisora es el organismo financiero del sistema y autorizado a emitir las tarjetas a nombres de sus clientes y bajo su cuenta y riesgo.

El organismo pagador adhiere comercios y tiene la responsabilidad de abonarles a éstos las compras efectuadas por los usuarios del sistema. Este organismo puede actuar como pagador y emisor.

El comercio adherido se vincula al sistema a través de entidades pagadoras y se compromete a aceptar las tarjetas del sistema.

El usuario o tarjetahabiente es la persona que obtuvo su tarjeta en una entidad emisora y que puede realizar compras en todos los comercios adheridos al sistema.

Una representación gráfica del funcionamiento o interactividad de todos los componentes de un sistema de TARJETAS DE CREDITO es⁶⁰:



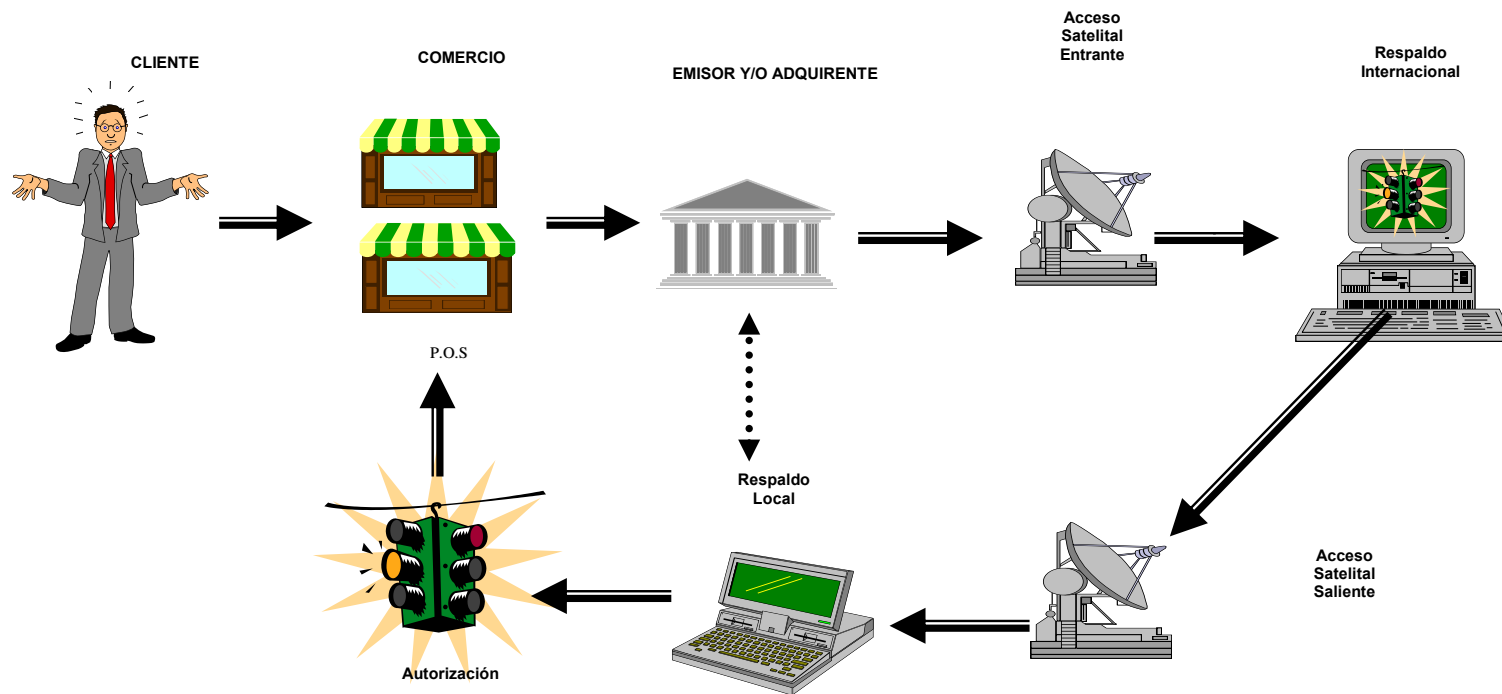
El gráfico anterior representa el rol de cada uno de los componentes que el sistema de tarjetas de crédito juega. Para una mejor comprensión se definirá un caso:

1. El usuario poseedor de la tarjeta la presenta al comercio.
2. El establecimiento comercial envía al pagador los recibos respectivos (que el usuario le presentó).
3. El pagador remite a la administración los recibos de cobro para su procesamiento.

⁶⁰ Idid, Pág. 38.

4. La administración valida los datos y debita el total del importe a la entidad emisora y carga la cuenta del usuario (tarjetahabiente).
5. La entidad emisora gira a la administración el importe correspondiente (menos su comisión).
6. La administración recibe los fondos y retiene su comisión, el resto es enviado a la entidad pagadora.
7. La entidad pagadora recibe los fondos y retiene su comisión, el resto es enviado al establecimiento comercial.
8. Al final del mes la administración informa al tarjetahabiente la deuda, y éste procede en el vencimiento establecido a realizar el pago a la entidad emisora.

PROCESO OPERATIVO DE LA TARJETA DE CREDITO



1.5.2.3.7 ¿Es importante la Planificación dentro de este Sector?

El crecimiento de una organización siempre esta ligado a las preferencias de los consumidores y esto los lleva a estar preparados con posibles escenarios sobre conflictos competitivos, esto es el mercado.

Es así como el crecimiento, como objetivo debe poder expresarse en términos de acción, en términos operativos. Deben poder transformarse en directivas de comando sobre los factores internos de la organización, para poder anticipar respuestas a los posibles comportamientos de entorno. Factores como comercialización, finanzas, sistemas (tecnológicos) son los que permiten medir la trascendencia de la gestión.

Por esto la planificación es algo permanente dentro de cualquier organización y aún más en el Sector Emisor de Tarjetas de Crédito, la dimensión de la estructura funcional o de sus estrategias es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de una entidad.

Implícita o explícitamente, siempre existe una planificación, lo que varia, es el grado de formalización de esta y es una variable ligada al estilo de gestión.

Cuando este concepto no es parte de una organización, existe un marcado divorcio entre todas las áreas funcionales de la organización, y eso lleva a que no exista uniformidad en el desarrollo de las actividades, ¿cómo así? Mercadeo

diseña sus campañas de publicidad, posteriormente la gerencia financiera proporciona el dinero para cubrir los costos, y si no están estrechamente ligados no se podrán ejecutar acción con facilidad y elocuencia.

La planificación es integradora ya que ella permite interrelacionar todas las áreas que forman una organización, entonces la planificación es un proceso poderoso para fijar objetivos, y así ejecutarlos, pero esto no es sencillo y lleva un proceso lógico e integrador entre todos los componentes de una organización.

La planificación de la organización decidirá sus estrategias, entre estas están:

- Sus estrategias que definirán cual será la estructura de sus transacciones para llegar al mercado elegido.
- Sus estrategias de portafolio de negocios, que indicara qué mezcla de productos ofrecerá.
- Sus estrategias de posicionamiento, que ilustrará que producto diferenciado ofrecerá y a que segmento de consumidores potenciales.
- Sus estrategias financieras y de inversión.

1.5.2.3.8 Cultura Organizacional del Sector.

La cultura en toda organización es vital, lo que distingue la forma de interactuar de los grupos en tal sentido la cultura es “ La compleja mezcla de supuestos,

conductuales, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta”⁶¹

Por lo anterior se comprenderá por cultura organizacional a “Una serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización”⁶²

Elementos básicos de la cultura según Schein.⁶³

Existen tres niveles básicos de una cultura, estos son:

Artefactos: Las cosas que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida. Cosas que se reúnen para definir una cultura y revelan que se trata la cultura a quienes les prestan atención, incluyen productos, servicios e incluso, patrones de conducta de los miembros de una organización.

Valores adoptados: “Razones que esgrimimos para explicar porque hacemos lo que hacemos”. Los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas.

Supuestos básicos: “La manera indicada de hacer las cosas.” Las creencias que los miembros de una organización dan por sentadas.

⁶¹ Stoner, James A., Administración, 6ª Edición , Pearson Education, 1996, pag. 198

⁶² idem

⁶³ Idid, Pág. 201

La experiencia dicta que no se puede manejar una organización de servicios, bajo un rígido esquema de conductas y procedimientos, es por ello que la cultura del sistema de tarjetas de crédito consiste en “formalizar con flexibilidad”, en el marco de un amplio sistema de control, permitiendo a los grupos y a los miembros de la organización, el diseño de sus propios microsistemas de valores y pautas de acción.

1.5.2.3.9 Marco legal de las tarjetas de crédito.

En el Salvador no existe aún una ley que regule a los emisores y co-emisores de TARJETAS DE CRÉDITO, a pesar de que el uso de ésta radica en un contrato de apertura de cuenta corriente, que establece las relaciones de la entidad emisora o acreditante. Existen leyes como el Código de Comercio y Ley de Protección al Consumidor. que actuarán como emergentes las cuales contienen disposiciones como:

a) Código de Comercio⁶⁴

- Regulaciones relativas al pagaré en los Art. 788 y subsiguiente hasta el Art. 792.
- Letra de cambio Art. 702 y subsiguiente hasta el Art.713,
- Contratos mercantiles Art. 945 hasta el Art.963.

⁶⁴ Vázquez López, Luis, Recopilación de leyes en materia mercantil, 1997, Editorial LS, decreto 671.

- Apertura de créditos Art. 1105 al Art.1118
- Créditos documentarios Art. 1125 al Art.1137;

La tarjeta de crédito como figura jurídica es sólo un elemento de identificación. No es un contrato sino el efecto de un contrato. La tarjeta es emitida por la entidad emisora en cumplimiento de un contrato celebrado previamente con el cliente.

Vale aclarar que la tarjeta no es un contrato y tiene valor por sí, sino que tiene legitimidad en la medida en que exista el contrato anterior entre la entidad emisora y el cliente-usuario, por el cual se emite y regula su uso.

Por lo anterior la tarjeta por sí misma no debe tomarse para reclamar derechos o cumplir obligaciones porque no contiene de hecho elemento alguno que sustente tales pretensiones.

En concreto la tarjeta no es causa jurídica y no genera derechos ni obligaciones, mas sin embargo es una consecuencia jurídica cuya causa es un contrato. Este es el que genera los derechos y obligaciones entre el usuario y el ente emisor.

b) Ley de Integración Monetaria.

La implementación de la Ley de Integración Monetaria ha sido favorable para los tarjetahabientes en los artículos:

Art.1 El tipo de cambio entre el colón y el dólar de los Estados Unidos de América será fijo e inalterable a partir de la vigencia de esta Ley, a razón de ocho colones y setenta y cinco centavos por dólar de los Estados Unidos de América. En la presente Ley, dicha moneda se denominará dólar.

Art.2 Se permite la contratación de obligaciones monetarias expresadas en cualquier otra moneda de legal circulación en el extranjero, dicha obligaciones deberán ser pagadas en la moneda contratada aún cuando su pago deba hacerse por la vía judicial.

Art.7. Los salarios, sueldos y honorarios podrán ser denominados y pagados en colones o dólares.

Art. 9 Todas las operaciones financieras, tales como depósitos bancarios, créditos, pensiones, emisión de títulos valores y cualesquiera otras realizadas por medio del sistema financiero, así como los registros contables del sistema financiero, se expresarán en dólares. Las operaciones o transacciones del Sistema Financiero que se hayan realizado o pactado en colones con anterioridad a la vigencia de esta Ley, se expresarán en dólares al tipo de cambio establecido en esta Ley.

De la misma manera ha facilitado los controles contables y financieros ya que estandarizó la moneda, facilitando con esto el manejo y transparencia en los registros des sistema de TARJETAS DE CRÉDITO.

c) Ley de Protección al Consumidor⁶⁵

Firma sistemática de documentos de obligación en blanco. Actualmente la práctica usual al solicitar una tarjeta de crédito, es la de firmar los contratos o pagarés en blanco. Sin embargo, el Art. 25, inciso a, de la Ley de Protección al Consumidor establece literalmente “queda terminantemente prohibido a todo comerciante obligar al consumidor a firmar en blanco facturas, pagarés, letras de cambio o cualquier otro documento de obligación”.

El inciso “b”, del mismo Art. 25, establece “En ningún caso el silencio del consumidor podrá ser interpretado por los comerciantes como señal de aceptación”. Referido al incremento del límite sin la aceptación del consumidor.⁶⁶

Capitalización de intereses mensuales, En esta parte el Art. 13 inciso 2 de la ley de Protección al Consumidor juega un papel importante, debido a que establece lo siguiente: “el pago de interés por créditos otorgados a cualquier sujeto en caso de mora, el interés moratorio se calculará y pagará sobre la mora y no sobre el saldo total, no obstante pacto contrario”. Referido a evitar que algunas entidades emisoras realicen cobros de “cargos por mora” adicionales que son justificados por ellos para cubrir gastos administrativos, lo

⁶⁵ Ley de Protección al Consumidor, Dirección General de Protección al Consumidor, Decreto 666, 1996.

⁶⁶ Fuente: Ronquillo, Rafael. Centro para la Defensa del Consumidor. Entrevista. 18 de septiembre del 2001.

cual es contradictorio debido a que ya se ha establecido una forma de cobro de mora a través de intereses y no a través de cuotas fijas establecidas con posterioridad a la firma de los contratos.

“El cobro de intereses sobre intereses”, está terminantemente prohibido según el artículo 14 de la Ley de Protección al Consumidor y demandaría una corrección y devolución de dichos cargos de forma inmediata y sin necesidad de ser solicitados por el usuario, debido a obligación a toda empresa de actuar apegado a la ley.

Es importante también mencionar que en base al Art. 5 inciso d, actualmente la Dirección de Protección al Consumidor emite mensualmente un listado de emisores de TARJETAS DE CRÉDITO con las tasas de interés cobradas, orientando así al tarjetahabiente sobre las condiciones imperantes en este mercado.⁶⁷

Proyectos para colocar LAS TARJETAS DE CRÉDITO dentro de un marco legal.

Actualmente en la Asamblea Legislativa de El Salvador, se encuentra un proyecto de “Ley de Reguladora del Régimen de las TARJETAS DE CRÉDITO, Compra y Débito” presentado por el Licenciado Manuel Vicente Sánchez, de

⁶⁷ Idem

fecha marzo de 2002 la cual contiene la normativa que vendrá a regular este mercado en dicho anteproyecto se tocan temas como:

- _ Autorización y requisitos especiales para operar el sistema de tarjetas.
- _ Autorización para constituir emisores y co-emisores de tarjeta.
- _ Relaciones entre el emisor y el titular o tarjetahabiente.
- _ Contrato de emisión de TARJETAS DE CRÉDITO.
- _ Condiciones para comisiones e intereses aplicables a tarjetahabiente.
- _ Sanciones y procedimientos.

Concluyendo con esto que los factores que influyan en el desarrollo del Sector Tarjetas de Crédito pueden ser mucho mayores si en algún momento este proyecto pasará a ser ley de la República.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Objetivo General

Recopilar información de las empresas que constituyen el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito con el propósito de conocer, determinar y analizar los diversos factores que influyen en la elaboración de sus planes estratégicos.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Conocer a través de la investigación de campo los aspectos que intervienen en el desarrollo de las organizaciones del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito que permita establecer la situación actual para fijar cual será la ruta a seguir.
- Determinar los factores influyentes e influidos que intervienen en el crecimiento de las organizaciones que constituyen el sector, generado por un ambiente competitivo y dinámico.

- Realizar un análisis general del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito a través de toda la información recopilada que permita visualizar un panorama general del sector para el diseño de la faceta filosófica y con esto establecer objetivos y estrategias a proponer.

2.2. METODOLOGÍA A UTILIZAR

2.2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó, se definió como estudio:

Explicativo

Correlacional

2.2.1.1. Explicativo

De acuerdo a la información que proporcionaron las encuestas se esclareció a través de un análisis metódico los puntos que limitan la efectividad en la planificación estratégica del Sector Bancario Emisor de TARJETAS DE CRÉDITO.

2.2.1.2. Correlacional

De conformidad al método de estudio, el cual brinda un enfoque sistémico; se estableció la relación que existe entre las variables intervinientes en el estudio, así como los factores internos y externos que rodean al sector.

2.3. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.

Para el cumplimiento de los objetivos fijados al inicio de esta investigación se hizo uso de dos técnicas:

2.3.1 Encuesta

Esta técnica consistió en pasar a un determinado número de personas el cuestionario, y así poder obtener la información sobre los aspectos relevantes del Sector Bancario Emisor de TARJETAS DE CRÉDITO.

2.3.2 Entrevista

Con los datos obtenidos por la encuesta, seguidamente se procedió a realizar una entrevista guiada con el Gerente General ó encargado de las organizaciones que forman el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito. Lo anterior con la finalidad de establecer un contacto abierto con las personas involucradas en la dirección de las empresas y de ampliar datos importantes que no proporciono la primera técnica de investigación y obtener un panorama amplio de cada una de las organizaciones. Adicionalmente, esta entrevista permitió que dichas personas de acuerdo a su criterio completaran la matriz de influencia para determinar el grado de influencia e influenciabilidad de los factores seleccionados.

2.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN.

Esta información permitió establecer un comparativo del antes y después del sector, sus ascensos y descensos; a través de técnicas de medición estadística. Para lo cual se utilizaron tres instrumentos de recolección que se detallan a continuación:

2.4.1 Cuestionario

Este se elaboró con preguntas abiertas, cerradas y combinadas, en el se determinó los diferentes factores internos que influyen sobre el desarrollo de la organización para ello se investigó:

- Grado de Motivación del sector.
- Exigencias competitivas.
- Planificación.
- Comunicación.
- Segmentación de mercado.
- Recursos Humanos.

2.4.2 Guía de entrevista

Se elaboró una guía de entrevista con el propósito de profundizar en aquellos elementos claves para el análisis de la investigación tales como:

- Estructura organizativa.
- Existencia de Pensamiento Filosófico.

- Periodicidad de la planificación.
- Productos.

2.4.3 Matriz de influencia

Este instrumento permitió obtener de acuerdo a la perspectiva del entrevistado el grado de influencia e influenciabilidad de los factores seleccionados de acuerdo al nivel de participación que obtuvieron en los resultados de la encuesta.

2.5 UNIVERSO DE ESTUDIO.

El universo de estudio esta compuesto por los 6 bancos emisores de tarjetas de crédito del área metropolitana de San Salvador, el cual se detalla a continuación:

- Banco Agrícola, S.A.
- Banco de Comercio, S.A.
- Banco Salvadoreño, S.A.
- Scotiabank de El Salvador.
- Banco Promérica.
- Banco Uno.

2.6 UNIDAD DE ANÁLISIS.

Las unidades de análisis que se tomaron en cuenta para la realización de esta investigación fueron los seis bancos emisores de tarjetas de crédito y los sujetos de estudio fueron los Gerentes de Tarjetas, Jefes de área y Jefes operativos del Sector Bancario Emisor de TARJETAS DE CRÉDITO del área metropolitana de San Salvador.

Es importante mencionar que para determinar las unidades de análisis no se aplicó ninguna fórmula, ya que el universo lo forman 6 bancos emisores de tarjetas de crédito, y tomando en consideración que para el presente estudio se seleccionó a las personas que tienen relación con la planificación estratégica dentro de las organizaciones que forman el sector. A continuación se desglosa a las entidades que forman el sector bancario emisor de tarjetas de crédito:

Bancos Emisores	Gerente	Jefes de área	Jefes operativos	TOTAL
Banco Agrícola	1	4	3	8
Banco de Comercio	1	3	3	7
Banco Salvadoreño	1	3	4	8
Scotiabank de El Salvador	1	2	1	4
Banco Promérica	1	4	4	9
Banco Uno	1	2	2	5
TOTAL	6	18	17	41

2.7 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

Recolección:

Para recolectar la información se procedió a visitar a cada uno de los Gerentes de Tarjetas, Jefes de Área y Jefes operativos de cada empresa que forma el Sector Bancario Emisor de TARJETAS DE CRÉDITO. Primeramente fue suministrado a las jefaturas, y posteriormente al gerente general de cada uno de los bancos que forman el Sector Bancario Emisor de TARJETAS DE CRÉDITO.

Procesamiento de la información.

Con el propósito de facilitar el análisis e interpretar la información proporcionada por las personas encuestadas, se procedió a registrar y tabular dicha información la cual fue sometida a un proceso de revisión, clasificación y depuración de manera que su tabulación se efectuó mediante un método manual y simple.

Dicho proceso se realizó a través de una hoja electrónica denominada Excell, lo que permitió presentarlo de forma gráfica para proceder a su rápida interpretación.

2.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los datos que se obtuvieron de las encuestas fueron analizados y evaluados para determinar los factores influyentes y más influidos que rigen la interactividad del Sector Bancario Emisor de TARJETAS DE CRÉDITO con el entorno, ayudando con esto a organizarse y así poder formular estrategias que le permitan incrementar su productividad o prevenir conflictos.

2.9 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación se presentan los resultados de la investigación de campo que se realizó, a través de la encuesta que fue contestada por 41 personas en 6 Bancos Emisores de Tarjetas de Crédito del país.

Pregunta No. 1

¿Tiempo de laborar en la organización?

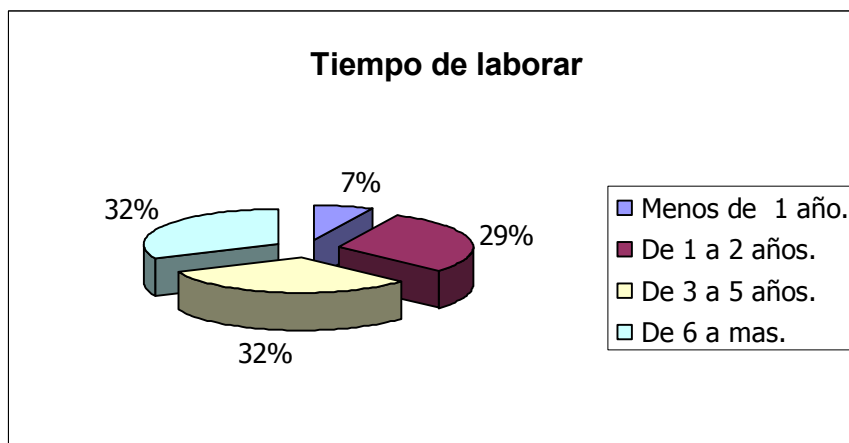
Objetivo:

Conocer el grado de estabilidad que tiene el empleado en la organización.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año.	3	7%
De 1 a 2 años.	12	29%
De 3 a 5 años.	13	32%
De 6 a mas.	13	32%
Total	41	100%

Gráfico No.1

**Análisis de la información.**

El sector bancario emisor de tarjetas de crédito muestra poca rotación del personal, ya que la información suministrada indica que el 64% de los empleados que trabajan en estas organizaciones tienen un periodo laboral arriba de los 3 años.

Poseer una rotación de personal baja es una ventaja para las empresas en estudio lo que produce un aumento en los niveles de productividad individual, reflejando con esto una estabilidad laboral que favorezca tanto al empleado como a la empresa.

Pregunta No.2

¿Cargo que desempeña dentro de la organización?

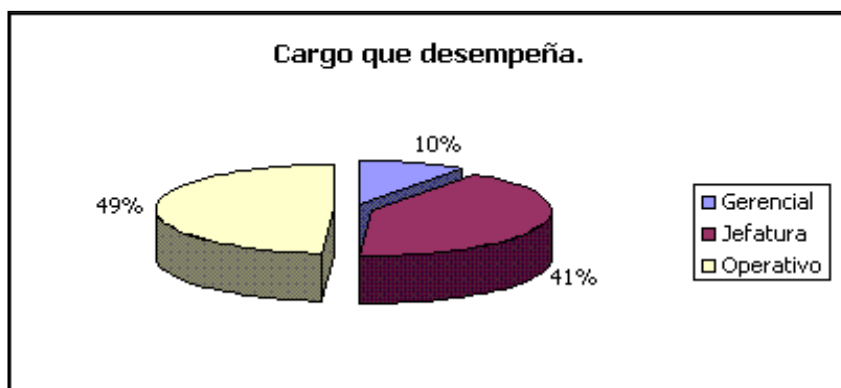
Objetivo:

Conocer en que nivel organizacional se ubica la persona encuestada.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerencial	4	10
Jefatura	17	41
Operativo	20	49
Total	41	100

Gráfico No 2



Análisis de la información.

Los resultados obtenidos en esta pregunta muestran que el 50% de los encuestados son del nivel operativo seguido por las jefaturas con un 41% de participación. Lo que ayudará a discernir la congruencia de los lineamientos establecidos versus la ejecución de los mismos. Confirmando de esa manera, que los procedimientos, normas y políticas de la organización se toman en cuenta al momento de su ejecución.

Pregunta No. 3

¿Cuál es el área funcional en la que se desempeña?

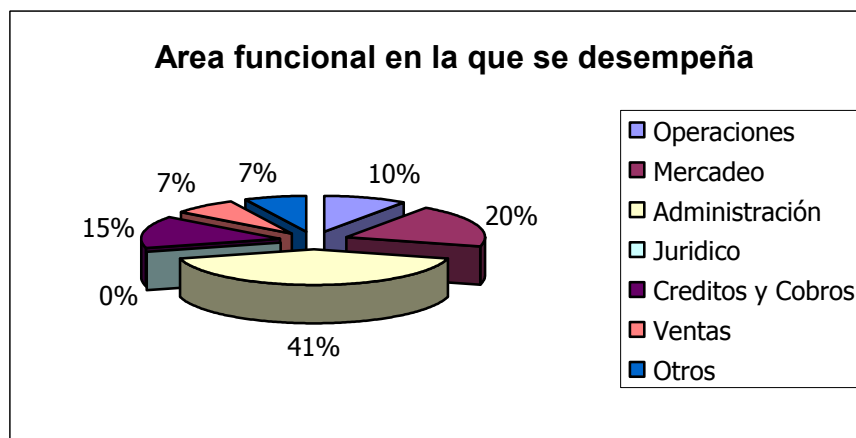
Objetivo:

Determinar el área funcional a la que pertenece el encuestado

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Operaciones	4	10%
Mercadeo	8	20%
Administración	17	41%
Jurídico		0%
Créditos y Cobros	6	15%
Ventas	3	7%
Otros	3	7%
Total	41	100%

Gráfico No.3



Análisis de la información.

La información proporcionada muestra que un 41% de los encuestados pertenecen al área administrativa, seguido por el área de mercadeo y créditos y cobros con un 20% y 15% respectivamente lo que refleja las áreas principales que forman un sistema de tarjetas de crédito.

Por lo tanto, lo anterior refleja la actividad específica de cada unidad para interconectar operaciones en todas las áreas de la organización dado así el carácter sistémico que mantiene involucradas y cohesionadas las áreas.

Pregunta No. 4

¿De cuantas personas esta conformado el departamento de tarjetas de crédito?

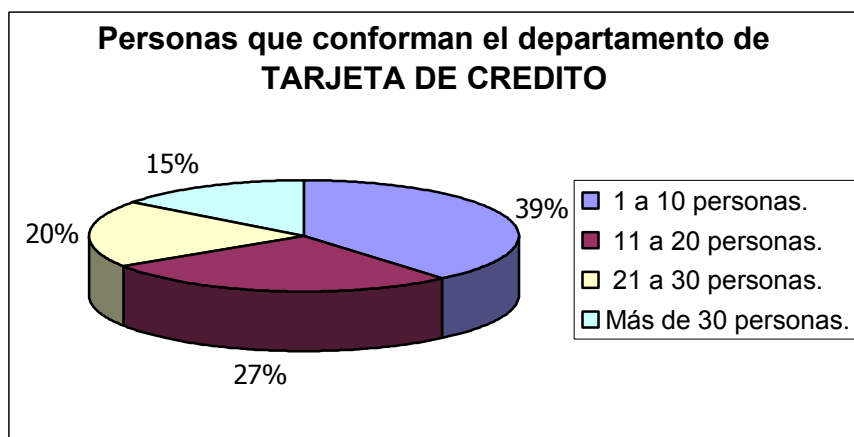
Objetivo:

Conocer la cantidad de personas que laboran en el área para establecer grupos de trabajo.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 10 personas.	16	39%
11 a 20 personas.	11	27%
21 a 30 personas.	8	20%
Más de 30 personas.	6	15%
Total	41	100%

Gráfico No.4

**Análisis de la información.**

Los datos tabulados muestran que el personal que forma el departamento de tarjetas de crédito en un 38% esta constituido de 1 a 10 personas; sin embargo el 27% lo integra el rango de 11 a 20 haciendo un 65%. En términos generales estos departamentos están formados por poco personal.

Lo anterior refleja que el sector emisor de tarjetas de crédito utiliza al máximo todos sus recursos, integrando con ello lo mejor de cada una de sus unidades y así ofrecer un alto servicio a sus clientes.

Pregunta No. 5

¿Que porcentaje de cumplimiento representan sus objetivos profesionales con los objetivos de la organización?

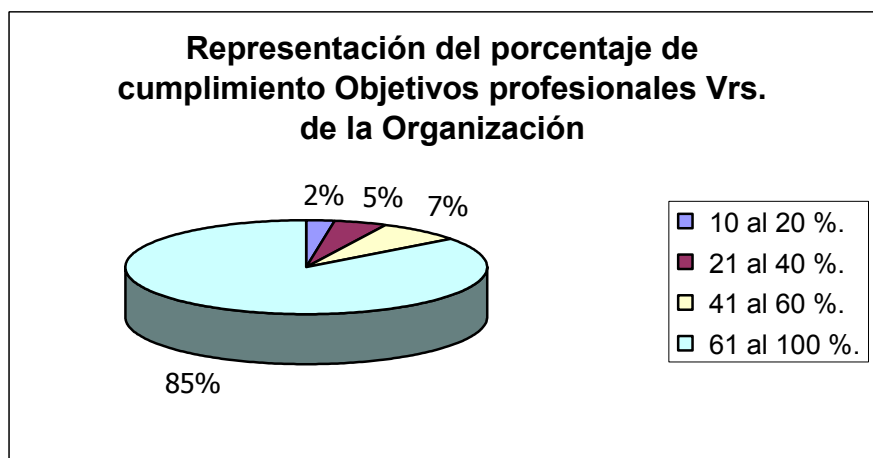
Objetivo:

Conocer la incidencia de los niveles de satisfacción personal y/o profesional en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
10 al 20 %.	1	2%
21 al 40 %.	2	5%
41 al 60 %.	3	7%
61 al 100 %.	35	85%
Total	41	100%

Gráfico No.5

**Análisis de la información.**

La información recolectada señala que un 85% del personal encuestado satisface sus objetivos profesionales en el desempeño de su trabajo.

Todo ello indica que los niveles de satisfacción personal se identifican con los objetivos generales de la organización, influyendo de forma positiva en el logro de los mismos.

Pregunta No. 6

¿En que medida cree usted que los logros obtenidos en su área contribuyen a la visión de su organización?

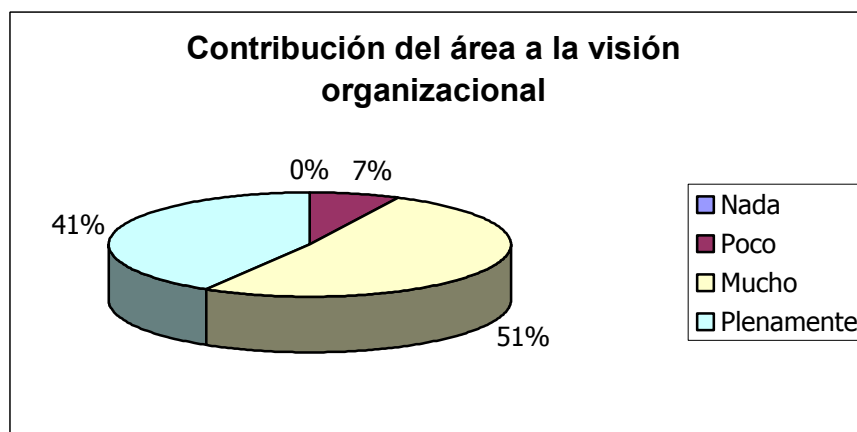
Objetivo:

Conocer si el desempeño laboral de las unidades organizacionales contribuyen al logro de la visión planteada por la alta-gerencia.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Poco	3	7%
Mucho	21	51%
Plenamente	17	41%
Total	41	100%

Gráfico No.6



Análisis de la información.

De acuerdo a los datos obtenidos revelan que el 51% contribuye en mucho y un 41% plenamente al logro de la visión de la organización.

Analizando el anterior comportamiento de los datos se puede decir que cada unidad esta consciente de la importancia de su desempeño para alcanzar visión institucional.

Pregunta No. 7

¿Cómo evalúa la comunicación de las otras unidades organizacionales hacia la suya al momento de ejercer sus funciones?

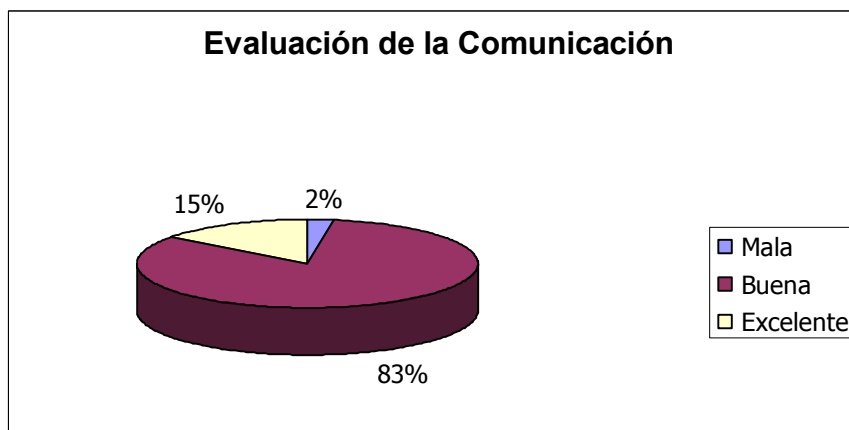
Objetivo:

Conocer la capacidad de respuesta interna en las áreas funcionales del sector.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	2%
Buena	34	83%
Excelente	6	15%
Total	41	100%

Gráfico No.7



Análisis de la información.

Los resultados de esta pregunta reflejan que el 83% de los encuestados consideran que la comunicación con otras unidades es buena, evidenciando con esto la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones. Por consiguiente, la comunicación lleva a la definición clara de los canales de coordinación interdepartamental, reflejado a través de una respuesta interna inmediata al momento de solicitar el apoyo en el sistema organizacional.

Pregunta No. 8

¿Existe dentro de su organización una unidad responsable del desarrollo de nuevos productos?

Objetivo:

Investigar si la organización cuenta con una unidad responsable en el desarrollo de nuevos productos.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	37	90%
No	4	10%
Total	41	100%

Gráfico No.8



Análisis de la información.

Los datos tabulados muestran que el 90% respondió que la organización si posee una unidad del desarrollo de nuevos productos. Reflejando así la preocupación de estas organizaciones por perfeccionar, mejorar o crear nuevos productos. Evidenciado con esto que el mercado de las tarjetas de crédito exige un proceso continuo de innovación del producto y/o servicio, lo que lo hace un sistema dinámico de competencia continua.

Pregunta No.9

¿Considera que la organización cuenta con tecnología adecuada para cubrir las necesidades en el desarrollo de sus actividades?

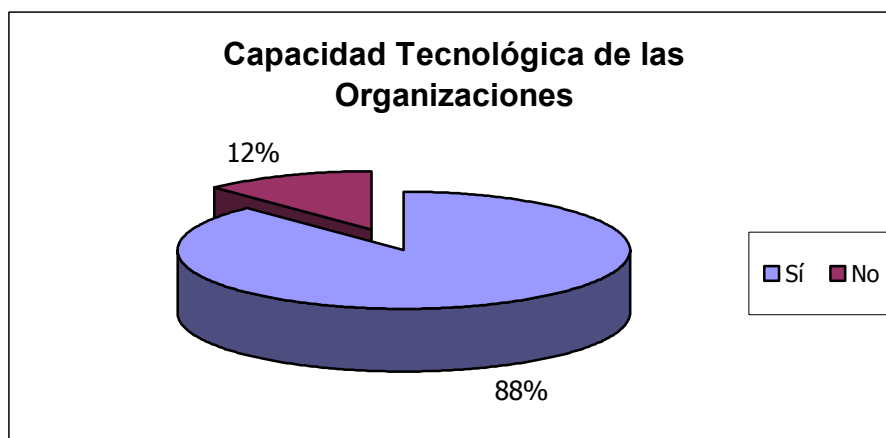
Objetivo:

Determinar si la organización posee tecnología de punta que satisfaga las necesidades en el desarrollo de cada una de las actividades.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	36	88%
No	5	12%
Total	41	100%

Gráfico No.9



Análisis de la información.

El 88% de los encuestados afirma que su organización cuenta con tecnología adecuada para desarrollar sus actividades, todo lo contrario responde el 12% restante.

Lo anterior muestra que hoy en día el poseer tecnología de punta para las organizaciones objeto de este estudio no es un lujo sino por el contrario, ya que el poseerla facilita el desarrollo de las actividades, brindando de esa manera un mejor servicio a los clientes.

Pregunta No.10

¿Que porcentaje de participación dentro de las utilidades de la organización representa el producto “tarjetas de crédito”?

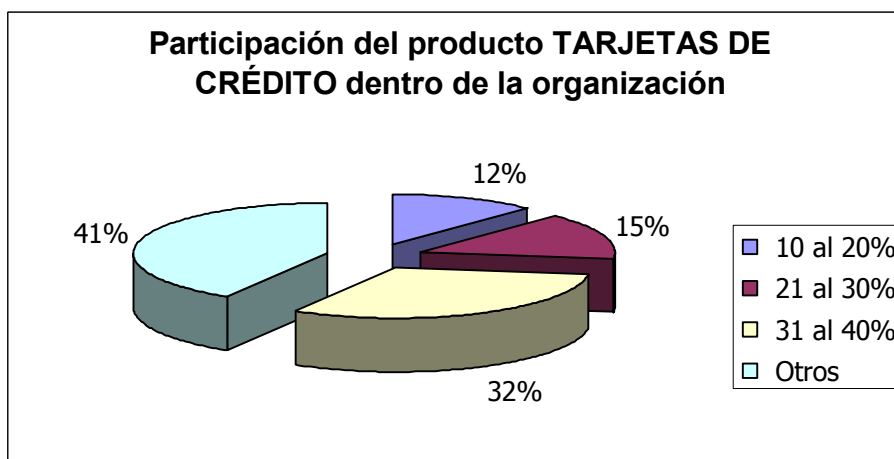
Objetivo:

Verificar la importancia del producto para el crecimiento de la organización.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
10 al 20%	5	12%
21 al 30%	6	15%
31 al 40%	13	32%
Otros	17	41%
Total	41	100%

Gráfico No.10

**Análisis de la información.**

Los resultados anteriores muestran que el 41% de los encuestados consideran que las utilidades del producto “tarjetas de crédito” están arriba del 41% de utilidad, seguido de un rango del 31% al 40% de las utilidades.

Reflejando con esto la importancia del producto “tarjetas de crédito” para el crecimiento de la organización por las utilidades que este refleja. El alto nivel de rentabilidad que el producto permite a la organización respaldar otros productos en su etapa de crecimiento.

Pregunta No.11

¿Cuáles son los aspectos que considera vulnerables de su unidad?

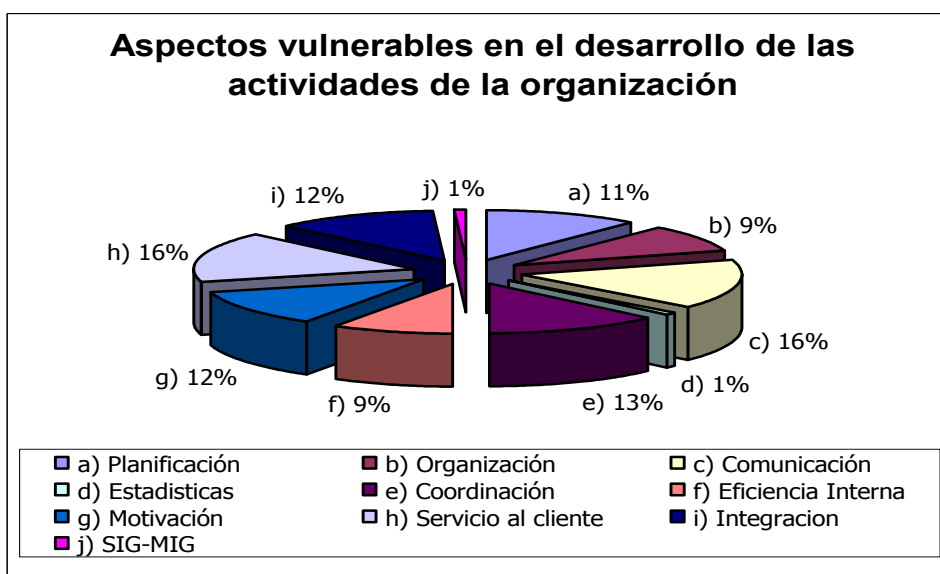
Objetivo:

Conocer los factores sobre los cuales es vulnerable o frágil cada unidad funcional.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Planificación	14	11%
b) Organización	11	9%
c) Comunicación	20	16%
d) Estadísticas	1	1%
e) Coordinación	16	13%
f) Eficiencia Interna	11	9%
g) Motivación	15	12%
h) Servicio al cliente	20	16%
i) Integración	15	12%
j) SIG	1	1%
Total		100%

Gráfico No.11



Análisis de la información.

Sobre los resultados anteriores se observa que la comunicación y el servicio al cliente fueron uno de los factores que los encuestados encontraron más vulnerables, seguidamente la integración y motivación. Esto muestra la existencia de aspectos que deben ser tomados en consideración por el sector bancario al momento de una planificación estratégica y así evitar posibles amenazas por la vulnerabilidad que estos factores presentan, poniendo en riesgo los esfuerzos en conjunto tanto financieros como humanos.

Pregunta No. 12

De acuerdo a su perspectiva ¿Qué factores son los más influyentes para el desarrollo de la organización?

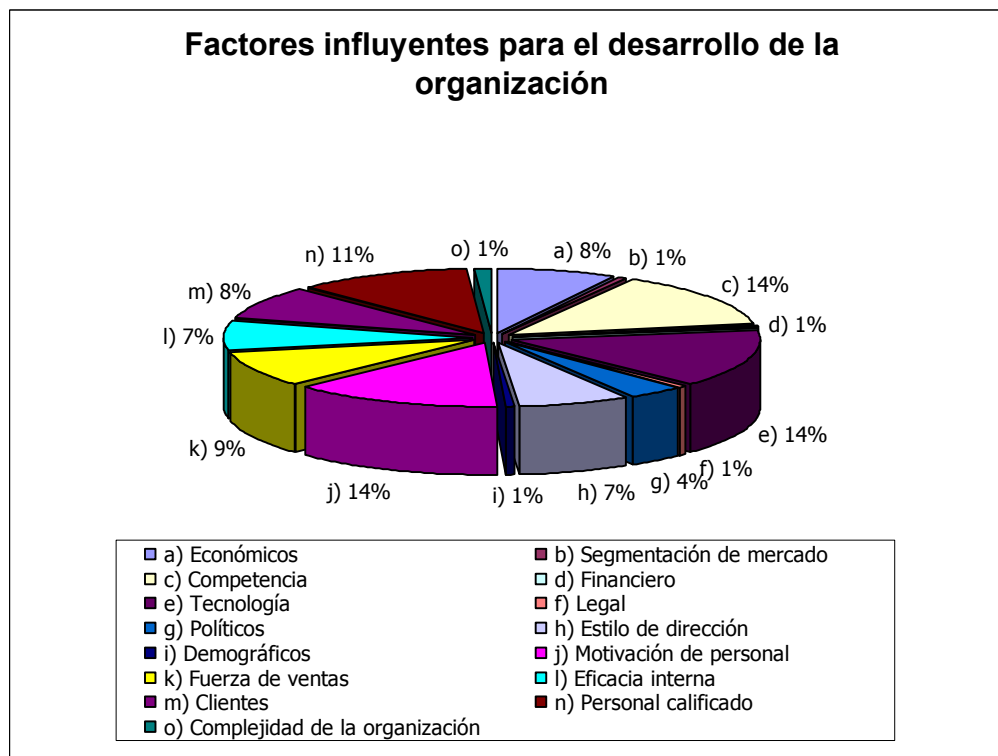
Objetivo:

Determinar los factores específicos que influyen en el sector bancario emisor de tarjetas de crédito para el desarrollo de la organización.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Económicos	13	8%
b) Segmentación de mercado	1	1%
c) Competencia	23	14%
d) Financiero	1	1%
e) Tecnología	24	14%
f) Legal	1	1%
g) Políticos	6	4%
h) Estilo de dirección	12	7%
i) Demográficos	1	1%
j) Motivación de personal	23	14%
k) Fuerza de ventas	15	9%
l) Eficacia interna	12	7%
m) Clientes	14	8%
n) Personal calificado	19	11%
o) Complejidad de la organización	2	1%
Total		100%

Gráfico No.12



Análisis de la información.

Entre los factores que tienen influencia se encontró tecnología, motivación de personal y personal calificado.

Es de vital importancia conocer la percepción que tienen las personas encuestadas sobre aquellos factores que consideran puedan afectar el desarrollo de la organización, ya que son ellos (personas encuestadas) los que se enfrentan día a día con diferentes situaciones que le permiten identificar los factores involucrados en el desarrollo de las actividades del sector bancario emisor de tarjetas de crédito

Pregunta No. 13

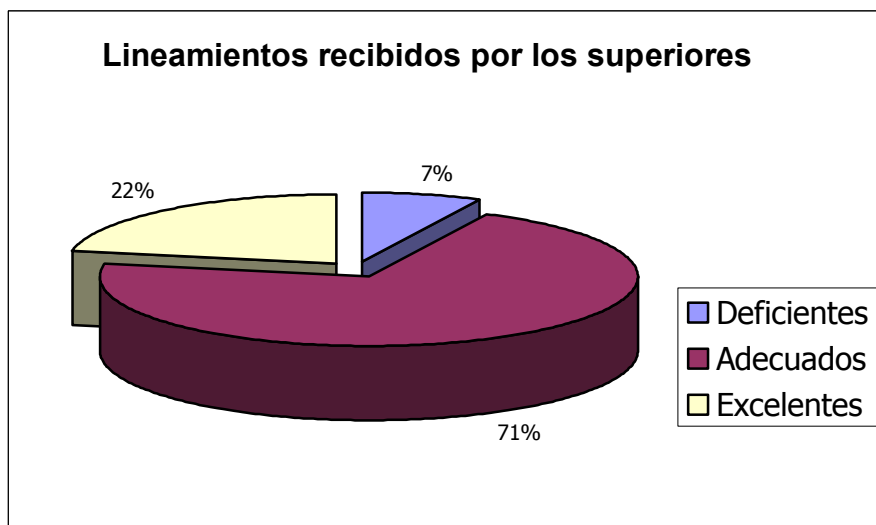
¿Cómo califica los lineamientos recibidos por parte de sus superiores en relación a los logros establecidos?

Objetivo:

Saber si los Niveles Gerenciales están girando los lineamientos adecuados para el desempeño.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Deficientes	3	7%
Adecuados	29	71%
Excelentes	9	22%
Total	41	100%

Gráfico No.13**Análisis de la información.**

El 71% de las personas encuestadas consideran que los lineamientos brindados por sus superiores están siendo los adecuados para el desarrollo de las actividades dentro de la organización. Lo que contribuye a que las empresas que forman el sector alcancen los objetivos que se han trazado. Es importante hacer notar que los lineamientos pueden ser los mejores pero sino se consideran las limitaciones existentes dentro de cada organización no podrán ser ejecutados fácilmente.

Pregunta No. 14

¿Al momento de planificar el trabajo de su unidad toman en cuenta a otras unidades?

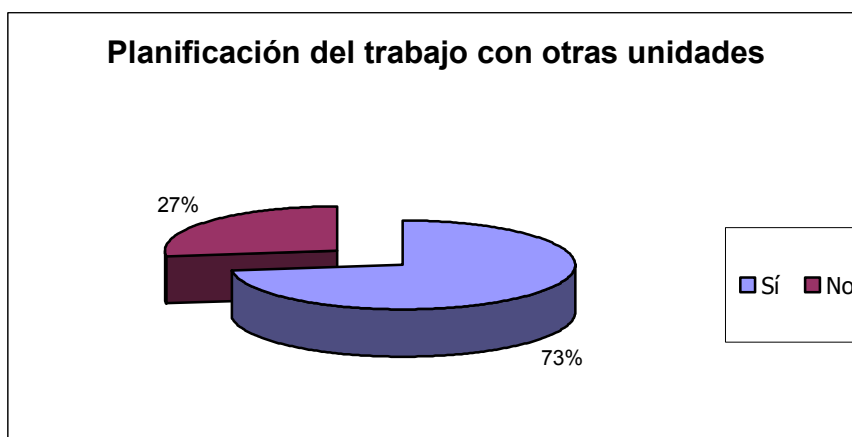
Objetivo:

Determinar la existencia de una visión sistémica para el desarrollo de una planificación que permita alcanzar objetivos comunes.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	73%
No	11	27%
Total	41	100%

Gráfico No.14



Análisis de la información.

Se considera importante tomar en cuenta a otras unidades de la organización al momento de desarrollar una planificación, esto es confirmado por un 73% que asevera la importancia de una cohesión interna a la hora de la planificación ya que esta exige una visión sistémica.

Pregunta No. 15

¿En que medida influyen en sus operaciones otras unidades de la organización?

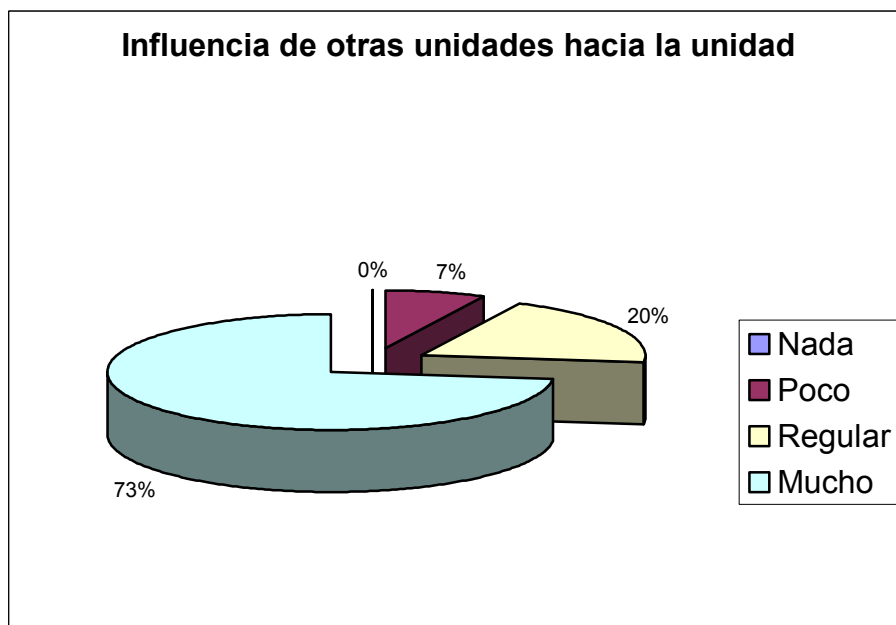
Objetivo:

Determinar el grado de influencia del área funcional con respecto al sistema al cual pertenece.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Poco	3	7%
Regular	8	20%
Mucho	30	73%
Total	41	100%

Gráfico No.15



Análisis de la información.

El 73% responde que sus operaciones influyen en otras unidades de la organización; esto significa que las organizaciones conocen la necesidad de la interactividad que poseen en el desarrollo de las actividades diarias.

Estos resultados reflejan que la planificación dentro de la organización existe de una u otra manera, lo importante esta en integrar los procesos dentro de una planificación y lograr ver a la empresa como un todo.

Pregunta No. 16:

¿Enuncie que factores pueden llevar al fracaso a una organización emisora de tarjetas de crédito?

Objetivo:

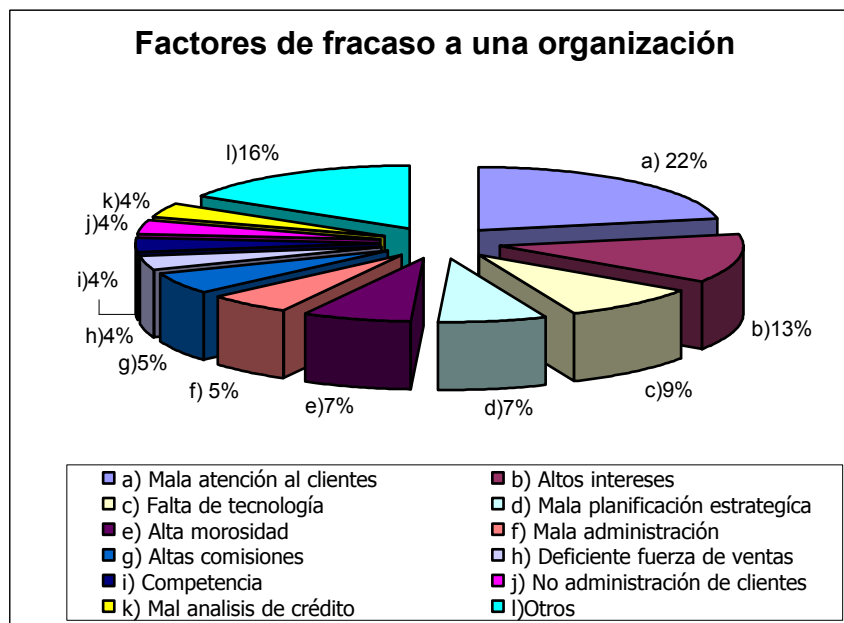
Conocer cuales factores pueden llevar al fracaso a una empresa emisora de tarjetas de crédito.

Tabulación de los datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Mala atención a los clientes	12	22%
b) Altos intereses	7	13%
c) Falta de tecnología	5	9%
d) Mala planificación estratégica	4	7%
e) Alta morosidad	4	7%
f) Mala administración	3	5%
g) Altas comisiones	3	5%
h) Deficiente fuerza de ventas	2	4%
i) Competencia	2	4%
j) No administración de clientes	2	4%
k) Mal análisis de crédito	2	4%
l) Otros ¹	9	16%
Total		100%

¹ Lo componen: la innovación, mala comunicación interna, falta de honestidad, pago de membresía, desmotivación, personal sin objetivos y políticas de dirección.

Gráfico No.16



Análisis de la información.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, el cual refleja que el 22% considera que la mala atención a los clientes es un factor que puede llevar al fracaso a la organización, seguidamente de los altos intereses que este producto percibe. Otro factor importante como la tecnología muestra un 9% siendo este un factor clave para disminuir el mal servicio, costos y de esa manera disminuir los altos intereses.

Pregunta No. 17

De acuerdo a un análisis FODA ¿Mencione cuales son las variables claves de cada una de ellas dentro de la organización?.

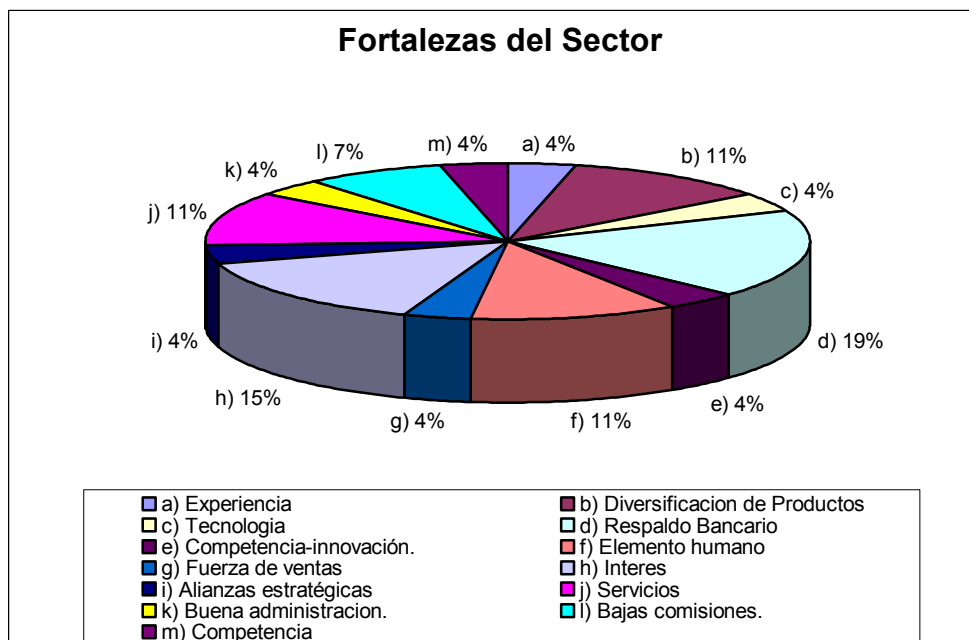
- | | |
|-----------------|---------------|
| — Fortalezas | - Debilidades |
| — Oportunidades | - Amenazas. |

Objetivo:

Determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización y las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan actualmente.

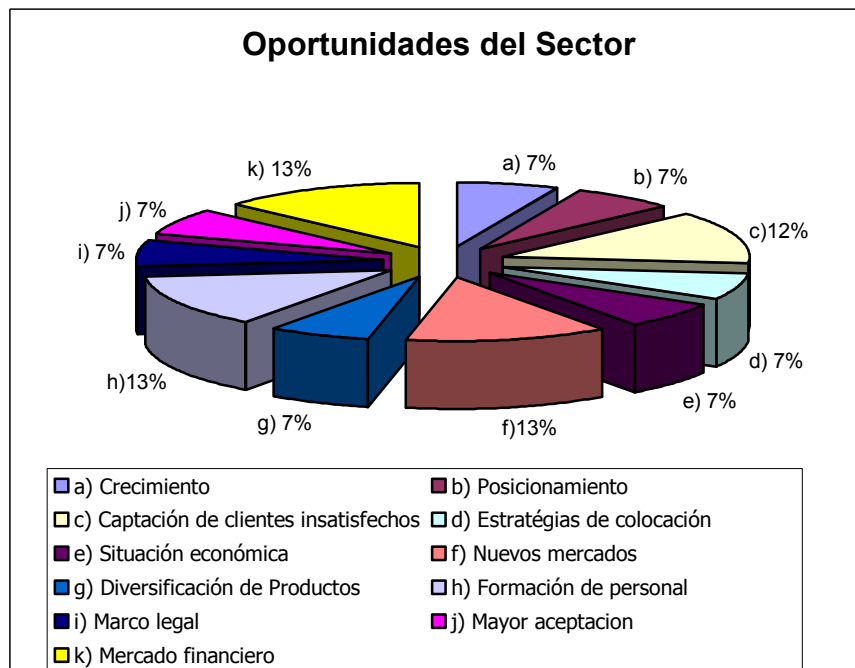
FORTALEZAS	Frecuencia	Porcentaje
a) Experiencia	1	4%
b) Diversificación de Productos	3	11%
c) Tecnología	1	4%
d) Respaldo Bancario	5	19%
e) Competencia-innovación.	1	4%
f) Elemento humano	3	11%
g) Fuerza de ventas	1	4%
h) Interés	4	15%
i) Alianzas estratégicas	1	4%
j) Servicios	3	11%
k) Buena administración.	1	4%
l) Bajas comisiones.	2	7%
m) Competencia	1	4%
Total		100%

Gráfico No. 17-A



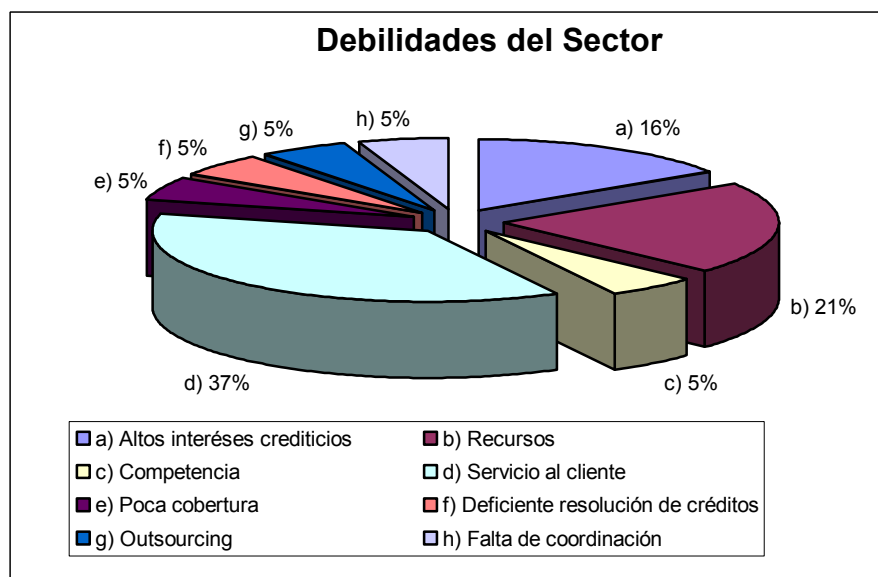
OPORTUNIDADES	Frecuencia	Porcentaje
a) Crecimiento	1	7%
b) Posicionamiento	1	7%
c) Captación de clientes insatisfechos	2	13%
d) Estrategias de colocación	1	7%
e) Situación económica	1	7%
f) Nuevos mercados	2	13%
g) Diversificación de Productos	1	7%
h) Formación de personal	2	13%
i) Marco legal	1	7%
j) Mayor aceptación	1	7%
k) Mercado financiero	2	13%
Total		100%

Gráfico No. 17-B



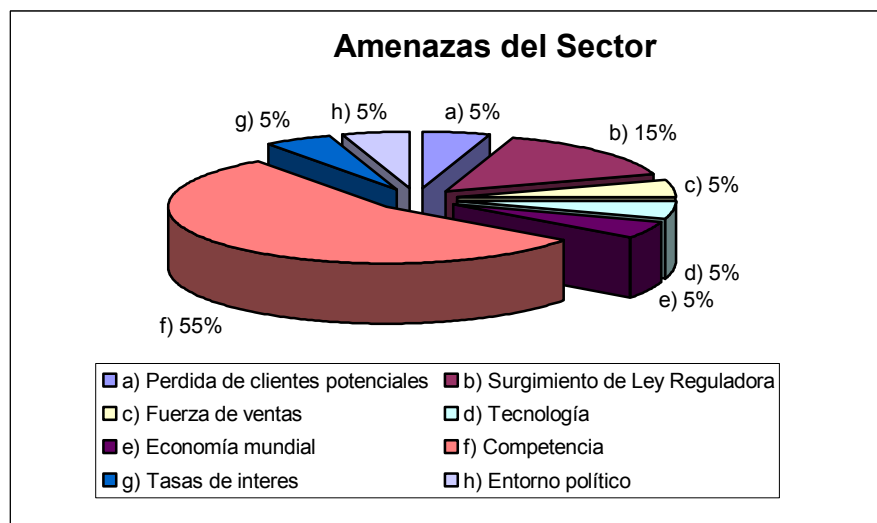
DEBILIDADES	Frecuencia	Porcentaje
a) Altos intereses crediticios	3	16%
b) Recursos	4	21%
c) Competencia	1	5%
d) Servicio al cliente	7	37%
e) Poca cobertura	1	5%
f) Deficiente resolución de créditos	1	5%
g) Outsourcing	1	5%
h) Falta de coordinación	1	5%
Total		100%

Gráfico No. 17-C



AMENAZAS	Frecuencia	Porcentaje
a) Perdida de clientes potenciales	1	5%
b) Surgimiento de Ley Reguladora	3	15%
c) Fuerza de ventas	1	5%
d) Tecnología	1	5%
e) Economía mundial	1	5%
f) Competencia	11	55%
g) Tasas de interés	1	5%
h) Entorno político	1	5%
Total		100%

Gráfico No.17-D



Análisis de la información.

De acuerdo a un análisis FODA se puede observar que dentro de las FORTALEZAS que el sector presenta muestra con un 19% que el respaldo bancario es la variable más predominante. Seguido por la competencia en el cobro de intereses con un 15%.

Como OPORTUNIDADES que el Sector muestra son: captación de clientes insatisfechos, nuevos mercados y mercados financieros, con un 13% cada uno. Lo que refleja las variables a considerar para obtener el máximo provecho de las debilidades de la competencia.

En cuanto a las DEBILIDADES percibidas se tiene servicio al cliente con un 37% de participación, seguido de los recursos tanto humanos, financieros como tecnológicos que refleja un 21%. Estas variables internas evidencian la importancia en fortalecerlas para convertirlas de una debilidad a una fortaleza.

La principal AMENAZA que el sector enfrenta es la competitividad generada por el mismo mercado, reflejando un 55% . No obstante hoy en día existe una latente amenaza que es el surgimiento de una Ley Reguladora con un 15%.

Pregunta No. 18:

¿Cuáles son los productos sustitutos que representan fuerte competencia para las tarjetas de crédito.?

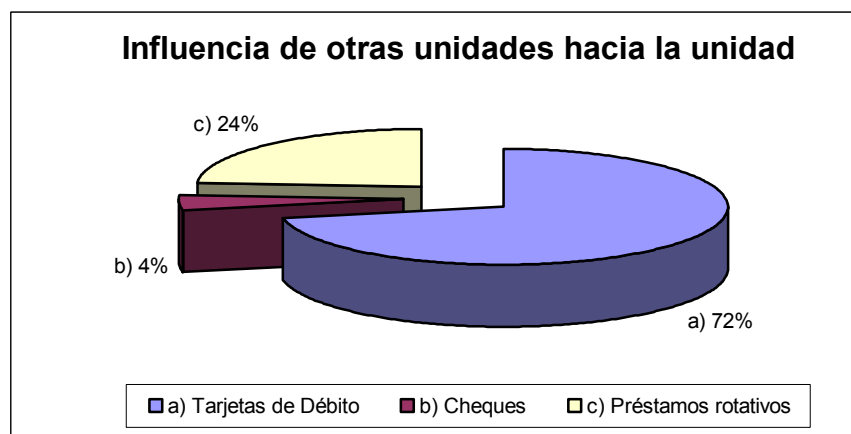
Objetivo:

Conocer los productos sustitutos que ponen en riesgo la rentabilidad del producto.

Tabulación de datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Tarjetas de Débito	18	72%
b) Cheques	1	4%
c) Préstamos rotativos	6	24%
Total		100%

Gráfico No.18



Análisis de la información.

EL 72% de los encuestados consideran la tarjeta de debito como un posible sustituto de la tarjeta de crédito. Es importante aclarar que a pesar de lo reflejado por esta encuesta este producto requiere el respaldo de fondos propios para su uso.

Pregunta No. 19:

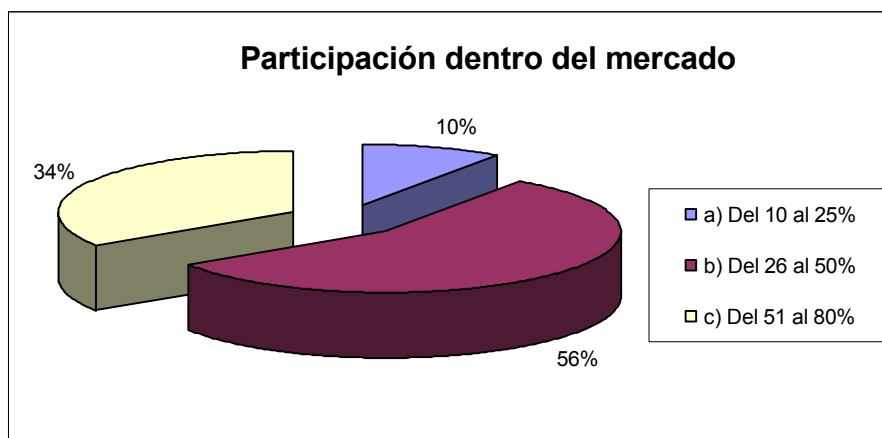
¿Qué porcentaje de participación posee la organización dentro del mercado en el que se desenvuelve?

Objetivo:

Conocer la percepción que tiene el encuestado en cuanto a la representatividad que la organización posee en el mercado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Del 10 al 25%	4	10%
b) Del 26 al 50%	23	56%
c) Del 51 al 80%	14	34%
Total	41	100%

Gráfico No. 19



Análisis de la información.

El 56% de los encuestados consideran que la representatividad de la organización a la cual pertenecen cubre el rango del 26 al 50% del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito.

Pregunta No. 20:

Según su criterio ¿Cuales serían los elementos a tomar en cuenta al momento de una planificación estratégica específicamente en el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito?

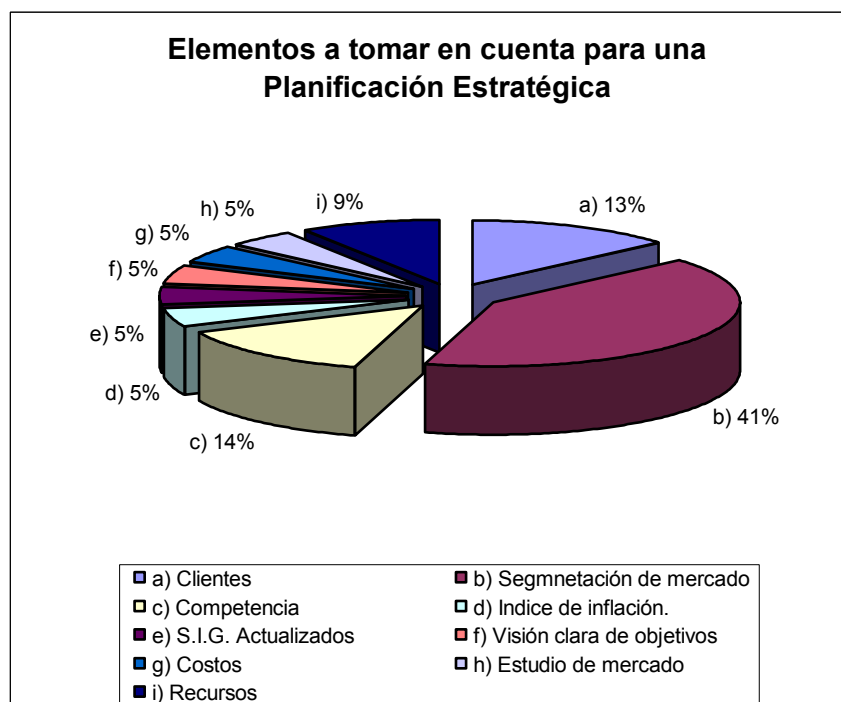
Objetivo:

Conocer los elementos de importancia dentro de la planificación estratégica del Sector

Tabulación de datos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a) Clientes	3	14%
b) Segmentación de mercado	9	41%
c) Competencia	3	14%
d) Índice de inflación.	1	5%
e) S.I.G. Actualizados	1	5%
f) Visión clara de objetivos	1	5%
g) Costos	1	5%
h) Estudio de mercado	1	5%
i) Recursos	2	9%
Total		100%

Gráfico No. 20



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos la segmentación de mercado con un 41% es un elemento esencial a considerar para una planificación estratégica del sector, seguidamente por la competencia con un 14% obteniendo la identificación del mercado meta al que deben dirigirse los productos.

2.10 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo ha reflejado la importancia que el producto representa para el crecimiento del sector en estudio, de ahí el objetivo y fundamentación de la investigación. Los resultados obtenidos permiten conocer diversos aspectos sobre los cuales se desarrollan las organizaciones que constituyen el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito.

En esta investigación se analiza el sector antes mencionado como un sistema en que el dinamismo del mercado lo mueve a buscar procesos de reajustes constantes dentro del desarrollo diario de las actividades, para ello la esencia es un proceso de planificación estratégica basado en un análisis sistémico del sector, esto significa analizar el ambiente interno y externo.

Para sustentar esta investigación se diseñaron preguntas esenciales que permiten conocer los aspectos fundamentales sobre los cuales gira el desarrollo de estas organizaciones.

La competencia generada por el mercado y el dinamismo que esta presenta exige la preparación de las organizaciones que lo componen a tomar una posición proactiva actualizando, innovando y diversificando cada uno de los procesos funcionales de estas. Es por ello que la tecnología representa un 88%

de importancia para el desarrollo de las actividades. Adicionalmente, un 90% cuenta con una unidad de desarrollo de nuevos productos cuya función principal es la innovación y creación de productos o servicios que satisfagan las necesidades y/o exigencias del usuario. Lo que lo lleva a implementar en gran medida una dosis de creatividad que les permita diseñar nuevas presentaciones de tarjeta tales como: empresariales, múltiples, tarjeta joven etc.

La identificación sistemática que las organizaciones poseen lo reflejan con un 73% que manifiesta tomar en cuenta a todas las unidades de la organización al momento de elaborar sus planes estratégicos. Esto se basa en los factores más influyentes que consideran intervienen en el desarrollo de ésta, como factores económicos, competencia, tecnología, motivación, clientes, personal calificado y estilo de dirección; partiendo de este último el sector considera que los lineamientos recibidos son adecuados, no omitiendo manifestar que muchas ocasiones estos lineamientos no se pueden cumplir debido a las limitantes que puedan presentarse en un determinado momento. Esto lo lleva a identificar posibles factores que llevan al fracaso a una organización emisora de tarjeta de crédito. Estos factores pueden ser: mala atención al cliente, altos intereses y falta de tecnología todo esto convirtiéndose sobre el eje en que pivotén todas las estrategias de este sector incrementando la capacidad de adaptación y anticipación a los cambios de dirección y tecnológicos.

Para la óptima elaboración de la planificación estratégica el sector considera diversas variables identificadas a través de un análisis FODA en el cual reflejan fortalezas como diversificación de productos, respaldo bancario, servicio al cliente y el elemento humano. A su vez reflejan las debilidades como recursos, servicio al cliente, altos intereses mostrando a estas como sus variables internas las cuales tendrán que explotar al máximo y transformar sus debilidades en fortalezas.

Por otro lado muestran las oportunidades que el sector posee como: captación de clientes insatisfechos, un amplio mercado financiero y exploración de nuevos mercados. En cuanto a las latentes amenazas que el sector enfrenta la competencia es uno de las variables más preocupantes seguidamente del surgimiento de la Ley Reguladora para este sector, ya que vendrá a limitar en gran medida esta actividad.

Adicionalmente a las variables que dentro del análisis FODA el sector reflejo considera que la segmentación de mercados es uno de los elementos claves a considerar para el desarrollo de una planificación puesto que, el conocer y determinar al mercado al cual desean servir les ayudara en gran medida a administrar sus productos y cubrir así las demandas de sus clientes.

La baja rotación de personal reflejada en la investigación demuestra la estabilidad laboral del empleado, posiblemente por que los objetivos personales se identifican con los objetivos de la organización reflejado con un 85%. Estas organizaciones comprenden la importancia que la comunicación brinda al desarrollo de las actividades mostrando con un 83% que es buena y enfatizando que es un factor vulnerable que la organización debe cuidar.

El sector considera que la sinergia fortalece la integración del equipo a través de la formulación de los objetivos dentro de una visión compartida estimulando la cooperación y el desarrollo de las competencias individuales, apoyado con un 73% que afirma que en sus operaciones influye todas las unidades de la organización.

Como resultado final de la investigación se ha palpado notablemente que el servicio al cliente es uno de los principales factores que envuelven a las organizaciones manifestando con esto que el recurso humano es el principal protagonista del crecimiento de este tipo de organizaciones. Esto significa que la prioridad será concientizar al personal a través de motivación, capacitación y comunicación ya que ellos son los verdaderos agentes de una organización exitosa.

2.11 RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS GERENTES DE TARJETAS DE CRÉDITO.

Una vez que se obtuvo y se analizó la información recolectada a través de la encuesta, se procedió a realizar las entrevistas a los Gerentes de cada empresa que forman el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito con la finalidad de ampliar la información recolectada a través de la encuesta y obtener información adicional

A manera de enriquecer la presente investigación de campo se presenta a continuación un resumen de las cinco entrevistas que se realizaron. Es importante mencionar que de los 6 bancos que forman el universo de estudio, desafortunadamente una institución bancaria no pudo acceder a dicha solicitud.

Vale aclarar, que por razones de competitividad existente entre las organizaciones del sector se solicitó al equipo de investigación estricta discreción y responsabilidad en cuanto al manejo de la información suministrada, causa por la cual no se hace referencia al nombre del gerente ni a la institución que representa.

Entrevista Banco “A” realizada en Agosto 12/2002

La persona entrevistada en el Banco “A” es la gerente de la tarjeta, una persona joven, y con muchos sueños para el negocio. Al inicio de la entrevista brindo aclaraciones como: “Actualmente la estructura organizacional esta cambiando, todo con el objeto de ser más competitivos”, pero aclaro que áreas claves como son ventas, créditos, servicio al cliente, mantendrían su posición dentro de la organización. El banco en el área de tarjetas de crédito cuenta con 30 personas. Seguidamente se pregunto como visualiza la organización dentro de 5 años, respondiendo instantáneamente “ Con un mercado bien marcado y con una cartera de clientes sana y con excelencia en el servicio” , Se procedió de manera muy amena con la entrevista preguntándole sobre el papel del banco dentro del mercado, manifestando: “Por ser un banco joven su participación es pasiva, pero se están desarrollando muchas estrategias de posicionamiento para que nuestra participación sea mas marcada” adicionalmente menciono que su periodicidad de planificación es trimestral con revisiones mensuales, el proceso de planificación es participativo, literalmente afirmó: “Se programan reuniones para todas las áreas en la cual se dan los lineamientos de planificación, para posteriormente ser integrados, siempre en trabajo en conjunto”. El banco “A” para analizar el riesgo posee personalmente altamente calificado para ejercer dicha función. Se indagó sobre su administración, su respuesta fue “administramos los productos de acuerdo a

la necesidad de los clientes” agregando que para el lanzamiento de promociones ellos realizan programaciones anuales que son revisadas mensualmente. Se cuestionó sobre las alianzas estratégicas, respondiendo “A pesar de ser un banco joven, es una de nuestras fortalezas, las alianzas estratégicas, trabajamos día a día para incrementarlas aún mas” Se hizo un receso..... para posteriormente iniciar la entrevista en cuanto al recurso humano, la pregunta fue ¿Existen planes para motivar a su personal, dan capacitaciones e incentivos? respondiendo: “ Claro!! Nuestro recurso humano es lo mas importante, y estamos conscientes que los debemos motivar, capacitar, incentivar y si existe esto desde nuestro departamento de Recursos Humanos” manifestando que el clima idóneo para cualquier organización es integración y participación.

Posteriormente se le preguntó sobre el proyecto de ley, reflejando un visible descontento hacia ese proyecto y manifestó “ Estamos enterados de ese proyecto y pensamos que hay que tomarlo muy en cuenta para nuestro desarrollo”.

Se hablo libremente sobre la importancia de la empresa DICOM para su institución mencionando que contribuye a tener una cartera sana de clientes.

Finalmente, después de una conversación un tanto cautelosa por parte de la entrevistada, se le preguntó sobre el prestigio institucional, diciendo “En El Salvador existen bancos con un buen prestigio que a lo largo de los años se lo han forjado, para los bancos jóvenes es un limitante ya que no es fácil crear una imagen de responsabilidad, honestidad y sobre todo de atención hacia los clientes.

Agradeciendo toda su colaboración. Se terminó la entrevista, con el compromiso de manejar a discreción cierta información proporcionada.

Entrevista Banco “B” realizada en Agosto 15/2002

Es importante mencionar que la persona entrevistada en el Banco “B” ocupa el cargo de Gerente de Negocios y su cargo tiene a seis personas que formar el Departamento de Tarjetas de Crédito. Cuando se le cuestiono como visualizaba a la empresa en un periodo de 5 años, manifestó: “Ser el banco con mayor participación de mercado en la colocación de tarjetas de crédito con la ayuda de una capacitada fuerza de ventas”. El pensamiento filosófico se desarrolla en los niveles más altos y la tarjeta de crédito mantiene la misma visión, misión y valores del Banco. En cuanto al papel que juega dentro de el sistema de tarjetas de crédito es de emisor. Profundizando en los aspectos de planificación que desarrolla la organización el entrevistado se limito a contestar que planifican cada año y

que para ello consideran: clientes, competencia, productos, entre otros. En relación a las alianzas estratégicas si poseen, y estas son con líneas aéreas, Están conscientes que lo primordial es el recurso humano por lo cual realizan capacitaciones periódicamente, motivan al personal a través de incentivos y con prestaciones adicionales a las de Ley. Para el entrevistado el anteproyecto de Ley Reguladora no favorecería en nada al sector. Y en cuanto a la información que proporciona el sistema DICOM es la primera fuente que consultan.

Entrevista Banco “C” realizada en Agosto/01/2002

El departamento de tarjetas de crédito esta formado por 23 personas que de acuerdo a la estructura organizativa depende de la Gerencia de Banca de Personas; para el entrevistado, quien se desempeña como jefe de tarjetas del Banco “C” visualiza a la tarjeta de crédito en un periodo de 5 años con una mayor participación de mercado. “Lo primordial y nuestro objetivo es que la tarjeta de crédito tenga un porcentaje de participación al nivel de otros productos que ofrece el banco”, manifestó. Se le cuestiono sobre los elementos a tomar en cuenta para formular la visión y si existe un pensamiento filosófico, sin embargo nos manifestó que todo ello es creado y plasmado por la alta dirección, más sin embargo, no cuentan con una visión propia ya que se rigen a la establecida por el Banco. La periodicidad con la que planifican es anualmente, y cuentan con planes de contingencia para

hacerle frente a lo inesperado. El entrevistado nos manifestó que por la misma complejidad y acceso a información es bastante difícil analizar la competencia, y que el riesgo en relación a los clientes lo analizan bajo ciertas normas y parámetros ya establecidos, cada 6 meses redefinen sus políticas de créditos.

El Banco “C” administra primero a sus clientes al ofrecerle calidad en el servicio, innovando su producto constantemente. Actualmente no cuentan con alianzas estratégicas.

En relación a la motivación del personal, este desarrolla cursos de motivación y capacitaciones que brinde al empleado adquirir conocimientos para desenvolverse mejor en su trabajo. Hizo énfasis en las prestaciones que goza el personal del Banco como una manera de incentivar al personal.

En cuanto al surgimiento de una Ley Reguladora nos comento que no la ha leído aún. Y en cuanto al record crediticio que proporciona el sistema DICOM para ellos es básico en la aprobación de una tarjeta. Y finalmente en la última pregunta nos dijo que el servicio al cliente influye en el sostenimiento del prestigio institucional.

Entrevista Banco “D” realizada en Agosto 20/2002

Se realizó la entrevista al subgerente de Banca de Persona de quién depende la tarjeta de crédito.

Le preguntamos como él visualizaba la tarjeta de crédito dentro de los próximos 5 años? A lo cual respondió “Deseo que mi tarjeta sea la primera opción que el cliente elija al momento de realizar una compra.” Se preguntó sobre la periodicidad con la que planifican: Planifican anual pero los lineamientos vienen de la alta dirección del banco. En seguida se preguntó sobre que era lo que ellos como tarjeta de crédito administran: para ellos lo más importante a administrar son lo clientes y lo hacen a base de una buena segmentación de clientes para ofrecerle lo que cada uno necesita.

Con respecto al Anteproyecto de Ley que opinión le merece: “Considero que las personas que lo han elaborado dicho anteproyecto son personas que no conocen a fondo el verdadero negocio de las tarjetas de crédito”.

Posteriormente a la entrevista y partiendo con la experiencia que los lideres de cada organización poseen, se solicitó a través de un instrumento de recolección llamado “Matriz de Influencia” cual es la intensidad relativa de los 10 factores que ejercen mayor influencia en el desarrollo del sector, según datos obtenidos en encuesta realizada con anterioridad.

ENTREVISTA BANCO “E” realizada el 12/8/2002

En esta ocasión se entrevistó al Gerente de Banca de Personas de la tarjeta de crédito del Banco “E”, cuyo departamento esta conformado por 7 personas que dependen directamente de la Gerencia de Banca de

Personas. El entrevistado manifestó que visualiza a su organización con una expansión de mercado a nivel regional ofreciendo productos innovadores. En respuesta a la pregunta número 3 nos hizo saber que si cuentan con un pensamiento filosófico: Visión, Misión y Valores; en donde la visión la están cambiando cada dos ó tres años debido a los cambios exigentes que presenta la organización con su entorno. El papel que desempeña la organización dentro del sistema de tarjetas de crédito es el de emisor. Además nos manifestó que planifican anualmente y que no conoce el método que utilizan ya que de la Dirección de Finanzas remiten los lineamientos para que realicen el plan anual. La organización cuenta con planes de contingencia sin embargo no fue explícito en mencionar cuales eran. En cuanto al análisis de la competencia el entrevistado sostiene: “Es bastante difícil medir la competencia, ya que no se puede determinar el número de clientes que cada empresa posee”. La organización cuenta con personal especializado para analizar el riesgo del cliente, efectuando monitoreos en las tarjetas de crédito para evitar posibles fraudes. Actualmente no cuentan con alianzas estratégicas. Es importante mencionar que para realizar planes de motivación depende directamente de la Gerencia de Recursos Humanos, y fomentan el trabajo en equipo haciendo paseos anuales, y celebrando los cumpleaños del personal. El entrevistado sostiene que puede existir una amenaza en la Ley Reguladora de Tarjetas

de Crédito ya que al ser elaborada por personas que no conocen a profundidad el producto presentará vacíos.

Posteriormente a la entrevista y partiendo con la experiencia que los líderes de cada organización poseen, se solicitó a través de un instrumento de recolección llamado “Matriz de Influencia” cual es la intensidad relativa de los 10 factores que ejercen mayor influencia en el desarrollo del sector, según datos obtenidos en encuesta realizada con anterioridad.

MATRIZ DE INFLUENCIA BANCO "A"
SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO

INFLUENCIA EN	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SA
INFLUENCIA DE											
A. Competencia (Diversificación de servicios y/o productos)		3	3	1	3	3	3	2	2	3	23
B. Eficiencia y Eficacia (Capacidad de respuesta del recurso humano)	3		0	0	3	3	3	2	2	3	19
C. Tasa de interés (Flexibilidad	3	0		2	1	3	2	3	0	2	16
D. Económicos (Políticas gubernamentales)	1	0	2		0	3	0	3	0	3	12
E. Servicio al Cliente (Calidad en la atención)	3	3	1	0		3	3	2	2	3	20
F. Clientes (Capacidad financiera)	3	3	3	3	3		3	3	2	3	26
G. Fuerza de Ventas (Agresividad y capacidad)	3	3	2	0	3	3		3	2	2	21
H. Planificación Estratégica (Participación sistémica en la elaboración del plan)	2	2	3	3	2	3	3		2	3	23
I. Motivación de personal (Integración y satisfacción con la organización)	2	2	0	0	2	2	2	2		2	14
J. Tecnología SIG (Modernización)	3	3	2	3	3	3	2	3	2		24
SP	23	19	16	12	20	26	21	23	14	24	
SA X SP	529	361	256	144	400	676	441	529	196	576	

MATRIZ DE INFLUENCIA BANCO "B"

SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO

INFLUENCIA EN	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SA
INFLUENCIA DE											
A. Competencia (Diversificación de servicios y/o productos)		3	3	0	2	1	1	0	0	2	12
B. Eficiencia y Eficacia (Capacidad de respuesta del recurso humano)	2		1	0	3	1	2	0	2	0	11
C. Tasa de interés (Flexibilidad	3	0		1	0	2	1	1	0	0	8
D. Económicos (Políticas gubernamentales)	1	0	2		0	0	0	0	0	0	3
E. Servicio al Cliente (Calidad en la atención)	3	2	0	0		3	2	0	1	0	11
F. Clientes (Capacidad financiera)	2	2	1	1	2		0	0	1	0	9
G. Fuerza de Ventas (Agresividad y capacidad)	2	1	0	0	1	2		0	0	0	6
H. Planificación Estratégica (Participación sistémica en la elaboración del plan)	0	2	1	0	2	2	1		1	2	11
I. Motivación de personal (Integración y satisfacción con la organización)	0	3	0	0	3	3	3	0		0	12
J. Tecnología SIG (Modernización)	3	3	0	0	3	2	1	1	1		14
SP	16	16	8	2	16	16	11	2	6	4	
SA X SP	192	176	64	6	176	144	66	22	72	56	

MATRIZ DE INFLUENCIA BANCO "C"
SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO

INFLUENCIA EN INFLUENCIA DE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SA
A. Competencia (Diversificación de servicios y/o productos)		3	2	0	2	3	2	2	0	0	14
B. Eficiencia y Eficacia (Capacidad de respuesta del recurso humano)	2		0	0	3	3	2	0	0	0	10
C. Tasa de interés (Flexibilidad	2	0		0	0	3	2	1	0	0	8
D. Económicos (Políticas gubernamentales)	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0
E. Servicio al Cliente (Calidad en la atención)	1	0	0	0		3	0	0	0	0	4
F. Clientes (Capacidad financiera)	3	2	3	0	3		3	3	0	3	20
G. Fuerza de Ventas (Agresividad y capacidad)	0	0	1	0	0	3		1	0	0	5
H. Planificación Estratégica (Participación sistémica en la elaboración del plan)	2	1	3	0	2	1	3		1	3	16
I. Motivación de personal (Integración y satisfacción con la organización)	0	3	0	0	3	0	3	0		0	9
J. Tecnología SIG (Modernización)	0	3	0	0	1	0	0	0	0		4
SP	10	12	9	0	14	16	15	7	1	6	
SA X SP	140	120	72	0	56	320	75	112	9	24	

MATRIZ DE INFLUENCIA BANCO "D"
SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO

INFLUENCIA EN INFLUENCIA DE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SA
A. Competencia (Diversificación de servicios y/o productos)		2	3	0	2	3	2	2	1	1	16
B. Eficiencia y Eficacia (Capacidad de respuesta del recurso humano)	2		1	0	3	3	2	2	2	2	17
C. Tasa de interés (Flexibilidad	3	1		0	1	2	2	3	1	0	13
D. Económicos (Políticas gubernamentales)	3	1	2		1	2	2	3	1	1	16
E. Servicio al Cliente (Calidad en la atención)	2	2	0	0		3	2	1	2	2	14
F. Clientes (Capacidad financiera)	2	3	2	0	3		2	2	1	2	17
G. Fuerza de Ventas (Agresividad y capacidad)	1	2	2	0	2	2		2	1	1	13
H. Planificación Estratégica (Participación sistémica en la elaboración del plan)	1	2	3	0	2	2	3		2	3	18
I. Motivación de personal (Integración y satisfacción con la organización)	1	3	0	0	3	3	2	2		0	14
J. Tecnología SIG (Modernización)	2	3	1	0	3	2	2	3	2		18
SP	17	19	14	0	20	22	19	20	13	12	
SA X SP	272	323	182	0	280	374	247	360	182	216	

MATRIZ DE INFLUENCIA BANCO "E"

SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO

INFLUENCIA EN	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SA
INFLUENCIA DE											
A. Competencia (Diversificación de servicios y/o productos)		2	2	1	3	1	2	2	3	2	18
B. Eficiencia y Eficacia (Capacidad de respuesta del recurso humano)	3		0	0	2	0	3	1	3	2	14
C. Tasa de interés (Flexibilidad	2	0		1	0	2	2	1	1	1	10
D. Económicos (Políticas gubernamentales)	1	0	1		0	1	1	2	1	0	7
E. Servicio al Cliente (Calidad en la atención)	2	2	1	1		1	1	2	2	2	14
F. Clientes (Capacidad financiera)	2	2	1	1	1		2	1	1	1	12
G. Fuerza de Ventas (Agresividad y capacidad)	1	2	2	1	1	2		1	2	2	14
H. Planificación Estratégica (Participación sistémica en la elaboración del plan)	2	1	1	2	2	2	1		2	2	15
I. Motivación de personal (Integración y satisfacción con la organización)	2	2	0	1	1	1	1	2		2	12
J. Tecnología SIG (Modernización)	2	2	0	1	1	1	0	2	1		10
SP	17	13	8	9	11	11	13	14	16	14	
SA X SP	306	182	80	63	154	132	182	210	192	140	

SINTESIS DE MATRIZ DE INFLUENCIA
SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO
Influencia del Factor sobre el Sistema (SA)

INFLUENCIA EN	BANCO	BANCO	BANCO	BANCO	BANCO	
INFLUENCIA DE	"A"	"B"	"C"	"D"	"E"	SA
A. Competencia (Diversificación de servicios y/o productos)	23	12	18	14	16	83
B. Eficiencia y Eficacia (Capacidad de respuesta del recurso humano)	19	11	14	10	17	71
C. Tasa de interés (Flexibilidad	16	8	10	8	13	55
D. Económicos (Políticas gubernamentales)	12	3	7	0	16	38
E. Servicio al Cliente (Calidad en la atención)	20	11	14	4	14	63
F. Clientes (Capacidad financiera)	26	9	12	20	17	84
G. Fuerza de Ventas (Agresividad y capacidad)	21	6	14	5	13	59
H. Planificación Estratégica (Participación sistémica en la elaboración del plan)	23	11	15	16	18	83
I. Motivación de personal (Integración y satisfacción con la organización)	14	12	12	9	14	61
J. Tecnología SIG (Modernización)	24	14	10	4	18	70

SINTESIS DE MATRIZ DE INFLUENCIA
SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CREDITO
Influencia del Sistema sobre el Factor (SP)

INFLUENCIA DE	INFLUENCIA EN	BANCO "A"	BANCO "B"	BANCO "C"	BANCO "D"	BANCO "E"	SP
A. Competencia (Diversificación de servicios y/o productos)		23	16	17	10	17	83
B. Eficiencia y Eficacia (Capacidad de respuesta del recurso humano)		19	16	13	12	19	79
C. Tasa de interés (Flexibilidad		16	8	8	9	14	55
D. Económicos (Políticas gubernamentales)		12	2	9	0	0	23
E. Servicio al Cliente (Calidad en la atención)		20	16	11	14	20	81
F. Clientes (Capacidad financiera)		26	16	11	16	22	91
G. Fuerza de Ventas (Agresividad y capacidad)		21	11	13	15	19	79
H. Planificación Estratégica (Participación sistémica en la elaboración del plan)		23	2	14	7	20	66
I. Motivación de personal (Integración y satisfacción con la organización)		14	6	16	1	13	50
J. Tecnología SIG (Modernización)		24	4	14	6	12	60

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL MÉTODO “SINFONÍA” PARA EL SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO

3.1.OBJETIVO

Proveer al Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito una metodología de planificación estratégica flexible, dinámica y sobre todo que fomente el análisis sistémico a través de la formación de equipos de trabajo; fundamentando dicho objetivo con el desarrollo de las 12 etapas que constituyen el método SINFONIA.

3.2.APLICACIÓN DEL MÉTODO SINFONÍA.

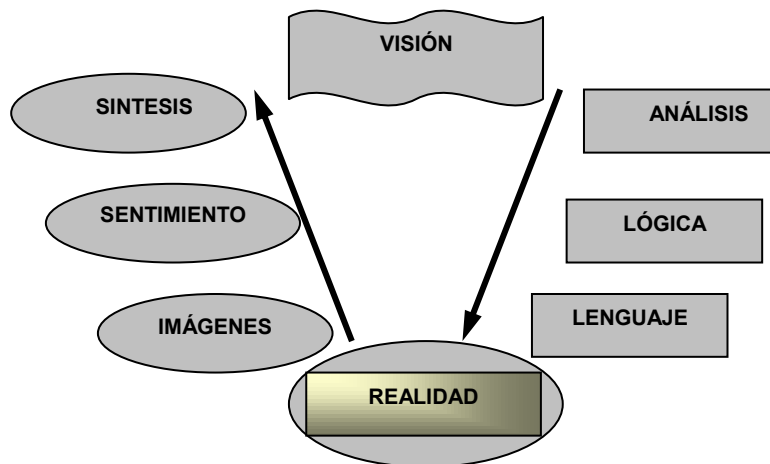
Los resultados obtenidos en el Capítulo II de esta investigación han proporcionado la información necesaria para el desarrollo de las 12 etapas que forman el método SINFONÍA; cabe mencionar que el diseño del instrumento de investigación utilizado fue estructurado de manera tal que cada una de las preguntas formuladas recolectarán datos importantes para cada una de las etapas del método en estudio.

Todo esto con el objeto de visualizar e identificar el sistema, seleccionar y definir los factores que influyen sobre el sistema, y posteriormente montar los escenarios para luego elaborar estrategias.

3.2.1. Etapa 1º : VISIÓN

Como primer paso para formular la visión del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito, se utiliza la técnica del “Columpio de la Visión” el cual ayuda a dimensionar que la visión no es ninguna fantasía, a pesar de que es necesario desprenderse por un momento de la realidad inmediata para poder obtener un distanciamiento lo suficientemente alto y lograr una visión panorámica del sector. Esto es un proceso de ascenso y descenso constante para no perder la perspectiva de la realidad que se tiene.

Para una mayor comprensión en la dinámica de formulación de la visión propuesta se presenta el siguiente gráfico:



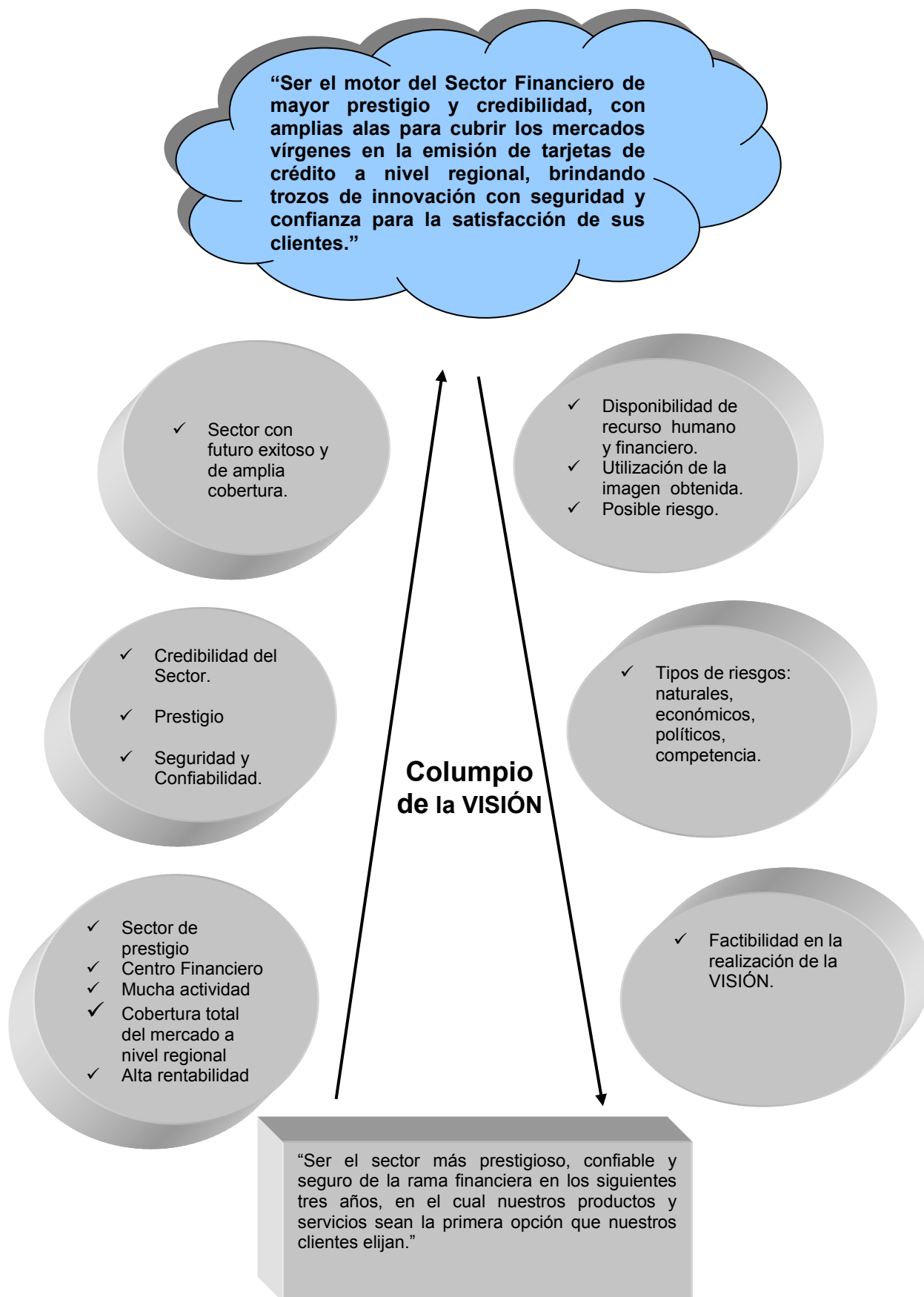
El grupo de trabajo a través de un análisis en conjunto estableció la combinación de dos herramientas que permiten el desarrollo del “Columpio de la Visión” estas son: el viaje fantástico y la formulación metafórica.

Con el viaje fantástico se efectúa un desprendimiento de la realidad inmediata para crear una visión panorámica del estado óptimo deseado, y así posteriormente efectuar una formulación metafórica que describa las expectativas del futuro planeado.

Para dar inicio al proceso de elaboración de la Visión del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito, se reflexiona sobre algunos puntos importantes que a lo largo de esta investigación han sobresalido, los cuales se consideran claves para el diseño y formulación de la visión, de los cuales se mencionan:

- Aprovechar los recursos con los que cuenta el Sector.
- Proyección del sector en un futuro no muy lejano.
- Integrar a los empleados del Sector desde los niveles mas bajos a los mas altos y hacerlos partícipes del crecimiento institucional.
- Estratificación de los clientes actuales, y segmentar a clientes potenciales.
- Agudeza para medir el grado de riesgo.
- Considerar la realización de la visión en cuanto a los recursos financieros como humanos.

Es entonces cuando el grupo de trabajo después de intensas reuniones en ambiente tranquilo de relajación y eliminando toda impaciencia realizó un trabajo en conjunto para encontrar la condición idónea del sector, desarrollando así una imagen visionaria que permita al sector ser exitoso. Para ello se presenta lo siguiente:



Es importante que toda empresa tenga definida la dirección estratégica a seguir la cual le permitirá adaptarse y desarrollarse ante los desafíos modernos. Se propone al Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito establecer una visión que contengan un grado de flexibilidad la cual les permita adaptarla al dinamismo del sector y a los cambios continuos, a la vez se recomienda hacer una revisión periódica de la misma.

A lo largo del desarrollo del método SINFONÍA el grupo ha logrado identificar muchos aspectos, siendo el mas sobresaliente el trabajo en equipo. La visión sistémica con la que hay que trabajar, se resume en la integración de todos los miembros de la organización, para ello se propone que la elaboración de la visión sea una “Visión Compartida”, ya que integra a cada uno de los miembros a formarla y constituirla como propia, propiciando con esto los compromisos adquiridos por cada uno y modificando la relación entre los mismos, es decir con esto evitará que las personas vean la Visión como una orden de la dirección institucional.

No esta de más hacer énfasis que para el éxito de una organización ó sector no es suficiente el ser visionario, sino por el contrario éste será el primer paso firme de muchos más que toda organización ó sector de éxito debe poseer.

3.2.2. Etapa 2º : PREGUNTA ORIENTADORA.

Haciendo uso de la dinámica grupal que permita integrar ideas de los diferentes miembros, se procede a elaborar una serie de interrogantes que se requieren para el desarrollo de esta etapa, esto con el objeto de dar a conocer cuales serán los posibles factores que influyen en el sector para el logro de la visión.

Para dar inicio a esta dinámica se establecen los lineamientos bajo los cuales cada uno de los miembros analiza los elementos; comienza la discusión entre los miembros del grupo para determinar cuales son los factores que en determinado momento pueden influir en la realización de la visión del Sector.

Entre los miembros del grupo surgen los siguientes cuestionamientos:

- ¿Que factores influyen en la realización de la visión del sector?
- ¿Qué factores influyen para la pérdida del prestigio?
- ¿Qué factores influyen en el alcance de una cobertura de mercado regional?
- ¿Qué factores influyen para la innovación de los productos?
- ¿Qué factores influyen para la credibilidad del sector ante los clientes, empleados y propietarios?

- ¿Qué factores influyen en la confiabilidad de los servicios que se brindan?
- ¿Qué factores influyen en la seguridad de los servicios y productos que se ofrecen?
- ¿Qué factores influyen en la satisfacción de los clientes?
- ¿Qué factores influyen para la rentabilidad del Sector?
- ¿Qué factores influyen para el éxito del Sector?
- ¿Qué factores influyen en el riesgo del Sector?
- ¿Qué factores influyen en la eficiencia y eficacia del recurso humano?
- ¿Qué factores influyen en la optimización del recurso financiero?

Una vez terminada esta dinámica, y plasmados todos los posibles cuestionamientos que influyen sobre cada una de las áreas organizacionales del sector como son mercadeo, ventas, finanzas, créditos, riesgos y legal, son integrados con el objeto de tener una vista panorámica y sistémica del sector y así continuar con el análisis sistémico de éstos.

3.2.3. Etapa 3º : PANORAMA DEL SISTEMA

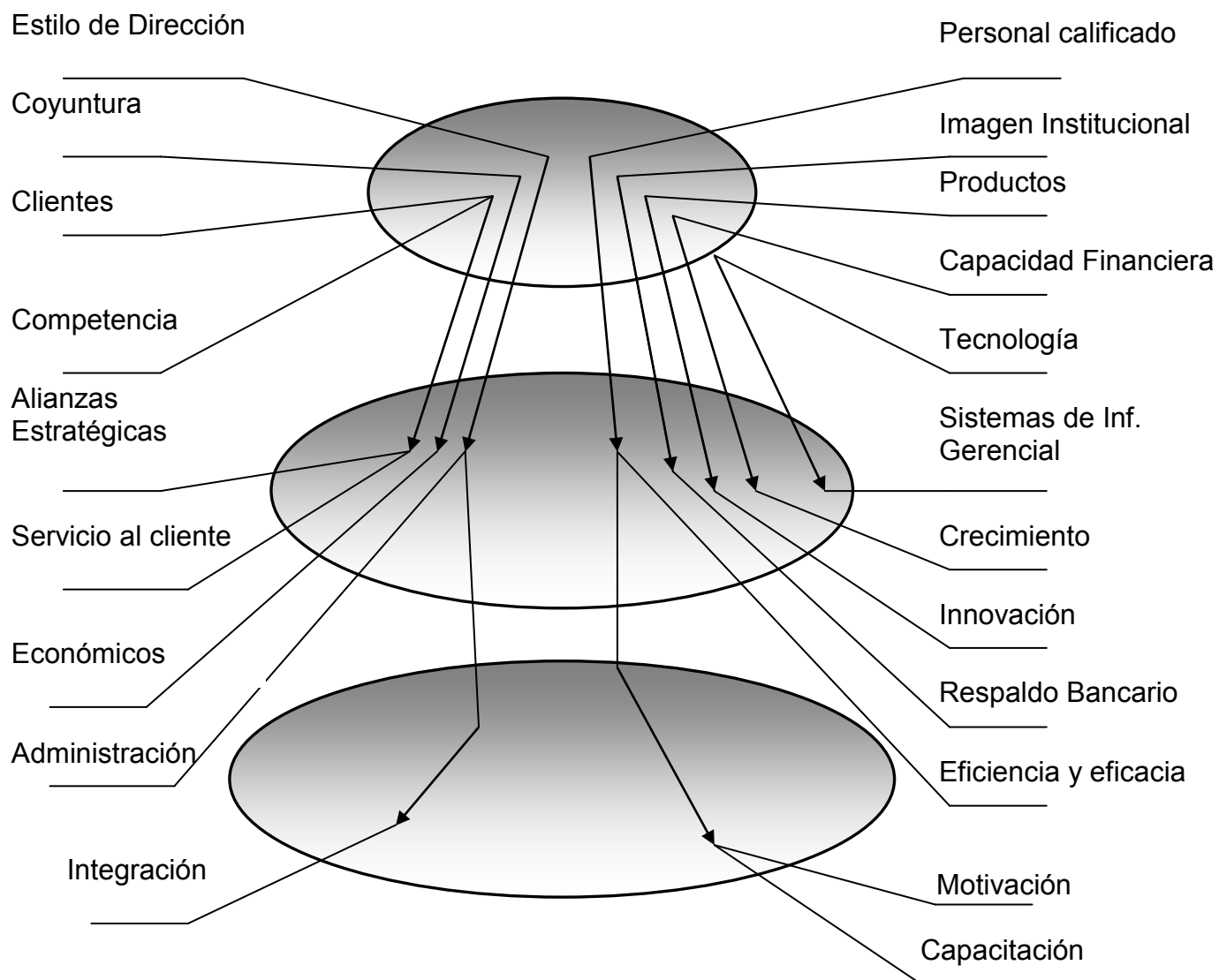
De acuerdo al análisis situacional efectuado en el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito, actualmente cuentan con el siguiente análisis FODA:

<u>FORTALEZAS</u> • Experiencia en el campo • Amplia base de datos • Personal calificado • Infraestructura adecuada • Respaldo bancario • Diversificación de productos	<u>OPORTUNIDADES</u> • Crecimiento • Posicionamiento dentro del mercado. • Ampliación nuevos mercados • Estrategias de colocación • Formación de Personal
<u>DEBILIDADES</u> • Altos intereses crediticios • Falta de Recursos • Servicio al Cliente • Outsourcing • Deficiente resolución de créditos	<u>AMENAZAS</u> • Pérdida de clientes potenciales • Surgimiento de Ley Reguladora • Tecnología • Tasa de interés • Entorno político

Una vez formuladas las preguntas que orientan la búsqueda de los factores que influyen sobre el sector, se procede al análisis sistémico de esto. Una de las ventajas que el análisis aporta al estudio del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito es que ha permitido observar a cada una de las instituciones en forma individual, y ver la interrelación entre las diferentes áreas, para luego analizarlas integralmente. Todo esto con el objeto de visualizar los diversos factores influyentes en el sistema; para ello, la investigación de campo antes realizada ha permitido identificar y determinar cada uno de estos factores; las interrelaciones que éste presenta con el entorno, y como se adapta al medio, conduciéndolo así a un equilibrio sostenido.

Es importante obtener un panorama lo más amplio posible sin olvidar ningún aspecto importante, para lo cual se buscan los factores que de acuerdo a la investigación de campo ejercen influencia en el sector. Dichos factores pueden ser muy concretos o bastante amplios por lo que es recomendable descomponerlos en subsistemas, independientemente del nivel de abstracción en que se encuentren. Se presenta gráficamente de la siguiente manera:

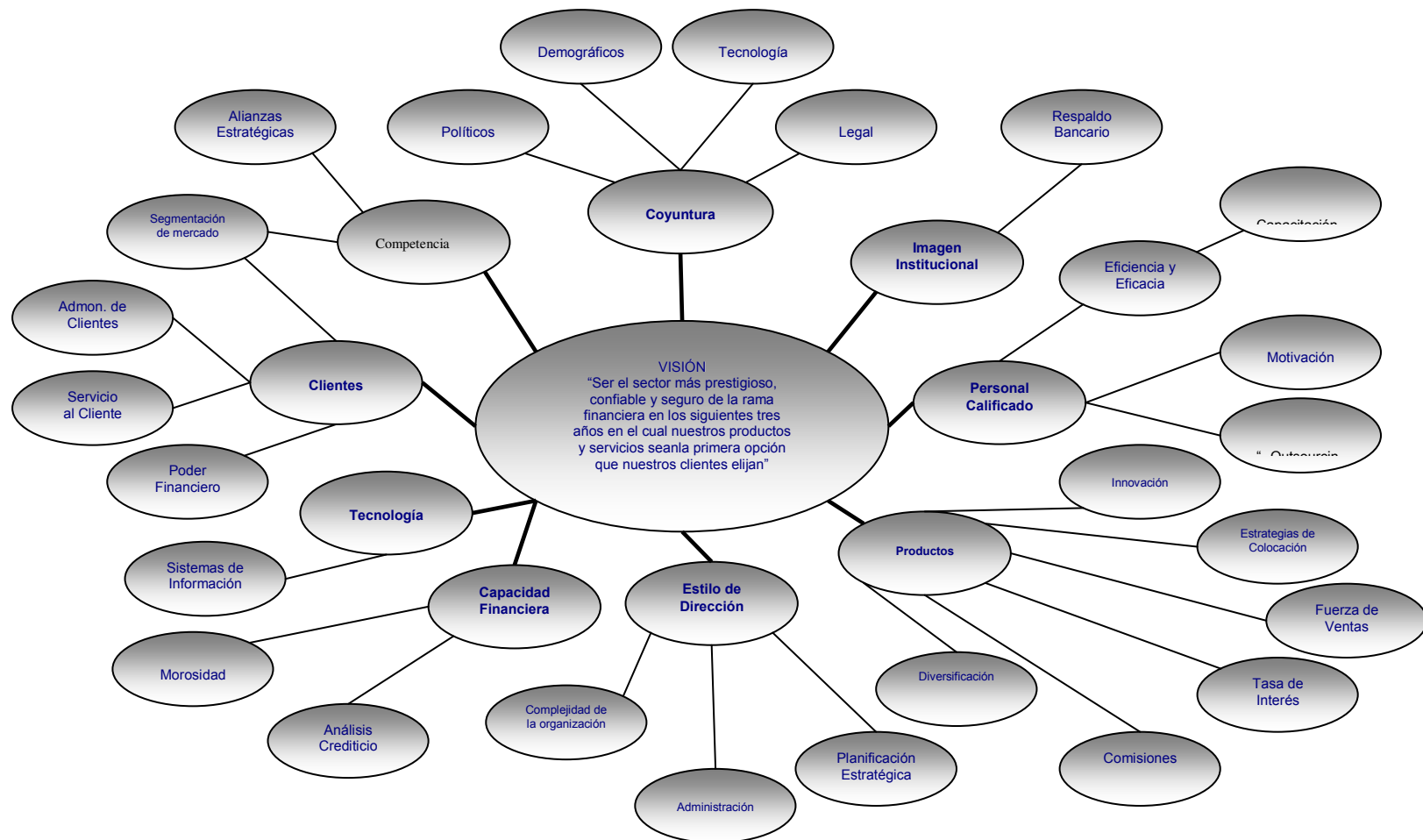
NIVELES DE ABSTRACCIÓN



Una vez se han desglosados los diversos factores en forma gráfica, el equipo de trabajo se apoya en una técnica muy valiosa que facilita el análisis sistémico como lo es “El mapa mental” el cual se describió ampliamente en el capítulo I de este trabajo. (Ver pág. 58.)

Para la elaboración del mapa mental se han considerado todos los factores recopilados por la encuesta de acuerdo a la percepción de cada una de las organizaciones en estudio que forman el Sector; el equipo de trabajo ha identificado el origen de cada uno de los factores proporcionados, y posteriormente se plasman en el mapa mental. El objetivo que se desea lograr al elaborar dicho esquema es comprender la relación que existe entre cada uno de los factores tanto internos como externos y tener una visión sistémica de todo el Sector.

MAPA MENTAL PROPUESTO AL SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO



3.2.4 Etapa 4º : SELECCIÓN DE FACTORES

Una vez estructurado el mapa mental en el cual se plasman los diversos factores que pueden afectar al logro de la visión del Sector, el equipo de trabajo desarrolla diversas técnicas de análisis que permitan analizar, interpretar y seleccionar los factores importantes que se consideren pueden afectar en la planificación estratégica del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito.

Los factores a seleccionar son:

- Competencia
- Eficiencia y Eficacia
- Tasas de Interés
- Económicos
- Servicio al Cliente
- Clientes
- Fuerza de Ventas
- Planificación Estratégica
- Motivación de personal
- Tecnología SIG

3.2.5 Etapa 5º : DEFINICIÓN DE LOS FACTORES

El desarrollo de esta fase es crucial para el éxito en la continuidad de las etapas siguientes, por lo cual una vez seleccionados los factores que generan mayor efecto en los objetivos del Sector, se procede a definir sobre que aspectos serán evaluados.

Es importante que cada miembro del equipo tenga una comprensión uniforme y precisa de los aspectos a evaluar, para ello se realiza una discusión con el equipo a fin de estandarizar criterios, y de esta manera evitar significados diferentes. Los criterios de evaluación que el grupo ha considerado están basados en los resultados obtenidos de la encuesta, y en todas las entrevistas sostenidas con los líderes de cada organización que forman el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito, para lo cual se procedió de la siguiente manera:

Con los resultados obtenidos de las encuestas se analizó cada opinión y se seleccionó aquellos aspectos que presentaron mayor participación en cada instrumento de investigación. Una vez seleccionados y unificados los aspectos aportados por cada organización que forma el sector, el equipo de trabajo procedió a unificar criterios depurando la información, y luego se procedió a vincular cada factor a un aspecto diseñado en base al análisis de la información obtenida.

Una vez estandarizados los aspectos a evaluar de cada factor que contribuirá a la realización de la visión del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito, se

procede asignarle una escala de calificación tomando en cuenta solo puntos extremos.

La tabla que a continuación se presenta contempla los factores seleccionados vinculados a cada aspecto con su respectiva expresión posible con términos extremos de calificación:

Factor Definido	Aspecto a evaluar	Expresión posible
A- Competencia	Diversificación de servicios y/o productos.	Alta – Baja
B- Eficiencia y eficacia	Capacidad de respuesta del recurso humano.	Buena – Mala
C- Tasa de interés	Flexibilidad	Alta – baja
D- Económicos	Políticas gubernamentales	Adecuada – Inadecuada
E- Servicio al cliente	Calidad en la atención	Buena – Mala
F- Clientes	Capacidad financiera	Alta – Baja
G- Fuerza de ventas	Agresividad y capacidad	Alto – Bajo
H- Planificación Estratégica	Participación sistémica en la elaboración del plan	Intensa – Baja
I- Motivación de personal	Integración y satisfacción con la organización	Alto – Bajo
J- Tecnología SIG	Modernización en la tecnología a utilizar	Adecuada – Inadecuada

3.2.6 Etapa 6º : MATRIZ DE INFLUENCIAS

Para la realización de esta etapa fue necesario concertar una segunda entrevista en la cual se expuso a los gerentes de tarjetas de crédito de cada organización del sector, que el objetivo de completar esta tabla es conocer de

acuerdo a su experiencia cual es el grado de influencia de los factores que se han definido; así como la mecánica a seguir para llenar la matriz de doble entrada llamada “matriz de influencia”, la cual ha proporcionado información de mucha importancia para el desarrollo de este trabajo.

En la etapa anterior se definió el aspecto a evaluar de cada factor, en esta etapa es importante recordarlos ya que ellos son los que permitirán conocer bien la influencia que tiene cada uno de ellos sobre el sistema y viceversa.

En dicha matriz se contemplan todos los factores que se han definido anteriormente los cuales están colocados en posición vertical sin ningún grado de importancia asignándole valores de intensidad de influencia.

Para evaluar los factores de esta matriz se parte evaluándolos de manera horizontal con preguntas como ¿Existe influencia del factor A sobre el factor B?, luego se pregunta nuevamente ¿Existe influencia del factor A sobre el factor C? y así sucesivamente hasta completar la matriz; la evaluación horizontal permite conocer la influencia que el factor ejerce sobre el sistema, por el contrario la evaluación vertical refleja la influencia del sistema sobre el factor.

Ya completa la tabla se procede a sumar en forma horizontal los valores asignados, que permiten conocer cuales son los factores más influyentes del

sistema; continuando con la sumatoria vertical la cual refleja los factores más influidos por el sistema. Al tener estos resultados se procede a la obtención del producto de la suma activa (SA) por la suma pasiva (SP) la cual será utilizada en la siguiente etapa.

A través de un análisis del equipo de trabajo se presenta la propuesta de la matriz de influencia del sector la cual servirá de plataforma para elaborar las siguientes etapas de la propuesta del grupo:

MATRIZ DE INFLUENCIA PROPUESTA POR GRUPO DE TRABAJO

SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CRÉDITO

INFLUENCIA EN INFLUENCIA DE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SA
A. Competencia (Diversificación de servicios y/o productos)		3	2	0	3	3	2	2	1	2	18
B. Eficiencia y Eficacia (Capacidad de respuesta del recurso humano)	2		0	0	3	2	3	3	3	2	18
C. Tasa de interés (Flexibilidad)	3	0		0	0	2	2	2	0	0	9
D. Económicos (Políticas gubernamentales)	1	0	0		0	0	1	2	1	0	5
E. Servicio al Cliente (Calidad en la atención)	3	1	0	0		3	2	2	1	2	14
F. Clientes (Capacidad financiera)	3	1	1	0	1		2	1	1	2	12
G. Fuerza de Ventas (Agresividad y capacidad)	2	2	0	0	3	0		2	2	1	12
H. Planificación Estratégica (Participación sistémica en la elaboración del plan)	2	2	2	0	2	2	3		3	2	18
I. Motivación de personal (Integración y satisfacción con la organización)	3	3	0	0	3	0	3	2		0	14
J. Tecnología SIG (Modernización)	3	3	0	0	3	0	2	3	2		16
SP	22	15	5	0	18	12	20	19	14	11	
SA X SP	396	270	45	0	252	144	240	342	196	176	

Análisis de la matriz de influencia:

Esta matriz refleja como los factores competencia, eficiencia y eficacia, planificación estratégica y tecnología son los más influyentes del sector, indicando con esto a los posibles candidatos sobre los cuales se desarrollará una planificación estratégica al finalizar las etapas de análisis.

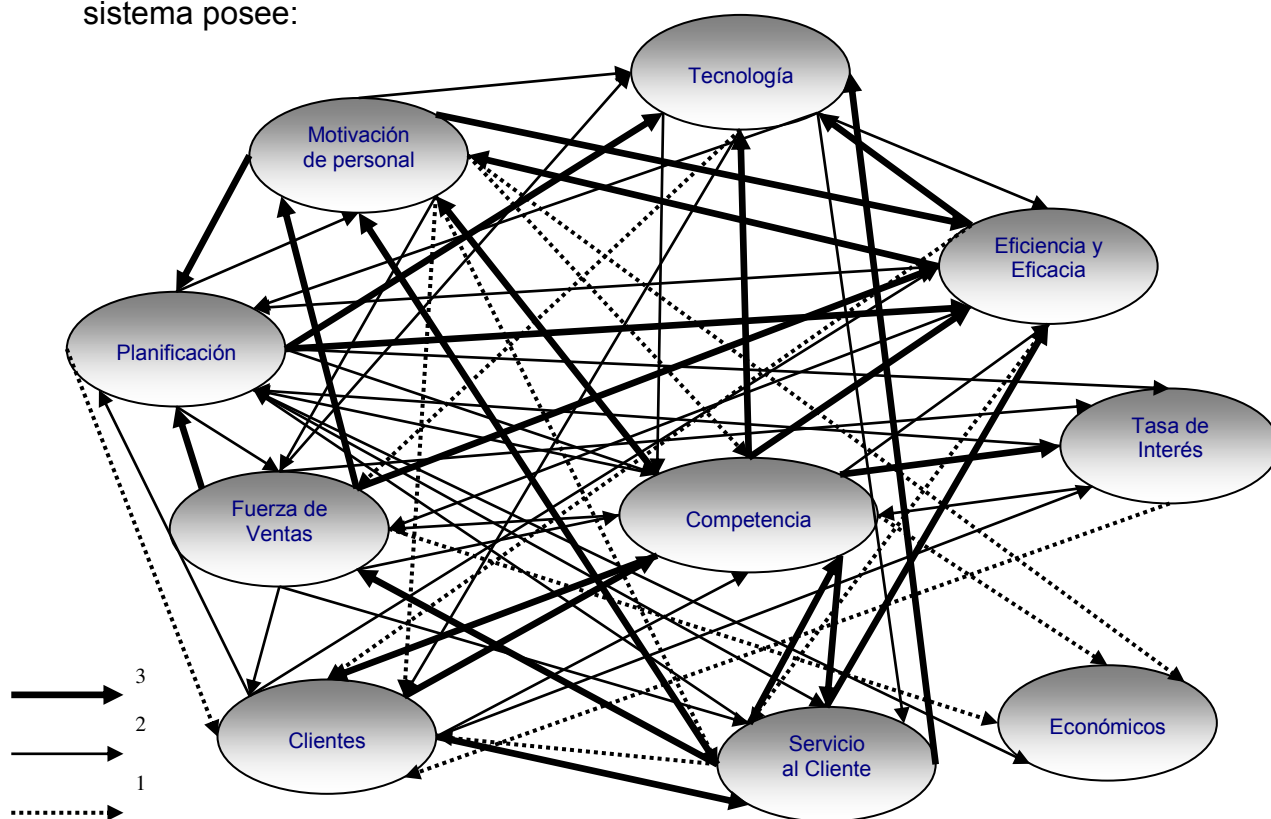
De igual manera se observa que los datos obtenidos en la sumatoria pasiva permite identificar a la competencia, eficiencia y eficacia, servicio al cliente, fuerza de ventas y planificación estratégica como los factores más influidos por el sistema, a la vez muestra que estos factores pueden ser importantes en la modificación de estrategias o en la realización de posibles acciones de intervención en el sistema.

3.2.7 Etapa 7º : ESTRUCTURA DE EFECTOS

Continuando con la dinámica de análisis para el desarrollo de la propuesta en donde el grupo de trabajo ha elaborado la matriz de influencia para el sector y ha identificado los factores más influyentes e influidos, es necesario obtener una visión sistémica de la información obtenida a través de la matriz de influencia y de esa manera intercambiar ideas al respecto. Para ello, la estructura de efectos es una forma de representación gráfica que muestra el curso y la intensidad de las corrientes entrantes y salientes de cada factor.

Se ha seleccionado el factor que tiene el mayor producto de SA y SP el cual reúne el mayor número de corrientes entrantes y salientes, en este caso dicho factor lo representa la competencia, colocándose estratégicamente al centro de la estructura de efectos. Posteriormente se registran todas las corrientes de efectos con alta intensidad, así como las intensidades del nivel medio y bajo.

De acuerdo al análisis en conjunto que se realizó en la etapa anterior que es la matriz de influencia a continuación se muestran todas las corrientes que el sistema posee:



Interpretación:

Efectivamente, con la ayuda de la estructura de efectos se visualiza que los cinco factores que se mencionan en la etapa anterior: competencia, eficiencia y eficacia, servicio al cliente, fuerza de ventas y planificación estratégica poseen un alto nivel de interactividad lo que los hace ser sensibles a cualquier cambio en el sistema.

Una fuerte competencia influye directamente en incrementar la calidad en el servicio al cliente y esto a su vez contribuye a mejorar el desarrollo de una atención personalizada que permita conocer directamente a los clientes con suficiente capacidad financiera para hacerle frente a sus obligaciones.

La flexibilidad en las tasas de interés lleva directamente a generar mayor competencia en el mercado lo que produce un aumento en los clientes potenciales, los cuales pueden convertirse en clientes reales a través de una buena planificación estratégica con el apoyo de una agresiva fuerza de ventas que se encuentra altamente motivada a brindar un excelente servicio al cliente, aprovechando la oportunidad de contar con tecnología de punta. Sin embargo si el personal no está lo suficientemente capacitado para ser eficiente y eficaz no harán buen uso de dicha tecnología.

La **eficiencia y eficacia interna** lo genera un personal realmente **motivado** el cual necesita tener claro cual es objetivo a seguir, para esto será necesario diseñar una adecuada planificación estratégica la cual recibe influencia del recurso tecnológico; esto a su vez respalda a la fuerza de ventas a constituir una cartera de clientes con capacidad financiera y brindar calidad en el servicio al cliente.

Una calidad en el **servicio al cliente** lleva directamente a una alta **competencia** en productos y servicios influyendo con esto en la necesidad de modernizar la tecnología con la que se cuenta e incorporar una **fuerza de ventas** agresiva y con capacidad de captar buenos **clientes**; para esto un incremento en la **motivación** del personal fomenta automáticamente la **eficiencia y eficacia** del recurso humano, por otro lado la satisfacción de los clientes se ve intensamente disminuida si no se cuenta con tecnología moderna que permita servirles y conocerles.

Realizar una adecuada **planificación estratégica** contribuye en cierta medida hacerle frente a la diversidad de productos que ofrece la **competencia** apoyándose directamente con una **fuerza de ventas** agresiva e identificada con la organización, incrementando la colocación del producto con **tasas de interés** flexibles que permitan incorporar **clientes** con suficiente capacidad financiera para hacerle frente a sus obligaciones. Por lo cual el sector debe modernizar el **equipo tecnológico** con que cuenta y de esta manera **motivar**

al recurso humano a brindar calidad en el **servicio al cliente**, sin embargo una deficiente **eficiencia y eficacia** del recurso humano puede afectar el funcionamiento de la tecnología que se utiliza.

3.2.8 Etapa 8° : ESQUEMA AXIAL

A lo largo del desarrollo de las etapas anteriores, se ha podido ir identificando los factores que intervienen en el desarrollo del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito. La etapa anterior que es la estructura de efectos mostró gráficamente las corrientes entrantes y salientes de cada uno de los factores ya seleccionados, definidos y trabajados en la matriz de influencia. Sin embargo, en el esquema axial se analizará la intensidad relativa de influencia que tiene cada factor del sistema en comparación con los otros factores.

El esquema axial permitirá analizar y visualizar a la vez los factores claves sobre los cuales podrán desarrollar estrategias y así poder ser más competitivos, este análisis es uno de los más completos ya que integramos los resultados de las etapas anteriores.

En esta etapa se presentan resultados ya trabajados arduamente por el equipo de trabajo, la información graficada no ha sido colocada en el esquema axial al azar, se han colocado de forma estratégica de manera que, los resultados que se obtuvieron de la matriz de influencia propuesta en la etapa 6 ha permitido crear un sistema de coordenadas el cual se ha formado por la suma activa que

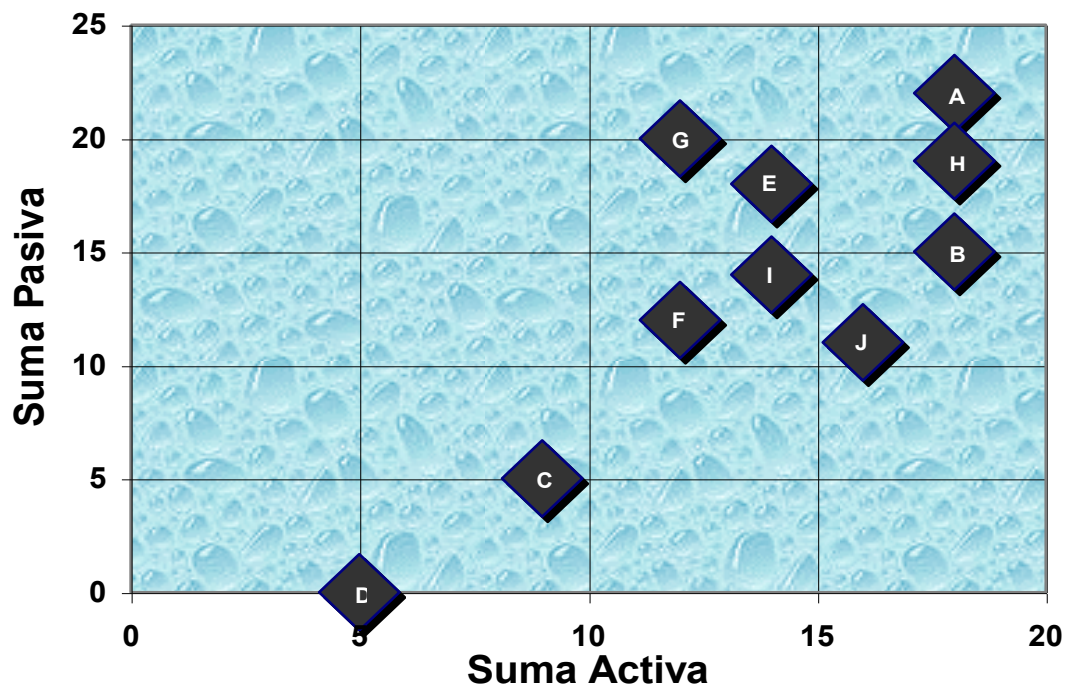
representa el eje X y la suma pasiva que es el eje Y; adicionalmente a esto, se ha dividido en un plano cartesiano en cuatro partes de manera que permita visualizar la intensidad relativa y la influenciabilidad que cada factor seleccionado ejerce o percibe. Los cuadrantes son:

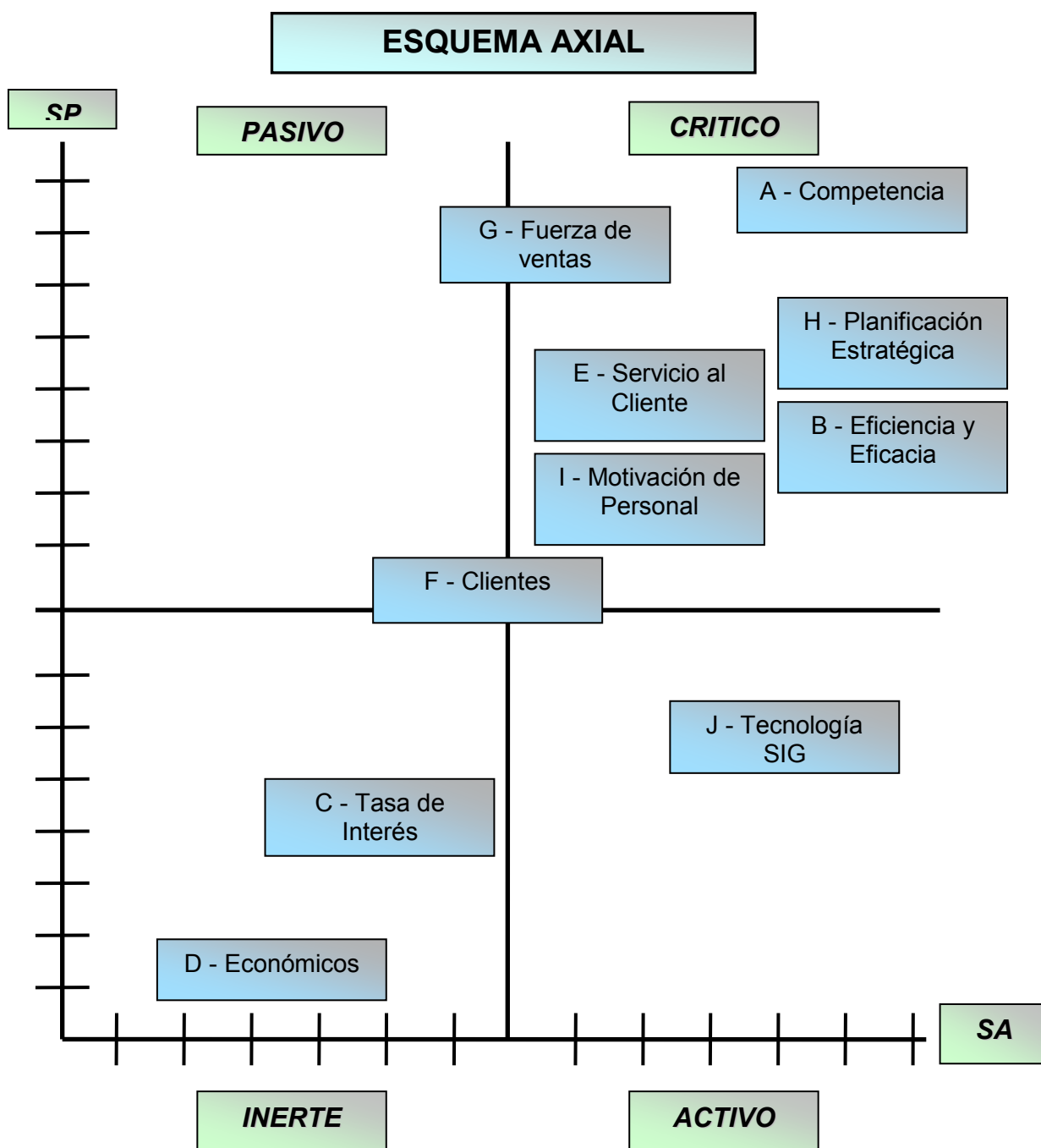
- Cuadrante Activo posee los factores con: influencia intensa, baja influenciabilidad.
- Cuadrante Pasivo posee los factores con: baja influencia, alta influenciabilidad.
- Cuadrante Crítico posee los factores con: influencia intensa, alta influenciabilidad.
- Cuadrante Inerte posee los factores con: baja influencia, baja influenciabilidad.

CUADRO INTENSIDAD DE INFLUENCIA DE LOS FACTORES		
Factor	Σ Activa X	Σ Pasiva Y
A- Competencia	18	22
B- Eficiencia y Eficacia	18	15
C-Tasa de interés	9	5
D- Económicos	5	0
E- Servicio al cliente	14	18
F- Clientes	12	12
G- Fuerza de ventas	12	20
H- Planificación estratégica	18	19
I- Motivación de personal	14	14
J- Tecnología SIG	16	11

Graficando la información anterior se tiene:

Gráfico Axial





Para tener una apreciación clara de los cuadrantes sobre los factores que se han trabajado, se presenta en forma esquemática la gráfica anterior.

ANÁLISIS:

Continuando con la dinámica propuesta que es el Trabajo en equipo, el grupo ha realizado un análisis sobre cada uno de los cuadrantes teniendo como resultado general que los factores seleccionados son altamente importantes para el desarrollo del sector, ya que ellos están fuertemente relacionados entre si, es decir producen sinergia y obligan al sector a realizar una planificación estratégica participativa para enfrentar la fuerte competencia y el alto dinamismo del sector. Para fundamentar lo expuesto al inicio de esta propuesta (etapa 1) se sugirió al sector realizar una visión en conjunto ya que ese es el momento preciso para iniciar la integración y sinergia grupal.

El análisis individual de cada uno de los cuadrantes reflejan que:

Cuadrante Inerte: En el se agrupan dos factores los económicos y la tasa de Interés, estos factores poseen baja influencia es decir no afectan en gran intensidad al Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito; sin embargo, poseen baja influenciabilidad, es decir, reciben poca influencia de los otros factores del sector, a pesar que resulta un poco inquietante lo que esto refleja, ya que no es en su totalidad, puesto que por el momento el sector es uno de los mas sólidos a nivel nacional y la economía en general no lo afecta, por el contrario la cultura consumista de la población y los bajos ingresos que estos perciben los obliga a utilizar las tarjetas de crédito como un medio para financiar sus necesidades.

No obstante, ¿Cuál es la importancia del cuadrante inerte dentro de una planificación estratégica del sector?, la respuesta es que no convendrá emplear mucho tiempo en desarrollar estrategias sobre ellos ya que son espectadores del sistema, sin embargo, es importante tenerlos muy en cuenta ya que a largo plazo pueden convertirse en actores secundarios y lo que es peor en protagonistas del desarrollo del sector.

Cuadrante Crítico: Este contiene la mayoría de los factores como competencia, planificación estratégica, eficiencia y eficacia, motivación del personal, servicio al cliente y fuerza de ventas, aquí los factores poseen influencia intensa y alta influenciabilidad, es decir un factor recibe del sistema mucha influencia, pero de igual manera él ejerce mucha influencia sobre el sistema. Estos son los factores sobre los cuales elaborar planes estratégicos resultará mas cuidadoso ya que una modificación de incremento o decremento en alguno de ellos ejercerá una alta **repercusión** de efectos en los demás factores que están en el cuadrante, por resolución del equipo de trabajo se propone prestar mucho cuidado al momento de iniciar acciones de intervención en el sistema.

Cuadrante Activo: En el se visualiza un factor muy interesante y es la tecnología, en este cuadrante el factor refleja una influencia intensa y una baja influenciabilidad, significa que él recibe muy poca influencia de los otros

factores del sistema, pero por el contrario, éste si ejerce mucha influencia sobre los demás del sistema. Es entonces, que el grupo de trabajo propone fijar planes estratégicos sobre este factor, ya que permitirá ser competitivos, brindar calidad en el servicio que los lleve a sobrepasar las expectativas de los clientes, e incluso permitirá contar con sistemas de información gerencial sobre los cuales podrán desarrollar eficientes y eficaces planes estratégicos, respaldara a la fuerza de ventas proporcionándoles información de los clientes y sus necesidades.

Es de suma importancia, hacer referencia al factor clientes ya que este se encuentra situado en la parte media del cuadrante, es decir, no posee una definición del grado de influencia e influenciabilidad que posee. Por lo tanto se sugiere mantener la atención sobre este factor ya que en un momento determinado puede posicionarse en cualquiera de los cuadrantes.

3.2.9 Etapa 9º : INTERPRETACIÓN DEL SISTEMA

En esta etapa se define la situación actual del sector, es decir se concreta lo que se ha percibido en el desarrollo de cada una de las fases anteriores: etapa tres que es el panorama del sistema en la cual se inicio la visualización sistémica del sector tomando en cuenta tanto factores externos como internos, seguidamente por la selección y definición de los factores que intervienen en el desarrollo del sector, para posteriormente elaborar la matriz de influencia en la

cual se obtuvo el grado de influencia y de influenciabilidad de los factores seleccionados, hasta llegar a las dos formas de visualizar el dinamismo y estructura del sector.

El grupo consciente del grado de importancia de esta etapa, ha puesto mas de manifiesto el análisis en conjunto de los resultados de cada una de las etapas en mención y hace énfasis que éste es sólo un corte de la realidad acorde a la investigación y análisis que se plantea, esta etapa ayuda a reflexionar e interpretar las relaciones sistémicas del sector.

El panorama del sistema refleja que el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito es un sistema abierto, es decir, tiene un constante intercambio con el medio ambiente, posee sus entradas, procesos y salidas, produciendo con esto un desgaste a largo plazo, pero sobre todo es un sistema meramente dinámico y de cambios constantes debido a la interacción que posee con el ambiente el cual puede fácilmente ser visto en el esquema axial en el cuadrante critico ya que ahí es donde radican la mayoría de los factores.

La alta competitividad existente entre las diferentes organizaciones que forman el sector no le permite integrarse para que este se fortalezca, y así desarrollarse individualmente en una libre competencia.

Para el estado global del sistema las magnitudes de influencia tienen alta repercusión, ya que al desplazar (mover) uno de los factores que se encuentran

en el cuadrante critico puede generar en el sistema reacciones negativas o positivas para los demás factores, existe la posibilidad que un factor reaccione positivamente pero otro no, esto lleva a estar concientes de la sensibilidad que el sistema posee; es ahí donde puede visualizarse una de las características principales que el sistema debe poseer como es la homeostasis que es el equilibrio dinámico de un sistema.

Sorprendentemente, para el equipo de trabajo el análisis de toda la investigación ha permitido percepciones de la posición que algunos factores han tomado en el sistema, entre los cuales están el factor económico y la tasa de interés. Hasta este momento el factor económico ejerce muy poca influencia sobre el sector ubicándose en el cuadrante inerte, es decir no influye ni es influenciado, mientras que el factor tasa de interés esta ubicado en el mismo cuadrante pero presenta un leve incremento en su nivel de influencia y de influenciabilidad, siendo ambos factores poco participativos en la sinergia del sector.

Por otra parte, la interpretación del sistema refleja que el factor tecnología es uno sobre los cuales podrán desarrollarse planes estratégicos ya que este posee mucha influencia sobre todo el sector y no es fácil de influenciar por lo que se deberá prestar mucha atención para obtener el máximo beneficio de una inversión en su modernización.

Siendo el sector un sistema muy interactivo y dinámico se puede observar como gran parte de los factores en estudio se han acumulado en el cuadrante crítico, lo que refleja el comportamiento normal de un sector como sistema estos son: competencia, planificación estratégica, fuerza de ventas, servicio al cliente, eficiencia y eficacia, motivación de personal, clientes. Al tener el mismo nivel de intensidad en el sistema, los factores eficiencia y eficacia, planificación estratégica y competencia da la pauta que estos se encuentran ligados para alcanzar los objetivos del sector, por lo tanto parece lógica la posición que ellos ocupan en el cuadrante, sin embargo es de prestar mucha atención al intentar modificar la posición a otros cuadrantes ya que al realizar cambios bruscos pueden afectar el dinamismo del sector.

La interpretación del sistema le ha permitido al grupo de trabajo identificar ciertos factores que son importantes y que no han sido considerados por los planificadores del sector, estos factores son:

- Segmentación de mercado.
- Políticas Gubernamentales.
- Administración de clientes y productos.
- Innovación.
- Publicidad.

Probablemente estos factores no han sido considerados por los planificadores por falta de visión, puesto que ninguna de las organizaciones que forman el sector posee la propia, sino que trabajan bajo una visión del banco al que pertenecen.

Finalmente, para comprender el estado actual del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito se dirá que es un sector altamente dinámico y de cambios constantes con mucha competitividad, que necesita enormemente de la tecnología, posee un alto mercado para explotar, contando con diversas formas para lograrlo como una diversificación de productos para esto deberá realizar mejoras en la eficiencia y eficacia de su recurso humano a través de una motivación y capacitación.

Adicionalmente a esto el sector posee ciertas fortalezas como diversificación de productos, respaldo bancario, elemento humano y calidad en el servicio, adicionalmente posee oportunidades como nuevos mercados, el pertenecer a un mercado financiero y la captación de clientes insatisfechos por la competencia. Pero como todo sector también posee debilidades entre estas se tienen recursos, altos intereses y el servicio al cliente; como amenazas posee el surgimiento de una ley reguladora y la alta competitividad.

Al tener clara la situación actual del sector, el equipo de trabajo establece la necesidad de efectuar una propuesta de estrategias para una planificación efectiva.

3.2.10 Etapa 10° : ESCENARIOS

En esta etapa se deben concentrar los esfuerzos en suponer cuales serán las múltiples alternativas futuras que se puedan dar. Es por medio de la técnica de escenarios que se logra integrar las diversas perspectivas del equipo de trabajo en la generación de estrategias innovadoras.

En una organización, hay muchas personas que tienen buenas ideas de cómo proyectar el futuro de la organización o del sector y es por ello que se propone aprovechar al máximo el potencial del recurso humano con que se cuenta.

Acá se presenta lo que se llamará “sistema de aviso prematuro” el cual contribuirá a visualizar el logro de la visión del sector, al plantearse un escenario donde se cambia por un momento la participación del factor. Además permitirá cambiar el modelo de pensamiento que se tiene al respecto, ya que se estará presenciando el tipo de efecto que este generaría al momento de un cambio.

Se presentan escenarios sobre los factores que poseen mayor número de corrientes entrantes y salientes de sector:

TECNOLOGÍA (CUADRANTE ACTIVO)	
POSITIVO	NEGATIVO
Teniendo tecnología de punta esto contribuiría positivamente en la elaboración un buen plan estratégico, logrando volverse competitivo ante sus adversarios, y al ser competitivo ésta siendo eficiente y eficaz por que tiene capacidad para dar respuesta a las exigencias de servicio al cliente, y por lo tanto se consigue que los clientes respondan siendo fieles. Por otra parte a la fuerza de ventas le cambia el panorama ya cuenta con un factor que viene a beneficiarlo al contar con una herramienta muy valiosa para la exigencias de hoy en día. Además la estructura de efectos cambiara sus corrientes ya que esta se volvería más dinámica de lo que ya es.	De no contar con un recurso tan importante como es tecnología, afectaría a todo el sistema por lo que el factor competencia sería el que más impacto sufrirá puesto que en éste se contempla el mayor número de corrientes del sistema; inmediatamente se encuentra el factor planificación estratégica que es el segundo situado en el lugar más externo del eje X, en este factor se reúnen todos los recursos con los que se cuenta para el desarrollo de una planificación y así tener bases para hacerle frente a la competencia. Al no contar con tecnología adecuada no podrán elaborar planes que les permita afirmar que es una fortaleza con la que cuentan.
TASA DE INTERES (CUADRANTE INERTE)	
POSITIVO	NEGATIVO
De mantenerse el factor tasa de Interés con una alta flexibilidad hacia los clientes permitirá al sector en el corto plazo asegurar la lealtad de estos. Adicionalmente si se modifica la estratificación de tasas de interés	Si se mantiene en el cuadrante inerte, el factor tasa de interés no tendría un efecto dinámico desde la perspectiva del usuario el cual no tendría otra opción más que someterse a las condiciones que el sector le ofrece. por el

por cada tarjeta, vendría a beneficiar tanto al sector en la expansión del mercado y a los cliente disminuir los costos de dicho servicio.	contrario si éste recibe mayor influencia por la competitividad o políticas gubernamentales que hasta el momento no han sido consideradas por el sector, esto no permitirá la existencia de una libre competencia dentro del mismo.
--	---

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CUADRANTE CRÍTICO)	
POSITIVO	NEGATIVO
Si se parte con el desarrollo de una visión compartida, el sector podrá desarrollar una planificación estratégica mas orientada e integrada, en ella se vincularían las necesidades de todas las áreas funcionales del sector, no sin antes considerar los resultados obtenidos de un análisis FODA, permitiendo así ver las áreas en la cuales necesita mejorar y aprovechar las fortalezas con las que cuenta, alcanzando con esto una cartera de clientes sana, que permita al sector ser competitivo y rentable.	Al no contar con una adecuada planificación estratégica, no podría el sector definir el rumbo a seguir para alcanzar sus objetivos, lo que ocasiona una vulnerabilidad que puede en determinado momento desplazarlo del mercado financiero.
FACTOR CLIENTES (CENTRO DEL ESQUEMA AXIAL)	
POSITIVO	NEGATIVO
Partiendo que los clientes posean una participación activa se hace necesario reforzar la administración de clientes, esto lleva a incrementar el factor tecnología del	Si los clientes son altamente influenciado por la competitividad existente, cae en riesgo la estabilidad general del sector puesto que habría una fuga de clientes, generando con esto una

sector, posiblemente esto contribuya con el recurso humano hacer más eficiente y eficaces y así brindar calidad en el servicio; la exigencia actual de la competencia requiere del sector la elaboración de una planificación estratégica participativa y altamente flexible.	disminución en la captación de clientes por parte de la fuerza de ventas que no es el objetivo principal.
---	---

3.2.11 Etapa 11º: ESTRATEGIAS EN EL CAMPO DE FUERZAS EXISTENTES.

En las etapas anteriores se analizo y determino el nivel de influencia e intensidad de cada factor sobre los demás, es por ello que para desarrollar esta etapa se hace necesario que el grupo de trabajo tome como plataforma el análisis efectuado anteriormente, a fin de desarrollar estrategias que le permitan al Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito afrontar no solo la competencia local si no también la de otras organizaciones que han ingresado al negocio de las tarjetas de crédito, sin olvidar la base fundamental representada por los clientes a quienes ofrecen el producto y/o servicio.

Cabe mencionar que se tomaran los factores con mayor intensidad de influencia, en base a ellos se analizarán y seleccionaran estrategias que determinen los cursos de acción que lleven al sector alcanzar de la mejor manera su visión y objetivos.

A continuación se realizan estrategias utilizando los escenarios planteados que se elaboraron en base a la matriz de influencia, la estructura de efectos y el esquema axial y que actividades se deben realizar para lograrlas y por consiguiente los efectos que esto tendrá en el sistema.

Competencia. Al ser un sistema dinámico el mercado de tarjetas de crédito sufre constantes cambios que obligan a un replanteo permanente de estrategias, eso incluye ofrecer productos innovadores a sus clientes quienes por la misma era moderna los exigen. Por lo anterior se propone ampliar la gama de promociones y beneficios que tiene cada tarjeta de crédito, obteniendo con ello mayor participación en la competitividad del sector y la fidelidad de los clientes al elegir el producto.

En cuanto a la Eficiencia y Eficacia. Un cliente estará satisfecho si le resuelve prontamente un problema, para ello es necesario intensificar la capacidad de respuesta del recurso humano, lo que se logra con la realización de cursos de motivación, capacitación y sensibilizar al personal de lo importante que es su desempeño, entre otras cosas. Causando un impacto en la disposición de una fuerza de ventas efectiva, clientes satisfechos y personal motivado. El factor eficiencia y eficacia esta estrechamente relacionado con el factor servicio al cliente lo que conlleva que para brindar calidad en el servicio se debe tener personal calificado para resolver las inquietudes del cliente, proponiendo realizar mediciones de la calidad en el servicio en forma periódica lo que

contribuye igualmente a que el sector sobresalga en la competencia al brindar calidad en el servicio y tener clientes satisfechos. De la misma manera el factor Motivación de Personal es necesario incrementar la integración y satisfacción del personal a través de capacitaciones y revisión del programa de incentivos.

El factor tasa de interés a pesar de que muestra poca participación en el sistema, tal como se menciona anteriormente no se debe dejar a un lado, por lo que se propone estarlo monitoreando constantemente, realizando estudios de flexibilidad en la tasa de interés de acuerdo al tipo de tarjeta, y para ello es necesario realizar una estratificación menos marcada en la tasa de interés de cada tarjeta. Lo que traerá como consecuencia al sector un mayor número de clientes que le provean una cartera sana.

Si se hace referencia al factor clientes, el sector esta consciente de la importancia de contar con clientes sujetos de crédito, que hagan buen uso de la tarjeta y que solventen sus deudas en forma oportuna para evitar un alto nivel de morosidad, es por ello que se hace necesario y hasta cierto punto obligatorio aumentar el número de clientes con solvencia económica a través de una selección rigurosa. Lo anterior beneficia al sector ya que ofrece una cartera de clientes sana y empleados motivados para atenderlos.

En términos generales, es valido afirmar que para las organizaciones que forman el sector la fuerza de ventas lo forman todas aquellas personas que de

una u otra manera tienen un contacto directo con el cliente, por lo que se deben efectuar intensas capacitaciones no solo al área de ventas si no al personal que trata directamente con ellos para fomentar la agresividad y capacidad para atraer más clientes, es decir formar personal integral que conozca el producto y los beneficios que el sector ofrece y de esa manera tener el recurso humano mas competitivo.

Considerando el dinamismo del sector -como ya se menciono anteriormente – es preciso señalar que para elaborar sus planes estratégicos y que estos tengan los resultados esperados, es necesario partir de una descentralización del proceso de formulación e incluir en los planes estratégicos a gerentes y empleados de niveles mas bajos de todas las áreas funcionales del sector. De esta manera el personal se sentirá comprometido al logro de la visión y se encontrará sumamente motivado para ello.

No obstante, para lograr todo lo anterior es indispensable que el Sector cuente con los recursos tecnológicos adecuados, por lo cual al hacer referencia al factor Tecnología es preciso aumentar dichos recursos tanto en hardware y software a través de la búsqueda de nuevos proveedores y haciendo uso del poder de negociación brinden buen precio, calidad y prontitud en la provisión del recurso. El sector se vera beneficiado ya que ofrecerá un servicio innovador al cliente, mejorará el servicio que ofrece y el nivel de competitividad será mayor.

Sintetizando lo antes planteado se presenta el siguiente cuadro con cada factor seleccionado que incluye las estrategias propuestas deseadas, actividades más adecuadas y efectos sobre el sistema:

FACTOR	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	ACTIVIDADES ADECUADAS	EFFECTOS IMPORTANTES EN EL SISTEMA
Competencia	Innovación constante de nuevos productos y/o servicios. Promociones a los diversos productos y/o servicios.	Motivar y desarrollar el nivel de creatividad en el personal de la organización Ampliar la gama de promociones y beneficios adheridos en las tarjetas de crédito.	Mayor participación en la competitividad del Sector. Tener la fidelidad de los clientes al elegir la tarjeta de crédito. Brindarle mas herramientas que facilite la captación de clientes por parte de la fuerza de ventas.
Eficiencia y Eficacia	Intensificar la capacidad de respuesta del recurso humano.	Programar cursos de motivación y capacitación al personal, con facilitadores de primer nivel. Sensibilizar al personal de la importancia de su desempeño. Efectuar revisiones en el programa de prestaciones e incentivos.	Contar con personal altamente motivado. Disponer con una fuerza de ventas Efectiva. Clientes satisfechos con la pronta capacidad de respuesta. Conservar la alta participación del mercado a través de la preferencia de los clientes.

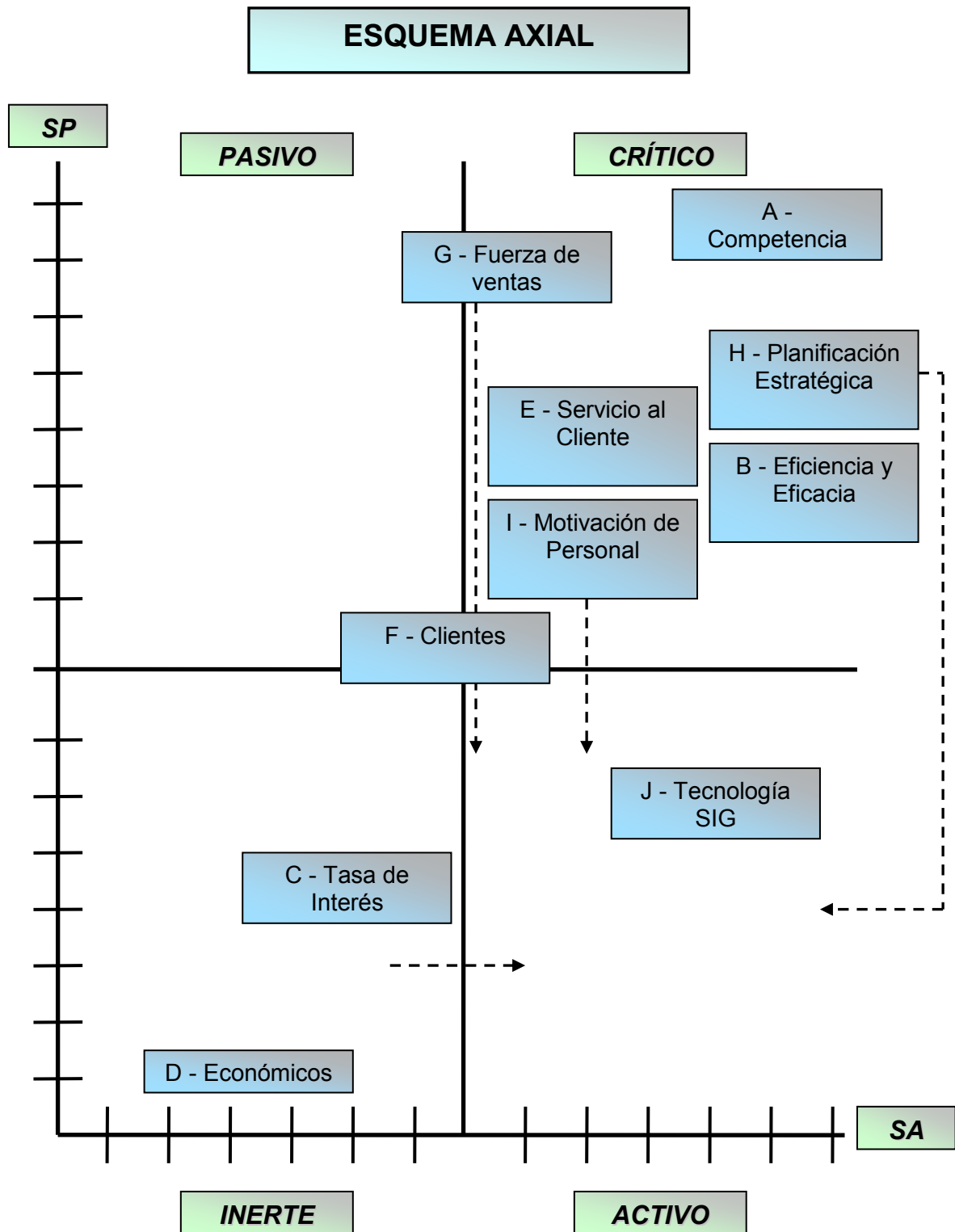
Tasa de interés	Flexibilidad en la tasa de interés de acuerdo al tipo de tarjeta.	Realizar una estratificación menos marcada en la tasa de interés de cada tarjeta.	Mayor número de clientes. Posible cartera de clientes sana.
Servicio al cliente	Personal calificado para resolver las inquietudes del cliente.	Optar por realizar mediciones de la calidad en el servicio	Destacar en la competencia Clientes satisfechos con el servicio
Clientes	Mayor numero de clientes con solvencia económica	Selección rigurosa de clientes potenciales.	Ofrece una cartera de clientes sana al sector. Empleados altamente motivados.
Fuerza de ventas	Intensas capacitaciones para fomentar la agresividad y capacidad para atraer mas clientes	Crear personal de ventas integral.	Personal competitivo.
Planificación Estratégica	Descentralizar el proceso de planificación estratégica	Incluir en los planes estratégicos a gerentes y empleados de niveles más bajos.	Participación e Integración del personal.
Motivación del Personal	Incrementar la integración y satisfacción del personal	Desarrollo de cursos motivacionales. Revisión del programa de incentivos. Promociones internas al personal. Capacitaciones constantes.	Aumento en el rendimiento del Recurso Humano.
Tecnología	Aumento en el recurso tecnológico (Hardware y Software).	Búsqueda de nuevos proveedores	Brinda un servicio innovador al cliente mejorando de esa manera el servicio que se ofrece. Nivel de competitividad mayor

3.2.12 Etapa 12º: ESTRATEGIAS MEDIANTE LA MODIFICACIÓN DEL CAMPO DE FUERZAS.

Previo a esta etapa se han propuesto posibles estrategias que permitan el acceso al sistema, explotando las intensidades de influencia de los factores que se analizaron anteriormente. El equipo de trabajo ha reflexionado sobre la conveniencia de efectuar posibles cambios en los factores, orientando posibles movimientos estratégicos y provocando que el campo de fuerza reciba modificaciones, permitiendo con esto beneficiar aún mas al sector.

El criterio de selección que el equipo de trabajo ha tomado para una propuesta de modificación en el campo de fuerza esta basado en una medida de protección de los factores internos vulnerables del sector, las modificaciones a realizar serán sobre los factores:

- Clientes.
- Motivación del personal.
- Fuerza de ventas
- Tasa de interés.



Si se desplaza con cautela el factor motivación de personal al cuadrante activo estos efectos se obtendrían: Se quiere que la motivación de las personas que forman el sector sea altamente influyente pero al mismo tiempo que esta no sea influenciada, para poder mantener la armonía con los demás factores porque al ser influenciada minimizará la eficiencia y eficacia del sector así como servicio al cliente y esto no favorecería a los demás factores que se encuentran en cuadrante crítico al poseer personal con una motivación altamente influenciada, el sector estaría exponiendo grandemente sus fuerzas internas y un principal recurso como es el personal.

El factor tasa de Interés se desplaza al cuadrante activo todo con el objetivo de volverla altamente activa de forma que el sector emisor de tarjetas de crédito posibilite a los usuarios una libre movilidad dentro del mismo y con esto permite que el sector sea dinámico.

Como producto del análisis del esquema axial, se ha trasladado el factor clientes al cuadrante activo todo con el objetivo de que tome un rol intensamente influenciable, pero que al mismo tiempo el sistema bajamente influya sobre él. Ya que los clientes deben jugar un papel más protagonista y con esto reducir la fuga de clientes.

Efectuado un desplazamiento estratégico dentro del campo de fuerzas ya existente del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito, se propone como

modificación un incremento en la agresividad y capacidad de la fuerza de ventas, mediante cursos de motivación, revisión de incentivos, capacitaciones, pero sobre todo una buena segmentación del mercado meta; esto con el objeto de volverlo menos vulnerables y sensibles a los cambios del entorno, ya que una fuerza de ventas altamente influenciada no proporciona bases sólidas para el crecimiento y desarrollo del sector. Al efectuar estos cambios, se desplazaría el factor “Fuerza de ventas” al cuadrante activo y se estaría protegiendo uno de los principales pilares de captación de clientes y crecimiento del sector.

4. SÍNTESIS DE LA PROPUESTA

A lo largo de esta investigación se ha podido identificar una diversidad de aspectos importantes los cuales marcan claramente las debilidades y fortalezas que el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito posee, adicionalmente se ha podido identificar las limitantes existentes para el crecimiento del sector.

Por lo antes expuesto el equipo de trabajo realizo un análisis minucioso de los factores que intervienen en el desarrollo del sector, a través de un método sistémico llamado SINFONIA.

La propuesta del equipo de trabajo esta basada en tres aspectos que son:

- Brindar un método, flexible, dinámico y sobre todo sistémico, que le permita visualizar los efectos e influencias que el sector recibe, con el objeto de elaborar una planificación estratégica que le asegure una competitividad como sector.

El ofrecer un método flexible, dinámico y sobre todo sistémico esta fundamentado en el dinamismo del sector, encontrado a lo largo de la investigación y sustentado por cada uno de los gerentes entrevistados. La necesidad constante de renovar los planes estratégicos del sector lo obliga a demandar un método de planificación efectivo que le permita visualizar y determinar efectos e influencias que reciben y ejercen ellos como sector al medio que los rodea.

- Ofrecer una serie de aspectos generales necesarios para la aplicación efectiva del método y que a la vez le permita integrarse, tanto a cada una de las organizaciones que lo forman como al sector mismo.

El equipo de trabajo propone motivar y capacitar al personal de la organización y principalmente a los involucrados en la formulación de la planificación estratégica del sector, adicionalmente a esto propone elaborar una serie de aspectos como:

- Motivación del personal.
- Elaboración de una VISIÓN en conjunto.
- Capacitación sobre como elaborar una “Planificación Participativa”
- Brindar Técnicas de análisis y dinámica grupal.
- Capacitar al personal sobre “Trabajo en Equipo”
- Ofrecer seminarios sobre “Liderazgo” y “Formación de Facilitadores.
- Provocar una “Sinergia Grupal”
- Al personal a cargo de la planificación ofrecer capacitación sobre “Conflictos en la toma de decisiones”

- Y finalmente el que involucra todos estos conocimientos “Teoría General de Sistemas” enfocada directamente a las organizaciones.
- Presentar, fallas existentes que como equipo de trabajo a lo largo de la investigación ha podido identificar.

El no poseer una VISIÓN estrictamente ligada al negocio de las tarjetas de crédito.

Elaboración de los planes estratégicos sin involucrar a los niveles bajos de la organización.

El no tener una integración como sector.

No utilizan al máximo las fortalezas con las que se cuenta.

Falta de una administración efectiva de clientes.

5. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados que brindo la investigación, y considerando la complejidad y dinamismo que el sector posee, el grupo de trabajo plantea las siguientes recomendaciones:

- Que cada organización que forma el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito elabore una visión institucional que sirva de guía para lograr los objetivos de la misma, y que se este rediseñando en un periodo no mayor de 3 años.
- Para la implementación del método SINFONÍA es recomendable capacitar al personal involucrado en áreas fundamentales para una mayor comprensión e integración del equipo. Las áreas sobre las cuales se recomienda capacitar al personal son: motivación, sinergia grupal, técnicas de análisis grupal, constructivismo, entre otros.
- La formación de equipos de trabajo deben ser multidisciplinarios, es decir formado por personal de las diferentes áreas funcionales de la organización.

6. LIMITANTES

Para el desarrollo de esta investigación al equipo de trabajo se le presentaron ciertas limitantes, las cuales fueron superadas oportunamente, estas limitantes son:

Superadas

- Al inicio de la investigación se presentó un limitante decisivo que fue la escasa información bibliográfica con la que se contaba; atribuyendo esta a lo novedoso del método de planificación, siendo esto superado por colaboración de CONAMYPE, agradeciendo de antemano toda su ayuda.
- Las exigencias del método en cuanto a la recolección de información obligo a solicitar entrevistas (encuesta, entrevista y matriz de influencia) constantes a las organizaciones que forman el sector; agradeciendo la confianza depositada en cuanto al manejo de la información brindada y a la vez toda la colaboración ofrecida.

No superadas.

- Una de las instituciones del sector por cuestión de políticas internas, solamente brindo su colaboración en la recolección de información a través de las encuestas.

7. GLOSARIO

A continuación se presentan las definiciones que son utilizadas en este estudio, y que contribuirán a una mejor comprensión del mismo:

AMBIENTE

Se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema.

ARMONIA

Es la propiedad de los sistemas que mide el nivel de compatibilidad con su medio o contexto.

COMPETITIVIDAD

Posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

COMPLEJIDAD

Por un lado, indica la cantidad de elementos de un sistema (complejidad cuantitativa) y, por el otro, sus potenciales interacciones (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de éstos (variedad, variabilidad).

ELEMENTO

Se entiende por elemento de un sistema las partes o componentes que lo constituyen. Estas pueden referirse a objetos o procesos. Una vez identificados los elementos pueden ser organizados en un modelo.

EMISOR

Es la entidad o institución que está autorizada para emitir TARJETAS DE CRÉDITO, débito o de compra a favor de una o más personas.

EMPRESA

Unidad autónoma de control y decisión que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos.

Institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

ENERGÍA

La energía que se incorpora a los sistemas se comporta según la ley de la conservación de la energía, lo que quiere decir que la cantidad de energía que permanece en un sistema es igual a la suma de la energía importada menos la suma de la energía exportada (entropía, negentropía).

ENTROPÍA

Las organizaciones mantienen un intercambio de energía con el entorno, la pérdida de esa energía se convierte en un desgaste para la organización lo que las va agotando y puede conducirlos a la muerte, esa pérdida y desgaste de energía es lo que se conoce como entropía.

EQUILIBRIO

Actos con los que se sostiene una situación difícil.

ESQUEMA AXIAL

Proporciona información adicional: la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de “sensibilidad”(influenciabilidad) de ese factor incidido por parte del sistema.

ESTRATEGIA

Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo

plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

ESTRUCTURA

Las interrelaciones más o menos estables entre las partes o componentes de un sistema, que pueden ser verificadas (identificadas) en un momento dado, constituyen la estructura del sistema.

ESTRUCTURA DE EFECTOS

Es una forma de representación que nos muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales.

FUNCIÓN

Se denomina función al output de un sistema que está dirigido a la manutención del sistema mayor en el que se encuentra inscrito.

HOMEOSTASIS

Es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto es decir al nivel de adaptación permanente al sistema y su tendencia a la supervivencia dinámica.

INFLUENCIA

La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.

INFORMACIÓN

Datos que se han organizado o analizado de acuerdo con alguna lógica.

Input

Todo sistema abierto requiere de recursos de su ambiente. Se denomina input a la importación de los recursos (energía, materia, información) que se requieren para dar inicio al ciclo de actividades del sistema.

Output

Se denomina así a las corrientes de salidas de un sistema. Los outputs pueden diferenciarse según su destino en servicios, funciones y retroinputs.

MAPA MENTAL

Es una herramienta que permite la memorización, organización y representación de la información con el propósito de facilitar los procesos de aprendizaje, administración y planificación organizacional así como la toma de decisiones.

MATRIZ DE INFLUENCIA

Valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás.

MODELO

Representación simplificada de las propiedades claves de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática.

NEGENTROPÍA

Los sistemas vivos son capaces de conservar estados de organización improbables (entropía). Este fenómeno aparentemente contradictorio se explica porque los sistemas abiertos pueden importar energía extra para mantener sus estados estables de organización e incluso desarrollar niveles más altos de improbabilidad. La negentropía, entonces, se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener su organización y sobrevivir (Johannsen. 1975).

ORGANIZACIÓN

Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

PENSAMIENTO SISTÉMICO

Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

PLAN

Acción a desarrollar en un determinado periodo.

PLANIFICAR

Implica pensar con antelación en metas y acciones basándose en algún método.

PLANIFICACIÓN

Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

PLANEACIÓN

Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos (apropiado, adecuado, conforme) para alcanzar dichas metas.

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

RELACIÓN

Las relaciones internas y externas de los sistemas han tomado diversas denominaciones. Entre otras: efectos recíprocos, interrelaciones, organización, comunicaciones, flujos, prestaciones, asociaciones, intercambios, interdependencias, coherencias, etcétera. Las relaciones entre los elementos de un sistema y su ambiente son de vital importancia para la comprensión del comportamiento de sistemas vivos.

RETROALIMENTACION

Son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas.

Retroalimentación negativa

Este concepto está asociado a los procesos de autorregulación u homeostáticos. Los sistemas con retroalimentación negativa se caracterizan por la mantención de determinados objetivos.

Retroalimentación positiva

Indica una cadena cerrada de relaciones causales en donde la variación de uno de sus componentes se propaga en otros componentes del sistema, reforzando la variación inicial y propiciando un comportamiento sistémico caracterizado por un autorreforzamiento de las variaciones (circularidad, morfogénesis). La retroalimentación positiva está asociada a los fenómenos de crecimiento y diferenciación.

RETROINPUT

Se refiere a las salidas del sistema que van dirigidas al mismo sistema (retroalimentación). En los sistemas humanos y sociales éstos corresponden a los procesos de autorreflexión.

SERVICIO

Son los outputs de un sistema que van a servir de inputs a otros sistemas o subsistemas equivalentes.

SINÉRGIA

Situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera.

SINFONIA

Sistémica Interpretación de la Naturaleza de los Factores que Influyen en las Organizaciones y sus Nexos Internos y Ambientales.

SISTEMAS

Es un conjunto organizado de partes interactuantes e interdependientes y el hecho de encontrarse juntas no es al azar, sino que están conectadas en una determinada estructura.

TARJETA DE CRÉDITO

Es todo instrumento privado, firmado, nominativo e intransferible, que permite a su tenedor celebrar negocios de adquisición, locación de servicios u obras sin abonar en efectivo el respectivo importe al proveedor.

TARJETAHABIENTE

Individuo que hace uso de una Tarjeta de Crédito.

VARIABILIDAD

Indica el máximo de relaciones (hipotéticamente) posibles ($n!$).

VARIEDAD

Comprende el número de elementos discretos en un sistema (v = cantidad de elementos).

BIBLIOGRAFIA

- Denkmodell® Dialog Design, Manual de Planificación, Alemania, Berlin , 2002, Pág. 1-30
- Morrissey, George L., Pensamiento Estratégico, Prentice Hall, México, D.F., 1996, Págs. 1-73
- Hernández Sampieri, Roberto, et. al., Metodología de la Investigación, 2ª. ed. McGraw-Hill, México, D.F.,1997, Pág. 210
- López Vásquez, Luis, Recopilación de Leyes en Materia Mercantil, 4ª. ed., El Salvador, San Salvador, 1997. Pág.270
- CONAMYPE, Cooperación Técnica Alemana (GTZ) Programa de Integración y Fomento de Empleo, El Salvador, San Salvador, 2002
- Banco Salvadoreño, Entrevista. Sub-gerencia de Banca de Personas, El Salvador, San Salvador, 2002
- Banco Agrícola Comercial, Entrevista. Jefatura de Tarjeta de Crédito, El Salvador, San Salvador, 2002
- Scotiabank, Entrevista. Banca de Personas, El Salvador, San Salvador, 2002
- Banco Promérica, Entrevista. Gerencia de Tarjeta, El Salvador, San Salvador, 2002
- Banco Uno, Entrevista. Dirección de Mercadeo, El Salvador, San Salvador, 2002.

Internet

- www.denkmodell.com
- www.businesscol.com
- www.geocities.com
- www.gestiopolis.com
- www.lasalle.edu-com
- www.clinicapsi.com/sistema
- www.fes.el/prosur96-0
- www.monografias.com
- www.eprisma.com
- www.miexamen.com

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

El objetivo de esta encuesta es recolectar información acerca de los factores que influyen en el desarrollo del Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito, la cual será de mucha utilidad para orientar a la organización al desarrollo de estrategias. No omitimos manifestar que dicha investigación será con fines estrictamente académicos.

Agradecemos su valiosa colaboración para el desarrollo de nuestro trabajo de grado, el cual nos servirá para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Parte I

Indicaciones: Escriba el número dentro del recuadro a la respuesta que considere conveniente.

Sexo:	1. Masculino	2. Femenino	
1. ¿Tiempo de laborar en la organización? 1. menos de 1 2. 1-2 Años 3. 3-5 Años 4. 6 a más		6. ¿En que medida cree usted que los logros obtenidos en su área contribuyen a la visión de su organización? 1. Nada 2. Poco 3. Mucho 4. Plenamente	
2. ¿Cargo que desempeña dentro de la organización? 1. Gerencial 2. Jefatura 3. Operativo 4. Otros		7. ¿Cómo evalúa la comunicación de las otras unidades organizacionales hacia la suya al momento de ejercer sus funciones? 1. Mala 2. Regular 3. Buena 4. Muy buena 5. Excelente	
3. ¿Cuál es el área funcional en la que se desempeña? 1. Operaciones 2. Finanzas 3. Mercadeo 4. Administración 5. Jurídico 6. Créditos y cobros 7. Ventas 8. Otros		8. Existe dentro de su organización una unidad responsable del desarrollo de nuevos productos? 1. Sí 2. No	
4. ¿De cuantas personas esta conformada su unidad? 1. 1-10 2. 11-20 3. 21-30 4. Más -100		9. ¿Considera que la organización cuenta con tecnología adecuada para cubrir las necesidades en el desarrollo de sus actividades? 1. Sí 2. No	
5. ¿Qué porcentaje de cumplimiento representan sus objetivos profesionales con los objetivos de la organización? 1. 10-20% 2. 21-40% 3. 41-60% 4. 61-100%		10. ¿Qué porcentaje de participación dentro de las utilidades de la organización representa el producto "tarjetas de crédito"? 1. 10-20% 2. 21-30% 3. 31-40% 4. Otros	
11. ¿Cuáles son los aspectos que considera vulnerables en el desarrollo de las actividades de su unidad? Planificación Coordinación Servicio al cliente Segmentación de mercado Organización Eficiencia interna Integración Comunicación Motivación Estadística Financiero SIG Legal			
12. ¿De acuerdo a su perspectiva que factores son los más influyentes para el desarrollo de la organización? Económicos Estilo de Dirección Clientes Competencia Motivación del personal Personal calificado Tecnología Fuerza de Ventas Complejidad de la organización Políticos Eficacia interna Demográficos			

Parte II

Instrucciones: Escriba el número dentro del recuadro a la respuesta que considere conveniente, y posteriormente completar su respuesta.

13. ¿Cómo califica los lineamientos recibidos por parte de sus superiores en relación a los logros establecidos? 1. Deficiente 2. Adecuados 3. Excelente	
14. ¿Al momento de planificar el trabajo de su unidad toman en cuenta a otras unidades? 1. Sí 2. No	
15. ¿En que medida influyen en sus operaciones otras unidades de la organización? 1. Nada 2. Poco 3. Regular 4. Mucho	

Parte III

Instrucciones: Completar las siguientes preguntas

¿Enuncie que factores pueden llevar al fracaso a una organización emisora de tarjetas de crédito?	18. ¿Cuáles son los productos sustitutos que representan fuerte competencia para las tarjetas de crédito?
¿De acuerdo a un análisis FODA mencione cuáles son las variables claves de cada una de ellas dentro de la organización? FODA	19. ¿Qué porcentaje de participación posee la organización dentro del mercado en el que se desenvuelve?
20. ¿Según su criterio cuales serían los elementos a tomar en cuenta al momento de una planificación estratégica específicamente en el sector bancario emisor de tarjeta de crédito?	

GUIA DE ENTREVISTA PLANIFICACION ESTRATEGICA A TRAVES DEL METODO SINFONIA EN EI SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CREDITO

Objetivo: Conocer el criterio gerencial de las organizaciones que forman el Sector Bancario Emisor de Tarjetas de Crédito de El Salvador.

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la organización?
2. ¿Cómo visualiza su empresa en 5 años?
3. ¿Qué elementos toma en cuenta par la estructuración de la visión y existencia del Pensamiento Filosófico? (Valores, Visión, Misión)
4. ¿Cuál es El papel que juega El Banco dentro del Sistema de Tarjetas de Crédito y que otras empresas intervienen en El funcionamiento?
5. ¿Cuál es la periodicidad de la planificación?
6. ¿Cuál es El proceso de formulación del Plan Estratégico?
 - 6.1. Método utilizado para la planificación.
 - 6.2. Aspectos a considerar al momento de la planificación.
7. ¿Existen planes de contingencia?
8. ¿De que manera analizan la competencia?
9. ¿Cómo efectúan el análisis del riesgo?
10. De acuerdo a su opinión que es lo que la empresa debe administrar primero:
 - 10.1. ¿Como administra a los clientes?
 - 10.2. Administración del producto?
 - 10.2.1. Planificación de las promociones
 - 10.2.2. Alianzas estratégicas
11. ¿Existen planes de motivación, programas de capacitación e incentivos par su personal?
12. ¿Cómo fomenta El trabajo en equipo y la cultura organizacional?
13. ¿De acuerdo al giro de la institución cual es el clima idóneo a implementar dentro de la organización?
14. ¿Qué efectos considera generaría tanto a su empresa como al sector el surgimiento de una LEY REGULADORA?
15. ¿Cómo influye el record crediticio que proporciona el sistema DICOM par la captación de nuevos clientes?
16. ¿Qué factores influyen en el sostenimiento del prestigio institucional?

MATRIZ DE INFLUENCIA

SECTOR BANCARIO EMISOR DE TARJETAS DE CREDITO

INFLUENCIA EN: INFLUENCIA DE:	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SA
A. Competencia (Diversificación de servicios y/o productos)											
B. Eficiencia y Eficacia (Capacidad de respuesta del recurso humano)											
C. Tasa de interés (Flexibilidad											
D. Económicos (Políticas gubernamentales)											
E. Servicio al Cliente (Calidad en la atención)											
F. Clientes (Capacidad financiera)											
G. Fuerza de Ventas (Agresividad y capacidad)											
H. Planificación Estratégica (Participación sistémica en la elaboración del plan)											
I. Motivación de personal (Integración y satisfacción con la organización)											
J. Tecnología SIG (Modernización)											
SP											
SA X SP											

¿Cuál es la influencia que el factor A tiene sobre el factor B?
 ¿Cuál es la influencia que el factor A tiene sobre el factor C?
 ¿Cuál es la influencia que el factor A tiene sobre el factor D?
 Y a su vez sucesivamente, hasta completar todos los factores

La forma de llenar es horizontal.



