

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA CANALES DE
DISTRIBUCIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ BASADO EN EL SISTEMA
INTEGRADO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD – HOSHIN KANRI.**



DIEGO ANDRES DUEÑAS ACEVEDO



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y MEPRESARIALES
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2008**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA CANALES DE
DISTRIBUCIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ BASADO EN EL SISTEMA
INTEGRADO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD – HOSHIN KANRI.**

DIEGO ANDRES DUEÑAS ACEVEDO



**Proyecto de grado para optar por el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**



**Director de proyecto
ING. JORGE ELIECER FIGUEROA VARGAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y MEPRESARIALES
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2008**

AGRADECIMIENTOS

*En el desarrollo de este proyecto, las experiencias
Vividas y contadas no son mas que un resumen
De la vida que cada día fortalecen mi ser, mi saber
Y mi hacer como persona.*

*A mi familia, a mi madre Esperanza y padre Juan Manuel
por los valores que me enseñaron y la vida que me ofrecieron,*

*A mis hermanos Jhon y Laura por la fuerza que me motiva
a crecer como persona,*

*A DIOS, por sen el motor de la sabiduría y la fe para
emprender los proyectos personales,*

*A mis amigos por ser los modelos de los que he
aprendido un sin fin de temas y experiencias,*

*A la universidad Industrial de Santander por ser el tesoro
del conocimiento y aportarme el saber pensar,*

*Al Banco de Bogotá por dirigir mi carrera profesional
A la realidad,*

*A todos mis maestros y colaboradores, Juan Pablo
Jefe de canales de distribución por su tiempo,
enseñanza y demostrarme que hay otra forma de ver las cosas,
Al ingeniero Jorge Figueroa por su aporte, experiencia y crítica profesional,*

*La felicidad es una sola por lograr lo que parecía lejos
Pero que siempre fue un sueño del ahora.
Espero que este compendio cumpla con sus expectativas.*

Diego Andrés Dueñas Acevedo



TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	2
1.1 MODALIDAD DEL PROYECTO.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 Identificación, formulación de variables y esquema del problema.....	4
1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	7
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	8
1.5.1 Objetivo General.....	8
1.5.2 Objetivos específicos.....	8
1.6 GENERALIDADES DE LA METODOLOGÍA.....	9
2. GENERALIDADES DEL SECTOR BANCARIO EN EL MUNDO Y EL ÁMBITO LOCAL.....	17
2.1 SURGIMIENTO, DESARROLLO Y MADUREZ DE LA BANCARIZACIÓN EN EL MUNDO.....	17
2.2 SITUACIÓN DE LA BANCA EN COLOMBIA.....	23
2.3 APLICACIONES DEL BSC EN EL ENTORNO EMPRESARIAL.....	32
2.4 APLICACIONES DE BPM (MEJORES PRÁCTICAS) DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL ENTORNO EMPRESARIAL.....	34



3.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA METODOLOGIA BSC – HOSHIN Y OTROS EJES TEMÁTICOS.....	37
3.1	CONCEPTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA BSC <i>Balanced ScoreCard</i>	37
3.2	COYUNTURA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN <i>Hoshin – Kanri</i> CON EL <i>BSC</i>	40
3.3	SOPORTE <i>SIX SIGMA</i> A LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	41
3.4	GENERALIDADES DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	43
4.	PRESENTACIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ.....	46
4.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL BANCO DE BOGOTÁ.....	46
4.2	RESEÑA HISTÓRICA.....	47
4.3	RAZÓN SOCIAL Y OBJETO SOCIAL.....	49
4.4	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	49
4.4.1	Estructura Organizacional y funcional.....	49
4.4.2	Visión, política de calidad y valores corporativos.....	50
4.5	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	51
4.6	CLIENTES DEL BANCO DE BOGOTÁ.....	53
4.7	INTRODUCCIÓN A LA RED DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN BANCO DE BOGOTÁ.....	54
5	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGIA.....	56
5.1	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	56
5.1.1	Definición de los miembros del equipo y sus Responsabilidades.....	56
5.1.2	Orientación, Conceptualización y aplicación del diagnóstico general ambiental.....	57



5.1.3	Diagnóstico general corporativo.....	58
5.1.4	Diseño y desarrollo de mecanismos y herramientas para el diagnóstico específico.....	58
5.1.5	Análisis de los elementos estratégicos que definen a la Jefatura de canales de distribución del BANCO DE BOGOTÁ.....	59
5.1.6	Análisis funcional, social, ambiental, cultural e intelectual de la Jefatura de CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	63
5.1.7	Despliegue de la función de la calidad a través del servicio.....	74
5.1.8	Análisis del lineamiento estratégico del BANCO DE BOGOTÁ a través de CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	75
6.	CONSTRUCCIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	76
6.1	DEFINICIÓN DE EJES DEL LINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA JEFATURA CON LAS PERSPECTIVAS DEL MODELO Y LA ESTRATEGIA.....	76
6.2	DEFINICIÓN DE OE-(OBJETIVOS ESTRATÉGICOS) A TRAVÉS DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS.....	79
6.3	CONSOLIDACIÓN, VALIDACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LOS OE.....	83
6.4	VALORACIÓN DE LAS NECESIDADES CRÍTICAS DE INFORMACIÓN.....	83
6.5	CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	84
6.6	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ CMI.....	85
6.7	CONSOLIDACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	86
7.	IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION DE LA HERRAMIENTA.....	88
7.1	DESARROLLO DE LA HOJA DE VIDA Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LOS INDICADORES.....	88
7.2	LECTURA DE LOS INDICADORES.....	90
7.3	DEFINICIÓN DE INICIATIVAS Y CURSOS ALTERNATIVOS	



	DE ACCIÓN Y DECISIÓN ESTRATÉGICAS.....	90
7.4	DEFINICIÓN E INCORPORACIÓN DE METAS.....	93
7.5	CONSTRUCCIÓN DEL PLAN PROSPECTIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	94
8.	ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA.....	95
8.1	DESARROLLO DE LA PLATAFORMA.....	95
8.2	ADMINISTRACIÓN DE LA PLATAFORMA.....	95
8.2.1	Nivel de seguridad.....	95
8.2.2	Configuración.....	96
8.2.3	Acceso directo.....	97
8.3	PRESENTACIÓN DEL PANEL DE CONTROL.....	97
8.4	GENERACIÓN DE DIAGRAMAS.....	97
8.5	PRESENTACIÓN DE INFORMES GERENCIALES AL COMITÉ COMERCIAL.....	98
8.6	LENGUAJE OPERATIVO DE LA HERRAMIENTA, ATRIBUTOS Y FUNCIONAMIENTO DEL PAQUETE INFORMÁTICO.....	98
8.7	REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN Y DISEÑO DE LOS MECANISMOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	99
8.8	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	100
8.9	EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES.....	100
9.	SEGUIMIENTO DEL MODELO ADMINISTRATIVO BSC – HOSHIN.....	105
9.1	SEGUIMIENTO Y CONTROL POSTERIOR A LAS (4) PERSPECTIVAS DEL MODELO.....	105
9.2	REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OE, ESTRATEGIAS E INDICADORES.....	105



9.3	MEJORAMIENTO CONTINUÓ A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA Y CONCEPTOS DE HOSHIN – KANRI	106
9.4	VALIDACIÓN DE LA MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	106
9.5	DIFUSIÓN DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES DEL SISTEMA.....	106
9.6	EVALUACIÓN DEL MODELO.....	108
9.7	ENTREGA DE PRIMEROS RESULTADOS (INFORMES COMERCIALES).....	111
10.	CONCLUSIONES	113
11.	RECOMENDACIONES O PROPUESTAS DE MEJORA	116
12.	BIBLIOGRAFÍA y E – GRAFÍA	118



LISTA DE TABLAS

	PAG.
Tabla 1. Cobertura de sucursales en Europa y América Latina.....	18
Tabla 2. Cobertura de sucursales y cajeros automáticos – 2002.	19
Tabla 3. Utilización de dispositivos POS para prestar servicios bancarios.	19
Tabla 4. Razones para llevar a las entidades a utilizar servicios bancarios.....	21
Tabla 5. Cobertura de la población rural y urbana 2001.	24
Tabla 6. Cobertura del sistema bancario 2005.	25
Tabla 7. Distribución de las sucursales y municipios de las entidades.	27
Tabla 8. Diagnóstico externo POAM para canales de distribución.	64
Tabla 9. Diagnóstico interno PCI para canales de distribución.	67
Tabla 10. Diagnóstico centros estratégicos para canales de distribución.	68
Tabla 11. Diagnóstico perfil competitivo para canales de distribución.	71
Tabla 12. Resultados de perfil competitivo para canales de distribución.	72
Tabla 13. Consolidación de los OBE y OE del modelo para la jefatura.	80
Tabla 14. Alineamiento de los OE con las estrategias de la jefatura.	87
Tabla 15. Sinergias en las iniciativas globales.	92
Tabla 16. Factores liderazgo y nivel de innovación que impactan los OBE a través de los indicadores.....	101
Tabla 17. Factores capacidad de ejecución, cumplimiento de normas y Apoyo al recurso humano que impactan los OBE a través de los indicadores.....	102
Tabla 18. Factores Planeación y organización que impactan los OBE a través de los indicadores.....	103
Tabla 19. Factores motivación, ejecución y control que impactan los OBE a través de los indicadores.....	104



LISTA DE FIGURAS

	PAG.
Figura 1. Identificación, formulación y variables del problema.....	6
Figura 2. Esquema de la metodología del proyecto.....	16
Figura 3. Costos de transacción por canal (Prom. en dólares).....	21
Figura 4. Nivel demográfico de bancarización.....	22
Figura 5. Nivel demográfico de infraestructura.....	23
Figura 6. Etapas del diseño de un CMI.....	38
Figura 7. Estructura organizacional de mercadeo del Banco de Bogotá.....	50
Figura 8. Resultado POAM para canales de distribución.....	64
Figura 9. Resultado PCI para canales de distribución.....	67
Figura 10. Resultado de centros estrategicos para canales de distribucion.....	69
Figura 11. Matriz DOFA para canales de distribución.....	73
Figura 12. Desglose de los procesos vitales del core Business.....	79
Figura 13. Elementos para la construcción del balance del modelo.....	85
Figura 14. Hoja de vida del KPI.....	89
Figura 15. Apoyo en la lectura de indicadores del aplicativo.....	90
Figura 16. Identificación de meta en el aplicativo del modelo.....	93
Figura 17. Configuración del aplicativo.....	96
Figura 18. Presentación de diagramas a través de la herramienta.....	97
Figura 19. Resúmenes generados por el aplicativo.....	98



LISTA DE ANEXOS

	PAG.
Anexo A. Clasificación de factores críticos para la elaboración del DOFA.....	120.
Anexo B. Core Business de canales de distribución.....	121
Anexo C. Mapa estratégico para canales de distribución.....	122
Anexo D. Cuadro de mando integral CMI.....	123
Anexo E. Consolidación de estrategias del sector.....	124
Anexo F. Estrategias identificadas para canales de distribución.....	126
Anexo G. Iniciativas genéricas para canales de distribución.....	128
Anexo H. Plan prospectivo para la jefatura de canales de distribución.....	129
Anexo I. Identificación de riesgos presentados en el modelo de las 4 Perspectivas, de apoyo y hoshin.....	130
Anexo J. Hoja de vida de los indicadores de la jefatura.....	137
Anexo K. Job description de los practicantes del modelo.....	143
Anexo L. Instructivo UAP del aplicativo.....	146
Anexo M. Graficas resumen de centros estratégicos de canales de Distribución.....	168



RESUMEN DEL PROYECTO

TITULO: IMPLEMENTACION DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ BASADO EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION BALANCED SCORECARD – HOSHIN KANRI. *

AUTOR: DUEÑAS ACEVEDO, Diego Andrés. **

PALABRAS CLAVE: Arquitectura del modelo, Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, campo estratégico de acción, lineamiento estratégico, management de procesos, medición del desempeño, objetivo estratégico, canal de distribución.

DESCRIPCIÓN:

El proyecto ofrece una completa y ejemplar teoría y práctica acerca de la implementación del modelo administrativo integrado basado en los conceptos **BSC – HK** (*Balanced ScoreCard* y *Hoshin Kanri*) aplicados a los canales de distribución.

Tanto el autor como el lector determinan la importancia de su contenido, para ello, el contenido cuenta con un paquete de información acerca del desarrollo de la metodología, un resumen de la implementación tecnológica, la parte estratégica en general, además de contar con representaciones gráficas importantes en el proceso de aprendizaje de los dos actores involucrados.

El proyecto se describe sistemáticamente en: un componente teórico acerca de la metodología y los componentes clave, un estudio del sector acompañado de un diagnóstico de la empresa BANCO DE BOGOTÁ S.A, una identificación de los elementos estratégicos de la jefatura de canales de distribución, la construcción de los elementos que conforman un CMI, objetivos, indicadores de gestión, estrategias, planes entre otras herramientas necesarias para un modelo completo, además la sinergia con la política Hosni kanri y todos los elementos necesarios para generar la plataforma tecnológica en el enriquecimiento, análisis, control y feedback de la estrategia para canales de distribución.

Dentro de los factores relevantes del proyecto, el desarrollar e implementar el sistema del *Balanced ScoreCard* (**BSC**) con el apoyo del programa de direccionamiento *HOSHIN – KANRI* (**HK**) proporciona soluciones a la medida y de menor aversión al riesgo generando una base sólida y organizada de información de los canales en diversas iniciativas contempladas por la dirección.

* Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial.

** Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director Ing. Jorge E. Figueroa.



PROYECT SUMMARY

TITLE: IMPLEMENTATION OF AN ADMINISTRATIVE MODEL FOR DISTRIBUTION STRAITS OF THE BANCO DE BOGOTÁ BASED ON THE INTEGRATE SISTEM MANAGEMENT BALANCED SCORECARD – HOSHIN KANRI. *

AUTHOR: DUEÑAS ACEVEDO, Diego Andrés. **

KEY WORDS: Architecture of the model, Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, strategic field of action, strategic lineament, management of processes, measurement of the yield, strategic target, strait of distribution.

DESCRIPTION:

The project offers one complete exemplary and practices about the implementation of the integrated administrative model based on concepts **BSC - HK** (*Balanced Scorecard and Hoshin Kanri*) applied to the distribution straits. As much the author as reader determines the importance of their content, for it, the content counts on a package of information about the development of the methodology, a summary of the technological implementation, the strategic part in general, besides to count on important graphical representations in the process of learning of actors both involved.

The project is described systematically in: a theoretical component about the methodology and the component ones nails, a study of the sector accompanied by diagnose of the company BANCO DE BOGOTÁ S.A., an identification of the strategic elements of the headquarters of distribution straits, the construction of the elements that conform a CMI, objectives, indicators of management, strategies, plans among other necessary tools for a complete model, in addition synergy with the Hoshin kanri and all the elements necessary to generate the technological platform in the enrichment, analysis, control and feedback of the strategy for distribution straits.

Among the relevant factors of the project, develop and implement the system of *Balanced Scorecard (BSC)* with the support on the program addressing *Hoshin Kanri (HK)*. Provides tailor-made solutions and less aversion to risk creating a solid foundation and organized Information channels in various initiatives envisaged by the management.

* Project of degree to choose by I title of Industrial Engineer.

** Industrial university of Santander, School of Industrial and Enterprise Studies, Director Ing. Jorge E. Figueroa.



LÉXICO

ARQUITECTURA DEL MODELO ¹

Diseño y representación del sistema de información que apoya al Balanced Scorecard para probar, validar y modificar las hipótesis insertadas dentro de las estrategias de la organización además de permitir un completo panorama de la gestión realizada por la propia organización.

BALANCED SCORECARD ²

El BSC es un nuevo sistema de gerenciamiento estratégico (no solo de medición) desarrollado para hacer un reconocimiento de la gestión de la estrategia dentro de las propias fortalezas y debilidades previamente identificadas. Esto le permite a las organizaciones clarificar y convertir su visión trasladada en acción. Este promueve la retroalimentación o feedback alrededor de los procesos internos y externos en aras del funcionamiento estratégico y del mejoramiento continuo favoreciendo los resultados. En resumen transforma la planeación estratégica de un ejercicio académico en un centro de atención.

BPM (BEST PRACTICE OF MANUFACTURING)

Las mejores prácticas de manufactura de los modelos empresariales que han demostrado excelentes resultados a lo largo de las innovaciones en gestión de procesos, productos, servicios, partes administrativas, canales de distribución, mercadeo, manejo de capital, etc. Este complejo pero práctico paquete de metodologías eficientes demuestra la importancia de adoptar los modelos que conllevan a los mejores resultados.

CADENAS CAUSA-EFECTO

Las diferentes relaciones que se ven reflejadas en los objetivos estratégicos acompañados por sus indicadores demuestran la dependencia directa o inversa de los resultados de uno con respecto de otro elemento estratégico. Para ello es importante destacar que estas causas son relaciones que generan efectos nocivos y beneficiosos a la organización y que la correlación entre los objetivos y los indicadores son la marca en el mapa estratégico.

¹ y ² www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.



CAMPO ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

Son áreas del negocio que representan para la gerencia aspectos relevantes al momento de definir tareas que generan valor a la cadena de administración. Como punto estratégico para la organización destacan los aspectos de mix del mercado (bien y servicio), aspectos de logística y distribución física, financiera y de mercado, además de aspectos importantes en las políticas y direccionamiento de al propia organización.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN³

El canal de distribución es el conducto que hace posible la distribución de los bienes y servicios. Salvo en caso particular directo, la composición incluye distribuidores e intermediarios comerciales que se justifican porque aportan valor al producto que llega al mercado, consiguiendo una tarea que llega de manera más eficiente y más eficaz.

CENTRO ESTRATÉGICO

Los centros estratégicos están vistos como los aspectos más relevantes para la organización en pro de mejorar la cadena de valor del negocio, de tal manera que para la competencia se convierte en una ventaja competitiva sobresalir en cualquiera de estos centros definidos.

CICLO PHVA⁴

Para adoptar y monitorear el proceso de planeación de manera efectiva, ayuda el uso del modelo P.H.V.A. (planear, hacer, verificar y actuar), siempre y cuando se constituyan en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifiquen si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para reiniciar el proceso. El P.H.V.A. dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y busca su control con base a su establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares.

El control se define como todas las actividades necesarias para alcanzar eficiente y económicamente todos los objetivos a largo plazo.

La gerencia de procesos en el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

³ Estrategias de distribución comercial, diseño del canal de distribución y relación entre el fabricante y el detallista, Álvarez, Vegoña; Vásquez, Rodolfo; trespapacios, jua ed Thompson learning Ibero 2006, Business/ economic/ finance.

⁴ Norma técnica ICONTEC ISO 9001:2000 y www.virtualunal.edu.co/cursos



- **Planear:** Siendo la definición de las metas y los métodos para alcanzarla.
- **Hacer:** Consiste en ejecutar la tarea y recoger los datos, después de haber realizado un proceso de formación (educar y entrenar).
- **Verificar:** Es la evaluación de los resultados de la tarea ejecutada, identificación de los problemas que originan el no-cumplimiento de las tareas (formación, planeación).
- **Actuar:** Consiste en tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

Durante todo este proceso, están presentes los indicadores e índices de gestión de cada área que deben estar alineados con sus respectivas unidades de negocio para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

CMI⁵

El Cuadro de Mando Integral ó panel de control integral CMI, permite realizar un seguimiento integrado a la organización, equilibrando la gestión con los objetivos, las prioridades, y los resultados reales.

Con el CMI, la propia organización integra los indicadores más tradicionales junto con medidas de gestión más modernas como la calidad percibida, los recursos humanos o las inversiones en tecnología y capacidades y que no pueden ser cuantificadas por instrumentos exclusivamente financieros.

CORE BUSINESS⁶

El core business o corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado. Por ejemplo, el 'core business' de Carrefour es la comercialización de productos de consumo cotidiano a precios populares.

El resto de actividades de apoyo a la función principal, suelen ser subcontratadas. Para identificar el corazón del negocio de una empresa hay que pensar qué función, de las que se realizan en la misma, cumple la condición de ser una actividad que puede permitir la introducción de la empresa en diferentes mercados. Podría tratarse del dominio de un proceso de producción, una muy buena relación con los clientes que permita definir el producto en función de sus necesidades, un formato único de canales de distribución, etc.

⁵www.decidesoft.net/esp/cmi

⁶www.agendaempresa.com/firmas



CUSTOMER

La filosofía gerencial ha incrementado la centralización en la satisfacción de los clientes en los negocios, todo esto para su realización. El BSC aplica a esta perspectiva indicadores de satisfacción ó insatisfacción, además de los eventuales encuentros de las necesidades del propio cliente.

DATABASE⁷

Base de datos ó database es un conjunto exhaustivo no redundante de datos estructurados organizados independientemente de su utilización y su implementación en máquina accesibles en tiempo real y compatibles con usuarios concurrentes con necesidad de información diferente y no predicable en tiempo.

DIAGNÓSTICO

Es el conjunto de herramientas que determinan la situación actual y futura de una compañía. También visto como el análisis general y específico de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a las que se encuentra rodeada una organización. El diagnóstico sirve además para generar un panorama de mejoras a través de planteamientos concluyentes acerca de las variables externas e internas de la organización.

EQUIPO DE TRABAJO

Grupo interdisciplinario que participa activamente en la consecución de los objetivos de una organización. Se basa en las teorías del *coaching* y el *empowerment* (filosofías de liderazgo y proactividad colectiva). Las discusiones generadas por los equipos interdisciplinarios de trabajo se demuestran en los comités, através de un brainstorming organizado y levantando actas concluyentes.

ESTRATEGIA⁸

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos. En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el como se alcanzará la visión del negocio.

⁷www.lafacu.com/apuntes/informatica/base_datos/default

⁸WWW.DEFINICION.ORG



FEEDBACK

El feedback es un proceso comprendido en toda la cadena de la organización que sirve para detectar elementos eficientes ó ineficientes con el fin de tomar medidas para mejorarlos. La retroalimentación o aprendizaje continuo de la cadena obedece a la necesidad de entender cada uno de los procesos de valor en las diferentes áreas y perspectivas de la organización. Este proceso es administrado a través de diferentes filosofías administrativas que permiten vislumbrar desde el comienzo hasta el final la estructura de la organización, para tomar medias correctivas y preventivas y facilitar la gestión por un análisis colectivo de los resultados obtenidos en este proceso.

FINANCIAL⁹

Kaplan y Norton desagregaron los tradicionales datos financieros relevantes. La perspectiva financiera generada a través de la metodología BSC encamina a los involucrados a definir las prioridades de las necesidades financieras. Con la implementación de las bases de datos financieros corporativos, ha generado mas procesos enfocados al valor y una centralización a los cambios de la relación costo/beneficio.

GESTIÓN DE RIESGOS¹⁰

Filosofía administrativa que favorece el control de las operaciones realizadas a lo largo de la cadena de valor corporativa. Ejerce una serie de cambios orientados a detectar problemas e inconvenientes de algún proceso para adoptar mejoras permanentes. Esta basado en varios principios básicos: En el esfuerzo por conocer y cumplir las necesidades mínimas de información, operatividad ó recurso; Analizar las variables anteriores para efectuar mejoras continuas; establecer equipos de mejora y enfocar actividades claras acerca de las mejoras.

HOSHIN KANRI¹¹

Metodología para establecer la dirección estratégica cuyo objetivo será orientar la organización en la dirección apropiada. La gestión *HOSHIN* es una versión madura de la administración por objetivos (APO), desarrollada por el management japonés. A través de una aplicación generalizada del ciclo de la mejora continua, la organización despliega una serie de objetivos, llamados hoshins, para producir el alineamiento de todos sus niveles y adaptarse rápidamente a un entorno cambiante.

⁹ Kaplan, Robert; Norton, David. Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. España ediciones Gestión 2000 SA 2001

¹⁰ www.sc.ehu.es.

¹¹ Akao, Yoji; "HOSHIN KANRI: Dirección y planificación de empresas y despliegue de políticas, caps, 1, 2, 3, productivity press.



IBM (INTELLIGENCE BUSINESS MANAGEMENT)¹²

Es un concepto que abarca el análisis de información aplicado a los negocios y es usado como soporte para la toma de decisiones.

Es la recolección y análisis de grandes cantidades de datos para obtener conocimiento que conduzca las decisiones estratégicas las cuales mejorarán el desempeño de una institución. Proceso que transforma los datos en conocimiento y el conocimiento en acción, para mejorar la gestión financiera de la empresa.

IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA¹³

La implementación o automatización del Cuadro de Mando Integral, debe encararse como un proyecto más de Sistemas gerenciales. Esta definido como la conversión tangible del modelo BSC a un software que le permite a los miembros de la dirección tomar decisiones oportunas. Dentro del programa la automatización es un paso que hay que desarrollar aplicando alguna metodología de ingeniería de software para facilitar la factibilidad y alternativas de solución, el control y mantenimiento de los cambios, la relación de calidad costo y el aprovechamiento de los recursos además de todo el compendio estratégico de la organización.

INDICADOR¹⁴

Indicador esta definido como "parámetro o el valor resultante de un conjunto de parámetros, que ofrece información sobre un fenómeno, con un significado más amplio que el directamente asociado a la configuración del parámetro".

La definición más simple de indicador corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación o evolución del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de un fenómeno estudiado.

En general, un indicador es una serie temporal, (conjunto de valores ordenados en el tiempo que muestran la evolución de alguna variable de interés del proceso o sistema) útil para interpretar el comportamiento de un proceso de una meta establecida, ó de manera mas completa y global como unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia.

¹² Serna Gómez, Humberto; "Gerencia estratégica "teoría, metodología-alineamiento-implementación y mapas estratégicos, índices de gestión, 9 ed.panamericana ed.capitulo I.

¹³ www.bscconsultores.cl

¹⁴ Libro la gestión en la fabrica, modelos para mejorar la competitividad, Autor José Antonio Heredia Álvaro, publicado 2004 Ediciones Díaz de Santos Business / Economics / Finance y OCDE. MMA. (2000). Indicadores ambientales. Madrid: Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental



INICIATIVA

Actividad, programa, proyecto o esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros, tecnológicos, intangibles) apuntan a la consecución de los objetivos estratégicos. Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio.

INTERNAL PERFORMANCE¹⁵

Esta perspectiva se refiere a los procesos internos. Los indicadores basados en esta perspectiva ofrecen a la gerencia el saber hacer del negocio en movimiento, y como se comportan los productos y servicios a los requerimientos del cliente y el mercado. La misión de esta perspectiva es la de desarrollar proyectos que se puedan consultar a través del cuidado de los indicadores. Sobresalen dos procesos del negocio identificados en esta perspectiva: la misión orientada a los procesos y el soporte a los procesos. La primera esta enfocada a funciones especiales de búsqueda de problemas en los procesos y la segunda hace relación a la comparación competitiva medida a través de indicadores genéricos.

JOB DESCRIPTION

Documento que consolida las responsabilidades, capacidades y funciones de un cargo. En el, se ven reflejadas las competencias mínimas para el desempeño y los objetivos de las funciones a ejecutar en un proyecto. Sirve como un instrumento de alcance en el que el individuo toma conciencia del desempeño que debe tener al realizar sus funciones.

LEARNING AND GROWTH¹⁶

Esta perspectiva incluye el entrenamiento de la compañía en lo referente a actitudes, conocimientos y acciones a nivel individual y colectivo. Es necesario retomar que el conocimiento de los trabajadores esta en un continuo aprendizaje, desarrollándose en mejores técnicas de trabajo, análisis del mercado, análisis interno de las variables de mejora y de las fortalezas.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO¹⁷

Es el proceso mediante el cual la organización constituye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. También contempla dentro de su proceso, un conjunto de programas y acciones que se realizan en una organización para que los colaboradores conozcan e incorporen la estrategia a la empresa.

^{15 y 16} Kaplan, Robert; Norton, David. Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. España ediciones Gestión 2000 SA 2001

¹⁷ Kaplan, Robert; Norton, David; "ALIGNMENT" como alinear la organización a la estrategia a través del balanced scorecard, gestión 2000, simnetics. Harvard business School Press.



MANAGEMENT DE PROCESOS

La gerencia de procesos se basa en la administración eficiente de todos los procesos relevantes para un área o una organización, por lo tanto la optimización de sus conceptos depende de las medidas de desempeño en lo referente a calidad, servicio, costos, comunicación y revisión.

MAPA ESTRATÉGICO¹⁸

Los mapas estratégicos que son el esquema que representa mediante las cuatro perspectivas de la metodología de Kaplan y Norton las iniciativas que debe seguir el equipo encargado de la toma de decisiones para la mejora de la estrategia.

Su definición es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.

Proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

Proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

Actividades encaminadas a revisar el cumplimiento de las labores realizadas en el proyecto mediante indicadores de cumplimiento. Este tipo de actividades facilita la retroalimentación debido a las ventajas que ofrece de evolución entre periodos, permite la comunicación intergrupala y un aprendizaje confrontando los errores personales y colectivos.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Filosofía gerencial que esta enfocada a planificar, controlar, proponer y medir nuevas actividades a cada uno de los procesos con el fin de mejorar permanentemente y cumplir con cada uno de los objetivos básicos de la calidad y la metodología del BSC.

META

Alcance que se le quiere dar a un indicador con base a criterios definidos por los actores involucrados y buscando determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y la efectividad de cada una de las actividades ejecutadas.

¹⁸ Serna Gómez, Humberto; "Gerencia estratégica "teoría, metodología-alineamiento-implementación y mapas estratégicos, índices de gestión,9 ed.panamericana ed.



MILESTONES

Puntos detectados por métodos de diagnóstico, validación, control ó retroalimentación que se han convertido en críticos o se podrán convertir en peligrosos para la cadena de cumplimiento de los objetivos de una organización. Estos puntos de revisión, son frecuentes en todos los procesos y áreas de la organización, por tal motivo se debe tener cuidado al proponer medidas de mejora para evitar que puedan aparecer en acciones futuras.

MISIÓN¹⁹

La misión de una organización está definida como la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de las operaciones, los productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propósitos. La misión define cual es la razón de ser de una organización, en que negocio esta basado y cuales son sus objetivos, además de sus clientes, responsabilidades y prioridades en la cadena de valor del negocio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO²⁰

Es el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser estratégicos, deben cubrir e involucrar a toda la organización siendo definidos en lo más alto de la organización esto con el fin de lograr su cumplimiento y eficacia. Este tipo de objetivo es medible a través de los indicadores planteados y definidos en las perspectivas del modelo de gestión BSC. Desde el punto de vista de la tangibilidad de los resultados, los OE logran llegar a un estado de cumplimiento a través de las metas definidas, las estrategias propuestas y ejecutadas, las iniciativas desarrolladas y de procesos de retroalimentación y mejora continua.

PERSPECTIVA²¹

Múltiples dimensiones que la metodología del BSC plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio de forma diferente pero enfocado hacia un mismo sendero. La identificación de las perspectivas depende de cada organización, y para efectos del BSC se utilizan cuatro definidas desde el punto del cliente, financiero, procesos y aprendizaje.

^{19 y 20} Serna Gómez, Humberto; "Gerencia estratégica "teoría, metodología- alineamiento- implementación y mapas estratégicos, índices de gestión, 9 ed. panamericana ed.

²¹ www.bscconsultores.cl



PLAN PROSPECTIVO²²

Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ²³

Es una actividad que se enfatiza en el orden y control de los procesos a través del manejo del eje de control de las actividades a través de las jerarquías: objetivos, presupuestos, estrategias y programas, su fin es el de formular la estrategia controlarla y formalizarla como un proceso desagregado en diferentes fases, además que las estrategias que surjan del proceso deben ser explicadas e implementadas con objetivos, planes y programas de acción, orientándolo con los potenciales de la organización para garantizar el éxito a largo plazo..

POSICIÓN COMPETITIVA

Toda empresa tiene una ventaja diferenciada frente a la competencia del mercado en una o varias perspectivas del negocio, estas pueden ser: tecnología, recurso humano, capacidad, cobertura, recursos propios, etc. Por medio de esta ventaja, se introduce elementos diferenciadores a bienes y servicios favoreciendo la gestión realizada y el posicionamiento de la marca en el mercado.

SINERGIA

Fuerte relación entre elementos administrativos o gerenciales que mejoran el alineamiento de áreas, objetivos, estrategias o cualquier otro tipo de variable operativa, táctica o gerencial. Estas sinergias dentro del modelo comprenden vínculos entre la interacción de las perspectivas, mejorando los canales de aprendizaje del modelo.

SIX SIGMA²⁴

Metodología y disciplina que se acerca al mejoramiento de los resultados de la organización a través de la mejora de la capacidad de sus procesos. Esta metodología ofrece un control a las funciones que sean improvisadas, a los sistemas de manejo de procesos que sean críticos y tengan dramáticos resultados además a nuevos grupos de liderazgo que en defecto, perciban mediante los indicadores altas expectativas o una reducción de oportunidades.

²² Kaplan, Robert; Norton, David; "ALIGNMENT" como alinear la organización a la estrategia a través del balanced scorecard, gestión 2000, simnetics. Harvard business School Press Pág. 59.

²³ administración y estrategia; Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastica, Eduardo, ed.

²⁴ Chase. R, Jacobs, F; Aquilano, N, "Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva", ed. Mc graw hill, 10-ma ed. Mexico 2005; www.12manage.com/methods_six_sigma_es.html; www.6sigma.us,



TROUBLESHOOTING²⁵

Es la identificación de los problemas en torno a la búsqueda de una solución. Generando detalladamente el análisis DOFA; Se camina hacia la meta clara de la visión de la compañía desde la producción, pasando por el servicio y las finanzas y terminando en la mercadotecnia. Este análisis gerencial de los problemas identificados en una organización, permite entender cada uno de los resultados del diagnóstico con el fin de buscar ventajas competitivas.

VISIÓN²⁶

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Esta no se expresa en términos numéricos, es comunicada por la gerencia y dada a conocer por todos los equipos de la organización. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena que une el presente con el futuro, además, sirve de guía en la formulación de las estrategias a la vez que le proporciona un propósito a la organización.

WORK FLOW

Descripción detallada y organizada de los procesos que conllevan a un resultado tangible. Facilita la lectura del proceso genérico mediante representaciones gráficas de todos los elementos y relaciones que intervienen en la consecución del producto o servicio.

²⁵ Edición especial de portafolio

²⁶ Serna Gómez, Humberto; "Gerencia estratégica "teoría, metodología-alineamiento-implementación y mapas estratégicos, índices de gestión,9 ed.panamericana ed.



INTRODUCCIÓN

“Los modelos de gestión dejaron de ser un método planificador para convertirse en valor de los procesos administrativos” (fuente autor). En el ambiente de negocios de las actuales economías integrales, los cambios constantes y acelerados en los aspectos tecnológicos, las medidas adoptadas por la intensidad en el dominio de mercados y territorios de la competencia y continuas innovaciones en procesos, productos y servicios, hacen que la incertidumbre domine los procesos de gestión.

Como consecuencia, las organizaciones deben propender por un performance efectivo y eficiente en el logro de la misión, la visión y los objetivos corporativos, aumentar las capacidades de su recurso humano y generar disponibilidad de los recursos, esto hace indispensable que se logre aplicar un modelo de gestión apropiado. En los momentos de pensar, analizar, decidir y ejecutar actividades por parte de todos los responsables del equipo específico ó colectivo la incertidumbre de los procesos de decisión se pueden reducir cuando las barreras de la información se interrumpen para darle paso a herramientas que ofrecen paquetes sistematizados y completos de información relevante al momento de tomar una decisión.

Sin embargo, en el contexto en que los mercados se segmentan, en que las economías se convierten en mayores fortalezas y debilidades de los países, la innovación de los productos y servicios se hacen diferenciadores en pequeños detalles y en que la capacidad tecnológica se hace un elemento crucial para ser competitivamente fuerte frente a la competencia, las compañías especialmente las del sector bancario en Colombia, pretenden alinear todos sus procesos en función de la captación de los clientes, en la utilización de sus productos y mejora de sus procesos en cada uno de los canales de atención.

BANCO DE BOGOTÁ, la entidad financiera de más tradición en el país, es una empresa que se compromete con la comunidad colombiana en facilitar los servicios de crédito a proyectos de personas naturales y jurídicas, productos que generen rentabilidades propias y beneficios a sus clientes, una cobertura total a nivel nacional de cada uno de los canales de distribución diferenciados para cada tipo de clientes y un portafolio de servicios suficiente para cubrir las necesidades de cada cliente.

Dentro de las prioridades para llevar al cumplimiento de estos y muchos mas elementos que valora el cliente, los modelos integradores que ofrecen las mejores prácticas empresariales son una solución que muestran un panorama global y específico del desempeño de cada organización. BALANCED SCORECARD es un modelo de gestión que ha demostrado a lo largo del tiempo, positivas aplicaciones administrativas, unos resultados efectivos de información y una nueva forma de ver el negocio, en resumen el BSC es una nueva filosofía administrativa con resultados excelentes en todos los procesos que involucran valor a la empresa.



1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 MODALIDAD DEL PROYECTO. Práctica empresarial en empresas corporativas del sector privado bancario.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Ante el inminente crecimiento del sector financiero y el entorno competitivo dinámico del país, el estado, las entidades financieras y los propios inversionistas locales y extranjeros, como también el sector bancario frente a las responsabilidades que ha asumido al país, pretenden fortalecer y facilitar el acceso de la población a los productos y servicios bancarios mediante el proyecto de banca de oportunidades.

En una búsqueda conjunta, todos los caminos se dirigen hacia la atención total, correcta, oportuna y de total confianza de los canales de distribución que están formados no solo por infraestructura, sino que además por personas capaces y comprometidas, soporte tecnológico y el usuario final de este portafolio esto con el fin de garantizar el éxito del canal.

Presentando este panorama, BANCO DE BOGOTÁ es una entidad financiera que a lo largo de su desempeño comercial se ha destacado por ser entidad que genera valor en sus procesos, productos y servicios en la relación producto – mercado, al beneficio de sus clientes y usuarios, también por ser flexible a la coyuntura macroeconómica Colombiana.

Sin embargo esta filosofía gerencial no solo se aplica como beneficio de cobertura y valor al canal de atención sino que también beneficia la segmentación de los procesos bancarios para la atención del cliente, acierta en la eficacia del servicio, la consolidación de un completo portafolio de productos y servicios que atiende a todo tipo de clientes, la utilización de tecnología de punta y mejores prácticas de operaciones del sector que facilita y agiliza las operaciones.

En este orden de ideas, es necesario buscar prácticas y mecanismos para que el BANCO DE BOGOTÁ busque estrategias competitivas que le permita lograr altos niveles de productividad y atención oportuna con utilización de tecnología para crear sistemas financieros en beneficio del usuario o cliente; mayores niveles de servicio en los diversos canales y además que permitan desarrollar una mayor capacidad de atención ante un mercado inestable y en crecimiento.

Numerosos ejemplos empresariales han demostrado que mas que una herramienta, el sistema integral basado en el **BSC (Balanced Scorecard o cuadro de mando integral)** proporciona escenarios adecuados para la toma de



decisiones comerciales y gerenciales, y la integración con el modelo de gestión **HOSHIN KANRI (complementado por la filosofía Six SIGMA)** que sirve de apoyo estratégico, forman una plataforma gerencial y operativa que mediante su metodología, facilita la interpretación desde la planeación hasta el seguimiento de las diferentes actividades. Por esto surge la necesidad de implantar el sistema que permite generar resultados y medición del cumplimiento de metas.

El proyecto pretende no solo conseguir que el mecanismo facilite la entrega de resultados periódicos sino que además, estructure de forma rápida y general la información que necesitan las partes interesadas para los análisis gerenciales de los procesos y servicios, los modelos de atención y ubicación que son necesarios al canal dependiendo del mercado, cantidades mayores de transaccionalidad, colocaciones, captaciones y clientes, mejor tiempo de atención, en resumen, cumplimiento de las metas propuestas para el canal.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La jefatura de canales de distribución en relación con la gerencia de calidad y servicio de la dirección de mercadeo, establece como una de sus prioridades operativas y de decisión el desarrollo y manejo de un sistema integral de indicadores y políticas estratégicas alineadas, que le permita monitorear, controlar y detectar en tiempo real comportamientos y resultados de sus canales hacia la consecución de la estrategia, con el fin de tomar decisiones preventivas o correctivas acerca de modificaciones e incorporaciones de servicios y/o productos, como esta funcionando el canal internamente y cual es la posición del banco ante la competencia, esto es lo que resume la mayor preocupación de las medidas a emprender con las que se garanticen la consecución de los objetivos estratégicos, la planeación, desempeño y rendimiento operativo de los factores foco pertinentes al área comercial.

Este planteamiento de solución es la aplicación inmediata a la necesidad de los canales que controla la jefatura de canales de distribución, principalmente porque la información para la toma de decisiones no cuenta con un soporte estadístico completo, organizado y especializado para los comités comerciales en los que participa las partes interesadas en el análisis cuantitativo del canal.

Otra de las razones por las que canales de distribución necesita una herramienta efectiva en la medición y monitoreo de procesos es que no tiene un modelo tangible para gestionar la organización de la jefatura, por esta razón, los resultados de los procesos no pueden ser interpretados claramente, lo que genera en algunos casos la incertidumbre del cumplimiento de las decisiones comerciales.



1.3.1 IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN DE VARIABLES Y ESQUEMA DEL PROBLEMA

El primer mapa corporativo que permite visualizar la composición de la necesidad de la jefatura de canales de distribución es el esquema de identificación, formulación y definición de variables del problema.

Para una detección mas acertada del problema, se ejecutó una *identificación* preliminar que permite analizar las características sobresalientes del las fuerzas externas e internas que se ven involucradas en la consecución del proyecto. La cultura de la zona geográfica objeto de estudio al igual que la cultura del individuo son bases a tener en cuenta en la consecución de un canal de atención y que deba ser objeto de seguimiento. Características como solicitudes de crédito, necesidades de ahorro, manejo de nómina y todo lo referente a las soluciones financieras de las empresas y de las familias, cumplimientos de pagos, respaldo financiero de los territorios y las personas naturales y jurídicas entre otras variables, constituyen la primera causa del entorno competitivo que define las variables del problema.

Muchos de los adelantos tecnológicos se han adaptado a las necesidades que giran en torno a mejorar notablemente la eficiencia de los procesos y para el sector bancario no es la excepción. La innovación radica en la capacidad que tenga la entidad bancaria de adaptar estas tecnologías de forma óptima, segura y rentable. Muchos de los canales se han desarrollado a través de las plataformas tecnológicas y por tal razón se hace indispensable estudiar la gestión y los comportamientos de estas tecnologías.

El sector ha demostrado en los últimos dos años grandes cambios, fusiones y adquisiciones de entidades, llegada de entidades bancarias internacionales, un crecimiento en el crédito, nuevas formas de administración de cartera e intervenciones del BANCO DE LA REPUBLICA, ASOBANCARIA, y el estado Colombiano y una cobertura territorial y para las personas cada vez mayor lo que conlleva a cada entidad y en especial a la jefatura de canales de distribución del BANCO DE BOGOTÁ a adoptar herramientas de gestión que sigan los comportamientos externos.

El surgimiento de mecanismos de consulta y suministro de información en el ambiente globalizado del sector, hace que este elemento se convierta en una fuerza competitiva diferencial en los procesos de valor de cada empresa y en especial de cada entidad bancaria. Canales de distribución tomó un rumbo hacia la consecución de un mecanismo de gestión que ofrezca en tiempo real y a disposición de cualquier persona del equipo de la jefatura y la gerencia, información acerca de los procesos propios de la jefatura.



La segunda etapa del problema, la *Formulación*, consiste en definir que es lo que necesita la jefatura y como se convertirá ese problema en oportunidad de mejora. La primera formulación demuestra la verdadera necesidad que tiene todo el equipo de trabajo y que busca alcanzar el proyecto para ofrecer una solución, la segunda formulación es la metodología que se desarrollará en el proyecto para que la solución sea sistematizada y se convierta en un modelo de gestión.

La Jefatura de canales de distribución aunque cuenta con un manejo de información básico necesario para el proceso de tomar decisiones que afecten comercialmente el servicio en una zona de determinado canal, no tiene un paquete completo que ofrezca información sistematizada, organizada, consolidada y vista desde varias perspectivas para varios canales de atención, además que se convierta en una política de gestión que influya no solo en las decisiones, sino que también permita la participación de todos y cada uno de los integrantes del equipo del trabajo en la elaboración de informes y reportes, en el suministro y lectura de indicadores de gestión, que vislumbre cada uno de los lineamientos, objetivos, políticas, estrategias e iniciativas entre otras herramientas de administración, planificación y prospectiva de la jefatura de canales de distribución de BANCO DE BOGOTÁ.

El desarrollo de la herramienta de gestión basado en la filosofía integrada de gestión **BSC – HK** (*Balanced ScoreCard – Hoshin Kanri*) le permite a la jefatura de canales de distribución manejar de forma eficiente sus procesos a través de una oferta completa de información de la gestión propia para que las decisiones comerciales que se tomen estén libres de incertidumbre y riesgo.

Fue considerado desde un comienzo que tanto la identificación como la formulación de problema generaran variables que deberán tenerse en cuenta para la consecución del proyecto y que a su vez la metodología sea la que realmente le genere valor al proyecto.

Las variables que se detectaron fueron las siguientes (*ver figura 1, identificación, formulación y variables del problema*):

- **LA VALIDEZ DEL DISEÑO** – Aplicación de que el modelo tecnológico sea coherente con las verdaderas necesidades de la jefatura, que sea lógico en su funcionamiento y que tenga en forma completa toda la información que requiere la jefatura.
- **LA SUSTENTABILIDAD** – Los beneficios que puede ofrecer un manejo sistemático de todos los datos que administra la jefatura para consultas y reportes a las partes interesadas.

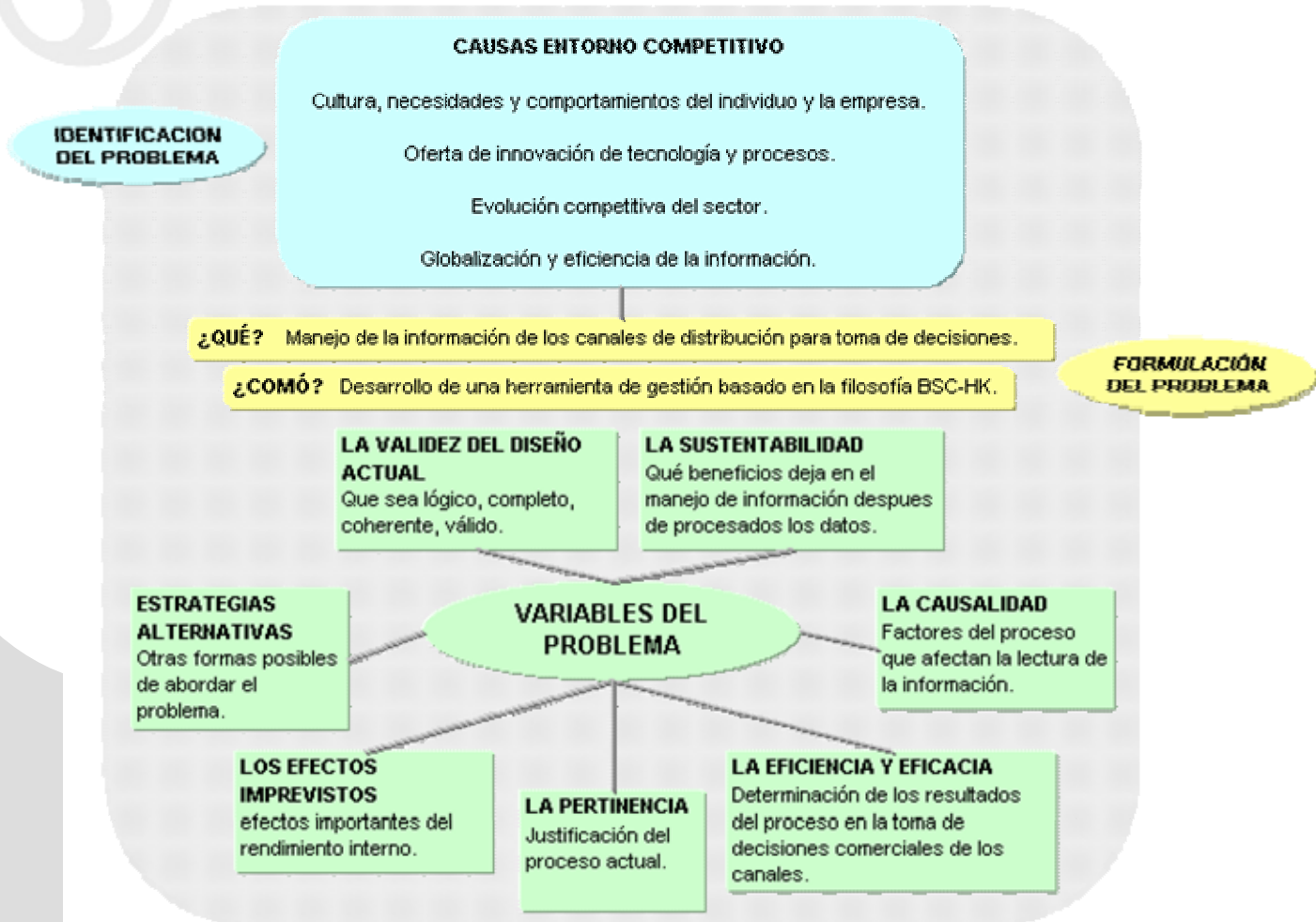


Figura 1. IDENTIFICACION, FORMULACION Y VARIABLES DEL PROBLEMA
Fuente: CANALES DE DISTRUBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

- **LA CAUSALIDAD** – Factores del proceso de información, decisión y aprendizaje que afectan el entendimiento de los resultados tomados del modelo de gestión.
- **LA EFICIENCIA Y EFICACIA** – Los resultados de los procesos de decisión comercial en lo referente a los canales de atención ó distribución tengan un gran impacto en la gestión y por lo tanto le den relevancia al modelo administrativo integrado **BSC – HK**.
- **LA PERTINENCIA** – Validación cualitativa mediante una comparación de los procesos que se están realizando actualmente con los propuestos e implementados, resultados de las mejoras significativas y por lo tanto definir si es beneficioso o no seguir con el modelo.



- **LOS EFECTOS IMPREVISTOS** – Permita la lectura y conocimiento de efectos generados por los procesos operativos, tácticos y estratégicos a lo largo de la jefatura y la gerencia y reflejados en el modelo.
- **ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS** – Multiplicidad de soluciones para abordar los problemas de construcción, administración y ejecución del modelo de gestión.

En síntesis, la jefatura de canales de distribución junto con la gerencia de calidad del servicio de la dirección de mercadeo del BANCO DE BOGOTÁ, liderarán el cumplimiento de todas las actividades encaminadas a la consecución del proyecto, y como medidas de apoyo se tiene en cuenta cada variable que puede afectar la realización del modelo de gestión que tiene como compromiso cada participante de proyecto.

1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES

ALCANCE

Tomando como referencia el conocimiento tanto del lenguaje operativo que se maneja en el área, como de los procesos y los canales de distribución que desarrolla el banco, y, en respuesta al beneficio del mercado y en beneficio de sus clientes y la estructura organizacional de la casa matriz del **BANCO DE BOGOTÁ** en la ciudad de bogota, el proyecto esta planteado hasta el funcionamiento de la herramienta. Inicialmente desarrollará un diagnostico mediante un trabajo de campo externo e interno, el diseño y desarrollo de un sistema modelado a partir de los conceptos de **BSC – HOSHIN KANRI**, su implementación y revisión, además de un seguimiento a los hitos o puntos de revisión con los primeros resultados del sistema que garantizara la solidez de la gestión a través del modelo.

LIMITACIONES

Durante la aplicación de la metodología del modelo se pueden generar variedad de limitaciones que no lograrían satisfacer totalmente las necesidades de las partes interesadas y que reconsideran el sistema para tener en cuenta una correcta decisión, para entregas inmediatas o para información clave como lo son:

- ◇ Datos e información que no son relevantes y no satisfacen las expectativas y necesidades de los agentes interesados en el proceso de la toma de decisiones para los canales.



- ◆ Errores de datos generados y demoras en la entrega de la información por el centro de información financiera (CIF) que distorsionen resultados periódicos y la alimentación de la herramienta.
- ◆ Inicialmente aunque se cuenta con una plataforma tecnológica comercial especializada en el manejo de información aplicado al área financiera que satisface los requerimientos del área, no es aplicada para todas y no toma en su totalidad la razón de ser de la herramienta, por tal razón será decisivo plantear un prototipo de la herramienta basada en software de Excel para en un futuro llegar a un diseño propio integrado.
- ◆ El manejo de la información que posee la red **MEGABANCO**, dado que la migración e integración de los procesos puede llevar a datos diferentes en conceptos y funcionalidad.

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar e implementar el sistema del *Balanced ScoreCard (BSC)* con el apoyo del programa de direccionamiento *HOSHIN – KANRI (HK)* de manera que este proporcione soluciones a la medida y de menor aversión al riesgo con el que le brindara a la Jefatura de Canales de Distribución de la dirección general del BANCO DE BOGOTÁ una base sólida y organizada de información de los canales en diversas iniciativas contempladas por la dirección.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Efectuar un diagnóstico de los canales y del área, identificando factores clave, procesos y áreas involucradas en los procesos.
- Analizar, definir y consolidar la orientación estratégica mediante la selección de objetivos compartidos, priorizados y relevantes, concretando la estrategia para cada área que apoya a la consecución del canal.
- Diseñar un conjunto de indicadores de gestión, metas, iniciativas y monitoreo de actividades de los canales y del área que traduzcan y reconsidere la estrategia a desarrollar y los elementos necesarios para su funcionamiento.
- Medir permanentemente el impacto de los indicadores de gestión diseñados en cuanto a capacidad de gestión y control de resultados para beneficio de los actores en cuanto a las decisiones y ventaja competitiva interna.



- Elaborar la plataforma informática (prototipo) del sistema integral **BSC - HK**, que permita obtener soluciones generadas por procesamiento de datos y un seguimiento permanente tanto de indicadores como de objetivos y acciones estratégicas.
- Desarrollar los procesos y protocolos necesarios de manera integral para el funcionamiento del CMI siguiendo la metodología propuesta del *Balanced ScoreCard* y direccionamiento *Hoshin Kanri*, incrementando la comunicación, participación e interacción de los niveles operativos y eficiencia en la información con la intención de mejora en Canales de Distribución.

1.6 GENERALIDADES DE LA METODOLOGÍA

Como resultado del conocimiento del problema, definición del alcance del proyecto y planteamiento de los objetivos, se procede a la consecución respectiva de las siguientes fases y etapas:

FASE – I ESTUDIO DE CAMPO

ETAPA – I RECONOCIMIENTO DEL AREA

A partir de este momento, el proyecto entra en el campo de la ambientación, reconocimiento global de los procesos, conocimiento de los integrantes del equipo de trabajo, estructura del sistema organizacional y entendimiento del lenguaje operativo.

Como base de esta etapa del proyecto, que comprende en su mayoría el entendimiento convencional de la jefatura y la gerencia, los procesos de interpretación, necesidades de información, manejo operativo de cada uno de los cargos de los integrantes del equipo se verán comprendidos por mecanismos de análisis de juicio.

ETAPA – II ESTUDIO Y ANALISIS DEL ENTORNO – SECTOR

En esta etapa, la participación es netamente investigativa y documental, donde se comparten tanto los conceptos del *Balanced ScoreCard*, la gestión Hoshin Kanri y los temas relacionados a canales de distribución como también de aplicaciones del modelo y mejores prácticas del BSC, canales de distribución, competencia, ámbito político –económico del sector financiero, como los mas importantes.

- **Estudio del sector bancario local e internacional.** Dentro del campo de investigación, el estudio de servicio, necesidades y cobertura del mercado



para las entidades financieras en Colombia y el mundo es determinante. Este desglose de investigación facilita a los participantes del proyecto tener una idea global y de menor incertidumbre acerca de los comportamientos de los canales de distribución en el ambiente local e internacional.

- **Estudio de aplicaciones del BSC en el entorno empresarial.** Numerosos ejemplos empresariales han demostrado el impacto favorable que conlleva la aplicación de la herramienta BSC. A partir de ello, el campo investigativo del proyecto facilitará determinar en cuales empresas se ha detectado un comportamiento favorable en los últimos periodos, lo que permitirá corroborar la información generada por la investigación.
- **Estudio de aplicaciones de BPM para canales de distribución en el entorno empresarial.** Las empresas campeonas en la innovación y optimización de sus canales de distribución son las que se ven reflejadas en esta parte de la investigación. Permite vislumbrar al equipo y principalmente al CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO como se comportan los canales de distribución y su importancia en la cadena de valor de una empresa.

ETAPA – III DIAGNOSTICO

En este punto, el análisis se hace a un nivel interno, donde se entra a estudiar todos y cada uno de los factores estratégicos del BANCO DE BOGOTÁ y a través del área de canales de distribución, además analizar los procesos, variables y responsables que intervienen en las operaciones productivas que generan las causas operativas y los Cambios estructurales del canal. Por ultimo, realizar un diseño de herramientas para el diagnostico correcto, análisis y revisión de la estructura organizacional de la jefatura, análisis administrativo en general.

- **Desarrollo de las herramientas de diagnostico.** Se convierte en una de las etapas más completas del diagnóstico del proyecto, proporciona una visión global y específica de los elementos críticos para el desarrollo de canales de distribución del BANCO DE BOGOTÁ. En ella, se ven consolidadas todas las herramientas que resumen y concluyen el diagnóstico.
- **Diagnostico del comportamiento de la competencia.** En esta parte del diagnóstico se analiza el perfil con que cuenta el banco frente a la competencia y los centros estratégicos de relevancia en el ámbito competitivo.
- **Diagnostico interno y externo, POAM y PCI.** Para ampliar el análisis de los resultados del diagnóstico, la elaboración de estas herramientas



permiten tomar medidas acerca de lo que es realmente importante para la jefatura de canales de distribución, comprendiendo los perfiles del medio y las capacidades propias.

- **Análisis DOFA.** Es la consolidación de las estrategias genéricas ó globales de canales de distribución, su información facilitará una comprensión más amplia de las acciones que se deben emprender y controlar. En este paso es inminente el aporte de todo el equipo de trabajo en la aprobación y conjetura de conceptos estratégicos.
- **Resultados generales del diagnostico.** Conclusiones generales acerca del diagnostico institucional de la jefatura de canales de distribución.

FASE – II DESARROLLO

ETAPA – I ESTUDIO ESTRATEGICO

Parte de la fundamentación del **Balanced ScoreCard** y la gestión Hoshin **HK** aplicada a la estructura organizacional de la jefatura es definir metas, iniciativas, cursos alternativos de acciones, formulación de objetivos planes y metas clave del modelo, generar modelos de valor y de mejora continua, estabilizar los requerimientos de información y participación de los grupos de interés y aspectos administrativos generales.

- **Estudio y desglose de la visión, la misión y los lineamientos estratégicos.** En el desarrollo de estas operaciones, los resultados van encaminados a la parte de visualizar hacia donde va encaminada el área, las primeras composiciones de los objetivos y además de los enfoques de las estrategias, iniciativas, metas y demás que representan parte mayoritaria en la parte estratégica del modelo integrado.
- **Estudio de mercadeo y operativo de canales de distribución.** A partir de este momento, la conformación del estudio se hace tangible por elementos elaborados de valor al canal, composición del servicio por segmento y por canal, composición de los canales en las zonas, un estudio estratégico de canales de distribución a nivel operativo, estrategias genéricas del sector bancario involucrando las operaciones básicas de la jefatura. que ofrecen información de relevancia al momento de elaborar los objetivos estratégicos y de plantear el core Business.
- **Planteamiento del core Business.** Durante el desarrollo de las actividades, el core Business es el resumen de lo que es realmente importante para la jefatura de canales de distribución, por tal motivo su



elaboración implica estudios minuciosos de los elementos estratégicos del área en general y las otras herramientas ya involucradas.

- **Construcción de los OE a través de las cuatro (4) perspectivas del modelo.** En un orden de ideas, se elabora la construcción, sintetización, validación y complementación de cada uno de los objetivos básicos y estratégicos para cada perspectiva, se agrupan y se consolidan en el modelo.
- **Factores críticos de la generación de valor.** La importancia de esta parte de la etapa se soporta en base al Impacto de los factores en los objetivos básicos de las perspectivas del modelo. Hay que entender que esto le permite al analista vislumbrar cuales son los puntos que más interactúan con toda la cadena de valor del modelo.
- **Definición de estrategias e iniciativas de la jefatura.** La concepción estratégica y las iniciativas estratégicas de la jefatura de canales de distribución, están encaminadas a mejorar la productividad, la rentabilidad y el servicio de los canales de atención, por lo que se convierte esta etapa en fundamental al momento de realizar el proceso de definición de estrategias e iniciativas. La realización comprende las tipologías de las estrategias y la descripción además de estar asociadas a los objetivos del modelo.
- **Estructuración de planes de acción.** Estos planes están contemplados dentro de proyecto en lo que concierne a la prospectiva y al desarrollo del modelo administrativo en general. En este sentido, las medidas de los planes atienden los intereses de la jefatura de canales de distribución.

ETAPA – II DESARROLLO DE INDICADORES

Conjetura de indicadores de gestión y control de manera que se unifique la metodología.

- **Diseño de los KPI.** En la configuración de los indicadores, la descripción realizada está basada en la recolección necesaria para elaborar el indicador, tanto los requerimientos de información como la del tratamiento de transformación y lectura de cada indicador.
- **Elaboración del curriculum del KPI.** Para facilitar la lectura y entendimiento de los indicadores de gestión del modelo en el aplicativo, se tiene en cuenta un formato que se ha diseñado para mejorar la presentación de cada indicador utilizado en la herramienta.

ETAPA – III DISEÑO Y DESARROLLO DEL BSC – HOSHIN



El soporte de referencia tecnológico será diseñado con base en un estudio de software comercial, revisiones bibliográficas del tema, consultas personales y un estudio de las prioridades de necesidad del banco. Se definirán inputs, outputs, reports, summaries (resúmenes), milestones, interfaces entre otros ítems. Por otra parte, el manejo conceptual contempla el alineamiento estratégico, el mapa estratégico general que resume este alineamiento.

- **Elaboración del panel principal.** El trabajo de ejecución incluye consolidación de los temas relevantes para canales de distribución, alineamiento estratégico, cuadro de mando, links de capacitaciones y consultas permanentes y del componente estratégico de la jefatura de canales de distribución.
- **Construcción del ME (mapa estratégico).** En el diseño del mapa estratégico, la consolidación y sistematización de los procesos del diseño involucran el paquete de los objetivos básicos y estratégicos de las cuatro perspectivas del modelo, además de los objetivos de apoyo y los comprendidos por la política del *Hoshin Kanri*, esto permite mirar también las relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos.
- **Construcción de CMI (cuadro de mando integral).** Seguidamente, para conseguir un ordenamiento del cumplimiento de la visión y la misión de la jefatura, el diseño del CMI permite estructurar los objetivos estratégicos con las metas, los indicadores, su estado de cumplimiento y las características de gestión en Pro de facilitar a los usuarios del aplicativo la lectura general de cómo esta la jefatura.
- **Diseño de los elementos necesarios para una correcta lectura de cada File.** Los requerimientos de información y programación del aplicativo, determinan el acierto en la lectura de cada paquete temático del aplicativo. En el proyecto se ejecutan actividades que facilitan la correcta lectura de cada uno de los elementos que componen los files de aplicativo como los papers de ayuda, cuadros de diálogo entre otros.
- **Desarrollo de la arquitectura, programación y performance de la herramienta.** El levantamiento de todos los vínculos, presentación y elementos del aplicativo pretenden facilitar el acceso a cada file de la herramienta, de tal manera que las actividades van encaminadas al diseño de la herramienta.

ETAPA – IV VERIFICACION Y VALIDACION



Periódicamente durante el desarrollo del CMI se aplicaran planes de control a los indicadores, validación de los métodos de calculo u otros ítems, la validación de la plataforma mediante presentaciones periódicas de avances Se deben indicar las fuentes de cada uno de los datos necesarios para alimentar los indicadores, la periodicidad y los formatos necesarios. Este proceso de actualización debe ser automatizado mediante interfaces, importados de un archivo EXCEL o introducirlos manualmente.

- **Descripción de los métodos de control y validación.** Los procesos de validación del modelo son ejecutados permanentemente y las órdenes de seguimiento del proyecto dependen de que estas validaciones sean positivas.

Se deben capacitar a los usuarios y elaborar un plan de mantenimiento a la herramienta.

- **Elaboración del instructivo para los responsables del proyecto como soporte al database.** En este sentido, el proyecto permite el entendimiento y conocimiento permanente del uso, programación y administración del aplicativo desarrollado.
- **Elaboración de Job description para los agentes del modelo.** Para cada tipo de elemento humano, se elaboran las competencias, funciones y objetivo en el modelo y el aplicativo de tal manera que siempre sean claros los intereses de la jefatura.
- **Ejecución de capacitaciones y reuniones programadas para entendimiento y aplicación del modelo.** Estas capacitaciones ofrecen a todos los participantes del proyecto un mejor entendimiento no solo de la metodología del proyecto, sino una mayor comprensión del modelo de gestión realizado y de el uso de la plataforma tecnológica elaborada, esto con el fin de crear conciencia de la importancia de mantener el proyecto en un estado de permanente interés.

ETAPA – V IMPLEMENTACION TECNOLOGICA

Se empieza a ejecutar la herramienta iniciando con una prueba piloto con datos históricos y con el manejo de un solo canal. Con base a los resultados se hará la Capacitación en el manejo de la herramienta a los grupos de interés. El software de BSC debe servir inicialmente como una herramienta de comunicación, en una segunda fase como una aplicación que muestre la medición de resultados y en las fases más exitosas como un sistema de gestión estratégica.

FASE – III POST – IMPLEMENTACION



ETAPA – I SEGUIMIENTO Y REVISION

Como cualquier proceso, debe definirse el proceso de monitorización del propio diseño e implementación del BSC teniendo en cuenta que la organización es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean.

Las posibilidades de que sea sometida la herramienta a procesos de seguimiento y revisión y control son inevitables, hacer seguimiento al estado de los canales, a los indicadores y a las acciones estratégicas con técnicas de gestión de la calidad.

- **Definición de los requerimientos de la herramienta.** En esta parte, la definición de requerimientos de información, programación, uso y composición de aplicativo son prioridad para cada uno de los integrantes del equipo, de tal manera y en función de los elementos anteriores, se tendrá en cuenta los aspectos más significativos del correcto desarrollo del modelo.
- **Identificación de riesgos y operatividad.** Para cada objetivo estratégico, para cada uno de los procesos de soporte y de apoyo y las entradas y salidas del modelo, se tendrá una definición por una serie de actividades identificadas y un riesgo de gestión asociado a cada objetivo.
- **Evaluación de modelo.** La ejecución de auditorias para determinar el cumplimiento en la aplicación del modelo administrativo de gestión.

ETAPA – II PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL MODELO DEL CMI – HOSHIN (FEEDBACK)

Se pondrá en análisis todas las propuestas de mejora que se generen para expandir la herramienta, ampliación y generación de nuevas mediciones e informes, nuevos cursos alternativos de acción causas-efectos de variaciones de los indicadores y similares.

- **Resumen del plan prospectivo.** El levantamiento del plan prospectivo esta determinado por la necesidad de ejecutar la planeación de canales de distribución. En el se encontrará registrado el objetivo básico de la perspectiva y el resultado que generan las actividades de cumplimiento, además del plan de acción, que involucran los compromisos y las solicitudes para ejecutar las actividades y lograr los objetivos.
- **Propuestas de mejora.** Las propuestas de mejora van encaminadas a mejorar los requerimientos de información del aplicativo, manejo de lectura



de la información requerida, compendio de canales físicos de atención y todo lo relacionado con el direccionamiento estratégico de la jefatura de Canales de distribución. En síntesis, todas las herramientas diseñadas son simplemente la puerta para que el equipo de trabajo pueda ejercer actividades de mejora conjuntas al modelo administrativo integrado.

Para una visión mas clara y amplia de las fases y etapas del proyecto, el esquema de la figura 2 representa la metodología que se desarrollara a lo largo del proyecto.

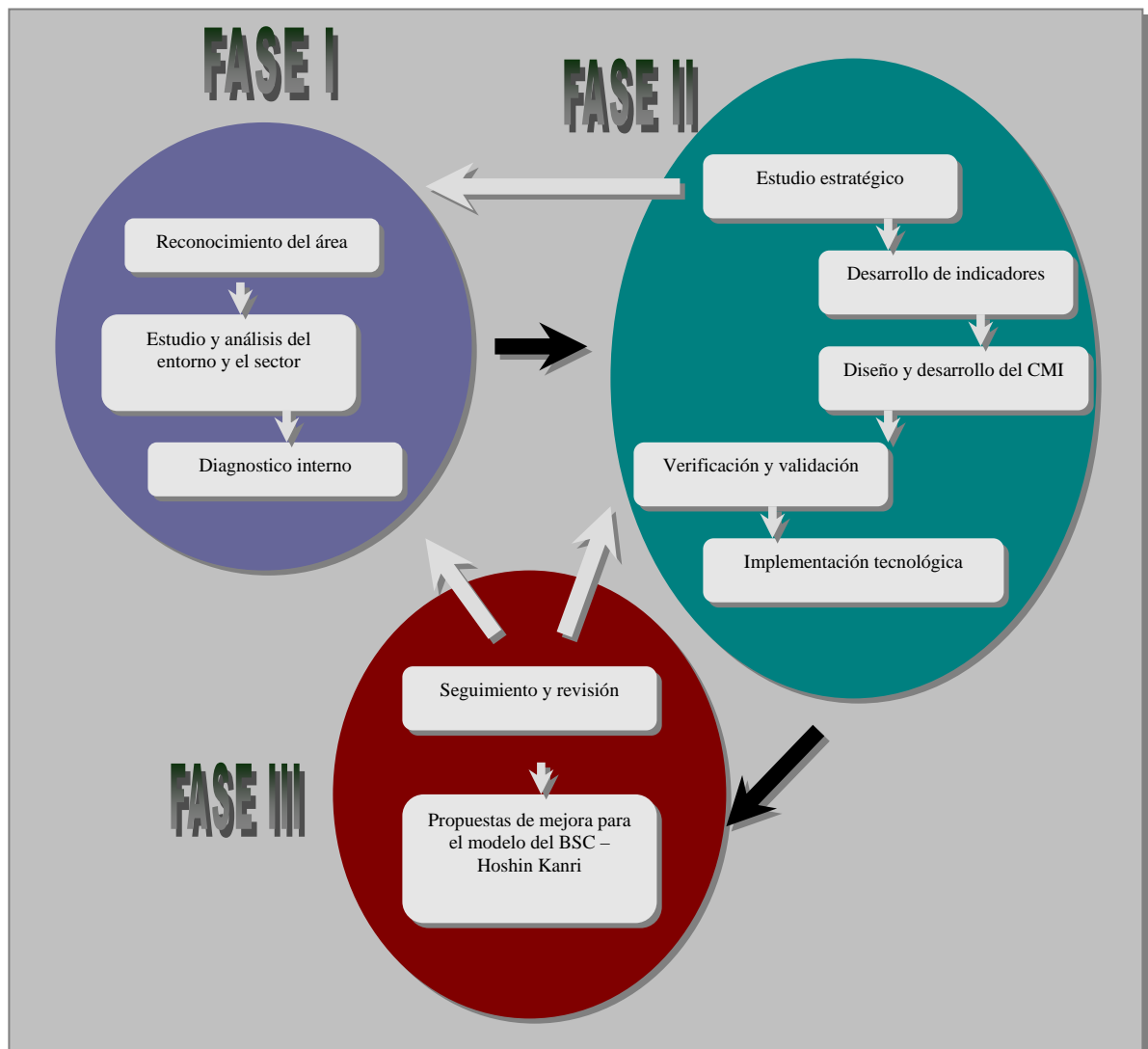


Figura 2. ESQUEMA DE LA METODOLOGÍA DEL PROYECTO
Fuente: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO



2. GENERALIDADES DEL SECTOR BANCARIO EN EL MUNDO Y EL ÁMBITO LOCAL.

El objetivo de este estudio es analizar el acceso a los servicios financieros formales en Colombia, en Latinoamérica y en el mundo, los resultados que ha generado la metodología del **BSC** (*Balanced Scorecard*) y las empresas campeonas en *canales de distribución eficientes*, con el fin de identificar comportamientos de política de mercadeo y de los instrumentos normativos que estimulen el acceso de los mercados desatendidos mediante acertadas decisiones comerciales.

Esta investigación se basa en la utilización de resultados de investigaciones de mercado dirigidos a determinar los mejores procesos aplicados al BSC y a BPM de canales de distribución como también a la situación de servicios financieros y la bancarización en Colombia, con datos comparativos para Latinoamérica y otros países extranjeros los cuales se complementaron con la información proveniente de encuestas con información específica sobre servicios financieros (DANE, VISA y FEDESARROLLO) y de investigaciones de campo para el sector como las realizadas por McKinsey consultores.

Con base en estos resultados y la identificación de los aspectos generales, se hace una revisión de las instituciones que han desarrollado sus canales de atención o de contacto con el cliente y han sobresalido a lo largo de la historia como casos empresariales exitosos, además de un complemento que soporte el proyecto a través de ejemplos empresariales que han implementado la metodología con éxito.

2.1 SURGIMIENTO, DESARROLLO Y MADUREZ DE LA BANCARIZACIÓN EN EL MUNDO.

COBERTURA: Al comparar con algunos países de Latinoamérica, se observa en la tabla 1 de cobertura de Europa y América que la cobertura de sucursales por cada 100,000 habitantes de la región de América es deficiente frente a los niveles de cobertura de algunos países europeos, los resultados son bastante bajos pues la cifra para el mejor de Latinoamérica con respecto al peor de los referenciados de Europa es notablemente diferentes, Colombia de 11 sucursales por cada 100,000 se compara muy desfavorablemente con Reino Unido en donde hay 30 sucursales por cada 100,000 habitantes.



Tabla 1. COBERTURA DE SUCURSALES EN EUROPA Y AMERICA LATINA.

AMÉRICA LATINA	No. SUCURSALES POR 100,000	
	POB. TOTAL	PEA
ARGENTINA	10	23
CHILE	7	17
COLOMBIA 2001	11	22
BRASIL	10	20
VENEZUELA	11	24
MÉXICO	7	16
EUROPA		
ALEMANIA	83	n.d.
ESPAÑA	92	n.d.
FRANCIA	44	n.d.
REINO UNIDO	30	n.d.

FUENTE: Economía S.A y Marulanda Consultores.

Si bien en general la cobertura medida en términos de número de sucursales pareciera suficiente pues está ubicada en donde está concentrada la población, el acceso a los servicios financieros ofrecidos a través de esas sucursales no está disponible para todos los grupos de mercado.

La cobertura física del sistema financiero se extiende más allá de la utilización de sucursales en la medida en que las herramientas (cajeros electrónicos, datáfonos, etc.) que permiten hacer transacciones electrónicas son puntos adicionales de contacto del sector financiero con la población. Los cajeros automáticos y los datáfonos juegan un papel muy importante pues permiten la realización de operaciones o transacciones financieras mediante el uso de tarjetas débito o crédito, evitando la necesidad de acudir a las sucursales bancarias, y reduciendo por ende el costo de las operaciones.

Si se analiza la cobertura de sucursales y cajeros automáticos en Colombia, esta resulta inferior a la de los países de América Latina, salvo Brasil. De igual forma, está por debajo de los países de Europa como lo evidencia el estudio de los resultados de la tabla anterior. En la tabla 2 de cobertura de sucursales y cajeros electrónicos, es evidente el uso excesivo de este tipo de canales por la población europea, mientras que en Latinoamérica el uso de este canal esta meramente limitado por las condiciones en que se desenvuelven las necesidades con el conocimiento del canal por parte de mercado. Resulta poco alentador ver las cifras de por encima de 50 canales electrónicos en Europa frente a el promedio de America Latina de 25 canales por cada 100.000 habitantes.



Tabla 2. COBERTURA DE SUCURSALES Y CAJEROS AUTOMÁTICOS - 2002

AMÉRICA LATINA	No. SUCURSALES + CAJEROS POR 100,000	
	POB. TOTAL	PEA
ARGENTINA	28	63
CHILE	32	74
COLOMBIA	23	49
BRASIL	23	46
VENEZUELA	24	51
MÉXICO	24	57
EUROPA		
ALEMANIA	127	n.d.
ESPAÑA	160	n.d.
FRANCIA	83	n.d.
REINO UNIDO	67	n.d.

FUENTE: Asociaciones Bancarias de los países y Servibanca.

SERVICIOS DE CANALES: Los bancos privados y públicos dedican recursos y atención muchas veces a segmentos rentables en tanto que la mayoría que no se encuentran en estos segmentos siguen careciendo de acceso a los servicios financieros. Esta situación lleva a que las entidades creen canales de prestación de servicios cuyo establecimiento no sea rentable y cubra las necesidades del usuario en servicio y productos y logren manejar transacciones a bajo costo. Algunas de las innovaciones que tienen que establecer los bancos para poder prestar servicios son la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). En los países desarrollados los canales de tecnología, como los dispensados a través de Internet y de cajeros automáticos, procesan transacciones a un costo que representa apenas el 20% del de los servicios dispensados en las ventanillas de las sucursales.

Dentro de la utilización de estos dispositivos de TIC, se manejan estrategias fundamentadas en las operaciones comerciales además de los servicios que se

Tabla 3. UTILIZACIÓN DE DISPOSITIVOS POS PARA PRESTAR SERVICIOS BANCARIOS

Estrategia	Operaciones comerciales	Servicios ofrecidos	Ejemplos
Creación de establecimientos que realizan transacciones con comerciantes que aceptan tarjetas de crédito los comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Emisión de tarjetas bancarias ■ Colocación de lectores de tarjetas en los establecimientos de 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adquisiciones ■ Devolución de efectivo* 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Corporation Bank (India) ■ Agrolvest Bank (Tayikistán)
Prestación de servicios bancarios básicos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Emisión de tarjetas bancarias ■ Colocación de lectores de tarjetas en los establecimientos de los comerciantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adquisiciones ■ Consultas sobre saldos ■ Retiros/desembolsos ■ Depósitos/reembolsos ■ Apertura de cuentas* ■ Transferencias de dinero* 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CERUDEB (Uganda) ■ Lemon Bank (Brasil) ■ WIZZIT (Sudáfrica) ■ Teba Bank (Sudáfrica) ■ CARD (Filipinas) ■ RBAP (Filipinas) ■ Botswana Savings Bank (Botswana) ■ Fundación Social (Colombia)
Ampliación de la cobertura del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Emisión de tarjetas bancarias ■ Colocación de lectores de tarjetas en los establecimientos de los comerciantes ■ Asociación con "agentes de servicios" de IMF para evaluación y seguimiento de préstamos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adquisiciones ■ Consultas sobre saldos ■ Retiros/desembolsos ■ Depósitos/reembolsos ■ Apertura de cuentas ■ Transferencias de dinero ■ Productos de seguros* ■ Evaluaciones de préstamos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Caixa Econômica Federal (Brasil) ■ Banco Popular (Brasil) ■ Banco Postal (Brasil)

* No siempre disponible.

FUENTE: CGAP



van a ofrecer al segmento del mercado. En la tabla 3, su utilización se aprecia de manera efectiva. Para estrategias de ampliación de la cobertura del mercado, se manejan asociaciones con agentes de servicios factoring, o emisión de tarjetas con diferentes tipos de beneficios y con los servicios necesarios para una prestación de calidad, esto tiene como fin permitirles a las personas uso de cada producto de una entidad de la mejor manera.

Desde el punto de vista innovador, la creación de nuevos canales de TIC permite captar nuevos clientes en ámbitos en que es demasiado costoso establecer sucursales bancarias. Operadores de teléfonos móviles, como Vodafone (en Kenya), MTN (en Sudáfrica) y Globe Telecom (en las Filipinas), también están comenzando a ofrecer servicios bancarios, en general en asociación con bancos, principalmente para incrementar el volumen de su tráfico de mensajes de texto y reducir la rotación de clientes.

Los pagos mediante teléfonos móviles pueden ayudar a los países cuyos sistemas de pagos no están suficientemente desarrollados a prescindir de mecanismos de realización de pagos tradicionales basados en papel.

Instituciones financieras como el Banco Ademi, en la República Dominicana, y el ProCredit Bank, en Kosovo, habitualmente establecen cajeros automáticos en sus sucursales o en las proximidades de éstas, para procesar transacciones de rutina de depósitos, retiros y consultas sobre saldos, a un costo mucho menor que el de un cajero ordinario, con lo cual se libera a empleados para que puedan vender productos o prestar atención personalizada a los clientes.

Los cajeros automáticos también evitan a los clientes tener que hacer cola para ser atendidos por el cajero humano El Corporation Bank, en India, utiliza cajeros automáticos para atender a clientes urbanos y semiurbanos que viven lejos de la sucursal bancaria o que por razones de trabajo no pueden visitar los bancos durante las horas normales de atención al público. El banco ofrece servicios de depósito de salarios a las fábricas, lo que permite a los trabajadores retirar efectivo de sus cuentas en cualquier momento mediante la utilización de un cajero automático en la fábrica. La mayoría de los trabajadores prefieren este sistema a llevar consigo mucho dinero en efectivo el día de pago.

En conclusión existen muchas razones que llevan a una entidad que presta servicios bancarios a utilizar medios o mecanismos de servicio basados en tecnología, la tabla 4 evidencia este comportamiento. Una encuesta realizada a varias empresas del sector, les parece de suma importancia el uso de POS basados en TIC por razones de costo, agilidad, disponibilidad y servicio, que como razón principal ofrece una ventaja para el cliente en estos puntos foco del estudio.



Tabla 4. RAZONES QUE LLEVAN A LAS ENTIDADES FINANCIERAS A UTILIZAR CANALES DE TECNOLOGÍA.

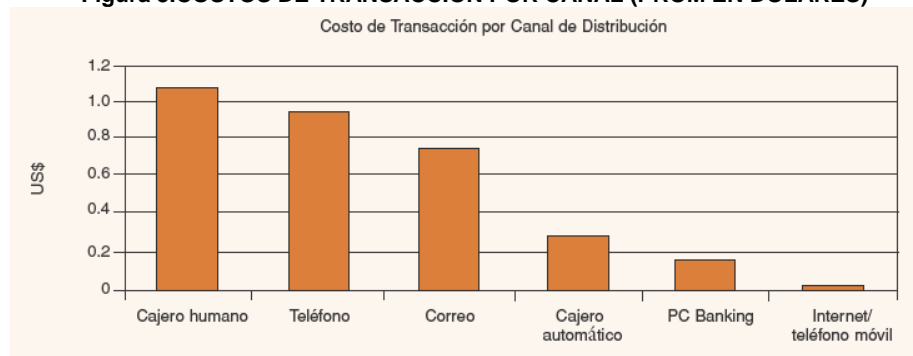
Razón	Porcentaje de respondientes
Mayores ventajas para el cliente	92
Disminución de los costos de procesamiento	76
Acceso a zonas en que no existen sucursales	69
Generación de mayores ingresos	69
Mayor captación de ahorro	69

FUENTE: CGAP.

PRODUCTIVIDAD: Las sucursales bancarias son costosas, porque requieren considerables inversiones en personal, infraestructura, equipos y seguridad para el almacenaje y transporte de efectivo y otros valores. En los Estados Unidos, los costos vinculados con la apertura de una nueva sucursal bancaria son de alrededor de US\$2 millones, y en los países en desarrollo la cifra puede llegar a varios cientos de miles de dólares. Los cajeros automáticos generalmente son menos costosos que el uso de los cajeros humanos de las sucursales, porque automatiza plenamente los desembolsos y cobros de efectivo, pero de todos modos es necesario transportar el efectivo y mantenerlo con las condiciones tecnológicas necesarias y de recursos mínimos.

En general, los bancos de todo el mundo tratan de encaminar a los clientes hacia canales de prestación de servicios basados en tecnología de bajo costo como lo evidencia la figura 3 de costos por transacción de canal. Entre junio de 2000 y enero de 2002 el Banco ICICI, en India, redujo del 78% al 35% el número de transacciones realizadas en las sucursales. El 65% restante se procesó en línea, en cajeros automáticos o por teléfono. En 2002 se estimó que el costo de una transacción realizada en una sucursal del Banco ICICI, en India, fue de (US\$0,68); (US\$0,56) en caso de utilización de un centro de llamadas (por ejemplo, servicios bancarios telefónicos), y (US\$0,40) a través de un cajero automático.

Figura 3. COSTOS DE TRANSACCIÓN POR CANAL (PROM EN DOLARES)



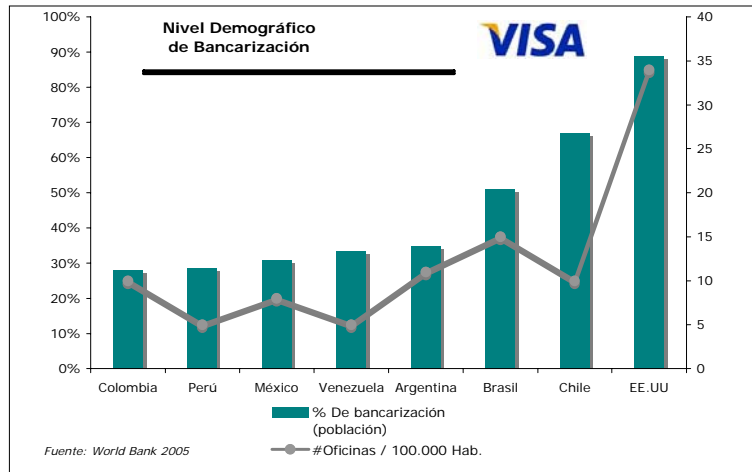
FUENTE: CGAP (Consultative Group to Assist the Poor).

Otra de las perspectivas de estudio son los niveles demográficos de bancarización como se aprecia en la figura 4, teniendo en cuenta la población bancarizada con



respecto al número de oficinas por cada 100.000 habitantes. En una comparación con EUA donde las Relaciones son de un 85% de la población y más de 30 oficinas por cada 100.000 habitantes, cifras que son bastante cómodas y respetan

Figura 4. NIVEL DEMOGRÁFICO DE BANCARIZACIÓN



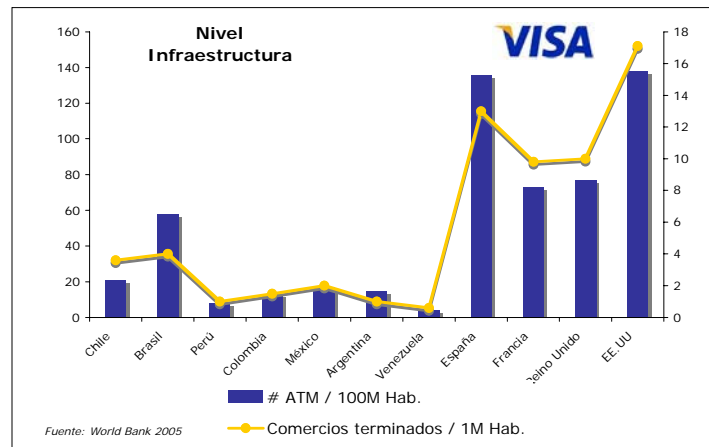
FUENTE: Visa.

la calidad del servicio de los canales de distribución físicos mientras en países como Colombia o Perú, estos niveles son bajos, con cifras cercanas a un 30% de la población bancarizada y cerca de diez oficinas por cada 100.000 habitantes para Colombia y 5 oficinas por cada 100.000 habitantes para Perú. Venezuela y México tienen cifras similares y por debajo de Colombia. Los países latinoamericanos sobresalientes son Brasil y Chile las cifras de bancarización son superiores al 50% y el número de canales físicos por cada 100.000 habitantes supera las 10.

Por un estudio en el segmento sub prime (desatendido) realizado por VISA, los resultados difieren con los segmentos tradicionales, debido a que presentan segmentos poco penetrados, se requieren altas inversiones en comunicación con los clientes, los costos del servicio son elevados, los márgenes son altos pero la utilidad neta por cuenta es menor. Las cifras demuestran que aplicado esto a la infraestructura, los países latinoamericanos están rezagados en infraestructura de densidades de población en relación con canales electrónicos como se aprecia en la figura 5. La relación es positiva solo para EUA y países europeos, mientras que para países como Brasil y Argentina, la capacidad de recurso electrónico supera el crecimiento del mercado comercial.



Figura 5. NIVEL DEMOGRÁFICO DE INFRAESTRUCTURA.



FUENTE: Visa.

Para todo tipo de segmentos, los servicios financieros se ofrecen en diversas dimensiones, siendo los canales de distribución el principal mecanismo de entrada. Teniendo en cuenta los agentes y variables externas como la tecnología y el ambiente regulatorio, los créditos y las captaciones realizadas por los centros de atención física y electrónica, se toman los segmentos en participación integral con el fin de mejorar el servicio que es la razón de ser de los bancos en la parte del coaching organizacional.

2.2 SITUACIÓN DE LA BANCA EN COLOMBIA.

En Colombia, país que ha sufrido grandes cambios en el sector financiero, se destacan las variables críticas del sector como la atención al cliente, servicio, cobertura y eficiencia operativa entre las más importantes de prioridad por diferentes organismos consultores.

COBERTURA: Si bien la cobertura no es condición suficiente para que se dé el acceso a los servicios financieros, sí es una condición necesaria por cuanto sin cobertura las posibilidades del acceso serían remotas.

La distribución de las sucursales bancarias coincide con la concentración de la población y las actividades económicas. La demostración de que la cobertura física del sistema financiero es adecuada en términos de número de municipios con sucursales bancarias y de población expuesta a la presencia de entidades financieras queda demostrada con el comportamiento de la banca en la impartición de las estrategias de desarrollo de cubrimiento.

En términos de cobertura de la población, se podría considerar satisfactoria pues el 92% de la población está en cercanía a una entidad financiera. Como se



observa en la siguiente tabla (5), la cobertura de la población es proporcional a su distribución en la medida en que es creciente a medida que crece la población. En efecto la cobertura en los municipios de Rango 1 es de casi 54%, mientras que en los de Rango 2 supera el 80%. En los grupos de municipios con mayor población, la cobertura está entre el 95% y el 100%.

Otro aspecto que demuestra la tabla es que la banca privada no tiene cobertura en los rangos de población mas bajos, por lo que en forma determinante, las estrategias no están encaminadas a atender este tipo de mercados en su momento, sin embargo, en las actuales condiciones y con los nuevos canales de atención, la cobertura ha tomado un nuevo rumbo estratégico, siendo la principal causa las oportunidades que hasta hace poco fueron desaprovechadas o no atendidas y que resultan atractivas para generar crecimientos económicos y culturización de la banca a estos sectores del país.

Tabla 5. COBERTURA DE LA POBLACION RURAL Y UBANA 2001.

Rango Población	COBERT. POBL. RURAL			COBERT. POBL. URBANA			COBERT. POBL. TOTAL		
	TOTAL	SIN BANCO AGRARIO	BANCO AGRARIO	TOTAL	SIN BANCO AGRARIO	BANCO AGRARIO	TOTAL	SIN BANCO AGRARIO	BANCO AGRARIO
1	53.5%	6.8%	46.7%				53.5%	6.8%	46.7%
2	83.2%	38.0%	45.3%				83.2%	38.0%	45.3%
3	98.1%	81.9%	16.3%	85.8%	77.4%	8.5%	95.0%	80.7%	14.3%
4				100.0%	100.0%	0.0%	100.0%	100.0%	0.0%
TOTAL	82.5%	42.7%	39.8%	99.3%	98.9%	0.4%	92.1%	74.7%	17.3%

FUENTE: Econometría S.A y Marulanda consultores-Superintendencia Bancaria, Banagrario y DANE 2001.

El cuadro anterior permite ilustrar las diferencias en la cobertura a nivel urbano y rural. Como se observa buena parte de la cobertura rural está explicada por la presencia del Banco Agrario en especial en los municipios de menor tamaño, en tanto que el resto de la banca tiene mayor presencia en los municipios como mayor número de habitantes. En el 2001, el Banco Agrario tenía un total de 611 sucursales en 602 municipios con características rurales. El Banco Agrario tenía un total de 683 sucursales a nivel nacional, de tal forma que casi el 90% de las sucursales estaban localizadas en zonas rurales.

De acuerdo a cifras arrojadas en el periodo 2001, se estimó que a nivel nacional en promedio hay 14 sucursales por cada 100.000 habitantes a nivel urbano y cerca de 6 sucursales por cada 100.000 habitantes a nivel rural. Una cifra que puede medir el servicio es que una (1) sucursal atiende promedio cada 8.600 habitantes, y que esta cifra es mayor tomando en cuenta el crecimiento demográfico y la masificación de los servicios financieros que influyen en las decisiones estratégicas de crecimiento para evitar problemas de servicio y atención.



Uno de los problemas de cobertura de servicio es la cercanía de un canal de atención de servicios bancarios, los clientes creen que este es un factor determinante al momento de elegir una entidad con el fin de evitar la deserción a los servicios, además que los recorridos deben ser cortos, un estudio arrojó que una persona está dispuesta a caminar máximo cuatro(4) cuadras para acceder a un canal de atención bancario, esto se resume a la vieja filosofía de “la sucursal a la vuelta de la esquina”.

Visto desde el punto de vista de la presencia en municipios y la atención a la población como se ve en la tabla 6 de cobertura del sistema financiero, el país tiene una cobertura cercana al 26% de los municipios y el 75% de la población del territorio nacional, contando las entidades mas representativas del primer piso, si tenemos en cuenta todos los organismos bancarios, esta cobertura llega por encima del 80% para el caso de la cobertura en municipios y por encima del 95% para la población, porcentajes significativo teniendo en cuenta las prioridades del sector en cobertura en territorios y personas.

Tabla 6. COBERTURA DEL SISTEMA BANCARIO – 2005

Rangos de Habitantes por Municipio	Cobertura de Municipios Por Rango		Cobertura de Población por Rangos	
	Con BanAgrario	Sin BanAgrario	Con BanAgrario	Sin BanAgrario
0 - 10000	49,1%	4,3%	55,2%	5,4%
10000 - 50000	79,8%	26,8%	84,1%	32,5%
50000 - 100000	93,2%	71,2%	93,6%	74,6%
Más de 100000	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total	70,8%	25,2%	92,6%	73,5%

FUENTE: DANE y Superintendencia Financiera - 2006

Otro aspecto importante es la relación financiera de la zona y la densidad poblacional, en efecto, de acuerdo con la información y el conocimiento del sector, la mayor parte de las oficinas de los establecimientos de crédito estaban ubicadas en zonas de la ciudad clasificadas como de alta disponibilidad de recursos e ingresos. En contraposición, en las zonas de mayor densidad poblacional pero de menos capacidad adquisitiva, que intuye riesgo operativo y financiero la cobertura de oficinas era mínima.

Sin embargo las actuales iniciativas del sector, demuestran que este comportamiento esta cambiando de forma radical, pues en los centros de mayor aglomeración de personas en la ciudad, donde no tiene importancia si es clasificada como estrato alto, se están implementando los canales de atención de manera oportuna, buscando eliminar las limitantes de servicio y accesibilidad al servicio.



Los problemas de acceso a los servicios financieros a través de canales de atención no parecen estar relacionados con la ubicación o la presencia o no de las entidades financieras en cercanía al lugar de la vivienda o el trabajo. En general por los lugares por los que esta población transita siempre hay un banco. El problema está en las condiciones de acceso, en los costos y en la mala atención, enfocado como cobertura del servicio.

Por otra parte, las entidades financieras mostraron cierta inflexibilidad y adaptación al mercado específico en el diseño de sus oficinas frente al tipo de clientela atendida, al punto de que se encontró que en general los modelos de atención, infraestructura y servicios de las oficinas de las zonas rurales no se diferencian particularmente de las oficinas en las grandes zonas urbanas.

Si bien algunas de las entidades tienen horarios flexibles en función de los días de mercado, la generalidad es que todas funcionan tiempo completo durante al menos cinco días de la semana, teniendo en cuenta que algunas entidades financieras están compartiendo local con establecimientos comerciales, o incluso utilizan locales del municipio para el desarrollo de la actividad financiera. En cuanto al horario de atención, las normas de la Superintendencia Bancaria obligan a que las sucursales ó agencias abran como mínimo 28 horas hábiles dentro de las cuales deben atender al menos 15 horas semanales entre las 8 a.m. y las 6 p.m.

Esta situación también se refleja en el diseño de los productos activos y pasivos que por lo general responde más a las necesidades de los clientes urbanos que de los rurales. En el caso colombiano la cobertura física se ha desarrollado más en función de la ubicación de sucursales en lugares cuya actividad económica asegure la rentabilidad de la operación. La comparación con la cobertura en sucursales, cajeros automáticos, y datáfonos de otros países, pareciera indicar que el desarrollo de la cobertura y posiblemente de la bancarización en el exterior se ha dado más basado en la disponibilidad de medios electrónicos y mecanismos que permiten realizar transacciones, que en la localización de sucursales.

A nivel nacional, el análisis de cantidad de sucursales del sector bancario (ver tabla 7), el Banco Agrario es el que tiene un mayor número de sucursales las cuales están ubicadas especialmente en las zonas rurales. No obstante las características de la operación financiera del banco no han contribuido a garantizar la prestación de servicios financieros integrales en las zonas rurales

A nivel urbano, la entidad que mostró un mayor número de sucursales exceptuando Banagrario fue el Bancolombia con casi el 11% de las sucursales ubicadas en el 75% de los municipios urbanos. De hecho el Bancolombia es la entidad con mayor cobertura física a nivel nacional, dentro de los demás bancos con presencia importante a nivel urbano se incluyen todos los bancos anteriormente hipotecarios (Davivienda, AV Villas, Colmena y Colpatria) que en



conjunto tenían el 35% de las sucursales urbanas con participaciones individuales que oscilan entre el 4% y el 8%.

Tabla 7. DISTRIBUCIÓN DE LAS SUCURSALES Y MUNICIPIOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO.

ENTIDAD FINANCIERA	RURAL		URBANO		TOTAL	
	No. Municipios Cubiertos *	No. Sucursales	No. Municipios Cubiertos *	No. Sucursales	No. Municipios Cubiertos *	No. Sucursales
Bancolombia	7.1%	7.0%	75.4%	10.9%	11.2%	9.9%
Davivienda	1.2%	1.2%	63.1%	8.2%	4.9%	6.5%
AV Villas	0.9%	0.8%	61.5%	6.6%	4.5%	5.2%
BVA Banco Ganadero	4.0%	3.6%	66.2%	6.5%	7.7%	5.8%
Banco de Bogota	6.9%	6.3%	75.4%	6.5%	11.0%	6.4%
Bancafé	11.7%	10.7%	66.2%	6.2%	15.0%	7.3%
Conavi	1.2%	1.3%	53.8%	6.0%	4.3%	4.9%
Banco Granahorrar	1.1%	1.0%	60.0%	5.9%	4.6%	4.7%
Colmena	1.5%	1.3%	58.5%	4.6%	4.9%	3.8%
Megabanco	6.4%	5.9%	67.7%	4.5%	10.1%	4.9%
Colpatria	0.1%	0.1%	35.4%	3.9%	2.2%	2.9%
Banco Santander	0.7%	0.6%	52.3%	3.8%	3.8%	3.0%
Caja Social	0.8%	0.7%	55.4%	3.7%	4.0%	3.0%
Banco de Occidente	0.6%	0.5%	46.2%	3.6%	3.3%	2.9%
Banco Popular	4.1%	3.8%	66.2%	3.5%	7.8%	3.6%
Banco Agrario	58.8%	54.1%	76.9%	2.1%	59.9%	14.9%
Banco Superior	0.0%	0.0%	16.9%	1.7%	1.0%	1.3%
Sudameris	0.0%	0.0%	13.8%	1.2%	0.8%	0.9%
Otros	1.0%	1.1%	38.5%	10.7%	3.2%	8.3%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

FUENTE: Econometría S.A y Marulanda Consultores – Superintendencia Bancaria y Banagrario. Dic-2001

Los otros bancos importantes a nivel de presencia urbana incluyen al BBVA, el Banco de Bogotá - Megabanco, Banco Santander, el Banco Davivienda, el Banco de Occidente y el Banco Popular. Esta situación ha cambiado después del 2005 debido al proceso de ajuste y consolidación de las entidades del sector financiero colombiano, que se ha caracterizado por fusiones de importantes entidades hipotecarias con bancos comerciales.

Por otra parte, el buen ciclo por el cual atraviesa la construcción de centros comerciales y otras edificaciones distintas a vivienda como oficinas y bodegas sigue muy fuerte en el sector facilitando el crecimiento en la cobertura.

Los constructores de oficinas, centros comerciales, locales y bodegas han entendido que la entrega de soluciones de trabajo esta determinada por la productividad y efectividad de los requerimientos de los establecimientos. Condiciones como la luminosidad adecuada, un diseño limpio y abierto, la aplicación de la inteligencia en las nuevas edificaciones, modernos acabados que incluyen materiales livianos y de apariencia impecable se agregan a la lista de valores que percibe en cierta medida quien accede al establecimiento. Otros de los valores que son agregados a la actividad de la construcción son los concernientes a la lista de las telecomunicaciones, la tecnología de hardware y software, la minimización de cables y la sistematización de accesos y salidas, esto favorece el diseño del model branch (sucursal).



El mercado de la vivienda sigue atravesando por un buen ciclo, además que el de otras edificaciones como las oficinas no se queda atrás, según CAMACOL, los últimos 12 meses medidos desde julio/2006 la aprobación de licencias para este segmento aumento 23,1%, con un área total de 16,3 millones de metros cuadrados. Se destacan los sectores del comercio con 2 millones de metros cuadrados, oficinas con 426.000 metros cuadrados e industria con 417.000 metros cuadrados, lo que muestra sin duda, que comprar finca raíz es el negocio del futuro próximo.

La asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), manifiesta que los movimientos en el sector implican ir más allá de la simple explotación de las economías de escala aprovechando las ventajas que ofrece el mercado, sobretodo en el de construcción y el político – financiero.

Es así como el sistema es hoy un tablero de ajedrez en el que los establecimientos de crédito más grandes están preparando el arsenal financiero que les permita ganar la lucha por quedarse con los espacios, clientes y bancos que les genere la sinergia suficiente para alcanzar mayor presencia.

Eficiencia operacional: Otro elemento fundamental en el escenario competitivo es el nivel de eficiencia de la banca colombiana. La relación Gastos Administrativos sobre Activos se redujo de 6,7% en 2000 a 5,8% en 2003. Las condiciones demuestran que el panorama ha mejorado, pero aún está lejos de los niveles que debe alcanzar. Las oficinas bancarias nacionales pueden administrar tres veces la cantidad de recursos que manejan hoy.

En esta búsqueda enfocada a los canales de atención físicos, Bancolombia modificó su formato de oficinas para tener un esquema más liviano. Así, 28 de ellas están en supermercados, 26 en las instalaciones de los clientes y muchas tienen apenas cuatro funcionarios. Sin embargo, en eficiencia el Banco de Bogotá está mejor plantado que Bancolombia. Esta reestructuración que, con la asesoría de McKinsey, logra indicadores de eficiencia de clase mundial. Los participantes del proyecto esperan reducir la razón de gastos administrativos a ingresos, que estuvo en 50% en 1999 y en 46% en junio de 2003, a 42%. En mayo del 2007, los clientes del Banco de Bogotá detectan los primeros resultados de este esfuerzo, traducidos en modificaciones a los extractos y a los procesos de recaudo y operación bancaria.

La situación del entorno ofrecerá las condiciones necesarias. Ambas entidades se beneficiarán con la baja de costos que generará la fusión de las redes de cajeros Redeban y Servibanca, que está en proceso. Otra fuente de eficiencia está en la tecnología. El 78% de las transacciones de Bancolombia se hacen por teléfono, internet ó cajeros automáticos. El Banco de Bogotá, por su parte, tramita un millón de transacciones diarias con plena eficiencia y cada uno de sus 800 cajeros electrónicos mueve 8.800 operaciones al mes. En un nuevo alcance para las



operaciones del Banco, la implantación de un proyecto de CRM (Customer Relationship Management), mejora los portales de internet y además rediseña los programas para manejar operaciones y crédito.

En cuanto a los cajeros electrónicos, las entidades están invirtiendo con miras a hacerlos más ágiles, seguros y versátiles. BBVA, por ejemplo, renovó alrededor de 700 cajeros y los dejó listos para que en un futuro puedan recibir efectivo y prestar así servicios de doble vía. La inversión en la modernización de los cajeros es de \$70.000 millones, pero planean invertir \$270.000 millones adicionales de aquí a 2010.

Servicio de los canales: La eficiencia de los bancos en Colombia es superior a la de otros países latinoamericanos, pero el servicio todavía deja mucho que desear. La mayoría de usuarios se queja de las largas filas y trámites que tienen que realizar ante sus entidades financieras. Para demostrar numéricamente lo que es el servicio de las entidades bancarias, La calificación obtenida en la encuesta de Dinero e Invamer Gallup realizada en el año 2007 es muy similar a la que presentan mediciones como el Índice de Satisfacción del Cliente CIV (79,1) y otras encuestas ya posicionadas en el sector como INDICA (85,1) efectuada desde hace algunos años por la consultora Tecnología y Gestión.

Como comparación histórica, el sector mantuvo la calidad en su servicio a pesar del fuerte proceso de consolidación que tuvo lugar en este periodo, y a la mayor penetración de los servicios bancarios, gracias al esfuerzo por bancarizar a los estratos bajos de la población.

Es claro que el objetivo de la banca es mantener el nivel de servicio en medio de estos procesos y llegar a más gente, lo que ha requerido de cuantiosas inversiones en tecnología y recursos humanos, así como de estrategias para la consecución y conservación de clientes. Esto ha dado como resultado un sector cada vez más competido. De hecho, según la encuesta, el nivel de servicio es similar entre las diferentes entidades financieras.

Probablemente esto se deba a los múltiples canales y servicios que ofrecen hoy las entidades de crédito. Además de las oficinas y cajeros automáticos, el cliente tiene en la actualidad la posibilidad de hacer sus transacciones con mayor facilidad y comodidad por otros medios electrónicos como internet, centros de atención telefónica ó call center, puntos de pago (POS), sistemas automatizados de pagos (ACH) y corresponsales no bancarios, entre otros.

Este despliegue tecnológico ha convertido el servicio al cliente bancario en algo más que el buen trato al cliente. Es un concepto mucho más amplio que incluye productos innovadores, procesos ágiles, plataformas unificadas, fácil acceso, rápida respuesta y soluciones en tiempo real como las que ofrecen los canales descritos anteriormente.



Para acelerar la masificación de los servicios financieros, la banca debe seguir invirtiendo en tecnología y fortaleciendo sus canales alternativos. Pero a la par, debe mejorar la atención en las oficinas bancarias, pues estas siguen siendo el canal preferido para los usuarios, inclusive los de estratos altos, que si bien hacen uso intensivo de las distintas alternativas electrónicas, siguen visitando regularmente las sucursales bancarias.

El sector cuenta hoy con más de 4.000 oficinas bancarias y 6.800 cajeros automáticos, y está ampliando el número de puntos de atención a través de alianzas con entidades que tengan atención al público, como supermercados. Por ejemplo, el convenio de Colpatría con Carrefour, les permite a los clientes de la entidad financiera pagar sus facturas y su tarjeta de crédito en los cajeros de este establecimiento comercial.

La evolución que tienen estos puntos de atención alternativos se evidencia en la aparición de corresponsales no bancarios (CNB), que le permiten al banco aumentar su infraestructura sin incurrir en grandes costos y a los clientes hacer una gran cantidad de operaciones sin acudir a las oficinas. Por ejemplo, el Citibank, que no tenía una extensa red de oficinas, hoy cuenta con alrededor de 3.200 CNB en más de 400 municipios del país.

Por otra parte, con el fin de incentivar a los usuarios para que realicen cada vez más operaciones en medios electrónicos, la banca ha ampliado su portafolio de productos y servicios en estos canales, y la mayoría de las entidades los ofrece de modo gratuito. En algunas entidades, hoy se puede abrir una cuenta de ahorros, domiciliar los pagos rutinarios, solicitar extractos y hasta tramitar créditos a través de internet.

En el Banco Santander, cerca del 20% de los clientes ya reciben sus extractos por vía internet. Pero incluso han surgido nuevos servicios como llamadas o mensajes a los clientes ante transacciones inusuales evidenciando una actitud más proactiva de algunos bancos. Según la Asobarcaria, más del 78% de las entidades ofrece gratis la consulta de saldos por internet y el 61% la audio respuesta.

Estos procesos de fortalecimiento de otros canales, caracterizados por cambio de plataformas tecnológicas y la adopción de telefonía IP en los call centers, va acompañado también de procesos de capacitación de personal. Davivienda, por ejemplo, tomó la iniciativa de certificar sus estándares de actuación en dichos canales.

Aunque todas estas estrategias parezcan estar encaminadas a limitar la visita de los usuarios a las oficinas bancarias, lo cierto es que la banca debe actuar directamente en sus sucursales para agilizar las operaciones que se realizan actualmente y que en horas pico generan las colas que tanto molestan a los clientes.



En este punto, las estrategias van desde horarios adicionales y filas preferenciales, para prestar una atención diferencial y que el titular de la cuenta se sienta mejor atendido, hasta monitoreo constante a través de cámaras y la creación de oficinas exclusivas para los pagos y recaudos masivos como servicios públicos e impuestos.

Por ejemplo, entidades como Davivienda y AV Villas están cambiando físicamente sus oficinas y sus modelos de atención para segmentar sus clientes y darles una atención de acuerdo a la relación que tengan con el banco. Además, esta última entidad ha abierto siete centros de pago; entretanto, Colpatria ha abierto nueve en todo el país.

En cuanto a los cajeros electrónicos, las entidades están invirtiendo con miras a hacerlos más ágiles, seguros y versátiles. BBVA, por ejemplo, renovó alrededor de 700 cajeros y los dejó listos para que en un futuro puedan recibir efectivo y prestar así servicios de doble vía. La inversión en la modernización de los cajeros es de \$70.000 millones, pero planean invertir \$270.000 millones adicionales de aquí al 2010.

Desde el punto de vista de atención al usuario, la mayoría de los bancos del sector en Colombia, son conscientes de que el servicio al cliente no es un área de reclamos pero obviamente hay que solucionarlos inmediatamente para que el cliente se sienta bien atendido, queden satisfechas sus necesidades y sienta el valor agregado de estar con la entidad por lo que esto requiere un gran conocimiento del cliente.

Como ejemplo, el Banco de Bogotá tiene el Sistema de Atención al Cliente (SAC), en donde reúne de forma organizada y sistemática los diferentes requerimientos de sus clientes, desde solicitudes hasta reclamaciones, y que permite organizar el proceso al interior del banco para atender y dar respuesta a los clientes en los tiempos adecuados.

Es claro que el sector bancario ha hecho importantes y constantes esfuerzos para mejorar los estándares de servicio, pues la misma competencia lo obliga a buscar factores diferenciadores en un mercado tan competido como es el financiero. En entidades como Bancolombia y BBVA, que vivieron procesos de fusión (la primera con Conavi y Corfinsura, y la segunda con el Banco Ganadero), han unificado y mejorado los estándares de actuación con los clientes internos y externos. En resumen, se ha desarrollado un modelo corporativo efectivo de atención al cliente.

El siguiente paso del sector financiero en esta campaña por ampliar los puntos de contacto para el cliente, es el desarrollo de la banca móvil, que permite hacer transacciones a través del teléfono celular. Entidades como Bancolombia, Citibank AV villas y BBVA, Santander y Grupo Aval, ya están trabajando en el tema.



Aunque todavía hay un número importante de entidades que se limitan a mostrar información institucional, se puede decir que Colombia ya está entrando a la segunda ola de internet bancario. Las entidades ofrecen o están a punto de lanzar servicios con mayor valor agregado, como la programación de pagos, en el caso de la banca personal, y herramientas para manejar pagos de nómina, tesorería y consolidación de cuentas, en la empresarial.

De este modo, el portal no solo es un sitio donde se genera el pago, sino un lugar donde la persona puede administrar todas sus facturas. Es claro que los portales están tratando de evolucionar para convertirse en pequeños proveedores de "aplicativos" y dar un mayor valor agregado al resolverle al cliente necesidades más allá de la mera transacción.

Pero el verdadero valor de internet no está en el ahorro en costos de transacción o gran cantidad de servicios o conocimiento de la compañía, sino en la posibilidad que le da a la entidad de conocer al cliente. Hasta el momento, los bancos se han concentrado en prestar servicios y en hacer rápidas, seguras y atractivas sus páginas web. Pero internet les da la posibilidad de estudiar a sus clientes, al permitirles llevar estadísticas sobre el tipo de transacciones que realizan, la frecuencia con que recurren a los servicios, el tiempo que se demoran. Las opciones son infinitas, y bien administradas se convertirán en un factor diferenciador, que les ayudará a segmentar mercados.

Como conclusión, las entidades están buscando constantemente la eficiencia operacional de sus canales a través de un impecable servicio basado en las mejores prácticas del mercado y el sector, teniendo en cuenta como una de las estrategias prioritarias la cobertura de estos canales a todos los mercados segmentados o no segmentados. De esta manera la consecución del core Business del banco es enriquecer y satisfacer las necesidades del mercado en cuanto a la oferta de servicios financieros se refiere.

2.3 Aplicaciones del BSC en el entorno empresarial.

Muchas de las aplicaciones de modelos gerenciales han tenido un alto impacto en los procesos de gestión de las empresas y en especial en los indicadores financieros que es lo más representativo para los grupos de interés. Existe una gran variedad de empresas que demuestran este comportamiento, sin embargo son diferentes los enfoques que estas les han dado a los modelos que ejecutan para mejorar sus actividades. En esta parte, las incursiones del modelo BSC, demuestran las diferentes formas y resultados que han tenido en muchas empresas de diferentes sectores de la economía y en diferentes regiones del globo. A continuación se muestran ejemplos empresariales que demuestran la eficiencia del BSC como modelo de gestión:



Caso AGRECOM: Agrecom, empresa del sector de la construcción considera que la implementación del modelo es útil dado que el factor cliente es tenido en cuenta para la toma de decisiones, esto llevo a que sus indicadores tuvieran una eficiencia alta con respecto a este factor gerencial. Todas las propuestas de valor que se determinaban en relación al desarrollo comercial de la compañía tuvieron un vuelco de 360° debido a que la distribuidora de cementos – grupo caribe, empezó a generar mejoras organizacionales, en este estudio, la matriz de priorización les sirvió para ver el mapa de valor de su organización administrativa y operativa, además de cuales son los objetivos que generan mayor impacto en las decisiones.

Caso BANCO POPULAR: El banco popular buscó que todo su personal estuviera alineado y comprometido con las metas comerciales y administrativas. Partiendo de esta premisa, iniciaron el proceso de compactar y amarrar los objetivos con las actividades comerciales. El impacto que tuvo el desarrollo del modelo fue considerable no solo desde el punto de vista del valor financiero adquirido, sino de la importancia de sus clientes en la relación de atención en canales, productos y servicios, además de un compromiso social que permite la participación de todos los agentes involucrados.

Caso ETICOS SERRANO & GÓMEZ LTDA: Mirando el caso de ETICOS SERRANO & GOMEZ LTDA., La idea de reforzar todos sus procesos a través del BSC, condujo estratégicamente a que la visión fuera compartida. Todo el personal tanto administrativo como operativo obtuvo un horizonte claro hasta la fecha. Respecto de la metodología para construir LA VISION de la compañía, se considera el fácil manejo y vinculación con el esquema de perspectivas, el cual beneficio a esta orientación de la visión y no solo a la visión como parte estratégica, sino que además condujo a la mejora de procesos como parte táctica y al los de comunicación y aprendizaje de las decisiones compartidas como operativa.

Caso BANCO AMERICANO Y BANK OF TOKIO – MITSUBISHI PARA LAS AMERICAS Y UNIBANCO: La aplicación de este modelo le ha permitido a estos bancos obtener despliegues efectivos de sus procesos misionales y a través de inductores impulsores de valor. Los procesos estratégicos y su direccionamiento global, al igual que los procesos de apoyo, ayudan a los actores involucrados a analizar el desempeño de los procesos. También le permitió a todos los Bancos conceptualizar y ejecutar las iniciativas de sus ejes estratégicos, la gestión de sus clientes y el mercado, la excelencia operacional, el capital intelectual y la rentabilidad, la tecnología y por último la orientación de los resultados. Mediante planes tácticos, apuntó a las estrategias, iniciativas y proyectos en pro del logro de la meta institucional.



Dentro de las repercusiones que tiene este modelo en el campo de la administración, de la calidad, de la eficiencia de procesos y de la rentabilidad financiera, se concluye que para que toda organización pueda gestionar recursos propios de manera óptima requiere de un modelo que integre todos y cada uno de sus unidades de negocio, áreas y staff's debido a que el éxito de estos modelos depende del modo y el compromiso y no de manera prioritaria de la planeación, además esta tiene que ser efectiva para que los elementos estratégicos de la organización tengan importancia, trabajo y resultados.

2.4 Aplicaciones de BPM de canales de distribución en el entorno empresarial.

A través del desarrollo empresarial, el benchmarking corporativo toma fuerza a medida que los campeones en canales de distribución se posicionan y los nuevos quedan rezagados. En economías donde los “commodities” y las viejas técnicas administrativas abundan, los elementos diferenciadores que pueda recibir o percibir el cliente se hacen como la materia de mayor relevancia en los momentos de elegir entre una marca y otra.

La importancia de la diferenciación basada en productos como origen principal de la ventaja competitiva es atribuida a los factores de globalización de la competencia y a la importancia de la diferenciación basada en productos. El primero, se refiere a que las separaciones geográficas y físicas han desaparecido en el ámbito empresarial, las barreras en el flujo de la información han disminuido y también que la competencia ha crecido en grandes proporciones. el segundo factor esta atribuido a la evolución acelerada de la tecnología, en donde los ciclos del producto cada vez son mas pequeños debido a que los canales de distribución buscan una extensión en su enfoque de dominio, que es inevitablemente, la permanencia en el mercado.

En el ámbito de los servicios financieros todo producto que es lanzado como nuevo, se copiará casi instantáneamente. Lo mismo pasa con los canales de distribución. La teoría demuestra que al momento en que surgen productos y servicios, los antiguos se alteran, dándole espacio a los que remplazaran a productos que no llevan este ritmo de novedad y permanencia a los que lo mantengan. Un ejemplo de esto es el NATWEST BANK, banco ingles que lanzó 240 productos nuevos o mejoras a productos existentes. El caso del FIFTH THRID BANK de Cincinnati es similar, lo que realmente valora el comité ejecutivo comercial de este banco es en el como y donde se entregan diariamente estos productos, por lo que la batalla no esta en la renovación o inyección de nuevos productos , dado que la competencia tarde que temprano los tendrá en el mercado, la atención se centra en tres pilares que son: los clientes tengan acceso



en el momento que lo quieran, lo mas cerca posible y la forma en que es entregado el producto financiero al cliente.

Las fuentes de poder creciente de los canales para este tipo de empresas del sector financiero están identificadas como: Servicio de compra y selección, servicio de posventa, comodidad y variedad, etiquetas privadas y marcas del canal, formatos de bajo costo, disponibilidad, consolidación del poder de compra, avances tecnológicos, pagos sin papel, códigos de barras, sistemas de bajo costo para el manejo de cliente y marketing a través de bases de datos, servicios telefónicos, acceso automático al ID del que llama, Internet entre otros.

Para determinar la importancia que requiere un canal de distribución y que es lo que realmente valora el usuario o cliente final, la idea de mostrar casos que verdaderamente han llevado a identificar estrategias clave para un canal de distribución "PERFECTO" es la tarea que continua en este estudio.

Caso LEVI STRAUSS: El producto ha mantenido sus características durante bastante tiempo, lo que realmente preocupo a los colaboradores de LEVI fue la forma de administración y percepción de los canales frente a la venta de los productos. La satisfacción física del producto aunque es importante, es secundaria. Entonces la filosofía esta orientada al canal-la experiencia psicologica-es la clave. Esto refiere a que la satisfacción no solo esta basada a las características del producto, sino que también se necesita cubrir las necesidades fisiológicas y psicológicas, de donde lo importante pasa a ser efímero y lo intangible pasa a ser valorado.

Otras filosofías de gestión de canales es que la mayor interacción brinda al público la oportunidad de participar más, por lo que un producto se mantiene fresco y novedoso cuando se brinda variedad de experiencias con el mismo. El conocimiento mas profundo de los clientes, aumenta la presión en la diferenciación ajena al producto mismo. Lo que cuenta en los nuevos mercados no es el articulo en esencia, sino que además contemple el como, cuando y donde se le entrega el cliente dicho producto.

Caso WAL MART: en el marketing masivo es reconocido que los consumidores desean comprar a precios moderados, marcas reconocidas y buen servicio. Por ello trabajó la cadena en asociaciones con empresas como PROCTER & GAMBLE para la venta directa, almacenamiento y gestión de inventarios. El resultado ha sido un crecimiento enorme y rentable en el mercado masivo de mercancías que tradicionalmente han tenido márgenes bajos.

Caso PROVIDIAN BANCORP: En servicios financieros ha formado una cartera de créditos superior a los \$5 billones en escasos diez años, gracias a que



comprende a sus clientes en aspectos que no se habían considerado antes y les da exactamente lo que desean. Ofrece crédito al consumidor de uno en uno, de tal modo que cada cual tiene su propio interés personalizado y sus propias condiciones de amortización. El banco responde pero a la vez es proactivo debido a que ha dado nueva forma a la comercialización y a la marca en el ámbito de los servicios financieros.

Caso CHASE MANHATTAN BANK y WAL- MART: En 1996 las dos empresas revelaron la mastercard patrocinada. Esta trajo un millón de clientes para cuentas en el primer año, reduce los costos de tramitación de tarjetas y el fortalecimiento de la marca, fue una oferta mas de valor para los clientes.

Caso REUTERS: La logística mas allá de transporte la entrega y el servicio, ha estructurado los negocios entorno a la administración eficiente de la cadena de valor. Un ejemplo que vislumbra la importancia de ejecutar esta función es REUTERS, multinacional de telecomunicaciones e información financiera, que desarrollo el primer sistema de transacciones electrónicos en los años setenta, este servicio, que en realidad estaba enfocado al acceso de información financiera en línea, le dio a Reuters un posicionamiento y ventaja competitiva en su mercado y en el mercado nuevo que pudiera surgir en su momento. La base de este desarrollo era sustituir los productos que generaban todo el dinero y los productos básicos de entrega de datos, con esto se llevo a una operación sistematizada, corta y segura.

Caso BANK OF AMERICA: En el proceso de gestión de los canales la secuencia que presenta esta evidencia da primero, en comprender los segmentos y las necesidades de los clientes en materia de compra y propiedad o uso. BANK OF AMERICA analiza los hábitos de gastos y las respuestas a ofertas promocionales anteriores de sus 75 millones de clientes para determinar si vale la pena continuar con sus esfuerzos de comercialización, además de determinar que ofertas específicas serán seleccionadas y en que momento se deben entregar al individuo. Dentro del mismo banco, los gerentes tienen acceso al banco de datos de los clientes. Empleando el perfil de las conductas de clientes individuales, los gerentes pueden identificar aquellos productos que el cliente probablemente deseara y ofrecerlos de una vez, antes de que el cliente salga del banco.

Como conclusión de esta investigación, no se debe olvidar que los canales son un medio para individualizar el servicio masivo. Muchas de las empresas han optado por enfocarse en diferenciar el paquete con que cuentan respecto a los productos, servicios, infraestructura, recurso humano y demás, con e, fin de desarrollar nuevos canales de distribución que permita una mayor interacción entre el cliente, el producto, la empresa y que además la administración de estos canales de distribución pase a ser de excelente desempeño.



3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA METODOLOGIA BSC – HOSHIN Y OTROS EJES TEMÁTICOS.

3.1 CONCEPTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA BSC

A principio de la década de los 90, Robert Kaplan y David Norton lanzaron su concepto de *Balanced Scorecard*, concepto que se podría traducir algo así como la Libreta de Calificaciones Balanceada. El Balanced Scorecard como indicador de gestión fue desarrollado como una herramienta para medir el desempeño de las organizaciones dentro de un marco conceptual que incluye la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de innovación y aprendizaje y la perspectiva interna del negocio (Kaplan y Norton, 1992).

Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio o también traducido como un MODELO DE GESTION que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción.

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

ENFOQUE Y PERSPECTIVAS DEL BSC

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

1. **Perspectiva Financiera**
2. **Perspectiva del Cliente**
3. **Perspectiva de Procesos**
4. **Perspectiva de Aprendizaje e Innovación**

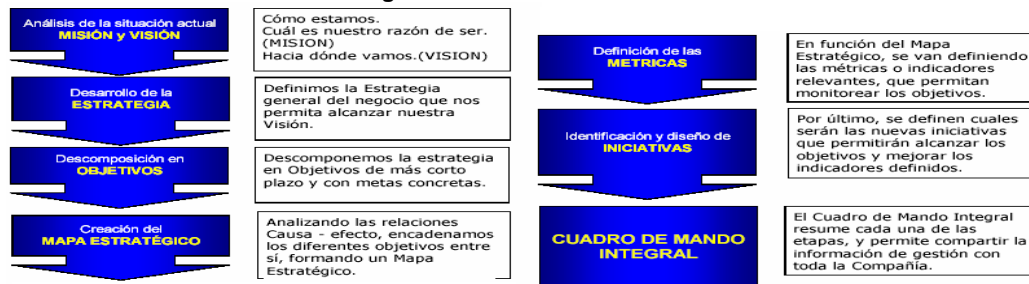
a) Diseño del Cuadro de Mando Integral

Este proceso se desarrolla inicialmente con un análisis de la situación actual de la visión y la misión, esto con el fin de definir las estrategias que se van a ejecutar. Luego, se hace una descomposición en objetivos que terminan siendo los estratégicos para dar inicio al CMI mediante el mapa estratégico. Se construyen los indicadores, se diseñan las iniciativas y se resume todo esto en un compendio



de gestión a la compañía. Este resumen se ilustra en la figura 6. Diseño de un CMI.

Figura 6. ETAPAS DEL DISEÑO DE UN CMI.



FUENTE: <http://siberconta.unizar.es/>

b) Capacitación estratégica y comunicación

Uno de los objetivos el BSC, es facilitar la comprensión de las estrategias de la compañía, mediante la comunicación y la capacitación, por lo que una herramienta debe poder mantener la documentación de las definiciones de objetivos, medidas, metas e iniciativas alineadas con las estrategias.

c) Explotación del negocio

Las iniciativas o programas de acción, son finalmente la aplicación concreta para poder cumplir con las metas planteadas, y por lo tanto con los objetivos estratégicos. Por lo tanto, una herramienta que quiera cumplir con los estándares del BSC, debe permitir relacionar explícitamente las iniciativas con los objetivos estratégicos.

El Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica

Apoyándose en las mediciones de las cuatro perspectivas para llevar a cabo los cuatro procesos de gestión decisivos en la organización. Encontramos que debe:

Clarificar y traducir la visión y la estrategia

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Planificación y establecimiento de objetivos

Feedback y formación estratégica

Traducción de la Visión: El primer proceso, definido como “TRADUCCION DE LA VISION” facilita a todos los gerentes la obtención de un consenso general de la empresa en relación a la visión corporativa y la estrategia. Para que los colaboradores de una organización actúen en consecuencia, estas manifestaciones deben ser expresadas como un conjunto integrado de objetivos y medidas, y consensuados por todos los ejecutivos deben describir la ruta hacia el éxito de largo plazo.



Comunicación y conexión: El segundo proceso, “COMUNICACION Y CONEXION” permite a los gerentes comunicar la estrategia en todas direcciones y relacionar la misma con objetivos tanto departamentales como individuales.

El BSC permite a los gerentes asegurarse que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y por ende los objetivos departamentales como individuales estén alineados a la misma.

Planificación del Negocio: El tercer proceso, “PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO” permite a las empresas la integración de los negocios con sus correspondientes planes financieros.

Cuando los gerentes utilizan los indicadores y definiciones del BSC como una herramienta para asignar recursos y establecer prioridades, pueden hacer foco, emprender y coordinar las mejores iniciativas dirigidas a la consecución de los objetivos estratégicos de largo plazo.

Retroalimentación y Aprendizaje: El cuarto proceso, “RETROALIMENTACION Y APRENDIZAJE”, le otorga a las empresas la capacidad para ejercer lo que se denomina **aprendizaje estratégico**.

Con el BSC en el centro del sistema gerencial, una compañía puede monitorear los resultados de corto plazo desde las tres perspectivas adicionales (clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y evaluar la estrategia a la luz de los resultados recientes.

El BSC por consiguiente permite a las empresas modificar las estrategias reflejando de esta forma un aprendizaje en tiempo real.

Actividades del apoyo al BSC

El BSC da a conocer las intenciones de la compañía, tanto para con los accionistas como para con los clientes; pero para alinear los rendimientos individuales de los empleados con la estrategia corporativa, esta herramienta se apoya en tres actividades:

Comunicación y educación: Para implementar cualquier estrategia se comienza con educar a aquellos que deberán ejecutarla. El BSC se basa en una amplia comunicación y difusión de la misma a través de un programa dirigido a todos los empleados, que contenga la descripción de la estrategia como así también los objetivos críticos a ser alcanzados.

El alcanzar objetivos financieros de corto plazo no resulta ser una medida satisfactoria, cuando otros indicadores pueden mostrar que la estrategia a largo plazo no fue todavía implementada.



Fijación de objetivos: La preocupación se da principalmente por los objetivos organizacionales, sin embargo no es medida suficiente para cambiar el comportamiento de muchos individuos. De alguna manera, los objetivos estratégicos y medidas de alto nivel deberán ser traducidos en objetivos y medidas para unidades operativas e individuos.

Conexión de recompensas: El relacionar las compensaciones de los empleados con el BSC ha contribuido a alinear los desempeños individuales con la estrategia organizacional. Quienes utilizan el BSC seleccionan las medidas de progreso considerando para ello las cuatro perspectivas presentadas y fijando objetivos para cada una de ellas. Luego determinan qué acciones los guiarán hacia los objetivos y establecen a continuación los “hitos” de corto plazo. Estos últimos actuarán como los indicadores de progreso a través de los diferentes pasos estratégicos que se hubieran seleccionado.

3.2 COYUNTURA DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN HOSHIN KANRI CON EL BSC.

La metodología BSC puede ser traducida como la libreta de calificaciones balanceada para alcanzar los objetivos. Mientras que la metodología HK puede ser traducida como el despliegue de medios para alcanzar los objetivos.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de la canalización de las energías y las habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. La disciplina permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la jefatura.

Entretanto la dirección Hoshin es una herramienta que integra consistentemente las actividades de todas las personas de la organización de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno nacional. Esta disciplina parte de la idea que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientar la organización hacia un mismo objetivo.

Los principales objetivos de la integración de las metodologías son: Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos estratégicos, en el caso del HK los integra a los objetivos clave. Integrar todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave coordinando todos los esfuerzos y recursos, además de comunicar la integración. También se debe realinear eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno para lograr un mejoramiento continuo.



El **Balanced scorecard** al igual que el **Hoshin Kanri** integrados se soportan sobre pilares básicos que permiten organizar, dirigir y controlar la totalidad de las actividades de planeación, operación y control de la organización. Dentro de los pilares integrales se encuentran:

Capacidad y competencia de cada una de las personas, Incorporando los indicadores de las valor y reflejar la contribución de las personas al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos.

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Los Indicadores, iniciativas de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión, todos estos elementos estratégicos requieren de participación de todos los niveles y departamentos para el desarrollo y despliegue de los objetivos y medios para conseguirlo.

Los procesos de Operaciones desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería analizados con los indicadores que sean relativos a ingresos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad del BSC con el Hoshin Kanri basa su funcionamiento en un sistema de información conjunto de documentos y herramientas. El objetivo es implementar la efectividad del plan y mejorar sus resultados.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible le permite a las perspectivas relacionarlos directamente con los resultados.

Esta sinergia permite un mayor compromiso de los actores del proyecto a emprender compartiendo todas y cada una de las metodologías que mejoren los resultados de la organización a través de elementos estratégicos oportunos, definidos y llevados a la acción.

3.3 SOPORTE SIX SIGMA A LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

El ambiente de los negocios globales ha cambiado a lo largo de la última década. Cambios drásticos ha tenido muchas empresas por la implementación de la ISO 9000, por los sistemas de gerenciamiento de la calidad y la metodología seis ó six sigma. **SIX SIGMA** es una metodología y una disciplina que se acerca al mejoramiento de los resultados de la organización a través de la mejora de la capacidad de sus procesos.



Esta metodología ofrece un control a las funciones que sean improvisadas, a los sistemas de manejo de procesos que sean críticos y tengan dramáticos resultados además a nuevos grupos de liderazgo que en defecto, perciban mediante los indicadores altas expectativas o una reducción de oportunidades.

Por lo tanto como medida de calidad y programa de mejoramiento se centra en un proceso hasta el punto 6sigma, reduciendo la variación de procesos ineficientes y las capacidades de mejoramiento, aumenta la estabilidad y diseña sistemas para apoyar la meta six sigma. El proceso **Six Sigma** se caracteriza por 5 etapas bien definidas:

- **Definir** el problema o el defecto.
- **Medir** y recopilar datos.
- **Analizar** datos identificando las fallas y el control de los procesos y la información.
- **Mejorar** recomendando, decidiendo y poniendo en ejecución las mejoras.
- **Controlar** permitiendo crear los controles, sostener las estrategias y ampliar las mejoras.

Validación del six - sigma a través del BSC: Como vinculo entre los modelos BSC y six sigma, los procesos de validación vitales identificados son los siguientes:

1. Cambio en la improvisación del funcionamiento de los proceso. Se refiere a la estandarización y ordenamiento de todos los procesos con los recursos y agentes involucrados.
2. Recomendaciones para el empleado y/o el interesado en la toma de la decisión, facilita mediante resultados cuantitativos la toma de decisiones.
3. Satisfacción del cliente, es uno de los principios de la herramienta de la calidad.
4. Suministros a tiempo, con calidad y mínimo riesgo.

Adaptando y monitoreando el funcionamiento six sigma usando BSC a pequeños negocios: Six sigma se convierte en un modelo de control a través de modelos estadísticos que ofrecen las garantías mínimas necesarias para obtener daos para uso decisorio comercial. Dentro de las herramientas que ofrecen este control encontramos:

- Reportes periódicos anuales., para su control, rápido acceso a información y toma de decisiones.
- Comunicación con la comunidad. Para la fluidez de información, reportes y decisiones acerca de cambios en el negocio.
- Gestión de funciones, delegación de responsabilidades como principio la cooperación colectiva.



- Funciones de liderazgo y funciones de personal.

Herramientas para SIX - SIGMA y mejora continua

Las herramientas analíticas se han utilizado durante muchos años en programas tradicionales de para mejorar la calidad. Lo que hace que la aplicación en *Six sigma* sea única es la integración de herramientas es la conversión de un sistema administrativo que opera a nivel de toda una operación.

Visto desde el sistema integrado de gestión, Six sigma le permite al modelo integrado BSC HK tener un soporte estadístico de los procesos de consolidación, manejo y seguridad de la información, eliminando o minimizando la incertidumbre al momento de tomar decisiones. El paquete suministrado por el centro de información financiera es un cubo robusto y a veces complejo, que en la mayoría de los casos muestra cifras aisladas y sin un tratamiento estadístico. El apoyo que ofrece esta metodología en el aplicativo es el compendio estadístico, construcción de indicadores, interpretación y control de resultados, y una nueva forma de ver la información por la jefatura de canales de distribución.

3.4 GENERALIDADES DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Se considera a la distribución comercial en el contexto de la estrategia empresarial y la dirección de marketing, que marcan las directrices a seguir a la hora de la toma de decisiones. El papel que juega la distribución comercial en la economía es ciertamente relevante porque su propio desarrollo contribuye a una mayor agilidad y eficacia en el funcionamiento de los agentes económicos y sociales.

El canal de distribución es el conducto que hace posible la distribución de los bienes y servicios. Salvo en caso particular directo, la composición incluye distribuidores e intermediarios comerciales que se justifican porque aportan valor al producto que llega al mercado, consiguiendo una tarea que llega de manera más eficiente y más eficaz.

FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución se desenvuelven dentro de unas funciones básicas que se encuentran definidas de la siguiente manera:

Beneficio del lugar: Se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.

Beneficio de tiempo: Es consecuencia del anterior ya que, si no existe el beneficio de lugar, tampoco éste puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado.



DISEÑO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN. Los diferentes tipos de canales de distribución corresponden a las condiciones de cada empresa, sin que constituyan un canal a la medida de la empresa que empieza a operar. Por esta razón el diseño del canal es un problema periódico para las empresas establecidas y una gran dificultad para los nuevos productores para el diseño eficaz de los canales.

Se deben determinar los objetivos y las limitaciones de los canales de distribución. Se determinan los mercados que serán la meta del esfuerzo mercadológico de la empresa. Esto debe hacerse antes del diseño del canal, ya que constituye la determinación de objetivos generales de productos y mercados por parte de la empresa.

CLASIFICACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Existen dos tipos de canales:

- Canales para productos de consumo
- Canales para productos industriales.

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cuatro tipos que se consideran los más usuales:

- Productores-consumidores
- Productores-minoristas-consumidores
- Productores-mayoristas-minoristas o detallistas-consumidores
- Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores

Los productos industriales tienen una distribución diferente de la de los productos de consumo y emplean cuatro canales que son:

- Productores-usuarios industriales
- Productores-distribuidores industriales-consumidores industriales
- Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales
- Productores-agentes-usuarios industriales

INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN. Los productores y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. En ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos; hay otros que se organizan y controlan por iniciativa de un solo director que puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para el mismo y coordinar la creación de la mezcla de la mercadotecnia.

Los eslabones del canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder de canal. La integración puede estabilizar los



suministros, reducir costos y aumentar tanto la rentabilidad como la eficiencia del canal, con la coordinación de los miembros del canal.

Aún cuando la distribución directa es aplicada por varias empresas que comercializan productos y servicios industriales y algunas que elaboran productos de consumo, muchos fabricantes emplean cadenas de distribución más extensas. Un productor puede usar un canal de distribución porque no dispone de recursos financieros o de la capacidad necesaria para comercializar directamente su producto con los usuarios finales, o porque el uso de intermediarios del canal es más eficaz que el contacto directo con el fabricante.

En caso que la distribución se realice mediante intermediarios de mercadotecnia, será preciso diseñar el canal, seleccionar a sus miembros y administrarlo en un **Sistema Vertical de Mercadeo**. Es necesario mantener relaciones similares entre las organizaciones en los canales convencionales que se forman a veces por convenios operativos de sus integrantes. Si bien estas actividades ayudan a formar canales, no son necesariamente el resultado de los esfuerzos de algún miembro en particular por diseñar cabalmente un canal de distribución; sin embargo, todos los participantes de este deben tomar algún tipo de decisiones de diseño.

En todo caso de diseño de canales, las decisiones siempre dejan un resquicio por el que se cuelan las dudas, ya han de enfrentarse problemas de orden práctico más que teórico, frente al cual la clave es actuar y no el conocer teóricamente, el hacer y no la reflexión, lo cual implica que el conocimiento para ello proviene no de una teoría específica, sino que proviene de una comprensión concreta de la realidad que se desea transformar.

la Internet también está cambiando la forma en que los fabricantes se relacionan con los consumidores. Antes de la era Internet, les confiaban las ventas a los intermediarios: comercios minoristas, agentes de venta y distribuidores. Ahora, los productores están descubriendo que pueden eliminar al intermediario, y manejarse directamente con los consumidores.

No obstante, la posibilidad de aproximación a este proceso desde la perspectiva que ofrece Kotler, según el cual "*el diseño de un sistema de canales requiere del análisis de las necesidades del cliente, el establecimiento de los objetivos del canal, la identificación de las alternativas de los canales principales y la evaluación de éstas*". Esto se refiere a que para llegar a la consecución de los canales es necesario desarrollar un diagnóstico del mercado, establecer los objetivos del canal, analizar y evaluar alternativas de canales, seleccionar, implementar la red y controlarla.



4. PRESENTACIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ.

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL BANCO DE BOGOTÁ

En la actualidad, Banco de Bogotá cubre gran parte del territorio nacional, gracias a las mas de 300 oficinas, 5 centros de servicios corporativos, 1 centro de atención bancaria, 24 cajas remotas, 16 Centros de Pago y 3 Kioscos, ubicados en mas de 150 municipios del país.

Adicionalmente, El banco, tiene en estos momentos presencia en mas de 190 municipios del país tanto en medios de infraestructura como medios electrónicos, ofreciendo productos y servicios generales de captación y colocación para lo cual dispone de un completo portafolio de productos y servicios electrónicos y de un dinámico portal www.bancodebogota.com, que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar del mundo a todos los clientes.

Además, Banco de Bogotá desarrolla operaciones internacionales a través de los convenios que tiene con los bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales y agencias en el exterior – Panamá, Nassau, Miami y Nueva York.

El centro de operaciones del Banco De Bogotá se encuentra ubicado en la calle 36# 7 – 47 a un costado del parque nacional. En el edificio, se manejan gran parte de los procesos del banco y la totalidad de la información y las decisiones que se manejan para cualquier canal, además del análisis ya sea la incorporación de nuevos productos, nuevos canales en zonas geográficas, búsqueda de clientes corporativos y hasta fusiones he incorporaciones empresariales.

Las topologías de canales con que cuenta el Banco para servicio de sus clientes ofrecen desde servicios de recaudos hasta portafolios integrales de venta de productos, en tanto que la automatización como eje de la nueva cobertura, se ha vuelto indispensable para mejorar radicalmente el servicio ofrecido por los clientes. La red de canales es la referenciada a continuación:

Medios electrónicos como cajeros electrónicos, agilizados, cajas remotas, Internet, telefonía móvil y CNB; Centros de pago; Oficinas clasificadas dependiendo del tipo de segmento de cliente o de la zona del canal.

Los clientes también son considerados de manera diferente de acuerdo a criterios definidos por el Banco De Bogotá. Encontramos dos bancas la de empresas y la de personas, de ella surgen los segmentos CEO, PYME y MICRO para la primera



y PREFERENTE, MASIVO y LOW INCOME para la segunda banca. Para cada uno de ellos el servicio y los productos ofrecidos son de tratamiento diferente.

Cada canal pertenece a una zona, región, definidos por la gerencia, además les son asignados segmentos de clientes donde tienen los responsables del canal que cumplir con las metas asignadas para su permanencia.

4.2. RESEÑA HISTÓRICA

El Banco de Bogotá inició sus labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. El Banco es el pionero en algunos productos bancarios como son las Cuentas de Ahorro, las cuales ofreció al público por primera vez en 1923.

El Banco se fortalece y extiende su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira.

En 1938 el Banco de Bogotá funda los Almacenes Generales de Depósito S.A., ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país. En 1945, el Banco cumplió sus primeros 75 años de existencia, aumentando su capital mediante la emisión de 153.000 acciones. Para 1947 la institución poseía 105 sucursales.

En 1959, se inaugura la nueva sede de la Dirección General y simultáneamente el Banco incorpora una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, a través de la cual inició sus inversiones en empresas del sector real de mediano y gran tamaño. En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial.

En abril de 1968 se realiza la fusión del Banco de Bogotá con el Banco de los Andes. En 1969 el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO, como concesión del Bank of América. El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia.

En 1971, debido a la creciente demanda de tarjeta de crédito, el Banco de Bogotá en asocio con otros bancos crea ASCREDIBANCO, organismo que agrupa las entidades adscritas al sistema Credibanco de Tarjetas de Crédito.

En 1974 el Banco de Bogotá estableció una oficina en Nueva York, operación que fue complementada en 1977 con la creación del Banco de Bogotá Trust Company,



el cual más adelante fue llamado First Bank of the Americas. Para 1976 se funda la Corporación Financiera de Desarrollo Industrial Agrario, INDUFINANCIERA, como otra filial del Banco.

En 1977 la Junta Directiva del Banco aprueba su participación como accionista del Banco Latinoamericano de Exportación BLADDEX, con sede en la ciudad de Panamá. En 1978 fue incorporado el Banco de Bogotá NASSAU LIMITED de las islas Bahamas, como subsidiario del Banco de Bogotá Panamá S.A, y en 1980, se crea en Miami, el Banco de Bogotá INTERNATIONAL CORPORATION.

En 1984, se implanta una nueva imagen institucional, proyectando valores de profesionalismo, eficiencia, solidez, dinamismo y prestigio. En 1987 el Banco de Bogotá entra a formar parte del grupo de empresas de la propiedad de la Organización Luís Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero.

En 1990, a la luz de la reforma financiera (Ley 45 de 1990), el Banco de Bogotá estableció en 1992 nuevas filiales en Colombia como son: Fiduciaria Bogotá, Leasing Porvenir y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir.

En 1992 adquirió el 76% del Banco del Comercio y posteriormente se fusionó con el mismo, incorporando así con este proceso entraron nuevas filiales a su grupo: la Compañía de Bolsa del Comercio (actualmente Valores Bogotá S.A.) y el Banco del Comercio Panamá. Este último más adelante se convertiría en Leasing Porvenir Panamá.

En 1997 el Banco de Bogotá vendió el 100% de la inversión que poseía en el First Bank of the Americas al Commercial Bank of New York. A finales de 1998 el Banco de Bogotá compró el 24.95% de las acciones en circulación en la Corporación Financiera de los Andes (CORFIANDES) y la Corporación Financiera Colombiana adquirió el 98.98% de la corporación Financiera Santander (CORFISANTANDER); posteriormente en febrero la Corporación Financiera Colombiana se fusionó respectivamente con INDUFINANCIERA y en marzo con CORFIANDES y CORFISANTANDER.

A su vez, en 1998 el Banco de Bogotá adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS.

En junio de 2001 el Federal Reserve aprobó la solicitud de conversión del Banco de Bogotá International Corporation en Agencia, establecida en el Estado de la Florida de los Estados Unidos. Esta conversión se llevó a cabo en el segundo semestre de 2001. El Banco de Bogotá Colombia poseía indirectamente a través de su filial Banbogotá INC el 100% de participación de Banco de Bogotá



International Corporation.

En el 2003 el Banco y sus filiales Fiducomercio y fiduciaria Bogotá compraron el 11.67% de la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. al grupo Provida Internacional S.A.

El 12 de noviembre de 2004, el Banco de Bogotá escindió su patrimonio en el equivalente de la inversión que tenía en AV Villas, para dar cumplimiento a lo establecido en la ley 546 de 1999 que estableció que los establecimientos bancarios que tuvieran inversión en bancos que originalmente eran corporaciones de ahorro y vivienda dispusieran de dicha inversión en un plazo no mayor de 5 años.

El 16 de marzo de 2006, el Grupo Aval, Seguros de Vida Alfa y Banco de Bogotá les fue adjudicado, en un proceso público, el 94.99% de las acciones en circulación de Megabanco. Esta transacción responde al propósito de intensificar la labor del Banco en el mercado del crédito para las personas de menores ingresos, que constituye un objetivo estratégico y social de la entidad, con miras a fortalecer el proceso de consolidación económica y social del país.

4.3. RAZÓN SOCIAL Y OBJETO SOCIAL

Banco de Bogotá S.A. es un establecimiento de crédito, de naturaleza privada, con domicilio en Bogotá, constituido mediante Escritura Pública número mil novecientos veintitrés (1923), otorgada ante el Notario Segundo de Bogotá el quince (15) de noviembre de 1870.

OBJETO SOCIAL. Toda la actividad del Banco se encuentra regulada en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y su marco legal y de acción se encuentra igualmente sujeto a la vigilancia y control de la Superintendencia Bancaria y como emisor en el mercado público de valores, se encuentra sujeto al control de la Superintendencia de Valores en los términos previstos en la ley.

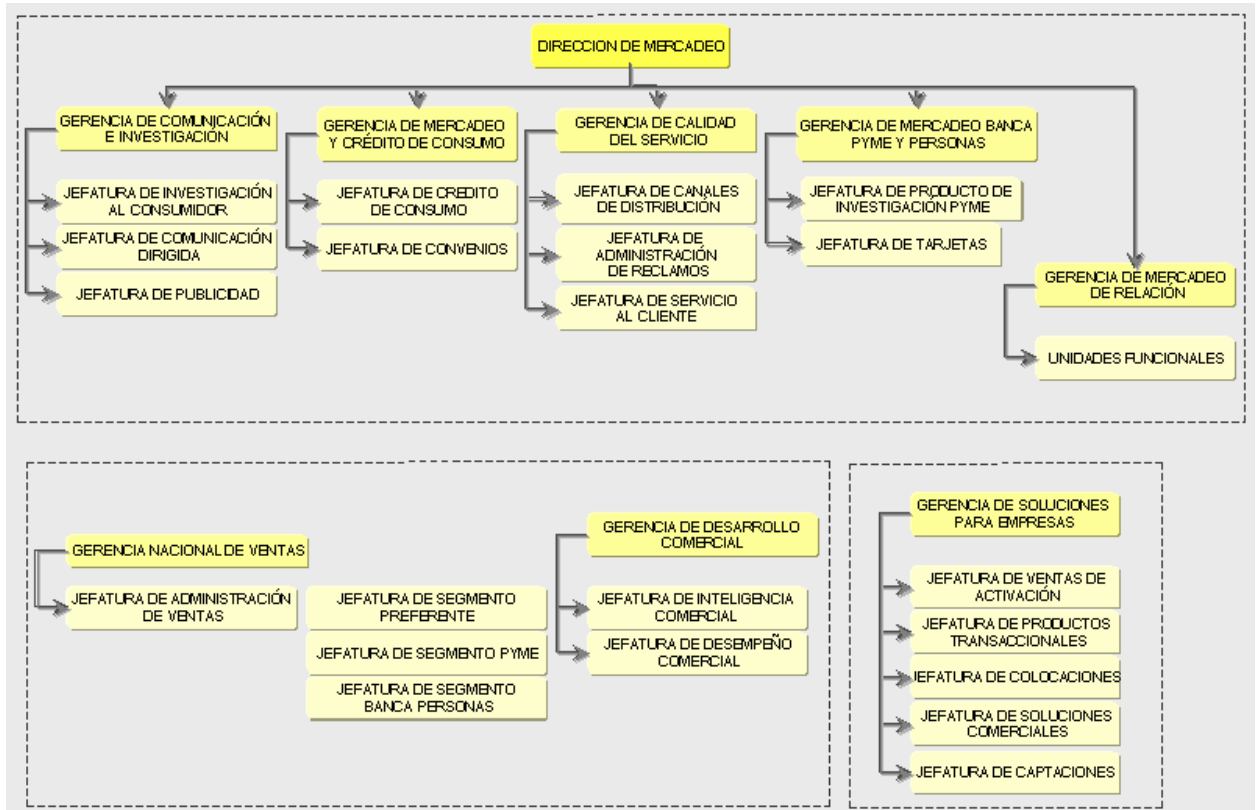
4.4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

4.4.1. Estructura Organizacional y funcional

La estructura organizacional del banco es muy compleja. Sin embargo como el alcance del proyecto abarca prácticamente a la dirección de mercadeo en gran parte, se describe su estructura funcional como lo muestra la figura:



Figura 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MERCADEO BANCO DE BOGOTÁ



FUENTE: Canales de distribución y autor.

La dirección nacional de mercadeo tiene a cargo (5) cinco gerencias, comunicación e investigación, mercadeo y crédito de consumo, calidad del servicio, mercadeo PMP y mercadeo de relación. De esta manera la distribución de cada gerencia consta de una o varias jefaturas que son apoyos funcionales. Dentro de la gerencia de calidad del servicio se encuentra la jefatura de canales de distribución, la cual es sumamente importante debido a que es la encargada de entregar el canal de atención a una zona determinada con el trabajo conjunto interdisciplinario de otras áreas de apoyo. En el staff, canales de distribución trabaja mancomunadamente con la gerencia de mercadeo y publicidad para procesos de activación y la gerencia alternativa de soluciones para empresas con los convenios generados como las más destacadas.

4.4.2. Visión, política de calidad y valores corporativos

Visión: El Banco de Bogotá quiere ser siempre el Banco líder que crece en beneficio del país, de sus accionistas, de sus clientes y de sus colaboradores.

Política de calidad: La política de calidad esta enfocada en el servicio al cliente, a la entrega oportuna de productos y servicios con todos los requerimientos



necesarios para el cliente, facilidad de créditos y depósitos, atención a quejas y solicitudes, oferta variada de centros de atención, respaldo en procesos y estructura financiera. Todo ello acompañado del compromiso del Banco de Bogotá en el cumplimiento de los objetivos organizacionales respaldado por una mejora continua con los requerimientos que exige el mercado a través del servicio.

Valores Corporativos

⊕ **Compromiso.** El BANCO DE BOGOTÁ se identifica integralmente y por eso el compromiso como parte integral de su éxito, la lealtad del trabajo, el staff y los clientes. Esa pertenencia ha hecho posible permanencia a través del tiempo.

⊕ **Eficiencia.** El BANCO DE BOGOTÁ, sabe como utilizar de manera optima todos los recursos que tiene para lograr las metas propuestas, lo cual, asegura con la experiencia de su recurso humano y el banco.

⊕ **Honestidad.** En el BANCO DE BOGOTÁ se actúa de manera ética y responsable, generando seguridad y confianza a los clientes y asegurando el cumplimiento de los logros laborales y personales.

⊕ **Liderazgo.** En el BANCO DE BOGOTÁ, el esfuerzo por la preparación para orientar, estimular y formar responsablemente a nuestros colaboradores hacia las ventas, el servicio y el logro, es la opción número uno de los clientes.

⊕ **Respeto.** El BANCO DE BOGOTÁ, valora y acepta a las personas en su integridad. Entiende las diferencias individuales para que se traduzcan en comprensión y tolerancia en las relaciones interpersonales.

⊕ **Servicio.** En el BANCO DE BOGOTÁ, servir es un principio de la vida y consecuentemente actitud de disponibilidad y amabilidad para quien requiere del trabajo, asesoría o colaboración.

4.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Banca
Personal



Banco de Bogotá cuenta con un extenso portafolio de productos y servicios diferenciados en diferentes segmentos al servicio del cliente y el usuario. Desde esta perspectiva, los caminos están definidos hacia la mejora y atención total de las necesidades del cliente. El banco tiene segmentado el mercadeo en tres categorías: Banca personas, Banca Pyme y Banca CEOI empresas. Entre los



productos de personas se encuentran: Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorros Súper Día, CDT, Tarjeta Débito Electrón, Tarjeta Debito Preferencial, Tarjeta Débito Amparada, Portafolio Productos Plus, Portafolio de Productos Especial, Crédito Libre Destino, Crediservice, Cupo Sobregiro, Credifácil, Prestahorro, Crediudiantil, Crédito de Vehículo, Tarjeta de Crédito Clásica, Tarjeta Crédito Gold, Tarjeta Crédito Educativa, Tarjeta Crédito Amway, Red de Oficinas, Cajeros Automáticos, Servilínea, Agilizadores Electrónicos ATH y Pin Pad, Internet.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Banca
Infantil



Para los más pequeños se incorpora la Cuenta de ahorros ABC, Cuenta ahorrito, Tarjeta débito niños.

PRODUCTOS & SERVICIOS

Banca
Joven



En la línea juvenil se tiene Cuenta 15/25, Tarjeta débito jóvenes, Crediudiantil, Crédito de Vehículo.

PRODUCTOS & SERVICIOS

Banca
Preferente



En la banca preferente de personas se encuentran: Cuenta de ahorros Superdía, Cuenta corriente, Cuenta de ahorros para pensionados, Cuenta de ahorros para pensionados, Tarjeta débito preferencial, Tarjeta débito amparada, CDT, CDT más, CDT Confianza, CDT Espacial 1, Portafolio Premium, Crediservice, Cupo de Sobregiro, Cupo de Libre Inversión, Cupo de Libre Inversión, Crédito de Vehículo, Crediudiantil, Crediporvenir, Tarjeta crédito Gold Visa y MasterCard, tarjeta de crédito Platinum, Tarjeta de crédito AMWAY.

PRODUCTOS & SERVICIOS

Banca
Pyme





Los productos y servicios de la Banca Pyme son: Cartera Ordinaria, Factoring, Crédito para pago de impuestos, Crédito para pago de impuestos, Credifácil, Crédito para pago de cesantías, Tarjeta Empresarial, Línea de Crédito Ambiental, Crédito Activo, Líneas de Fomento, Bancoldex, FINAGRO, Tarjeta Distribución, Avaluos y Garantías, Cuenta de Ahorros Súperdía Jurídica, Cuenta Corriente, Facturas con Código de Barras, Tarjeta Recaudo Empresarial, Sistema Nacional de Recaudo, Consignación Referenciada, Recaudo con Débito Automático, Recaudo para no Facturadores en Cajero Automático, Recaudo Virtual Mediante el botón PSE, Recaudos con Tarjetas Débito y Crédito, Pago de Nóminas y Proveedores, Pagos de Aportes Parafiscales, Pagos con Tarjetas Débito recargables, Pagos de Nóminas Temporales, Pagos de Bonificaciones o Incentivos, PORTAL EMPRESARIAL Y CORPORATIVO, CDT especial 1, CDT especial 2.

PRODUCTOS Y SERVICIOS Banca de Empresas



La línea de empresas cuenta con Servicio Nacional de Recaudo (SNR), Recaudo Electrónico, Recaudo con tarjeta de adquirencia, Consignación Nacional, Consignación Referenciada, Débito automático, Tarjeta distribución, Recaudo de aportes a seguridad social y parafiscales, Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorro Superdía, Traslado Electrónico de Saldos, Remesas Negociadas, Depósitos a Término, Negociaciones e Inversión, Pago de nómina y proveedores, Tarjeta empresarial y corporativa, Tarjeta de compras, Pago de impuestos y aduanas, Pago de parafiscales, Tarjeta visa pagos, Giros empresariales, Portal Empresarial y Corporativo, Centro de Atención Telefónica para Empresas, Centro de Servicios Corporativos, Créditos de Fomento, Contingencias, Cartas de Crédito de Exportación, Cobranzas de Exportación, Compra de Cartera con Descuento entre otros productos de interés operacional para las empresas.

4.6. CLIENTES DEL BANCO DE BOGOTÁ

Los clientes del Banco de Bogotá pueden ser clientes (personas) ó empresas. Las empresas pueden ser PYMES, CEOI o personas naturales, las personas por nomina de empresa o por cuenta propia independiente. En estos momentos, el BANCO DE BOGOTÁ tiene participación tanto en lo mercados locales como internacionales, donde la mayor atención para ambos se encuentra principalmente en los mercados corporativos, aunque con grandes caminos de expansión a mercados masivos de personas y corporativos empresariales.



4.7 INTRODUCCIÓN A LA RED DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN BANCO DE BOGOTÁ

El proceso de canales de distribución es visto desde el punto de vista de canales de distribución, desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista de la competencia. Desde el punto de vista de la organización, el proceso comienza con la necesidad planteada de crecer en infraestructura y redes de bancarización, en pro de la mejora y eficiencia de los diferentes canales que maneja el banco. Una vez planteada la necesidad, se procede a un análisis de las zonas con potencial, (pre-estudio) definidas como territorios de amplio crecimiento demográfico, económico y geográfico, a partir de allí, se procede a la actividad de búsqueda de los locales mediante georeferenciación que deberán cumplir con las especificaciones del banco para su diseño, servicio y rentabilidad.

Una vez la verificación del canal este evidenciada con su respectiva selección soportado por los comités de la gerencia, se dan los conceptos de costos de obra, tipología del canal de servicio y evaluación financiera y mecanismos de condiciones para la negociación, se envía este análisis a las partes interesadas (inmuebles) y de el se concluye el modelo financiero a seguir para el canal (metas), el compromiso que asume la región para luego ser enviada la recomendación del canal al actor de la decisión final, la junta directiva del BANCO DE BOGOTÁ.

Una vez se a aprobado la obra civil con su respectiva inversión, se procede al diseño arquitectónico y de servicio del canal, que mediante el contrato, la licitación y cronogramas de la obra se da inicio a las actividades de construcción y adecuación del canal. Simultáneamente con el desarrollo de la obra, se ejecutan las actividades de estudio, selección y contratación del personal a desempeñarse en el canal, adquisición de los equipos e inmuebles y suministros de funcionamiento necesario, gestión de comunicaciones y pruebas de funcionamiento, elaboración, registro en cámara de comercio, envió, divulgación y promoción (mercadeo y publicidad) de material publicitario, creación de código contable del canal, activación y finalmente puesta en marcha del canal (apertura) al servicio del usuario.

El canal en el transcurso de su funcionamiento desde la apertura esta sujeto a cambios estructurales (arquitectura), traslados, cambios de tipología de servicio, decisiones de nuevas metas, decisiones de funcionamiento interno como rotación del recurso humano y de oferta de productos y servicios, entre los mas destacados.

Muchas de las negociaciones en cuanto al planteamiento de la tipología de canales depende del segmento a atender y del cliente interesado en la negociación, este puede ser interno (propia jefatura) o externo (CEO), por lo que la



tarea es satisfacer multilateralmente las partes interesadas en el uso del servicio del canal.

Desde el punto de vista del cliente, el canal de atención ofrece servicios y productos desde recaudos, créditos, asesorías hasta compra de deuda y alquiler de equipos para producción en empresas. En cuanto a su funcionamiento, es conceptualizado como un modelo de colas y prioridades donde se manejan diferentes tipos de clientes con diferentes prioridades de atención. El cliente y el usuario mantienen el flujo de efectivo y liquidez del canal, teniendo en cuenta el servicio, este será evaluado por su calidad en el servicio, cumplimiento con lo ofrecido y reconocimiento entre los clientes, desde luego sujeto a quejas permanentes y reclamos o sugerencias por la ineficiencia o cumplimiento de su labor.

Visto por el sistema financiero y el sistema regulador y de vigilancia, el banco es el canal de contacto con el cliente que pretende entregar y recibir recursos para mejorar la calidad de vida de la región y que para cumplir con su fin y evitar sanciones tiene que seguir requerimientos básicos de manejo de recursos, suministro de información y aportes a la economía nacional. El banco esta inmerso en diferentes Proyectos de inversión social, empresarial e internos, en mercados de capital, trabajo conjunto con otros organismos, personas o filiales nacionales y extranjeras para proyectos varios de inversión comunal, colectiva o individual.

Desde el punto de vista del personal de la organización, tanto de la casa matriz como de todos los puntos del banco a nivel nacional, la entidad refleja la empresa que presta todas las facilidades de crecimiento en campo profesional y de formación de competencias no solo en el desempeño diario sino en diversos campos del negocio. Así se evidencia para cada sucursal y los programas con que cuenta el banco para formación técnica, profesional y especializada.

Visto desde los socios, es la empresa que genera valor y rentabilidad a la inversión que los actores interesados en la compañía hacen con el fin de generar crecimiento al banco y crecimiento a su interés monetario. Para el estado es un ente de acceso a crédito para financiación de proyectos sociales, individuales, colectivos, generador de crecimiento económico y gran influyente en los comportamientos económicos, sociales y políticos del país, en resumen coyuntura nacional a beneficio de proyectos a la comunidad.



5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGIA

5.1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

En medio en el que se desenvuelve el sector, el factor determinante para la permanencia ó la salida del mercado es la forma de enfrentar oportunamente y dinámicamente los acelerados desafíos del mercado. El conjunto de objetivos, estrategias, iniciativas, indicadores no serian elementos clave ni estratégicos si están teniendo esta premisa como filosofía, el diagnostico busca plantear de forma correcta cada uno de los elementos estratégicos, minimizando las desviaciones estratégicas a las que pueda estar sometida la jefatura de canales de distribución.

5.1.1. Definición de los miembros del equipo y sus Responsabilidades

Dentro de la definición de los responsables y sus responsabilidades, el campo de acción permite a todos los actores del proyecto enfocarse en las actividades que generan valor al modelo.

Para permitir una mayor integración y comunicación con los integrantes del proyecto BSC HK, los diferentes actores del proyecto cuentan con importancias relativas dependiendo de su aporte al modelo. Por ejemplo, el rol en el caso del usuario master, el cual es el encargado de enriquecer el modelo a través de nuevas fuentes de información ó nuevas formas de presentación, nuevos reportes y nuevos análisis para sustentar al usuario general, el administrador como el programador, son los encargados de convertir las mejoras propuestas del usuario master y mantenerlas en funcionamiento.

Para que se de cumplimiento a este proceso, en primer lugar se consolidan los participantes del proyecto a nivel de cargos, esta identificación arroja los siguientes participantes:

Directora Nacional de Mercadeo	(usuario)
Gerente calidad del servicio	(usuario)
Jefe administración de reclamos	(usuario)
Jefe de servicio al cliente	(usuario)
Jefe de canales de distribución	(usuario master o principal)
Analista 1 canales de distribución	(usuario master)
Analista 2 canales de distribución	(usuario master, administrador)
Estudiante en práctica	(administrador, programador)
Georeferenciador	(usuario, administrador)
Otros participantes	(usuario)

Luego, se asigna su participación en el modelo. Esta categorización está definida de acuerdo a la importancia, uso, compromiso y conocimiento que tienen los



actores en el éxito del modelo integrado de gestión. Es de suma importancia resaltar que las responsabilidades a las que están sometidas corre por cuenta del JOB DESCRIPTION, que es el manual de funciones que resume el anexo K, el propósito del cargo en el modelo (definido como cargo el usuario, administrador ó programador), además el conocimiento específico de sus funciones se encuentra consolidado en el instructivo del manejo del modelo (que será llamado instructivo UAP del anexo L). Esta parte del proyecto esta acompañada por la capacitación inicial que muestra el entendimiento del modelo. Todo nuevo usuario pasará por esta serie de procesos que lo que permiten es facilitar el entendimiento y la comunicación para uso de la herramienta y posterior toma de decisiones.

5.1.2 Orientación, Conceptualización y aplicación del diagnóstico general ambiental.

El diagnóstico del proyecto esta orientado a determinar cuales son los elementos relevantes que influyen en las decisiones de la Jefatura de canales de distribución. Esta orientación toma como base la búsqueda y definición de los verdaderos problemas que tiene la jefatura al momento de tener éxito en la consolidación del modelo integrado de gestión. Para ello, se plantea una conceptualización que tiene como alcance los factores relevantes de un diagnóstico completo.

La aplicación del diagnostico se realiza desde dos puntos de vista: el primero definido como área de influencia y el segundo como área interna.

Área de influencia: se toma en cuenta el comportamiento que tiene el mercado en cuanto a sus movimientos y crecimientos económicos y políticos se refiere, surgimiento de los avances tecnológicos en el sector bancario y crecimientos de los niveles demográficos y de establecimiento comercial, además de los cambios generados por entidades gubernamentales y extranjeras que influyen en el funcionamiento de los canales de distribución.

Área interna: basado en los procesos genéricos efectuados por la Jefatura y la Gerencia en efecto a los canales de distribución del Banco de Bogotá.

El estudio ambiental ó institucional de canales de distribución del Banco tiene tres componentes que se han utilizado como criterio para definir los resultados del diagnóstico, estos son el diagnóstico por conocimiento fundamental, por conocimiento técnico y por juicio propio ó colectivo. Sin embargo para los actores involucrados es importante resaltar que estos tres criterios son complementos y no aislantes del resultado.

El primero, abarca los conocimientos fundamentados por las herramientas mínimas para ejecutar un diagnóstico acertado, se basa en los elementos necesarios como análisis de riesgos, definición de las estrategias, identificación de canales de distribución, es decir todo lo que necesita el autor para desarrollar



herramientas que arrojen los resultados de estructura. Esta basado en estudios investigativos desarrollados con el fin de diseñar y desarrollar herramientas que permiten ver los resultados de la razón del diagnóstico.

El segundo, permite tener una visión más amplia y de baja incertidumbre a los actores que participan en el diagnóstico. Para ello, se utilizaron elementos estadísticos, concluyentes de investigaciones y soportes metodológicos de fuentes del sector. Este compendio se encuentra evidenciado en el capítulo dos (2), ofrece un estudio completo del comportamiento del sector, además cuenta con fuentes confiables al momento de analizar el resultado. Esta técnica le permite al autor y a los actores del proyecto ver con sustentabilidad las conclusiones del diagnóstico.

El tercero es fundamentado en el conocimiento que tiene el equipo de trabajo en el sector y en el desarrollo de sus actividades, este es netamente empírico pues las experiencias adquiridas sobretodo por los usuarios masters permiten bordear resultados mas efectivos a la hora de consolidar y concluir resultados. Además permite extraer problemas complejos y soluciones prácticas al momento de compartir conceptos interdisciplinarios.

5.1.3. Diagnóstico general corporativo.

El objetivo general del diagnóstico corporativo principalmente para la jefatura de canales de distribución del Banco de Bogotá, es el de determinar cuales son los factores críticos de éxito al momento de implementar el modelo, pues una vez identificados, se tienen en cuenta para tomar medidas correctivas y preventivas.

Dentro de este contexto, se encuentra un soporte del estado actual de la posición de la jefatura a través de la situación actual de canales de distribución. Tanto las ideas como los conceptos planteados en el diagnóstico institucional, evidencian elementos analíticos y concisos que facilitan el entendimiento y la retroalimentación de todos los elementos y a su vez, permiten tener en cuenta los puntos críticos de la jefatura.

5.1.4 Diseño y desarrollo de mecanismos y herramientas para el diagnóstico específico.

Para obtener información primaria y de relevancia en el estado de canales de distribución, se elaboraron una serie de herramientas que facilitan la comprensión del diagnóstico. De esta manera se identifican, consolidan y analizan resultados de cada uno de las herramientas diseñadas. Muchas de las herramientas ofrecen resultados cuantitativos, sin embargo, hay tablas que resumen gráficamente la gestión del área ó simplemente consolidan información que se tiene a través de la práctica.



Siguiendo un procedimiento de diagnóstico sistematizado, encontramos que las herramientas diseñadas abarcan diferentes flancos de la jefatura. Se tiene en cuenta desde el punto de vista interno (procesos) y desde el punto de vista externo (mercado).

Desde el análisis del entorno, herramientas como el POAM, análisis de centros estratégicos, perfil de dimensiones competitivas, presentan la posición de la jefatura frente al medio en el que se desenvuelve.

Desde el punto de análisis interno, herramientas como el PCI, el DOFA, presentan la posición de la jefatura frente al desarrollo de su performance.

Muchas de estas herramientas evalúan el impacto que tiene un determinado factor en el core business de la jefatura de canales de distribución del Banco de Bogotá. De esta manera, los grados de criticidad quedan evidenciados a través de los resultados obtenidos al final del estudio. La concesión de estos resultados por el equipo del proyecto permite vislumbrar lo que para la mayoría se conocía pero no se recordaba.

El diseño de las herramientas comprende tablas que comparan grados e impactos con resultados de factores definidos e identificados para cada una de las herramientas. Estas están acompañadas por metodologías que permiten posicionar a la jefatura frente a la situación actual, ya sea favorable o desfavorable. A lo largo del desarrollo de cada una de las herramientas se mostrará una descripción de cómo se hizo cada una de ellas.

5.1.5 Análisis de los elementos estratégicos que definen a la Jefatura de canales de distribución del BANCO DE BOGOTÁ.

El objetivo de este estudio es el de asegurar consistencia y claridad de cada uno de los propósitos y elementos estratégicos de la jefatura como función del Banco de Bogotá, además de definir los puntos de referencia central para las decisiones de planeación y ejecución. Por otra parte se busca el compromiso de los miembros de la jefatura y la gerencia hacia la esencia del negocio, los objetivos y las estrategias, planes e iniciativas.

- **Visión:** *El Banco de Bogotá quiere ser siempre el Banco líder que crece en beneficio del país, de sus accionistas, de sus clientes y de sus colaboradores.*

Descripción: Claramente esta identificado quienes son los grupos de interés que maneja el banco, estos están definidos en pro del beneficio colectivo, de manera que para todos ellos, se vislumbra la importancia de ser el Banco número uno del país.



Desglose. Este desglose esta comprendido desde diferentes perspectivas.

Integración: Conlleva a que todos los esfuerzos estén encaminados sistemática e integralmente por todas las áreas, unidades y departamentos comprometidos existentes en el Banco de Bogotá.

Realista – posible: Teniendo en cuenta todos los comportamientos tanto internos como externos, la visión se convierte en un punto de referencia visible y posible si todos los planes de acción están encaminados a velar por su cumplimiento, como esta evidenciado, estos comportamientos quedan en lo posible formulados como elementos para el futuro del Banco y en efectos de la jefatura.

Positiva y alentadora: La visión inspira el compromiso de cada uno de los grupos de interés de manera radical y progresista, llevándolos a niveles organizacionales esperados por los líderes (que en este caso son la junta directiva, presidentes y dueños de las unidades estratégicas de negocio).

Consistente y parte de difusión: La visión es consistente con los principios corporativos del banco, es decir que para lograr su cumplimiento se debe tener en cuenta cada uno de los principios corporativos establecidos. Además de que es conocida por todos los grupos de interés, encuentra en un medio de gran difusión, el portal web del Banco de Bogotá su conocimiento integral.

Elementos importantes: proyección hacia el crecimiento y la diferenciación competitiva del sector, encaminándose a los mejores y reconocidos estándares de servicio y marca percibidos por el cliente.

- **Misión:** *Hacer fácil a nuestros clientes el acceso a los productos y servicios de Banco, acercando los canales físicos y electrónicos de acuerdo con su conveniencia, y equilibrando la oferta en cada uno de ellos con el nivel de servicio deseado por segmento, la rentabilidad y la productividad.*

Descripción: Hacer fácil a todos los clientes del Banco de Bogotá (personas y empresas), el acceso a los canales de atención, como?, mediante una oferta balanceada e integrada de los canales, que se busca? Servicio de alta calidad, productividad de los canales y rentabilidad de los mismos para beneficio de las partes interesadas.

Desglose. Este desglose esta comprendido desde diferentes perspectivas.

Identificación de negocio: Sector bancario. Dentro de la definición se presenta una manera de ver al banco como una unidad de negocios, no solo como canales de atención (sucursales, caneros electrónicos, CNB) sino como una red de atención integrada (canales, call center, fuerza de ventas, filiales, etc.) sin



embargo, el desempeño de la jefatura esta limitado a participar en procesos de apertura de canales de atención, con apoyo a otras unidades de negocio.

Propósito: El propósito de la jefatura dentro de la gerencia de calidad del servicio de Banco de Bogotá es el de ofrecer a cada cliente ó segmento del mercado los canales de atención necesarios para que el servicio y accesos a productos sea el que se necesita, transfiriendo a cada una de las partes interesadas el beneficio pertinente.

Elementos diferenciales: los elementos diferenciales identificados dentro de la jefatura a través del Banco de Bogotá son la clientelización de los productos y servicios, acercamiento de los canales físicos y electrónicos y la ventaja a través del servicio, esta se integrará con la mezcla del mercado logrando los propósitos corporativos.

Detección de los productos y servicios, canales de distribución como los mercados presentes y futuros: se ofrecen en el mercado canales integrales para llegar al cliente final, cada uno de ellos cuenta con productos y servicios específicos que atienden a cada segmento del mercado, los segmentos explícitamente son las personas y las empresas, los canales son las oficinas, loas cajeros electrónicos, agilizados, CNB, portal, centros de pago, banca móvil, etc.

Elementos importantes: los elementos importantes de la misión y que afectan el curso de la jefatura son acercamiento de los canales, equilibrio de la oferta, rentabilidad y productividad con servicio.

- **Lineamientos estratégicos:** los lineamientos estratégicos que sigue la jefatura de canales de distribución para dar alcance a la visión del Banco de Bogotá está basado en la claridad y definición de los procesos y estrategias que tiene la jefatura. Estos lineamientos resumen actividades de la cotidianidad de la jefatura como lo son **Optimización de la cobertura actual** la cual define actividades enfocadas a el aumento de la cobertura de la red de oficinas y canales electrónicos, reubicaciones de canales de baja productividad y potencial de otras zonas, distribución de clientes y definición de zonas para actividades comerciales. Por otra parte, la **orientación de la red hacia las ventas y el servicio** conlleva a migración de transacciones hacia otros canales, ofrecimiento de nuevos canales con nuevas posibilidades, segmentación de la oferta de canales y promociones alternativas.
- **Esencia del negocio de canales de distribución (introdutoria).** Para canales de distribución es fácilmente identificable los énfasis de generación de valor de su negocio. Sin embargo, muchas de estas participaciones están enfocadas a áreas de apoyo más no a generación de la fuente de



canales de distribución. Para facilitar la tarea de comunicación y aprendizaje, se formulo un core business que mas adelante se anunciará.

Los procesos de valor que se perciben dentro de los elementos estratégicos son los siguientes:

1. Optimizar los procesos de logística de la red de canales de atención del banco,
2. Oferta de calidad en la prestación del servicio
3. Información del entorno institucional, ambiental y de la gerencia.

- **Valores corporativos identificados:** Compromiso, eficiencia, liderazgo, servicio son los valores altamente comprometidos y enfatizados dentro de la jefatura de canales de distribución. Puede ser visto desde diferentes perspectivas, esto depende de las opciones que la jefatura comparta con los demás participantes en los proyectos que se encaminan conjuntamente. Permanentemente, el uso de estos principios lleva a que el compromiso dentro de las actividades sea más ético, buscando liderazgo y eficiencia en las actividades con el mejor servicio que se puede implementar en cada una de las actividades.
- **Política:** Se manifiesta mediante el firme compromiso con los usuarios y clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello, se impulsa una cultura de calidad basada en las consecuciones oportunas, efectivas y necesarias de la cadena de servicio por parte de todas las áreas que se encuentran involucradas en los procesos de canales de distribución, además de cumplir con entregas de plataformas físicas de información, cabalidad de los procesos y comunicación oportuna interna y externa.
- La política de calidad esta enfocada en el servicio al cliente, a la entrega oportuna de productos y servicios con todos los requerimientos necesarios para el cliente, facilidad de créditos y depósitos, atención a quejas y solicitudes, oferta variada de centros de atención, respaldo en procesos y estructura financiera. Todo ello acompañado del compromiso del Banco de Bogotá en el cumplimiento de los objetivos organizacionales respaldado por una mejora continua con los requerimientos que exija el mercado a través del servicio.
- **Alcance y participación de staff:** Se da alcance a las áreas involucradas en el proyecto como también a las participantes dentro de el. Los procesos del modelo son aplicados a todos los procesos comprendidos por la jefatura además, todos los procesos tanto comerciales, administrativos, de apoyo y operacionales que intervienen en la consecución del canal, estos se



encuentran sujetos a monitoreo y medición por parte del modelo integrado. La recolección y análisis de datos son coordinados con el fin de que los líderes de cada uno de los procesos sean quienes reciban esta información para análisis.

- **Desarrollo y ejecución de planes y estrategias de calidad.** Estos desarrollos u ejecuciones están involucrados con los cursos de acción de la jefatura en el performance propio y el del entorno. Más adelante se darán los planes y estrategias de canales de distribución frente a los medios.

5.1.6. Análisis funcional, social, ambiental, cultural e intelectual de la Jefatura de CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Este módulo permite recopilar la generación de informes a través de estudio de diagnóstico con lo que representa una visión de la situación actual del banco y la jefatura teniendo en cuenta las herramientas de diagnóstico.

Para desarrollar los análisis de funcionamiento de la herramienta se debe conocer su metodología, de esta manera las conclusiones quedarán libres de incertidumbre y error concluyente. Antes de pasar al proceso requerido para explicar las herramientas y sus resultados, la búsqueda de una estructura perfecta queda apalancada en los sistemas de gestión y de planificación en el desarrollo de las mejores prácticas de manufactura.

Análisis del entorno POAM (perfil de amenazas y oportunidades del medio)

El desarrollo de esta herramienta llevo como primera etapa la obtención de información sobre los factores que se identificaron y definieron para hacer el diagnóstico. Esta información se obtiene del conocimiento de entorno a través del estudio investigativo que se desarrollo en el capitulo 2, partiendo de las oportunidades y amenazas que la jefatura considera relevante al momento de decidir estrategias de crecimiento.

Una vez hecha esta identificación y clasificada como amenaza del mercado ó oportunidad de crecimiento, los factores se agruparon en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y geográficos, esto facilita el resultado ponderado de la metodología, luego se define una escala de la siguiente manera:

OPORTUNIDAD	puntaje	O	AMENAZA	puntaje	A
Alta	5	2	Alta	1	1
Media	4	1,5	Media	2	1,5
baja	3	1	Baja	3	2

Los resultados del diagnostico preliminar fueron los siguientes:

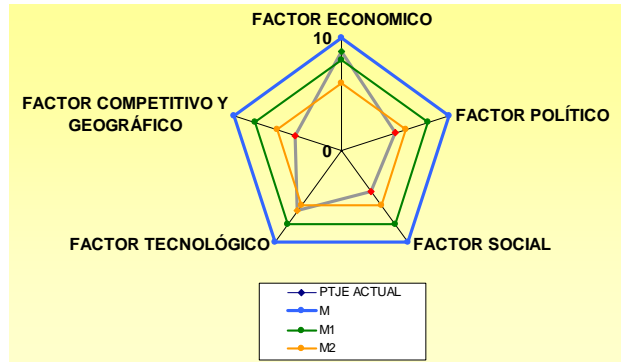


Tabla 8. DIAGNOSTICO EXTERNO POAM PARA CANALES DE DISTRIBUCION

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			RESULTADO
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
FACTOR ECONÓMICO										8.8
Valorización de la finca raíz.	X						X			10
crecimiento de establecimientos comerciales como supermercados.	X						X			10
Crecimiento en el consumo comercial.	X						X			10
Crecimiento en las solicitudes de ahorro y credito.		X					X			8
Crecimiento empresarial.		X						X		6
FACTOR POLÍTICO										5
Medidas tomadas por el Banco de la República				X			X			1
Plan de Ordenamiento territorial.					X				X	6
Apertura al proyecto de banca del estado.	X						X			10
Regulaciones adoptadas por la ASOBANCARIA.					X			X		3
FACTOR SOCIAL										4.5
Consecuencias de los lanzamientos promocionales.			X				X			6
Seguridad.					X			X		3
FACTOR TECNOLÓGICO										6.6
Aceptabilidad de canales con alto contenido tecnológico.		X					X			8
Automatización de los procesos de contacto con el cliente.		X					X			8
Eficiencia en las comunicaciones.			X					X		4.5
Globalización de la información.		X						X		6
FACTOR COMPETITIVO Y GEOGRÁFICO.										4.3
Alianzas, fusiones y absorciones de entidades bancarias.				X			X			1
Surgimiento de nuevos territorios.	X							X		7.5
Crecimiento poblacional y de todos los factores demográficos.	X							X		7.5
Llegada de nuevos competidores.				X			X			1

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

Figura 8. RESULTADO POAM PARA CANALES DE DISTRIBUCION



FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO



Claramente se evidencia en la figura y tabla 8 como para la jefatura de canales de distribución del Banco de Bogotá, los factores que más impacto tienen en las medidas de rentabilidad, productividad y servicio son los que se generan en el aspecto político, social y competitivo demográfico. Los límites de tolerancia para identificar criticidad entre los diferentes factores son los siguientes:

8-10	→	Verde	(buena condición para el desarrollo en el medio)
6- 8	→	Amarillo	(aceptable con grado de alerta en el desarrollo en el medio)
Menor a 6	→	Rojo	(factor crítico para el desarrollo total)

Es claro que las alianzas y fusiones que se han venido presentando en el sector hacen que el Banco de Bogotá y los canales pierdan participación y fuerza de marca, sin embargo este punto no es tan crítico pero podría convertirse debido a que el sector esta reduciendo la cantidad de entidades por este tipo de operaciones realizadas por la llegada de nuevos competidores o los existentes en el mercado.

El factor de la seguridad social lleva a que en las estrategias de los bancos por buscar una mayor cobertura de sus canales de distribución se presenten limitantes por las garantías que ofrezca el territorio. Banco de Bogotá siempre tiene este criterio en cuenta por lo que se hace indispensable trabajar mancomunadamente en la mejora de este factor.

Las medidas tomadas por los organismos de control y seguimiento del sector, también influyen en la rentabilidad, productividad y servicio del canal. Este tipo de medidas afecta las captaciones y colocaciones y por ende la cantidad de transacciones, aunque el servicio en teoría puede mejorar, los indicadores de productividad sufren descensos ocasionados por las medidas optadas.

Canales de distribución es consciente de que la eficiencia de las comunicaciones es un punto de alerta dentro de los criterios para eliminar la incertidumbre y el riesgo de sus decisiones, de esta manera, la oferta de paquetes de información por medios tecnológicos pueden sufrir retrasos e inconsistencias que cortan la eficiencia y aumentan el error de la información.

Indudablemente el crecimiento empresarial es un punto crítico para el banco que aunque es una de las fortalezas competitivas por las medidas estratégicas, la participación y portafolio oferente que tiene en este mercado no deja de ser un preocupante tema dentro de la agenda comercial y de canales de distribución.

En resumen, dentro del factor que canales de distribución debe desenvolverse de manera optima e implacable es en el factor competitivo y demográfico, pues es este el que se convierte en el mayor punto de amenazas que pueden conllevar a el fracaso de todas las estrategias de canales de distribución.



Análisis de capacidades PCI (perfil de capacidad interna de fortalezas y debilidades)

Para el desarrollo de esta herramienta de diagnóstico, se preparó información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis, mediante un conocimiento de los procesos operativos, tácticos y estratégicos de la jefatura de canales de distribución. Seguidamente el desarrollo de la integración o agrupación de estos factores identificados en cada una de las capacidades para consolidar la información.

Paralelamente la metodología desarrollada es igual a la ejecutada para el análisis POAM, con el puntaje asignado a cada elemento y el impacto que conlleva, su resultado es traducido gráficamente teniendo en cuenta los límites de alerta para cada capacidad y se concreta finalmente el análisis.

Tanto la capacidad directiva como la tecnológica propia de canales de distribución son las capacidades neurálgicas que tienen al momento de ejercer las estrategias y medir los resultados. Esto queda evidenciado en la figura 9, mientras que para las otras capacidades (financiera, competitiva y de talento humano) su situación es favorable.

La efectividad es pésima en cuanto a los programas de requerimiento, manejo y entrega de información, este carece de un uso tecnológico que administra la información y no permite coordinar actividades con otras áreas de manera efectiva debido a que el manejo de esta información no es compartida como debiera hacerse.

Por otra parte, la actitud y la forma en que se toman y ejecutan las decisiones es puesta en juicio, dado principalmente por la demora en la toma de decisión que tiene o pueda tener la jefatura frente a las respuestas que obtiene el mercado ante la misma situación. Aclarando que en varias ocasiones estas demoras son generadas por otras áreas o personas, pero se está mirando como el resultado final de la decisión y la participación realizada.

El factor motivación puede convertirse en punto crítico al momento de evaluar la participación que tienen las áreas o los actores involucrados en las decisiones de la jefatura.

Desde otra perspectiva la administración de clientes es y será un problema al momento de garantizar el servicio adecuado por los canales. El Banco de Bogotá toma medidas permanentes para mejorar este factor clave del servicio. En síntesis como lo muestra la tabla 9, más de la mitad de las capacidades están bien debido a los resultados positivos de los factores críticos identificados para la jefatura.

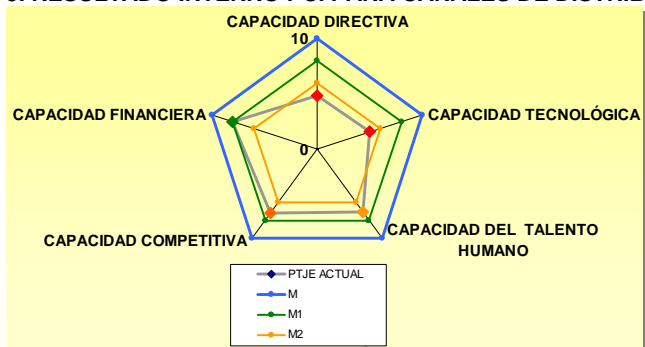


Tabla 9. DIAGNOSTICO INTERNO PCI PARA CANALES DE DISTRIBUCION

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			RESULTADO
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
CAPACIDAD DIRECTIVA										4.8
Uso de un plan definido de estrategias para fortalecer la gestión de los canales.		X						X		4.5
Velocidad de la respuesta a las condiciones del mercado y al proceso de toma de decisión.					X		X			2
Prioridades en procesos de orientación de la jefatura hacia el cumplimiento de objetivos.	X							X		7.5
Comportamientos agresivos para afrontar las decisiones y ejecuciones de la competencia.						X	X			2
Manejo en sistemas de coordinación, control y ejecución de estrategias.		X					X			8
CAPACIDAD TECNOLÓGICA										5
Uso de tecnología.			X					X		4.5
Efectividad de las operaciones en programas de entrega de información.					X			X		3
Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	X							X		7.5
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO										7
Experiencia individual y colectiva en la parte técnica/profesional.		X					X			8
Factor motivación.		X						X		6
CAPACIDAD COMPETITIVA										7.2
Fuerza de integración y operatividad del canal en servicio y diferenciación.		X					X			8
Participación geográfica.	X						X			10
Lealdad y satisfacción del cliente.			X				X			6
Bajos costos de distribución y ventas.			X					X		4.5
Uso de técnicas que mejoran y alargan el ciclo de vida del producto y el ciclo de reposicionamiento del canal.	X						X			10
Actitud comercial a las barreras de entrada para los canales del banco.		X					X			8
Concentración de consumidores.		X					X			8
Administración de clientes.			X					X		4.5
Desarrollo y aplicación de programas post-servicio.			X				X			6
CAPACIDAD FINANCIERA										8
Rentabilidad de los canales de distribución.		X					X			8

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

Figura 9. RESULTADO INTERNO PCI PARA CANALES DE DISTRIBUCION



FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO



Análisis estratégico para canales de distribución (centros estratégicos). Este análisis comprende todo lo relacionado con la posición que tienen los canales de distribución frente al mercado desde el punto de vista interno. Para ello se analiza el comportamiento que se tiene de los canales desde las tres diferentes perspectivas de diagnóstico, juicio, técnica y fundamental.

Un centro estratégico está definido como los aspectos más relevantes de generación competitiva para el canal de atención. Visto desde la óptica del ciclo de vida del canal, se desarrolla la segmentación de centro estratégico con respecto a la posición competitiva frente al mercado.

Cada uno de los centros estratégicos identificados cuenta con una serie de escalas definidas de mejor situación a peor situación, entretanto que para la posición competitiva con que cuenta el banco en dicho centro estratégico cuenta igualmente con una escala de la mejor condición y la peor de esta.

Tabla 10. DIAGNOSTICO CENTROS ESTRATEGICOS PARA CANALES DE DISTRIBUCION

	CENTRO ESTRATEGICO				POSICION COMPETITIVA			
	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
TASA DE CRECIMIENTO DE LA RED FISICA DE CANALES	MODERADO	MODERADO	MODERADO	LENTO	FAVORABLE	FAVORABLE	FUERTE	FUERTE
VENTAS DE SERVICIOS Y PRODUCTOS	BAJAS	EN CRECIMIENTO	MAXIMAS	EN DECLINACION	DEBIL	SOSTENIBLE	FUERTE	FAVORABLE
COSTOS DE LA RED ESTIMADOS	ELEVADOS	MODERADOS	BAJOS	MINIMOS	SOSTENIBLE	FAVORABLE	FAVORABLE	FAVORABLE
UTILIDADES CAP Y COL, CUMPLIMIENTO DE METAS	BAJAS	ALTAS	MODERADAS	MODERADAS	DEBIL	FAVORABLE	FUERTE	FUERTE
TRANSACCIONES	MINIMAS	BAJAS	ALTAS	MODERADAS	DEBIL	SOSTENIBLE	FAVORABLE	FAVORABLE
PUBLICIDAD Y MERCADEO TÍPICO	CONSTANTE	EXPONTANEO	MINIMO	MINIMO	FAVORABLE	FUERTE	SOSTENIBLE	FUERTE
SERVICIO A CLIENTES	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	FAVORABLE	SOSTENIBLE	SOSTENIBLE	SOSTENIBLE
CONOCIMIENTO DEL CANAL	POCO	POSITIVO	POSITIVO	INDIFERENTE	FAVORABLE	FAVORABLE	SOSTENIBLE	SOSTENIBLE
COBERTURA TERRITORIAL	BAJA	ACEPTABLE	ALTA	MODERADA	DOMINANTE	FUERTE	FUERTE	FUERTE
APOYO A LOS CANALES ALEDAÑOS	NULO	MODERADO	GRANDE	GRANDE	FUERTE	FUERTE	FUERTE	FUERTE
BARREERAS DE ENTRADA	TECNOLOGIA	COMPETIDORES	DEMANDA	CAPACIDAD DEL CANAL	DOMINANTE	FUERTE	FUERTE	FAVORABLE
COMPETIDORES DEL SECTOR	MINIMOS	POCOS	EN CRECIMIENTO	AGLOMERADOS	DOMINANTE	FUERTE	FUERTE	FUERTE

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

Una vez asignadas estas escalas para cada centro estratégico, se combina con un análisis gráfico de posición competitiva frente al ciclo del canal de atención para cada centro estratégico. Este estudio permite identificar en que momentos los canales de atención del Banco de Bogotá se convierten en críticos al momento de



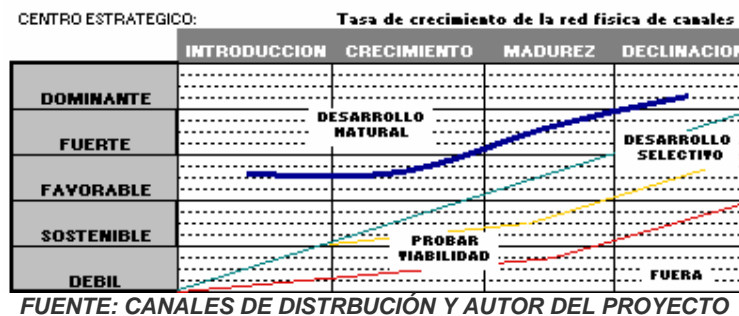
tomar una decisión de estrategias o iniciativas dependiendo del centro estratégico objeto de análisis.

Como lo muestra la tabla 10, los resultados fueron compilados precedidos por la verificación y aprobación de los integrantes del área de canales de distribución.

La representación grafica permite ver mejor los resultados, como es ilustrado en la figura 10 y el anexo M, para el centro estratégico tasa de crecimiento de la red física de canales, los resultados de tendencia muestran un comportamiento favorable para el área de canales, pues en el comportamiento que se tiene del mercado el desarrollo es de tipo natural, por otro lado, las decisiones tomadas favorecen el crecimiento de la red, además la diversificación de la misma permite a los principales actores medir el desempeño de estos nuevos canales.

Mirando los resultados que ofrece el anexo, el centro estratégico contribución de las captaciones y colocaciones en el cumplimiento de metas, se muestra como el comportamiento lleva a que aunque generalmente se tiene un mal arranque en el cumplimiento de las metas, los canales terminan con una sostenibilidad de sus metas, entretanto que en la etapa de crecimiento, este comportamiento es muy favorable, pues las metas son superadas ampliamente.

Figura 10. RESULTADO DE CENTRO ESTRATEGICO



Para otro centro estratégico, en el servicio al cliente el canal sufre un comportamiento desfavorable de servicio a medida que pasa el tiempo de operación y apertura del canal. Esto se ha convertido en el dolor de cabeza no solo del Banco de Bogotá sino de todas las entidades del sector que buscan ofrecer un servicio de calidad.

La tendencia que tienen los canales que son abiertos al publico frente a los que ya existen y son aledaños, es buena, debido a que la participación en la descongestión de los canales es influenciada por la cercanía de estos nuevos puntos a los demás.

Las transacciones en la mayoría de los puntos tiene una tendencia de crecimiento, pero con la criticidad del servicio este tiende a disminuir un poco, es allí donde la



jefatura de canales de distribución toma medidas para controlar esta variable del servicio que es de las más relevantes al momento de tomar una decisión.

Otro de los aspectos se refiere a las barreras de entrada del canal de atención al mercado. Para prácticamente todos los involucrados en el proceso de administración de canales de atención del sector es claro que ingresar un canal al mercado o territorio es fácil pero mantenerlo rentable, productivo y con altos estándares de servicio es lo difícil. Al momento de ejercer mecanismos de mejora estas medidas son absorbidas de manera óptima o son rechazadas por el mercado dependiendo del estado en que se encuentran frente a la competencia. Convertirse en un ente reaccionario no es la política del banco, por lo que la innovación juega un papel determinante al momento de favorecer a los canales y eliminar las barreras de entrada, esto se ve evidenciado en el ciclo del canal con respecto a este centro estratégico.

Desde la perspectiva de los procesos los centro estratégicos como los costeos e inversiones realizadas y las marcas de activación de promociones y publicidad del canal, tienen comportamientos similares. Primeramente, para los canales la mayor inversión esta determinada al momento de abrir el canal al público, pero permanentemente los costos operativos de funcionamiento, el crecimiento de la economía, inversiones de mejora en infraestructura hacen que este crezca de manera progresiva. Entretanto que para las inversiones de publicidad, el comportamiento es un poco diferente, estas inversiones se dan en los momentos críticos del canal o en las medidas optimas que ha tomado la competencia frente a los elementos diferenciadores que se han tenido en cuenta.

Las comparaciones frente a la competencia son cruciales para medir el desempeño del canal. La cobertura de los canales en los territorios esta influenciada por mercados potenciales, aperturas, traslados, cierres, solicitudes para convenios u otro tipo de situaciones que favorecen esta variable. Gráficamente se evidencia como este crecimiento es natural en los momentos de apertura muchas veces se tiene en cuenta territorios que no cuentan con los servicios bancarios, mientras que los canales al momento de su crecimiento si es deficitario, sufren procesos de traslado o cierre, bajando un poco los niveles de cobertura, pero en los que este crecimiento se mantiene con el tiempo llevan a que las decisiones estén encaminadas a un apoyo de mas canales a los territorios aledaños, por lo que crece nuevamente.

En la introducción de canales el momento con que cuenta el banco es bueno, sin embargo a medida que pasa el tiempo y los demás canales perciben la ventaja que se esta teniendo en este territorio, lleva a que las ventajas frente a la competencia sufran una disminución pues el mercado se empieza a repartir. Esto es sin duda alguna uno de los mecanismos de mejora que permite a los actores del proyecto visualizar las ventajas y desventajas que tienen los canales de atención frente al mercado y la competencia.



Análisis del perfil competitivo para canales de distribución. Este estudio esta encaminado a determinar las fuentes de ventaja que tiene la jefatura de canales de distribución frente a la percepción de la competencia.




Para tomar el análisis de las dimensiones corporativas del negocio frente a la competencia, el estudio inicia con la definición de las dimensiones, una vez definidas, se recopila la competencia del Banco de Bogotá en el sector y frente a esta situación se lleva a ejecutar la calificación de escala (1 – 5) donde 5 es lo mejor frente al Banco de Bogotá (crítico y posicionado para el banco) y 1 es lo peor frente al Banco (débil y rezagado del mercado). Estos resultados de calificación estas resumidos en la tabla 11.

Tabla 11. DIAGNOSTICO PERFIL COMPETITIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCION

COMPETIDOR	DIMENSIONES COMPETITIVAS					
	PRODUCTOS Y SERVICIOS	RED FISICA OPERATIVA	VENTAS Y MARKETING	FINANZAS CORPORATIVAS	ADMINISTRACION	CULTURA CORPORATIVA
BANCOLOMBIA	5	5	4	5	5	4
GRUPO DAVIVIENDA	3	4	4	4	4	4
BBVA	3	3	3	5	4	4
AY VILLAS	3	3	3	3	2	3
OCCIDENTE	2	3	2	3	4	3
POPULAR	3	3	2	3	4	3
SANTANDER	3	2	4	5	4	4
BANCO DE CREDITO	2	2	2	3	3	3
CITIBANK	3	2	3	3	3	3
HSBC	2	2	4	5	4	4
GRUPO BCSC	2	3	3	3	2	3
AMRO BANK	3	1	2	4	4	3
SUDAMERIS	2	1	2	3	3	3

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

Una vez realizado este procedimiento, se hace la comparación estadística frente al Banco de Bogotá, en donde el procedimiento a seguir es determinar que dimensiones son las más críticas para la jefatura de canales de distribución. La escala definida es la siguiente:

	Competidor relevante en la dimensión referenciada.
	Competidor estable pero de cuidado frente a la dimensión.
	Competidor de revisión pero no conflictivo en la dimensión.

Como esta resumido en la tabla 12 que se muestra a continuación, los resultados arrojan una brecha de ventaja de Bancolombia frente al Banco de Bogotá en las dimensiones competitivas, mientras que para entidades como el amor Bank, el HSBC Bank, el banco de Crédito, el Sudameris y el banco BCSC, su posición frente al Banco de Bogotá es de poca relevancia, considerándose como entidades no competencia del Banco.

Para el caso de entidades como Davivienda, BBVA, Santander, y grupo aval, la situación es diferente, pues por los resultados obtenidos estos son considerados



competidores directos del banco en todas las dimensiones competitivas, finanzas, red física, productos y servicios, marketing, administración y cultura.

Tabla 12. RESULTADOS DE PERFIL COMPETITIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCION FRENTE A LA COMPETENCIA

PUNTAJE DEL COMPETIDOR	PRODUCTOS Y SERVICIOS	RED FISICA OPERATIVA	VENTAS Y MARKETING	FINANZAS CORPORATIVAS	ADMINISTRACION	CULTURA CORPORATIVA
4.67						
3.83						
3.67						
2.83						
2.83						
3.00						
3.67						
2.50						
2.83						
3.50						
2.67						
2.83						
2.33						
UMBRAL DE LA DIMENSION	2.77	2.62	2.92	3.77	3.54	3.38
UMBRAL SUP	3.60	3.74	3.79	4.70	4.42	3.89
UMBRAL INFE	1.94	1.49	2.06	2.84	2.66	2.88

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

Análisis –DOFA- (SWOT siglas en ingles – oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas).

Con base en los resultados obtenidos en los diagnósticos POAM y PCI, centros estratégicos y perfil competitivo, se procede a determinar cuales de estos son los factores clave al momento de desarrollar las estrategias de canales de distribución. Para ello, se elabora la lista de factores y se determinan cuales son los factores clave para la jefatura de canales de distribución, una vez definidos cuales son los factores clave y teniendo en cuenta los resultados de los diagnósticos previos, se elabora la matriz DOFA.

En este análisis tiene incluidos los factores de mercado, competencia, recursos financieros, infraestructura, influencia del capital humano, los sistemas de mercadeo y distribución, las tendencias del sector y las variables de competitividad.

Todo el proceso de construcción de esta matriz esta evidenciado en las anteriores tablas de diagnostico POAM y PCI. Posteriormente, se han confrontado todos los factores críticos para la jefatura de canales de distribución como se ve en el anexo, por lo que le permite al modelo vislumbrar estrategias FO-FA-DO-DA en pro de esta confrontación. Dentro de su estudio se clasificaron los factores en (4) cuatro dimensiones (*investigación – que comprende la deducción del factor mediante fuentes de investigación, articulación sectorial – comprende el conocimiento técnico, fundamentado y de juicio que se tiene del factor para llegar a una conclusión, operativo – se entiende como el conocimiento y las prácticas ejercidas por los actores del diagnostico en las labores de la jefatura y el Banco en*



general y organizativa – que comprende el conocimiento de la organización como tal). Esta clasificación que se encuentra en el anexo A permite ver el grado de credibilidad de los resultados de la evaluación de cada factor.

Los resultados de este cruce se evidencian en la figura 11, matriz DOFA para canales de distribución. Estas estrategias son las identificadas de forma genérica o global para el desempeño actual de la jefatura, es decir, las que más se aplican y las que más sobresalen al momento de ejecutar acciones o iniciativas.

Las estrategias de acción inmediata están evidenciadas en la DOFA, mas adelante se hará la identificación general y completa de las estrategias que encaminan el rumbo de cumplimiento para el modelo integrado de gestión y la jefatura).

Figura 11. MATRIZ DOFA PARA CANALES DE DISTRIBUCION

ANÁLISIS DOFA (PUNTOS CLAVE)		OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS	AMENAZAS ETRATÉGICAS
		<p>AS Aceptabilidad de canales con alto contenido tecnológico.</p> <p>AS Surgimiento de nuevos territorios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ Valorización de la finca raíz. ▮ crecimiento de establecimientos comerciales como supermercados. ▮ Crecimiento poblacional y de todos los factores demográficos. <p>OP Automatización de los procesos de contacto con el cliente.</p>	<p>AS Alianzas, fusiones y absorciones de entidades bancarias.</p> <p>AS Llegada de nuevos competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ Seguridad.
<p>FORTALEZAS GENERALES</p> <p>AS Actitud comercial a las barreras de entrada para los canales del banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ Participación geográfica. ▮ Concentración de clientes. <p>OP Manejo en sistemas de coordinación, control y ejecución de estrategias.</p> <p>O Prioridades en procesos de orientación de la jefatura hacia el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>ESTRATÉGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos canales acorde a las necesidades del segmento. 2. Asociarse con nuevas empresas comerciales y corporativas para ampliar la cobertura de canales. 3. Identificación y atención a los segmentos y territorios en crecimiento. 4. Generación efectiva en la comunicación de información interna y externa. 	<p>ESTRATÉGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de la red del Banco de Bogotá con Megabanco. 2. Monitoreo permanente de la gestión realizada por la competencia. 	
<p>DEBILIDADES PRIORITARIAS</p> <p>AS Velocidad de la respuesta a las condiciones del mercado y al proceso de toma de decisión.</p> <p>OP Comportamientos agresivos para afrontar las decisiones y ejecuciones de la competencia.</p> <p>OP Efectividad de las operaciones en programas de entrega de información.</p>	<p>ESTRATÉGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la banca electrónica 2. Diseñar un programa de gestión para impulsar las estrategias en la consecución de objetivos. 3. Considerar adquisiciones de activos civiles y tecnológicos. 	<p>ESTRATÉGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concentrarse en los canales generadores de valor de la competencia. 	

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

Las estrategias inmediatas se definen de la siguiente manera:
El banco esta tomando medidas para ejercer una diversificación integral de sus canales de atención, desarrollando principalmente canales electrónicos que son



más eficientes operativamente hablando y de menor cuantía. Por otro lado, las necesidades de programas de gestión que impulsan las estrategias en la consecución de los objetivos del área es tarea permanente de la jefatura en beneficio de los procesos y consecución de canales, esta estrategia favorece el desarrollo de las demás estrategias pues beneficia todas las iniciativas que se toman en pro de mejorar la red.

La identificación y atención de los territorios que ofrecen crecimiento es labor permanente y preocupación de la jefatura de canales de distribución, son oportunidades que se aprovechan con los procedimientos operativos, el fin, es adoptar nuevos canales que satisfagan las necesidades de ese mercado, a veces es necesario asociarse con terceros, este es otro tipo de estrategias que opta por desarrollar la jefatura.

Aprovechar las ventajas de la economía y las ofrecidas por el monitoreo de la competencia son cruciales al momento de afrontar iniciativas de mejora para la jefatura.

En síntesis, este diagnóstico arroja resultados favorables pero a la vez preocupantes, pues aunque las medidas adoptadas son buenas, no son suficientes para dar alcance a la visión y pueden desenfocar el rumbo de la misión y los objetivos estratégicos, permitiéndole a la línea estratégica que se lleva ser ineficiente ante las decisiones que se toman. El sistema tiende a ser vulnerable y acompañado de riesgo operativo.

5.1.7. Despliegue de la función de la calidad a través del servicio.

La función de la calidad desplegada al servicio propio obtiene una idea precisa de cuáles deben ser las especificaciones del servicio, en qué elementos hay que invertir y de qué manera. Esta ejecución se hace para conseguir un acercamiento a las expectativas del cliente, a la eficiencia de los procesos, a la rentabilidad financiera y aprendizaje organizacional óptimo y ajustar así el servicio propio y de las unidades de negocio de modo que se consigan stakeholders satisfechos.

El objetivo de este despliegue es obtener una Calidad de Diseño del modelo excelente mediante la conversión de los requerimientos de la jefatura en características de calidad adecuadas, sin omisiones ni elementos superfluos que se desarrollan a lo largo del modelo integrado de gestión.

En este sentido, hay que mejorar. Esto ya supone un avance en que es necesario desplegar Las características de calidad de los elementos propios, es decir, aquellos que pueden estar sujetos a modificaciones en determinada medida y que son indicadores cuantificables y medibles, por tanto, La elaboración de la lista de indicadores es elaborada por parte del grupo interdisciplinario del proyecto. Estos indicadores tienen una importancia fundamental ya que representan el mundo de



la jefatura, la gerencia y el banco en general, y será en ellos sobre los que hay que actuar. La lista resultante de indicadores deberá ser, por tanto, exhaustiva y consistente, y el despliegue realizado permite invertir con el máximo rendimiento en el diseño del servicio de los canales de atención, haciéndolo en aquellos elementos relevantes en función del análisis realizado en las variables sustanciales del servicio, la productividad y la rentabilidad de la red.

5.1.8. Análisis del lineamiento estratégico del BANCO DE BOGOTÁ a través de CANALES DE DISTRIBUCION.

Dentro del marco estratégico que se conoce por los resultados previos del diagnóstico, el ciclo que lleva la jefatura de canales de distribución del Banco de Bogotá puede ser visto desde cuatro puntos de vista:

La planeación: tanto las iniciativas como las estrategias realizadas para apoyo de mejoras de los canales de atención, oficinas, cajeros, etc., van surgiendo a medida que son necesarias estas acciones, presentándose en la mayoría de los casos. Los indicadores de gestión y los objetivos estratégicos carecen de comunicación y ajustes, son conocidos por la mayoría de los integrantes (analistas, jefes y gerentes) pero más como un saber hacer que un ser para hacer. Los planes de acción tienen resultados tangibles y una vez cumplidos se mantienen vigentes y mejorados, siempre adaptando las necesidades que requiere el canal.

La difusión: el aprendizaje por las medidas que se han adoptado en muchas de las ocasiones no se presenta con claridad porque no se cuenta con un histórico sistematizado, además, los individuos involucrados en los procesos comerciales de la jefatura permiten compartir información a los colaboradores, facilitando el conocimiento de las labores, dejando de ser centralizadas a convertirse en difundidas.

Operacionalización de la estrategia: la estrategia es un trabajo diario que se materializa pero que no se comprende como debería ser. Se conocen las acciones que se deben seguir para problemas que se presentan, para afrontar nuevos o simplemente para hacerles seguimiento, sin embargo, no se cuenta con herramientas que evidencien operacionalmente estos caminos. Por otra parte, las medidas que orientan el logro de los lineamientos de la jefatura carecen de elementos cualitativos y cuantitativos periódicos.

Evaluación, revisión y ajuste: el sistema de seguimiento y medición no está claramente especificado. El énfasis de enmarcar las estrategias y los objetivos de la jefatura se basan en la filosofía del mejoramiento continuo, el cual asegura una proactividad colectiva e individual necesarias para favorecer las ventajas generadas en el mercado por los canales de distribución.



6. CONSTRUCCIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.1 DEFINICIÓN DE EJES DEL LINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA JEFATURA CON LAS PERSPECTIVAS DEL MODELO Y LA ESTRATEGIA.

Dar apoyo a los canales del banco en las decisiones comerciales es la esencia de la labor de la jefatura de canales de distribución, para brindar este apoyo de manera efectiva, el alineamiento desplegado a través de las perspectivas del modelo BSC permite definir la causalidad frente a los resultados de cada uno de los indicadores y objetivos del modelo.

El compromiso que ofrece la filosofía hoshin kanri parte de los involucrados y el nexo que tienen con los objetivos de compromiso encaminados a que se de cumplimiento a los objetivos del modelo, además las bases de soporte brindan elementos informáticos que fortalecen aun mas el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la jefatura.

El BSC a través del modelo aplicado comunica la estrategia basada en mejoras de cobertura, servicio, rentabilidad y productividad transaccional de la red, además permite traducir la estrategia en términos operativos: definición del ME, objetivos, estrategias, metas e iniciativas, por otra parte, permite el alineamiento la jefatura con las estrategias, las otras jefaturas y los canales físicos de atención. Hacer de la estrategia un proceso continuo es el aporte de mejora, integrar la estrategia en la planificación, el presupuesto, la generación de informes y la revisión de gestión de aperturas.

Los ejes del lineamiento estratégico se definen como lo muestra el anexo:

Planeación: se ejecutan las estrategias, objetivos estratégicos, hoshins y de apoyo y sinergias de iniciativas todo integrado a través del modelo de gestión. El despliegue de objetivos, estrategias, iniciativas, metas, lineamientos estratégicos y todos los demás elementos estratégicos se desarrollan desde la propia unidad o área hasta la dirección y las unidades de negocio del Banco de Bogotá. La gestión del proceso de alineamiento es llevada a cabo desde la jefatura hasta la gerencia de la calidad del servicio mientras que el control del alineamiento es llevado por la jefatura de canales de distribución, esta al final, es quien alimenta todos los conceptos y resultados a toda la estructura del Banco de Bogotá.

Alineación de las áreas involucradas: incorporar el alineamiento de los canales de distribución y las unidades de negocio (sucursales, canales electrónicos, centros de pago, servilínea, etc.), alineamiento de las unidades de soporte como el CIF, Inmuebles, la propia gerencia de calidad del servicio y los procesos de migración de la red Megabanco y alinear las funciones corporativas como el planeamiento



estratégico de la organización, los presupuestos, los seguimientos a las aperturas de canales, requerimientos de nuevos puntos y nuevos canales, estudios permanentes de los segmentos y territorios, etc.

Todos estos instrumentos básicos mencionados sirven para dotar a la jefatura de valor. La gestión de los intangibles como el conocimiento profesional constituye en estos momentos un activo básico a los ojos del mercado y de la propia jefatura, además de los elementos de soporte como la plataforma o aplicativo de BSC que sin duda abre nuevos caminos al papel del marketing administrativo de la jefatura y la comunicación propia, al tiempo que aumenta su responsabilidad y protagonismo dentro de la organización con la filosofía *hoshin kanri*. Todo esto, trata de gestionar y garantizar la creación de una imagen corporativa adecuada al posicionamiento y al mercado en el que se opera, construyendo una marca y dotarla de valor, pero también, y sobre todo, de comprender el papel central del marketing y la comunicación dentro de la propia jefatura y gerencia.

Alinear el capital humano: este se ejecuta mediante la concientización y compromiso estratégico frente a las responsabilidades de la jefatura, conversión de los objetivos individuales a colectivos y desarrollo de las competencias individuales y colectivas para futuras participaciones a los comités comerciales. La estrategia aunque es formulada por la parte directiva de la gerencia (comprende jefes y gerentes), es aplicable y ejecutada desde las partes operativas y tangibles del sistema como lo son las personas de fuerza de ventas externa, capital humano responsable del funcionamiento de cada canal de atención y otros participantes, por eso es que las estrategias, medidas o iniciativas tomadas desde la jefatura de canales de distribución en despliegue con calidad del servicio, permite que el capital humano en la consecución de los objetivos no fracase.

La implementación de las mejoras continuas: están enfocadas a los procesos de información, operación y decisión, lograr el desarrollo de la gestión adecuada de iniciativas y aplicar, las mejores prácticas compartidas del sector.

Analizar: los sistemas de información como el desarrollo del aplicativo basado en la filosofía IBM, permite entender el desarrollo del negocio, del territorio y de los segmentos de clientes de manera adecuada, esta interpretación facilita el trabajo de todos los actores involucrados en el proyecto. Visto desde el punto de vista del control y la planificación de los procesos, la asignación de recursos, impulso de la acción y el control del desempeño efectuado adoptan la estrategia según sea necesario. Cuando el sistema integrado de gestión destinado para tal fin este relacionado con los procesos de planificación de la jefatura y control del desempeño de los canales, de acuerdo a sus variables medibles y el seguimiento a las operaciones realizadas por el capital humano de la jefatura con los puntos de atención y con la estrategia, habrá un alineamiento.



Finalmente, adoptar las reuniones y comités que faciliten la retroalimentación y el mejoramiento continuo de los procesos, esto enriquece la comunicación y aprendizaje de los actores involucrados siempre que se ejecuten oportunamente. Para que este alineamiento se de de manera efectiva todos deben comunicar las medidas y retroalimentarlas, tanto los líderes como los analistas deben tener conocimiento y aportes a los rumbos que se encaminen por la jefatura.

Posteriormente el planteamiento de *core business* quedo expuesto como se ve en el anexo B, el desarrollo de la cadena de valor comprende tres elementos que integran los procesos, los que direccional a la jefatura a través del liderazgo, los que son inherentes al negocio que desempeña la jefatura y los de soporte que brindan elementos con el mínimo de riesgo e incertidumbre. De esta manera vemos a la estrategia como un proceso. Al tener tangible el *core business* los indicadores permitirán ver el grado de efectividad de la estrategia por lo que la tarea de seguimiento y eficiencia queda evidenciada en los resultados de los indicadores y el modelo de gestión reflejado en el aplicativo.

Los procesos corporativos, están proyectados a los sistemas de control de gestión, brindando facilidades a los procesos de alineamiento estratégico y al mejoramiento continuo del sistema integrado de gestión. Esto se ve reflejado en el liderazgo de la jefatura y de todos los actores involucrados en el proyecto.

Los procesos vitales que son los que agregan valor a los canales tangibles del Banco de Bogotá, comprenden tres ejes estratégicos como lo son:

- ✓ Calidad en la prestación del servicio por el canal.
- ✓ Administración de mercadeo a través del entorno ambiental e institucional.
- ✓ Logística de distribución de canales de atención del Banco de Bogotá.

Por ultimo los procesos de apoyo se dan a través de la administración de los sistemas de información, tecnología y comunicación **BSC HK**.

En el desglose de los procesos vitales del *core business*, lo que ofrece valor al canal como en la figura 12 visto desde el punto de vista de la infraestructura, evidencia las decisiones de ampliar la cobertura geográfica, basados en filosofías de concentración de clientes y descongestión de canales aledaños, permitiendo lograr tolerancias de acceso a canales y servicios financieros del Banco de Bogotá.

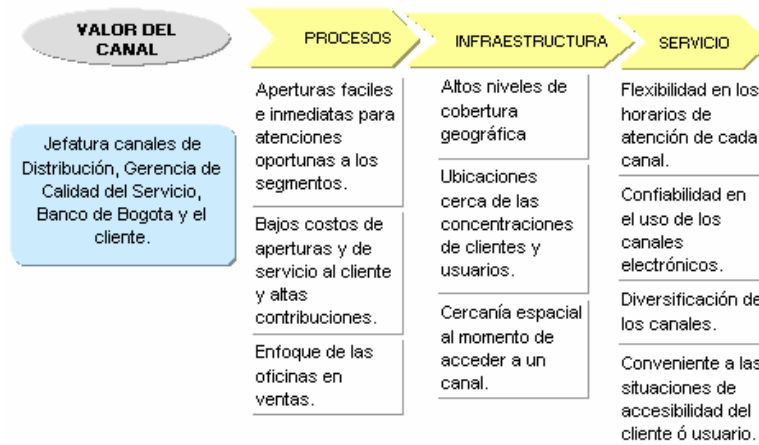
Por otra parte, visto desde el servicio, la flexibilidad de los horarios de atención dependiendo de actividades de la región, demandas de pagos, consignaciones o retiros y situaciones como los la agenda tributaria y pago de nomina del año en curso varían dependiendo de las necesidades del canal. Ofrecer seguridad y confiabilidad en el uso de los canales de atención, principalmente los nuevos y los electrónicos, entregar un paquete integrado de canales cada uno con



características diferentes dependiendo de las necesidades del cliente o el segmento son preocupaciones frente a este elemento de valor.

Además se requiere para que agregue valor al canal que este se encuentre enfocado a las ventas o al servicio, dependiendo de las condiciones impuestas para su fin, costos de aperturas bajos y altos, contribuciones crecientes. Todos estos caminos benefician a los stakeholders como clientes y usuarios, junta directiva, socios y al propio recurso humano de la dirección de mercadeo y de los canales de atención.

Figura 12. DESGLOSE DE LOS PROCESOS VITALES DEL CORE BUSINESS



FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

6.2 DEFINICIÓN DE OE-(OBJETIVOS ESTRATÉGICOS) A TRAVÉS DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se debe tener en cuenta el análisis organizacional que se lleva hasta el momento. El estudio de la visión y del lineamiento estratégico de la jefatura a través de las metodologías descritas anteriormente, permite desarrollar de manera efectiva el estudio y planteamiento de los objetivos para la jefatura de canales de distribución.

Para ser definidos dentro de la planeación de la gerencia, el planteamiento se somete a conclusiones de los resultados anteriores, tanto de los ejes del lineamiento estratégico como del diagnostico previo. Para ello, se plantearon a través de las cuatro (4) perspectivas del modelo integrado de gestión **BSC HK** una serie de objetivos que están resumidos de la siguiente manera:

En la definición se tuvo en cuenta el desglose de objetivos a través de las cuatro (4) perspectivas del modelo, luego se plantearon los objetivos de la metodología HK y por último, los objetivos de apoyo que sirven al desarrollo y cumplimiento de la metodología.



En el establecimiento de los objetivos de cada perspectiva, el contexto está simplificado en un objetivo básico, acompañado de varios objetivos estratégicos. El objetivo básico cubre de forma general el rumbo al que esta dirigida la jefatura para cada perspectiva del modelo.

La formulación de los objetivos estratégicos permite a las partes interesadas visualizar de manera específica la esencia de las actividades que deben desarrollar para convertir los canales de atención del Banco de Bogotá en medios productivos, rentables y de calidad de servicio aceptable.

Por otra parte, los objetivos planteados basados en la metodología HK, genera el compromiso necesario de los actores del proyecto en la consecución de los objetivos estratégicos de las perspectivas del modelo. Estos objetivos vistos de otra manera, son el amarre entre las responsabilidades funcionales de la dirección estratégica de la jefatura y la gerencia con el canal tangible, todo esto basado en el modelo integrado.

Los objetivos de apoyo, son el “termómetro” que facilita a los actores del proyecto, ver el alcance que tienen dentro del modelo los instrumentos y acciones realizadas por establecimiento de conexión de los objetivos.

Estructura de los objetivos en el modelo: la estructura y definición de los objetivos queda evidenciado como lo ilustra la tabla 13:

Tabla 13. CONSOLIDACION DE LOS OB Y OE DEL MODELO PARA CANALES DE DISTRIBUCION

FINANCE	CUSTOMER	INTERNAL PERFORMANCE	GROWTH LEARNING
OE(F) Apoyar los procesos para mejorar la rentabilidad de las unidades de negocio y los canales físicos de distribución.	OE(C) Estudiar y sugerir propuestas para un servicio al cliente con calidad consistente y de manera satisfactoria, productiva y rentable.	OE(P) Optimizar la red de canales de distribución del BANCO DE BOGOTA.	OE(A) Brindar soporte estratégico y mejorar continuamente los procesos e información de la Gerencia y la Jefatura.
OE1(F) Participar activamente en decisiones que mejoren los ingresos generados por la red de cajeros electrónicos.	OE1(C) Facilitar la potencialización de los atributos en el servicio de la red de canales entendiendo las necesidades que valora el cliente y los usuarios finales.	OE1(P) Mejorar con apoyo decisivo la productividad de los canales de distribución.	OE1(A) Analizar permanentemente el comportamiento histórico transaccional, de satisfacción, cambio de atributos del canal y otras variables de los canales de distribución.
OE2(F) Desarrollar protocolos que mejoren las captaciones y colocaciones de la red de nuevas oficinas de manera eficiente.	OE2(C) Comparar y proporcionar mejoras a los niveles de preferencia y retención de clientes de los canales.	OE2(P) Gestionar y aprobar la estrategia para supervisar la ejecución de apertura de canales.	OE2(A) Entender e identificar por medio de las características de las zonas territoriales y de la competencia oportunidades estratégicas que representan incursiones en zonas geográficas.
OE3(F) Monitorear el impacto que tienen las transacciones en los montos retirados de la red de cajeros electrónicos.	OE3(C) Controlar el desempeño corporativo referente al área en la atención, solicitud y oferta de información a los clientes.	OE3(P) Participar en mejoras de la eficiencia del impacto transaccional por tipo zona y segmento de los canales físicos del Banco de Bogotá y mantener la precisión en las metas.	
	OE4(C) Alinear las capacidades de servicio y operación del canal de atención.		

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO



En el contexto de la misión, los lineamientos estratégicos y los demás elementos estratégicos, canales de distribución del Banco de Bogotá, se orientara las acciones dentro de los siguientes objetivos básicos basados en cada perspectiva del modelo y el resumen de los objetivos estratégicos de cada perspectiva que se explican así:

Perspectiva financiera

OB (Objetivo Básico): *apoyar los procesos para mejorar la rentabilidad de las unidades de negocio y los canales físicos de distribución, la permanencia y crecimiento de un canal esta determinado por los niveles de rentabilidad que alcance. La preocupación permanente de las decisiones de canales de distribución conciernen a la rentabilidad de los canales por lo que el desarrollo de estrategias e iniciativas están enfocadas al objetivo, consolidando el área como un apoyo continuo.*

OEF (Objetivos Específicos): la parte del seguimiento de la gestión financiera de los canales de atención es vital al momento de determinar el impacto en las decisiones comerciales que se han llevado a cabo. Por tal motivo, la jefatura diseña y aplica protocolos necesarios al momento de estructurar las captaciones, colocaciones y los ingresos generados por las transacciones de la red.

Perspectiva del cliente

OB (Objetivo Básico): *Estudiar y sugerir propuestas para un servicio al cliente con calidad consistente y de manera satisfactoria, productiva y rentable. La permanencia y crecimiento de un canal dependen en gran medida de la satisfacción del mercado frente al servicio de este canal. Por tal motivo la jefatura contempla el nuevo enfoque basado en el servicio, la atención oportuna y niveles de satisfacción estrella del sector.*

OEC (Objetivos Específicos): Canales de distribución del Banco de Bogotá seguirá insistiendo como política central que el cliente es el principio y el fin de la actividad del Banco, para ello la dirección de mercadeo mancomunadamente con la gerencia de calidad y servicio y la jefatura de canales de distribución desarrollan mecanismos que permitan tener pleno conocimiento de los clientes (herramienta CRM) y control permanente sobre la satisfacción del cliente con agentes externos y propios (INDICA) para desarrollar y aplicar estrategias efectivas de servicio y que se evidencien en los resultados.

Perspectiva de los procesos

OB (Objetivo Básico): *optimizar la red de canales de distribución del Banco de Bogotá. Canales de distribución del Banco de Bogotá dentro de su core business busca afanosamente optimizar toda su red de canales físicos de atención,*



promoviendo la productividad y el buen servicio para generar renta y satisfacción a los interesados. La flexibilización de su red garantiza de cierta manera este cumplimiento hacia un mercado segmentado y totalmente atendido.

OEP (Objetivos Específicos): Dentro del marco operativo vigente, se crearán mecanismos que permitan evaluar permanentemente la gestión realizada en procesos de aperturas, para ello se tendrán en cuenta los procesos clave en las tareas de la jefatura y se aplican los mecanismos para el seguimiento y análisis permanente, así la jefatura consolidara su orientación proactiva y anticipadora.

Consecuente con el objetivo básico, el banco y canales de distribución intensificarán esfuerzos en lograr una utilización más integral e intensiva de los servicios que ofrecen los canales, en asegurar la permanencia y lealtad de sus actuales clientes, en aplicar estrategias de calidad en el servicio e innovar de acuerdo con las necesidades y demandas de cobertura de los clientes y el mercado.

Perspectiva del aprendizaje

OB (Objetivo Básico): *brindar soporte estratégico y mejorar continuamente los procesos de información de la gerencia y la jefatura.* Dentro del marco de las responsabilidades que manejan cada uno de los actores involucrados en el proyecto, se encuentra evidenciado el compromiso de retroalimentar los resultados derivados de las acciones tomadas por canales de distribución del Banco de Bogotá.

OEA (Objetivos Específicos): canales de distribución del Banco de Bogotá buscará afanosamente la introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad, cobertura y reconocimiento de los canales, flexibilizando la organización y haciéndola cada vez más ágil y competitiva.

Estructura de los objetivos HK y de apoyo:

Los objetivos hoshins, están descritos así: *Ofrecer un paquete de aprendizaje permanente en la plataforma que mejore la prestación de la información, y gestionar políticas relevantes de información para soporte en las decisiones comerciales.* Lograr altos niveles de desarrollo individual y colectivo es alcanzar una ventaja diferencial. Para ello el compromiso con el conocimiento y el mejoramiento es indispensable para lograr esta ventaja.

Desde la perspectiva de apoyo; *garantizar acceso a la información estratégica de la jefatura, brindar a la jefatura informes que apoyen la toma de decisiones y que la revelación de la información sea clara y confiable es el rumbo de la jefatura.* La



modernización tecnológica incluye la puesta en marcha del sistema de información organizacional que asegure una toma de decisiones oportuna y confiable.

6.3 CONSOLIDACIÓN, VALIDACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LOS OE

Los objetivos establecen lo que la jefatura de canales de distribución quiere que se lleve a cabo en términos de calidad, mercadeo, servicio, operaciones, etc. Estos son asuntos que involucran a todos los integrantes del equipo de planeación, operatividad y decisión dentro de la jefatura. Los **OB** y los **OE** son incluidos en el plan general de negocios de canales de distribución y son discutidos en las reuniones que tienen lugar en la jefatura, son validados y aprobados por la propia jefatura de canales de distribución (se ha tenido en cuenta las revisiones y correcciones ajustadas por la jefatura) para luego ser comunicados y puestos a disposición de las personas interesadas (usuarios) y áreas involucradas en el proyecto (principalmente la gerencia).

Una vez se han estructurado los OB Los OE, los objetivos hoshins y los objetivos de apoyo, se comparten estos en el consolidado expuesto por el aplicativo tecnológico.

6.4 VALORACIÓN DE LAS NECESIDADES CRÍTICAS DE INFORMACIÓN

Como la esencia del negocio es la optimización de los canales de atención del Banco de Bogotá, la jefatura entiende y aplica esta filosofía. Para que las decisiones tomadas a lo largo de la cotidianidad de la jefatura y los responsables y participantes generen permanentemente solicitudes de información, el fin apunta a que en los comités de junta se involucren todas las variables o por lo menos las mínimas necesarias al momento de tomar una decisión comercial apropiada.

Es claro que las necesidades críticas de información son prácticamente los resúmenes generados por los reportes de la herramienta. Estos grados de importancias están definidos de acuerdo a cierto grado de relevancia para los interesados y desde el punto de vista del manejo por el administrador.

Información de entrada: paquete semielaborado que muestra la gestión a través de conceptos genéricos y que para una mejor comprensión necesitan ser tratados estadísticamente.

Información de salida: paquete organizado y con los resúmenes necesarios expuesto a todos los usuarios del aplicativo.

Mucha de la información contenida en la herramienta es estrictamente para uso de toma de decisión, sin embargo, la realmente importante para la jefatura es la que se presenta en un comité, reunión y a algún participante de la herramienta que requiera información de la gestión de los canales del banco de bogota.



6.5 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de las decisiones de apoyo de la jefatura en resultados tangibles evidenciados en la información. Este esquema proporciona todos los integrantes y participantes del proyecto, un marco de gestión de las estrategias a través de los objetivos para beneficio de los canales.

La elaboración del mapa estratégico (**ME**) es el proceso que permite operacionalizar las estrategias de la jefatura. Para ello se desarrolló la relación de causalidad y efecto de los OE con el OB de cada perspectiva previamente con la identificación de estrategias y estructuración de los Objetivos del modelo y el conocimiento de los requerimientos de información.

Una vez entendido el core business de la jefatura a través del Banco de Bogotá, el entendimiento de los elementos estratégicos del direccionamiento de la jefatura, se definieron dentro del aplicativo y dentro del modelo de gestión a las cuatro perspectivas los objetivos básicos, estratégicos, hoshins y de apoyo con lo que la tarea siguiente es la de el diseño y la presentación del ME a los usuarios.

Las relaciones de causa – efecto viene demostrada con una lectura de abajo hacia arriba, cada OE afecta el cumplimiento del OB y para cada OB existe una relación mutua, estas relaciones de causalidad están definidas en el ME. La explicación de las relaciones causa efecto dentro de cada perspectiva es tenida en cuenta como la explicación generada a través de cada uno de los indicadores que comprenden los objetivos estratégicos. Ejemplificando estas relaciones, si en el objetivo *“facilitar la potencialización de atributos en el servicio de la red de canales entendiendo las necesidades que valora el cliente y los usuarios finales”* medido con el indicador de satisfacción del cliente y la calificación del servicio de las oficinas, estos indicadores son bajos, indica un efecto negativo del servicio, encontrando que la causa puede ser la nula o mínima descongestión generada por canales alternativos como centros de pago (*cliente*) y seguido de descensos o aumentos transaccionales en caja (*procesos*) implicando disminuciones de *ingresos generados por la red (financiero)*, tomando lectura de los indicadores que involucran estas variables se puede determinar la causalidad de los resultados, además se pueden ver las tendencias que se han venido dando en los últimos meses para cada uno de los indicadores involucrados anteriormente (*aprendizaje*).

Todos estos resultados que ofrecen los indicadores a través de los objetivos estratégicos reflejan el comportamiento de un resultado positivo o negativo en el cumplimiento del objetivo. Estas causalidades de los resultados de las estrategias encaminadas o a realizar son conocidas por los usuarios del modelo, quienes optan por tomar medidas preventivas pero en la mayoría de las veces correctivas, pues aunque conocidos estos efectos, siempre se presentan de manera diferente.



El mapa estratégico ME del anexo C, evidencia todas estas apreciaciones de manera implícita, mediante las relaciones causa efecto, la visualización de objetivos y el compromiso (hoshin) y el apoyo (aplicativo) informativo.

6.6 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ CMI

Un sistema conjunto del BSC HK visto desde la perspectiva de los involucrados necesita operacionalizar sus indicadores y mostrar todos los componentes estratégicos. Para ello, se continua con el diseño del ME y se desarrolla el CMI, que es el panel de control del aplicativo como lo ilustra el anexo D. El objetivo de presentar el CMI es el de facilitar la lectura de los lineamientos, objetivos, metas e indicadores estratégicos de la jefatura, los objetivos involucrados y los estados de cumplimiento, para consolidar un concepto de la gestión realizada por las actividades emprendidas por la jefatura.

De otra parte, se debe tener claro que en el diseño de los mecanismos para la construcción del CMI, la lista de requerimientos esta basada en la metodología del modelo y las necesidades de la jefatura. La adopción de modelos consultados que ofrecen un manejo de herramientas integrales, sirvieron para elaborar de manera efectiva el panel de control ò CMI, que a través de ello, se consigue que la oferta de información sea efectiva y eficaz.

La creación de la arquitectura es un paso esencial en la razón de entendimiento, lectura y análisis para los usuarios de la herramienta. La presentación del cumplimiento de la misión y visión, la muestra de los lineamientos estratégicos y los objetivos además de los estados de cumplimiento (matriz de control).

Figura 13. ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION DEL “BALANCE DEL MODELO”

SI CUMPLE	5	objetivo	pond	objetivo	pond
CUMPLE SATISFACTORIAMENTE	4	OF	0,35	OP	0,25
CUMPLE	3	OF1	0,5	OP1	0,4
CUMPLE CON DIFICULTADES	2	OF2	0,3	OP2	0,25
MANTIENE	1	OF3	0,2	OP3	0,35
NO CUMPLE	0				
		OC	0,3	OA	0,15
		OC1	0,25	OA1	0,5
		OC2	0,1	OA2	0,5
		OC3	0,25		
		OC4	0,4		

verde	por encima de 3,5
amarillo	en el rango de tolerancia
rojo	por debajo de 2

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

En cuanto al diseño, ofrece el despliegue de los OE a través del OB, los estados de alerta están influenciados a través de una escala de cumplimiento y una ponderación asignada, este método es conocido como “balance del modelo”.los resultados del modelo están evidenciados en la figura 13.



Este estudio permite ver como esta la jefatura frente al cumplimiento de las medidas que ha tomado dando alcance a los objetivos estratégicos.

6.7 CONSOLIDACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Una vez definidos los objetivos del modelo para orientar la jefatura de canales de distribución en la consecución de la misión y la visión corporativa, El siguiente paso es identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr los objetivos. La metodología desarrollada consiste en la identificación y consolidación de las estrategias mas comunes, efectivas y reconocidas del sector, las cuales una vez identificadas se clasificaron de acuerdo al impacto que tienen en el mercado. Luego, ayudados de las estrategias identificadas del mercado se opta por definir las estrategias desarrolladas dentro de la organización. Estas están clasificadas como *prácticas administrativas, prácticas de apoyo y de concordancia estratégica*.

En lo referente a prácticas administrativas se identificaron las estrategias genéricas referenciadas en el anexo E además se hace una descripción del factor estratégico impulsado. Igualmente se aplica para las otras dos clases de estrategias del sector. Terminada esta etapa, estas estrategias sirven como diagnostico y referencia para la elaboración del listado de estrategias de la jefatura, comparación al desempeño frente al mercado y aplicaciones futuras tenidas en cuenta de las medidas efectivas del sector.

Dentro de los lineamientos estratégicos que contempla la jefatura en las decisiones comerciales de los canales de distribución del banco, se enmarcan las estrategias referenciadas en el anexo F que reflejan las opciones dentro de las cuales la jefatura afronta los cambios del mercado.

Una vez identificadas las estrategias estrellas en el sector y posteriormente las estrategias identificadas en canales de distribución, se define para cada objetivo una serie de estrategias asignadas, ejemplo, la estrategia de no saturación va ligada con los objetivos de la perspectiva del cliente "*alinear las capacidades del servicio y operación del canal de atención*". Esta clasificación esta evidenciada en la tabla 14.

Este conjunto de estrategias le permite a canales de distribución ejercer control, y tener conocimiento de las actividades ejecutadas en Pro de lograr el cumplimiento de los objetivos. Significativamente la referenciación de las estrategias a los objetivos no están amarradas permanentemente, estas se encuentran sujetas a cambios en la implementación de las estrategias dependiendo de las necesidades y mejoras optadas por las decisiones tomadas en los comités.



Tabla 14. ALINEAMIENTO DE LOS OE CON LAS ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCION DEL BANCO DE BOGOTÁ.

OBJETIVO ESTRATEGICO		ESTRATEGIA IMPULSADA
OE1	DESARROLLAR PROTOCOLOS QUE MEJOREN LAS CAPTACIONES Y COLOCACIONES DE LA RED DE NUEVAS OFICINAS DE MANERA EFICIENTE.	MAXIMIZAR LAS ECONOMIAS DE LOS CANALES.
OE2	PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN DECISIONES QUE MEJOREN LOS INGRESOS GENERADOS POR LA RED DE CAJEROS ELECTRONICOS.	
OE3	MONITOREAR EL IMPACTO QUE TIENEN LAS TRANSACCIONES EN LOS MONTOS RETIRADOS DE LA RED DE CAJEROS ELECTRONICOS.	
OE1	FACILITAR LA POTENCIALIZACIÓN DE LOS ATRIBUTOS EN EL SERVICIO DE LA RED DE CANALES ENTENDIENDO LAS NECESIDADES QUE VALORA EL CLIENTE Y LOS USUARIOS FINALES.	SERVICIO AMABLE, RÁPIDO Y SEGURO UNA FUERZA LABORAL PARTICIPATIVA, FACULTADA Y MOTIVADA AUMENTA LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES. EL CONTACTO DIRECTO NUEVOS SERVICIOS Y NUEVOS PRODUCTOS
OE2	COMPARAR Y PROPORCIONAR MEJORAS A LOS NIVELES DE PREFERENCIA Y RETENCION DE CLIENTES DE LOS CANALES.	PLATAFORMAS PARA HACER TRANSACCIONES UNO A UNO.
OE3	CONTROLAR EL DESEMPEÑO CORPORATIVO REFERENTE AL ÁREA EN LA ATENCIÓN, SOLICITUD Y OFERTA DE INFORMACIÓN A LOS CLIENTES.	AVERIGUAR LO QUE REALMENTE DESEAN LOS CLIENTES.
OE4	ALINEAR LAS CAPACIDADES DE SERVICIO Y OPERACIÓN DEL CANAL DE ATENCIÓN.	NO SATURACIÓN.
OEP1	MEJORAR CON APOYO DECISORIO LA PRODUCTIVIDAD DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	LAS INFRAESTRUCTURAS DE BAJO COSTO Y EL MODELO DE ADQUISICIÓN AGILIZADA EN EL SERVICIO PARA EL CLIENTE FACILITAN LA EXPANSIÓN A OTROS MERCADOS.
OEP2	GESTIONAR Y APROBAR LA ESTRATEGIA PARA SUPERVISAR LA EJECUCIÓN DE APERTURA DE CANALES.	UTILIZAR DIFERENTES CANALES.
OEP3	PARTICIPAR EN MEJORAS DE LA EFICIENCIA DEL IMPACTO TRANSACCIONAL POR TIPO, ZONA Y SEGMENTO DE LOS CANALES FÍSICOS DEL BANCO DE BOGOTÁ Y MANTENER LA PRECISIÓN EN LAS METAS.	MÁS ALLA DE LOS PRODUCTOS.
		APRENDER Y MEJORAR CONTINUAMENTE EL MODELO DEL CANAL.
		ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS ENTRE CANALES.
		EXTENDERSE RÁPIDAMENTE Y DOMINAR LOS MERCADOS DURANTE ESTE PROCESO. SEGMENTACIÓN.
OEA1	ANALIZAR PERMANENTEMENTE EL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO TRANSACCIONAL, DE SATISFACCIÓN, CAMBIO DE ATRIBUTOS DEL CANAL Y OTRAS VARIABLES DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	CAMBIAR CON EL NEGOCIO.
OEA2	ENTENDER E IDENTIFICAR POR MEDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ZONAS TERRITORIALES Y DE LA COMPETENCIA OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS QUE	MANTENER LA PRESIÓN A LA COMPETENCIA. APROVECHAR LAS ZONAS Y PUNTOS DE CONCENTRACIÓN QUE OFRECE EL MERCADO.
	OBJETIVOS HOSHINS.	SISTEMAS DE OPERACIÓN QUE BRINDAN SERVICIO
	OBJETIVOS DE APOYO.	DESARROLLAR SISTEMAS DE INFORMACION

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



7. IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION DE LA HERRAMIENTA

La planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío. Esta siempre debe estar unida a la acción y generar resultados. Un plan estratégico que no se ejecute en el día a día es una herramienta más que reposará en los anaqueles de la organización. Por ello, el punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico, sus objetivos y estrategias.

7.1 DESARROLLO DE LA HOJA DE VIDA Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LOS INDICADORES

El desarrollo del sistema de indicadores para la gestión de la jefatura de canales de distribución, contempla un conjunto completo derivado del plan estratégico, que permite evaluar mediante resultados el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las iniciativas y los resultados, y por lo tanto, determinar el desempeño e la jefatura, la gerencia, la dirección y el banco frente al direccionamiento estratégico.

Componentes técnicos del modelo del indicador

Los componentes definidos para el indicador se encuentran evidenciados en la hoja de vida del KPI o indicador que se ilustra en la figura.....donde los componentes sobresalientes son:

Frecuencia de medición – define la toma y emisión de resultados de indicador.

Formula del indicador – representación matemática del indicador.

Impacto operacional – grado de relevancia en los procesos de toma de decisión.

Descripción del indicador – representación literal de la formula matemática.

Responsable – encargado de administrar y interpretar el indicador.

Meta – alcance administrativo del indicador.

Unidad de medida – representación cualitativa del resultado obtenido de indicador.

Perspectiva – relación con las perspectivas del modelo.

Categoría del indicador – define al indicador en un grado de importancia.

Premisas para la definición de indicadores de gestión. Para definir la importancia que tienen los indicadores dentro del modelo integrado de gestión, las premisas identificadas y definidas son las siguientes:

- Importancia en los procesos de toma de decisiones. Siendo un indicador que refleje medidas inmediatas y confiables acerca de acciones necesarias.



- Interpretación general de la situación reflejada. Identificación y lectura clara de la situación que es percibida por los agentes de los canales y de la parte administrativa del banco.
- Criterios de uso y acceso de usuarios. La definición de participaciones masivas o minoristas al momento de compartir el uso del indicador.
- Definición general del canal. Los resultados arrojados que ante los demás indicadores reflejen un comportamiento diferenciador entre canales e indicadores.
- Relación de causalidad con otros indicadores. Mientras el indicador comparta una relación de causa – efecto entre otros indicadores definidos para cada objetivo de la perspectiva.

Nota: La identificación de los KPI o indicadores en lo referente a la relación con objetivos no es evidenciada en la HV, sin embargo en la navegación dentro del aplicativo estas relaciones de indicadores/objetivos es clara.

El documento consolidado del indicador se encuentra diseñado con el formato que muestra la figura 14 en el anexo J.

Figura 14. HOJA DE VIDA DEL KPI.

infocadi.BSC		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE PARTICIPACION TRANSACCIONAL POR SEGMENTO			
PERSPECTIVA	PROCESOS, APRENDIZAJE	DESCRIPCION	Proporción entre la cantidad de transacciones efectuadas por un segmento en una oficina contra el total de transacciones realizada en esa oficina. Indica el peso que tiene en el total de transacciones.
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECIFICO		
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%)		
FORMULA	SUMA_Tx (SEGMENTOS COMUNES)/ TOTAL DE Tx		
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL		
FUENTE DE SUMINISTRO	HypAdmin-CIF	RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTA)
IMPACTO OPERACIONAL	Sirve para medir el enfoque en términos numéricos y también la participación del total de las transacciones de los diferentes segmentos que utilizan cada una de las oficinas.	META	Valores de porcentaje relativamente tendenciales, identificando para cada oficina un segmento

infocadi.BSC		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE ENFASIS EN SEGMENTO POR OFICINA			
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE, PROCESOS, CLIENTE	DESCRIPCION	Puntaje convertido a cualidad donde la medición determina el enfoque de la oficina en atender a los segmentos. Una razón mayor a 1.25 indica que esta enfocada a empresas, una relación menor a 0.75 indica un enfoque a personas, si se encuentra dentro del intervalo será de enfoque mixto.
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL		
UNIDAD DE MEDIDA	CUALITATIVO		
FORMULA	RAZON ENTRE TX EMPRESAS/TX PERSONAS		
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL		
FUENTE DE SUMINISTRO	HypAdmin-CIF	RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTA)
IMPACTO OPERACIONAL	Sirve para clasificar el enfoque que tiene cada oficina en transacciones de los segmentos, así se determina que porción corresponde a personas(MASIVO y PREFERENTE) y que a empresas(CEO+PYME)	META	Para cada empresa es mantener el enfoque de su transaccionalidad, si es mixto, personas ó empresas.



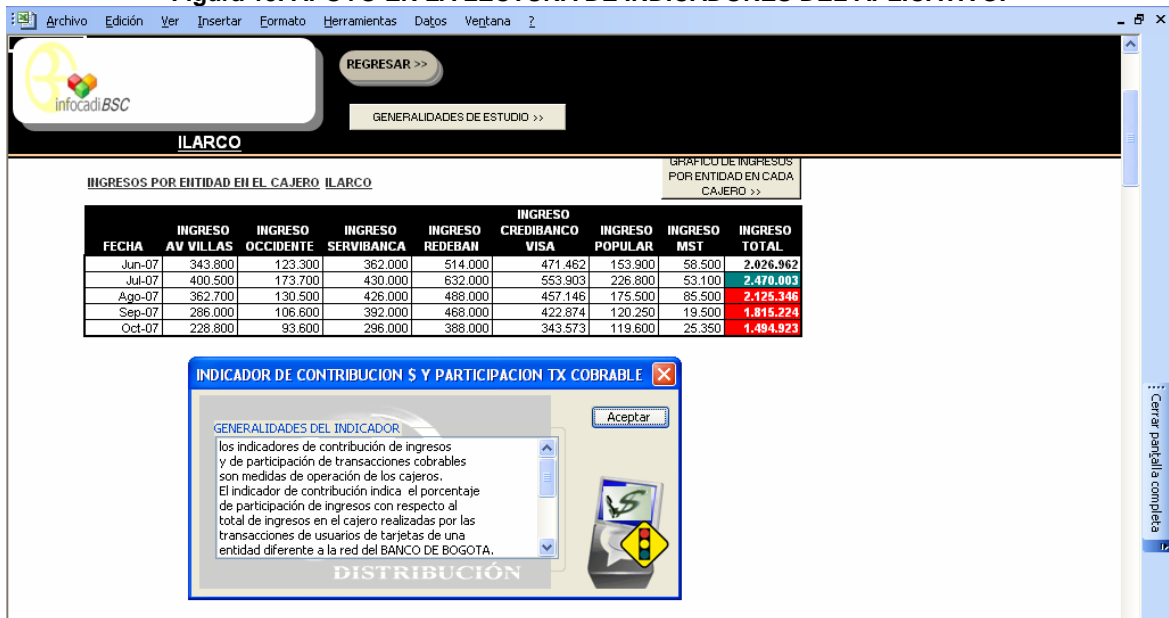
FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO

Selección de indicadores relevantes. La selección de los indicadores es una etapa muy importante en el proceso. Este contempla una segmentación de indicadores basados en criterios de relevancia de uso, importancia en la toma de decisiones, e interpretación general de la situación que refleja el indicador. Los objetivos están clasificados como *genéricos, globales y específicos*, los primeros (pocos vitales), definen las necesidades y expectativas del Banco de Bogotá, mientras que las segundas están enfocadas a la gerencia y a los comités comerciales de mercadeo, por ultimo, los específicos muestran su grado de importancia en situaciones de la jefatura permitiendo tomar lectura detallada del comportamiento de la gestión realizada por la jefatura de canales de distribución.

7.2 LECTURA DE LOS INDICADORES

Tanto las hojas de vida del indicador como los cuadro de dialogo dentro del aplicativo y los papers, permiten al usuario una lectura correcta del KPI. En estas herramientas se describe de forma general o especifica el grado de interpretación del indicador. Cada indicador esta acompañado por una justificación de su estudio permitiendo una concentración especifica del concepto de lectura clave del indicador. En la figura 15 se evidencia uno de estos elementos de interpretación de indicadores dentro del modelo de gestión.

Figura 15. APOYO EN LA LECTURA DE INDICADORES DEL APLICATIVO.



FUENTE: HERRAMIENTA INFOCADI BSC

7.3 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS Y CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN Y DECISIÓN ESTRATÉGICAS



Dentro del marco estratégico de la jefatura de canales de distribución, las iniciativas constituyen parte esencial para la consecución de los objetivos de canales de distribución. Para dar mayor claridad al modelo de iniciativas desarrollado en el proyecto, se desarrollo una identificación primaria genérica de cómo es manejado el concepto de iniciativas en la jefatura, posteriormente, se plantean las iniciativas genéricas de canales de distribución a través del planteamiento de las sinergias de las perspectivas y se ofrece una explicación general de la situación actual y futura de las iniciativas y propuestas de valor.

Las iniciativas genéricas para canales de distribución se encuentran evidenciadas en el anexo G. Mediante un árbol de decisión, se ubican las diferentes perspectivas de las iniciativas y las diferentes situaciones que se presentan al momento de tomar medidas de mejora de situaciones desfavorables en el mercado.

Es claro como para el criterio crítico de ubicación de sucursales o canales electrónicos territorios, demandas o segmentos de clientes potenciales o no potenciales se opta por medidas o iniciativas diferentes desde el punto de vista de la rentabilidad, de la oferta del servicio y de la concentración en su orden. Por otra parte, estas iniciativas identificadas tienen una relación general con las estrategias mientras que en la totalidad de las iniciativas encuentran la relación con los objetivos por los cambios radicales que ofrecen al momento de la aplicación de programas de la jefatura a favor de las actividades de los canales de distribución.

Paralelamente, la definición de las iniciativas contempladas en el modelo abraza sinergias con cada una de las perspectivas del modelo. Las cuatro perspectivas del BSC proporcionan la forma natural de clasificar los diversos tipos de sinergias:

Sinergias financieras

- Adquirir e integrar de manera efectiva otras compañías (caso MEGABANCO).
- Mantener procesos excelentes de control y gobierno (apertura de oficinas).
- Lograr la escala o bien habilidades especializadas en las negociaciones con entidades y agentes externos tales como inversores y proveedores (CNB corresponsales no bancarios).

Sinergias del cliente

- Brindar una propuesta de valor común de manera consiguiente a través de una red de puntos de venta mayorista y minorista geográficamente dispersos (diversificación de los canales de distribución del banco).
- Aprovechar a los clientes comunes combinando los productos y servicios de múltiples unidades para proporcionar ventajas diferenciadas: bajo coste, conveniencia y soluciones personalizadas (CRM y SAC).



Sinergias del proceso de negocios

- Explotar las competencias que potencien la excelencia en las tecnologías de procesos o productos entre múltiples unidades de negocios. Las competencias centrales pueden incluir el conocimiento sobre como funcionar de manera efectiva en determinadas áreas internas o regiones del entorno.

Sinergias del aprendizaje y crecimiento

- Aprovechar una tecnología común como una plataforma líder en la industria o un canal para que los clientes o interesados accedan a un amplio conjunto de servicios informáticos del banco, que las diversas divisiones de productos y servicios puedan compartir (infocadi BSC)

Los mapas estratégicos y el BSC son los mecanismos ideales para describir las propuestas de valor de la organización y luego alinear sus recursos para crear un valor superior. La política de gestión Hosni Kanri permite al equipo del proyecto de la sede central utilizar un mapa estratégico y su BSC corporativos para enunciar la teoría y responsabilidad dentro de la organización. En este orden de ideas, las sinergias impulsoras de valor están reflejadas en cada uno de los objetivos básicos de las perspectivas de modelo. Tanto su propuesta de valor como las iniciativas globales para cada sinergia están definidas en la tabla 15.

Tabla 15. SINERGIAS EN LAS INICIATIVAS GLOBALES

SINERGIAS O IMPULSORES DE VALOR	OBJETIVO BASICO ESTRATEGICO	PROPUESTA DE VALOR	INICIATIVAS GLOBALES
FINANCIERAS	APOYO DECISORIO EN PRO DE MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LOS CANALES.	Integración de los datos del canal más recientes encaunto al progreso en la rentabilidad con los procesos de la jefatura y el servicio al cliente.	Apoyo en la contribución en ingresos de los canales mediante definición de metas, propuestas de promoción de canales y seguimiento de gestión a los canales y participación de las transacciones cobrables.
CLIENTE	ESTUDIAR Y SUGERIR PROPUESTAS PAR UN SERVICIO AL CLIENTE CON CALIDAD CONSISTENTE Y DE MANERA SATISFACTORIA, PRODUCTIVA Y RENTABLE.	Estudio detallado del sector y el propio en lo referente a la satisfacción de los clientes y usuarios.	Incluir el módulo de satisfacción del cliente a todos los procesos de la jefatura.
PROCESOS INTERNOS	OPTIMIZAR LA RED DE CANALES DE DISTRIBUCION DEL BANCO DE BOGOTA	Optimización de la red de canales del Banco de Bogotá, combinación del equipo de trabajo para alcanzar la tasa máxima de mejoras a los canales de distribución.	Colocar en el mercado canales con características múltiples favoreciendo las necesidades del cliente.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	BRINDAR SOPORTE ESTRATEGICO Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS E INFORMACIÓN DE LA GERENCIA Y LA JEFATURA.	Mecanismos de consultas robustas de información, introducción de herramientas de gestión permanentemente como six sigma, IBM,BPM, hoshin-kanri para optimizar y estandarizar los procesos de información y administración.	Mejorar el conocimiento y las habilidades para los negocios pertenecientes a canales del Banco de Bogotá, ejecutar programas de revisión de la información contenida en el aplicativo, mejorar continuamente en las soluciones ofrecidas, el desempeño y las capacidades de respuesta al momento de ejecución de las actividades de la jefatura, fortalecer la comunicación y las relaciones entre todos los integrantes del proyecto.



FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.

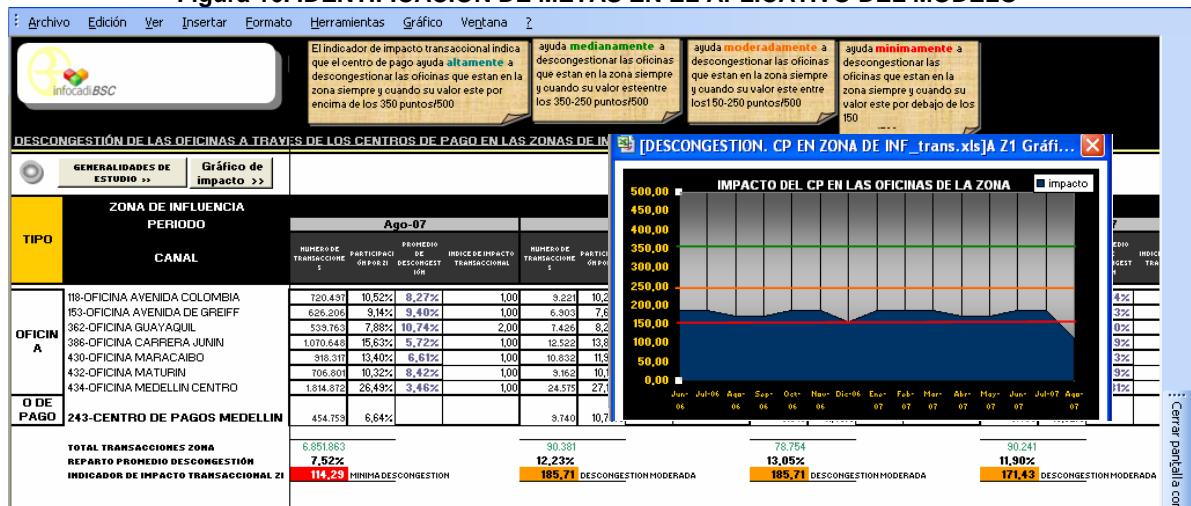
El fin de estas iniciativas es dar ambiente de cambio no solo a los canales físicos de atención sino que además, le permite este cambio a la jefatura y a la gerencia. Entretanto que las propuestas le asignan elementos de valor al core Business de la jefatura, en este afán, la propuesta de valor enfocada a la perspectiva del aprendizaje se encuentra encaminada a los procesos de apoyo del core Business, mientras que la propuesta de valor de los procesos internos, cliente y financieros, están encaminados a los procesos de valor. Todas estas propuestas tienen implícitas los procesos corporativos de gerenciamiento.

El desarrollo de estas iniciativas le permite materializar o dar un cumplimiento a las propuestas de valor, entretanto que las iniciativas previamente identificadas son las iniciativas específicas de la sinergia de procesos internos y no tiene contemplada cada una de las demás sinergias.

7.4 DEFINICIÓN E INCORPORACIÓN DE METAS

Uno de los aspectos más relevantes al momento de determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del modelo, es la determinación y cumplimiento de las metas. Las metas juegan un papel determinante al momento de tomar lectura de los indicadores e interpretar la situación actual de la compañía. El alcance de estas metas mide la eficiencia o ineficiencia de las estrategias e iniciativas ejecutadas. Es claro para la jefatura de canales de distribución que la estructura de construcción de metas debe contemplar mejoras continuas para crecer permanentemente y exigir a las unidades de negocio del Banco de Bogotá el cumplimiento de su objetivo como negocio.

Figura 16. IDENTIFICACION DE METAS EN EL APLICATIVO DEL MODELO



FUENTE: INFOCADI BSC.

Dentro de la plataforma tecnológica estas metas están definidas en los papers y gráficos que además definen los puntos de alerta (atención por comportamientos



preestablecidos) y estados de los indicadores. En la figura 16 se muestra como se incorporan las herramientas en el aplicativo. No solo en los papers del aplicativo se encontraran las metas, además en el CMI o tablero de control se muestran las metas mas significativas de la jefatura de canales de distribución, y de manera mas completa, se ilustran en la HV KPI que es la hoja de vida del indicador.

Las metas son una medida de control dentro de los procesos de la jefatura, pues permite ver el papel que han tenido las estrategias y las iniciativas que se han implementado al momento de tomar mejoras a los canales críticos en el proceso de gestión.

7.5 CONSTRUCCIÓN DEL PLAN PROSPECTIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Antes de implementar en modelo integrado de gestión BSC HK, canales de distribución crecía con una rapidez excepcional pero siempre se presentaba el peligro de viajar a la deriva. Aunque se cuente con el manejo de los indicadores de gestión, todos los caminos no deben estar centrados a este modelo de gestión. La propuesta de valor organizacional incluye el plan prospectivo que enfoca en términos de crecimiento el rol que tiene la jefatura de canales de distribución en las distintas áreas internas, en los compromisos propios y los que tiene con el mercado externo. Esto le permite a la jefatura lograr un crecimiento y acceso a altos desempeños para el desarrollo de las capacidades.

Sobre el desempeño y las expectativas que tiene la jefatura el anexo G refleja cada una de ellas a través del objetivo básico de cada perspectiva del modelo de gestión, mientras que el equipo llega a un acuerdo constituido para alinear la estrategia en un futuro.

En este plan se muestran los resultados que se tienen para cada uno de los objetivos y los planes de acción generales que debe afrontar la jefatura en los periodos venideros.



8. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA.

8.1 DESARROLLO DE LA PLATAFORMA.

Cada uno de los procedimientos realizados anteriormente, conduce a compilar todos los files en un solo paquete, el aplicativo integrado de gestión **infocadi BSC**, en el que todos los actores del proyecto y los nuevos participantes podrán consultar en tiempo real todos los elementos estratégicos de la jefatura, la información de la gestión realizada en todos los aspectos que demuestra el modelo BSC HK y un completo compendio de los ejes temáticos de la aplicación del modelo. Este desarrollo, involucra objetivos que contempla el compromiso que tienen los actores del proyecto en los ejes de desarrollo, mantenimiento y control del aplicativo. Esto se ve reflejado en el manual UAP (administrador, usuario y programador).

8.2 ADMINISTRACIÓN DE LA PLATAFORMA

La administración de la herramienta asigna una serie de elementos que son necesarios para el correcto desarrollo en el manejo, mantenimiento y control que deben tener los usuarios, el administrador y el programador.

8.2.1 Nivel de seguridad.

En el manejo del aplicativo desarrollado (**infocadi BSC**), el administrador tiene desde su recurso informático los permisos y las restricciones para los usuarios de la herramienta. Aunque es claro que el conocimiento del modelo no tiene restricciones, el uso de la herramienta que soporta el modelo tiene limitantes. Estas limitantes están referenciadas así:

Para mantener la seguridad del aplicativo, el administrador permite ingresar a usuarios limitando el uso del archivo a solo lectura, además que este se encuentra protegido cada uno de los files, esto también restringe modificaciones no autorizadas. Por otra parte, la capacitación a cada uno de los usuarios, permite enfatizar en el ingreso de la herramienta desde el link generado en el escritorio de cada desktop ò portátil, evitando el uso de la carpeta compartida generada para la consulta de la información.

Además se cuenta con un documento que ofrece los términos y condiciones de uso del aplicativo, esto con el fin de que el usuario comprenda cual es el alcance que tiene en el manejo de **infocadi BSC**.



8.2.3 Acceso directo

Cada uno de los usuarios tiene acceso directo al aplicativo. Dentro de los permisos autorizados por el jefe de canales de distribución, se le otorgan accesos directos al aplicativo a los otros participantes, con el fin de que puedan hacer consultas ingresando por el menú principal desde el icono y no por el serial de las carpetas compartidas definidas para tal fin. Los nuevos usuarios tendrán disponibilidad de recursos de aprendizaje y retroalimentación para el mejor entendimiento del aplicativo como se refirió en el capítulo cinco (5) en cuanto a la asignación de responsables y responsabilidades.

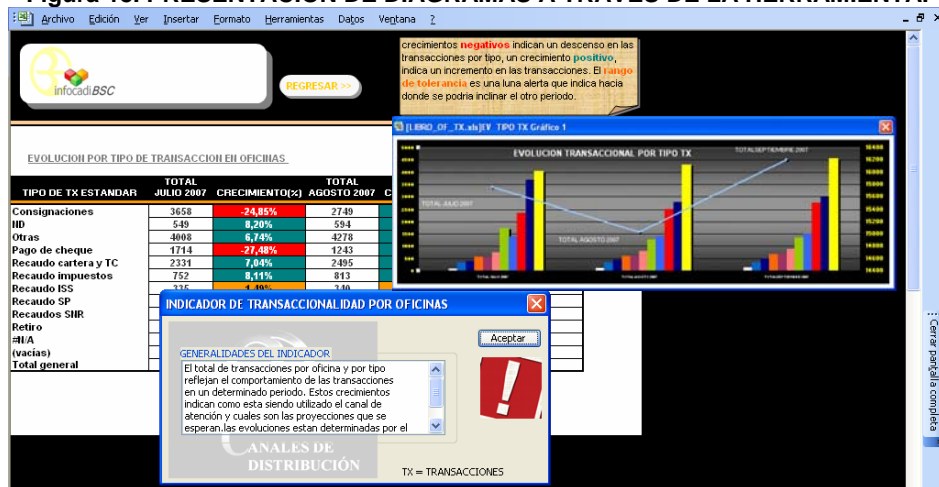
8.3 PRESENTACIÓN DEL PANEL DE CONTROL

La presentación del panel de control es el referenciado CMI, donde encontrará todos los objetivos básicos con el desglose de los objetivos estratégicos a través de las cuatro perspectivas del modelo BSC HK. Además encontrará un cuadro que demuestra el cumplimiento de la visión y el enfoque que tiene el área por los lineamientos estratégicos. Para cada objetivo encontrará el grado pictórico de cumplimiento (alerta) que determina si esta bien o mal la jefatura de canales de distribución en el cumplimiento de sus objetivos.

8.4 GENERACIÓN DE DIAGRAMAS.

Los módulos gráficos y de dialogo siguieron un patrón definido por el tipo de file que se requiera. La comparación gráfica con los datos obtenidos es indispensable en el análisis, sin embargo como el problema era tener que ver separadamente la fuente con la gráfica, en la arquitectura del modelo la presentación de gráficas frente a las tablas de datos permiten un mejor análisis de los indicadores y de las tendencias.

Figura 18. PRESENTACION DE DIAGRAMAS A TRAVES DE LA HERRAMIENTA.



FUENTE: INFOCADI BSC.



Por otra parte, es importante destacar indicador y dar información acerca del estudio que se esta realizando, ya sea transaccional, de servicio, de contribución ò simplemente de ilustración. Todos estos diagramas como se evidencia en la figura 18 se generan a través de macros del editor de visual Basic, permitiendo dar formato y actualización a la presentación de los diagramas.

8.5 PRESENTACIÓN DE INFORMES GERENCIALES AL COMITÉ COMERCIAL.

El diseño y filtrado de los files importantes para presentación de informes esta contemplado en cada brief ejecutivo. La definición de los informes que se van a solicitar por parte del comité están evidenciados en la herramienta, el único proceso que es necesario ejecutar es el de actualización. Aquí en la figura 19 encontramos algunos de los resúmenes de los canales de distribución física.

Figura 19. RESUMENES GENERADOS POR EL APLICATIVO.

SELECCIONA LA OPCIÓN

RED: BANCO DE BOGOTÁ

REGION: ANTIOQUIA CIUDAD: ARMENA(ANT)

PUNTO PREVISTO: MEGABANCO BANCO DE BOGOTÁ

TIPO DE CIUDAD: POBLACION

ZONA SUPERBRANCA: ARMENA TIPO DE CANAL: OFI

INFORMACION GENERAL

(MILLONES DE PESOS)

CAPTACIONES-SECTOR FINANCIERO: 528.926 COLOCACIONES-SECTOR FINANCIERO: 547.246

REPORTE POR ENTIDAD

CAPTACIONES-BANCO DE BOGOTÁ-MEGABANCO		PART.	COLOCACIONES-BANCO DE BOGOTÁ-MEGABANCO		TOTAL
28.459	5,38%	47.229	8,6%		
102.459	19,38%	16.759	3,0%		
50.428	9,53%	32.513	5,9%		
52.911	9,99%	66.512	12,1%		

REPORTE CARACTERISTICAS

POBLACION CENSO(MILES HAB): 5.096

DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS DE LA ZONA: Se lo consolidado como centro cafetero y turístico de la Región. Actualmente el Banco c/Ofi cuenta con sus oficinas.

CAPTACION POTENCIAL (MILES): 0,0

COLEGIOS: 50	HOSPITALES: 6	SUPERMERCADOS: 26	ESTADO: BUSQUEDA DE LOCAL OBSERVACIONES
IGLESIAS: no se encuentra	UNIVERSIDADES: ND	CENTROS COMERCIALES: 6	Zona con visto bueno de la Región. Pendiente de definición legal del local

(MILES DE PESOS)

INGRESOS C/ES: 654.043 TRANSFERENCIAS: 2.210.277 MUNICIPIO CAFETERO: SI TOP: TOP CAF

FUENTE: INFOCADI BSC.

Los informes están listos para que canales de distribución los presente al comité de gerencia, a la dirección de mercadeo ó a la junta administrativa del banco como queda evidenciado en la figura 19. dentro de los informes se cuenta con datos reales, igualmente revisados y con la trazabilidad de los mismos para facilitar la labor de decisión entre los usuarios del informe.

8.6 LENGUAJE OPERATIVO DE LA HERRAMIENTA, ATRIBUTOS Y FUNCIONAMIENTO DEL PAQUETE INFORMÁTICO.



Los atributos y desarrollo del funcionamiento del aplicativo se encuentran en el manual UAP. Entretanto, el lenguaje operativo del aplicativo es muy simple y no contiene palabras complejas que puedan distorsionar los resultados de lectura de los indicadores. Inicialmente, los elementos textuales de los informes y reportes son similares en todos los files y se encuentran principalmente como briefs ejecutivos, las generalidades del estudio son los cuadros de dialogo que resumen el indicador, su interpretación y metas, los papers son elementos de ayuda que permiten entender y reforzar los componentes del estudio.

Por otra parte, los menús y las graficas permiten ordenar las presentaciones y búsqueda de elementos de consulta, en ellos, se contemplan toda la información de las tablas con los respectivos indicadores de gestión, los instrumentos gráficos de alertas reflejan los comportamientos de los indicadores frente a las metas.

El menú principal ofrece un completo lenguaje de la herramienta, al abrir los diferentes files que se encuentran allí, el usuario se encuentra con el lenguaje usado en canales de distribución, elementos comunes contemplados en la herramienta basado en el modelo de gestión. Tanto el CMI como el ME ofrecen el lenguaje estratégico de la jefatura de canales de distribución, en ellos, se encuentran evidenciados todos y cada uno de los componentes que llevan y determinan el rumbo de valor de la jefatura a favor del Banco de Bogotá.

8.7 REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN Y DISEÑO DE LOS MECANISMOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

La recolección de los datos se puede hacer de tres maneras: recepción de files elaborados por personas involucradas del área, la gerencia o la dirección, por files compartidos entre los actores principales del proyecto y por investigación y recolección de información de fuentes primarias o secundarias de información.

El administrador “administra” conjuntamente con el usuario master de la herramienta los files compartidos, pues el usuario master contiene la mayoría de los files necesarios para enriquecer la herramienta. Por otra parte el mismo administrador con asesoría de los usuarios y otros participantes del proyecto, permiten solicitar nuevos requerimientos de información que son generados por entidades ajenas (como el DANE, Geobis o portales de entidades), definiendo todos los elementos necesarios para estructurar estos requerimientos de información.

Los datos son recopilados, convertidos y estructurados en la herramienta para mostrar la información de relevancia del aplicativo a los usuarios que toman las decisiones comerciales. Estos datos son agrupados y asignados en cada uno de los files que ofrecen indicadores de gestión, luego de ser revisados y avalados para ser compartidos a todos los usuarios.



8.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La interpretación y el análisis de los datos son realizados por los usuarios de la herramienta, apoyados por elementos de programación como los cuadros de dialogo, papers, comentarios, tablas y gráficos. Los análisis son realizados comparando por canal los files relacionados para cada objetivo y los resultados del análisis son compartidos en los comités de la gerencia y en las reuniones de la jefatura de canales de distribución.

La interpretación y análisis de los resultados son hechos por los usuarios master (involucrados del área de canales de distribución), usuarios secundarios y otros participantes (calidad del servicio, dirección de mercadeo y otras áreas ajenas al manejo primal de la jefatura como inmuebles y el propio CIF- centro de información financiera.

Los resultados son formulaciones y tendencias de los indicadores evaluados a través de cada una de las perspectivas del modelo. Por otra parte, las representaciones graficas permiten evaluar el comportamiento de dichas tendencias y al compararla con las alertas y metas definidas facilita el manejo de las decisiones.

8.9 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES.

El proceso de evaluación de los indicadores esta definido metodológicamente como el impacto que tienen estos en varios factores tácticos, estratégicos y operativos a través de los objetivos básicos específicos. Dicho impacto, es visto desde diferentes aspectos de la jefatura, los cuales van a ser explicados a continuación:

Rojo	Aspecto o factor crítico para los OBE (mayor a 8).
Amarillo	Aspecto o factor de consideración para los indicadores en los OBE (entre 8 y 6).
Verde	Aspecto o factor que afecta en menor proporción los OBE (entre 6 y 3).
Azul	Aspecto o factor de impacto mínimo frente a los OBE por indicadores (menor a 3).

Liderazgo: este aspecto (Tabla 16) tiene principal consideración en los cuatro objetivos básicos de la metodología, y en lo que concierne a los factores de alineamiento operativo entre las actividades individuales y colectivas y el manejo de metas que mida el desempeño los indicadores involucrados dan principal relevancia al cumplimiento de los OBE (Objetivo Básico Estratégico).

Nivel de innovación: (tabla 16) los indicadores reflejados en los diferentes OBE tienen criterio de causalidad frente a los aspectos de este factor. Múltiples alternativas de solución y conocimientos de territorios y características del mercado frente a aplicaciones de oportunidades son relevantes debido a que los conceptos tenidos en cuenta en reuniones y comités de los indicadores que



participan en los OBE del modelo afectan globalmente y no parcialmente las decisiones de la jefatura.

Planeación: prácticamente todo el factor es crítico, pues la mayoría de sus aspectos tienen participación total con los OBE, que de manera conjunta tienen que ver con estos indicadores. Los indicadores de gestión aplicados al modelo tienen gran influencia en los procesos de gestión de la jefatura de canales de distribución.

Tabla 16. FACTORES LIDERAZGO Y NIVEL DE INNOVACION QUE IMPACTAN LOS OBE A TRAVES DE LOS INDICADORES.

FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
LIDERAZGO	MANEJO DE METAS CLARAS Y DEFINIDAS QUE MIDEN EL DESEMPEÑO	9	9	9	8	8.75
	ALINEAMIENTO OPERATIVO ENTRE LAS ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y LAS REALIZADAS COLECTIVAMENTE	9	9	10	9	9.25
	MANEJO DE CORRECCION Y SOLUCION A LOS ERRORES DE CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS	7	8	8	9	8
	RELACION ENTRE LAS METAS Y OBJETIVOS Y LAS ACTIVIDADES PARA CONSEGUIRLO	5	5	9	7	6.5
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						8.13

FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
NIVEL DE INNOVACION	EFFECTO POSITIVO DEL TRABAJO DE EQUIPO EN LA TOMA DE DECISIONES	4	4	7	8	5.75
	MULTIPLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION	8	8	9	9	8.5
	EJECUCION DE BPM E IBM EN LAS ACTIVIDADES	5	6	8	8	6.75
	CONOCIMIENTOS DIFERENTES AL PERFIL APLICADOS A LOS PROCESOS DE LA JEFATURA	7	7	8	8	7.5
	EJECUCION DE LOS CAMBIOS SOLICITADOS POR LAS PARTES INTERESADAS	7	6	8	8	7.25
	CONOCIMIENTO DE TERRITORIOS Y CARACTERISTICAS DEL MERCADO Y APLICACIONES A LAS OPORTUNIDADES	8	8	8	9	8.25
	CONSOLIDACION Y COMBINACION DE IDEAS PARA APLICARLAS A LOS PROCESOS DE MEJORA DE LA JEFATURA	3	8	8	7	6.5
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						7.21

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.

Organización: (tabla 18) similar situación se presenta en el factor de organización. Los aspectos de este factor principalmente en el entendimiento de la estructura organizacional de la jefatura y la gerencia, los indicadores ofrecen en esta parte una comprensión total de cuales son los aspectos relevantes y de valor frente al rumbo de los OBE.

Capacidad de ejecución: (tabla 17) un sistema completo de medición y que sea útil es la preocupación para cumplir todos los OBE, por eso se convierte este aspecto en crítico para llevar a cabo todo lo que genere valor a la jefatura.

Cumplimiento de normas: el único aspecto crítico pero que no lleva al factor a criticidad es el referente al cumplimiento de las tareas asignadas de los diferentes procesos de la jefatura. En este punto, los indicadores son relevantes al momento



de definir cumplimiento de los procesos involucrados en la jefatura de canales de distribución.

Apoyo recurso humano: en este factor la influencia que pueden tener los indicadores estratégicos en los objetivos básicos son muy específicos, además que los objetivos comparten diferentes participaciones de personas dentro de la toma y compartimiento de las decisiones. Como resumen se puede decir que este

Tabla 17. FACTORES CAPACIDAD DE EJECUCION, CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y APOYO AL RECURSO HUMANO QUE IMPACTAN LOS OBE A TRAVES DE LOS INDICADORES

FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
CAPACIDAD DE EJECUCION	CONSENSO EN EL RESULTADO Y METAS ESPERADAS	9	9	9	8	8.75
	CONOCIMIENTO COMPLETO DE LAS FUNCIONES	2	3	9	8	5.5
	INFORMACION COMPLETA SOBRE EL LINEAMIENTO ESTRATEGICO	8	8	9	8	8.25
	SISTEMA COMPLETO DE MEDICION E INFORMACION UTIL	9	9	10	10	9.5
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						8.00

FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
CUMPLIMIENTO DE NORMAS	CUMPLIMIENTO A TIEMPO Y EFECTIVO DE LAS TAREAS ASIGNADAS DE LOS DIFERENTES PROCESOS	8	9	9	8	8.5
	ASIGNACIÓN BALANCEADA EN CARGAS DE LAS ACTIVIDADES	2	2	7	8	4.75
	COMUNICACIÓN CLARA, RÁPIDA Y CONFIABLE	7	9	9	7	8
	EFFECTIVIDAD DE LAS COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS Y DOCUMENTADAS	1	2	4	4	2.75
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						6.00

FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
APOYO RECURSO HUMANO	MANEJO DE LAS SUGERENCIAS PARA MEJORA	1	2	3	5	2.75
	APOYO PARA EL PROGRESO DE EQUIPO	1	1	8	7	4.25
	POTENCIALIZACION DE LAS IDEAS DE LOS INTEGRANTES DE EQUIPO	1	1	7	4	3.25
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						3.42

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.

factor es parcialmente o mínimamente afectado en aspectos relevantes por el cumplimiento de los OBE relacionados con los indicadores.

Control: tanto la definición de mecanismos que expresen resultados como la definición de los riesgos que afectan la consecución de objetivos basados en desinformación para aplicaciones estratégicas son los principales aspectos de este factor al momento de impactar los objetivos los indicadores de gestión.

Ejecución: factor crítico dado que los indicadores de gestión tienen alto impacto en los objetivos básicos estratégicos. La ejecución de las estrategias y los índices que miden el impacto de estas actuaciones realizadas por la gerencia constituyen aspectos fundamentales al momento de apalancar los OBE, sin embargo es claro que estos indicadores siempre darán mediciones de los resultados de ejecución de la jefatura, por tal motivo su resultado era esperado.



Motivación: (tabla 19) los indicadores influyen altamente en la clarificación de las metas de la jefatura para alcanzar las labores propias y colectivas en los procesos de comunicación. Aunque este factor no es de gran impacto en los OBE por los indicadores, si es de suma importancia tener en cuenta que los mayores aportes se dan con que este factor sea óptimo sin importar la relevancia que tenga con los objetivos.

Con respecto a estos resultados, la mayoría de los factores relevantes para el desarrollo efectivo de los indicadores presenta estado de criticidad, pues vistos como un paquete afectan de manera integral cada uno de los factores en el

Tabla 18. FACTORES PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN QUE IMPACTAN LOS OBE A TRAVÉS DE LOS INDICADORES

FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
PLANEACION	PLANEACION DE APERTURA DE CANALES	10	9	9	9	9.25
	PLANEACION DE ACCIONES EN COMPORTAMIENTOS TRANSACCIONALES DE LOS CANALES	8	7	9	9	8.25
	PLANEACION DE INICIATIVAS EN MEJORAS DE RENTABILIDAD DE LOS CANALES	9	6	9	9	8.25
	PLANEACION EN LAS ACTIVIDADES DE LOS CANALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL CANAL	9	9	9	10	9.25
	PLANEACION EN LA CARACTERIZACION DEL MERCADO (SEGMENTACIÓN, DEMOGRAFIA Y ACTIVIDAD EMPRESARIAL)	7	9	9	10	8.75
	PLANEACION DE ACTIVIDADES CON RESPONSABLES, RECURSOS Y DURACIÓN	9	7	10	10	9
	PLANEACION EN LAS FALLAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	10	6	7	8	7.75
	PLANEACION PROYECTADA A LARGO PLAZO	6	5	7	10	7
	LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DIRECCIONAN LAS ACCIONES DE LA JEFATURA	8	7	10	9	8.5
	CLARIDAD DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACION DE LA JEFATURA	7	8	8	8	7.75
	PLAN ESTRATÉGICO TANGIBLE	7	8	8	8	7.75
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						8.32
FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
ORGANIZACIÓN	ENTENDIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA DE LA JEFATURA Y LA GERENCIA	9	9	9	10	9.25
	CONOCIMIENTO INTEGRAL DE TODO EL TRABAJO DEL EQUIPO	8	7	9	9	8.25
	PROPUESTAS EN LAS LABORES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS DE TODAS LAS VARIABLES DE DECISION DE LOS CANALES	8	8	9	10	8.75
	SUFICIENCIA EN LA CAPACIDAD DE LA JEFATURA PARA CUMPLIR EFICAZMENTE LOS OBJETIVOS.	5	5	9	7	6.5
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						8.19

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, las HV de los KPI ofrecen una descripción del impacto en las perspectivas que se encuentran allí mismo involucradas al igual que en el CMI que ofrece integralmente un resumen de

En síntesis, cada uno de los objetivos es determinante al momento de definir la criticidad de los factores estratégicos de la jefatura de canales de distribución, debido a que la mayoría tiene un impacto significativo en las decisiones comerciales de la jefatura.

Tabla 19. FACTORES LIDERAZGO Y NIVEL DE INNOVACION QUE IMPACTAN LOS OBE A TRAVES DE LOS INDICADORES

FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
MOTIVACION	CLARIDAD EN LAS METAS DE LA JEFATURA PARA ALCANZAR LA LABOR	8	8	9	10	8.75
	COMPROMISO EN LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR	5	7	10	7	7.25
	LAS ACTIVIDADES REALIZADAS GERAN VALOR A LOS PROCESOS DE LA JEFATURA	8	8	10	8	8.5
	INTERES EN LAS TAREAS REALIZADAS POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO	6	6	8	8	7
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						7.88

FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
EJECUCION	DELEGACIÓN DE LAS TAREAS A REALIZAR POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO	7	7	9	10	8.25
	CLARIDAD EN LAS ACTIVIDADES DE APERTURA, SERVICIO Y SEGUIMINETO ESTADISTICO DE LOS CANALES	8	8	10	9	8.75
	PORTAFOLIO DE INDICADORES QUE MIDEN LA EFICIENCIA DE LAS LABORES	8	8	10	10	9
	EJECUCION DE LOS PRESUPUESTOS DEACUERDO A LA PLANEACION	7	6	9	9	7.75
	EJECUCION DE LAS ESTRATEGIAS DE MANERA QUE ARROJAN RESULTADOS SATISFACTORIOS	9	9	10	8	9
	CONOCIMIENTO DE TODOS LOS PROCESOS ASOCIADOS A LA JEFATURA	8	8	8	6	7.5
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						8.38

FACTOR		OBF	OBC	OBP	OBA	CALIFICACION
CONTROL	LOS MECANISMOS DISEÑADOS EXPRESAN LOS RESULTADOS ESPERADOS	8	8	9	9	8.5
	EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA JEFATURA HAY MECANISMOS DE CONTROL	6	6	9	8	7.25
	ACTITUD Y COMPROMISO EN LA MEDICION CON INDICADORES	5	5	10	9	7.25
	DEFINICIÓN DE RIESGOS QUE AFECTAN LA CONSECUICIÓN DE LOS OBJETIVOS	8	8	9	9	8.5
	MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	6	5	8	8	6.75
IMPACTO DEL FACTOR EN LOS OBJETIVOS BÁSICOS ESTRATEGICOS DEL BSC						7.65

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



9. SEGUIMIENTO DEL MODELO ADMINISTRATIVO BSC – HOSHIN

9.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL POSTERIOR A LAS (4) PERSPECTIVAS DEL MODELO

El seguimiento y control posterior a las perspectivas del modelo tienen que ver con los puntos sujetos a monitoreo para un adecuado proceso de toma de decisiones. Para ello, se asume el compromiso de actualizar a las fechas establecidas y permanentemente los indicadores del modelo, las metas ayudadas de lectura de los files y evoluciones y comportamientos gráficos. Por otra parte, la identificación de los riesgos operativos tácticos y estratégicos implícitos en los objetivos estratégicos también son tenidos en cuenta con el fin de evitarlos o en su defecto, mantenerlos controlados.

Esta identificación de riesgos adaptados al modelo, es consecuencia de los problemas que se pueden presentar al momento de implementar de manera ineficiente el modelo de gestión. Por tal motivo es responsabilidad de cada uno de los actores involucrados en el proyecto, tener conocimiento de estos riesgos para trabajarlos y mitigar su impacto. Todos los elementos necesarios para su identificación, control y seguimiento se encuentran evidenciados en el anexo I.

Las preguntas realizadas en la evaluación del modelo que se encuentran más adelante también permiten determinar de qué manera se están haciendo los controles y el impacto que tienen en la herramienta.

Al final, el aplicativo infocadi BSC cuenta con un gran paquete informático y de alertas que al momento de que este no se encuentre actualizado al momento en que lo necesita el usuario, se deberán tomar medidas correctivas. Las medidas preventivas están enfocadas a los retrasos de información, al constante seguimiento y actualización de los elementos estratégicos y a la prevención de los riesgos.

9.2 REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OE, ESTRATEGIAS E INDICADORES

El proceso de revisión de la información y los elementos estratégicos esta contemplado en el día a día del manejo del modelo. Verificar si se esta dando cumplimiento a los objetivos, estrategias e indicadores depende desde la perspectiva que se este mirando. El hecho de que cada vez que se consulten indicadores y estos se encuentren actualizados, con históricos para comparar entre ellos y otros indicadores, se puede decir que se cumple con la parte operativa del indicador. Desde el punto de vista del análisis, se cumple con el indicador cuando estos resultados han sido revisados, identificados con alguna causa y compartidos con los demás usuarios del modelo.



Para los objetivos sucede de manera similar, teniendo en cuenta las alertas contempladas en el CMI. Partiendo del grado de cumplimiento de los OBE y de los OE en el CMI se desarrolla el despliegue hacia atrás del aplicativo para identificar que o cuales son las causas del fracaso a través de la lectura de los indicadores de gestión. Paralelamente las estrategias son implementadas continuamente, por lo que su cumplimiento tiene que ver más con la eficacia o fracaso de la ejecución.

La relación que se puede dar entre los tres elementos estratégicos es de la siguiente manera: si un indicador tiene un resultado positivo es porque el objetivo obtiene un grado de cumplimiento aceptado y la estrategia ¡ha sido efectiva al momento de su ejecución. Como relación inversa, si un indicador arroja resultados negativos, el objetivo obtiene un grado de incumplimiento y la estrategia implementada no fue la adecuada.

9.3 MEJORAMIENTO CONTINUÓ A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA Y CONCEPTOS DE *HOSHIN – KANRI*

Para dar alcance a la filosofía del mejoramiento continuo, la jefatura de canales de distribución se basa en el compromiso adoptado por la filosofía *hoshin kanri* y por los resultados que se orientan en el aplicativo. De esta manera, es claro que para cada uno de los agentes involucrados, El plan prospectivo elaborado, la orientación hacia la calidad del servicio, el soporte estadístico *six sigma* y el conocimiento y aplicación de la filosofía Hoshin Kanri le da continuidad al proceso y compromiso de adquirir la metodología del BSC como elemento de cambio.

9.4 VALIDACIÓN DE LA MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

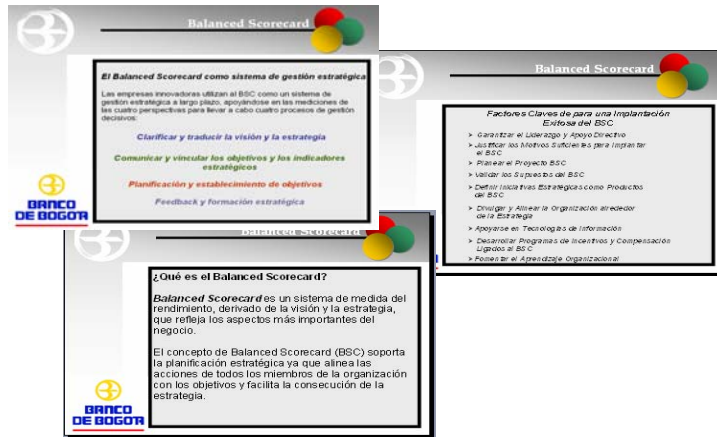
Tanto el aplicativo, como los elementos que conforman el modelo han sido validados y aprobados por todos los actores involucrados tanto en el proyecto como los ajenos a el. El nivel de conciencia que tienen todos los integrantes de la jefatura de canales de distribución y la gerencia de calidad del servicio de que esto tiene sentido y sirve para estructurar y dar valor a sus procesos de mejora es claro y consecuente con las necesidades que ejerce el mercado para permanecer en un sector que exige permanentes mejoras y adaptaciones para sobrevivir.

9.5 DIFUSIÓN DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES DEL SISTEMA

Los elementos de difusión del modelo integrado de gestión **BSC HK** son las capacitaciones personales, las consultas dentro del menú principal y a través de los usuarios master. Las capacitaciones desarrolladas en los comités y las reuniones de la jefatura permitieron fortalecer los ejes temáticos, de funcionamiento del aplicativo y estratégicos del modelo. A continuación se presenta una descripción de lo que fueron estas capacitaciones:



Capacitación 1: el objetivo de esta capacitación es el de aportar el conocimiento básico de la metodología a los participantes del modelo.

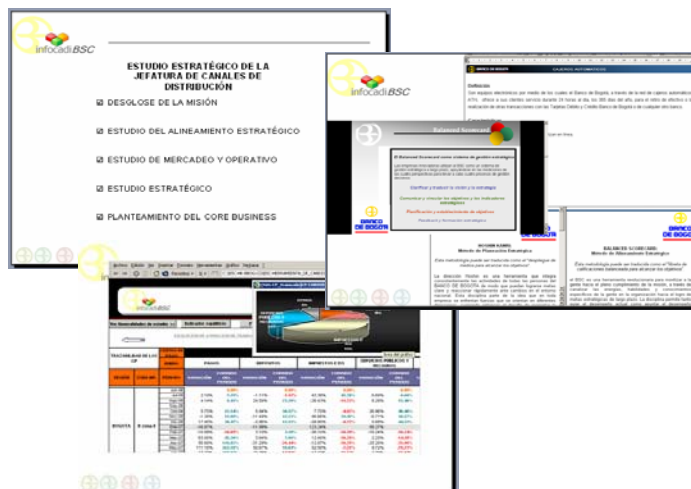


Descripción: Esta enfocada al desarrollo de las etapas mínimas necesarias y al entendimiento de los términos teóricos y las pautas requeridas para que el modelo tenga éxito, además que contempla la apertura a los software tecnológicos utilizados en el mercado y que sirven como referencia para el diseño del propio. Esta capacitación se realizó a nivel

individual dentro de los integrantes de la jefatura de canales de distribución.

Resultados: Los resultados fueron satisfactorios pues aunque los integrantes conocían en parte el modelo, el refuerzo de conceptos y habilidades necesarias esta ligada al crecimiento aplicado dentro del proyecto y principalmente al entendimiento del lenguaje del modelo y del aplicativo.

Capacitación 2: su objeto es el de dar a conocer los lineamientos seguidos por el proyecto emprendido por la jefatura y el manejo del aplicativo desarrollado **infocadi BSC.**



Descripción: esta capacitación tenía como fin mostrarle a todos los integrantes de la gerencia de calidad del servicio en cabeza de la jefatura de canales de distribución los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto, desarrollando y describiendo todos los elementos necesarios la momento de entender y usar el modelo integrado de gestión que implemento la jefatura de canales de distribución.

Resultados: los resultados fueron positivos, pues una vez realizada esta capacitación se procedió a incorporar los permisos y admisiones a través de los



equipos de cada integrante del proyecto. Además de agradar, resultado de fácil navegación para los usuarios.

9.6 EVALUACIÓN DEL MODELO

Dentro de la importancia que tiene darle continuidad y eficiencia al modelo integrado de gestión, se encuentran una serie de preguntas que permitirán conocer si el modelo ha sido y se mantiene dentro de las expectativas de la jefatura y analizar además la continuidad sujeta a mejoras del modelo. Para evaluar el modelo se tienen en cuenta las siguientes preguntas vistas desde perspectivas internas y externas:

I. ¿Se tienen identificadas cuales son las fuentes de información para el análisis de las variables clave externas? Los requerimientos de información necesarios para estudios de sector deben ser adquiridos de acuerdo a comportamientos difícilmente identificables por los actores de la toma de decisión y que afecten al Banco de Bogotá y a sus canales de distribución. Todas estas oportunidades y amenazas deben estar sustentadas por información relevante.

II. ¿Todos conocen con claridad sus funciones y responsabilidades dentro del modelo? Siempre que el modelo integrado de gestión y el aplicativo se encuentren implementados, los miembros del proyecto y los participantes del modelo tendrán claras sus funciones dentro y fuera del modelo. Para ello, existen herramientas como el JOB DESCRIPTION, el instructivo UAP y las propias hojas de vida de los KPI's que les ofrecen con claridad cuales son las funciones que tienen dentro del modelo, además los sistemas de comunicación son generados permanentemente a través de los usuarios master y el administrador para que sus funciones sean enriquecidas y cumplidas continuamente.

III. ¿El entorno de la jefatura y de las áreas involucradas es analizado favorablemente para el desarrollo futuro de las variables que se presenten? Para darle significancia al modelo de gestión, las condiciones aunque sean favorables, la aplicación del modelo debe permitir adoptar la filosofía de mejoramiento continuo y la retroalimentación para aprendizaje. Para que el modelo sea efectivo, debe contemplarse desde distintos escenarios.

IV. ¿Es esencial la tecnología como elemento diferenciador para la jefatura de canales de distribución? Para la jefatura es y siempre será importante contar dentro de sus procesos con elementos tecnológicos que faciliten el manejo de información y que le agreguen valor a la cadena de procesos de la propia jefatura. El impacto que tienen los aplicativos de administración dentro del banco y dentro de la jefatura (CRM administración de clientes, MAPINFO georeferenciador y infocadi BSC aplicativo de gestión como ejemplos) es altamente efectivo al momento de aprender comunicar y tomar decisiones.



V. *¿Todos conocen con claridad los métodos de manejo del aplicativo?* Dentro de los procesos de difusión del modelo, se eliminan inquietudes del mismo. Al momento de surgir inconvenientes de entendimiento, se consultara a través del aplicativo los link que ofrecen estas capacitaciones. Una vez implementado el modelo, los usuarios conocen el manejo y las restricciones básicas del aplicativo **infocadi BSC**.

VI. *¿Están definidos claramente los elementos estratégicos de la jefatura?* Tanto el modelo como el aplicativo definen de forma práctica y de fácil aprendizaje los elementos estratégicos de la jefatura de canales de distribución. Además de estar definidos, estos son comunicados y mejorados continuamente para darles alcance.

VII. *¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las estructuras de la gerencia y la jefatura?* Indudablemente. El alineamiento ejercido a través de la difusión y compartimiento de estrategias mejora notablemente las medidas coordinadas para lograr mejoras significativas a los canales de atención del Banco de Bogotá.

VIII. *¿Son claros los procesos y progresos organizacionales?* El modelo integrado de gestión BSC HK ha permitido mostrar de manera clara y completa todos los procesos que tiene a cargo la jefatura en función de la gerencia. Los progresos también están evidenciados en el aplicativo.

IX. *¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?* El BSC permite realizar de manera continua, fácil y rápida los procesos concernientes a la planeación estratégica, debido a que mejora la contemplación de variables futuras a través de planes y permite de manera conjunta cumplir con lo planificado.

X. *¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes propias y del entorno?* Permanentemente el administrador de la herramienta es el encargado de convertir los requerimientos de información en consolidados e históricos y los usuarios son quienes de manera estratégica observan y evalúan las tendencias del sector en las variables de crecimiento logístico de canales y financiero por metas.

XI. *¿Se conoce la competencia, su capacidad sus objetivos y estrategias?* Tanto las investigaciones como fuentes externas de información y conocimiento propio consolidado en el modelo, le permite a todos los participantes de la jefatura y de la gerencia conocer las variables, comportamientos y estrategias de la competencia y el sector a través de identificaciones y consolidaciones de estas variables.

XII. *¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?* El diagnostico aunque es inicial le permite a la jefatura conocer permanentemente



cuales son sus fortalezas y debilidades. Hay conciencia de los problemas internos que se tienen sin embargo, las acciones que se tomaban carecen de control y los resultados no eran claros, por lo que en la identificación realizada por el modelo, queda como tarea que la propia jefatura se encamine a mejorar los puntos débiles y fortalecer los puntos fuertes de sus procesos.

XIII. ¿Se han definido indicadores de gestión? El consolidado y clasificado de indicadores de gestión contemplados en el modelo son suficientes para compartirlos e interpretarlos de manera eficiente, pues las relaciones de causalidad y efecto entre ellos son claramente conocidas e identificables por los protagonistas de la jefatura.

XIV. ¿La jefatura ha precisado objetivos y estrategias globales? Efectivamente. El modelo cuenta con el mapa estratégico el cual ofrece el consolidado sistemático de los objetivos básicos y estratégicos de la jefatura a través del core business, además cuenta con el apoyo de objetivos de soporte y de compromiso hoshins, en cuanto a las estrategias aunque son conocidas por la jefatura, no se tenían consolidadas, por tal motivo, la identificación y consolidación de estrategias de la jefatura quedan evidenciadas en el modelo para que sean compartidas y recordadas por los actores del modelo.

XV. ¿Se han definido políticas, metas, iniciativas y planes por parte de la jefatura? Al igual que para los objetivos y las iniciativas, el modelo cuenta con estos elementos estratégicos. Es papel de la jefatura actualizar y mejorar continuamente estos elementos estratégicos, todo esto para ser evaluadas y procesadas sus mejoras.

XVI. ¿Se han definido los riesgos para ejercer el control? Uno de los elementos cruciales al momento de que el modelo tenga éxito en su implementación es la identificación y acción a los riesgos a los que esta expuestos la jefatura. Todos y cada uno de ellos han sido identificados, comunicados y tenidos en cuenta para su control y ejecución de mejoras permanentes, con el fin de evitarlos.

XVII. ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna objetiva y clara? Infocadi BSC es un aplicativo que tiene como uno de sus objetivos revelar información clara oportuna y confiable a todas las partes interesadas de información de gestión de la jefatura y los canales de atención del Banco de Bogotá. Claramente se puede afirmar que la herramienta estará sujeta a mejoras de interpretación y manejo de información pero hasta el momento de implementación del modelo, no se ha tenido inconvenientes con ello, además de ser reforzado por las capacitaciones realizadas de forma individual y colectiva.

XVIII. ¿Se tiene un sistema de control asistido por computador eficiente? Infocadi BSC es un sistema que de manera eficiente brinda a todos los actores del modelo los requerimientos necesarios al momento de necesidades de información. Sus



características son entregas oportunas, claras, consistentes y organizadas todo ello para que el uso de la información sea fácil.

XIX. ¿Se ofrece capacitación al empleado? Permanentemente. Tanto los usuarios master como el administrador del aplicativo están en capacidad y tienen la responsabilidad de ejercer este tipo de actividades entre ellos y entre los nuevos usuarios en el manejo, acceso, búsqueda, interpretación y manipulación de la información.

XX. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna? De cierta manera ese ha sido su comportamiento. Sin embargo, con la implementación del modelo y la herramienta tecnología estos procesos decisorios han tomado un rumbo orientado hacia la despreocupación de manipulación de información por parte de los actores involucrados en los procesos de decisión. La incorporación del administrador permite que los participantes de estos procesos se enfoquen en ellos reduciendo el tiempo de respuesta de manera significativa.

XXI. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo? Para la jefatura este es uno de los procesos mas complicados. Sin embargo el modelo reduce la burocracia en los procesos de comunicación debido a que el acceso a la información requerida por otros participantes o usuarios se hace de manera inmediata a través de plataformas de interfaz, dejándole solo a términos de compartimiento de opiniones y mejoras a los procesos entre los integrantes de la jefatura.

XXII. ¿El core Business es conocido y aplicado a la jefatura? Una vez identificado por el modelo, se dio a conocer a toda la jefatura y gerencia, sin embargo este siempre se ha ido aplicando, la diferencia radica en que queda documentado en el aplicativo para fines de aprendizaje.

XXIII. ¿Existe la costumbre de la investigación y el desarrollo de canales? Permanentemente para las decisiones que necesita tomar la jefatura es necesarios que se tengan en cuenta no solo variables e indicadores de desempeño interno, sino que además variables externas de fácil acceso a su consulta. Todo esto determina las necesidades de mejora a lo existente. Canales de distribución como área es consciente de eso y aplica esto como una política implícita de sus procesos.

9.7 ENTREGA DE PRIMEROS RESULTADOS (INFORMES COMERCIALES)

La entrega de los primeros resultados están evidenciados en los reportes de gerencia y en los consolidados históricos de la información y los indicadores del modelo administrativo integrado de gestión **BSC HK**. Estos informes son utilizados de manera documentada o informática, dependiendo de la presentación a los interesados del comité.



Una vez terminado el aplicativo, y entregado los permisos a los primeros usuarios del sistema, se empezó a compartir toda la información relevante de la jefatura de canales de distribución. Este proceso de compartir la información sirve para comunicar los resultados de la gestión de manera efectiva a través de la cadena de valor y de los canales de distribución.

Los participantes del comité y los usuarios de consulta tienen a libre disposición la lectura de la gestión de los reportes generados por el aplicativo que de cierta manera le facilita a todos los grupos de interés tomar decisiones a la medida de las necesidades del mercado.



10. CONCLUSIONES



Es imposible gestionar lo que no se puede medir. El haber desarrollado el BSC HK para que la jefatura pudiera medir su gestión, como resultado, logró una gestión mas efectiva los procesos estratégicos como la apertura de oficinas en el territorio y los niveles de reasignación de canales por la variable transaccional y de saturación, esto permitió que el proceso de alineamiento sea coherente dentro de lo esperado por la jefatura, pues se tienen identificados y estructurados cuales son los indicadores del alineamiento (genéricos y globales).

Tanto los indicadores como las metas facilitan la medición del desempeño de cada unidad de negocio y de cada canal, esto con el fin de apoyar en los procesos de mejora del modelo de atención. El saber si la estrategia fue efectiva o fue un fracaso se ve reflejado a través de los indicadores de gestión. El redireccionamiento o la consolidación de estas estrategias a través de indicadores es el principal valor de los mismos. Saber que indicadores son los importantes para los integrantes del comité comercial, cuales sirven para medir y tomar medidas a la gerencia y de control a la jefatura, es indispensable al momento de definir el impacto de los indicadores en las decisiones y ejecuciones de la jefatura. La medición del impacto de los indicadores en el modelo refleja la relevancia de estos al momento de tomar una decisión. En la mayoría de los factores involucrados el alcance de los OBE y OE los puntajes globales son mayores a 8.0 puntos, lo que significa que son altamente importantes para las perspectivas del modelo y el cumplimiento de los objetivos.

Por ultimo, las unidades de negocio o canales que han alcanzado niveles de calidad six sigma basados en el cumplimiento de metas que aparecen evidenciadas en el aplicativo infocadi BSC, permitiéndole a la jefatura, a la gerencia y a la dirección en general planificar estrategias de competitividad, consolidación y mejora a las fortalezas y debilidades de los canales.



El estudio estratégico permitió identificar cuales son los lineamientos estratégicos que permiten el desarrollo de las estrategias y alcance de los objetivos estratégicos para la jefatura de canales de distribución, estos son: hacer crecer los ingresos de los canales, gestionar el riesgo informativo en los procesos de toma de decisiones, mejorar la productividad de los canales y la red a través de los indicadores genéricos, un desempeño óptimo en el compromiso del recurso humano participante del proyecto y principalmente del modelo y la satisfacción del cliente en el uso, visita y servicio del canal de atención. Esta identificación facilita a los actores departamentales e individuales del proceso de toma de decisiones enfocarse en las estrategias que realmente generan valor a los procesos de la jefatura. Los lineamientos se dan cuando hay conexión de los OBE con las estrategias de los diferentes sistemas de la jefatura.





Los resultados del diagnóstico han permitido aterrizar a los integrantes el equipo del proyecto acerca de las variables que afectan el buen desarrollo comercial, administrativo y operativo de sus procesos, igualmente los indicadores han generado alertas al cumplimiento de metas que constantemente son quienes exigen la gestión realizada por los canales. La investigación permite identificar que el banco aunque se encuentra en una buena posición, le falta consolidarse en el mercado como una entidad sólida. Desde el nivel de cobertura, integrando la red, es de la tercera en el territorio nacional, en la eficiencia operativa, aunque cuenta con una gran diversificación de canales de atención y contacto al cliente soportado por los aplicativos de gestión como el CRM y el SAC, el servicio y la venta de productos no obtienen los resultados esperados, además que las saturaciones en los canales por las transaccionalidades realizadas aunque sean rentables y altamente productivas, son deficientes en servicio. Desde el punto de vista del servicio, el banco cuenta con indicadores y umbrales de satisfacción (que sobrepasan 70 puntos según estudio de INDICA encontrándose por encima del promedio del sector (fuente infocadi BSC y la investigación) sin embargo los competidores cercanos están jalando estos indicadores llevando al banco a redireccionar y considerar nuevas estrategias de servicio en sus canales.



Banco de Bogotá es una entidad que ha seguido los patrones de éxito de las entidades financieras líderes en los aspectos de canales de distribución y la implementación del modelo de gestión BSC. Estas prácticas han sido tenidas en cuenta al momento de consolidar las estrategias del banco frente a la competencia y la eficiencia propia de sus canales. Casos como el del *Bank of América*, que comprende los segmentos con que cuenta y les ofrece canales en materia de compra y uso oportuno son medidas que ya ha estado gestionando el Banco de Bogotá. El caso de análisis de desempeño, la gestión de los clientes del mercado y la rentabilidad tecnológica son lineamientos que a través del modelo BSC entidades como *UNIBANCO* y el *BANCO AMERICANO* han implementado en sus planes tácticos y han servido de modelo al banco.



El impacto que ha tenido el sistema administrativo **infocadi BSC** en el procesamiento de datos, seguimiento de los indicadores, estrategias y objetivos, manejo de información comercial de la jefatura de canales y en los tiempos de entrega y accesibilidad de usuarios es notorio y vanguardista. La información se encuentra de forma sistematizada y organizada ya sea por canal o por OE, comprendiendo todas y cada una de las variables relevantes por la jefatura (transacciones, aperturas, ingresos por las redes y estudios de crecimiento del sector). La gran participación de usuarios permite eliminar procesos de solicitud de información y además permite el acceso instantáneo desde el equipo de cada usuario, esto en tiempo puede ser tomado en ahorro de horas hasta de días, generado por la burocratización en el manejo de información con que se contaba anteriormente al modelo.





El desarrollo de los protocolos necesarios para el correcto funcionamiento del aplicativo ha llevado a darle continuidad al modelo. Procesos de evaluación permanente del modelo en términos de eficiencia modelado a partir de preguntas, la retroalimentación de la información generada por el aplicativo, la creación y aplicación del plan prospectivo y control de riesgos y la generación de canales de comunicación como capacitaciones y elementos de conocimiento dentro del aplicativo (links de ayuda), han facilitado la comprensión y el compromiso de adoptar el modelo como elemento integrados y de mejora continua.



11. RECOMENDACIONES O PROPUESTAS DE MEJORA



Se sugiere para dar una completa legitimidad al aplicativo “piloto” dentro del Banco de Bogotá, estructurarlo basado en las políticas tecnológicas del banco, sin embargo, aunque la aplicación este restringida para unos pocos participantes, esta legitimidad le dará paso a que sea llevada a los aplicativos manejados por el Banco de Bogotá dentro de su intranet, para ser usado no solo para consulta de información, sino que además, sirva de conocimiento de la jefatura como un organismo estructuralmente completo.



Consecuentemente, el formato del aplicativo puede ser convertido a los formatos utilizados por el Banco de Bogotá (con automatización, esquematización y aprobación de las áreas de tecnología, organización y la dirección de mercadeo del Banco de Bogotá), sugiriendo mejoras en el lenguaje de programación y accesibilidad.



Mejorar los sistemas de transformación de la información dentro del aplicativo mediante lenguajes y macros mas complejas permitiendo transformar automáticamente cualquier tipo de file al requerido por la herramienta para calculo de indicadores y facilitando el proceso de manipulación he incorporación de la información.



Actualmente el modelo ha integrado parcialmente las unidades funcionales de administración de reclamos y servicio al cliente dentro de la gerencia, pues en el aplicativo se encuentran evidenciados el manejo de varios procesos e investigaciones compartidas entre las áreas de la gerencia que sirven de apoyo a la gestión de la jefatura. Se recomienda llevar a totalidad el modelo dentro del aplicativo, incorporando las gestiones de estas áreas al alcance permitido al elemento de organización del banco y a las restricciones a las que están sometidas las demás áreas por el manejo de otros aplicativos.



Seguir aplicando la política administrativa HK permitiendo que las responsabilidades de cada uno de los agentes involucrados sean llevadas a cabalidad individual y colectiva. Para procesos de actualización de la información, Asumir el compromiso permanente por medio de la jefatura a alcanzar los OE y por ende los OBE mediante la información generada.



Capacitar permanentemente a los usuarios actuales y nuevos en las incorporaciones y mejoras de la arquitectura actual del modelo implementado en la jefatura de canales de distribución.



Al usuario, enriquecer el modelo con novedades o mejoras en los elementos estratégicos de la jefatura, dándole un eficiente alcance al enfoque organizacional, además de nuevas mejoras y requerimientos de información para ofrecerle a la





jefatura y a los usuarios que comparten el aplicativo, facilidades en la toma de decisiones.

El modelo BSC sirve como filosofía indispensable de mejora y calidad, en este orden de ideas, es necesario ofrecer conjuntamente y de manera efectiva la integración y cooperación de individuos altamente comprometidos de las diversas unidades de la organización. (Como ejemplo inmuebles, organización y comunicaciones)



12. BIBLIOGRAFIA Y E – GRAFIA

Kaplan, Robert; Norton, David. “Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia”. España ediciones Gestión 2000 SA 2001.

Kaplan, Robert; Norton, David, “Usando el BSC como una estrategia gerencial sistémica”. Harvard business review Boston, 1996.

M.Goold, A. Cambell y M. Alexander,”Coroporate-level strategy: creating value in the multibusiness company”. New Cork: John Wiley & Sons, 1994.

Kaplan, Robert; Norton, David; “ALIGNMENT: Como alinear la organización a la estrategia a traves del balanced scorecard”, Gestión 2000, simnetics. Harvard business School Press.

D.J Collins y C.A Montgomery, “Competing on resources: Strategy”. 1990 Harvard Business review y “creating corporate advantage”, Harvard business review, 1998.

Serna Gómez, Humberto; “Gerencia estratégica: teoría, metodología-alineamiento- implementación y mapas estratégicos, índices de gestión”,9 ed.panamericana, 2006.

Asao; Yoji. “HOSHIN KANRI: Dirección y planificación de empresas y despliegue de políticas”, caps, 1, 2, 3, productivity press. Business&economics, 1994.

Heredia Álvaro; José Antonio. “La gestión en la fabrica: modelos para mejorar la competitividad”, publicado 2004 Ediciones Díaz de Santos Business / Economics/ Finance.

OCDE. MMA. (2000). Indicadores ambientales. Madrid: Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental.

Álvarez, Begoña; Vásquez, Rodolfo; Trespapacios, Juan. “Estrategias de distribución comercial: diseño del canal de distribución y relación entre el fabricante y el detallista”, ed thomson learning Ibero 2006, business/ economic/ finance.

Praveen, Gupta. “Six sigma business scorecard “. Colaborador A William, publicado 2003 McGraw-Hill Professional Wiggenghorn Technology & Industrial Arts 234 páginas.

Chase. R, Jacobs, F; Aquilano, N, “Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva”, ed. Mc graw hill, 10-ma ed. Mexico 2005.



Steven, Wheeler; Evan, Hirsh.” Los canales de distribución: como las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a sus clientes”. Ed norma 2000 América latina.

Vercher Bellver, Salvador. “El plan de gestión: un método integral para su elaboración y control” – ed 2. Marcombo, 2004.

Hiam; Alexander. “El libro de bolsillo del director General CEO: 101 herramientas útiles para la toma de decisiones”. Business & Economics_/ Leadership, ed Noriega – 1998.

Valdés Gómez; Daniel. “Presentación de seminario BALANCED SCORECARD”, www.contraloría.cl .

Instituto colombiano de normas técnicas y certificación. Normas colombianas para la presentación de tesis y otros trabajos de grado, Bogota, ICONTEC 2000.

“Acceso a servicios financieros en Colombia” , “Sucursales de entidades financieras del exterior, experiencias internacionales y situación en Colombia”, asobancaria 2006, apuntes de banca y fianzas.

Investigación de visa, anteproyecto banca de oportunidades CNB, Banco de Bogotá, 2006.

<http://www.cgap.org/publicaciones/enfoque>

<http://www.tablerodecomando.com>

<http://www.balancedscorecard.org>

<http://www.siberconta.unizar.es>

<http://www.bscconsultores.cl>

<http://www.6sigma.us>

<http://www.12manage.com>

<http://www.bancodebogota.com.co>

<http://www.dinero.com>

<http://www.portafolio.com.co>



ANEXOS

ANEXO A. CLASIFICACION DE FACTORES CRÍTICOS PARA LA ELABORACION DEL DOFA.

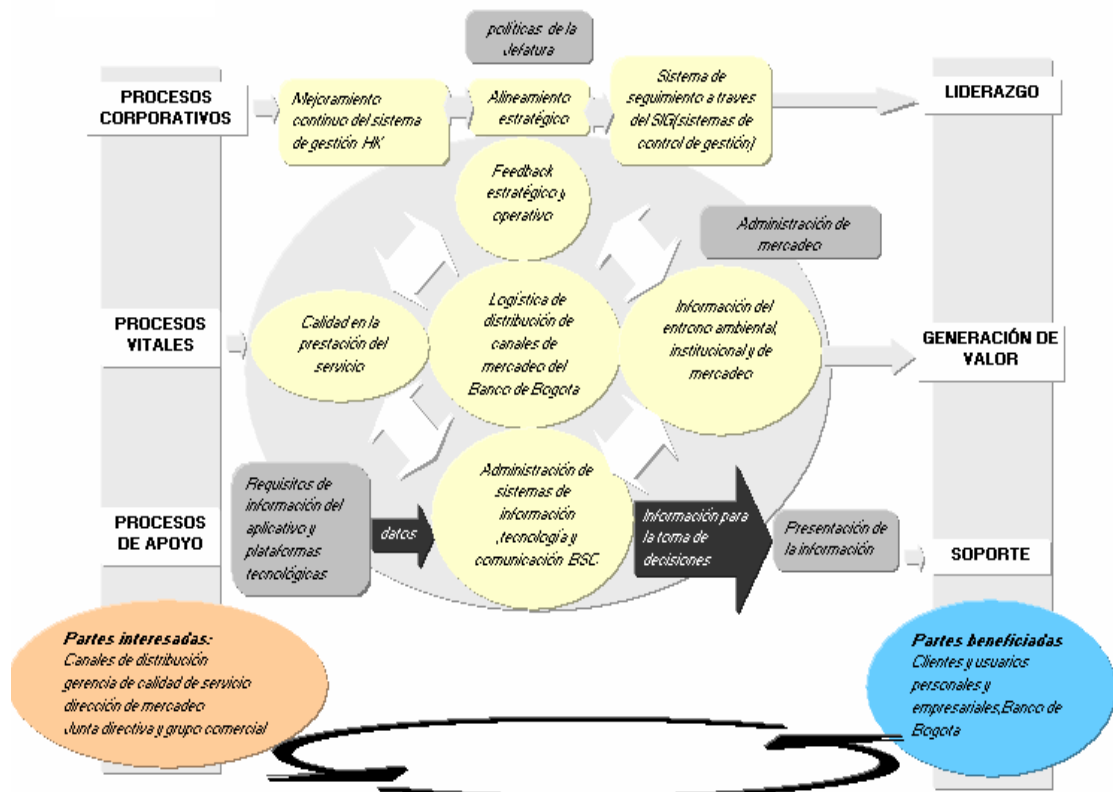
DIMENSIÓN	TIPO	DESCRIPCIÓN	CATEGORIA
ARTICULACIÓN SECTORIAL	A	Medidas tomadas por el Banco de la República	<i>BÁSICA</i>
ARTICULACIÓN SECTORIAL	A	Alianzas, fusiones y absorciones de entidades bancarias.	<i>CRÍTICA</i>
ARTICULACIÓN SECTORIAL	A	Llegada de nuevos competidores.	<i>CRÍTICA</i>
ARTICULACIÓN SECTORIAL	D	Velocidad de la respuesta a las condiciones del mercado y al proceso de toma de decisión.	<i>CRÍTICA</i>
ARTICULACIÓN SECTORIAL	F	Actitud comercial a las barreras de entrada para los canales del banco.	<i>CRÍTICA</i>
ARTICULACIÓN SECTORIAL	O	Crecimiento en el consumo comercial.	<i>BÁSICA</i>
ARTICULACIÓN SECTORIAL	O	Aceptabilidad de canales con alto contenido tecnológico.	<i>CRÍTICA</i>
ARTICULACIÓN SECTORIAL	O	Surgimiento de nuevos territorios.	<i>CRÍTICA</i>
INVESTIGACIÓN	A	Seguridad.	<i>CRÍTICA</i>
INVESTIGACIÓN	F	Participación geográfica.	<i>CRÍTICA</i>
INVESTIGACIÓN	F	Concentración de clientes.....	<i>CRÍTICA</i>
INVESTIGACIÓN	O	Valorización de la finca raíz.	<i>CRÍTICA</i>
INVESTIGACIÓN	O	crecimiento de establecimientos comerciales como supermercados.	<i>CRÍTICA</i>
INVESTIGACIÓN	O	Crecimiento poblacional y de todos los factores demográficos.	<i>CRÍTICA</i>
OPERATIVA	D	Comportamientos agresivos para afrontar las decisiones y ejecuciones de la competencia.	<i>CRÍTICA</i>
OPERATIVA	D	Efectividad de las operaciones en programas de entrega de información.	<i>CRÍTICA</i>
OPERATIVA	F	Manejo en sistemas de coordinación, control y ejecución de estrategias.	<i>CRÍTICA</i>
OPERATIVA	F	Fuerza de integración y operatividad del canal en servicio y diferenciación.	<i>BÁSICA</i>
OPERATIVA	F	Uso de técnicas que mejoran y alargan el ciclo de vida del producto y el ciclo de reposicionamiento del canal.	<i>BÁSICA</i>
OPERATIVA	F	Rentabilidad de los canales de distribución.	<i>BÁSICA</i>
OPERATIVA	O	Automatización de los procesos de contacto con el cliente.	<i>CRÍTICA</i>
ORGANIZATIVA	A	Regulaciones adoptadas por la ASOBANCARIA.	<i>BÁSICA</i>
ORGANIZATIVA	F	Prioridades en procesos de orientación de la jefatura hacia el cumplimiento de objetivos.	<i>CRÍTICA</i>
ORGANIZATIVA	F	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	<i>BÁSICA</i>
ORGANIZATIVA	O	Apertura al proyecto de banca del estado.	<i>BÁSICA</i>

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.

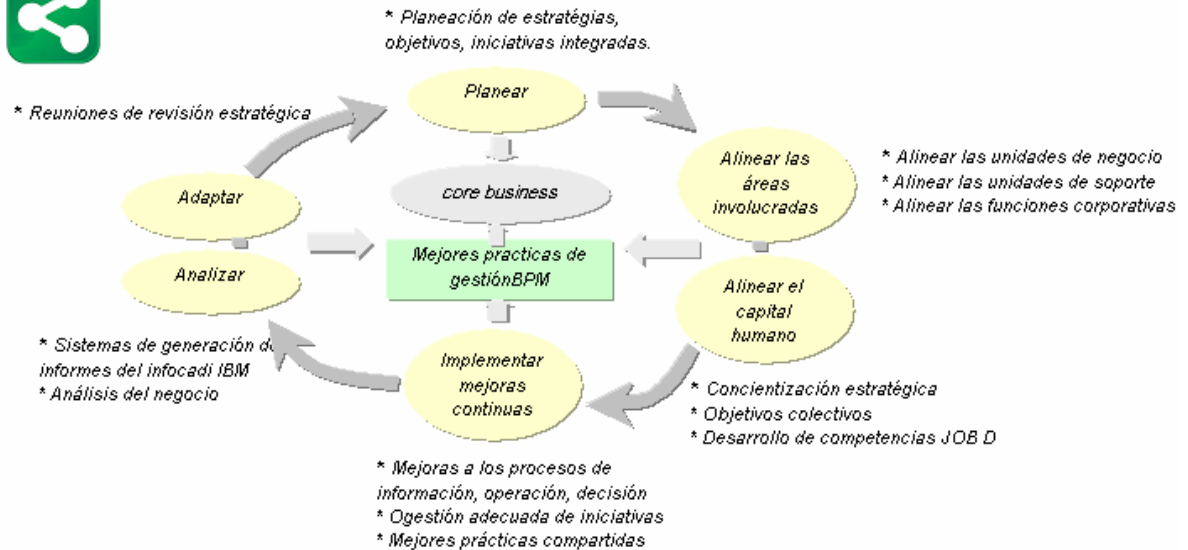


ANEXO B. COREBUSINESS DE CANALES DE DISTRIBUCION.

CORE BUSINESS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ



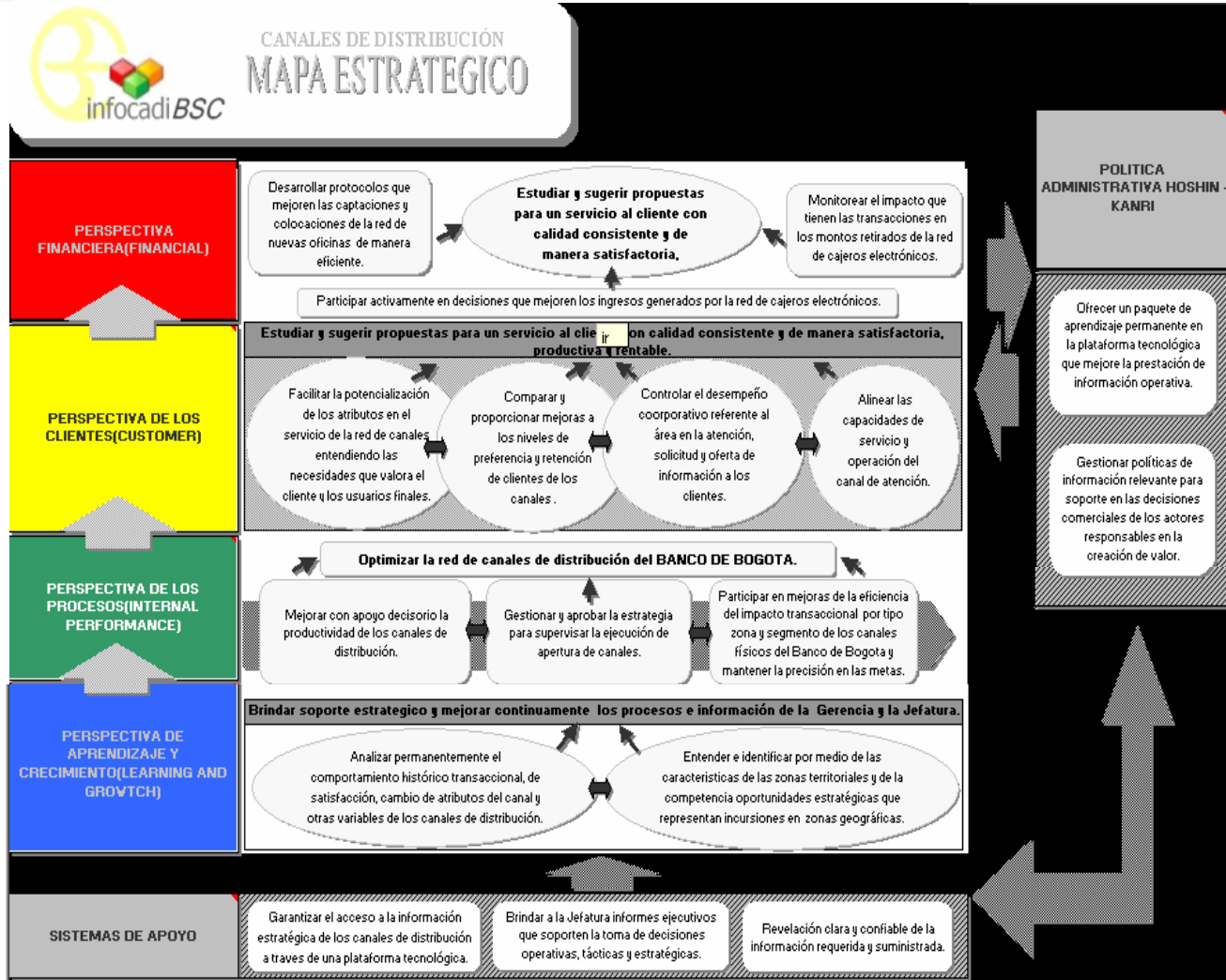
ALINEACION ESTRATEGICA DE CANALES DE DISTRIBUCION BANCO DE BOGOTÁ



FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO C. MAPA ESTRATEGICO PARA CANALES DE DISTRIBUCION.



FUENTE: INFOCADI BSC.



ANEXO D. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI FUENTE INFOCAD/BSC

GENERALIDADES DEL CMI BSC-HK		Estructura de evaluación definición y seguimiento de los indicadores Fuente de consulta: Canales de distribución.		CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN				
<p>Misión: Hacer fácil a nuestros clientes el acceso a los productos y servicios del Banco, acercando los canales físicos y electrónicos de acuerdo con su conveniencia, y equilibrando la oferta en cada uno de ellos con el nivel de servicio deseado por segmento, la rentabilidad y la productividad.</p> <p>OB - OBJETIVO BÁSICO OC - OBJETIVO COMPLEMENTARIO</p> <p>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO</p> <p>OPTIMIZACIÓN DE LA COBERTURA ACTUAL ORIENTACIÓN DE LA RED HACIA LAS ZONAS Y EL SERVICIO</p>		<p>53.80%</p>		<p>El estado mueve objetivo. Esta comisión. Su rango completo con la del objetivo.</p>				
PERSPETIVA	TIPO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR (KPI)	UNIDAD CARÁCTER	FRECUENCIA DE MEDICIÓN Y ACTUALIZACIÓN	FORMULA	META	ESTADO
FINANCIERA	OB	OE(F) Apoyar los procesos para mejorar la rentabilidad de las unidades de negocio y los canales físicos de distribución.						!
	OC	OE(F) Participar activamente en decisiones que mejoren los ingresos generados por la red de cajeros electrónicos.	INGRESO O COMISIÓN	\$	MENSUAL	Suma (comisión total pagada cajero i)	Superar los ingresos del mes anterior, y que además los cajeros crezcan en sus ingresos	⊗
	OC	OE2(F) Desarrollar protocolos que mejoren las captaciones y colocaciones de la red de nuevas oficinas de manera eficiente.	EVOLUCIÓN DE CAPTACIONES Y COLOCACIONES	%	MENSUAL	$\frac{[(X \text{ Actual} - X \text{ Anterior}) / X \text{ Anterior}] * 100\%}{1}$	Las captaciones y colocaciones nuevas crezcan (+1%)	✓
	OC	OE3(F) Monitorear el impacto que tienen las transacciones en los montos retirados de la red de cajeros electrónicos.	IMPACTO DE TIENEN MONTO	UNID	MENSUAL	$\frac{(\text{Relación cajero i - Promedio gral}) / \text{dev gral}}{\text{deuda} / \text{relación}}$	El indicador este por encima de (+1) sera que tiene un alto impacto y lo dejara altos ingresos (probable) por que la relación tr es mayor.	!
CLIENTES	OB	OE(C) Estudiar y sugerir propuestas para un servicio al cliente con calidad consistente y de manera satisfactoria, productiva y rentable.						⊗
	OC	OE1(C) Facilitar la potencialización de los atributos en el servicio de la red de canales entendiendo las necesidades que valora el cliente y los usuarios finales.	UMBRALES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN ADENAS DE CALIFICACIÓN DE SERVICIO POR MEDIO.	(%) Y PUNTOS	SEMESTRAL (FUENTE CALIDAD DEL SERVICIO, INDICA)	DEFINIDA POR "INDICA"	Umbral de satisfacción por encima del límite es lo ideal. Umbral de Insatisfacción por debajo del estándar. La calificación por encima del promedio del sector y acercándose a la meta del BANCO DE BOGOTÁ	!
	OC	OE2(C) Comparar y proporcionar mejoras a los niveles de preferencia y retención de clientes de los canales .	RETENCIÓN TRANSACCIONAL PARA CENTROS DE PAGO Y CNB	UNID	MENSUAL	TX ACTUALES / TX ANTERIOR	Por encima de 1.1 valor de alerta, indica que la retención es alta y mínimo visen los mismos clientes mas un poco mas con respecto al mes anterior, de lo contrario por debajo de 0.9 es una mala retención los clientes no vuelven.	!
	OC	OE3(C) Controlar el desempeño cooperativo referente al área en la atención, solicitud y oferta de información a los clientes.	TIEMPO DE ATENCIÓN, CALIDAD DEL SERVICIO Y ESTADO DE ACTUALIZACIÓN	DIAS (DAR), PUNTOS (SERVICIO), UNIDADES (SEG ACTUALIZACIÓN)	SEMESTRAL (DAR Y CALIDAD DE SERVICIO) TRIMESTRAL (ACTUALIZACIÓN)	(DIA DE RESPUESTA - DIA DE RECIBIDO) / HORAS PROM-PONDERADO / PUNTAJE CALIDAD DE MEDIOS; CANTIDAD DE OFICINAS REVISADAS Y ACTUALIZADAS.	Realizar las respuestas en periodos menores a 5 días laborales, cumplir satisfactoriamente con calificaciones mayores a 30 puntos más de servicio general por medio, para el fin de garantizar tener actualizado y revisada la red bancaria en su totalidad en el aplicativo.	⊗
	OC	OE4(C) Alinear las capacidades de servicio y operación del canal de atención.	ESTADO DE SATURACION DE CAJEROS, IMPACTO EN DESCONGESTION CP	CUALITATIVO, PUNTOS (PARA CP)	MENSUAL AMBOS	RANGO DETERMINADO MENOS DE 3500 TX Y MAS DE 3500 QUE SON LAS TX CRITICAS.	Aumentar las transacciones de 3500 y mantenerlos por debajo de los 3500 que son los puntos críticos de servicio en estación. Para CP mantener un puntaje de impacto de descongestión por	⊗
	OB	OE(P) Optimizar la red de canales de distribución del BANCO DE BOGOTÁ.						!
PROCESOS	OC	OE1(P) Mejorar con apoyo decisivo la productividad de los canales de distribución.	PROBABILIDAD DE ESTADO DE SERVICIO DE CAJERO, PRODUCTIVIDAD DE CNB, OBSERVACIONES PERMITIDAS DE CAJERO POR FUERA DE LINEA, NO TX AGILIZADORES TIPIFICADAS	UNID, (%), CANTIDAD	MENSUAL PARA TODO TIPO	CONSULTAR LA HERRAMIENTA	Altas productividades, probabilidades bajas para estados críticos de estación de cajeros, porcentajes bajos de presentación de observaciones de cajeros por fuera de línea, crecimiento a través de cada periodo de tx en agilizadores y oficinas por tipo.	!
	OC	OE2(P) Gestionar y aprobar la estrategia para supervisar la ejecución de apertura de canales.	EFFECTIVIDAD DE PROCESO, DIF DIAS PARA APERTURA, ESTADO DE PROCESO (CUALITATIVO) - NUMERO DE APERTURAS	DIAS, (%), UNIDADES	CADA ACTUALIZACIÓN DE FILE BASICO.	CONSULTAR LA HERRAMIENTA.	La terminación de aperturas de canales debe corresponder a lo que se tenía pronosticada, se debe mejorar el proceso de seguimiento al detalle.	!
	OC	OE3(P) Participar en mejoras de la eficiencia del impacto transaccional por tipo zona y segmento de los canales físicos del Banco de Bogotá y mantener la precisión en las metas.	INDICADOR DE TX EN OFICINAS, CP Y CAJEROS POR TIPOLOGIA, SEGMENTO, Y TOTALES	# TX	MENSUAL PARA CADA UNO	CONSULTAR LA HERRAMIENTA	VALORES POR ENCIMA DEL PRONOSTICADO O DEL PERIODO ANTERIOR.	!
APRENDIZAJE	OB	OE(A) Brindar soporte estratégico y mejorar continuamente los procesos e información de la Gerencia y la Jefatura.						✓
	OC	OE1(A) Analizar permanentemente el comportamiento histórico transaccional, de satisfacción, cambio de atributos del canal y otras variables de los canales de distribución.	EVOLUCIÓN, CRECIMIENTO Y VARIACIÓN ACUMULADA COMPLETA PARA TODOS LOS CANALES Y VARIABLES DE SERVICIO	(%) UNIDADES, PUNTAJE CANTIDAD DE PERIODOS ACUMULADOS	SEMANAL MENSUAL PARA LOS ESTADÍSTICOS DE CANALES Y TRIMESTRAL Y SEMESTRAL PARA SERVICIO	ANÁLISIS CUALITATIVO	Calificaciones y variaciones por cada periodo comprendido mayores al periodo anterior, estudio permanente para fines de mejorar en los canales.	!
	OC	OE2(A) Entender e identificar por medio de las características de las zonas territoriales y de la competencia oportunidades estratégicas que representan incursiones en zonas geográficas.	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS, CUERPO, CONCENTRACION DE OPERACIONES, ESTUDIO DE COMPETENCIA EN GENERAL, PUNTOS ANGLO GENERALIDADES DE PUNTOS A ABRIR	EN CADA ESTUDIO ENCONTRARÁ LA UNIDAD DE MEDIDA	BIMESTRAL EL DE COMPETENCIA, PRESUPUESTO ANUAL	CONSULTAR LA HERRAMIENTA	DURANTE EL AÑO EN CUESTIÓN, SER LOS MEJORES EN TODOS LOS INDICADORES DE ESTUDIO DE COMPETENCIA. De canales, además de que el presupuesto sea el indicado para cumplir con las expectativas del próximo año.	✓





ANEXO E. CONSOLIDACION DE ESTRATEGIAS EXTERNAS DEL SECTOR.

	FACTOR	DESCRIPCION
PRACTICAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES EN VARIOS SEGMENTOS Y VARIOS CANALES	Si se agregan nuevos productos y servicios a los canales que se encuentran en los segmentos del mercado de forma sistemática y progresiva, los clientes absorben el cambio y le facilita al canal el desarrollo de tareas de mercadeo.
	SISTEMAS DE RECOMPENSA	las modificaciones que se realizan a los incentivos por cumplimiento de metas a los canales físicos son atribuidos a los planes de mercadeo y las contemplaciones que tengan los involucrados para esta gestión.
	MERCADOTECNIA POSICIONADA	Los sistemas de marketing generan apoyo a la fuerza de ventas de los canales mediante capacitaciones, mercadeo promocional y garantías colaterales de los canales, además de sistemas de información para el grupo integral de la red. Otra de las metas de esta estrategia es que los actores involucrados en la consecución de los canales de distribución sean entusiastas, conocedores de su trabajo y de los servicios del Banco de Bogotá.
	TANGIBILIDAD DE LOS SERVICIOS	La creación de un ambiente físico preciso hace más tangible y posible enfrentar las fluctuaciones de la demanda, sincronizando esta variable con la oferta de servicios y productos en el canal. Captar sinóricamente estas variables es la adaptación de esta estrategia.
	MENOS ESTANDARIZADOS Y UNIFORMES	Las personas desempeñan un papel muy importante en la prestación del servicio, pro consiguiendo este tenderá a variar, La inclinación a servicios por máquinas, ejemplo servicio telefónico, son estandarizados pero la segregación de este tipo de servicios a los personalizados se tiene que ejercer de manera efectiva en aras del servicio al cliente.
	ARMONIA ORGANIZACIONAL	La casa matriz evita el aislamiento en el apoyo de los conflictos locales de canales para convertir de manera eficiente los sistemas de políticas administrativas y recompensas por cumplimiento de metas.

	FACTOR	DESCRIPCION
ESTRUCTURAS DE APOYO	INTEGRACION DE LA RED	El canal es tan similar a los canales viejos y existentes, que tiene un factor de calificación alto en todos los factores de concordancia estratégica y puede integrarse a ellos. No se requiere un apoyo especial.
	CANALES DE SERVICIO COMPLETO	El canal de distribución es similar a los canales existentes, y por lo tanto los encargados de la operación y la administración pueden asumir la responsabilidad de todos los aspectos de la venta y el servicio.
	VENTA DE EQUIPO	Los encargados de la administración como de la operación tendrán total responsabilidad de las ventas y el servicio del canal.
	MANEJO DE LA EVIDENCIA	Por los comportamientos de los clientes, la evaluación e indicios de la calidad del servicio cuando este es intangible para los canales, puede ser realizado fácilmente, esto, mediante el involucramiento en el ambiente del servicio y a juicios de la publicidad, la distribución, la atención y los productos y servicios tener un concepto global de la calidad del servicio del canal.
	SISTEMAS DE REFERENCIA	Cuando el canal es demasiado diferente para darle el apoyo mediante la integración, como el caso de CNB, los terceros en el negocio pueden crear una división dedicada para administrarlo, este canal se utiliza para generar nuevos conceptos de servicio y contribuciones financieras a la organización de ventas.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO E. CONSOLIDACION DE ESTRATEGIAS EXTERNAS DEL SECTOR. (CONTINUACIÓN)

	FACTOR	DESCRIPCION
CONCORDANCIA ESTRATEGICA	CORRESPONDENCIA CON EL CLIENTE	Los canales, productos y servicios son para clientes nuevos, potenciales o existentes.
	PUNTO DE NECESIDAD	El canal de distribución puede entregar el producto ó servicio en el momento y lugar en que lo requiera el cliente.
	PREFERENCIA	los clientes y usuarios preferiran el contacto con los canales de atención físicos a adquirir los productos y servicios en canales nuevos o existentes, en vez de buscarlos.
	VALOR AGREGADO	Al cliente se le da un valor agregado venciendo el tradicional manejo estratégico del canal y el paquete de servicios y productos existente.
	CORRESPONDENCIA DE VENTAS Y SERVICIO	Los requerimientos de los nuevos canales son similares a los de los requerimientos actuales pero con elementos diferenciadores y un aprovechamiento de nuevas oportunidades del mercado.
	ADQUIRENCIA Y USO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SIMULTANEOS	Muchas veces los servicios se adquieren y se usan al mismo tiempo, por lo que se convierte en una variable importante y difícil de controlar. ejemplo, los cajeros en el banco producen un servicio que se adquiere simultaneamente, entanto que los cajeros automaticos reducen la variabilidad en la prestación de este servicio pero limitan la opción de un servicio mas especializado.
	SERVICIO PERSONALIZADO	El aprovechamiento de las ventajas de un modelo de negocio integrado, demuestran que los costos adicionales para adaptar las necesidades del cliente en forma individual son relativamente bajos, por lo que la aplicación de la estrategia es uniforme y detallada.
	CREDIBILIDAD	Los clientes son leales a los canales de distribución, y por ello la introducción de canales de atención y el resultado de la introducción de otros canales de servicio se consideran creibles.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO F. ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS PARA CANALES DE DISTRIBUCION.

TIPOLOGIA	DESCRIPCION
APROVECHAR LAS ZONAS Y PUNTOS DE CONCENTRACION QUE OFRECE EL MERCADO	El fin es ampliar la red con que cuenta el BANCO DE BOGOTA geográficamente de un modo económico, oportuno al cliente, eficiente en sus procesos y rentable que es el objetivo financiero.
UNA FUERZA LABORAL PARTICIPATIVA, FACULTADA Y MOTIVADA AUMENTA LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	El compromiso adquirido por cada uno de los integrantes del equipo manifiesta la importancia que tiene la gestión
LAS INFRAESTRUCTURAS DE BAJO COSTO Y EL MODELO DE ADQUISICIÓN AGILIZADA EN EL SERVICIO PARA EL CLIENTE FACILITAN LA EXPANSIÓN A OTROS MERCADOS	La diversificación de los canales de distribución y la segmentación del mercado hacen que surjan nuevos canales que atribuidos por la construcción de su estructura basada en las necesidades del cliente y el usuario, sea un modelo de bajo costo y de eficiencia operativa considerable.
PLATAFORMAS PARA HACER TRANSACCIONES UNO A UNO	Los servicios especializados de forma personal ó electronica demuestran de que forma el cliente valora el contacto con el canal, no por la forma sino por atributos como rapidez en la entrega de información ó producto.
APRENDER Y MEJORAR CONTINUAMENTE EL MODELO DEL CANAL	Mejorar los costos y los servicios del canal objeto de análisis, afín de atender a los segmentos mas importantes y no atendidos del mercado. Lo que llevará a una captación encuanto a posibilidades de crecimiento en los segmentos de dicho mercado y llevando al desarrollo de la marca BANCO DE BOGOTA.
ADMINISTRACION DE CONFLICTOS ENTRE CANALES	El meollo del proceso de gestión de los canales de distribución que está formado por el conocimiento de los clientes , la identificación de segmentos entre los que agregan valor y los que no, el desarrollo de operación alineado con los actores involucrados en la cadena de valor del canal, determinando la gestión eficaz en los procesos de transformación, inherentes a factores externos. la capacidad de reconocer los conflictos que se presentan a lo largo de la gestión del canal desde su estudio hasta su ejecución es la tarea constante del área en lo referente a la preapertura del canal.
MAXIMIZAR LAS ECONOMIAS DE LOS CANALES	Para mantenerse a la cabeza de la competencia, los cambios son impulsados de forma proactiva. Canales de distribución del BANCO DE BOGOTA es consciente de que la innovación y administración de los nuevos y viejos canales de atención y servicio es el futuro para la permanencia.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO F. ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS PARA CANALES DE DISTRIBUCION. (CONTINUACION)

TIPOLOGIA	DESCRIPCION
MAS ALLA DE LOS PRODUCTOS	BANCO DE BOGOTA no es solo un banco, es un servicio integral de soluciones a los diferentes segmentos del mercado que lo compone. Soluciones de financiamiento, de disponibilidad del servicio y garantía de sus procesos, el producto no es lo único. Se distingue una escasez en la diferenciación de los productos del sector bancario en Colombia por lo que el reconocimiento radica en el valor agregado que tenga el canal físico a los clientes.
SERVICIO AMABLE, RAPIDO Y SEGURO	La estrategia de atención al cliente, venta de productos y servicios requiere que contenga al máximo de valor estas tres variables. La política de intereses, plazos de pago, estudios de crédito y demás relacionados son apenas parte de el paquete integral. La red física de canales de atención del banco adecuara las normas necesarias para que estas tres variables se encuentren en el mas alto grado de satisfacción.
NO SATURACIÓN	El concepto de áreas de mercado(entiendase por esto a la segmentación) facilita la proliferación de descongestión de canales saturados a través de alternativas que hacen realidad el mejor servicio, buscando eliminar las limitaciones que arrojaban los modelos de atención anteriores.
SISTEMAS DE OPERACIÓN QUE BRINDAN SERVICIO	Buscar la concentración de mejoras productivas que acrecienten valor. Se pone gran énfasis en el servicio eficiente y avanzado en el cliente y en los procesos y sistemas de gestión de los canales, del área y en general del banco. El objetivo es formar un sistema de gestión de la cadena de valor de los canales de atención, que brinde integración con todos los agentes involucrados en los diversos procesos que conforman el canal.
DESARROLLAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN	LA INFORMACIÓN ES UN SERVICIO AUNQUE NO SEA EL NEGOCIO. Al desarrollar sistemas para vigilar, monitorear y estudiar a su portafolio de productos, procesos internos y clientes en todas sus categorías(segmento masivo, PYME, CEO, etc...) los hechos evidenciados a través de datos, permite identificar oportunidades y necesidades del mercado, siendo una guía al desarrollo de nuevos productos y servicios, teniendo como foco la centralización de ventas y servicio(de los canales físicos) especializada en los mercados y generar un volumen de información suficiente para estar en la capacidad de alta confianza de tomar decisiones.
CAMBIAR CON EL NEGOCIO	Una de las claves para el surgimiento fundamental de la red diversificada del BANCO DE BOGOTA, ha sido la adaptación al cambio surgido por los patrones legales, de diferenciación ante la competencia y la necesidad del mercado. Los puntos de atención de tecnología y simplificación física estan suplantando gradualmente a los canales tradicionales de atención.
UTILIZAR DIFERENTES CANALES	Ganar en múltiples segmentos de clientes con diferentes canales y formatos. Para llegar a segmentos de clientes escogidos por el banco, se detecta que la diversificación de canales de atención es indispensable. Para tal motivo el banco ofrece un paquete integrado de canales con servicios y productos asignados a cada canal, con el fin de que sean unidades de mayor crecimiento y valor al BANCO DE BOGOTA y a la vez un elemento diferenciador (esto se evidencia en la tipificación de los canales de distribución).
EL CONTACTO DIRECTO	Para una eficiente medida en la calidad del servicio de los canales físicos con que cuenta el banco, el contacto permanente y de forma directa sin intermediarios con el cliente es el medio de mayor preocupación y de desarrollo constante por la gerencia de la calidad del servicio.
NUEVOS SERVICIOS Y NUEVOS PRODUCTOS	Valerse de la comercialización táctica y analítica (por ejemplo desarrollo de canales nuevos) para una buena extensión, además de prestar servicios y ofrecer productos nuevos para agregar valor mediante el canal hacia el cliente.
AYERIGUAR LO QUE REALMENTE DESEAN LOS CLIENTES	Comprender los segmentos de clientes basados en las diferencias en la conducta de solicitud de productos&servicios, mediante estudios de satisfacción, necesidades y aceptación de servicios&productos, se vuelve necesario para agregar valor al canal, la correcta decisión de introducir, mejorar o suprimir diferentes atributos que el cliente realmente no valora.
SEGMENTACIÓN	BANCO DE BOGOTA demuestra que el concepto de canal debe estar concentrado en segmentos que se consideran importantes para un buen servicio al cliente.
EXTENDERSE RAPIDAMENTE Y DOMINAR LOS MERCADOS DURANTE ESTE PROCESO	Mediante la planificación de la red, BANCO DE BOGOTA toma decisiones estratégicas teniendo en cuenta los niveles de recursos, riesgos, áreas de extensión previstas y los plazos de apertura de canales, en otras palabras el objetivo es balancear las variables para que la expansión sea rápida y eficiente.
MANTENER LA PRESION A LA COMPETENCIA	El desarrollo en la oferta de productos y servicios es parte esencial para mantenerse como líder en el mercado financiero.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO G. INICIATIVAS GENERICAS PARA CANALES DE DISTRIBUCION.

INICIATIVAS GENÉRICAS DE CANALES DE DISTRIBUCION

UBICACIÓN	MERCADO	RENTABILIDAD	INICIATIVAS O ACCIONES A TOMAR
PRESENCIA DE CANALES DEL BANCO DE BOGOTÁ	ZONA POTENCIAL	CONTRIBUYENTE	Fortalecimiento con estrategias de crecimiento.
		NO CONTRIBUYENTE	Rentabilizar los canales mediante definición de metas, planificación financiera y comercial.
	ZONA NO POTENCIAL	CONTRIBUYENTE	Mantener la oferta y la estructura del canal.
		NO CONTRIBUYENTE	Reubicaciones de canales, cierres, fusiones por la migración de la red.
AUSENCIA DE CANALES DEL BANCO DE BOGOTÁ	ZONA POTENCIAL		Prioridad relevante para procesos de nuevas aperturas.
	ZONA NO POTENCIAL		Seguimiento histórico y proyecciones de los mercados.

UBICACIÓN	MERCADO	OFERTA DEL SERVICIO	INICIATIVAS O ACCIONES A TOMAR
PRESENCIA DE CANALES DEL BANCO DE BOGOTÁ	DEMANDA POTENCIAL	SOBRECAPACIDAD	Ampliar la red de canales.
		SUBCAPACIDAD	Rentabilizar los canales mediante definición de metas, planificación financiera y comercial, campañas promocionales y promotores.
	DEMANDA NO POTENCIAL	SOBRECAPACIDAD	Mantener la oferta y la estructura del canal.
		SUBCAPACIDAD	Reubicaciones de canales, cierres, fusiones por la migración de la red.
AUSENCIA DE CANALES DEL BANCO DE BOGOTÁ	DEMANDA POTENCIAL		Prioridad relevante para procesos de nuevas aperturas definiendo el tipo de canal.
	DEMANDA NO POTENCIAL		Seguimiento histórico y proyecciones de los mercados.

UBICACIÓN	MERCADO	CONCENTRACIÓN	INICIATIVAS O ACCIONES A TOMAR
PRESENCIA DE CANALES DEL BANCO DE BOGOTÁ	SEGMENTO POTENCIAL	ALTA DENSIDAD	Aumentar la participación de los canales dependiendo del segmento y el estudio previo.
		BAJA DENSIDAD	Redefinir la estructura del canal, cambiar ó modificar la tipología.
	SEGMENTO NO POTENCIAL	ALTA DENSIDAD	Mantener la oferta y la estructura del canal.
		BAJA DENSIDAD	Reubicaciones de canales, cierres, fusiones por la migración de la red.
AUSENCIA DE CANALES DEL BANCO DE BOGOTÁ	SEGMENTO POTENCIAL		Prioridad relevante para procesos de nuevas aperturas para cubrir el segmento.
	SEGMENTO NO POTENCIAL		Seguimiento histórico y proyecciones de los mercados.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO Y CANALES DE DISTRIBUCION.



ANEXO H. PLAN PROSPECTIVO PARA LA JEFATURA DE CANALES DE DISTRIBUCION.

MATRIZ GENERICA DE PLAN PROSPECTIVO Y DE ACCION CANALES DE DISTRIBUCION

PLAN PROSPECTIVO		PLAN DE ACCION	
OBJETIVO	RESULTADOS	ACTIVIDADES	
		COMPROMISOS DE ACCION	SOLICITUDES A OTROS
OPTIMIZAR LA RED DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	Se cuenta dentro del área con un histórico informativo de las aperturas de canales, esta información es suministrada por la jefatura para luego ser consolidada en la herramienta con la información relevante para el seguimiento y toma de decisiones de la propia jefatura. El fin es tener Canales físicos de atención ó distribución productivos.	<p>Adelantar actividades de fortalecimiento en la oferta de nuevas aperturas de canales, además gestionar las mejoras en los servicios con respecto a la variable transaccional en cada punto de atención que se encuentre funcionando.</p> <p>Definir un presupuesto para el próximo periodo de gestión de la jefatura en lo concerniente a apertura de nuevos puntos de atención al cliente, establecer metas de transaccionalidad en colocaciones y captaciones, mejoras en cada canal y seguimineto permanente.</p>	Asegurar con el administrador de la herramienta el cumplimiento de gestión informativa.solucutud de información a los integrantes de la jefatura de canales de distribución.
ESTUDIAR Y SUGERIR PROPUESTAS PARA UN SERVICIO AL CLIENTE CON CALIDAD EN LOS CANALES.	Se cuenta con un histórico informativo de las satisfacciones generales de los clientes y usuarios de todo el sector con respecto al servicio, esta información es suministrada por la jefatura de calidad del servicio para luego ser consolidada en la herramienta con la información relevante para el seguimiento y toma de decisiones de la propia jefatura. El fin es tener Canales físicos de distribución ó atención con capacidades de servicio aceptables y satisfactorias.	<p>Asegurar medidas de calidad del servicio de forma global teniendo en cuenta el estudio del sector elaborado por INDICA.</p> <p>Gestionar oportunamente los reclamos recibidos por parte de la jefatura, además administrar y tener actualizado lo referente a la red bancaria en el portal.</p>	Asegurar con el administrador de la herramienta el cumplimiento de gestión informativa, Solicitar a la jefatura de calidad del servicio el informe de INDICA en lo que refiere a la calidad y satisfacción de los canales de atención.
APOYAR LOS PROCESOS EN PRO DE MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO Y DE CADA CANAL FISICO DE DISTRIBUCION.	Se cuenta con un histórico informativo de las contribuciones de varios canales. Esta información es suministrada por el CIF para luego ser consolidada en la herramienta con la información relevante para el seguimiento y toma de decisiones de la propia jefatura.El fin es obtener Canales de atención rentables.	Ejecutar estrategias de traslado, reubicación ó cierre de canales que no esten siendo lo suficientemente rentables y lo suficientemente productivos.	Asegurar con el administrador de la herramienta el cumplimiento de gestión informativa. Solicitud al Centro de Infromación Financiera CIF, sobre todos los datos de servicio de canales.
BRINDAR SOPORTE ESTRATEGICO A LOS PROCESOS E INFORMACIÓN.	Se cuenta dentro del aplicativo de gestión con un histórico informativo de cada tipo de canal y de cada variable de estudio, esta información es suministrada por múltiples fuentes para luego ser consolidada y utilizada en toma de decisiones de la propia jefatura. El fin es obtener información relevante de todos las canales físicos de distribución para tomar decisiones acertadas y libres de riesgo e incertidumbre.	<p>Elaborar y enriquecer permanentemente información de características de las diferentes zonas de influencia, territorios, puntos ancla, clientes segmentados, comportamientos de captaciones y colocaciones, red de canales, investigaciones del sector, etc.</p> <p>feedback continuo de cada una de las variables relevantes de canales de distribución. La tecnología utilizada y los planes de acción ejecutados.</p> <p>Implementación de nuevas entradas de información al aplicativo determinado por las nuevas necesidades de las partes interesadas.</p>	Asegurar con el administrador de la herramienta el cumplimiento de gestión informativa, Solicitar al administrador y equipo de trabajo en general fuentes secundarias de información como el dane, portales de entidades, asobancaria,etc.

FUENTE: CANALES DE DISTRUBCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO I. IDENTIFICACION DE RIESGOS PRESENTADOS EN EL MODELO – PERSPECTIVA FINANCIERA.
MANUAL DE REFERENCIA DE RIESGOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA	RIESGOS DE GESTION	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
OE1(F) Desarrollar protocolos que mejoren las captaciones y colocaciones de la red de nuevas oficinas de manera eficiente.	MERCADEO Y VENTAS	Falta de información o que esta sea incoherente respecto a las captaciones y colocaciones de las oficinas.	Conducir y comprobar los requerimientos de información suministrados por el CIF a través de canales de revisión ejecutados por el administrador de la herramienta.
OE2(F) Monitorear el impacto que tienen las transacciones en los montos retirados de la red de cajeros electrónicos.	OPERACIONES	Las especificaciones en el manejo de la información en la herramienta para este tipo de datos puede ser innapropiada o confusa.	Considerar métodos estadísticos para aprobar la lectura de la información como diseño de experimentos a las variables de monto y transacciones por cajero, ó contribuciones y porcentajes de participación.
OE3(F) Participar activamente en decisiones que mejoren los ingresos generados por la red de cajeros electrónicos.	OPERACIONES	Información que puede no contener el total de transacciones que se realizaron y no se hayan cobrado o transacciones que se realizaron pero que no se cobraron.	Considerar el análisis con la información contenida y comprobar que dicha información posee carácter alto de veracidad por medio de los patrones de tendencia empírica.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO I. IDENTIFICACION DE RIESGOS PRESENTADOS EN EL MODELO – PERSPECTIVA CLIENTES. (CONTINUACIÓN)

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA	RIESGOS DE GESTION	PUUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
OE1(C) Facilitar la potencialización de los atributos en el servicio de la red de canales entendiendo las necesidades que valora el cliente y los usuarios finales.	SERVICIO	La información generada es una aproximación cualitativa de la calidad del servicio, por lo que las valoraciones operativas y psicológicas del cliente no son confiables en su totalidad.	Estar seguro de la información suministrada por la herramienta de satisfacción, desarrollando consideraciones que establezcan garantías, además que se debe analizar los comportamientos de las variables que afectan la satisfacción por el servicio.
OE3(C) Controlar el desempeño corporativo referente al área en la atención, solicitud y oferta de información a los clientes.	DIRECCION DE LA INFORMACION TECNOLÓGICA	Las modificaciones y actualizaciones en el sistema de mantenimiento no son implementados de manera correcta, además como el sistema está diseñado para las necesidades de información del cliente, esta información puede no ser implementada adecuadamente.	Involucrar al usuario en el desarrollo y mantenimiento en el plan estratégico de la información tecnológica, garantizando un buen control del sistema en los procedimientos de cambio de información.
	SERVICIO	información incoherente acerca del comportamiento real del mercado o errores de almacenamiento de datos, además los sistemas de información pueden ser inadecuados en cuanto a los cambios del estudio realizado por la fuente.	Comparar el comportamiento del servicio de las variables críticas de los diferentes medios y repararlos con los comportamientos históricos, para determinar la veracidad de la información.
	OPERACIONES	la respuesta de correos a los clientes puede tardar más de lo permitido por el conducto regular del Banco generando incumplimiento de respuesta.	organizar y mantener prioridad sobre los correos más retrasados.
	SERVICIO	Demoras en la atención en respuesta de quejas & reclamos recibidos por motivos de una planificación desafortunada.	Organizar y mantener seguimiento de las atenciones a las quejas & reclamos recibidos por administración de reclamos.
OE2(C) Comparar y proporcionar mejoras a los niveles de preferencia y retención de clientes de los canales.	OPERACIONES	la información que se pueda suministrar de la herramienta es una medida subjetiva basada en datos numéricos y no en el comportamiento real de los clientes.	La integración de estos procedimientos a los canales aplica de forma similar, por lo que se da conformidad a los parámetros de lectura a este tipo de file.
	MERCADEO Y VENTAS	Información incompleta e incoherente acerca de las transacciones realizadas por los clientes.	Verificar la exactitud de la información de la manera más conveniente en el manejo del reporte de preferencias que tiene en cuenta la variable transaccional.
OE4(C) Alinear las capacidades de servicio y operación del canal de atención.	SERVICIO	La variabilidad que puedan registrar los datos almacenados en la herramienta no han tenido un tratamiento comparativo pues la descongestión que se pueda tener en un periodo puede ser esporádica o llevada por un evento como el pago de impuestos en la transaccionalidad.	Evaluar la descongestión generada por el centro de pago en las oficinas de las zonas de influencia en su histórico y determinar si la descongestión es significativa o por otra parte, que comportamiento transaccional presenta el CP con respecto a las oficinas.
	SERVICIO	Indisponibilidad de un histórico completo de transaccionalidad que genere información incompleta al momento de determinar saturación por servicio del canal electrónico.	Comprobar y revisar los estados periódicos y los convenios o las ubicaciones del canal (estudio de personal vinculado) a fin de determinar de forma integral la calidad del servicio y el estado de saturación del canal.
	MERCADEO Y VENTAS	Falta de información o incoherencia en la misma que genera inconsistencias en el comportamiento de los estudios estadísticos de los segmentos a nivel transaccional.	Monitorear la tendencia y el comportamiento de las transacciones en cada canal de atención con el fin de establecer conclusiones acerca de las verdaderas situaciones generadas en los canales.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCION Y AUTOR DEL PROYECTO.





**ANEXO I. IDENTIFICACION DE RIESGOS PRESENTADOS EN EL MODELO – PERSPECTIVA PROCESOS. (CONTINUACIÓN)
MANUAL DE REFERENCIA DE RIESGOS**

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA	RIESGOS DE GESTION	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
OE1(P) Mejorar con apoyo decisorio la productividad de los canales de distribución.	OPERACIONES	Por ser un canal nuevo, la información que se procesa estadísticamente no cuenta con un Histórico que permita comparar de manera confiable.	Construir el historico de información requerida para un correcto análisis de las transacciones celebradas en los CNEB.
	OPERACIONES	Las especificaciones en el manejo de la información en la herramienta para este tipo de datos puede ser innapropiada o confusa.	Se consideran algunos metodos de operatividad en el manejo de la información, por ejemplo la implementación de modelos de optimización y estadísticos que permiten criterios de veracidad a la información suministrada.
OE2(P) Gestionar y aprobar la estrategia para supervisar la ejecución de apertura de canales.	DIRECCION DE LA JEFATURA	Disposición retardada entre las fechas de entrega de aperturas y de difusión de la información a los actores de equipo interesados,causando un retardo de carácter informativo.	Considerar controles y ajustes a los datos de seguimiento de aperturas e integrar los canales de comunicación del personal involucrado en el proceso.
OE3(P) Participar en mejoras de la eficiencia del impacto transaccional por tipo zona y segmento de los canales físicos del Banco de Bogota y mantener la precisión en las metas.	OPERACIONES	Muchas de las transacciones queden discriminadas por procesamiento innadecuado o por falta de caracterización de las mismas.	Incluir dentro de la herramienta las transacciones que no tienen una tipificación definida pero que son de vital importancia en el análisis por su participación.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO I. IDENTIFICACION DE RIESGOS PRESENTADOS EN EL MODELO – PERSPECTIVA APRENDIZAJE. (CONTINUACIÓN)

MANUAL DE REFERENCIA DE RIESGOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA	RIESGOS DE GESTION	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
OE1(A) Analizar permanentemente el comportamiento histórico transaccional, de satisfacción, cambio de atributos del canal y otras variables de los canales de distribución.	MERCADEO Y VENTAS	La información de satisfacción realizada aunque tenga un alto grado de confiabilidad, no refleja el comportamiento definitivo con que se debería analizar a los clientes pues se trata de un histórico, sin embargo, la aproximación para el sector es válida en el análisis de satisfacción en la calidad del servicio.	Organizada la trazabilidad del sector con que se cuenta de indicadores de satisfacción, monitorear y confrontar las tendencias del estudio con el comportamiento real que se desarrolla en el mercado, dando este análisis una validez a los datos del modelo.
	DIRECCION DE LA INFO TECNOLÓGICA	Las fuentes que generan las modificaciones a los canales pueden (circulares y manuales) y la base de oficinas puede estar desactualizada ó con información errónea.	Hacer las solicitudes de Base de oficinas y mantenerlo actualizado, además revisar las circulares y los manuales publicados en el manejo de la información de aperturas o modificaciones a los canales.
	OPERACIONES	Se puede presentar dispersiones espontáneas por periodo, que ofrece datos alejados de los parámetros normales en las transacciones de cada canal.	Analizar separadamente los periodos que comprenden este tipo de sucesos con los que presentan normalidad de servicio.
OE2(A) Entender e identificar por medio de las características de las zonas territoriales y de la competencia oportunidades estratégicas que representan incursiones en zonas geográficas.	DIRECCION DE LA JEFATURA	La información que se toma para la construcción del presupuesto puede contener errores estadísticos grandes o estar muy alejados de los datos reales que podrían generar distorsión en la toma de decisión.	Comparar varias fuentes y plantear con recursos estadísticos datos verídicos, que puedan ser utilizados para la toma de decisiones sobretodo para información que de antemano puede ser inconsistente o con la que no se cuenta.
	DIRECCION DE LA JEFATURA	Información incompleta, desactualizada o incoherente acerca de los cambios que afectan las decisiones de la jefatura en lo referente a competencia, segmentos de mercado, políticas y cambios legales.	Evaluar la validez de la información recopilada del mercado y estar constantemente identificando y analizando los cambios en los factores externos, además comunicar la información de competidores, clientes y los cambios legales u otro tipo de información para saber con certeza la razón de los cambios.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO I. IDENTIFICACION DE RIESGOS PRESENTADOS EN EL MODELO – APOYO ENTRADAS. (CONTINUACIÓN)

MANUAL DE REFERENCIA DE RIESGOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA	RIESGOS DE GESTION	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL		
<p>(EXTERNAS) Asegurarse de que la información recibida y enviada sea clara, correcta, completa y rápida en entrega para registrarla, almacenarla y consultarla en la plataforma tecnológica.</p>	<p>ENTRADAS</p>	<p>La información recibida no se identifica ni se entrega clara y oportunamente, por lo que las ordenes de reportes puede tener inconsistencias en su desarrollo y documentación.</p>	<p>Aplicación de las sugerencias y quejas recibidas por los usuarios en los reportes suministrados por la herramienta.</p>		
			<p>Igualdad en las fechas de recibo y envío de información por parte de la fuente y del administrador de la herramienta siguiendo un patrón apropiado.</p>		
			<p>Verificar si la información recibida cumple con los requisitos necesarios de administración de la herramienta.</p>		
				<p>La información se puede perder o confundir y necesita ser nuevamente solicitada.</p>	<p>Mantener disponible la información a los usuarios autorizados de la herramienta para facilitar la comunicación de resultados en la gestión de la jefatura.</p>
					<p>Comparar los informes recibidos por la fuente de información primaria, incluyendo la verificación de cantidades.</p>
				<p>La inspección de los archivos de datos recibidos al no ejecutarse puede muchas veces generar contratiempos en la entrega de la información.</p>	<p>Verificar los requerimientos de información para tener oportunamente los reportes de la herramienta es un punto crítico de la administración de las entradas al sistema.</p>
					<p>Se requiere una documentación apropiada y completa de la información que entra al sistema de la herramienta, ya que esta es compartida a otras unidades y actividades del negocio, además es manejada para decisiones de canales de distribución.</p>
					<p>Mantener los procedimientos para la actualización del registro de datos.</p>
		<p>La información en algunos casos no cuenta con registros de un periodo (incompleta), aunque si cuenta con historia de periodos anteriores, por consiguiente, la lectura del indicador es interrumpida y se pierde la tendencia estadística.</p>	<p>Mantener la información completa en el procesamiento de la herramienta para los informes de salida.</p>		
			<p>Verificar periódicamente que la información documentada en la herramienta sea la correcta.</p>		
			<p>Mantener los históricos necesarios para la revisión completa de los informes es tarea común del área.</p>		

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



**ANEXO I. IDENTIFICACION DE RIESGOS PRESENTADOS EN EL MODELO – APOYO.
SALIDAS (CONTINUACIÓN)**

MANUAL DE REFERENCIA DE RIESGOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA	RIESGOS DE GESTION	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>(EXTERNAS) Asegurarse de que la información recibida y enviada sea clara, correcta, completa y rápida en entrega para registrarla, almacenarla y consultarla en la plataforma tecnológica.</p>	<p align="center">SALIDAS</p>	<p>Procedimientos inadecuados en el cuidado y el manejo de los archivos de la herramienta que pueden generar pérdida y retraso por reproceso de la información.</p>	<p>Asegurar técnicas de manejo de la herramienta adecuadas al momento en que un usuario consulte o extraiga información relevante y de confidencialidad.</p> <p>Verificación al momento de emitir la información que se ha procesado en la herramienta, reduciendo los reprocesos de la información.</p>
		<p>La información generada puede ser difusa e incompleta para los lectores de la herramienta por su organización o por su manejo o por el simple hecho de la fuente que la suministra. Este caso se presenta mayoritariamente en nuevos usuarios de la herramienta.</p>	<p>Identificar e implementar la alternativa mas facil de lectura del indicador.</p> <p>Eficiencia y creatividad en el diseño y mantenimiento de la presentación de la herramienta percibida por los usuarios en la lectura de la información.</p>
		<p>la información que se publica en la herramienta de gestión puede llegar a ser excesiva o insuficiente para la toma de decisiones o para los informes que se necesiten elaborar para terceros interesados.</p>	<p>Mantener estrictamente la información que genera valor a la toma de decisiones para la jefatura mediante solicitudes de la misma área.</p> <p>Repasos periodicos de información contenida en la herramienta, luego identificar nuevas entradas y nuevas salidas de información para incluir dicha información en la herramienta de gestión.</p>
		<p>Los datos y la información históricos registrados no se encuentran de forma facil y clara, además que la trazabilidad es incompleta, por lo que las comparaciones no se puedan hacer de forma continua.</p>	<p>Comparar la información que ha de ser enviada y utilizada por la herramienta en lo que concierne a datos de periodos anteriores.</p> <p>Mantener los registros antiguos de información además de notificaciones que se hayan implementado para mejorar el uso de la herramienta.</p>

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO I. IDENTIFICACION DE RIESGOS PRESENTADOS EN EL MODELO – APOYO. HOSHIN (CONTINUACIÓN)

MANUAL DE REFERENCIA DE RIESGOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA	RIESGOS DE GESTION	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL
APOYO (suministrar la información en forma efectiva para la correcta emisión de reportes)	SUMINISTRO DE REPORTES DE GESTION	Las necesidades de la información de la herramienta para terceros o para la misma jefatura son desconocidas en algunos casos, o no son claramente comunicadas.	Identificar la información del usuario de la herramienta y actualizar las necesidades de esta información periódicamente.
			Reposo y aprobación de la jefatura a todas las novedades que se ejecuten a la herramienta, además de especificaciones detalladas y claras acerca de esas mejoras o incursiones de información.
			Comunicar las necesidades en la información de los usuarios para la preparación eficiente y eficaz de reportes.
		Las fechas de entrega y prioridades en cuanto a las entregas de reportes no son claramente comunicados.	Determinar las fechas para todos los reportes administrativos, con rutina o sin rutina.
			Comunicar y definir las fechas límites para los reportes y las prioridades de los mismos para prepararlos.
		La herramienta no pueda suministrar la información necesaria.	Identificar la información que no se genera en la herramienta además de las posibles modificaciones al sistema.

FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO J. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES DE LA JEFATURA.

infocadi.BSC		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE DIFERENCIA DIAS DE APERTURAS			
PERSPECTIVA	PROCESOS	DESCRIPCION	Se determina midiendo la diferencia de las fechas en que se elabora el proceso.
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECIFICO		
UNIDAD DE MEDIDA	DIAS		
FORMULA	$\frac{\text{DIA DE APERTURA PREVISTO} - \text{DIA DE FINALIZACION PROCESO}}{\text{CULMINACION DE LA}}$		
FRECUENCIA DE MEDICION	CULMINACION DE LA		
FUENTE DE SUMINISTRO	CANALES DE DISTRIBUCION	RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
IMPACTO OPERACIONAL	Se toma la diferencia en las fechas en que se desarrolla y se planifica la gestión de la apertura del canal. Se puede determinar el cumplimiento de la gestión desarrollada por la jefatura.	META	Este valor esta medido en en días y puede ser desajustado cuando se encuentra por encima del valor presupuestado y positivo si esta por debajo del valor presupuestado, la semana es lo ideal.

infocadi.BSC		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE PRIORIDAD DE ACCION			
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE,	DESCRIPCION	Consiste en determinar cuales zonas son las que necesitan de acciones inmediatas por medios comparativos entre los indicadores que se calculan para tal fin.
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECIFICA		
UNIDAD DE MEDIDA	PUNTOS		
FORMULA	$\frac{\text{RELACION ENTRE CAPTACIONES, BANCO DE BOGOTÁ Y OTRAS}}{\text{ANUAL}}$		
FRECUENCIA DE MEDICION	ANUAL		
FUENTE DE SUMINISTRO	CANALES DE DISTRIBUCION, CUBO SUPERFINANCIERA, DANE	RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME NTA)
IMPACTO OPERACIONAL	Este tipo de indicador define y permite visualizar cuales de las zonas de la superfinanciera y de los diferentes municipios son atractivas para desarrollar nuevas incorporaciones de canales. Para tal fin es necesario determinar cuales son las de más alta prioridad definidos por zonas donde se esta con la relación de captaciones altas.	META	En zonas donde las prioridades son altas la acción tiene que ser inmediata.

infocadi.BSC		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE MARKET SHARE			
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE	DESCRIPCION	Es un porcentaje que demuestra la participación que mantiene la entidad con respecto al total de canales de la zona de estudio(región, departamento, país o municipio).
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL		
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%)		
FORMULA	$\frac{100\% \times (\text{CANTIDAD DE CANALES ENTIDAD} \div \text{ZONA})}{\text{TOTAL DE}}$		
FRECUENCIA DE MEDICION	TRIMESTRAL		
FUENTE DE SUMINISTRO	PORTALES ENTIDADES FINANCIERAS	RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
IMPACTO OPERACIONAL	Permite medir la participación de cada una de las entidades que conforman el sistema financiero en Colombia y además Comparar cuales son las que mejor cantidad de canales tienen o con que cuentan.	META	El resultado sera positivo si tanto las cantidades como la participación obtuvieron un crecimiento significativo con respecto al bimestre anterior y son las mas significativas con respecto a los demas competidores, por el

infocadi.BSC		HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE RELACION (ROM Y ROP)			
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE	DESCRIPCION	LA RELACION(ROM-relation of meeting,ROP-relation of people) indica que por cada 500.000 habitantes de una zona especifica ó por cada canal de la entidad, se presentan X canales, si la cifra es menor o nula, el indicador es negativo para la entidad, si es alto o mayor a los demás es positivo para la entidad.
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECIFICO		
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD		
FORMULA	$\frac{\text{No DE CANALES TOTALES} / \text{No CANALES ENTIDAD}}{\text{ó No DE ENTIDAD}}$		
FRECUENCIA DE MEDICION	TRIMESTRAL		
FUENTE DE SUMINISTRO	DANE Y PORTALES ENTIDADES FINANCIERAS	RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME (NTA))
IMPACTO OPERACIONAL	Sirve para detectar cuantos canales se encuentran por cada uno de la entidad o por cada 500.000 habitantes de una zona objeto de estudio. Esta lectura esta especificada en la descripción.	META	cifras por encima de 48 serán lo ideal y tolerable por encima de 17 para el caso del ROM, para el ROP ser mayor al





ANEXO J. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES DE LA JEFATURA. (CONTINUACION)

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		
INDICADOR DE CUBRIMIENTO		
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE	
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL	
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%) Y CALIFICATIVO	
FORMULA	(MUNICIPIOS CUBIERTOS EN LA ZONAi)/TOTAL MUNICIPIOS DE LA ZONAi; CALIFICACIÓN DE 1-5 Y	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL	
FUENTE DE SUMINISTRO	CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y PORTALES DE	RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTACIÓN)
IMPACTO OPERACIONAL	Los comportamientos que tienen las entidades bancarias en su crecimiento se ven reflejados en la mayor atención a municipios del territorio nacional, por lo que es importante evaluar estos comportamientos y las necesidades de detectar oportunidades de municipios desatendidos.	META Tener buenos o excelentes índices de cubrimiento en la totalidad de municipios, así como porcentajes altos de cubrimiento mayores a 50%
	DESCRIPCIÓN	La relación puede ser tomada en cuenta con el total de los municipios del país o con el total de los municipios cubiertos por el sistema bancario. Las calificaciones están definidas de acuerdo a los porcentajes y estos a su vez definen cualitativamente el cubrimiento.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		
INDICADOR DE CONCENTRACION DE OPERACIONES		
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE	
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL	
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%) Y CUALITATIVO	
FORMULA	CALCULO SIMILAR AL DEL COEFICIENTE DINNI	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL	
FUENTE DE SUMINISTRO	PORTAL ENTIDADES BANCARIAS Y CANALES	RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTACIÓN)
IMPACTO OPERACIONAL	Los estados de concentración de operaciones de las entidades mejor posicionadas, indican que en la zona la mayoría de los canales se encuentran en una distribución centralizada, de otra parte, los canales descentralizados es decir que se encuentran repartidos de manera uniforme.	META La concentración de operaciones del sistema bancario del BANCO DE BOGOTÁ serán altos cuando su valor sea mayor
	DESCRIPCIÓN	Mide la razón total de canales ubicados en una zona específica con respecto al total de la zona.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		
INDICADOR DE RANKING		
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE	
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO	
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDADES	
FORMULA	ORDENAMIENTO DE MAYOR A MENOR	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL	
FUENTE DE SUMINISTRO	PORTALES ENTIDADES FINANCIERAS	RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTACIÓN)
IMPACTO OPERACIONAL	El indicador de ranking sirve para clasificar las entidades financieras con respecto a la cantidad de instalaciones (oficinas y cajeros) con las que cuentan en el territorio nacional. De esta manera se mide cual es la que tiene la mayor cantidad de canales y así con las demás y el cambio posicional al que pueda quedar sometido.	META Para el BANCO DE BOGOTÁ, La meta es superar o mantenerse en la posición en la que se encuentra actualmente
	DESCRIPCIÓN	Clasificación entre las diferentes entidades bancarias que conforman el sistema financiero del país.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		
INDICADOR DE CALIFICACIÓN		
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE	
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO	
UNIDAD DE MEDIDA	PUNTOS Y CUALITATIVO	
FORMULA	3 + CONS CAL(CONSULTAR EN EL	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL	
FUENTE DE SUMINISTRO	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTACIÓN)
IMPACTO OPERACIONAL	Altos puntajes de calificación implican altas capacidades de sucursales o cajeros en la región. Estos tipos de entidades son las que son objeto de seguimiento permanente,	META La meta es tener calificaciones altas que implican capacidades sobresalientes o buenas con respecto a la región que se estudia. Manténgase por encima de 3.5 o capacidad normales.
	DESCRIPCIÓN	Es una asignación numérica que tiene en cuenta variables de cantidades entre la desviación con el promedio general del sistema.





ANEXO J. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES DE LA JEFATURA. (CONTINUACION)

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		
INDICADOR DE UMBRALES DE SATISFACCION		
PERSPECTIVA	CLIENTE, APRENDIZAJE	<p>Los umbrales entendido como el límite de tolerancia permisible para clientes insatisfechos o satisfechos. Para el caso de clientes satisfechos, valores del banco de bogota por encima del umbral, serán positivos, mientras que valores por debajo del umbral, serán negativos, se ha establecido un rango que muestra niveles de alerta cuando el indicador tiende a reducirse o aumentarse en los niveles de satisfacción en cada canal.</p>
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL	
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%)	
FORMULA	DEFINIDA POR LA FUENTE	
FRECUENCIA DE MEDICION	SEMESTRAL	
FUENTE DE SUMINISTRO	CALIDAD DEL SERVICIO - INDICA	RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
IMPACTO OPERACIONAL	Semestralmente este indicador refleja valores permitidos que impone el mercado en relación con el servicio al que se ven expuestos los clientes. Este se hace con un estudio de calidad del servicio. Despues de esto se toman medidas de acción.	META Indicadores porcentuales por encima del umbral de satisfacción del sector para el BANCO DE BOGOTÁ y por debajo de los umbrales máximos de insatisfacción para cada variable de los diferentes

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		
INDICADOR DE CALIDAD DEL SERVICIO		
PERSPECTIVA	CLIENTES, APRENDIZAJE	<p>El indicador sera excelente si se encuentra por encima de 90 puntos y será deficiente si se encuentra por debajo de 70 puntos, este indicador se calcula como relación del impacto y la calificación del medio.</p>
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO	
UNIDAD DE MEDIDA	PUNTOS	
FORMULA	CALIFICACION DEL MEDIO X PONDERACION IMPACTO DE LA	
FRECUENCIA DE MEDICION	SEMESTRAL	
FUENTE DE SUMINISTRO	CALIDAD DEL SERVICIO - INDICA	RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
IMPACTO OPERACIONAL	Para cada una de las variables de calidad, se establecen unos parámetros de satisfacción donde lo importante en el proceso de decisión es establecer cuales son los puntos neurálgicos de cada medio u canal utilizado.	META Mantener altos estándares de calidad implica tener el indicador por encima de 90 puntos, esa es la meta del Banco de Bogotá

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		
INDICADOR DE RETENCION TRANSACCIONAL		
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE	<p>Es la relación entre las transacciones de periodos de cada canal objeto de atención.</p>
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO	
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDADES	
FORMULA	TX PERIODO ACTUAL/ TX PERIODO ANTERIOR	
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL	
FUENTE DE SUMINISTRO	CMENDOZA - CIF	RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
IMPACTO OPERACIONAL	valores por encima de uno(1) implican altos niveles de retención de los clientes y usuarios que usan el canal para ejecutar transacciones. si esta por debajo, se asume una migración de clientes y usuarios a hacer TX en otros	META El indicador debe mantenerse por encima de 1 y crecer continuamente.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		
INDICADOR DE PARTICIPACION POR TIPO DE OPERACION CNB		
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE	<p>Determina como esta distribuido el paquete de transacciones en cada uno de los canales.</p>
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO	
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%)	
FORMULA	100%*(TX POR TIPO Y POR CANAL/ TX TOTALES POR CANAL)	
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL	
FUENTE DE SUMINISTRO	CMENDOZA - CIF	RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
IMPACTO OPERACIONAL	Consiste en determinar cual es el porcentaje de participación de las transacciones, su evolución por cada periodo para referenciar puntos de acción.	META Para los tipos de operaciones que generan beneficios a los canales, sus porcentajes deben crecer. Lo ideal es que las TX que generan grandes ingresos sean las que crezcan.





ANEXO J. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES DE LA JEFATURA. (CONTINUACION)

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE IMPACTO DE TX EN MONTO	
PERSPECTIVA	PROCESOS, APRENDIZAJE
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL
UNIDAD DE MEDIDA	MONTO/TX
FORMULA	MONTO POR CANAL/ NUMERO DE TX REALIZADAS EN EL
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL
FUENTE DE SUMINISTRO	CIF- CANALES DE DISTRIBUCION
DESCRIPCION	
Este estudio se realiza con base a un diseño de experimentos de bloques completos aleatorizados demostrando la hipótesis de que en grupos muestrales los promedios de la relación monto/tx es aceptado, se concluye que: Alto impacto - si tiene una eficiencia considerable del cajero tanto financiera como operativa. Bajo impacto- ineficiencia del cajero tanto financiera como operativa.	
IMPACTO OPERACIONAL	El comparativo entre canales ofrece información acerca de la relación entre las transacciones realizadas y el monto que emite el canal por cada transacción.
RESPONSABLE	USUARIO (LECTURA) ADMINISTRADOR (ALIMENTAR)
META	Indicadores menores a cero son los indicados para demostrar el cumplimiento de la meta. Altas transaccionalidades y bajos montos. Esto reporta ingresos considerables para los

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE PROBABILIDAD Y PRONÓSTICO	
PERSPECTIVA	PROCESOS,
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%) TX,
FORMULA	DEFINIDAS EN EL ESTUDIO
FRECUENCIA DE MEDICION	TRIMESTRAL
FUENTE DE SUMINISTRO	CIF- CANALES DE DISTRIBUCION
DESCRIPCION	
Medir los restados estadísticos de las variables de transaccionalidad y de operación de los canales .	
IMPACTO OPERACIONAL	Determinar cuales son los canales que tienen peores probabilidades de que tengan estados de saturación o tiempo de operación altos, permite conocer cuales son los canales que más necesitan de atención para una mejora del servicio, además los pronosticos de transaccionalidad realizados ofrecen el nivel de tx esperado para el próximo periodo.
RESPONSABLE	USUARIO (LECTURA) ADMINISTRADOR (ALIMENTAR)
META	Alcanzar altos niveles de servicio y operatividad de los canales a través de decisiones apoyadas por análisis estadísticos.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE % DE CONTRIBUCION POR INGRESOS	
PERSPECTIVA	FINANCIERA,
CATEGORIA DEL INDICADOR	GENÉRICO
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%)
FORMULA	INGRESOS POR TIPO/
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL
FUENTE DE SUMINISTRO	CIF
DESCRIPCION	
La contribución será positiva cuando la participación con respecto a el mes anterior haya crecido con respecto al total de ingresos reportados por el canal, en casos contrario será negativo el aporte.	
IMPACTO OPERACIONAL	El % de contribución sirve para medir el nivel de rentabilidad en los canales de distribución físicos como peso y no como valor, muestra cual de los tipos de transacciones realizadas por los aportantes son las que más ingresos le reportan a cada canal.
RESPONSABLE	USUARIO (LECTURA) ADMINISTRADOR (ALIMENTAR)
META	Mantener altos porcentajes de contribución a las transacciones del aportante que más le aportan a los ingresos del

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE INGRESOS DEL CANAL	
PERSPECTIVA	FINANCIERA,
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL
UNIDAD DE MEDIDA	PESOS
FORMULA	SUMA INGRESOS POR APORTANTE
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL
FUENTE DE SUMINISTRO	CIF
DESCRIPCION	
Es la suma total de los ingresos que reporta cada aportante a los canales del Banco, de esta manera, se tienen ingresos variables dependiendo del canal usado.	
IMPACTO OPERACIONAL	Como solo se tienen en cuenta las transacciones que son cobradas por cada canal, el reporte de estos ingresos se da con base al total de transacciones cobradas y no al total de transacciones del canal, de tal manera que se hace la discriminación de ingresos y impacto financiero que tiene cada cobro de las diferentes aportantes.
RESPONSABLE	USUARIO (LECTURA) ADMINISTRADOR (ALIMENTAR)
META	Ingresos crecientes durante cada periodo y a la vez para cada contribuyente.





ANEXO J. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES DE LA JEFATURA. (CONTINUACION)

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE ESTADO DE CAPACIDAD	
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE, PROCESOS, CLIENTE
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL
UNIDAD DE MEDIDA	CUALITATIVO
FORMULA	INTERVALOS NUMÉRICOS
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL
FUENTE DE SUMINISTRO	CMENDOZA -CIF
IMPACTO OPERACIONAL	El impacto de este indicador se ve reflejado principalmente en el servicio ofrecido por el canal. Permite conocer la relación entre el tiempo de operación (up-time) y la cantidad de transacciones.
DESCRIPCIÓN	El indicador de estado de capacidad será saturado cuando las transacciones realizadas en el sean superiores a 3500 por periodo/canal y si llega a estar por debajo de las 3500 TX, estará subutilizado, entre ese intervalo podrá estar en vía de saturación, punto de equilibrio o normal.
RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
META	mantener el canal en estados por debajo de la saturación (ideal 3500 TX para cajeros) y por encima del punto de equilibrio (evitando la subutilización).

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE OPTIMIZACIÓN DEL TIME OFF	
PERSPECTIVA	PROCESOS, APRENDIZAJE, CLIENTE
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%)
FORMULA	DEFERENCIA ENTRE EL ÓPTIMO Y EL REAL
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL
FUENTE DE SUMINISTRO	CIF - CANALES DE DISTRIBUCIÓN
IMPACTO OPERACIONAL	El impacto está implícito en el cumplimiento de las metas óptimas de servicio de cada cajero por concepto de las variables que afectan el up time.
DESCRIPCIÓN	Este indicador se ha calculado con base a un estudio de optimización de modelos lineales, definidas las restricciones, el modelo que se sujeta a la minimización del time off por promedios generales se tienen en cuenta las siguientes alertas: cumplimiento - Si es en servicio, indica que se tienen altos valores de operación en el cajero, pero, si es en las variables de observación, indica que se presentan deficiencias por encima de lo permitido a nivel estándar. Incumplimiento: Esta por debajo de alcanzar la meta, por consiguiente, su valor está influenciado por grandes
RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
META	obtener altos niveles de servicio por una reducción en las variables controlables del time off, maximizando el up-time del canal.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE IMPACTO EN DESCONGESTIÓN TRANSACCIONAL	
PERSPECTIVA	CLIENTE, PROCESO,
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO
UNIDAD DE MEDIDA	PUNTOS
FORMULA	SUMA CALIFICACIONES CON RESPECTO AL REPARTO PROPORCIONAL DE PARTICIPACION(CONSUL
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL
FUENTE DE SUMINISTRO	CIF - CANALES DE DISTRIBUCIÓN
IMPACTO OPERACIONAL	La descongestión que puede generar el centro de pago en las oficinas que se encuentran en las Zonas de Influencia está determinado por una repartición de la participación con respecto al total de las transacciones en la zona, de esta manera, a mayor sea el indicador, puede ser una cantidad de oficinas menor ó que el CP tiene una alta participación de transacciones en la Zona con respecto al total de oficinas.
DESCRIPCIÓN	Se determina por medio de una repartición de la participación transaccional que tiene el centro de pago en la zona las oficinas que están en dicha zona, se asignan unas calificaciones y con respecto al promedio se establece el valor de los puntos en una escala de 100 a 500.
RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
META	Indicador de impacto por encima de 300 puntos es la meta que debe seguir cada centro de pago en cada periodo. Esto implica tener moderadas ó altas descongestiones en las ZL.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE EQUILIBRIO	
PERSPECTIVA	PROCESO, APRENDIZAJE
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD
FORMULA	TX DEL PERIODO EN EL CP PROMEDIO/DESVEST
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL
FUENTE DE SUMINISTRO	CIF - CANALES DE DISTRIBUCIÓN
IMPACTO OPERACIONAL	Si se mantiene constantemente el indicador de equilibrio por encima de uno(1) las transacciones por periodo tendrán crecimientos respecto a indicadores anteriores.
DESCRIPCIÓN	Cuando el indicador de equilibrio es mayor a (1,0), el tipo de transacción en el CP está por encima con respecto al promedio y al límite de desviación, su lectura está determinada que de todos los periodos de trazabilidad, este registra una excelente transaccionalidad. ANALIZANDO EL TIPO DE TRANSACCIÓN EN EL CP ENTRE PERIODOS.
RESPONSABLE	USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIME)
META	mantener permanentemente para periodos posteriores equilibrios por encima de 1.





ANEXO J. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES DE LA JEFATURA. (CONTINUACION)

	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE TIEMPO DE ATENCION A Q&R		
PERSPECTIVA	PROCESOS,	DESCRIPCION Diferencia entre la fecha de respuesta y la fecha de recibo del correo. Para los escenarios, si la atención a la Q&R es menor a 5 días laborales, la respuesta será oportuna, entre 5-14 dentro de lo normal, y por encima de esos días será crítica. Si las asignaciones de estos rangos estan por debajo del 50 % del total de cada cuatro meses campo de estudio, se encontraran en estado Crítico.
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL	
UNIDAD DE MEDIDA	DIAS	
FORMULA	FECHA DE RESPUESTA A LA Q&R- FECHA DE RECIBO DE LA Q&R	
FRECUENCIA DE MEDICION	FINALIZACION DE LA	
FUENTE DE SUMINISTRO	RECLAMOS, CANALES DE DISTRIBUCION	
		RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTACION)
IMPACTO OPERACIONAL	Altos niveles en diferencias implican altos niveles de inconformidad de las clientes ó usuarios de los canales del BANCO DE BOGOTÁ, pues estas quejas son tipificadas y enviadas por administración de reclamos.	META Obtener respuestas oportunas para el cliente y eficiencias operativas para el usuario y el administrador.

	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE CONTROL DE CALIDAD EN RESPUESTA		
PERSPECTIVA	PROCESO, APRENDIZAJE	DESCRIPCION Se controla la cantidad de correos que se encuentran por fuera de los límites normales de atención a través de gráficos que ilustran su comportamiento.
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO	
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD	
FORMULA	PROMEDIO DE RESPUESTA/ DESV ENTRE DIAS)	
FRECUENCIA DE MEDICION	FINALIZACION DE LA	
FUENTE DE SUMINISTRO	ADMINISTRACION DE RECLAMOS, CANALES DE	
		RESPONSABLE USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTACION)
IMPACTO OPERACIONAL	Para mediciones por fuera de los limites de control, por encima, implica una mala gestión den la respuesta de correos, bajo los limites será una eficiente gestión de las respuestas.	META Obtener excelentes niveles de gestión de las respuestas a correos bajo indicadores de control por debajo del promedio.



ANEXO J. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES DE LA JEFATURA. (CONTINUACION)

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE CATEGORIZACIÓN DE COMPETENCIA	
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE
CATEGORIA DEL INDICADOR	GLOBAL
UNIDAD DE MEDIDA	PUNTOS Y CUALITATIVO
FORMULA	
FRECUENCIA DE MEDICION	TRIMESTRAL
FUENTE DE SUMINISTRO	DISTRIBUCIÓN Y PORTALES DE ENTIDADES BANCARIAS
IMPACTO OPERACIONAL	Permite conocer cuales de las entidades del sector son competidores directos, fuertes u posicionados para tomar medidas estrategias al respecto. Además sirve para evaluar la capacidad de instalación con que se cuenta que es la variable que determina este indicador.
DESCRIPCION	
Consiste en un estudio de competencia que categoriza a las entidades del sector de acuerdo a la variable cantidad de canales en el territorio. Este estudio se hace solo con los municipios que cuentan con la red BANCO DE BOGOTÁ.	
RESPONSABLE	
USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTA)	
META	
El banco debe tener a todos ó la mayoría de los competidores directos o considerables, pues si son fuertes o posicionados pierde competencia.	

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE APERTURAS	
PERSPECTIVA	PROCESOS
CATEGORIA DEL INDICADOR	ESPECÍFICO
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%)
FORMULA	$ABS(((\text{fecha prev apertura} - \text{fecha final}) - (\text{fecha inicio} - \text{fecha inicio})) / \text{total de canales})$
FRECUENCIA DE MEDICION	FINALIZACIÓN DE
FUENTE DE SUMINISTRO	CANALES DE DISTRIBUCION
IMPACTO OPERACIONAL	Se toma la diferencia en las fechas en que se desarrolla y se planifica la gestión de la apertura del canal. Se puede determinar el cumplimiento de la gestión desarrollada por la jefatura.
DESCRIPCION	
Porcentaje de cumplimiento de fechas de apertura y tiempo de ejecución. Se presenta un margen para culminar los ajustes del proyecto del canal en el proceso global.	
RESPONSABLE	
USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTA)	
META	
El valor del indicador está medido como no efectivo cuando este se encuentra por debajo del 100% y será efectivo si se encuentra por encima de dicho valor.	

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE No. DE TRANSACCIONES(TX) POR SEGMENTO	
PERSPECTIVA	CLIENTE, APRENDIZAJE, PROCESOS
CATEGORIA DEL INDICADOR	GENÉRICO
UNIDAD DE MEDIDA	No DE TRANSACCIONES
FORMULA	SUMA(TX POR TIPO PARA EL SEGMENTO EN)
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL
FUENTE DE SUMINISTRO	HjyAdmin-CIF
IMPACTO OPERACIONAL	Sirve para evaluar el comportamiento y la cantidad de transacciones que se ejecutaron en la oficina objeto de estudio en un determinado periodo. Aunque en algunos segmentos este valor pueda crecer, en general podrían disminuir respecto al total, su comportamiento es subjetivo EL TOTAL DEPENDE DE LAS TX POR
DESCRIPCION	
Consiste en la segregación de las transacciones realizadas en la oficina objeto de estudio. Indica la cantidad de transacciones que realizó el segmento en la oficina.	
RESPONSABLE	
USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTA)	
META	
a nivel general es tener mayores transacciones ejecutadas en cada oficina y toda la red por los segmentos.	

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	
INDICADOR DE EVOLUCIÓN POR TIPO DE TRANSACCION EN OFICINAS	
PERSPECTIVA	PROCESOS,
CATEGORIA DEL INDICADOR	GENÉRICO
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE(%) Y TRANSACCIONES POR
FORMULA	$100 \times ((\text{TX POR TIPO ACTUALES} - \text{TX POR TIPO MES ANTERIOR}) / \text{TX POR TIPO MES ANTERIOR})$
FRECUENCIA DE MEDICION	MENSUAL
FUENTE DE SUMINISTRO	Usuario_NCABEZAS
IMPACTO OPERACIONAL	Se toma como base el comportamiento general de las transacciones por tipo de operación y se entra a evaluar su comportamiento histórico. Ante descensos pronunciados por tipo entre periodos se puede consultar este mismo estudio por cada oficina y detectar cuales son las que generan estos inconvenientes estadísticos.
DESCRIPCION	
Razón porcentual entre las transacciones realizadas por tipo de operación genérica de dos periodos de comparación. Este estudio se hace de forma similar con la oficina UNICENTRO. Que es un estudio SEMANAL y captaciones y colocaciones en nuevas oficinas que es estudio mensual de tipo de transacciones.	
RESPONSABLE	
USUARIO(LECTURA) ADMINISTRADOR(ALIMENTA)	
META	
Las metas están definidas de acuerdo al mes ó meses anteriores, así, para cada uno de los totales por oficina o por tipo de operación se esperan	



ANEXO K. JOB DESCRIPTION DE LOS PARTICIPANTES DEL MODELO.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES		
IDENTIFICACION GENERAL		
DENOMINACION DEL CARGO	Usuario principal y secundario	
NIVEL	Administrativo y Táctico	
NULERO DE CARGOS	mínimo dos(2)	
DEPENDENCIA	Gerencia de Calidad del Servicio	
JEFE INMEDIATO		
PROPOSITO PRINCIPAL		
Gerenciar la implementación de estrategias e iniciativas para la gestión técnica, administrativa y estratégica de la red de canales en la jefatura de canales de distribución ofreciendo soluciones de optimización en la toma de decisiones mediante el uso d		
DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES Y CONTRIBUCIONES ESCENCIALES		
1. Orientar a los demas usuarios en el manejo, búsqueda y tratamiento de la información que contempla el aplicativo.		
2. Dirigir y coordinar(aplicar coaching) la ejecución del programa para todo el equipo de trabajo para uso en la toma de decisiones.		
3. Gestionar las solicitudes de información y suministrarlas al administrador del aplicativo para actualizar el paquete de información.		
4. Administrar el uso del aplicativo.		
5. Presentar el aplicativo a nuevos usuarios para facilitar el acceso a informes de gestión.		
6.Promover el uso del aplicativo de gestión a todos los colaboradores involucrados en el cumplimiento de los objetivos de la Jefatura.		
7. Definir mecanismos de mejora en la lectura del aplicativo para los demas usuarios.		
8. Desempeñar actividades de seguimiento en inconsistencias, falta o retraso en la información por la fuente o por el administrador.		
COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTA ASOCIADA
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas, administrativas y operativas.	Comprende y conoce las características de la Jefatura, el área y la institución con el fin de coprender las necesidades reales de manejo de información para la toma de decisiones.
LIDERAZGO	Dirigir y mantener la cohesión necesaria para la consecución de los objetivos de los grupos de trabajo de la Jefatura de canales de distribución.	Fomenta la comunicación clara, directa y correcta, además promueve la eficacia del equipo unificando metas y objetivos institucionales.
PLANEACION	Determinar eficazmente las metas, estrategias, iniciativas y prioridades institucionales de mercadeo de canales identificando los responsables, los recursos y los plazos necesarios.	Establece planes alternativos de acción buscando soluciones a los problemas, todo esto anticipandose a los escenarios futuros con acierto.
TOMA DE DESICIONES	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas.	Elige con la información disponible, cursos de acción que se desembuelven en ambientes de incertidumbre.
DIRECCION Y DESARROLLO PERSONAL	Optimizar la calidad de aprendizaje y de aportes del equipo de trabajo y de las personas que participan en la consecución de los objetivos y las metas.	Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar habilmente el desempeño de los integrantes del equipo.
CONOCIMIENTO DEL ENTRONO	Estar al tanto de las circunstancias que influyen en el entorno organizacional.	Es conciente y está al día de las condiciones y acontecimientos claves del sector y hace un seguimiento permanente.
CONSTRUCCION DE RELACIONES	Mantener relaciones permanentes con agentes externos e internos que faciliten la consecucion de los objetivos.	Comparte información para establecer vinculos de trabajo en equipo de un modo efectivo y adecuado.
INICIATIVA	Anticiparse a los problemas ejecutando actividades que eliminen las barreras que impiden alcanzar las metas y objetivos.	Reconoce y hace viables las oportunidades de mejora que orientan la toma de decisiones.
INNOVACION Y CREATIVIDAD	Generar y desarrollar nuevas ideas, métodos, conceptos y soluciones.	Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.
TEAMWORK	Trabajar con otros integrantes de los procesos de manera conjunta y participativa por el cumplimiento de los objetivos globales.	Aporta ingeniosas ideas y opiniones.
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Capacidad para expresar ideas o hechos de forma clara y precisa con un adecuado uso del lenguaje apoyado por herramientas de gestión.	Establece coordinaciones fluidas y efectivas dentro de su equipo y con otras áreas, es específico en las solicitudes y explicaciones.



ANEXO K. JOB DESCRIPTION DE LOS PARTICIPANTES DEL MODELO. (CONTINUACION)

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES		
IDENTIFICACION GENERAL		
DENOMINACION DEL CARGO	Administrador de la herramienta	
NIVEL	Táctico y Operativo	
NULERO DE CARGOS	máximo 2	
DEPENDENCIA	Jefatura de canales de distribución	
JEFE INMEDIATO	Jefe canales de Distribución	
PROPOSITO PRINCIPAL		
Actualizar, revisar y sugerir tendencias e inconsistencias en el manejo de la información requerida e incorporada en la herramienta de gestión administrativa, además de la participación en las estrategias e iniciativas para la gestión técnica de la red de canales en la jefatura de canales de distribución ofreciendo soluciones de información rápida, veraz y completa en la toma de decisiones.		
DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES Y CONTRIBUCIONES ESCENCIALES		
1. Aesorar al arquitecto y tomar sugerencias del usuario en el manejo, inclusión y lectura de la información.		
2. Apoyar la planificación de actividades administrativas del área de canales.		
3. Gestionar los accesos y condiciones de seguridad de los usuarios y capacitar en el manejo del aplicativo.		
4. Administrar, controlar y mejorar el aplicativo de gestión, buscando la eficiencia operativa.		
consecución de los objetivos del área.		
6. Mantener actualizada la base de datos y todos los files y brief ejecutivos que contiene al aplicativo.		
7. Definir programas planificados para mantener la información completa, actualizada y confiable.		
COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTA ASOCIADA
DIRECCION Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Optimizar la calidad de aprendizaje y de aportes a los equipos de trabajo y a las personas que dirigen la consecución de los objetivos y las metas.	Sabe atender las delegaciones de actividades que le asignan permitiendo niveles de autonomía y desarrollo, además de altos niveles de productividad.
INICIATIVA	Anticiparse a los problemas ejecutando actividades que eliminen las barreras que impiden alcanzar las metas y objetivos.	Enfrenta los problemas de información y ejecuta acciones concretas para solucionarlos.
APRENDIZAJE CONTINUO	Adquirir y desarrollar permanentemente destrezas y conocimientos para mantener una amplitud de los diferentes criterios de decisión.	Asimila y aplica la información adquirida correctamente, aprendiendo de la experiencia.
TEAMWORK	Trabajar con otros integrantes de los procesos de manera conjunta y participativa por el cumplimiento de los objetivos globales.	Coopera en distintas situaciones y comparte información.
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Generar y desarrollar nuevas ideas, métodos, conceptos y soluciones.	Busca nuevas alternativas de solución y se atreve a romper esquemas tradicionales.
MANEJO DE INFORMACIÓN	Manejar con respeto, cuidado y confidencialidad la información institucional y personal de la que se dispone.	Recoger información imprescindible para el desarrollo de la tarea, transmitiendo información oportuna y objetiva.
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Capacidad para expresar ideas o hechos de forma clara y precisa con un adecuado uso del lenguaje apoyado por herramientas de gestión.	Solicitud adecuada de información y comunicación de mejoras en la lectura de la herramienta.
CAPACIDAD EN EL MANEJO DEL TIEMPO	Habilidad para garantizar la oportuna planeación de actividades y distribución del tiempo y de recursos con el fin de cumplir con los objetivos internos y las tareas propias.	Introduce cambios favorables para mejorar su eficiencia y cumplimiento.
COLABORACIÓN	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.
CONOCIMIENTOS TECNICOS	Capacidad de poner en práctica y ampliar el conocimiento conceptual para transferir esto en beneficios en la consecución de las metas comunes.	Comparte con los demás su conocimiento técnico, actuando como un consultor.
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas, administrativas y operativas.	Comprende y conoce las características de la Jefatura, el área y la institución con el fin de comprender las necesidades reales de manejo de información para suministrar a los usuarios del sistema.



ANEXO K. JOB DESCRIPTION DE LOS PARTICIPANTES DEL MODELO. (CONTINUACION)

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES		
IDENTIFICACION GENERAL		
DENOMINACION DEL CARGO	Arquitecto ó Diseñador	
NIVEL	Operativo	
NULERO DE CARGOS	1	
DEPENDENCIA	Jefatura de canales de distribución	
JEFE INMEDIATO	Jefe canales de Distribución	
PROPOSITO PRINCIPAL		
Desarrollar mejoras, innovaciones e introducción de nueva información en la implementación de la herramienta de gestión administrativa de la red de canales en la jefatura ofreciendo soluciones de optimización en la búsqueda y consolidación de información para facilitar el proceso de toma de decisiones.		
DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES Y CONTRIBUCIONES ESCENCIALES		
1. Entender y organizar cada brief ejecutivo que favorece el core bussiness de la Jefatura.		
2. Controlar el manejo de la información y prestar apoyo informático en el manejo eficiente de la herramienta.		
3. Evaluar las capacidades de acceso, seguridad, manejo y actualización de la herramienta.		
4. Elaborar los paquetes de programación necesarios para el correcto funcionamiento del aplicativo.		
5. Formular los atributos necesarios y desarrollarlos para incorporarlos en el aplicativo.		
6. Efectuar seguimiento a los cambios a los que esta sujetos el paquete informático.		
COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTA ASOCIADA
CONOCIMIENTOS TECNICOS	Capacidad de poner en práctica y ampliar el conocimiento conceptual para transferir esto en beneficios en la consecución de las metas comunes.	Solucionar problemas técnicos para mejorar el rendimiento de la operatividad del aplicativo.
COLABORACIÓN	Cooperar con los demas con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Cumple los compromisos de mejora que adquiere.
MANEJO DE INFORMACIÓN	Manejar con respeto, cuidado y confidencialidad la información institucional y personal de la que se dispone.	Organiza y guarda de forma adecuada la información, teniendo en cuenta las sugerencias del equipo y los conocimientos de datawarehouse.
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Generar y desarrollar nuevas ideas, métodos, conceptos y soluciones.	Desarrolla nuevas formas de hacer tecnologías.
APRENDIZAJE CONTINUO	Adquirir y desarrollar permanentemente destrezas y conocimientos para mantener una amplitud de los diferentes criterios de decisión.	Se adapta y aplica tecnología en pro de asimilar las necesidades de información del aplicativo.
INICIATIVA	Anticiparse a los problemas ejecutando actividades que eliminen las barreras que impiden alcanzar las metas y objetivos.	Enfrenta los problemas desistematización y ejecuta acciones concretas para solucionarlos.
DIRECCION Y DESARROLLO PERSONAL	Optimizar la calidad de aprendizaje y de aportes del equipo de trabajo y de las personas que participan en la consecución de los objetivos y las metas.	Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores y hace uso de las habilidades de recursos propios para alcanzar la eficiencia.
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas, administrativas y operativas.	Comprende y conoce las características de la Jefatura, el área y la institución con el fin de coprender las necesidades reales de manejo de información.
TEAMWORK	Trabajar con otros integrantes de los procesos de manera conjunta y participativa por el cumplimiento de los objetivos globales.	Planifica acciones teniendo en cuenta las opiniones del equipo.
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Estar al tanto de las circunstancias que influyen en el entorno organizacional.	Es conciente y está al día de las condiciones y acontecimientos claves del sector y hace un seguimiento permanente.
MANEJO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Opera las herramientas tecnológicas y de información requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés de conocer y aplicar el modo eficiente y regular de los programas y aplicaciones adoptados.	Ejecuta los sistemas que aplican a la operatividad necesaria del aplicativo.

DEFINICION DEL APLICATIVO INFOCADI BSC-HK

INFOCADI BSC es un sistema de gestión integrado que permite visualizar todos y cada uno de los procesos de información además facilita la documentación y el control de la gestión realizada por la Jefatura de canales de distribución. A través de un CMI (cuadro de mando integral) permite ver la forma en que los objetivos estratégicos que generan valor a los procesos, interactúan con los procesos de decisión comerciales a los que están sujetos los diversos actores que conforman el equipo de trabajo.

Es la forma mas clara de mejorar el desempeño y la productividad no solo de las personas, además los procesos de información, decisión y de ejecución implícitos en las estrategias que se manejan cotidianamente.

El sistema **INFOCADI BSC** sistematizará la actual metodología de manejo de información gerencial con el fin de facilitar el acceso a la información y además de entregar los resultados a tiempo y con un alto grado de validez.

El principal beneficio logrado con el manejo de la herramienta es la administración organizada de la información, la toma de decisiones con el mínimo de incertidumbre y riesgo (esto por el paquete completo de información) y el mejoramiento continuo en los diferentes campos de acción en los que se ve involucrada la jefatura de canales de distribución.

Desde el punto de vista técnico, **INFOCADI BSC** es un conjunto de aplicaciones integradas, que cubre:

- I. Control de Gestión (Objetivos, Indicadores y Responsables).
- II. Administración de Proyectos (aperturas).
- III. Presupuesto.
- IV. Inteligencia de Negocios-IBM (Cubos de información que van desde transacciones hasta ingresos).
- V. Graficador Gerencial.
- VI. Paneles y portales de usuarios (sistema integrado de menús).

OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN

- ✓ Automatizar la administración de las actividades realizadas por la jefatura de canales de distribución a través de un manejo adecuado de la información.
- ✓ Fortalecer la gestión y la toma de decisiones comercial a través de información rápida, valida y completa.
- ✓ Disponer de la información documentada y valiosa para la jefatura.

- ✓ Alinear las actividades de gestión de la jefatura con la gerencia y cada uno de los canales del Banco de Bogotá.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE INFOCADI BSC

CONECTIVIDAD

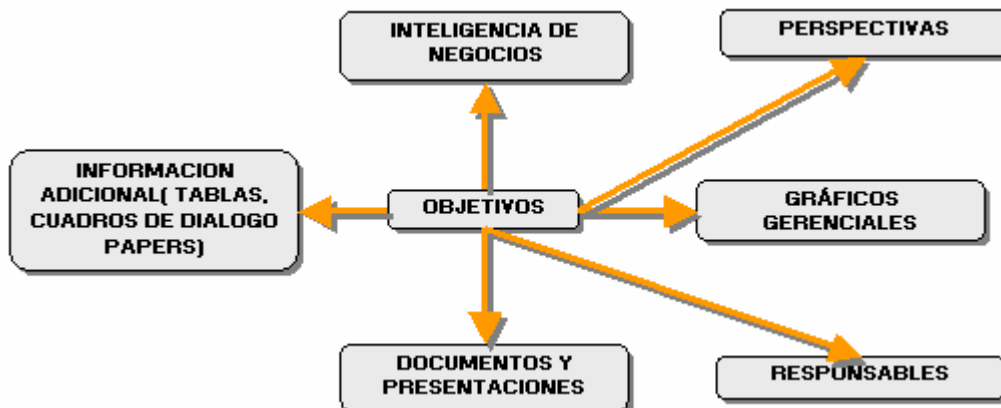
El aplicativo desarrollado puede extraer información desde cualquier base de datos, archivo plano, archivos (xls), Excel, Access (mdb), para alimentar los indicadores, reportes y gráficos.

MODELO

El modelo de diseño del aplicativo es implementado en relación con el manejo de la información, así, para cada estudio realizado se presentarán esquemas diferentes en la presentación de la información.

COMPONENTES

A continuación se muestra los principales componentes de un modelo:



INFOCADI BSC permite llegar al nivel de detalle que requiera el usuario a través del módulo de inteligencia de negocios o cubos, que unido a los reportes, gráficos y documentos relacionados le dan a la Administración, el cuadro completo.

REQUISITOS INFOCADI BSC - HK

Equipo

CPU. Intel Pentium IV CELERON de al menos 2.20 GHz de velocidad

256 MB de memoria RAM

Disco duro con al menos 2 GB de espacio libre

Memoria virtual de al menos 256 MB

Software básico

MS Windows 2000 (o superior)

FUNCIONALIDADES

RESPONSABLES

Responsabilidades tipos y roles de cada actor involucrado en el modelo de gestión administrativo.

MODULO DE MODIFICACIONES

Modificaciones temporales a objetivos, indicadores, files y briefs ejecutivos que suministra la herramienta. Los procesos contemplados son inclusión, modificación, exclusión de información del aplicativo, aprobados previamente para ser ejecutados por el administrador.

INDICADORES

Editor de fórmulas, conectividad directa con cualquier fuente de información gerencial del aplicativo a través del ME (mapa estratégico) HV del indicador.

ALERTAS

Que están contempladas en los indicadores de cada brief ejecutivo y en el cuadro de control (CMI) principal.

SEGURIDAD

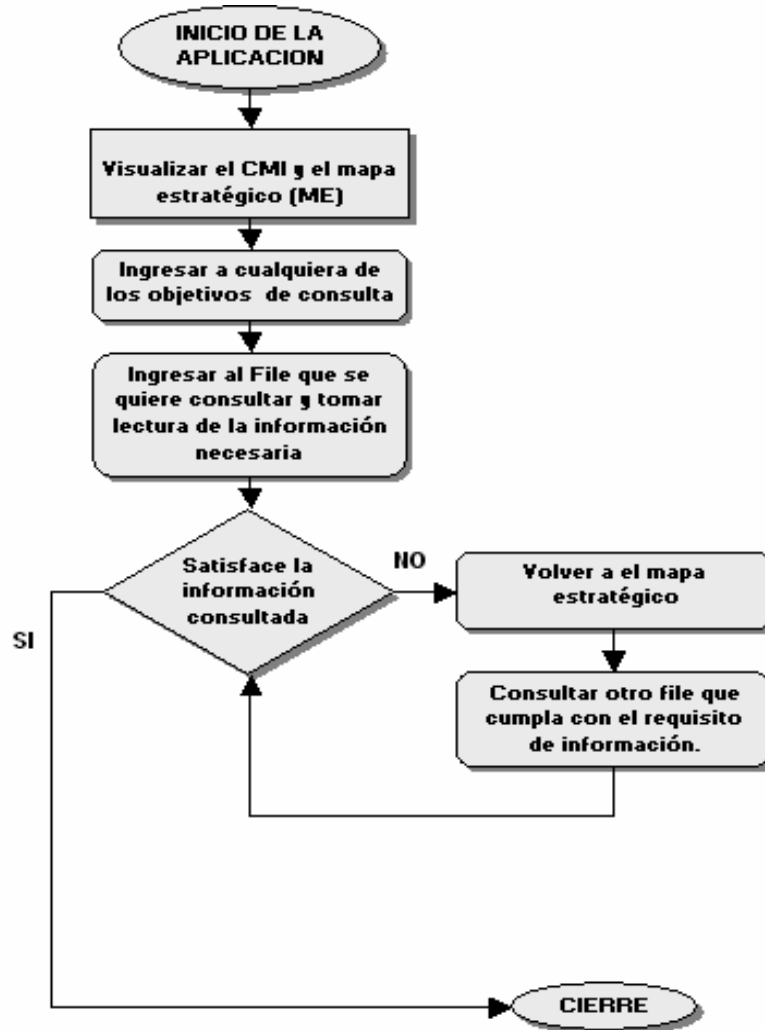
Paneles de usuario (resúmenes), mapas, cubos de información, imágenes, gráficos, información de valor(objetivos e indicadores).

PROCESAMIENTO ANALITICO EN LINEA

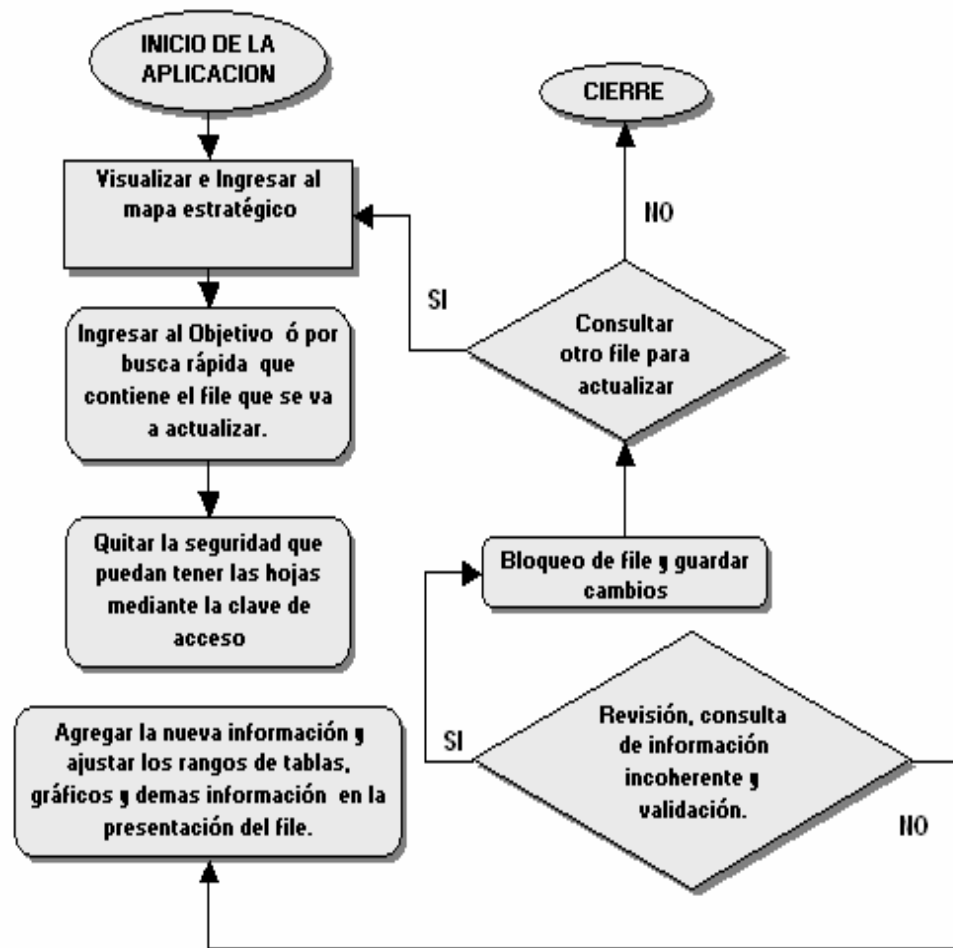
Consulta de datos, visualización de información sistémica, graficadores, múltiples bases de datos consolidadas(para construcción de históricos), creación de campos adicionales para información, objetivos e indicadores, definición libre de tablas, cuadros de dialogo y papers para la correcta lectura, búsqueda de cubos de un indicador, alineación estratégica.

FLUJO DE ACTIVIDADES DEL USUARIO, EL ADMINISTRADOR Y EL PROGRAMADOR.

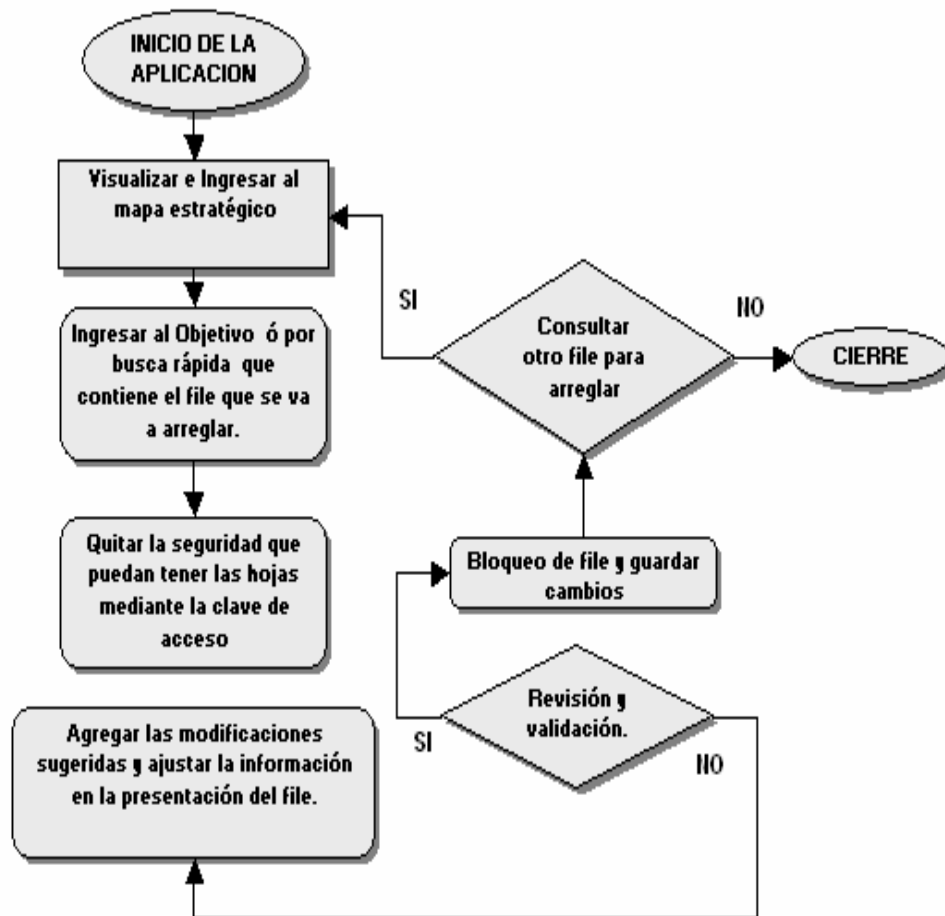
USUARIO



ADMINISTRADOR



PROGRAMADOR

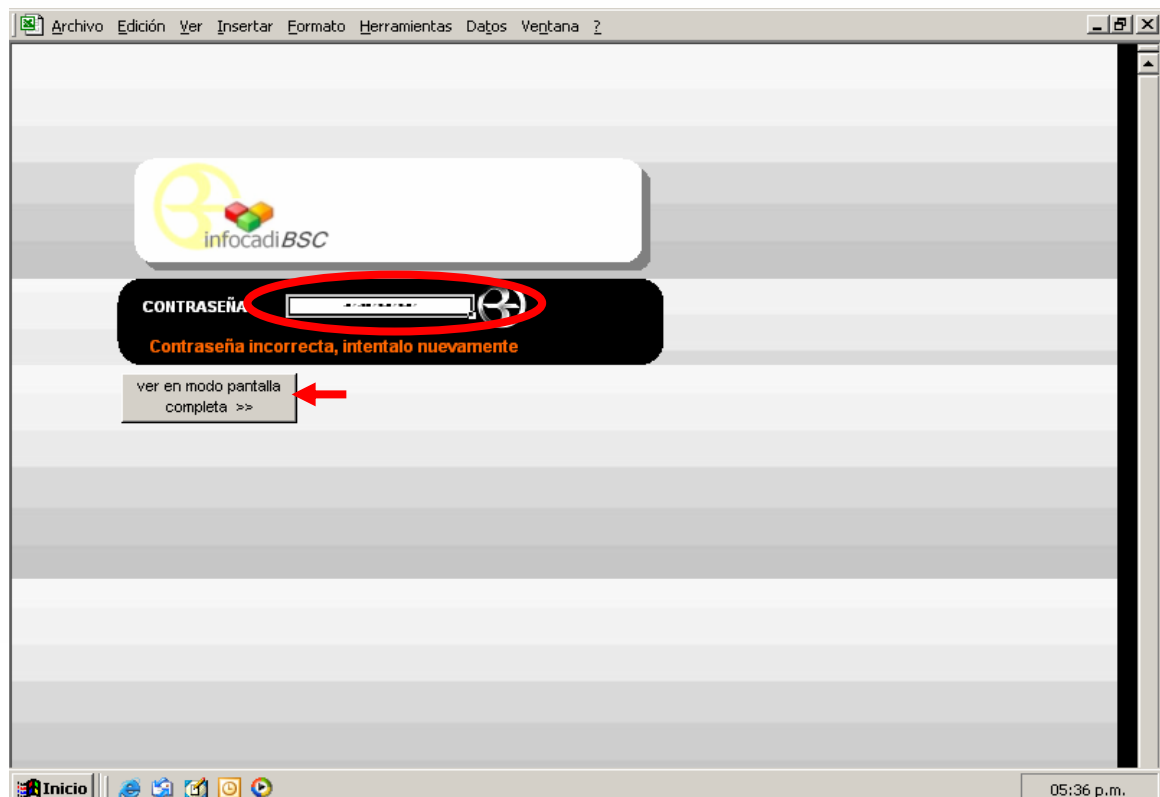


MANEJO, ACTUALIZACIÓN Y MEJORAS DE LA HERRAMIENTA

MANEJO BÁSICO USUARIO

INGRESO

Para ingresar a la herramienta debe dar link desde el escritorio a la hoja de ingreso. La contraseña se entrega a cada uno de los usuarios, al administrador y programador con el fin de ingresar la información requerida por el aplicativo. Para una mejor vista de la herramienta ver en modo pantalla completa. Una vez ingresada la clave aparecerá el link para ingresar a la página principal, donde se encuentra toda la información que se necesita para operar el aplicativo y entender el alineamiento HK- BSC.



Desde la pagina principal se podrá tener acceso al **mapa estratégico(ME)**, que es la ventana donde se despliegan los objetivos y los indicadores de gestión de la jefatura de canales de distribución. Además también encontrará presentaciones que ilustran mejor lo que es el BSC y canales de distribución de manera estratégica. En el cuadro de control ó mando integral encontrará el resumen de objetivos estratégicos con las metas importantes y con un resumen de la hoja de vide de los indicadores.

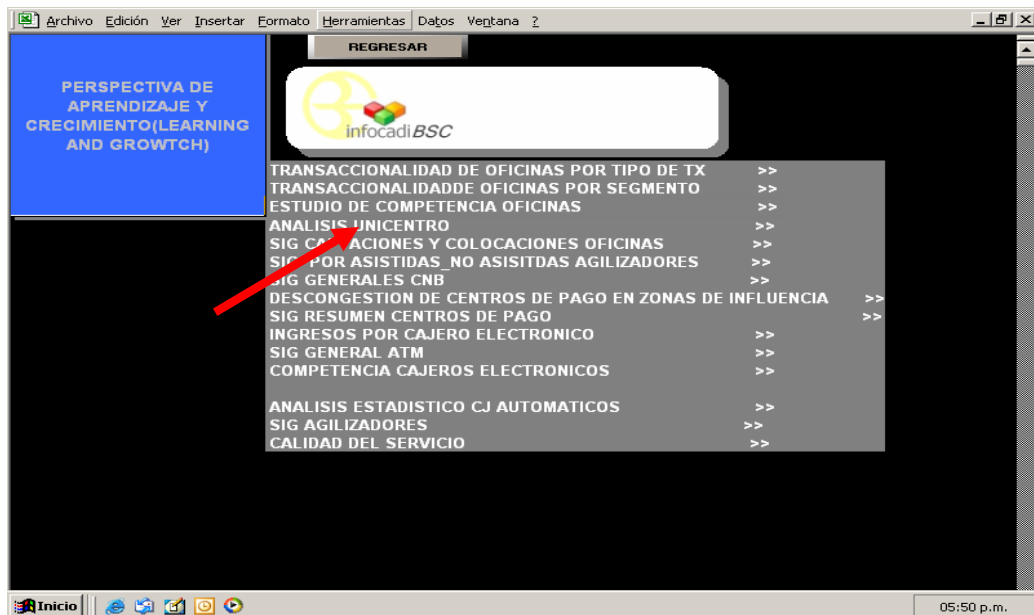
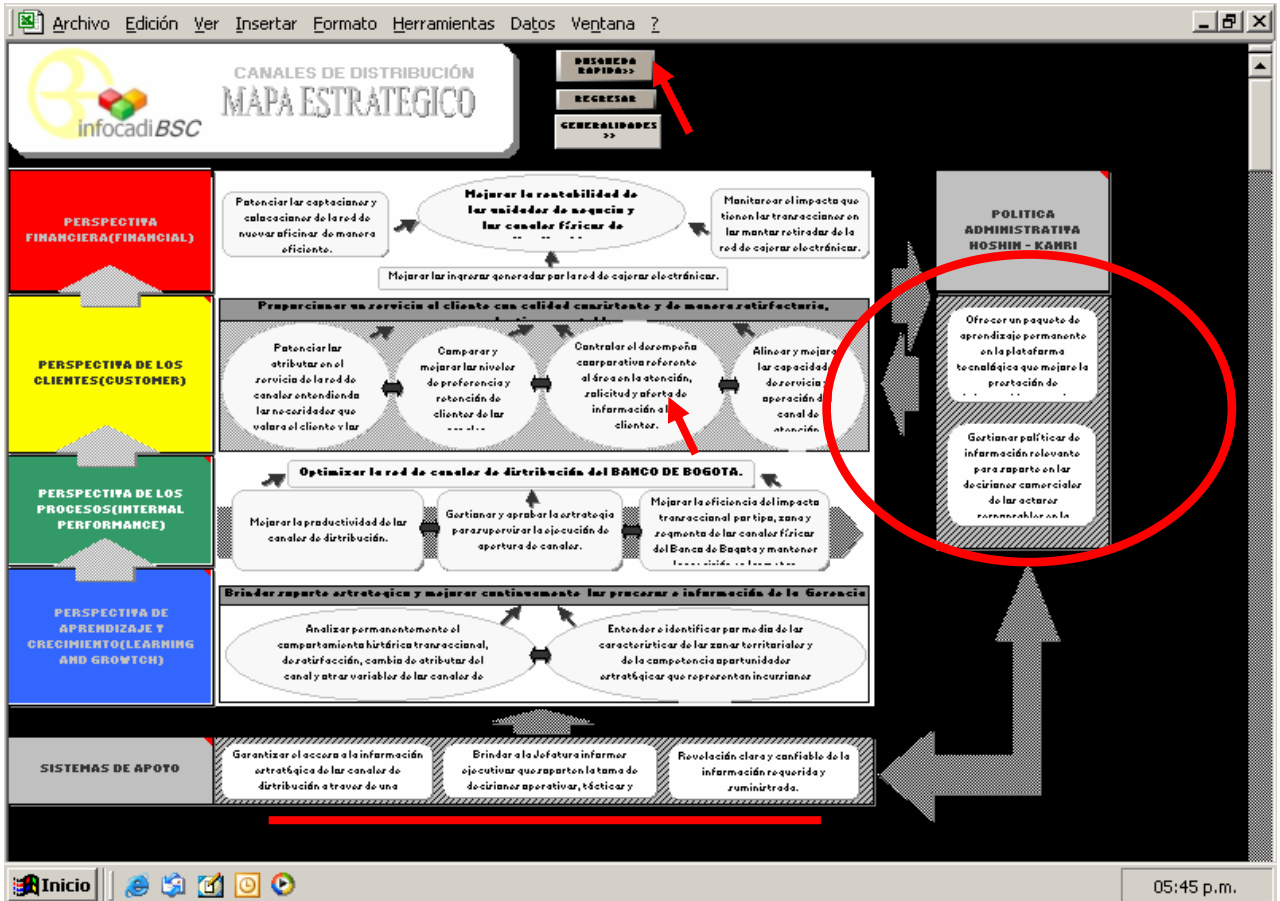
También encontrará el manual y el JOB DESCRIPTION de los involucrados en el manejo y administración de la herramienta y el CORE BUSINESS de la jefatura.



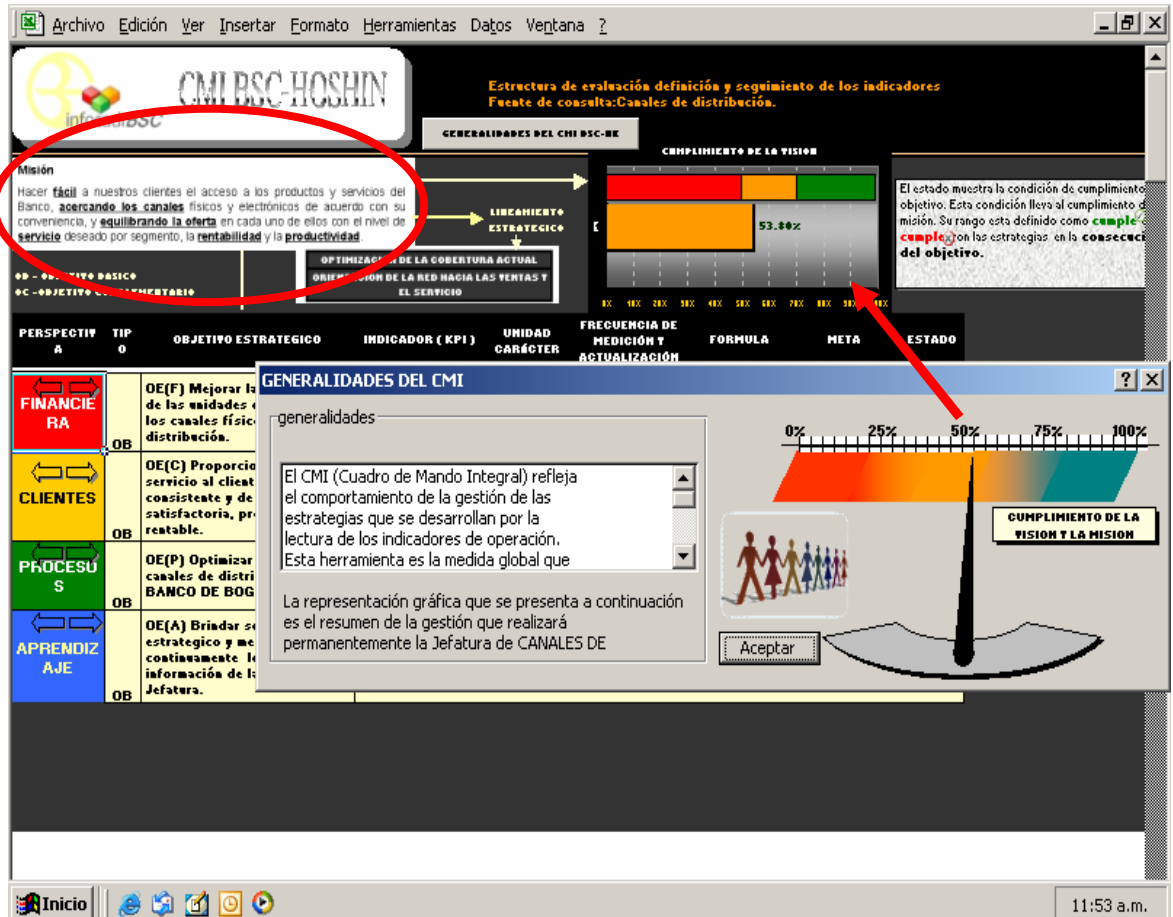
MAPA ESTRATÉGICO Y CMI

El mapa estratégico es el portal a todos los indicadores que se necesitan para la toma de decisiones comerciales. Al ingresar a los objetivos estratégicos encontrará un listado de los briefs ejecutivos que abarcan la consecución de cada OE (OBJETIVO ESTRATÉGICO). A partir de allí podrá acceder a la información que desea consultar.

Dentro del mapa estratégico existe un modo de búsqueda rápida ubicado en la pestaña superior en donde encontrará el resumen por canal de distribución.



El CMI ofrece información con niveles de alerta acerca del cumplimiento de los objetivos de la jefatura, el lineamiento estratégico que lleva el área y la referencia de la visión y de las áreas involucradas. Se puede hacer un despliegue de cada **objetivo básico de la perspectiva del BSC** para mirar el resumen de gestión de cada objetivo estratégico. También encontrará una aclaración de cada objetivo de la herramienta para facilitar su lectura.



GENERALIDADES DEL CMI

generalidades:

El CMI (Cuadro de Mando Integral) refleja el comportamiento de la gestión de las estrategias que se desarrollan por la lectura de los indicadores de operación. Esta herramienta es la medida global que

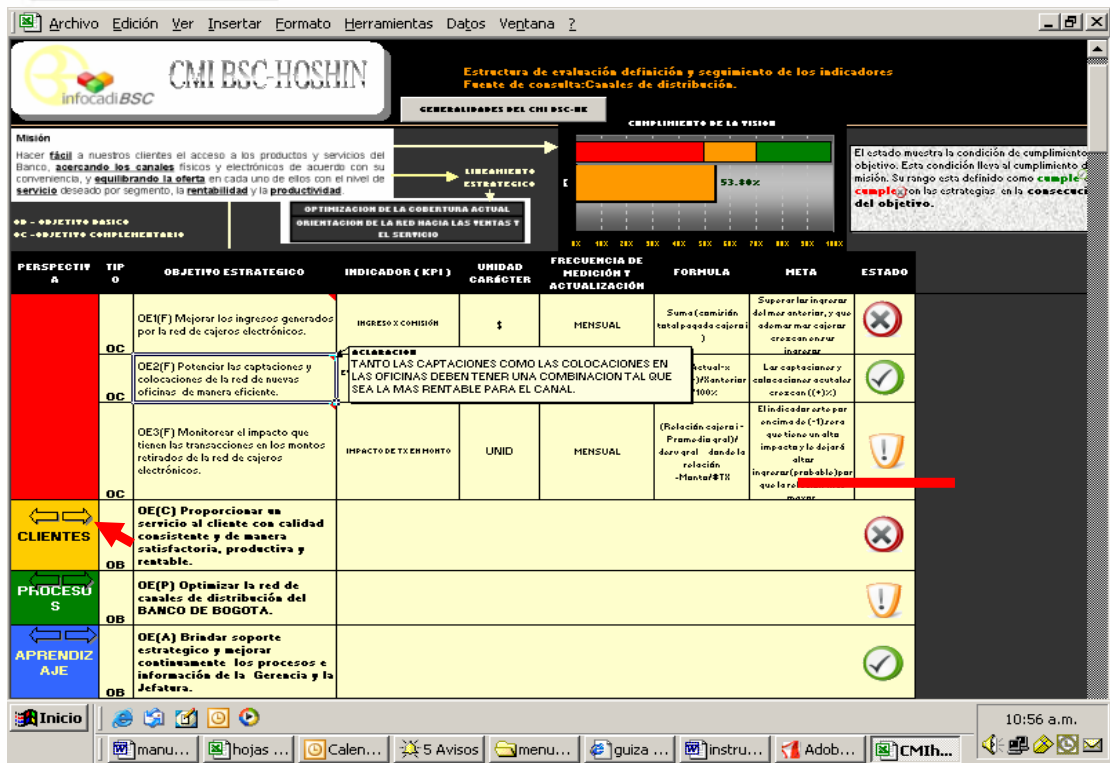
La representación gráfica que se presenta a continuación es el resumen de la gestión que realizará permanentemente la Jefatura de CANALES DE

0% 25% 50% 75% 100%

COMPLIMIENTO DE LA VISION Y LA MISION

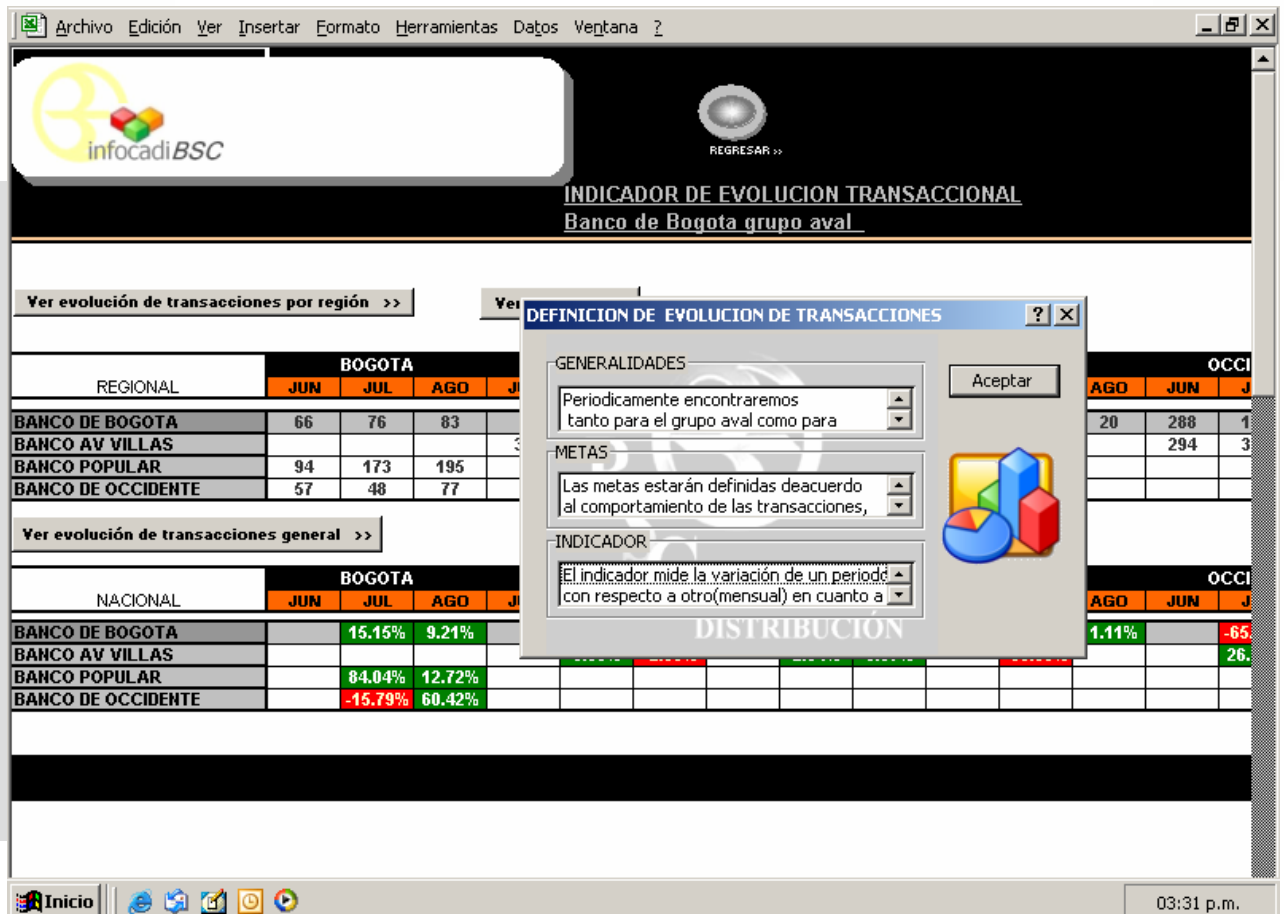
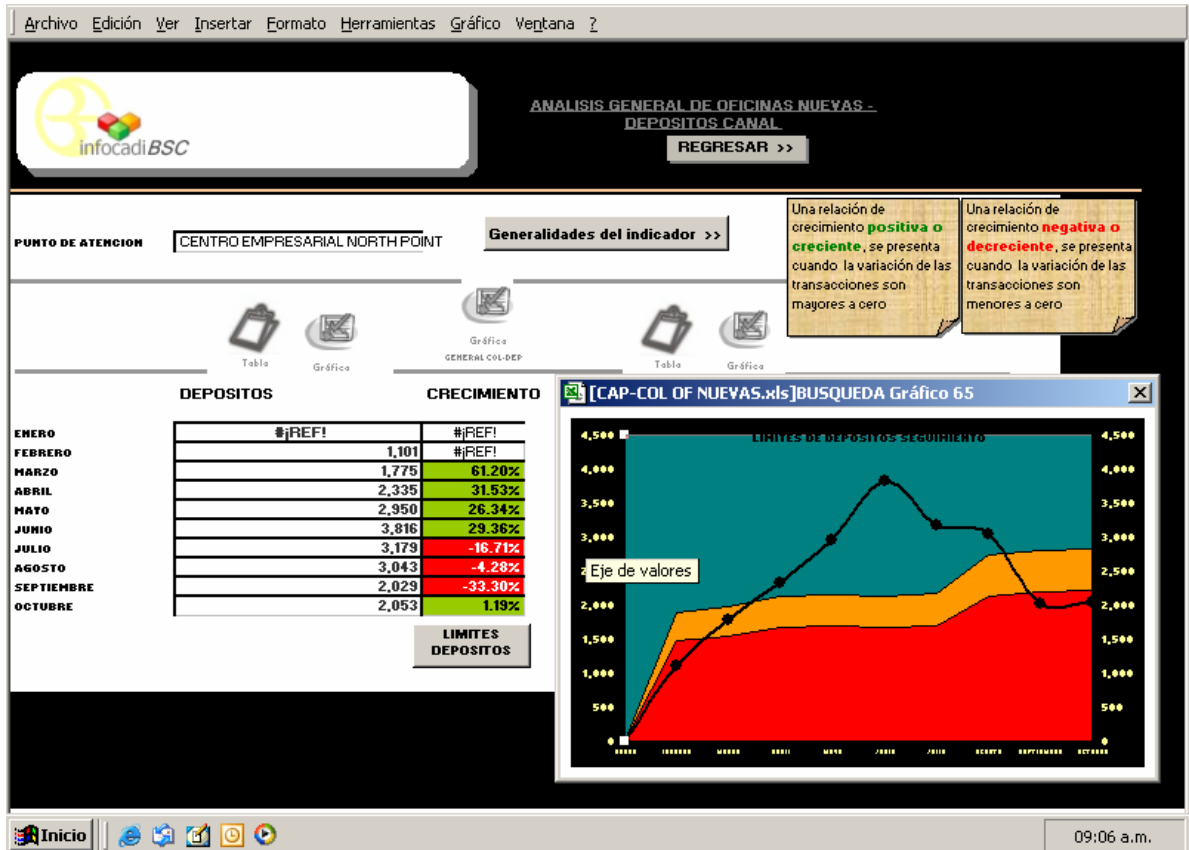
Aceptar

PERSPECTIVA	TIPO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR (KPI)	UNIDAD CARÁCTER	FRECUENCIA DE MEDICIÓN Y ACTUALIZACIÓN	FORMULA	META	ESTADO
FINANCIERA	OB	OE(F) Mejorar la de las unidades de los canales físicos distribución.						
CLIENTES	OB	OE(C) Proporcionar servicio al cliente consistente y de satisfactoria, prestatable.						
PROCESOS	OB	OE(P) Optimizar canales de distribución BANCO DE BOG						
APRENDIZAJE	OB	OE(A) Brindar soporte estratégico y mantener la información de la Jefatura.						



Dentro del manejo de la herramienta el usuario puede consultar gráficos, evolución de cada uno de los indicadores de una forma fácil, además de cuadros de diálogo y papers que facilitan el entendimiento del estudio y menús que muestran de forma clara cada uno de los indicadores que se necesitan con sus alertas.





El usuario debe tener en cuenta que no puede hacer ninguna modificación a cualquier archivo del aplicativo y solo podrá usar la información para consultas y extraer información si alterar la presentación de cada brief.

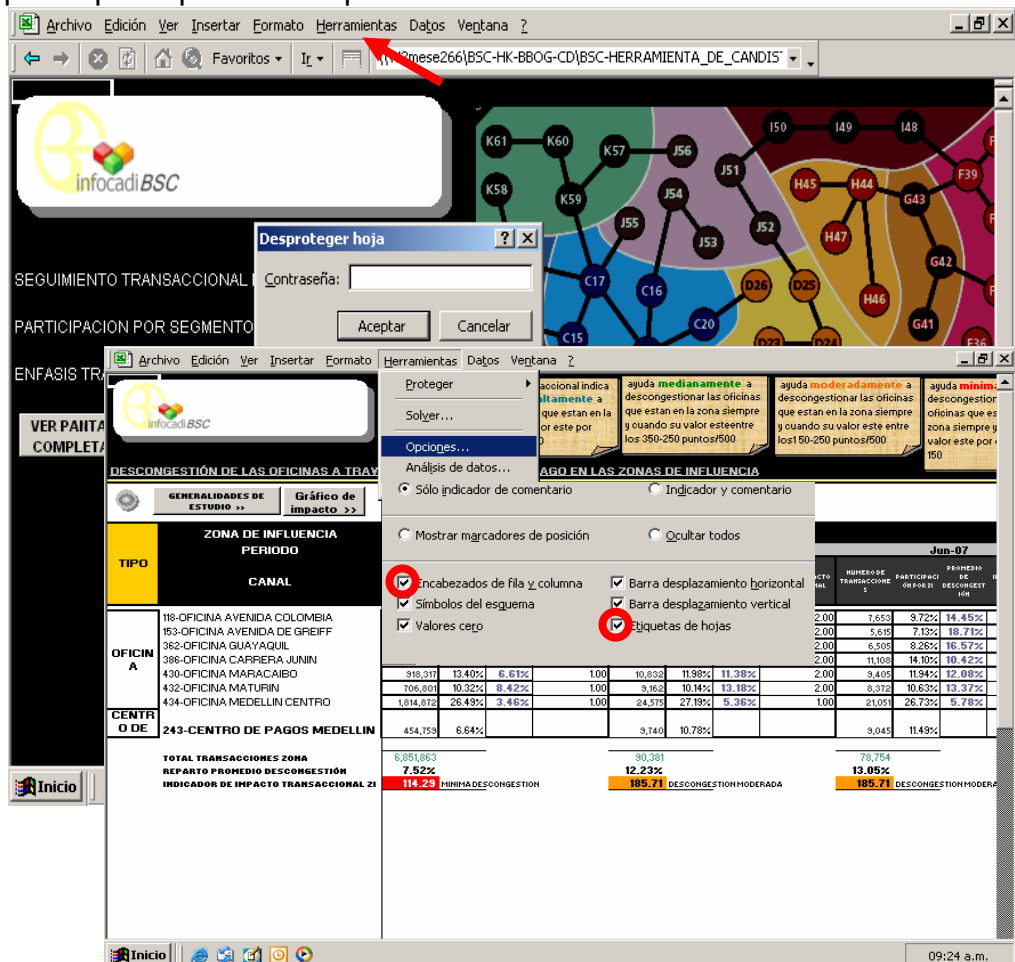
Importante: Para cada nuevo usuario esta condición debe quedar clara para evitar perdida o alteración de la información.

Cada mejora, inconsistencia ó ausencia de información se deberá consultar con el administrador de la herramienta.

Muchas de las interfaces de información están sujetas a otros briefs ejecutivos, por lo tanto funcionan como un anexo que en usuario debe entender de manera adecuada (como por ejemplo Cap-Col oficinas _ nuevas).

MANEJO BÁSICO PARA EL ADMINISTRADOR

Muchos de los files y su contenido está protegido para mayores niveles de seguridad. Al desarrollar modificaciones ó actualizaciones dentro de cada herramienta el administrador deberá ingresar a la pestaña que se encuentra en la parte superior para quitar el bloqueo del brief.



The screenshot shows the infocadiBSC application interface. At the top, there is a menu bar with options: Archivo, Edición, Ver, Insertar, Formato, Herramientas, Datos, Ventana. A red arrow points to the 'Herramientas' menu. Below the menu bar, there is a map showing various zones and offices, with labels like K61, K60, K57, J56, J51, I50, I49, I48, K58, K59, J54, J53, J52, H45, H44, G43, F39, C17, C16, D26, D25, H47, H46, G42, C15, D23, D24, G41, F38, F37, F36, F35, F34, F33, F32, F31, F30, F29, F28, F27, F26, F25, F24, F23, F22, F21, F20, F19, F18, F17, F16, F15, F14, F13, F12, F11, F10, F9, F8, F7, F6, F5, F4, F3, F2, F1.

A dialog box titled 'Desproteger hoja' is open, with a 'Contraseña:' field and 'Aceptar' and 'Cancelar' buttons.

Below the map, there is a table with columns: TIPO, ZONA DE INFLUENCIA, PERIODO, CANAL. The table lists various offices and their associated data.

TIPO	ZONA DE INFLUENCIA	PERIODO	CANAL
OFICINA A	118-OFICINA AVENIDA COLOMBIA		
	163-OFICINA AVENIDA DE GREIFF		
	362-OFICINA GUAYAQUIL		
	396-OFICINA CARRERA JUMIN		
	430-OFICINA MARACAIBO		
	432-OFICINA MATURIN		
	434-OFICINA MEDELLIN CENTRO		
CENTRO DE	243-CENTRO DE PAGOS MEDELLIN		
TOTAL TRANSACCIONES ZONA			
REPARTO PROMEDIO DESCONGESTION			
INDICADOR DE IMPACTO TRANSACCIONAL ZI			

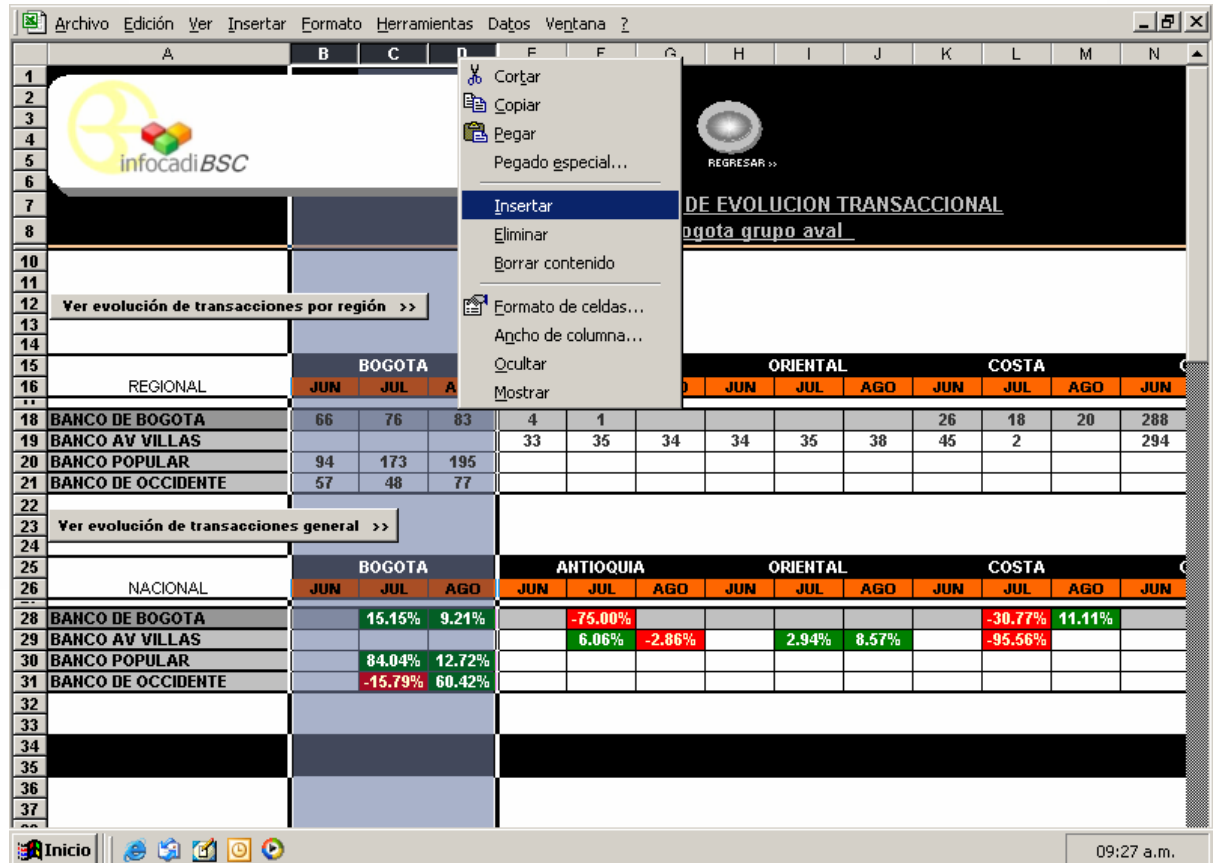
At the bottom of the interface, there is a summary table with columns: TOTAL TRANSACCIONES ZONA, REPARTO PROMEDIO DESCONGESTION, INDICADOR DE IMPACTO TRANSACCIONAL ZI. The values are: 6.961.963, 7.522%, 114.29; 90.391, 12.23%, 185.71; 79.754, 13.05%, 185.71.

Además como otros niveles de seguridad se bloquean las hojas, es decir el contenido del file.

Una vez desbloqueados los anillos de seguridad y acceso a la herramienta el administrador procede a realizar las modificaciones del archivo. Estas modificaciones pueden ser de varios tipos:

- Actualización de tablas históricas de indicadores y datos.
- Actualización de gráficos.
- Actualización de metas.
- Modificación de fórmulas.
- Modificación de listas.
- Modificación de alertas.

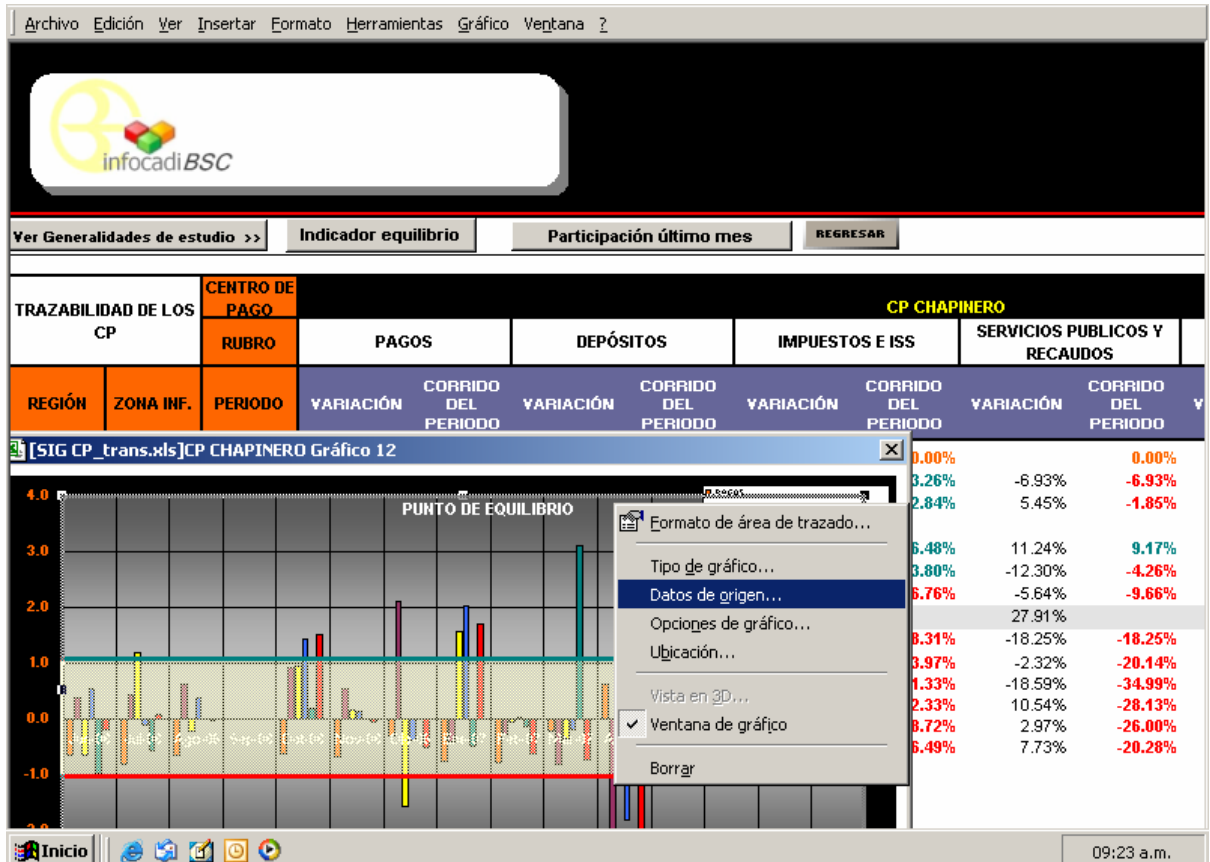
Dentro de la modificación de tablas, el administrador deberá insertar el nuevo periodo, incluir los nuevos datos generales y organizar y formatear con el diseño de presentación manejado.



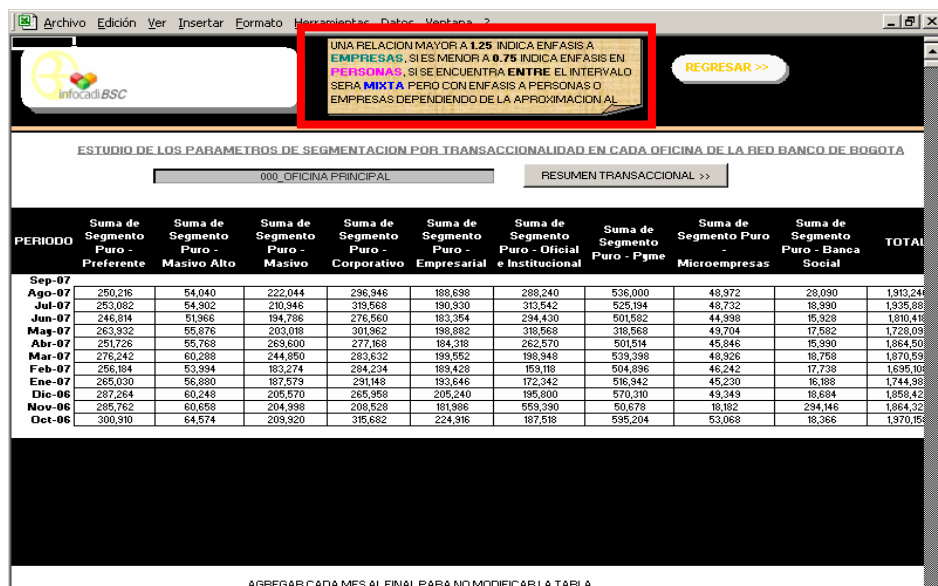
	BOGOTA			ANTIOQUIA			ORIENTAL			COSTA						
	JUN	JUL	AGO	JUN	JUL	AGO	JUN	JUL	AGO	JUN	JUL	AGO				
REGIONAL	66	76	83	4	1		33	35	34	34	35	38	45	2	20	288
BANCO DE BOGOTA																
BANCO AV VILLAS																
BANCO POPULAR	94	173	195													
BANCO DE OCCIDENTE	57	48	77													
NACIONAL																
BANCO DE BOGOTA		15.15%	9.21%													
BANCO AV VILLAS																
BANCO POPULAR		84.04%	12.72%													
BANCO DE OCCIDENTE		-15.79%	60.42%													

Una vez realizados estos cambios, el administrador debe revisar en que lugar está el rango que contiene cada una de las gráficas para que estas queden

actualizadas, se amplía el rango de datos de origen y se maneja igual para las demás.



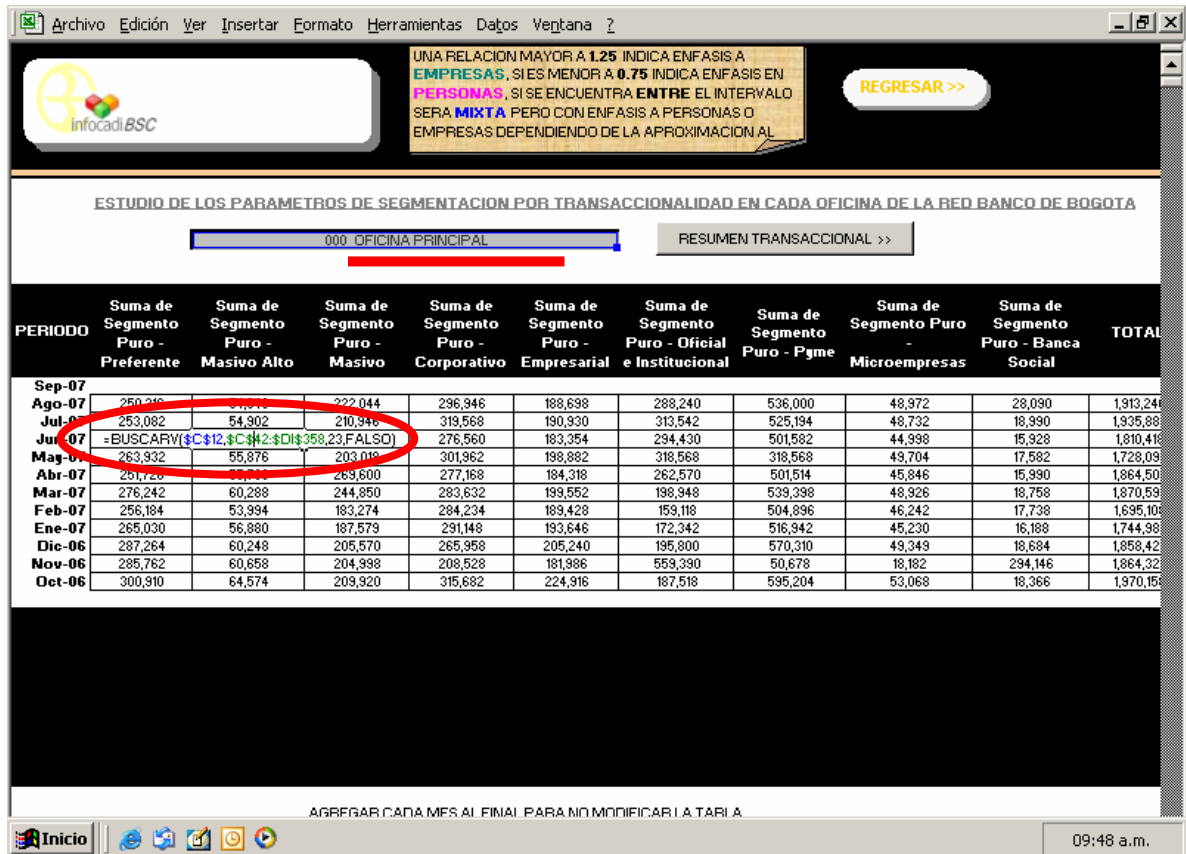
Para la actualización de metas se dirige directamente al paper y desarrolla los cambios pertinentes en la lectura.



The screenshot shows the 'RESUMEN TRANSACCIONAL' (Transactional Summary) for '000_OFICINA PRINCIPAL'. A red box highlights a warning message: 'UNA RELACION MAYOR A 1.25 INDICA ENFASIS A EMPRESAS, SI ES MENOR A 0.75 INDICA ENFASIS EN PERSONAS, SI SE ENCUENTRA ENTRE EL INTERVALO SERA MIXTA PERO CON ENFASIS A PERSONAS O EMPRESAS DEPENDIENDO DE LA APROXIMACION AL'. Below the message is a table with columns for 'PERIODO' and various segment sums.

PERIODO	Suma de Segmento Puro - Preferente	Suma de Segmento Puro - Masivo Alto	Suma de Segmento Puro - Masivo	Suma de Segmento Puro - Corporativo	Suma de Segmento Puro - Empresarial	Suma de Segmento Puro - Oficial e Institucional	Suma de Segmento Puro - Pyme	Suma de Segmento Puro - Microempresas	Suma de Segmento Puro - Banca Social	TOTAL
Sep-07	250,216	54,040	222,044	236,346	188,698	288,240	536,000	48,972	28,090	1,913,244
Jul-07	253,082	54,302	210,946	319,568	190,330	313,542	525,194	48,732	18,390	1,935,888
Jun-07	246,814	51,966	194,798	276,560	183,384	294,430	501,582	44,938	15,328	1,810,418
May-07	253,332	55,276	203,018	301,982	198,882	318,568	518,568	43,704	17,582	1,725,058
Abr-07	251,726	55,768	269,600	277,168	184,318	262,570	501,514	45,846	15,390	1,884,540
Mar-07	276,242	60,288	244,850	283,632	199,552	198,348	539,398	48,326	18,758	1,870,558
Feb-07	296,184	53,394	183,274	284,234	183,428	183,118	504,696	46,242	17,738	1,695,108
Ene-07	285,030	56,880	187,579	231,148	193,646	172,342	516,342	45,230	16,188	1,744,968
Dic-06	287,284	60,248	205,570	285,368	205,240	195,800	570,310	43,348	18,684	1,858,428
Nov-06	285,762	60,658	204,398	208,528	181,986	559,390	50,678	18,182	294,146	1,884,328
Oct-06	300,310	64,574	209,920	316,682	224,316	187,518	595,204	53,068	18,368	1,970,158

Las modificaciones de formulas, listas y alertas contempladas en el aplicativo son tarea tanto del administrador como del programador ó arquitecto. Al quedar desprotegido el brief para las modificaciones, se visualizan todas las fórmulas que resumen el indicador y al estudio en general. Por lo tanto cualquier modificaciones deberá tener cuidado de que sea consistente y ecuánime para todos los periodos (evitando diferencias de información).



UNA RELACION MAYOR A 1.25 INDICA ENFASIS A EMPRESAS, SI ES MENOR A 0.75 INDICA ENFASIS EN PERSONAS, SI SE ENCUENTRA ENTRE EL INTERVALO SERA MIXTA PERO CON ENFASIS A PERSONAS O EMPRESAS DEPENDIENDO DE LA APROXIMACION AL

REGRESAR >>>

ESTUDIO DE LOS PARAMETROS DE SEGMENTACION POR TRANSACCIONALIDAD EN CADA OFICINA DE LA RED BANCO DE BOGOTA

000 OFICINA PRINCIPAL RESUMEN TRANSACCIONAL >>

PERIODO	Suma de Segmento Puro - Preferente	Suma de Segmento Puro - Masivo Alto	Suma de Segmento Puro - Masivo	Suma de Segmento Puro - Corporativo	Suma de Segmento Puro - Empresarial	Suma de Segmento Puro - Oficial e Institucional	Suma de Segmento Puro - Pyme	Suma de Segmento Puro - Microempresas	Suma de Segmento Puro - Banca Social	TOTAL
Sep-07	250,246	57,876	222,044	296,946	188,698	288,240	536,000	48,972	28,090	1,913,246
Ago-07	253,082	54,902	210,346	319,568	190,930	313,542	525,194	48,732	18,990	1,935,886
Jul-07	=BUSCARV(\$C\$12,\$C\$12:\$C\$12,\$D\$358,23,FALSO)			276,560	183,364	294,430	501,582	44,998	15,928	1,810,416
Jun-07	263,932	55,876	203,018	301,362	198,882	318,568	318,568	49,704	17,582	1,728,096
May-07	251,726	55,740	269,600	277,168	184,318	262,570	501,514	45,846	15,990	1,864,506
Abr-07	276,242	60,288	244,850	283,632	199,552	198,948	539,398	48,926	18,758	1,870,596
Mar-07	256,184	53,994	183,274	284,234	189,428	159,118	504,896	46,242	17,738	1,695,106
Ene-07	265,030	56,880	187,579	291,148	193,646	172,342	516,942	45,230	16,188	1,744,986
Dic-06	287,264	60,248	205,570	265,958	205,240	195,800	570,310	49,349	18,684	1,858,426
Nov-06	285,762	60,658	204,998	208,528	181,986	559,390	50,678	18,182	294,146	1,864,326
Oct-06	300,910	64,574	209,920	315,682	224,916	187,518	595,204	53,068	18,366	1,970,156

AGREGAR CADA MES AL FINAL PARA NO MODIFICAR LA TABLA

Inicio 09:48 a.m.

Para modificar alertas, los cambios se ejecutan en la pestaña de formato condicional que de una u otra manera permite al administrador variar mediante semáforos los cambios en los datos. Se debe tener principal cuidado en que cada formato tiene referenciadas una serie de fórmulas y que además estos condicionales también van ligados a celdas de periodos anteriores.

Microsoft Excel - ACTUALIZACION RED BANCARIA.xls

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

85% Arial 10

C:\BSC-HK-BBOG-CD\BSC-HERRAMIENTA_DE_CANDIST_BBOGOTA

D15 =SI(Y(B15="SI",C15="SI"),"COMPLETA",SI(Y(B15="SI",C15="NO"),"PENDIENTE",SI(Y(B15="NO",C15="SI"),"REVISAR",SI(Y(B15="NO",C15="NO"),"ACTUALIZAR",-))))

Formato condicional

Condición 1
 Valor de la celda igual a ="COMPLETA"
 Vista previa del formato que desea usar cuando la condición sea verdadera: AaBbCcYyZz

Condición 2
 Valor de la celda igual a ="PENDIENTE"
 Vista previa del formato que desea usar cuando la condición sea verdadera: AaBbCcYyZz

Condición 3
 Valor de la celda igual a ="REVISAR"
 Vista previa del formato que desea usar cuando la condición sea verdadera: AaBbCcYyZz

ACTUALIZACION DE LA RED DE OFICINAS MEDIANTE EL APLICATIVO DE MANTENIMIENTO

Infocadi BSC

ALTA - No se ha revisado ni actualizado
MEDIA - Se ha registrado la novedad pero no se ha actualizado
BAJA - se ha revisado y actualizado pero queda en una nueva actualización.

OFICINA	REVISADA	OFICINA ACTUALIZADA
ALTA	NO	NO
ALTA	NO	NO
ALTA	NO	NO

Inicio 10:18 a.m.

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Infocadi BSC

BANCO DE BOGOTA

SELECCIONE LA OPCION

- RED
- REGION
- PUNTO PREVISTO
- TIPO DE CIUDAD
- ZONA SUPERBANCA

BANCO DE BOGOTA

REGION: BOGOTANORTE

CIUDAD: BOGOTA

MEGABANCO

BANCO DE BOGOTA

BORRAR

VOLVER

Tabla banco de bog

CALLE 125 CRA 25
 CALLE 153 CON AUTOPISTA, COSTADO OCCIDENTAL
 CARULLA VIVERO CENTRO COALIZA
 CASTELLANA-RIONEGRO
 CENTRO DE PAGOS WTC
 CENTRO EMPRESARIAL SANTAANA
 COLINA OFFICE PARK
 WORD TRADE CENTER

punto de georeferenciación.

INFORMACION GENERAL

(MILLONES DE PESOS)

CAPTACIONES-SECTOR FINANCIERO	COLOCACIONES-SECTOR FINANCIERO
120,275	142,396

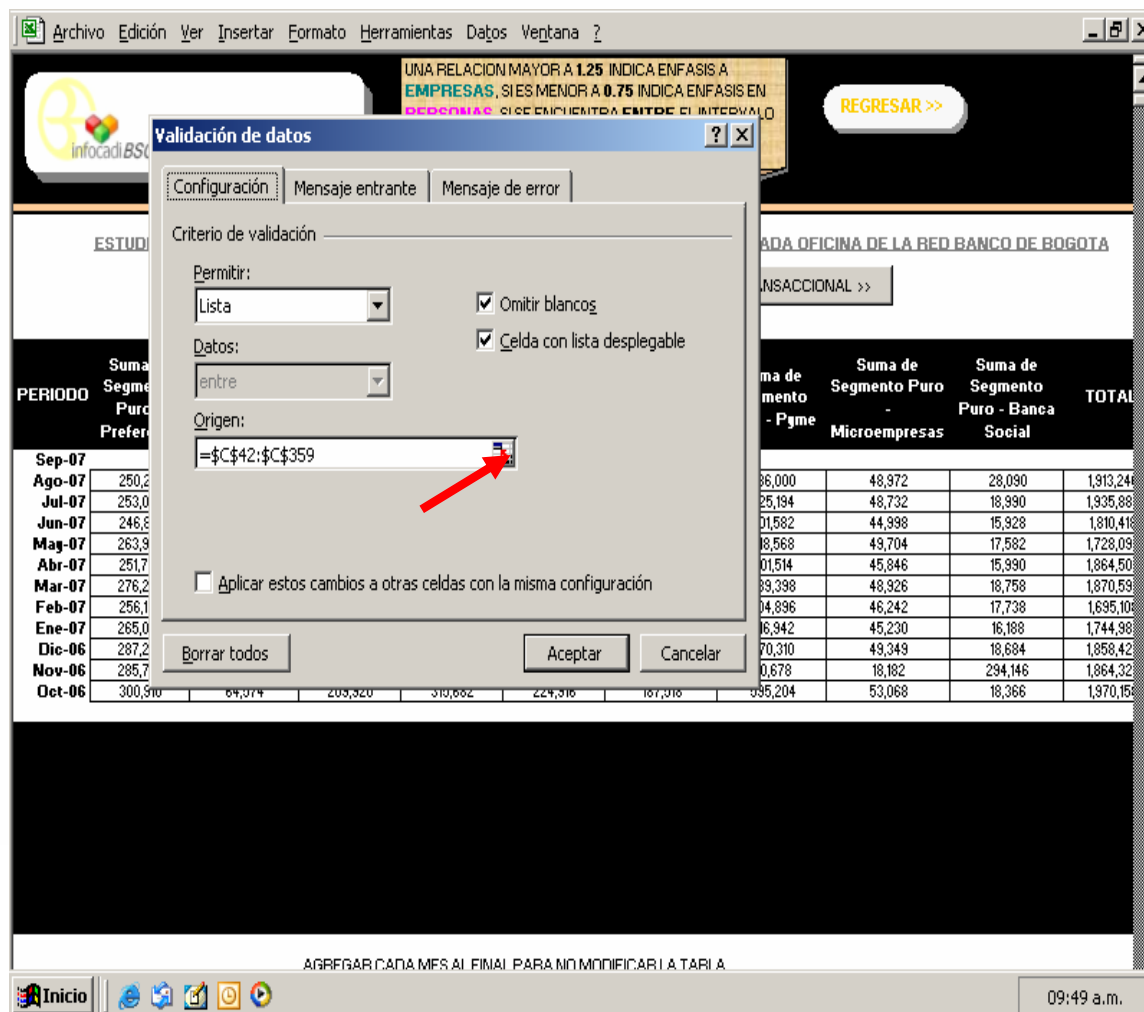
REPORTE POR ENTIDAD
(MILLONES DE PESOS)

CAPTACIONES-BANCO DE BOGOTA-MEGABANCO	PART.	COLOCACIONES-BANCO DE BOGOTA-MEGABANCO
30,506	25.36%	16
CAPTACIONES-GRUPO BANCOLOMBIA		COLOCACIONES-GRUPO BANCOLOMBIA
31,363	26.08%	33
CAPTACIONES-BANCO DAVIVIENDA		COLOCACIONES-BANCO DAVIVIENDA
0	0.00%	0
CAPTACIONES-BBVA		COLOCACIONES-BBVA
0	0.00%	21

REPORTE CARACTERISTICAS

Inicio 09:57 a.m.

Para las modificaciones de listas, tener en cuenta donde se encuentra ubicada la lista que conforma la validación desplegable para ampliar la selección. En la pestaña de datos validación encontrará esta función.



Validación de datos

Configuración | Mensaje entrante | Mensaje de error

Criterio de validación

Permitir: Lista

Datos: entre

Origen: =\$C\$42:\$C\$359

Omitir blancos

Celda con lista desplegable

Aplicar estos cambios a otras celdas con la misma configuración

Borrar todos | Aceptar | Cancelar

PERIODO	Suma de Segmento Puro	Suma de Segmento Puro - Banca Social	TOTAL
Sep-07	250,2		
Ago-07	253,0		
Jul-07	246,8		
Jun-07	263,9		
May-07	251,7		
Abr-07	276,2		
Mar-07	256,1		
Feb-07	265,0		
Ene-07	287,2		
Dic-06	285,7		
Oct-06	300,510	64,374	203,320
		313,662	224,316
		167,316	167,316
		95,204	53,068
		18,366	1,970,158

AGREGAR CADA MES AL FINAL PARA NO MODIFICAR LA TARI A

09:49 a.m.

MANEJO BÁSICO DEL PROGRAMADOR

El programador ó arquitecto tiene manejo a disposición de la herramienta, es un colaborador del administrador y es quien diseña la presentación de la información de acuerdo a los requerimientos de los usuarios. El desarrollo de las modificaciones, mejoras, actualizaciones o creaciones de files de cada brief dependen en gran medida de los requerimientos de información que se vayan generando en la jefatura de canales de distribución.

Una vez el programador ha eliminado las restricciones en los accesos del file a modificar y las barreras de seguridad, procede a ejecutar modificaciones de tipo:

- Modificaciones en los cuadros de diálogo.
- Modificaciones en los formatos gráficos y tablas ó papers.
- Modificaciones en las macros.
- Modificaciones en las fórmulas y en las celdas en general.
- Modificación en los vínculos de los menús.

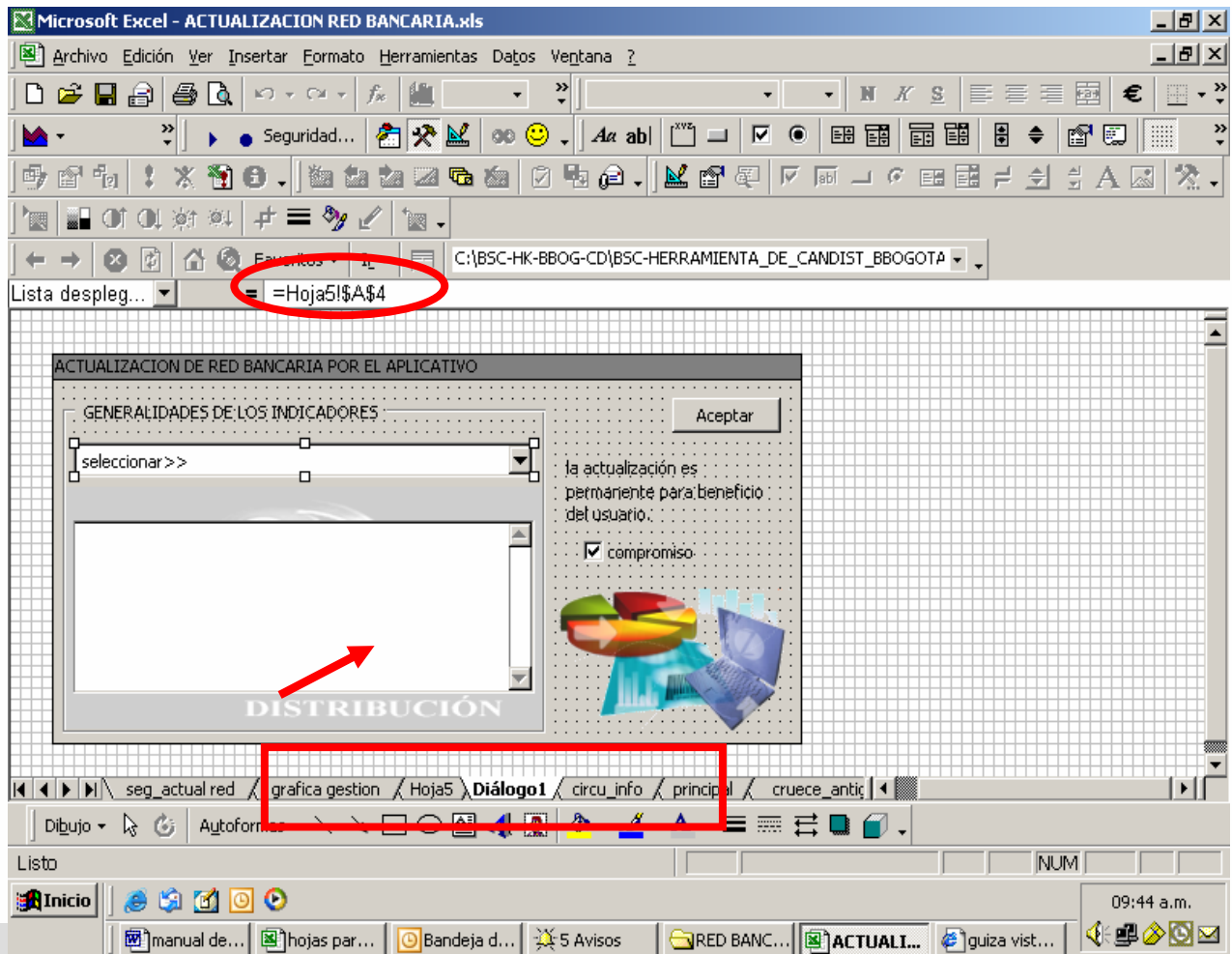
Además se ve involucrado bajo los siguientes criterios:

Como su participación es mas notoria en la creación de un nuevo file, estas acciones las puede ejecutar también el administrador.

Muchas de las celdas contienen información que expresan comentarios, aclaraciones o definiciones de la celda objetivo.

El uso de las macros esta destinado principalmente a rangos de datos y diseño del aplicativo en cuanto a presentación de gráficos, tablas, lecturas y manejo.

El manejo de formulas está diseñado exclusivamente para incorporar nuevos indicadores ó nuevos criterios de prioridad, búsqueda, operaciones matemáticas, contadores, relaciones, etc.

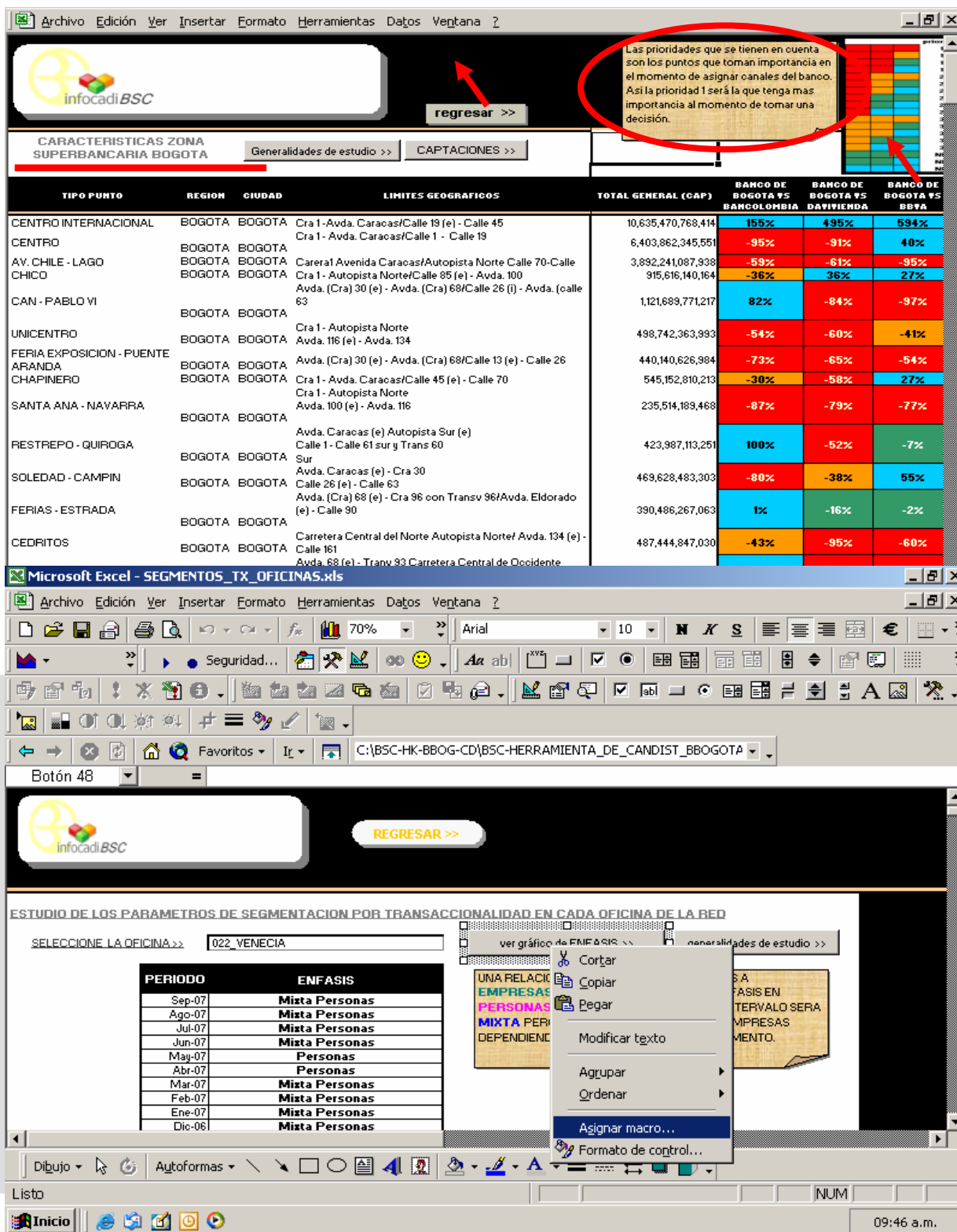


Cada cuadro de dialogo tiene comandos que tienen algún vinculo con una hoja, al dar clic derecho sobre el formulario y en la opción formato de control, se vincula las celdas que están dándole el texto al formulario. Allí se verá el manejo del cuadro.

Para las modificaciones de las gráficas y las tablas, el programador desarrolla macros que muestren en la misma tabla, una ventana de resumen gráfico que facilitará el manejo de la información.

El programador también actúa en el manejo de vinculaciones entre celdas y entre hojas para elementos de búsqueda, monitoreo de fórmulas y para facilitar los procesos de actualización.

También puede modificar, y crear el diseño de la presentación de cada planilla del cubo informativo, por ejemplo, puede modificar, los colores, las dimensiones de las celdas, el formato de los datos, etc.



The screenshot displays the Infocadi BSC application window with a menu bar (Archivo, Edición, Ver, Insertar, Formato, Herramientas, Datos, Ventana) and a toolbar. A red circle highlights a text box containing the following text:

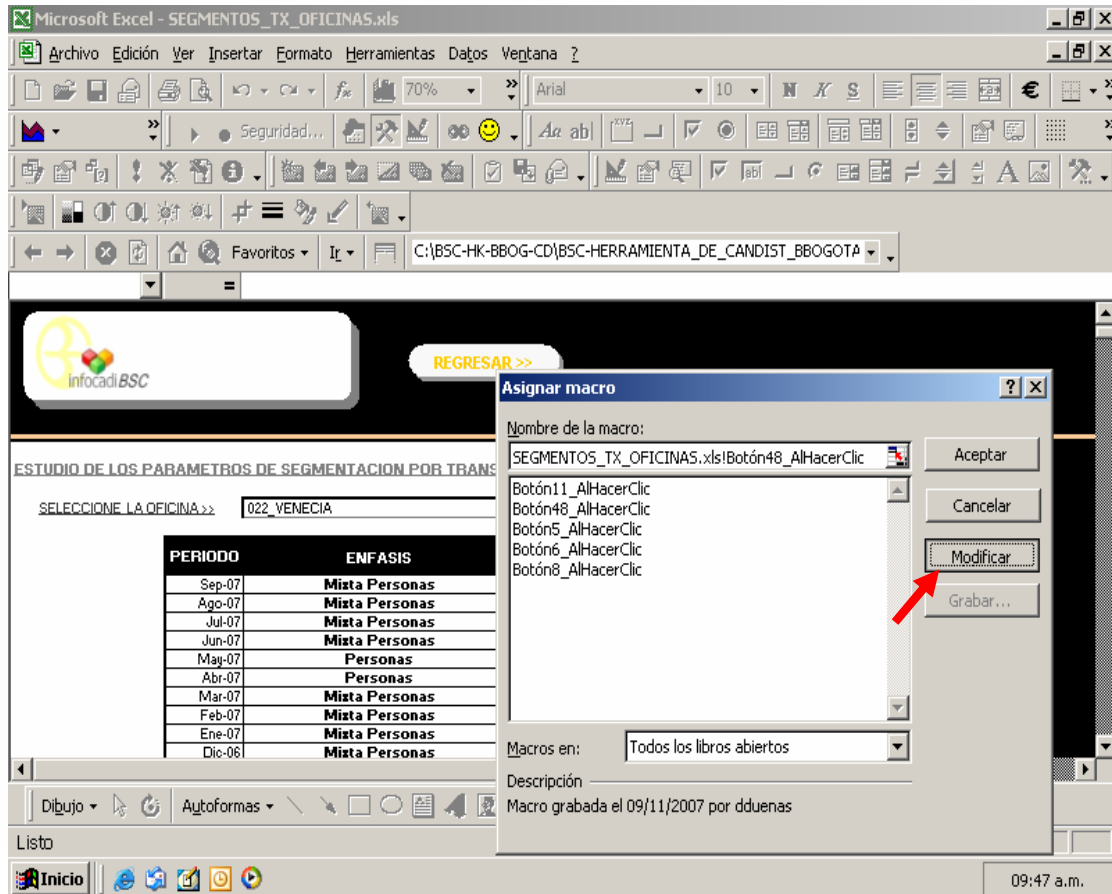
Las prioridades que se tienen en cuenta son los puntos que toman importancia en el momento de asignar canales del banco. Así la prioridad 1 será la que tenga mas importancia al momento de tomar una decisión.

Below this, a table titled 'CARACTERISTICAS ZONA SUPERBANCARIA BOGOTA' is shown. The table has columns for 'TIPO PUNTO', 'REGION', 'CIUDAD', 'LIMITES GEOGRAFICOS', 'TOTAL GENERAL (CAP)', and three columns for bank percentages: 'BANCO DE BOGOTA VS BANCOLOMBIA', 'BANCO DE BOGOTA VS DATAVIENDA', and 'BANCO DE BOGOTA VS BBVA'. The data rows include various office locations like 'CENTRO INTERNACIONAL', 'CENTRO', 'AV. CHILE - LAGO CHICO', etc., with their respective geographic limits and bank performance percentages.

At the bottom, a Microsoft Excel window titled 'SEGMENTOS_TX_OFICINAS.xls' is open, showing a table with columns 'PERIODO' and 'ENFASIS'. The data in the Excel table is as follows:

PERIODO	ENFASIS
Sep-07	Mixta Personas
Ago-07	Mixta Personas
Jul-07	Mixta Personas
Jun-07	Mixta Personas
May-07	Personas
Abr-07	Personas
Mar-07	Mixta Personas
Feb-07	Mixta Personas
Ene-07	Mixta Personas
Dic-06	Mixta Personas

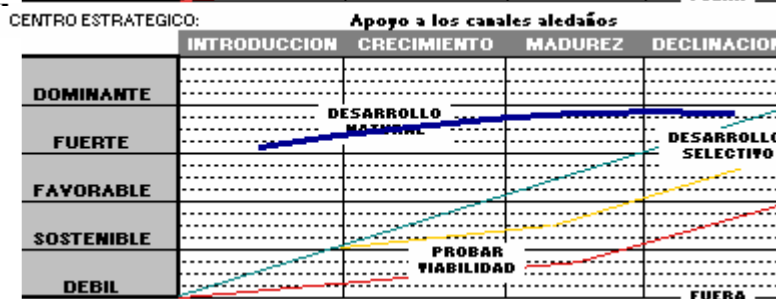
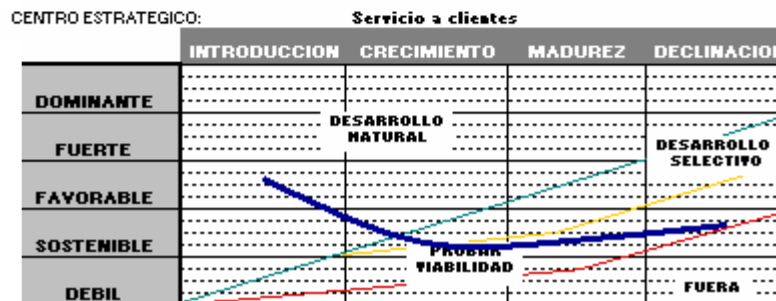
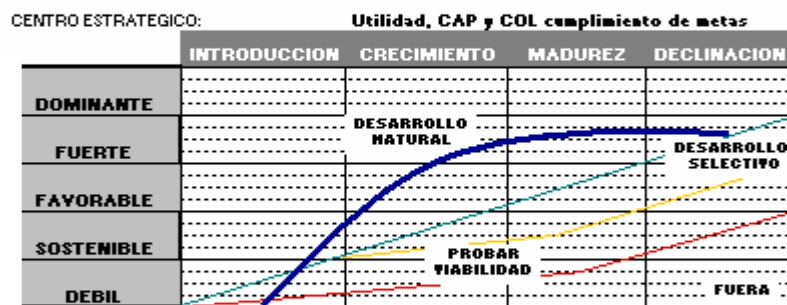
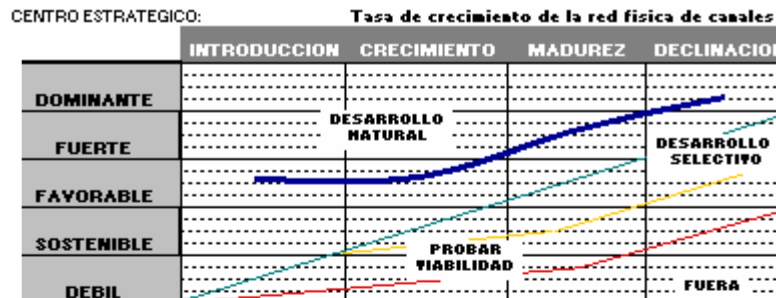
A context menu is open over the Excel table, showing options like 'Cortar', 'Copiar', 'Pegar', 'Modificar texto', 'Agrupar', 'Ordenar', 'Asignar macro...', and 'Formato de control...'. The application title bar shows 'Botón 48' and the file path 'C:\BSC-HK-BBOG-CD\BSC-HERRAMIENTA_DE_CANDIST_BBOGOTA'.



El resumen de las tareas de cada uno de los actores involucrados en el proceso de manejo, administración y creación del aplicativo INFOCADI BSC les permite vincular mecanismos de cooperatividad compromiso para integrarlos con el equipo teniendo claros los objetivos, la misión y visión estratégicos.



ANEXO M. GRAFICOS RESUMEN DE CENTROS ESTRATEGICOS DE CANALES DE DISTRIBUCION.

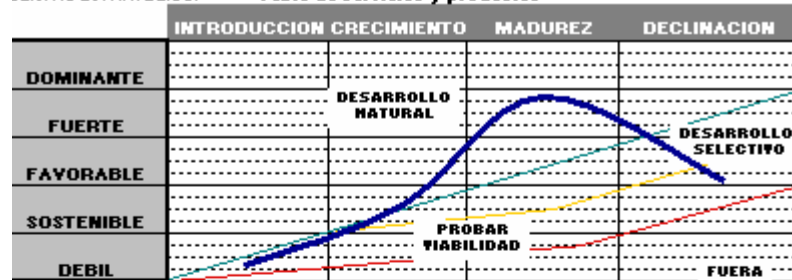


FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.

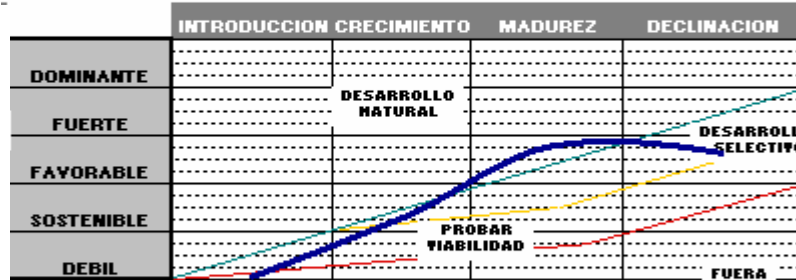


ANEXO M. GRAFICOS RESUMEN DE CENTROS ESTRATEGICOS DE CANALES DE DISTRIBUCION. (CONTINUACION)

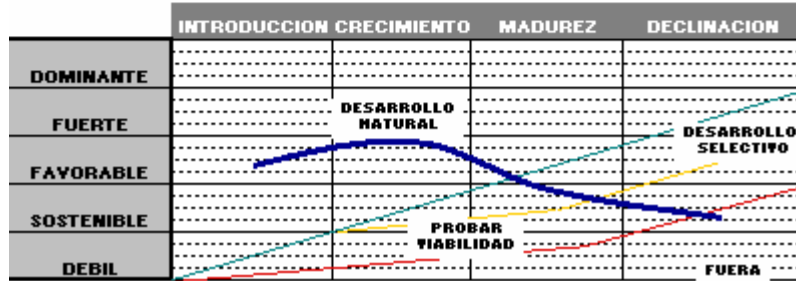
CENTRO ESTRATEGICO: **Venta de servicios y productos**



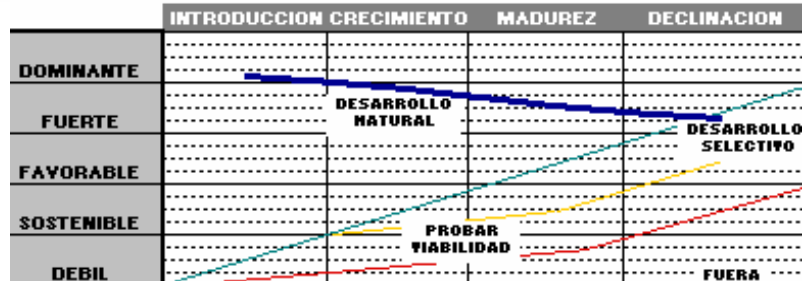
CENTRO ESTRATEGICO: **Transacciones**



CENTRO ESTRATEGICO: **Conocimiento del canal**



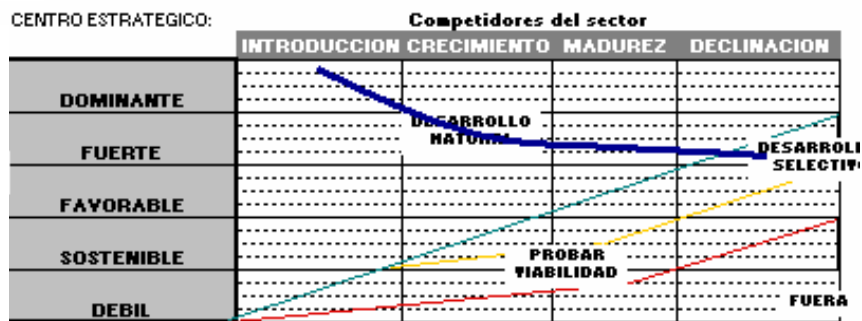
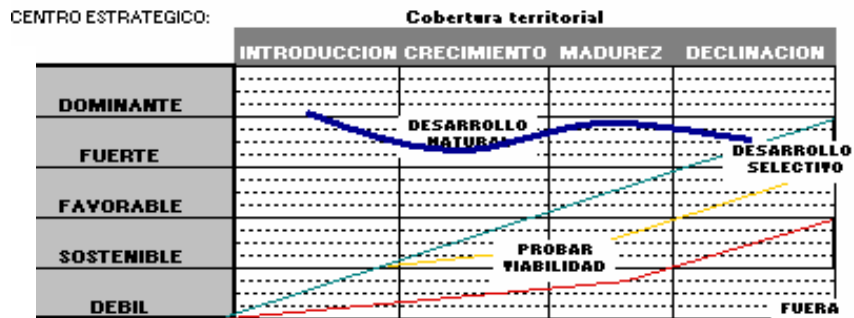
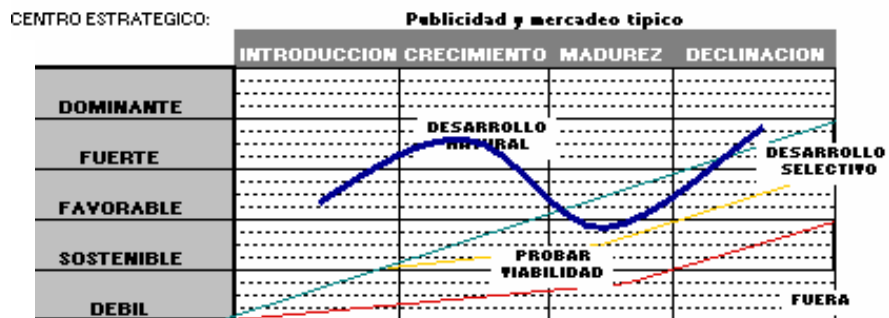
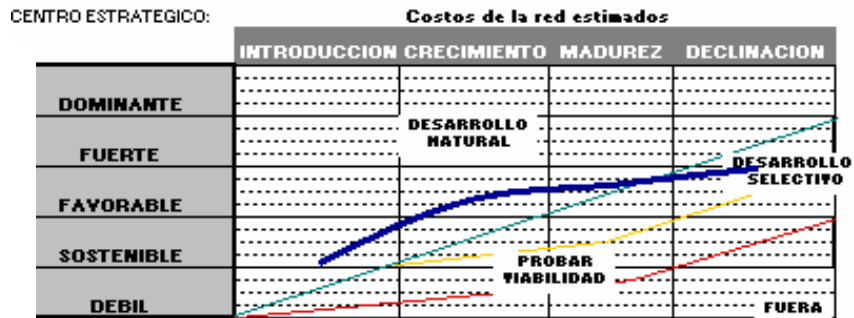
CENTRO ESTRATEGICO: **Barreras de entrada**



FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.



ANEXO M. GRAFICOS RESUMEN DE CENTROS ESTRATEGICOS DE CANALES DE DISTRIBUCION. (CONTINUACION)



FUENTE: CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOR DEL PROYECTO.