

Plan de mejora prácticas profesionales Banco de Bogotá

Formatos y guía: Informe benchmark tasas de CDT tradicional y Digital

Natalia Elena López Jovel

Trabajo final de grado

Para obtener el título de Profesional en Negocios Internacionales

Tutor:

Alexander Carvajal

Universidad Santo Tomas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2023

Resumen

El presente plan de mejora tuvo como objetivo mejorar los procesos de recopilación de la información del informe semanal de Bench tasas de Certificado de Depósito a Término (CDT) del Banco de Bogotá frente a la competencia, mediante la creación de nuevos formatos prácticos y sencillos, para recopilar y analizar la información de tasas de CDT, se diseñaron tres archivos Excel para este propósito: "Cuadro tasas CDT" para las actualizaciones de tasas por bancos, "Seguimiento tasas" hacer seguimiento de las actualizaciones semanales y "Seguimiento incremento porcentual" seguimiento mensual de variaciones entre tasas. Además, se desarrolló un PowerPoint llamado "Bench tasas CDT" para visualizar gráficamente las tasas y variaciones; El proyecto también incorporó una guía escrita y un videotutorial para capacitar a los nuevos practicantes en la realización del Benchmark de tasas de CDT. La guía detalló los pasos para realizar el proceso y proporcionó enlaces de consulta, mientras que el videotutorial complementó la guía con una explicación paso a paso. Como resultado se incrementó la participación de las distintas gerencias (Gerencia de Precios, Gerencia Persona Natural, Gerencia Pyme y Gerencia Afluente) a las que va dirigido el informe, pasando de ninguna respuesta por parte de los gerentes a 1 o 2 gerencias participando semanalmente al envío del benchmarking, estas participaciones permitieron optimizar las estrategias de campañas dentro del squad debido al trabajo conjunto para definir tasas competitivas a los clientes. Finalmente, se puede concluir que existe correlación positiva entre las herramientas diseñadas y el flujo de información de valor del mercado de las tendencias de tasas de CDT y el posicionamiento de la competencia.

Palabras clave: Benchmark, CDT, producto depósitos.

Agradecimientos

Quisiera extender mis más sinceros agradecimientos a mi padre que con mucho esfuerzo pudo hacer realidad nuestro mayor sueño que era poder lograr algo tan significativo para nosotros como conseguir una carrera profesional, hoy reconozco cada uno de los esfuerzos que hizo para que semestre a semestre estuviera más cerca de este logro, que pese a “solo tener un salario mínimo” nunca me cortó las alas y me permitió volar, siempre creyendo en mí y en mis capacidades.

Agradezco a mis abuelos que fueron mi polo a tierra siempre que las adversidades aparecían en el camino, que con sus consejos y con su frase “el estudio te lleva lejos” fueron mis pilares como profesional y persona.

A mis compañeros que se convirtieron en mis mejores amigos a lo largo de esta travesía que experimentamos juntos y me llevo consigo las mejores anécdotas. Asimismo, agradezco a la Facultad de Negocios Internacionales que junto a mis maestros que desde el inicio disiparon las dudas y contribuyeron en este proceso de educación superior.

Introducción

El Squad de Campañas de Captación, con el propósito de evaluar la posición competitiva del Banco de Bogotá en relación con otras entidades financieras alrededor de la oferta de tasas de CDT Tradicional y Digital, diseñó un informe semanal tipo benchmarking. Sin embargo, este informe contaba con formatos desactualizados y poco prácticos que ralentizaban el proceso de aprendizaje y de adaptación para los practicantes que debían asumir esta tarea.

En su diseño original, los formatos de Excel empleados eran limitados a actualizar la información de cada banco según las páginas web, estos datos se trasladaban a una presentación de PowerPoint, dificultando proporcionar un análisis completo de las variaciones de tasas en el correo del informe dirigido a los gerentes de precios y segmentos. Por último, no se contaba con ninguna guía que facilitara la curva de aprendizaje de los practicantes. Para dar frente a estas dificultades se identificó como oportunidad de mejora diseñar nuevos formatos que permitan una actualización más fluida de las tasas; Consolidar el informe de manera visual y escrita que proporcione de forma clara los cambios de las tasas según las actualizaciones semanales y establecer una guía detallada y un videotutorial instruccional de cómo realizarlo. A partir de esto se espera mejorar los procesos de recopilación de la información del Benchmark de tasas de CDT del Banco de Bogotá frente a la competencia.

Este trabajo se compone de cuatro partes, en la primera parte se presentan los aspectos generales del Banco de Bogotá. Además, se aborda el diagnóstico a la Gerencia Producto donde se realizaron las prácticas que permitió identificar las debilidades y oportunidades para plantear el plan de mejora; En la segunda parte teniendo en consideración los componentes previamente mencionados, se expone el enfoque y la estrategia propuesta en el plan de mejora, los aspectos que influyeron en la ejecución del proyecto y se plantean los objetivos tanto generales como

específicos que orientan este trabajo; La tercera parte presenta con detalle el contenido de la propuesta de mejora. Esta parte se divide en tres momentos que abordan las tres problemáticas identificadas previamente. También, esta última parte del trabajo sintetiza las conclusiones del proceso y el impacto de elaborar esta propuesta de mejora. La importancia de la práctica radica en la oportunidad de trabajar de manera transversal dentro del equipo, con el propósito de comprender los temas alrededor de la elaboración de una campaña (seguimiento de resultados, conocimiento del negocio y elaboración de piezas graficas). A través de esta experiencia, se logró desarrollar un proyecto de mejora que busca apoyar de manera efectiva la dinámica de trabajo del squad, fomentando el conocimiento del mercado de tasas de CDT que maximice los resultados de las campañas.

Tabla de contenido

1. BANCO DE BOGOTÁ	7
1.1. Aspectos Generales.....	7
1.1.1. Misión, Visión y Valores.....	7
1.1.2. Ubicación Geográfica.....	8
1.1.3. Estructura Organizativa	8
1.1.4. Unidad o Departamento en el que se desarrolle la práctica.....	9
1.1.4.1. Análisis DOFA	9
2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales.....	11
2.1. Planteamiento Central	11
2.2. Importancia, limitaciones y alcance.....	11
2.3. Objetivo General	12
2.3.1. Objetivos Específicos	12
3. Plan de mejora	12
3.1 Propuesta de Mejora de la práctica.....	13
3.2. Conclusiones	15
3.3. Referencias	15
4. Seguimiento Practica Profesional	15
4.1. Resumen de actividades realizadas.....	16
4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes	16

1. BANCO DE BOGOTÁ

1.1. Aspectos Generales

“Nuestra historia está íntimamente ligada a la historia del país. Hemos trabajado junto a los colombianos, empresarios, mujeres, jóvenes y niños que creen en la construcción de un mejor país.” (Banco de Bogotá, s.f.)

El Banco de Bogotá nace el 15 de noviembre de 1870, siendo reconocida como la primera entidad financiera en Colombia. Al tener más de 150 años de historia en el país ha sido pionera en el sector bancario estableciendo por primera vez un sistema de sucursales empezando con una oficina en la ciudad de Girardot en 1922, para el año 1967 empezó su proceso de internacionalización abriendo su primera oficina en Panamá y en 1974 da el saltó al mercado americano con la oficina First Bank of Americas en Nueva York; Asimismo, fue el primer banco en Colombia en emitir bonos en el mercado internacional y promover el desarrollo socioeconómico del mercado hipotecario. (Banco de Bogotá, s.f.) (Banco de Bogotá, 2015)

1.1.1. Misión, Visión y Valores

Misión

“Un banco líder en Colombia para el mercado de empresas, personas y el sector social. El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes. Un Banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas.” (Banco de Bogotá, s.f.)

Visión

“Ser el Banco líder y referente en Colombia y Centroamérica, que crece con el progreso de sus clientes, de su equipo humano, de sus accionistas y del país.” (Banco de Bogotá, s.f.)

Valores

1. Compromiso.
2. Honestidad.
3. Respeto.
4. Eficiencia.
5. Servicio.

1.1.2. Ubicación Geográfica

La Oficina Principal Banco de Bogotá se encuentra ubicada en Cl. 36 #7 - 47, Bogotá.

Figura 1

Oficina Principal Banco de Bogotá.



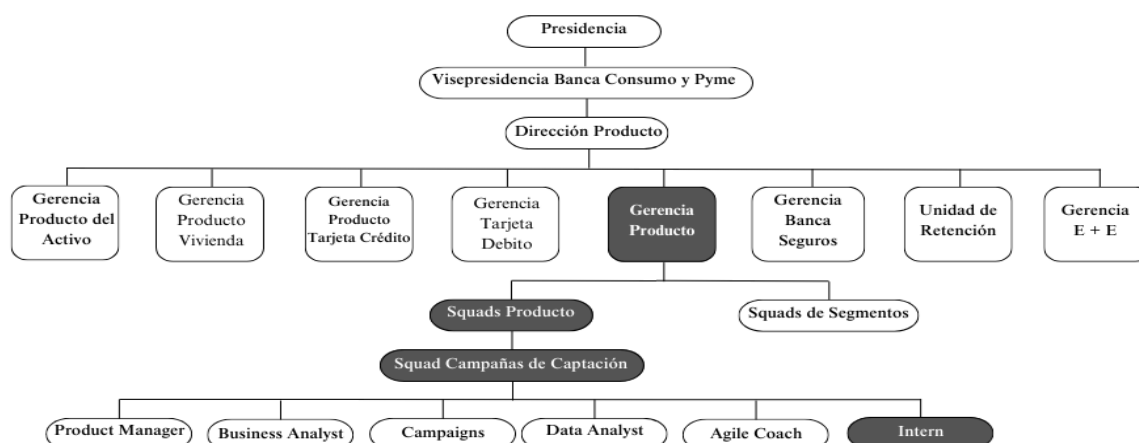
Nota: Tomado de Google Maps, 2023.

1.1.3. Estructura Organizativa

Figura 2.

Organigrama Gerencia Producto Banco de Bogotá

ORGANIGRAMA GERENCIA PRODUCTO BANCO DE BOGOTÁ



Nota: Elaboración propia del organigrama que muestra la estructura del banco, enfocado en la Gerencia Producto y el Squad Campañas de Captación. Adaptado de la intranet de Banco de Bogotá. (2023)

1.1.4. Unidad o Departamento en el que se desarrolle la práctica

La Gerencia Producto o Tribu Retail del Banco de Bogotá es la encargada de ofertar los productos de depósitos y de crédito del banco a los distintos segmentos (Masivo, Pyme y Afluente).

En esta Gerencia se encuentran once squads que están divididos entre segmento y producto; el Squad de Campañas de Captación hace parte de la segunda división en la cual son los responsables de diseñar campañas para los productos de depósitos (CDT y Cuentas de Ahorro) para cada uno de los segmentos, con el objetivo de ganar participación de mercado al mismo tiempo que aumenta el número de clientes y de saldos captados vía campañas de captación a través de experiencias memorables para el cliente.

1.1.4.1. Análisis DOFA

Tabla 1

Análisis DOFA de la Gerencia Producto.

Tabla DOFA Gerencia Producto	Oportunidades	Amenazas
	1. Nuevas herramientas que permitan conocer las tendencias de tasas de CDT. 2. Información de tasas proporcionada por los bancos competidores.	1. La competencia puede desarrollar campañas con valor agregado con el conocimiento de tasas CDT del mercado.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Proactividad y conocimiento del equipo en el diseño y desarrollo de campañas. 2. Trabajo transversal dentro del squad de campañas.	1. Aplicar las nuevas herramientas en un modelo tipo benchmarking como estrategia para conocer el mercado de tasas CDT. 2. Utilizar la información y proactividad del squad en el desarrollo de campañas orientadas a las tasas de CDT.	1. El conjunto de conocimiento de depósitos y el trabajo del squad permitirá crear estrategias que respondan al desconocimiento del mercado de tasas sin afectar el desarrollo de las campañas.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Desconocimiento de las tasas de CDT. 2. Formatos sin practicidad para comparar al Banco de Bogotá con otros bancos en tasas de CDT. 3. Los procesos no están estandarizados. 4. Sin participación activa de las gerencias a las que se les proporciona el informe.	1. Emplear la información de la competencia con el fin de conocer sus tasas de CDT. 2. Uso de herramientas para actualizar los tableros. Estas herramientas estandarizan los procesos y facilitan la curva de aprendizaje del practicante 3. Motivar la participación de los gerentes gracias al informe que les indique las tendencias.	1. Diseñando estrategias que permitan mejorar los procesos de recopilación de la información del mercado de tasas de CDT se podrán desarrollar campañas que generen valor agregado a la experiencia del cliente.

Nota: Elaboración propia tabla DOFA y análisis de la Gerencia Producto. (2023)

2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales

2.1. Planteamiento Central

El Squad de Campañas de Captación, con el propósito de contrarrestar el desconocimiento alrededor de las ofertas de tasas de CDT de los bancos competidores ideó un informe tipo Benchmark. Dicho informe fue diseñado con la finalidad de comparar la posición del Banco de Bogotá frente a otras instituciones financieras, este informe busca tener un seguimiento semanal del comportamiento de tasas del mercado con el fin de apoyar el trabajo colaborativo con las gerencias de precios y segmentos que respaldan los procesos dentro del squad en la creación de campañas con valor agregado para la captación de clientes.

De este modo, se identificó que los formatos para realizar este informe se encontraban desactualizados y afectaba la realización de un análisis detallado del comportamiento de las tasas. Esto impactaba el desarrollo de estrategias conjuntas con las gerencias a las que se les dirigía la información quienes no tenían en cuenta el envío del mismo. De igual manera, los procesos no estaban estandarizados, limitando el aprendizaje del practicante, realizando esta tarea de manera autónoma durante un mes de su proceso de formación con el fin de comprender su funcionamiento. A partir de los hallazgos mencionados, se definió un plan de acción enfocado a la optimización de los procesos del Benchmark de tasas de CDT Tradicional y Digital.

2.2. Importancia, limitaciones y alcance

Importancia

La importancia de potenciar el desarrollo del Benchmark de tasas de CDT, reside en la relación directa entre las estrategias elaboradas y la información de valor recolectada. Esta información juega un rol importante al progreso de las campañas diseñadas por el equipo.

Limitaciones

Las limitaciones que surgen en el proceso de optimización, están enfocadas en la construcción de los tableros de Excel. Durante la elaboración de los nuevos formatos, se buscaba que cada una de las herramientas diseñadas aportara al informe datos del comportamiento de las tasas de semanal y mensualmente.

Alcance

El principal alcance fue obtenido mediante el informe enviado a los gerentes, gracias al incremento de su participación. Inicialmente, no se registraba ninguna intervención entre los meses de junio a diciembre de 2022. Tras la reestructuración del informe se evidenció la respuesta semanal de una o dos gerencias solicitando apoyo al squad con el fin de elaborar estrategias en conjunto enfocadas en potenciar la oferta de tasas preferenciales a los clientes.

2.3. Objetivo General

Optimizar los procesos de recopilación de la información del informe semanal del Bench tasas de Certificado de Depósito a Término (CDT), con el propósito de evaluar la posición competitiva del Banco de Bogotá en relación con las demás entidades financieras del mercado a través del diseño e implementación de nuevas estrategias y herramientas de recolección de datos.

2.3.1. Objetivos Específicos

- Diseñar nuevos formatos que permitan gestionar la información recopilada de cada banco y su comportamiento tanto semanal como mensual.
- Establecer una guía detallada y un video tutorial instruccional de cómo realizar el Bench de tasas de CDT para capacitar los futuros practicantes.
- Estructurar un guion base del informe para ser replicado en cada actualización semanal que explique el comportamiento del mercado de tasas de CDT de manera clara.

3. Plan de mejora

3.1 Propuesta de Mejora de la práctica

Dentro del plan de mejora propuesto al Squad de Campañas de Captación entorno al nuevo modelo de Benchmark de Tasas de CDT hubo tres momentos para su realización:

Primer momento - Nuevos formatos:

Las nuevas herramientas diseñadas constan de tres archivos Excel y una presentación PowerPoint: El primer archivo es “Cuadro tasas CDT”, contiene dos hojas con los cuadros de tasas de CDT tradicional y CDT digital que se asemejan a los encontrados en las páginas web de los bancos analizados en el benchmarking y permiten su seguimiento semanal (Anexo 1). También, incluye una hoja llamada “Resumen tasas CDT” que proporciona automáticamente un resumen de tasas para los montos (\$50M, \$200M, \$500M y \$1.000M) definidos para comparar dentro del benchmarking con la información de las hojas mencionadas (Anexo 2); El segundo archivo es “Seguimiento tasas”, se encuentra una hoja por cada monto para cada tipo de CDT, su función es recopilar semanalmente las actualizaciones de tasas, creando un historial de seguimientos (Anexo 3). Además, en la parte inferior de cada hoja cuenta con dos tablas, “Variaciones CDT (entre semanas)” y “Variaciones (último corte pasado a último corte presente)”, estas tablas ayudan a conocer el comportamiento de la variación semanal y mensual de tasas para alimentar el informe y un archivo del modelo (Anexo 4). Por último, este archivo contiene los gráficos de cada monto para realizar la comparación grafica de los cambios de posición de los bancos (Anexo 5). El tercer archivo llamado “Seguimiento incremento porcentual” se actualiza únicamente a fines de mes con la última actualización que se tiene de la tabla “Variaciones (último corte pasado a último corte presente)”, este archivo sirve de seguimiento e histórico de consulta del comportamiento mensual de las variaciones de todos los bancos (Anexo 6). Finalmente, el PowerPoint “Bench tasas CDT” tiene como principal propósito mostrar de manera gráfica el comportamiento de las tasas. Incluye dos modelos de diapositivas

para cada tipo de CDT en cada uno de los montos: el primer modelo organiza las tasas de mayor a menor según la actualización, muestra la posición de cada banco de acuerdo al monto y el periodo respectivo, los cambios de posiciones se realizan acorde a la información de la tabla “Variaciones CDT (entre semanas)” indicando si aumento, disminuyó o mantuvo sus tasas (Anexo 7). En el segundo modelo se encuentra las gráficas del archivo de “Seguimiento tasas” (Anexo 8).

Segundo momento - Guía escrita y videotutorial:

En el segundo momento del plan de mejora se desarrolló una guía escrita y un videotutorial con el objetivo de facilitar el proceso de aprendizaje del nuevo modelo de benchmarking.

La guía escrita consta de siete pasos, el primero de ellos proporciona los links de consulta de los bancos competidores (Anexo 9). Del segundo al sexto paso explica la información detallada en el primer momento sobre el manejo de los formatos (Anexo 10). En el séptimo paso se describe la estructura que debe contener el informe escrito (estructura ya creada en el tercer momento sobre el “*speech* de correo CDT”). Se indica los archivos que se deben adjuntar al cuerpo de correo. Finalmente, se proporcionan los correos de los miembros del squad y de los gerentes a los que se debe enviar el informe (Anexo 11). El videotutorial tiene una duración de 44:23 donde se explica paso a paso lo que se encuentra en la guía escrita. (Anexo 12).

Tercer momento - *Speech* correo CDT:

El *speech* o guion del cuerpo de correo del informe semanal del benchmarking de tasas CDT debe indicar la fecha de la actualización presente en relación con la actualización previa, en las conclusiones generales, se destaca si el Banco de Bogotá experimentó cambios en sus tasas y se identifican los bancos que aumentaron o disminuyeron sus tasas en comparación a la actualización pasada. A continuación, en los comentarios específicos de la actualización se debe señalar según cada plazo y monto aquellos bancos que superaron al Banco de Bogotá en términos

de tasas o si este los supera, de esta forma, se debe organizar de mayor a menor incluyendo sus tasas correspondientes y se resalta si la posición del Banco de Bogotá dentro del benchmarking aumentó, disminuyó o se mantuvo estable según los cambios presentados (Anexo 13).

3.2. Conclusiones

Durante la realización de la práctica y la implementación del plan de mejora, se pudo evidenciar la relevancia de desarrollar estrategias que aporten nuevas herramientas al modelo de trabajo, que permitan optimizar procesos y obtener resultados más efectivos. De esta forma, gracias al conocimiento del mercado adquirido con las mejoras implementadas se identificaron las oportunidades, como fomentar el trabajo colaborativo entre las partes involucradas, facilitando la toma de decisiones informadas y la comunicación eficaz de los resultados, lo cual contribuyó en el desarrollo de campañas.

3.3 Referencias

Banco de Bogotá. (2015). Banco de Bogotá, un banco que hace historia y construye futuro en Colombia y en el exterior. Obtenido de Sala de Prensa:

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/sala-de-prensa/2015/un-banco-que-hace-historia>

Banco de Bogotá. (s.f.). Nuestro Banco. Obtenido de Historia:

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>

Banco de Bogotá. (s.f.). Nuestro Banco. Obtenido de Misión:

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>

Banco de Bogotá. (s.f.). Nuestro Banco. Obtenido de Visión:

[https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-](https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision)

organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision

4. Seguimiento Practica Profesional

4.1. Resumen de actividades realizadas

Durante la práctica profesional las principales actividades realizadas fueron la creación de piezas de comunicaciones de tasas CDT para los segmentos afluente, pyme y masivo según las actualizaciones realizadas por el equipo de precios. También, se brindó apoyo al *data analyst* del equipo en generar semanalmente el “Informe de renovación de CDT”, comunicándoles a los gerentes de oficina de todos los segmentos a nivel nacional sobre el avance durante el mes del porcentaje alcanzado semanalmente frente al porcentaje meta planteado por la Gerencia Producto. Asimismo, semanalmente se realizó el “Informe de Bench de tasas CDT” ya explicado durante este trabajo de mejora. Por último, a lo largo de la práctica se secundó las labores del rol de Campaigns durante el periodo de vacaciones de una compañera del squad, se ejecutaron labores como la consulta de bases de CRM para obtener el potencial y vigencia de las campañas para diseñar y enviar las piezas de “Campañas recurrentes”.

4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Tabla 2

Seguimiento de actividades.

Ciclo	Fecha	Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades enfrentadas
4.1.1.1 Ciclo 1	24 al 30 de Enero	Semana de inducción.	Conocer los aspectos básicos del banco.	Sin dificultad.
4.1.1.1 Ciclo 1	03 al 27 de Febrero	Revisar metodología de trabajo y cómo funcionan los productos depósitos. Entrega del equipo del primer modelo del Informe benchmarking tasas CDT.	Conocer el equipo de trabajo y los productos de depósitos. Identificar las fallas del modelo de informe utilizado.	Trabajo autónomo durante el mes de febrero debido a la falta de directrices sobre los tableros del informe benchmarking.
4.1.1.2 Ciclo 2	03 al 31 Marzo	Creación de piezas de comunicación tasas CDT. Diseño de los tableros Excel y PowerPoint del Informe tasas CDT.	Aprendizaje de nuevas habilidades ofimáticas alrededor de aplicaciones como PowerPoint y Excel.	Recolectar la información de cada banco en sus páginas y el desarrollo de las herramientas del nuevo modelo.
4.1.1.2 Ciclo 2	03 al 28 Abril	Envío del Informe Renovación CDT y su avance semanal según las metas definidas.	Aprendizaje del funcionamiento de un CDT y de las oficinas del Banco de Bogotá.	Cruce de bases semanal con más de 10.000 clientes.
4.1.1.3 Ciclo 3	01 al 29 de Mayo	Diseño del guion utilizado en el envío del informe escrito del Benchmarking de tasas.	Incremento de la participación de los gerentes a los que se les envía el informe.	Redactar un informe que sea claro y conciso del comportamiento del mercado de tasas de CDT.
4.1.1.3 Ciclo 3	02 al 30 de Junio	Tareas rol Campaigns, generar bases de CRM para el diseño y envío de piezas de campañas recurrentes.	Conocer el uso de la plataforma de CRM donde se suben los reportes de las campañas diseñadas por el squad.	División de tareas entre el squad y con el equipo de Campaigns.
4.1.1.4 Ciclo 4	03 al 24 de Julio	Creación de guía y videotutorial para Benchmark tasas CDT.	Finalización del modelo de mejora para el squad.	Sin dificultades.

Nota: Elaboración propia del cronograma de actividades.