



Practica administrativa III

Evaluación practica 1-2018

Yesika Ornela Rivas Ramos

Agosto 2018

Tutor:

Gabriel Rodriguez Lopez

Universidad Santo Tomás

Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia

Introducción

En el presente trabajo se pretende evidenciar como a partir de una problemática real, caso concreto en una entidad financiera, aplicando los sistemas de calidad se puede implementar un plan de acción tendiente al cumplimiento de objetivos claves en el negocio financiero como lo es la fidelización de clientes, agregando valor al producto tarjeta de crédito, pero para lograr ese cometido, previamente se debió realizar un análisis de la gestión y los posibles problemas que impedían la efectiva colocación del producto y el cumplimiento de las metas. A partir del planteamiento de problemas como el alto número de quejas de los asociados por la recepción de tarjetas de crédito con cupos inexistentes, el elevado nivel de inventarios de plásticos custodiados en oficinas sin gestión, una inadecuada gestión de comunicaciones y campañas comerciales, deficiente control de inventarios y la carencia de liderazgo en la gestión en las sucursales bancarias de la regional Bogotá se implementó una estrategia que consistió en levantar un diagnóstico o línea base verificando los indicadores de gestión en cada una de las sedes, se efectuó un inventario de existencias de tarjetas de crédito pendientes de entrega, se estableció la estandarización y unificación de la campaña comercial y el empoderamiento de un líder para la gestión del producto a nivel regional y que posiblemente atacada la causa raíz.

1. Justificación

La importancia que reviste para una organización el seguimiento, control de la gestión a través de la cual se debe lograr los objetivos que facilitan la obtención de la utilidad “*core*” del negocio de la entidad que, frente al mercado más competitivo en la economía actual como lo es el financiero, proporcionan el soporte y pertinencia del presente trabajo cuyo valor agregado es la de ser un caso práctico y real en el que se aplicaron las mejores prácticas de buen gobierno corporativo y empresarial.

|

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Formular un plan de acción que permita la optimización del proceso de empaque, recolección y distribución de tarjetas de crédito, para mejorar la colocación del producto Tarjeta de Crédito DUAL Máster Card, aportando a la rentabilidad de la entidad y a la fidelización de los clientes a nivel nacional.

2.2. Objetivos específicos

1. Efectuar el análisis comparativo de los indicadores de gestión y resultados actuales y esperados.
2. Diagnosticar el proceso mediante visitas a las oficinas de la entidad en Bogotá, para identificar los factores críticos del proceso.
3. Contextualizar el proceso de empaque, recolección y distribución de tarjetas de crédito, para documentar los pasos que lo componen y realizar la trazabilidad del mismo.
4. Identificar los problemas más relevantes de acuerdo al diagnóstico, que permitan analizar su impacto en los resultados de la gestión del producto tarjeta de crédito.

5. Formular la propuesta de solución según los problemas evidenciados en el diagnóstico, con el fin de mejorar el resultado de los indicadores de tenencia de tarjetas de crédito.
6. Establecer un seguimiento diario, semanal y mensual de los resultados obtenidos a partir de las acciones tomadas.

3. Caracterización de la empresa

Contexto empresarial y su historia:

En 1964 fue creada la Cooperativa Capital¹, la cual inició en Cali con la prestación de los servicios de ahorro y crédito, complementado con los seguros de ahorros y préstamos otorgados por una mutual, entidad aseguradora cooperativa de ámbito internacional; años más tarde en 1998 se transformó en la Unidad de Ahorro y Crédito, con planeación estratégica y gestión propia, como una unidad de negocio dentro de Cooperativa Multiactiva.

En el 2007 se realizó la escisión de la Unidad de Ahorro y Crédito de Cooperativa Multiactiva, creando así la Cooperativa Financiera Capital. Un año más tarde el Consejo de Administración de la Cooperativa da viabilidad para iniciar el proyecto de conversión de Cooperativa Financiera a Banco Capital, mientras que la autorización de la Superfinanciera de Colombia fue generada a finales de 2010, lo que permitió dar inicio a la operación Bancaria en 2011, logrando una cifra superior a \$2 billones en activos, cuatro años más tarde en el año 2015 asciende a \$3 billones en activos y para celebrar este hecho realiza el lanzamiento del producto de Tarjeta dual (Master Card), exclusiva para los asociados, clientes especiales del banco.

Hoy el Banco Capital es una organización del sector bancario, dedicada a la prestación de productos y servicios financieros, focalizado a la banca de personas, con 439.946 clientes al

¹El nombre de la entidad se cambió por confidencialidad con la información utilizada.

cierre de 2016, de los cuales un 97% son personas naturales y un 3% son personas jurídicas. El 37% de los clientes son asociados a Cooperativa empresa matriz de la cual surgió el Banco.

Por la combinación del grupo de clientes atendidos, la función del producto, servicio y la tecnología aplicada que determinan el mercado de interés en una entidad, Banco Capital puede considerarse como un banco de nicho, con una estrategia diferencial en la atención personalizada y preferencial a la comunidad de asociados de la Cooperativa como fuente de ventaja competitiva.

Banco Capital opera en un entorno competitivo con 25 bancos en el Sistema Financiero Colombiano. El Banco ha definido dos grupos pares con los cuales se compara para efectos de seguimiento.

El grupo par 1, por tamaño de bancos y fecha de creación, conformado por las entidades Finandina, Pichincha y Falabella y el grupo par 2, son las entidades principalmente orientadas a consumo: Banco Popular, Banco Caja Social, Citibank, AV Villas, GNB Sudameris, Banco Pichincha y Banco Falabella.

Planeación Estratégica:

A continuación se relacionan los elementos del direccionamiento estratégico del banco 2017 – 2020:

Declaración de la estrategia: Banco Capital aspira posicionarse como un Banco cercano, que construye relaciones de largo plazo con sus clientes a partir de ofertas integrales, basadas en

servicio y una experiencia multicanal con el fin de contribuir al logro de sus objetivos personales y profesionales.

A continuación se encuentran los ejes estratégicos que comunican las prioridades en las que se va enfocar toda la energía de los cinco años de la estrategia y describen las grandes orientaciones para la planificación estratégica.

Eje 1. Construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes que contribuyen a mejorar integralmente su calidad de vida.

Eje 2. Aseguramos una experiencia excepcional a nuestros clientes, atendiéndolos con eficacia, oportunidad y excediendo sus expectativas.

Eje 3. Generamos valor en todos nuestros procesos, tanto para el cliente como para el Banco y sus accionistas.

Los medios que permiten asegurar una ejecución de calidad están denominados Palancas y estas son:

- Gente idónea, comprometida, con valores y orientada al servicio. Un modelo simple, eficaz y enfocado en soluciones.
- Una estructura equilibrada, eficiente y que asegura elevados niveles de servicio.
- Un modelo de gobierno transparente, efectivo, alineado y generador de confianza.

La Misión de este banco es brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas, y la Visión es Constituirnos en la

mejor alternativa de servicios financieros para nuestros clientes por la oportunidad, calidad e impacto de nuestra propuesta de valor.

Para lograr lo anterior se han propuestos cinco grandes Objetivos Estratégicos:

- 1.Crecer equilibradamente creando valor sustancial para el accionista y el cliente.
- 2.Crecer rentablemente y sosteniblemente en el mercado de personas.
- 3.Constituirmos en la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario y las PyMEs.
- 4.Construir relaciones de largo plazo con una oferta integral y multicanal.
- 5.Dotarnos de una robusta base de capital humano, tecnológico y organizacional.

Los objetivos estratégicos se despliegan a iniciativas y proyectos estratégicos, focalizados a materializar la misión y alcanzar la visión, elementos de la formulación estratégica que se soportan principalmente en la gestión del conocimiento y la innovación, considerados por el equipo directivo esenciales para afianzar el modelo de negocio.

La Política Integral de los Sistemas de Gestión define a Banco Capital como un banco comprometido con sus grupos de interés con ser la mejor alternativa de soluciones financieras, mediante una oferta integral de productos, servicios y canales, asegurando la calidad, resolutiveidad y un servicio excepcional con un enfoque de riesgos y un manejo seguro de la información, garantizando el mejoramiento continuo en la gestión y la creación de valor sostenible.

El despliegue de la estrategia se lleva a cabo en dos frentes:

1. Comunicación de la estrategia a través de los siguientes medios: Sesiones de despliegue, mínimo una vez al año (cada vez que se actualiza el Direccionamiento Estratégico, a los colaboradores por parte del Presidente, Vicepresidentes, Gerentes Nacionales y Gerentes Regionales, Procesos de inducción a nuevos colaboradores, Capacitación específica en el Sistema de Gestión Integral, Comités de Gestión en cada nivel: Nacional, regional y oficina, Boletines electrónicos del Sistema de Gestión Integral, Gerencia visual mediante piezas de comunicación en oficinas y diferentes áreas de las sedes regionales y dirección nacional. Mensaje semanal del Presidente del Banco “Mensaje de Steve”.

2. Y a través de la Formulación de planes de acción requeridos para el logro de los objetivos y metas anuales, a cargo de los líderes de macro proceso/proceso nacional/regional, y su equipo de trabajo, utilizándola herramienta “**TMI** – Tablero de Mando Integral.

La alta dirección lidera el seguimiento, la evaluación y mejora en la implementación de la estrategia en cabeza del Comité Ejecutivo y el Comité Directivo de Proyectos principalmente, con el apoyo de los Comités de Gestión en los niveles nacional, regional y en las oficinas. Frente a los hallazgos en las instancias de seguimiento, se efectúa análisis de causas frente a desviaciones o incumplimiento de metas, generando los planes de acción y los compromisos para cierre de brechas correspondiente.

La historia descrita ha permitido a Banco Capital configurar la organización como un sistema donde los elementos de enfoque se implementan para alcanzar resultados, mediante los sistemas de Gestión Integral y de Gobierno Corporativo, Cada uno de los componentes descritos, contiene sus propios elementos así:

1. Modelo de Negocio: Portafolio de productos y servicios, Canales, Alianzas y Estructura Financiera principalmente.

2. Sistema de Gestión Integral: Gestión Estratégica, Gestión de Procesos y Gestión de la Cultura.

3. Sistema de Gobierno Corporativo, integrado por: Estructura y prácticas de buen gobierno, gestión del control, gestión de riesgos, gestión ética, revelación de la información y gestión de responsabilidad corporativa y sostenibilidad.

Finalmente y para contextualizar es importante mencionar que la Presidencia, Vicepresidencias, Direcciones y Coordinaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Cali; a su vez existen seis sedes regionales en todo el país que cuentan con una sede administrativa en las principales ciudades de cada región. Las regionales son estructuras administrativas que cuentan con un representante por Vicepresidencia con el fin de ser el apoyo administrativo y atender las necesidades que se generen en la red de oficinas.

En la Regional Bogotá cuenta con una red de 24 oficinas 19 de ellas dentro de la Ciudad y cinco oficinas más en departamentos cercanos como son: Boyacá (3), Casanare (1) y Meta (1).

4. Desarrollo de la práctica administrativa

4.1. Contexto del objeto de estudio:

Si opta por Práctica Administrativa III, se realizará con el Área de Procesos con los Clientes, donde se evidencie el Servicio al Cliente Interno y Externo.

Dirección y control:

Banco Capital dispone de diversos medios para el relacionamiento con los grupos de interés, a través de los cuales identifica necesidades y expectativas, insumo esencial para orientar decisiones estratégicas. La revisión y actualización del direccionamiento estratégico se lleva a cabo cada año, previo a la elaboración del presupuesto y cada vez que la dinámica de la organización y del entorno así lo requiera. Es liderado por el Presidente del Banco, quien involucra los diferentes niveles de la organización, incluyendo Vicepresidencias, Gerencias Nacionales y Regionales. El proceso es alineado con la Gerencia Corporativa de Estrategia y Mercadeo de la Cooperativa, con base en lineamientos del Consejo de Administración. Finalmente es aprobado por la Junta Directiva.

La actualización del Direccionamiento Estratégico se lleva a cabo anualmente, con base en el Análisis del desempeño del negocio en el periodo anterior, Análisis de contexto actual del negocio, los riesgos y oportunidades derivados del entorno legal, sectorial, macroeconómico, social, ambiental y tecnológico, y los compromisos corporativos con la sostenibilidad.

Matriz De Identificación De Análisis De Contexto:

Fuentes de Información		Periodicidad de Revisión	Fuentes de Información		Periodicidad de Revisión
Contexto Interno	Bancapital	Análisis del desempeño del Banco (Contexto del Negocio)	Economico	Análisis Económico	Semanal
		Matriz DOFA		Boletín de Mercado	Semanal
		Informe Apetito de Riesgo		Análisis de Sectores	Semanal o por demanda
		Informe de capital económico	Social	Informe de Sostenibilidad	Anual
		Informe de comportamiento cifras del Negocio, indicadores estratégicos, indicadores de procesos		Estudio de plazas para nuevas oficinas, cajeros automáticos o corresponsales bancarios	Por Demanda
		Informes de ejecución presupuestal			
		Encuestas e Informes relacionados con el Modelo de Servicio (Enfoque al Cliente)		Estudio de tasas	Mensual
		Contexto Externo	Sector Financiero	Estudio de tarifas	Semanal
				Estudio de campañas promocionales	Mensual
				Informe de competencia del sector financiero (indicadores financiero, volúmenes de negocio)	Mensual
	Grupo empresarial Cooperativo		Planeación Estratégica Corporativa	Anual	
			Políticas Corporativas	Permanentes	
Gobierno/Entes de control y vigilancia	Comités Corporativos	Mensual			
	Marco legal y regulatorio	Permanente			
	Noticias de regulación	Permanente			

Las principales herramientas gerenciales aplicadas en el proceso de gestión estratégica, adoptadas con base en referentes internacionales son:

a) Monitoreo sistemático a variables externas e internas.

b) Balanced Score Card, para la formulación y seguimiento del direccionamiento estratégico.

c) Project Management Institute – PMI, para la gestión de proyectos.

d) Business Intelligence – BI, para el seguimiento de indicadores estratégicos.

De acuerdo a lo anterior Banco Capital define y actualiza periódicamente los elementos de la formulación estratégica como son la misión, la visión y los valores corporativos.

Prácticas de Buen Gobierno Corporativo: El Código de Gobierno Corporativo adoptado por Banco Capital contempla los lineamientos de mejores prácticas de la industria, así como las recomendaciones y medidas definidas por la Superintendencia Financiera de Colombia en el Código de Mejores Prácticas Corporativas o Código País, promulgado bajo los estándares de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

Dicho Código contiene los elementos relevantes para dirigir y controlar la gestión de Banco Capital permitiendo un adecuado sistema de pesos y contrapesos que permitan que las decisiones adoptadas en cualquier instancia se tomen con un adecuado nivel de análisis, entendimiento y comprensión; permitiendo que tales decisiones se tomen buscando el equilibrio de los intereses de los distintos grupos de interés.

La organización cuenta con una política clara de delegación de funciones aprobada por la Junta Directiva y un esquema de poderes que permite conocer el nivel de empoderamiento del Presidente y de los demás miembros de la alta gerencia.

Las acciones de gerencia se refieren al seguimiento y control que deben efectuar directivos y ejecutivos, para alcanzar resultados, mientras que las acciones de liderazgo se expresan como la capacidad de liberar la energía humana, de inspirar y generar compromiso, en función de tales resultados, manteniendo inmersas e integrando las mejores prácticas de cada teoría administrativa.

Sistema de Gestión: Banco Capital adoptó desde el año 2001 como modelo explícito de gestión el Sistema de Gestión Integral, junto al Sistema de Gobierno Corporativo, han sido los pilares esenciales para alcanzar los niveles de desarrollo del Modelo de Negocio actual de Banco Capital.

El Sistema de Gestión Integral: tiene el propósito de orientar la gestión sobre la base del equilibrio entre acciones de gerencia y acciones de liderazgo, para movilizar la estrategia, los procesos y la cultura, en forma coherente, hacia el logro de resultados en la creación de valor sostenible.

El sistema de Gestión integral lo comprenden tres ejes:

Dentro del pensamiento gerencial se conciben el compromiso de la dirección, direccionamiento estratégico, tablero de mando integral, resultados de indicadores estratégicos y portales, gestión de proyectos, declaración del modelo de servicio, revisión por la dirección y políticas de los sistemas de gestión.

En la Gestión de la Cultura se encuentran los principios, valores y gestión ética, de la organización, las conductas que la rigen: pasión, afecto y compromiso, matriz de desarrollo, clima laboral, acuerdos de desempeño, Programa de bienestar (calidad de vida laboral/ personal y familiar). Transformación cultural (Ejes: estrategias de desarrollo, gestión del desempeño, gestión comercial y estilo de liderazgo), programa de cinco eses.

Por último el eje de Gestión de Procesos, comprende la cadena de valor, plataforma documental, prestación de productos y servicios, indicadores de procesos – tableros de control, desarrollo de estrategias y monitoreo al modelo de servicio, aseguramiento de proveedores, mejoramiento continuo, auditorías internas y externas a los sistemas de gestión.

Es importante mencionar que el enfoque de la norma ISO 9001 es la satisfacción del cliente, factor esencial para la organización y compromiso total de la dirección, pues se encuentra contenido en la misión, visión, propuesta de valor, en la política de calidad como “excelencia en el servicio” y es uno de los objetivos estratégicos que cuenta con indicadores y tres mediciones específicas que se realizan periódicamente.

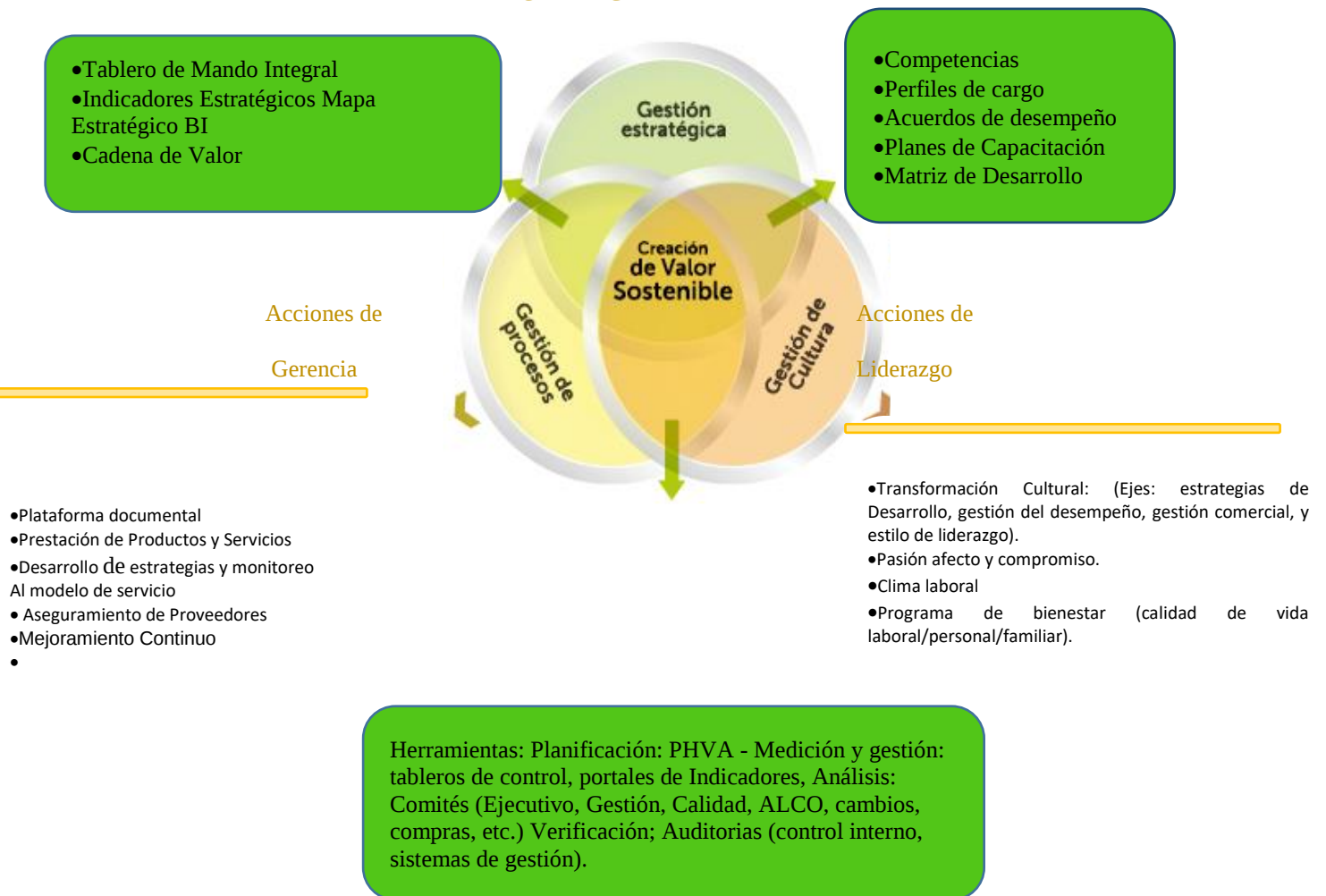
*Compromiso por la Dirección.– Direccionamiento Estratégico

*Gestión de proyectos – Políticas de Sistemas de Gestión

*Declaración de Modelo de Servicio – Revisión por la Dirección

FORMA DE PENSAMIENTO

GERENCIAL



Es importante mencionar que Banco Capital es el único banco en Colombia certificado en sus Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y Seguridad de la Información ISO 27001:2013, para todos sus procesos a nivel nacional.

Liderazgo: Banco Capital entiende el liderazgo como la capacidad que desarrolla la organización para movilizar la estrategia hacia resultados.

Por lo anterior, la gestión de liderazgo ha venido evolucionando hasta constituirse en uno de los compromisos de la oferta de valor para colaboradores bajo la denominación: “Impulsamos tu liderazgo”, proceso que ha evolucionado desde el 2013 y se mantiene dentro del direccionamiento estratégico a 2020, cuyo propósito es desarrollar líderes influyentes e inspiradores de cambios positivos en la vida de los demás, con una clara orientación al logro, a la generación de valor, siendo resolutivos, cumplidores de compromisos, responsables, comprometidos, apasionados por el servicio y con la inspiración para la innovación y el desarrollo.

Cultura Organizacional: Banco Capital concibe la cultura organizacional como la fuerza que moviliza la estrategia hasta la operación del día a día, en función de resultados, mediante competencias de liderazgo. La organización cuenta con variadas iniciativas para fortalecer tales competencias en todos los niveles de la organización.

El proceso para definir la cultura deseada se centra en la determinación de valores corporativos, para los cuales se definen atributos y comportamientos, que se materializan

mediante la gestión de liderazgo, principal dinamizador de la cultura organizacional; proceso que es revisado y validado a través de Junta Directiva, Comité Ejecutivo y Comités de Gestión.

Gestión Ética: El modelo de gestión ética adoptado por Banco Capital contiene los elementos de enfoque, así como los mecanismos necesarios para promover y asegurar una conducta ética en toda la Organización, a fin de garantizar un ejercicio gerencial ético, transparente y respetuoso de los derechos de los grupos de interés, el cual se gestiona a través de la metodología PHVA.

A continuación se mencionan las actividades realizadas en cada fase:

Planear: Estándares éticos definidos en: Código de buen gobierno corporativo, Código de ética, Manual Antifraude y Anticorrupción. Los Riesgos éticos identificados: Fraude, otros y Comité de gobierno corporativo reglamentado.

Hacer: Implementación de sistemas para el control de riesgos éticos como SARLAFT. Comunicación y educación a grupos de interés, orientada a prevenir riesgos éticos y fomentar la cultura ética. Operación del sistema de consultas y denuncias éticas. (Línea de transparencia).

Verificar: Investigación de faltas a la ética bajo la responsabilidad de comité de auditoría, mecanismos de seguimiento a la materialización de riesgos éticos. Análisis y efectividad de Controles frente a riesgos éticos.

Actuar: Formulación de acciones adicionales para la prevención y contención del riesgo ético y el fortalecimiento de la cultura ética.

Se han implementado mecanismos de autorregulación y transparencia de la gestión como la Junta de Vigilancia y el buzón de Transparencia que operan para todas las empresas del Grupo Empresarial Capital. Así mismo, el Banco ha adoptado el Código de Ética y de Conducta y el Código de Gobierno Corporativo, que tienen como propósito reforzar el compromiso que tienen sus Administradores, Directores y Colaboradores en general, de actuar de conformidad con la ética y en cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan su actividad financiera. Estos mecanismos permiten fortalecer la ética empresarial y las prácticas de buen gobierno en la organización.

Estructura y gestión de procesos: La gestión de los procesos hace parte del Sistema de Gestión Integral de Bancapital, el cual se desarrolla a través del siguiente modelo, respondiendo a requerimientos del Direccionamiento Estratégico, el marco de actuación legal y las normas técnicas pertinentes que facilitan la orientación de los procesos hacia niveles de excelencia.

El propósito de la gestión de procesos es operar el modelo de negocio con niveles de excelencia, para lo cual la organización cuenta con un enfoque sistémico y sistemático que permite gestionar los procesos del día a día con herramientas gerenciales que facilitan el análisis, la mejora e innovación, para dar cumplimiento a la promesa de valor, acorde a metas y objetivos definidos en el Direccionamiento Estratégico.

Para la Gestión de Procesos se dispone de métodos y herramientas gerenciales, entre las que se destacan las siguientes:

ETAPA	MÉTODO	HERRAMIENTA
Diseño	Ubicación de la Cadena de Valor - Definición del responsable del proceso - Definición objetivos, alcance e indicadores - Definición de la forma de documentar - definición riesgos de proceso	Control de documentos y registros - Caracterización de procesos - Metodología de construcción de procesos - Metodología para identificación de riesgos y controles
Gestión	Identificación de los clientes, los productos y requisitos del clientes, Identificación de las actividades del proceso, Identificación de registros de entrada y salidas actividades del proceso, Identificación roles y cargos, Identificación procesos relacionados, Identificación de actividades críticas que requieren control	Entrevistas, Políticas internas de las empresa, disposiciones legales, Comités de cambios
Medida	Definición de indicadores alineados con el objetivo de cada proceso y estos a su vez alineados con los indicadores de los objetivos estratégicos. Los indicadores pueden ser de tres niveles: Estratégicos, - Tácticos y Operativos	Metodología para la definición de indicadores, Metodología y herramientas para el seguimiento y evaluación de los resultados de los procesos, Metodología del Balace Scorecard, Business Intelligence, Auditorías internas, Cinco eses
Mejora	Acciones orientadas a la identificación de las desviaciones que puedan afectar el normal desempeño de los procesos	Herramientas de análisis, evaluación y mejora de procesos, Metodología análisis y solución de problemas, Metodología análisis y solución de problemas, Herramientas generadas de la metodología Lean Six Sigma, Colaboradores formados como Yellow Belt, Green Belt o Blackbelt

En esta grafica se describen los procesos que forman la cadena de valor de la organización los cuales cuentan con plataforma documental disponible para todos los colaboradores en la intranet del Banco.

La estructura de los procesos de Bancapital, a partir de su Cadena de Valor, permite desagregarlos procesos, sus actividades, controles y documentos, y su interacción con los demás procesos dela organización, permitiendo gestionar las actividades necesarias para generar las salidas, productos y servicios definidos para cada proceso. El Banco cuenta con líderes de proceso y empleados competentes y sus roles están claramente definidos en los perfiles de cargo, con responsabilidades evidenciadas en la documentación de los procesos.

Para la Gestión de Procesos se dispone de métodos y herramientas gerenciales, entre las que se destacan las siguientes:

Banco Capital controla sus documentos bajo los lineamientos del procedimiento “Control de Documentos y Registros”, en el cual se definen los criterios del control documental que apalancan el sistema de gestión de la organización. Para divulgar y mantener los documentos de trabajo actualizado y disponible en los puestos de trabajo de los colaboradores, se cuenta con la herramienta de Gestión Documental Daruma, donde se encuentran los documentos que apoyan la operación de los procesos y que permiten evidenciar si los procesos se ejecutan de acuerdo con lo planificado. A través de procedimientos establecidos se definen, revisan, documentan, comunican y forman a los colaboradores en la aplicación de los procesos. La presidencia, las vicepresidencias y gerencias, despliegan y comunican a toda la organización la importancia de la gestión de los procesos en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

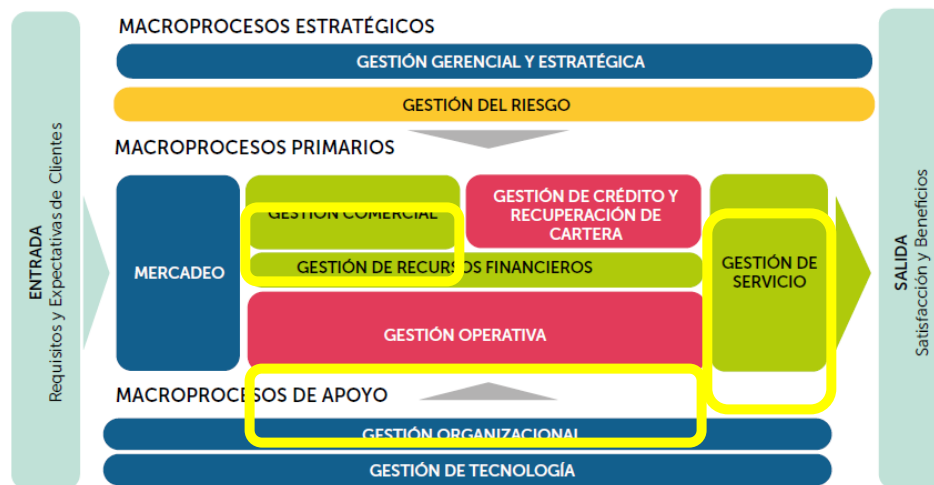
Cadena de valor:

Para Banco Capital la cadena de valor está constituida por tres grandes macroprocesos: Gerenciales y Estratégicos, Primarios, y de Apoyo. Cada macro proceso contiene una serie de procesos que en muchos casos se asemeja a las unidades funcionales a cargo.

La gestión de los procesos hace parte del Sistema de Gestión Integral de Banco Capital, el cual se desarrolla a través de este modelo, respondiendo a requerimientos del Direccionamiento Estratégico, el marco de actuación legal y las normas técnicas pertinentes que facilitan la orientación de los procesos hacia niveles de excelencia.

El propósito de la gestión de procesos es operar el modelo de negocio con niveles de excelencia, para lo cual la organización cuenta con un enfoque sistémico y sistemático que

permite gestionar los procesos del día a día con herramientas gerenciales que facilitan el análisis, la mejora e innovación, para dar cumplimiento a la promesa de valor, acorde a metas y objetivos definidos en el Direccionamiento Estratégico.



La estructura de los procesos de Banco Capital, a partir de su Cadena de Valor, permite desagregarlos en actividades, controles y documentos, y su interacción con los demás procesos de la organización, permitiendo gestionar las actividades necesarias para generar las salidas, productos y servicios definidos para cada uno de ellos. El Banco cuenta con líderes de proceso y empleados competentes y sus roles están claramente definidos en los perfiles de cargo, con responsabilidades evidenciadas en la documentación de los procesos.

Para el presente documento, la línea de acción que se desarrolla en los Macroprocesos Primarios inicia desde el Mercadeo y aborda los procesos de Gestión Comercial – Gestión Operativa – Gestión del Servicio. Cada uno de estos procesos tiene unos objetivos definidos que se describen a continuación.

Objetivo Gestión Comercial: La vinculación y venta rentable de los productos y servicios de la Organización a las Personas Naturales y Personas Jurídicas del mercado objetivo contribuyendo de esta manera al logro de sus metas a corto mediano y largo plazo. En este proceso se detectaron desviaciones que serán mencionadas en los capítulos siguientes.

Objetivo Gestión Operativa: Administrar y asegurar la operación de las captaciones y canales, la cartera y la tesorería con calidad, seguridad y oportunidad, garantizando el cumplimiento de las normas establecidas para los productos y servicios de la Organización. Igual que el proceso anterior, se requiere la implementación de mejoras.

Objetivo Gestión del Servicio: Garantizar la satisfacción de los clientes de Banco Capital basado en la confianza, facilidad, resolutivez, calidez y trato personalizado implementando diferentes estrategias de servicio a nivel nacional. Considera todos los procesos de la cadena de valor de la organización dado que todos los colaboradores participan en el diseño, atención a los Consumidores Financieros.

La Gestión Comercial, mediante la venta de productos y servicios hace las ofertas de valor al cliente, que se ejecutan y hacen efectivas desde la Gestión Operativa, que transforma las necesidades y expectativas del usuario en productos y servicios con calidad, buscando satisfacer las promesas con un servicio excepcional, que se verifica y se hace seguimiento en la Gestión del Servicio, demostrando al asociado que la elección de su banco fue la mejor opción en el mercado cumpliendo la promesa de facilitarle la vida.

Descripción del proceso de servicio:

Teniendo en cuenta que el servicio al cliente se debe contemplar desde la alta dirección y en todos los procesos de la organización se hace necesario ampliar la información sobre el funcionamiento de los procesos:

La actividad de prestación de servicios financieros no es ajena a los altos niveles de competitividad que caracterizan otro tipo de mercados. Como bien lo anota Porter, Michael E. (1980):

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

En general todas las entidades financieras ofrecen en forma estándar el mismo tipo de producto, la diferencia entre uno y otro, está marcada por la calidad del servicio y el valor agregado que se presta al cliente y que van ligados a la segmentación por edades, tipo de actividad económica, experiencia crediticia y número de personas a cargo, entre otras.

Las tasas de interés y el encaje bancario están reguladas y controladas por el gobierno, las tarifas que se cobran a los clientes por los servicios que se prestan como cuentas de ahorro y tarjetas débito, préstamos de libre inversión e hipotecarios, cuentas corrientes y tarjetas de crédito son de libre mercado, pero en general, no difieren entre un banco y otro; en este contexto,

la colocación de productos financieros es bastante competitiva y la fidelidad de los clientes es cada vez más difícil por lo que la estrategia se enfoca, como ya se advirtió, en agregar valor a cada producto que se ofrece.

En el Banco Capital, el direccionamiento estratégico, cada producto que se desarrolla y las actividades diarias están enfocados al cliente, su satisfacción y establecer relaciones de largo plazo.

El relacionamiento con el cliente en Banco Capital tiene el propósito esencial de generar experiencias memorables. Para el logro de este objetivo en Banco Capital se desarrolló y puso en práctica el “Modelo de Actuación Comercial - MAC” como guía esencial para el manejo de los clientes. Este modelo incluye una metodología que recoge las mejores prácticas de los profesionales en ventas y relación con clientes, adecuada a la realidad de la organización y basado en los valores corporativos.

Este modelo se complementa a su vez con el modelo de servicio y se apalanca en los diferentes canales de los que disponemos para generar repuestas a los requerimientos, evaluar la calidad del servicio prestado y consecuentemente generar satisfacción y fidelización a los clientes.

Los canales de los cuales dispone Banco Capital son:

- *Canales de atención presencial: oficinas, ejecutivos de cuenta, fuerzas especializadas.
- *Canal telefónico: Centro de Relacionamiento con el cliente – CRC.

*Canales de auto servicio: Corresponsales bancarios, cajeros automáticos, oficina virtual y banca móvil.

El modelo de Servicio orienta la organización hacia una cultura centrada en el cliente complementada con el programa “Pasión Capital” en busca de generar comportamientos que traducen esa pasión en resultados, satisfacción y fidelización, en razón a que se superan las expectativas de los clientes.

Este modelo facilita el acceso a los productos y servicios a través de los canales descritos, donde igualmente se da repuesta a necesidades y expectativas. Así mismo, dispone de mecanismos para conocer y monitorear la calidad del servicio, entre los que se encuentran la voz del cliente, auditoría del servicio, cliente oculto, Smart Atentos (medio que evalúa la calidad de la respuesta a solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias.)

De igual forma, con el propósito de generar la cultura de servicio, el modelo descrito se despliega a los diferentes niveles de la organización, mediante actividades de capacitación y entrenamiento, comités de gestión, charlas con la gerencia, medios internos de comunicación (comunicados de presidencia denominados “Mensaje de Steve”, audioclick, intranet, etc.), grupos de mejoramiento, ente otros.

Los canales de comunicación que tienen a disposición los clientes actuales y potenciales para facilitarle acceso y el conocimiento de la oferta de valor del Banco son los siguientes:

Canales de Comunicación	
Red de oficinas–Atención Personalizada	Correo Directo
Call Center	Buzones
Audiocapital – IVR	Sobre de Facturación
Mensajería digital	Página Web
Cartelera digital – Marketing Dinámico	Revista Capital
Boletín Capital	Medio masivos como prensa y radio

Banco Capital gestiona las comunicaciones de manera sencilla, entendible y transparente, cumpliendo la normatividad de la Superintendencia Financiera de Colombia, aplicando prácticas de marketing responsable. Así mismo, se acoge y aplica las exigencias del Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC, que propende por una cultura de atención, respeto, servicio y transparencia de la información que se suministra a los clientes.

Banco Capital implementó el Sistema de Atención al Consumidor Financiero, acogiendo las directrices de la Superintendencia Financiera de Colombia. Durante el año se realizan campañas de comunicación en las se informan los conceptos del Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC, características de los productos y servicios, recomendaciones de seguridad y uso de los productos y servicios, entre otros. Así mismo, la organización cuenta con el defensor del consumidor financiero, vocero de los clientes y usuarios, orientado a la solución objetiva de situaciones o conflictos que se puedan presentar en el desarrollo de la prestación de servicios.

El servicio de postventa en Banco Capital se aplica a través de un esquema comercial de “carterización”, en el cual los clientes están previamente asignados o “carterizados” a un Gerente de Oficina o un Asesor de Ventas del Banco, quien se encarga de crear y profundizar las

relaciones de largo plazo con los clientes, validando su satisfacción, acompañándolos en sus planes, proyectos y necesidades financieras, administrando el portafolio de productos con que cuenta Banco Capital.

Como mecanismo para evaluar el servicio pos-venta a través de la cartelización de clientes, se miden los siguientes indicadores:

- % Crecimiento mensual en productos Captación en clientes carterizados (Aplicado a Asesores de Venta).
- % Crecimiento en productos Cartera en clientes carterizados (Aplicado a Asesores de Venta).
- Crecimiento en Captación promedio (Aplicado a Gerentes de Oficina).
- Crecimiento en Cartera promedio (Aplicado a Gerentes de Oficina).

El objetivo de esta medición es cuantificar si se tiene un buen relacionamiento con el cliente, a través de un oportuno servicio pre y pos-venta, lo cual se ve reflejado en los indicadores de activos (colocación) y pasivos (captación) del Banco.

Por último, a través del Comité de Servicio trimestral y el Comité Ejecutivo, se presentan los resultados de las mediciones que indican la percepción e impacto de la promesa de valor en los clientes: "Banco Capital nos facilita la vida": Los indicadores que miden este aspecto son:

- Indicador de cumplimiento en la respuesta de quejas, reclamos, derechos de petición y tutelas (mensual).
- Indicador de satisfacción en la respuesta a quejas, reclamos, derechos de petición y tutelas (mensual).
- Indicador de satisfacción del Centro de Relacionamento del Cliente (mensual).
 - NPS: Índice Neto de Recomendación (anual).
 - INS: Índice Neto de Satisfacción (anual).
 - CES: Nivel de Esfuerzo del Cliente (anual).

Los estudios que se realizan anualmente (NPS, INS, CES) tienen un índice de confianza del 95%, a lo largo del año se hacen tracking con el objetivo de revisar las tendencias. A partir de los resultados de estas mediciones, se han tomado decisiones relevantes para el Banco como:

- Implementar el portal web de Solicitudes y Reclamos.
- Contar con un aliado estratégico para implementar el Centro de Relacionamento con los clientes – CRC.
- Mejorar la oficina virtual de Banca Empresarial
- Contratar los servicios especializados de servicio al cliente, a través de la empresa consultora IZO, con el fin de fortalecer los insumos para la estrategia de servicio, a través

de indicadores que permite la comparación con diferentes sectores al utilizar KPI's del mercado global.

Diseño del Producto: La creación y rediseño de los productos está dada a través de seis pasos, mencionados a continuación:

- Generar Ideas Para Nuevos Productos O Rediseño: Se obtienen de clientes, Investigación y desarrollo (I+D], Competencia, Grupos objetivos, Empleados, Cambios Gubernamentales o legales y campañas comerciales.
- Filtrar Ideas Para Diseñar O Rediseñar Productos: Se valida mercado objetivo, viabilidad técnica u operativa y beneficios generados. Y se realizan las aprobaciones en los diferentes Comités.
- Desarrollar El Producto: Se genera la caracterización del producto, se desarrollan detalles de marketing, modelo de producción del producto, se estiman precios y volúmenes de ventas y beneficios o ganancias y se implementa el proyecto o la iniciativa.
- Realizar Prototipo Y Verificación Producto: Se genera el producto prototipo, se verifica que el resultado del diseño o rediseño del producto cumple definiciones técnicas y operativas.
- Implementar El Producto: Se valida el producto diseñado por pruebas integrales en piloto controladas en producción o marcha blanca, antes de liberar definitivamente el producto al público en general.

- **Comercializar o Masificar El Producto:** Se realiza la masificación para la venta, posterior a la aprobación de liberar el producto de acuerdo al plan de marketing. Se miden los beneficios planeados.

En el desarrollo de nuevos productos o servicios se tiene en cuenta: Clientes, mediante las encuestas de satisfacción de servicio (KAPE), estudios de experiencias de clientes, Informes de la Voz del Cliente, Estudios Antropológicos, Journey Maps y Focus Group, Colaboradores, mediante las oportunidades de mejora registradas en Daruma, herramientas del modelo de innovación, Proveedores, mediante propuestas de nuevas tendencias tecnológicas o de mercado.

Las instancias donde se analiza y orienta las políticas de mercadeo, el relacionamiento con clientes y en forma específica la competitividad de la promesa de valor son: Comité Ejecutivo, Comité de gestión de la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo, Comité de Tesorería y Comité de Riesgo, los cuales operan con frecuencia mensual, donde se valida las fuentes y confiabilidad de la información utilizada para los temas descritos, a fin de orientar en forma consistente las decisiones.

4.2. Diagnóstico

Aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información que el estudiante considere convenientes, determinación de la población y muestra, procesamiento y análisis de la información encontrada y estructuración del diagnóstico, basándose en alguna herramienta para tal fin.

La actividad de prestación de servicios financieros no es ajena a los altos niveles de competitividad que caracterizan otro tipo de mercados. Como bien lo anota Porter, Michael E. (1980):

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

En general todas las entidades financieras prestan en forma estándar el mismo tipo de producto, la diferencia entre uno y otro, debe estar marcada por la calidad del servicio que se presta al cliente. Las tasas de interés y el encaje bancario, están reguladas y controladas por el gobierno. Las tarifas que se cobran a los clientes por los servicios que se prestan como cuentas de ahorro y tarjetas débito, préstamos de libre inversión e hipotecarios cuentas corrientes y tarjetas de crédito son de libre mercado, pero en general, no difieren entre un banco y otro. En este contexto, la colocación de productos financieros es bastante competitiva y fidelidad clientes es cada vez más difícil por lo que la estrategia se enfoca, como ya se advirtió, en agregar valor a cada producto que se ofrece. Para Banco también ha sido un reto cumplir las metas de colocación del producto "tarjeta de crédito" que representa un manejo de utilidad importante por cada cliente.

Es por esto que para Banco Capital es muy importante cubrir su mercado objetivo con este producto, que además de generar fidelidad en sus clientes y asociados es el más rentable del portafolio del activo.

La situación planteada obliga a enfocar esfuerzos en un análisis que inicia en la revisión de indicadores mensual realizada por el comité directivo del banco del mes de febrero de 2017, evaluando resultados de enero, donde se detectó la baja colocación de la regional Bogotá durante el segundo semestre de 2016 y que inicia con una brecha en el cumplimiento frente al presupuesto de 2017, que principalmente se da en el producto tarjeta de crédito.

A pesar de que el banco en octubre de 2016 lanzó la TAC Master Card (Tarjeta Asociado Capital), la primera en el país con función dual tarjeta débito, crédito y además como carné de identificación para asociados que le permitiría acceder a los diferentes descuentos en los establecimientos de comercio que tienen convenio a nivel nacional, el resultado comercial no fue el esperado, de 10.000 plásticos impresos y enviados a las oficinas.

La dirección nacional autorizó la impresión de 10.000 plásticos y 7.000 de ellos no se habían entregado 8 meses después, lo cual genera altos volúmenes de plásticos en oficinas, congestión y desorden en un producto tan sensible. Adicionalmente a las reclamaciones de los clientes no se hicieron esperar porque las cartas que estaban al interior de las bolsas de seguridad de las tarjetas decían que la tarjeta tenía un cupo de crédito pero en el momento de la entrega ya se encontraban vencido, ya que los cupos de créditos se aprueban solo por tres meses teniendo en cuenta que la situación económicas de las personas cambian y con ella las condiciones de riesgo crediticio del cliente.

La herramienta que permitió identificar el problema fueron los indicadores de ingresos por financiación, nivel de colocación de tarjetas y los ingresos diferentes a financiación que corresponden al cobro de comisiones por utilización del plástico, cuota de manejo etc.

El modelo administrativo que tiene establecido el banco es el seguimiento de los indicadores mensuales, para el cual se usa una herramienta llamada BI o business intelligence, esta herramienta asocia los objetivos estratégicos con los indicadores o metas, cuando un indicador se encuentra en incumplimiento se debe realizar un análisis que permita identificar las causas raíces bajo la metodología de los cinco por qué y luego de esto establecer acciones que permitan el cumplimiento o mejoren los resultados.

Objetivo 1	Crecer rentable y sosteniblemente en el mercado de personas						
	Febrero 2017			Enero 2017		Febrero 2016	
	Real	Meta	Cumpl.	Real	Cumpl.	Real	Cumpl.
Total de Clientes Persona Natural	96.724	97.040	 100%	96.778	 100%	86.316	 100%
Crecimiento de Clientes Persona Natural	-0,10%	0,22%	 -45%	0,10%	 100%	0,23%	 100%
Saldo de Cartera Banca Personal (\$MM)	\$ 603.628	\$ 612.128	 99%	\$ 601.342	 99%	\$ 562.482	 99%
Nivel de Colocaciones Banca Personal (\$MM)	\$ 26.645	\$ 32.412	 82%	\$ 23.351	 72%	\$ 31.501	 104%
Índice de Prepagos Banca Personal	1,479%	1,67%	 89%	1,408%	 79%	1,896%	 29%
Vencimiento de cartera Banca Personal	5,119%	6,25%	 82%	5,11%	 86%	5,57%	 102%
Provisiones Banca Personal (\$MM)	\$ 1.148	\$ 1.198	 96%	\$ 1.429	 114%	\$ 1.533	 131%

Existe también una herramienta de seguimiento diario de colocación de tarjetas de crédito que se llama SharePoint Portal Comercial – “Ranking” de tarjetas de crédito que muestra el avance diario de los indicadores, cuya meta mensual son diez tarjetas, cuando se realizó la valoración se detectó que en el último semestre de 2016 cada asesor colocaba en promedio tres tarjetas al mes.

Al indagar a los asesores por qué no cumplían la meta de tarjeta de crédito, manifestaron que lo consideraban el producto más fácil de vender y lo dejaban a un lado. Lo que permitió identificar que falta incentivar la venta del producto y seguimiento más estricto a la gestión comercial por parte del Gerente de Oficina, Directores Comerciales y Gerencia Regional. Los asesores también manifestaron que se presentaban demoras en la activación del cupo en el área de operaciones y que estaban desmotivados porque se les olvidaba registrar la venta en el aplicativo de seguimiento comercial requisito para el conteo en el ranking y el pago de comisiones; tarjeta no registra en el aplicativo no cuenta en el pago de comisiones.

Se concluyó que el incumplimiento en la labor comercial, desencadenó el represamiento de los plásticos en las oficinas, el vencimiento de los cupos de créditos aprobados, y el incumplimiento de los indicadores ocasionada principalmente por falta de seguimiento y supervisión a la gestión de la línea base. Por otra parte se detectaron demoras en la nueva aprobación de cupos por parte de la mesa de créditos, habilitación de opciones en el sistema por parte del área de operaciones para que los asesores de ventas pudieran realizar la entrega del plástico al cliente final originando reclamaciones.

			Factores Internos	
			Fortalezas	Debilidades
			Análisis Estratégico 1. Alta eficiencia y productividad 2. Respuesta oportuna a exigencias del cliente o usuario en mercado altamente competitivo. 3. Alta preparación y competencias del equipo humano de Gerentes, Directores y Asesores Comerciales 4. Buena calificación como una de las mejores empresas para trabajar 5. Una de las entidades financieras con mejor ambiente laboral 6. Servicios adicionales diferenciales para los clientes.	1. Incumplimiento de metas por falta de colocación o venta de productos financieros. 2. Bajo nivel de compromiso de los equipos de trabajo. 3. Falta de comunicación asertiva entre Gerentes, Directores y Asesores respecto a objetivos propuestos. 4. Falta de control, autocontrol y autoevaluación. 5. Insuficiente recurso humano. 6. No obtención de metas por trámites, procedimientos y parámetros inadecuados. 7. Inadecuado seguimiento a Cultura Organizacional.
Factores Externos		1. Incrementar la percepción en la satisfacción del usuario en los servicios que presta BANCO CAPITAL, prestando más y mejores servicios.	1. Mejoramiento de la colocación de productos financieros como tarjeta de crédito para mejorar los indicadores de gestión y resultados. 2. Manejo de canales de información más constantes que permitan conocer con mayor frecuencia el cumplimiento de las metas de	1. Mejoramiento de las competencias de toda la organización para optar por una mejor calificación en el sector financiero. 2. Mejoramiento de los programas de capacitación y re inducción a los equipos de trabajo.

	Oportunidades	2. Adecuada gestión del conocimiento y experiencia de los equipos de trabajo incrementando la competitividad y las utilidades. 3. Mejoramiento de los canales de comunicación y monitoreo de las actividades de cada sucursal y de la regional en general.	colocación de productos financieros. 3. Mejora en el acercamiento al usuario o cliente (Momento de verdad) incentivando la adquisición del producto tarjeta de crédito. 4. Mejorar el proceso de calidad y control.	3. Mejoramiento de la cultura organizacional de la entidad mediante campañas que sensibilicen a sus colaboradores en el cumplimiento de las prioridades comerciales. 4. Mejoramiento de los esquemas de socialización de los indicadores de gestión y evaluación 360 grados.
	Amenazas	1. Profundización de la crisis económica y del nivel de endeudamiento de los clientes impide la venta del producto tarjeta de crédito. 2. Ralentización de la economía, aumento de los índices de desempleo.	1. Implementación de un plan de comunicaciones al equipo de asesores. 2. Mejoramiento de la imagen Corporativa de la Entidad.	1. Realizar análisis comparativo continuo de condiciones de mercado para fortalecer la competitividad. 2. Establecer esquemas de evaluación de desempeño más acordes con la gestión comercial.

OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN	Ponderación (1=Bajo,5=alto)
	1. Lograr mayor eficiencia y productividad	4
	2. Responder con rapidez a las exigencias de cambios que requiere el mercado financiero	4
	3. Oportunidad de mejorar el cumplimiento de meta de colocación de tarjetas de crédito.	5
	4. Generar mayor compromiso en los equipos de trabajo mediante el seguimiento y acompañamiento de la gestión.	4
	5. Equipos de trabajo altamente competitivos en la organización.	5
Subtotal		22
Promedio		4,40
AMENAZAS	DESCRIPCIÓN	Ponderación (1=Bajo,5=alto)
	1. Incumplimiento del indicador de colocación de las tarjetas de crédito	3
	2. Profundización de la crisis económica y del nivel de endeudamiento de los clientes impide la venta del producto tarjeta de crédito.	2
	2. Bajo nivel de compromiso de los equipos de trabajo.	2
	3. Falta de comunicación asertiva entre Gerentes, Directores y Asesores respecto de las prioridades y objetivos propuestos.	1
	4. Falta de control, autocontrol y autoevaluación.	2
	5. Insuficiente recurso humano.	2
	6. No obtención de metas por procedimientos engorrosos y/o procesos, parámetros demasiado restringidos o inadecuados respecto de la competencia	1
Subtotal		6
Promedio		1,86

Fortalezas y Oportunidades	4,40
Amenazas y Debilidades	1,86
Probabilidad de Éxito	2,54



Unidad de Análisis	Variable 1 = Cumplimiento Metas	Variable 2= Colocación Tarjetas	Variable 3= Colocación otros productos	Variable4= Ingresos por colocación
Gerencia Regional	Medio	Bajo	Medio	Medio
Gerente Sucursal	Medio	Bajo	Medio	Medio
Asesores Comerciales	Medio	Bajo	Medio	Medio

Bajo $\geq 1 - 70\%$

Medio $\geq 70\% - 85\%$

Alto $\geq 85\% - 100\%$

Con el fin de obtener un diagnóstico real de la problemática planteada, se acudió a la utilización de la herramienta administrativa FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, ya que permite visibilizar de una manera gráfica y amigable a la alta dirección de la entidad, sin tecnicismos las oportunidades de mejora de los procesos comerciales.

4.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar

Se debe caracterizar y describir un problema más relevante evidenciado en el Diagnóstico, y que conlleve a los mayores impactos negativos en la Organización. Se debe describir de forma clara, concreta y confiable, para presentar la solución pertinente.

El servicio según Hernández-Bravo (2014) es definido como todas aquellas actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Al interior de Banco capital, mediante la gestión por procesos, que se desagregan en subprocesos, que a su vez están constituidos por actividades y éstas por tareas se implementó un plan de acción para mejorar los resultados en la gestión de los problemas detectados a saber:

PROBLEMÁTICA			
QUÉ	POR QUÉ	CONCEPTO	PROBLEMA DETECTADO
Crecer Rentable y sosteniblemente en el mercado de personas	Se requiere incrementar la cartera	Operaciones	Mal manejo operativo y planeación de la entrega de los plasticos
		ÁREA RESPONSABLE	PROBLEMA DETECTADO
		Comercial	No existe un plan tactico especifico de seguimiento comercial para la venta de tarjeta de credito
			Muchas campañas de TC vigentes simultaneamente que hacen perder el foco del Asesor
			Desconocimiento del producto y sus beneficios por parte del cliente
		ÁREA RESPONSABLE	PROBLEMA DETECTADO
		Tecnologia	El sistema core del negacio, no descarga automaticamente las tarjetas del inventario cuando se hace una entrega efectiva al cliente.
		ÁREA RESPONSABLE	PROBLEMA DETECTADO
		Gestión Humana	Funcionarios desmotivados en de la venta del producto
			No se tiene certeza del conocimiento del producto, beneficios y características

El sector financiero no es ajeno a la necesidad de enfocar su atención en las necesidades de sus clientes, para lo cual apoya su gestión en la administración alineada a estándares de calidad relacionada de manera complementaria con el control de costes, el nivel de beneficios y la publicidad directa entre clientes (Buttle, 1996).

Con la articulación de las soluciones, se buscó y logró acortar los plazos de entrega, mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes al poder disfrutar de las tarjetas de crédito y débito en forma oportuna y listas para su uso con el cupo previamente aprobado.

Como lección aprendida para todos los equipos de trabajo del área comercial del Banco Capital como la variabilidad y repetitividad de los procesos que como este, son recurrentes cada

mes y puede generar una rutina en los equipos humanos responsables de la gestión comercial que posiblemente resulte en indiferencia a la hora de valorar los indicadores de gestión. Al respecto cabe citar a Pepper-Bergholz (2011) para quien estos dos conceptos deben generar la siguiente connotación:

...Variabilidad: Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas, las que a su vez, generan variaciones en los resultados del mismo:
“Nunca dos resultados son idénticos.

Repetitividad: Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo:
A más repeticiones, más experiencia y mejores resultados...

Planteadas las soluciones a la alta dirección, y teniendo en cuenta que “la gestión por procesos o BPM desafía los modelos operativos tradicionales al introducir un nuevo modelo, que concibe los procesos de negocio como un activo estratégico clave para la organización, permitiendo mejorar la asignación de recursos y realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas en la organización” Rodríguez-Alpuin (2014). Se logró solucionar la totalidad de los problemas presentados creando sinergia entre los equipos de tecnología, infraestructura y comercial mediante un dialogo asertivo y permanente.

4.4. Propuesta de solución

La colocación bancaria, permite la puesta de dinero en circulación en la economía, es decir, la banca genera un nuevo dinero del capital o los recursos que obtiene a través de la captación y, con estos recursos, se otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones

que los soliciten. Al otorgar estos préstamos, el banco cobra unas cantidades de dinero que se denominan intereses, o intereses de colocación, y comisiones. De otra parte la captación *bancaria*, como su nombre indica, es recolectar dinero de las personas u organizaciones. Este dinero que capta la banca, dependiendo del tipo de cuenta que se tenga, genera unos intereses (intereses de captación), que se definen por la llamada tasa de interés de captación. En este contexto, la misión de una entidad bancaria se enfoca en el mercadeo de soluciones financieras de crédito y ahorro a través de los cuales los usuarios bancarios pueden obtener recursos para invertir en sus necesidades de impulso empresarial o en caso individual para mejorar o adquirir vivienda, educación, turismo, etc. que generan crecimiento y bienestar. Para ese efecto, el enfoque central de un banco es la oferta a sus usuarios de servicios de crédito y ahorro a través de productos como: préstamos de consumo o libre inversión, tarjetas de crédito, tarjetas débito y préstamos hipotecarios. La entidad planifica todas las actividades y productos ofrecidos a sus clientes, para lo cual establece una matriz de posibles problemas y las acciones que debería tomar en caso de que estas se materialicen, como se evidencia en el siguiente cuadro.(nombre de imagen).

Estos productos son ofrecidos a los clientes por parte de personal que desempeña la gestión comercial liderados por los respectivos gerentes de cada sucursal bancaria. Pero que sucede si esta fuerza comercial no cumple con los niveles de colocación establecidos? Acaso se consultan permanentemente los indicadores de gestión del proceso de colocación de tarjetas crédito y débito para conocer el cumplimiento de las metas propuestas? . Posiblemente no existen canales de comunicación adecuados entre la alta dirección y los asesores comerciales para conocer el estado o situación de su gestión. Motivar y conducir equipos es tarea esencial de

liderazgo, como también lo es conocer a cada uno de sus miembros y saber cómo tratarlos de manera individual. Es importante, también, llevar a cabo reuniones programadas y ser parte de equipos con plena autoridad en el manejo de los recursos; es decir; ser un elemento de un equipo auto administrado. Posiblemente el liderazgo de los equipos de trabajo sea factor crítico para influir en el cumplimiento de los objetivos. Se pretende demostrar en el presente estudio de caso, mediante análisis cualitativo como el liderazgo permite profundizar en las variables que inciden en la problemática que implica el incumplimiento de los indicadores de gestión en la colocación de productos financieros, mediante un método descriptivo.

Solución Problema/ Plan de acción									
CÓMO	QUIÉN	DÓNDE	COSTO	CUÁNDO		CUÁNTO	DETALLE		
				FECHA INICIO	FECHA FIN		Mes de Cierre	% de Avance	Seguimiento
Vender el producto tarjeta de credito	Gerente Regional / Gestor Gestión Regional	Regional Bogotá / 23 oficinas		feb. 1 2017	sep. 30 2017	11914	Septiembre	100%	Se cumplio con el presupuesto de ventas y con los ingresos esperados durante los meses del proyecto.
Contratar un servicio para recoger las tarjetas de todas las oficinas	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ 690.000	feb. 1 2017	feb. 28 2017	100	Febrero	100%	Se contrató un servicio especial de transportadora de valores.
Re-empacar los plásticos	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ 6.300.000	mar. 1 2017	may. 31 2017	7000	Julio	100%	Se realizó el re empaque de las TC
destruir los formatos y cartas vencidas	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	30-may-17	30-jun-18	7000	Julio	100%	Se realizó la destrucción de formatos y cartas vencidas
Realizar depuración de tarjetas de clientes con mora mayor a 90 días	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	02-mar-17	30-sep-17	200	Septiembre	100%	Cada mes se realizó seguimiento y depuración de las tarjetas pertenecientes a clientes que se encontraban en mora 2. (Mora 2: corresponde a dos facturaciones vencidas o no pagadas).
Entregar las tarjetas como cupos vigentes a las oficinas para activarlas como tarjetas de crédito.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ 690.000	02-mar-17	30-sep-17	7000	Septiembre	100%	Cada mes se entregaron las tarjetas en apañas vigentes para ser vendidad por los Asesores.
Entregar masivamente las tarjetas que solo funcionan como carné de identificación y que no tienen cupo a través de un proveedor de Courier seguro.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$84.000.000	01-abr-18	30-ene-18	1500	Septiembre	100%	Se envió el lote de plasticos que no tenían cupo y funcionaban como carné de identificación al proveedor Domesa que se encargara de la entrega certificada.
Tecerizar la venta del 25% de los plasticos con cupos vigentes para ser vendidas por un canal externo para apoyar la gestión de las oficinas.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$12.000.000	15-mar-17	15-may-17	1325,00	Mayo	100%	El canal externo logro el 80% de efectividad
Realizar seguimiento individual a cada Asesor de Ventas mediante el aplicativo comercial sharepoint	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-sep-17	60	Septiembre	100%	Se realizó estricto seguimiento diario a los resultados de cada asesor.
CÓMO	QUIÉN	DÓNDE	COSTO	CUÁNDO		CUÁNTO	DETALLE		
				FECHA INICIO	FECHA FIN		Mes de Cierre	% de Avance	Seguimiento
Manejar una sola campaña, estructurada, con registros de asignación por oficina	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-sep-17	1	Septiembre	100%	Al iniciar el proyecto se estableció seguimiento diario de los Asesores y se entregaron herramientas para la facilidad de ejecución de la tarea
	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	02-feb-17	01-oct-17	1,00	Septiembre	100%	Se establecio y divulgo una sola campaña comercial
Enviar a los clientes Publicidad vía e-mail de los beneficios de la tarjeta. Asistentes Comerciales Banca Personal	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-sep-17	5000,00	Septiembre	100%	Asistentes Comerciales realizaron la divulgación diaria de aprobaciones y actualizaciones de cupos, emitidas por la mesa de credito
Enviar a los clientes Publicidad Mensajes de texto.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	02-feb-17	30-sep-17	5000	Septiembre	100%	El costo fue \$0 porque se tiene contratado este servicio con un proveedor y el envío de SMS es ilimitado.
Sinergia con la Cooperativa para establecer estrategias que nos permitan llegar a los Asociados	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	02-feb-17	01-may-17	1,00	Septiembre	100%	Se estableció un plan de acción para que la Cooperativa reporte al banco las vinculaciones de asociados nuevos y emitir las TC con cupo en el menor tiempo posible atender las reclamaciones y reportarlas en el menor tiempo posible al Banco para resolver las inquietudes de los asociados inconformes
CÓMO	QUIÉN	DÓNDE	COSTO	CUÁNDO		CUÁNTO	DETALLE		
				FECHA INICIO	FECHA FIN		Mes de Cierre	% de Avance	Seguimiento
Solicitar el desarrollo para la corrección de la vulnerabilidad detectada.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ 12.000.000	07-jul-18	30-dic-18	1,00	Diciembre	25%	Aunque se solicitó, y se escaló la situación a la auditoria interna no se logró su implementación por los costos que no estaban presupuestados y se tenían otros proyectos con prelación.
CÓMO	QUIÉN	DÓNDE	COSTO	CUÁNDO		CUÁNTO	DETALLE		
				FECHA INICIO	FECHA FIN		Mes de Cierre	% de Avance	Seguimiento
Seleccionar un Asesor de Ventas y nombrarlo Lider de Tarjeta de Crédito.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ 0	01-feb-17	30-ago-17	23	Septiembre	100%	Se solicitó al Director Comercial realizar la selección de los mejores Asesores para denominarlos lideres del programa.
Mostrar a estos lideres como los representantes del producto.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	05-feb-17	30-ago-17	28	Septiembre	100%	Se enviaron correos de
Mensajes diarios de WhatsApp con imágenes y mensajes de motivación, mostrándoles como va el Ranking.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-sep-17	32	Septiembre	100%	Se convirtió en el canal de comunicación mas eficiente del proyecto, para resolver dudas, motivar el cumplimiento de la meta, e interactuar dinamicamente.
Escuchar sus propuestas y Gestionarlas. Responder a sus requerimientos de forma oportuna, que encuentren respaldo e interés por parte de la Regional en su labor.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-ago-17	32	Septiembre	100%	Se resolvieron las dudas en la reunion semanal de lideres, se atendieron los correos diarios de las solicitudes de las oficinas.
Compartir las mejores practicas de los lideres destacados de la semana.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-ago-17	32	Septiembre	100%	En la reunion semanal se compartieron las practicas efectivas de ventas.
Mantener la comunicación para entender lo que está pasando.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-ago-17	32	Septiembre	100%	Se mantuvo la comunicación y la cercania a traves de los mensajes de whatsapp, correos electronicos, consultas telefonicas, y en las reuniones semanales
Generar conciencia que al mejorar la colocación de tarjetas de crédito su ranking mejora significativamente y las ganancias por comisiones también.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-ago-17	32	Septiembre	100%	Se logró mejorar la productividad y colocación de las TC de los Asesores, y en cosecuencia las comisiones ganadas, lo que se convirtió en un impulso para querer vender mas.
Souvenirs: rifa de sombrillas, vasos etc.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ 300.000	01-feb-17	30-ago-17	32	Septiembre	100%	En las reuniones se entregaron diferentes articulos, cada reunion se innovó con rifas, concursos, regalos etc.
Que en cada reunión de la semana encuentren un ambiente lleno de detalles, y donde vivan la experiencia de tarjetas de crédito. Un evento de TC cada semana.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-ago-17	32,00	Septiembre	100%	La decoración, las sorpresas que encontraron los lideres en cada reunion, la convertian en un evento memorable. Se resaltó la labor de los mejores, se realizaron videos, y mensajes de motivación.
efectuar Re- entrenamiento a los lideres del producto	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-mar-17	4	marzo	100%	Se dictaron 4 sesiones de capacitación con el fin de lograr un entrenamiento efectivo.
Realizar examen de conocimiento	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	30-mar-17	30-mar-17	1	Marzo	100%	Se realizó una evaluación que fue aprobada por todos los lideres.
Guion de llamada telefónica para una venta exitosa	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-mar-17	2	Marzo	100%	Se construyeron dos guines de llamadas telefonicas exitosas con las pautas entregadas por el proveedor de servicios y los asesores internos exitosos
Clínica de Ventas que consiste en dar las pautas de vetas y despues recrear la situación frente a un cliente.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$ -	01-feb-17	30-mar-17	2	Marzo	100%	Las clinicas de ventas fueron parte del refuerzo de conocimiento y tecnicas para lograr ventas efectivas.
Ayudas físicas, material de fácil consulta.	Gestor Gestión	Sede Regional Bogotá	\$	01-feb-17	30-sep-17	8,00	Septiembre	100%	Las ayudas físicas consistieron en material de consulta de los beneficios y características del producto. Compromisos de ventas con fechas límites realizados por ellos mismos.

4.5 Marco de referencia

Breve repaso histórico de la importancia de la Administración y su relación con la Gerencia financiera:

El hombre viviendo en sociedad necesariamente está ligado a la administración, parafraseando a Hernández (2006) la cual le proporcionó las herramientas para mejorar la calidad de vida y producción de sus integrantes. Desde la época de los judíos y libaneses 1000 A.C., pasando por la regulación del derecho comercial romano, la influencia de la organización militar en la administración con elementos como la jerarquía y la disciplina, la revolución industrial y el supuesto nacimiento de la administración como ciencia gracias a la intervención de la máquina en los procesos productivos masivos, el mercantilismo aún vigente hasta la fecha basado en la venta de bienes y servicios más que en la compra, la teoría de la división del trabajo para la generación de especialistas de Adam Smith, y la premisa de N. de Maquiavelo de que él lo propone en su libro “fin justifica los medios “se refleja también hoy en día cuando encontramos en redes sociales y noticias las estrategias abordadas por ciertos empresarios para obtener negocios del poder político o para asociarse para quebrar a la competencia.

El mundo de los negocios en el siglo XXI tiene un popurrí de cada una de estas teorías caracterizadas por una competencia salvaje y el amplio manejo de la información como estrategia para llegar a los clientes o usuarios.

Marco conceptual: Para abordar el objeto de estudio de la problemática planteada en el presente trabajo se consideró pertinente contemplar el siguiente marco conceptual:

a. Administración: Cuando se hace referencia a la administración (latin administrare)se está invocando la acción de dirigir, ordenar, disponer, organizar algo (Real Academia de la Lengua), funciones propias de un gerente. Desde la perspectiva de la organización como un

“todo”, enfoque conocido como Teoría General de la Administración se centra en lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica de administración. Robbins y Coulter (2010). El centro de la problemática objeto de estudio en el presente trabajo es precisamente destacar el papel preponderante del gerente de un proceso bancario, quien ejerciendo buenas prácticas administrativas y del recurso humano puede y debe llegar a cumplir las metas y objetivos misionales en una entidad financiera.

Y es que la administración como bien lo afirma Fayol, citado por Robbins (2010) “...debe comprender más que temas de contabilidad, producción, distribución y otras funciones...debe ser una actividad común para todos los negocios, la división del trabajo, la autoridad, disciplina, unidad de mando, subordinación de los intereses individuales al interés general, iniciativa, entre otros son elementos necesarios en la tarea de administrar.

No se acoge la teoría burocracia de Weber, basada en unas estructuras de autoridad que ralentizan las decisiones y dispersa el liderazgo central y delegado en los asuntos propios de la administración de recursos, bienes y servicios Robbins (2010).

b. Gerenciar: La Real academia de la Lengua lo asocia a gestionar, administrar, es decir llevar a adelante una iniciativa o un proyecto. Como bien afirma Robbins y Coulter (2010) la administración es a lo que se dedican los gerentes, haciendo alusión a coordinar, supervisar las actividades de otros.

c. Estrategia: Entendida como los planes respecto de la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, como competir exitosamente, y como

atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos Thompson (2005) citado por Robbins (2010).

d. Modelo de negocio: Siguiendo a Robbins (2010) es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero. Se enfoca en dos factores (i) si los clientes valoraran lo que produce la compañía, y (ii) si la compañía puede ganar produciendo Magretta (2002).

Marco teórico: La misión de una entidad bancaria, al igual que cualquier organización moderna, se enfoca en el mercadeo de soluciones financieras de crédito y ahorro a través de los cuales los usuarios bancarios pueden obtener recursos para invertir en sus necesidades de impulso empresarial o en caso individual para mejorar o adquirir vivienda, educación, turismo, etc. que generan crecimiento y bienestar. La virtud o competencia que se considera de mayor relevancia para direccionar, encausar, dirigir y controlar las actividades de un equipo de trabajo en el caso práctico objeto de estudio es el “liderazgo”. Tema muy importante objeto de estudio desde los filósofos griegos hasta nuestros días, pasando por la Edad Media Hernández (2006). Según el Diccionario Velásquez Inglés-Español, enciclopedia Barsa, el concepto de líder involucra los siguientes elementos (i) Guía, conductor, (ii) Jefe general, capitán y (iii) elemento de una clasificación que destaca ante todos los demás. Se puede inferir de lo anterior que el líder es un facilitador.

Tal vez el elemento carente en la problemática planteada más destacado es el “liderazgo” que poco o nada se presenta en ciertos gerentes que a la hora de hacer seguimiento, evaluación y control son indiferentes a esta tarea de vital importancia para consecución de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Acogiendo a Hernández (2006), se enfoca en un

liderazgo democrático, es decir participativo, incluyente y convergente con la misión y visión de la empresa. No se concibe como cada uno de los gestores comerciales de la organización, no contempló la necesidad de cumplir con las metas que suficientemente se habían socializado en su oportunidad y como responsables de liderar, descuidaron su importante labor de seguir, monitorear y controlar el avance de cumplimiento de las expectativas propuestas.

Para el efecto con un minucioso análisis de los procesos, en particular el de colocación de productos y servicios de crédito, sirvió de base para, una vez evaluada la efectividad de los indicadores, establecer el plan de acción que mitigaría los hallazgos encontrados que impactaban la misión de la organización.

Adicionalmente, los indicadores y la estrategia, señalaron el grado de competitividad y competencia de los equipos de trabajo comerciales para cumplir las metas. Las premisas utilizadas parten de la planeación táctica y de la planeación de las operaciones, proporcionando los insumos o herramientas necesarios a cada fase de la cadena de valor para el logro de los objetivos.

4.7. Integración con el Balanced Score Card

Como se mencionó en el 4.2, esta herramienta permitió identificar la necesidad del presente trabajo. Imagen indicadores.

4.8. Lecciones aprendidas:

La primera experiencia tiene que ver con la importancia que reviste el monitoreo de los procesos y la verificación de los indicadores no sólo de manera cuantitativa sino cualitativa.

De otra parte, también se evidenció la relevancia del liderazgo que debe ejercer el Gerente de oficina para hacer que las cosas ocurran, y se logren los resultados esperados. Este liderazgo debe estar enfocado en auspiciar el compromiso de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo, más que en su simple participación.

Todos los procesos de la organización están interrelacionados, y la relevancia que cobra Integralidad de los procesos y debe existir una sinergia entre los mismos para que se lleve a feliz término la venta y las estrategia de la gerencia.

Así mismo, se determinó que resulta más eficiente contar con equipos de trabajo auto gestionados, comprometidos con la misión y visión de la entidad, para lo cual, la planificación, apoyo a la operación, evaluación del desempeño, contribuyen a la mejora continua.

Consecuente con lo anterior, las personas que trabajan para la organización son las que finalmente ejecutan esta importante labor, por lo tanto, es vital una adecuada administración de este recurso humano, suministrando capacitación frecuente, y mejorando el clima laboral buscando un entorno en el que el funcionario se sienta “feliz de trabajar”.

5. Conclusiones

A partir del problema planteado, se evidenció como primera medida la falta de control que los Gerentes debían tener sobre el proceso de entrega de productos financieros tan importantes como lo son las tarjetas de crédito, factor que impedía el logro de las metas propuestas de este producto. Estos mecanismos de control, definidos como el conjunto de planes, métodos, principios, parámetros y normas de verificación de un sistema, se utilizan para motivar, supervisar, medir los resultados tanto de funcionarios como gestores, Macintosh & Quatrone (2010). Los indicadores por medio de los cuales se medía la gestión han sido implementados desde la existencia del mismo proceso, pero de nada sirven si no se son objeto de análisis y seguimiento.

El diagnóstico administrativo realizado a través del estudio sistemático, integral del proceso permitió detectar las causas y efectos de los problemas alrededor de la administración de las tarjetas de crédito, a partir del cual se proponen alternativas viables de solución que ayudan a la erradicación de los mismos.

A pesar de que la entidad tiene un enfoque sistémico y sistemático que permite gestionar los procesos del día a día con herramientas gerenciales que facilitan el análisis, la mejora e innovación, para dar cumplimiento a la promesa de valor, acorde a metas y objetivos definidos en el Direccionamiento Estratégico, estas resultan superfluos si las personas encargadas de su adecuado manejo y gestión no cumplen con la ejecución de las mismas.

Al realizar el comparativo una vez ejecutadas las acciones determinadas, el crecimiento total de la colocación del producto de tarjetas de crédito desde el estado inicial hasta el punto final fue del 66%, con un índice de cumplimiento global de 86%.

No es suficiente establecer un indicador, este cobra una verdadera importancia cuando el seguimiento y el mejoramiento son los protagonistas; mediante el uso de la herramienta Share Point se logró evidenciar que los Asesores de Ventas no estaban cumpliendo sus indicadores de desempeño, las metas comerciales establecidas para la colocación o venta de tarjetas de créditos, por esta razón se consideró necesario realizar visitas en sitio para conocer de primera mano la razón del incumplimiento. En el contacto directo con los Asesores se pudo determinar que existían varias campañas de tarjetas al tiempo generando confusión, las bases de datos no estaban organizadas por estados de cliente y del plástico, por ejemplo no se tenían determinadas o seleccionadas las tarjetas con cupos vigentes, cupos vencidos, clientes en mora y excluidos, entre otros filtros que podían facilitar la venta. Se observó deficiencias en las técnicas de venta telefónica y la falta de rigurosidad en la gestión de las bases de datos asignadas. Entre otros aspectos se observó el volumen tan alto de plásticos administrados por la oficina y la falta de control automático del sistema, que descargue del inventario las tarjetas activadas.

Adicionalmente se detectó que el producto tiene una fácil aceptación por parte del cliente, que con un mayor nivel de ofrecimiento y subsanando los ítems anteriores permitirían llegar al resultado esperado, por todo lo anterior se pudo establecer que no es suficiente contar con un indicador, sino la importancia que cobra el seguimiento y retroalimentación para replantear la ejecución de las acciones tácticas en un mercado tan cambiante y competitivo como la banca.

Con relación al proceso de empaque, recolección y distribución de tarjetas de crédito se realizó el seguimiento del proceso y se detectaron los problemas, puntos críticos y de la misma forma se implementaron las correcciones con el direccionamiento del líder Regional. Se identificó el volumen de tarjetas mediante visitas a oficinas y realizando inventarios, se concertó la recogida personalizada de las tarjetas a través de la transportadora de valores, se realizó el

reempaques de los plásticos apoyado con personal operativo del banco, finalmente la distribución se realizó mediante el proveedor existente para la entrega de facturación y la contratación de un canal de venta externo.

Las soluciones a los problemas planteados resultaron efectivas, fácil implementación y bajo costo, pues se usaron los recursos existentes, como los insumos de bolsas, proveedores, recurso humano, aplicativos y herramientas de seguimiento. La asignación de bases de clientes específicos a cada asesor, el seguimiento diario, entrenamiento a la fuerza comercial sobre las características y beneficios del producto, fortalecimiento de las herramientas para una venta telefónica exitosa y el manejo de objeciones entre otros fueron las acciones tácticas que permitieron el logro de los resultados.

REFERENCIAS

- Buttle, F. (1996) 'SERVQUAL: review, critique, research agenda', *European Journal of marketing*, vol. 30, no. 1, pp. 8-32. Citado y consultado el 7 de Junio de 2018 en:
<https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-para-la-satisfaccion-de-los-consumidores-de-servicios/>
- Hernández y R. (2006); *Introducción a la Administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, México, ed. McGraw-Hill.

J. Magretta, “Why Business Models Matter” Harvard Business Review, mayo de 2002, pp. 86-92.

Macintosh, N. & Quattrone, P. (2010). Management accounting and control systems

United Kingdom: Wiley. Consultado el 5 el julio de 2018 en:

<http://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>

Pepper-Bergholz, S. (2011, Mayo). Definición de gestión por procesos. Medwave, 11(05), 28-37.

Robbins y Coulter (2010); Administración, Décima Edición, México .Ed Pearson.

Rodriguez I, Alpuin D. (2014); La gestión por procesos en las Organizaciones. La forma en que

los resultados se logran, Deloitte. Consultado en Junio 7 de 2018 en:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>