

**IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(CMI) EN LAS ENTIDADES BANCARIAS DEL SECTOR FINANCIERO DEL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO EN EL PERIODO 2009-2011**

**ELIANA BUITRÓN ORTIZ
MARIO ALBERTO YONDA VELASCO**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO – CAUCA
2013**

**IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(CMI) EN LAS ENTIDADES BANCARIAS DEL SECTOR FINANCIERO DEL
MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO EN EL PERIODO 2009-2011**

**ELIANA BUITRÓN ORTIZ
MARIO ALBERTO YONDA VELASCO**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Contador Público**

**Director:
Alexander Zúñiga Collazos PhD(C)
Magister en Administración. Universidad del Valle- Colombia
Candidato a Doctor en Dirección de Empresas Turísticas ULPC-España**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA
2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Contador Público.

Director: Adolfo Adrián Álvarez Rodríguez

Coordinadora del Programa: Ruth López Jaramillo

Jurado

Jurado

Santander de Quilichao, 11 de Marzo de 2013

DEDICATORIA

A DIOS...

...“Mas buscad primeramente el reino de Dios y su justicia, y todas estas cosas os serán añadidas...”.

Mateo 6:33

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestros agradecimientos a:

A Dios, nuestro padre celestial por darnos la vida e iluminarnos este camino de triunfos y victorias.

A nuestra familia, en especial nuestros padres por su compañía y apoyo incondicional para cumplir esta meta.

A nuestro Tutor, Alexander Zúñiga, por su apoyo profesional y emocional.

A los Pastores de la Iglesia de Dios, por su Apoyo espiritual.

A los Gerentes y Operarios de la Entidades Bancarias, por permitirnos realizar nuestra investigación.

A los profesores de la Universidad del Valle, por su apoyo durante el proceso académico.

A todas aquellas personas que nos acompañaron a lo largo de este proceso académico.

Gracias...

CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN.....	18
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.1 ANTECEDENTES.....	19
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	24
1.2.2 Formulación del Problema.....	25
1.2.3 Sistematización del Problema.....	25
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.3.1 Objetivo General.....	26
1.3.2 Objetivos Específicos.....	26
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	27
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	28
1.5.1 Marco Teórico.....	28
1.5.2 Marco Contextual.....	31
1.6 METODOLOGÍA.....	34
1.6.1 Tipo de Estudio.....	34
1.6.2 Método de Investigación.....	34
1.6.3 Fuentes de Información.....	35
1.6.4 Técnicas de Investigación.....	36

1.6.5 Tratamiento de la Información.....	39
1.6.6 Fases de la Investigación.....	40
2. DESCRIPCIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO.....	42
2.1 FUNDACIÓN MUNDO MUJER.....	42
2.1.1 Logo.....	42
2.1.2 Misión.....	42
2.1.3 Visión.....	43
2.1.4 Portafolio de servicios.....	43
2.2 BANCO DE OCCIDENTE.....	46
2.2.1 Logo.....	46
2.2.2 Misión.....	46
2.2.3 Visión.....	46
2.2.4 Portafolio de servicios.....	46
2.3 BANCAMIA.....	48
2.3.1 Logo.....	48
2.3.2 Misión.....	48
2.3.3 Visión.....	48
2.3.4 Portafolio de servicios.....	49
2.4 BANCOLOMBIA.....	50
2.4.1 Logo.....	50
2.4.2 Misión.....	50
2.4.3 Visión.....	50

2.4.4 Portafolio de servicios.....	50
2.5 BANCO DE BOGOTÁ.....	51
2.5.1 Logo.....	51
2.5.2 Misión.....	52
2.5.3 Visión.....	52
2.5.4 Portafolio de servicios.....	52
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	57
3.1 ENTIDAD BANCARIA FUNDACIÓN MUNDO MUJER.....	57
3.1.1 Contexto de la Fundación Mundo Mujer.....	57
3.1.2 Análisis de las respuestas obtenidas por sección de preguntas.....	58
3.1.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral de la Fundación Mundo Mujer.....	60
3.1.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las perspectivas.....	64
3.1.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton (1992).....	66
3.2 ENTIDAD BANCARIA BANCO DE OCCIDENTE.....	68
3.2.1 Contexto del Banco de Occidente.....	68
3.2.2 Análisis de las respuestas obtenidas por sección de preguntas.....	70
3.2.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral del Banco de Occidente.....	72
3.2.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las perspectivas.....	76
3.2.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton (1992).....	78
3.3 ENTIDAD BANCARIA BANCAMIA.....	81
3.3.1 Contexto de Bancamía.....	81

3.3.2 Análisis de las respuestas obtenidas por sección de preguntas.....	82
3.3.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral de Bancamía.....	84
3.3.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las perspectivas.....	88
3.3.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton (1992).....	90
3.4 ENTIDAD BANCARIA BANCOLOMBIA.....	92
3.4.1 Contexto de Bancolombia.....	92
3.4.2 Análisis de las respuestas obtenidas por sección de preguntas.....	93
3.4.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral de Bancolombia.....	95
3.4.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las perspectivas.....	99
3.4.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton (1992).....	101
3.5 ENTIDAD BANCARIA BANCO DE BOGOTÁ.....	103
3.5.1 Contexto del Banco de Bogotá.....	103
3.5.2 Análisis de las respuestas obtenidas por sección de preguntas.....	104
3.5.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral del Banco de Bogotá.....	106
3.5.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las perspectivas.....	110
3.5.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton (1992).....	112
4. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS ENTIDADES BANCARIAS DEL SECTOR FINANCIERO SANTANDER DE QUILICHAO.....	115
4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS.....	116
4.1.1 Rendimiento Financieros de cada una de las Entidades Bancarias.....	116

4.1.2 Análisis Comparativo de las Utilidades entre Entidades Bancarias.....	124
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ENTRE LAS ENTIDADES BANCARIAS.....	125
4.2.1 Orientación Integral del Sistema de Gestión.....	126
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVOS DEL TIPO DE INDICADORES ENTRE LAS ENTIDADES BANCARIAS.....	128
4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA, DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES, DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS, DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	130
5. CONCLUSIONES.....	137
6. RECOMENDACIONES.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	141

LISTAS DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Utilidades Netas Percibidas por la Fundación Mundo Mujer.....	116
Tabla 2. Utilidades Netas Percibidas por el Banco de Occidente.....	117
Tabla 3. Utilidades Netas Percibidas por Bancamía.....	119
Tabla 4. Utilidades Netas Percibidas por Bancolombia.....	120
Tabla 5. Utilidades Percibidas por el Banco de Bogotá.....	122
Tabla 6. Análisis Comparativo de las Utilidades entre Entidades Bancarias.....	124
Tabla 7. Enfoque del Sistema de Gestión.....	125
Tabla 8. Enfoque de la Perspectiva Financiera.....	131
Tabla 9. Enfoque de la Perspectiva de Clientes.....	132
Tabla 10. Enfoque de la Perspectiva de Procesos Internos.....	133
Tabla 11. Enfoque de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	135

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Contexto de la Fundación Mundo Mujer.....	57
Cuadro 2. Objetivos Estratégicos.....	61
Cuadro 3. Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	62
Cuadro 4. Indicadores de la Perspectiva Clientes.....	62
Cuadro 5. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	62
Cuadro 6. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	63
Cuadro 7. Contexto del Banco de Occidente.....	68
Cuadro 8. Objetivos Estratégicos.....	73
Cuadro 9. Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	74
Cuadro 10. Indicadores de la Perspectiva Clientes.....	74
Cuadro 11. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	75
Cuadro 12. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	75
Cuadro 13. Contexto de Bancamía.....	81
Cuadro 14. Objetivos Estratégicos.....	85
Cuadro 15. Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	86
Cuadro 16. Indicadores de la Perspectiva Clientes.....	86
Cuadro 17. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	86
Cuadro 18. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	87

Cuadro 19. Contexto de Bancolombia.....	92
Cuadro 20. Objetivos Estratégicos.....	96
Cuadro 21. Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	97
Cuadro 22. Indicadores de la Perspectiva Clientes.....	98
Cuadro 23. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	98
Cuadro 24. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	98
Cuadro 25. Contexto del Banco de Bogotá.....	103
Cuadro 26. Objetivos Estratégicos.....	107
Cuadro 27. Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	108
Cuadro 28. Indicadores de la Perspectiva Clientes.....	108
Cuadro 29. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	109
Cuadro 30. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	109
Cuadro 31. Tipo de Indicadores que son repetitivos en todos los Bancos.....	128
Cuadro 32. Tipo de Indicadores que son repetitivos en algunos de los Bancos.....	128
Cuadro 33. Indicadores Financieros.....	130

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Muestra Total.....	115
Gráfica 2. Utilidades Netas Percibidas por la Fundación Mundo Mujer.....	116
Gráfica 3. Utilidades Netas Percibidas por el Banco de Occidente.....	118
Gráfica 4. Utilidades Netas Percibidas por Bancamía.....	119
Gráfica 5. Utilidades Netas Percibidas por Bancolombia.....	121
Gráfica 6. Utilidades Netas Percibidas por el Banco de Bogotá.....	123
Gráfica 7. Análisis Comparativo de las Utilidades entre Entidades Bancarias...	124
Gráfica 8. Enfoque del Sistema de Gestión.....	125
Gráfica 9. Orientación Integral Del Sistema De Gestión.....	126
Gráfica 10. Enfoque de la Perspectiva Financiera.....	131
Gráfica 11. Enfoque de la Perspectiva de Clientes.....	132
Gráfica 12. Enfoque de la Perspectiva de Procesos Internos.....	134
Gráfica 13. Enfoque de la Perspectiva de Procesos Internos.....	135

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo de la Entidad Financiera Fundación Mundo Mujer.....	42
Figura 2. Logo de la Entidad Financiera Banco de Occidentes.....	46
Figura 3. Logo de la Entidad Financiera Bancamía.....	48
Figura 4. Logo de la Entidad financiera Bancolombia.....	50
Figura 5. Logo de la Entidad Financiera Banco de Bogotá.....	51
Figura 6. Mapa Estratégico de Fundación Mundo Mujer.....	65
Figura 7. Mapa Estratégico del Banco de Occidente.....	77
Figura 8. Mapa Estratégico de Bancamía.....	89
Figura 9. Mapa Estratégico de Bancolombia.....	100
Figura 10. Mapa Estratégico del Banco de Bogotá.....	111

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de entrevistas.....	145
Anexo B. Estados de Resultados de la Fundación Mundo Mujer.....	149
Anexo C. Estados de Resultados del Banco de Occidente.....	151
Anexo D. Estados de Resultados de Bancamía.....	154
Anexo E. Estados de Resultados de Bancolombia.....	156
Anexo F. Estados de Resultados del Banco de Bogotá.....	157

RESUMEN

La presente monografía se fundamenta en el análisis del impacto que han experimentado las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao al haber implementado total o parcialmente un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión.

El CMI fue difundido por Kaplan y Norton en 1992, y es una herramienta que permite la correcta planificación de la organización desde la Visión y Misión, pasando por los objetivos estratégicos y la visualización de los factores más importantes que impacten la gestión y control de los mismos, ayuda a comprender y diseñar actividades y acciones propias que pueden ser controladas en los entornos en los cuales se desarrollen. Además el buen uso de esta herramienta podría permitir obtener mayor eficiencia, y reducción de costes, haciendo que las entidades sean cada vez más competitivas. Por esta razón, es necesario que este tipo de organizaciones cambien su perspectiva tradicional respecto a los sistemas de medición y desempeño, enfocados principalmente en indicadores financieros, a sistemas de gestión integrales, que consideren no sólo lo financiero sino también lo no financiero. Por todo lo anterior, es importante para las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao la correcta implementación y posterior evaluación de las estrategias de Gestión como es planteado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), que le proporcionen un mejor manejo de la información y un análisis oportuno de los resultados, para la construcción de ventajas competitivas.

Este trabajo pretende analizar el impacto que ha tenido los sistemas de gestión basadas en un CMI en las Entidades Bancarias de la ciudad de Santander de Quilichao, con el propósito de entender de una mejor manera como se aplica esta herramienta en la realidad empresarial, y sus posibles implicaciones.

0. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las Entidades Bancarias convergen constantemente en un mercado cada vez más globalizado que demanda de las mismas, una manera de gestionar eficiente y eficaz, un sistema de información útil a sus necesidades y una buena planificación de sus objetivos, generando con esto ventajas competitivas que les permita mantenerse activas en este tipo de mercados. Por esta razón, es necesario que las entidades cambien su perspectiva tradicional respecto a los sistemas de medición enfocados principalmente en indicadores financieros, a sistemas de gestión integrales que involucre no sólo lo financiero sino también lo no financiero.

Bajo estos parámetros, el CMI como herramienta de gestión, permite gestionar aspectos financieros y no financieros, por otro lado, existe la necesidad de comprender de una mejor manera si las entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander Quilichao, están haciendo un uso correcto de esta herramienta para poder obtener toda clase de beneficios, que les permita crecer cada día y así poder mejorar su participación en el mercado, siendo este el motivo, el que ha llevado al desarrollo de esta investigación, con el propósito de analizar el impacto de la implementación del Cuadro de Mando Integral en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, identificando y definiendo las características, propiedades, factores y el entorno que enmarca la implementación de esta herramienta, para conocer la implicación que sea desarrollado en cada una de las entidades bancarias que han sido el objeto del estudio.

Finalmente, lo anteriormente planteado se logró: analizando el impacto financiero de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las empresas del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, identificando los objetivos estratégicos y la relación causa-efecto de cada perspectiva en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, evaluando el grado de conocimiento que poseen las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, respecto a la modelo de gestión CMI y el nivel de evolución que han experimentado a partir de su implementación y por ultimo evaluando el rendimiento de los indicadores financieros y no financieros comunes para las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Cuando se inicia un trabajo de investigación se hace necesario y pertinente hacer una revisión bibliográfica, para conocer los trabajos, artículos o aportes que otros autores han desarrollado con relación a nuestro problema, para de esta manera visualizar desde una perspectiva global el campo del conocimiento en el cual se sumergen los intereses investigativos, permitiendo visualizar diferentes perspectivas que no limiten el grado de investigación de este trabajo.

A partir de la búsqueda realizada se encontraron los siguientes artículos y tesis relacionadas con nuestra monografía:

- IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) A LA INDUSTRIA COLOMBIANA DE ALIMENTOS INDUCOLSA S.A., (Arango y Ramírez, 2009)

La siguiente monografía tiene por objetivo mostrar la metodología a seguir para el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en una empresa real del sector industrial de lácteos, siguiendo los planteamientos del Kaplan y Norton, en donde se describe primeramente cada uno de los componentes del CMI y los conceptos de la industria para proceder posteriormente al diseño de la estructura del CMI y el mapa estratégico que los conlleva a la aclaración de la visión y la relación con las cuatro perspectivas planteadas: financiera, clientes, procesos internos, y desarrollo y aprendizaje.

El beneficio que aporta la metodología del CMI radica en la identificación de las variables importantes para definir el plan estratégico, lo cual permite obtener un control sobre los resultados o datos que arrojen estas variables con el fin de satisfacer al cliente con una alta calidad del producto o servicio y un sistema de medición de alta calidad y confiabilidad para la empresa INDUCOLSA S.A. El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la universidad de HARVARD por los profesores Kaplan y Norton (1992) su principal característica es que mide los factores financieros del estado de resultados de la empresa.

Por lo cual, el conocimiento de esta monografía nos permite conocer qué tan importante es la herramienta del Cuadro de Mando Integral en las empresas y cómo ha sido su implementación para generar un impacto importante que permita

ser más efectivas a las organizaciones, para poder mirar y saber en qué se han beneficiado las empresas en cuanto al uso del CMI.

Dado que se maneja un contexto real que desarrolla la herramienta, la relación de este artículo es muy interesante porque de alguna manera nos permite conocer si realmente esta herramienta de gestión está generando beneficios a las organizaciones, tanto financiera como económicamente con el fin de poder ser competitivos con el tiempo gracias a una buena utilización del CMI, el cual nos debe proporcionar una información confiable, útil para una buena toma de decisiones en un momento determinado por parte de la organización.

- **CONTEXTUAL FACTORS AFFECTING THE DEPLOYMENT OF INNOVATIVE PERFORMANCE MEASUREMENT (Gosselin,2011)**

Este artículo tiene como objetivo mirar de alguna manera la asociación que existe en la organización entre la estrategia, la estructura, el entorno, al igual que el diseño y el uso de sistemas de medición. El trabajo realizado en este artículo es especialmente en las empresas canadienses, el cual proporciona información sobre cómo dichas organizaciones utilizan medidas financieras y no financieras, de proceso y el despliegue de sistemas innovadores de medición del desempeño. Para poder realizar y llevar a cabo este trabajo se utilizaron todo tipo de fuentes como las primarias en donde se realizó un cuestionario a 200 organizaciones de fabricación canadiense para que indicaran si en algún momento habían adoptado un sistema de medición del rendimiento como lo es el CMI. Los resultados obtenidos en esta investigación arrojaron que sí existe una asociación significativa entre la estrategia, el entorno, y el uso de medidas financieras y no financieras dentro de estas organizaciones de origen canadiense. La Historia dice que desde la década de 1990 la medición del desempeño se ha convertido en un problema, para lo cual se ha sugerido que todos los administradores deben diseñar sistemas innovadores de medición del rendimiento tales como el CMI que incluye medidas financieras y no financieras. Para concluir, el presente artículo nos muestra para una mejor comprensión los factores que pueden en un momento dado afectar la implementación de sistemas innovadores de medición del desempeño.

La relación del artículo anterior con el tema que se va a trabajar en la monografía es muy importante para esta investigación, porque se quiere determinar cuál ha sido el impacto que ha tenido el CMI en las empresas que lo han utilizado, por eso es importante analizar dentro de las organizaciones la importancia en cuanto al uso de indicadores financieros y no financieros implementados por ellas que les permita poder realizar la consecución de sus objetivos, y así poder cumplir las metas que la empresa se propone. La implementación de sistemas de medición como el CMI depende en cierta parte de la estructura y del entorno al que se enfrentan dichas organizaciones que les permita obtener un buen beneficio con esta herramienta de gestión.

El objetivo de analizar el artículo y en especial la investigación realizada es para saber y entender a través del estudio, el beneficio que pueden cumplir las 200 organizaciones tras un excelente diseño del sistema de medición del rendimiento que las conlleve a ser cada vez más competitivas en el mercado en el que se encuentran, gracias a un diseño adaptado a cada entorno en el que está cada una de las 200 empresas.

- THE ROLE OF THE BALANCED SCORECARD IN THE FORMULATION AND CONTROL OF STRATEGIC PROCESSES (Naro y Travaillé, 2011)

Esta investigación se enfoca en examinar y explorar el papel del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su proceso de formación, implementación y control, comprendiendo en qué medida el CMI facilita el desarrollo de estrategias para el direccionamiento de una organización. Motivando este estudio la gran literatura que se ha desarrollado alrededor de la Contabilidad de Gestión, para comprender y contrastar de manera funcional y empírica los conceptos que expresan los diferentes autores en sus teorías. Para lo cual, se utilizó una metodología cualitativa apoyada en la investigación-acción, que consiste en dos fases: en la primera, los investigadores se involucran y participan en el diseño de un CMI, interactuando con los miembros de la empresa; en la segunda, observan cómo las organizaciones utilizan la herramienta, aplicada en dos empresas industriales, Amidon (fábrica de cartón) y Mecatrónica (fábrica de piezas y conjuntos mecánicos de alta precisión, utilizados principalmente en el sector de la perforación y de instrumentos de medición para la industria del gas y del petróleo) ubicados en el sur de Francia.

Lo que pretenden los autores en este estudio es conocer, comprender y expresar el proceso dinámico por el cual se mueve el diseño, aplicación y uso del CMI al interior de las organizaciones, entendiendo que ésta, es una herramienta de gestión que debe funcionar a nivel general de toda empresa generando canales de comunicación abiertos que permitan la retroalimentación entre los involucrados, resaltando que la fase de diseño es la plataforma sobre la cual se sostiene el éxito de su aplicación.

Para el presente trabajo, se considera que abordar esta investigación es de gran utilidad porque su enfoque se orienta a comprender en particular, la actuación del CMI desde su proceso inicial de diseño hasta su proceso final de implementación y uso, bajo un trabajo de campo en dos empresas industriales, obteniendo así evidencias y conclusiones que parten de la perspectiva real.

Lo cual permite, desde el interés por comprender la incidencia del CMI en el rendimiento financiero de las organizaciones, tener una visión de la elasticidad de esta herramienta de gestión para adaptarse a cada empresa como un mundo particular, entendiendo que su comportamiento y eficiencia depende de cada una de ellas.

- STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT IN A HEALTHCARE ORGANIZATION: A MULTIPLE CRITERIA APPROACH BASED ON BALANCED SCORECARD (Grigoroudis, Orfanoudaki y Zopounidis, 2012)

En este artículo se pretende enfocar la herramienta de gestión empresarial, CMI, en las empresas sin fines de lucro, en especial en las organizaciones públicas de salud en Grecia, porque, a pesar de la gran influencia del CMI en las organizaciones modernas, es muy limitado su aplicación a las empresas públicas porque su objetivo no está encaminado a generar utilidades, no existe competencia, su actividad está dirigida al servicio social, entre otros aspectos, que para el sector económico, la hace menos interesante.

En el contexto de esta investigación se aborda la concepción de la aplicación del CMI en las organizaciones públicas y sin fines de lucro, adecuando su modelo frente a las cuatro perspectivas encaminadas a desarrollarse para el cumplimiento del objetivo fundamental de toda organización; presenta el modelo UTASTAR, basado en principios de desagregación a agregación; se desarrolla el CMI en un Hospital Provincial de Gobierno (GHD), que fue fundado en el año de 1946 el cual tiene como objetivo proporcionar servicios médicos a la población local en condiciones de pobreza; en otras consideraciones, que llevan a la conclusión que la Contabilidad de Gestión no está limitada a un sector específico.

La pertinencia del estudio de este texto radica, en que es un documento que maneja un ángulo de aplicación del CMI no muy frecuente en la literatura contable, puesto que, por lo general este tipo de estrategias están direccionadas, en la mayoría de los casos, al sector privado en donde la competencia, el crecimiento organizacional y el rendimiento financiero, son los patrones que mueven su comportamiento.

Por consiguiente, permite comprender los diferentes niveles que puede alcanzar el CMI, en un sistema social, entendiendo que el rendimiento en las organizaciones no siempre está asociado a los beneficios económicos.

- THE BALANCED SCORECARD AS AN INTEGRATED MODEL APPLIED TO THE PORTUGUESE PUBLIC SERVICE: A CASE STUDY IN THE WASTE SECTOR (Mendes y Otros, 2012)

Este es un artículo que expone y analiza el impacto positivo que se generaría con la minimización de la producción de residuos sólidos, pues estos crean grandes problemas ambientales, económicos, estructurales, sociales, entre otros a consecuencia de los procesos realizados por el hombre, por lo tanto considera las deficiencias o problemas que se presentan en la administración Municipal en lo relacionado con la gestión, motivo por el cual, muestra el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación y control que le permite plantear

las perspectivas bajo las que se encaminan los objetivos estratégicos, que en sí se direccionan hacia un objetivo principal admitiendo un análisis cualitativo y cuantitativo del funcionamiento del entorno interno y de las consecuencias externas.

Además, este texto comprende la conceptualización del CMI, la importancia y pertinencia en las organizaciones públicas, entendiendo que en estas organizaciones la perspectiva financiera no es la meta última, porque tiene otra connotación; se desarrolló un CMI para Higiene Urbana de la División de Residuos Sólidos (DHURS) del Municipio de Loulé en la región del Algarve, sur de Portugal.

Este es un texto que permite confirmar una vez más, que el CMI es una herramienta de control que no está diseñada o supeditada a una empresa o industria específica, por el contrario, es un elemento de gestión adaptable a cualquier sistema productivo desarrollado a nivel integral en el sistema organizativo, valorando la empresa en general, permitiendo visualizar todos factores internos, influenciados o regulados directa o indirectamente.

Consintiendo, que su análisis es importante en la monografía, para que el campo de investigación no se limite a sectores privados, sino que se dé la posibilidad para nuevas alternativas.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las Entidades Bancarias convergen constantemente en un mercado cada vez más globalizado, que demanda de ellas una manera de gestionar eficiente y eficaz, un sistema de información útil a sus necesidades y una buena planificación de sus objetivos, generando con esto ventajas competitivas que les permita mantenerse activas en este tipo de mercados. Por esta razón, es necesario que las entidades cambien su perspectiva tradicional respecto a los sistemas de medición de desempeño enfocados principalmente en indicadores financieros, a sistemas de gestión que consideren no sólo lo financiero sino también lo no financiero.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), difundido por Kaplan y Norton en el 1992, es una herramienta de gestión que busca traducir la misión y la visión de la organización en objetivos estratégicos concretos, diseñado bajo cuatro perspectivas: la financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, que evalúa el desempeño mediante indicadores financieros y no financieros que permiten visualizar a la empresa de una forma integral. En este sentido, muchas investigaciones muestran como el CMI se ha convertido en un elemento fundamental para la realización de la gestión en las organizaciones, brindando información útil, relevante y confiable para la toma de decisiones.

Bajo este concepto, del CMI y de las necesidades competitivas de las organizaciones, se hizo importante comprender si en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, la herramienta de gestión está cumpliendo los propósitos por los cuales se ha implementado dentro de ellas, o si por el contrario sólo es un elemento administrativo más de la organización.

A partir de la lectura de documentos y análisis del sector, permitió comprender que el entorno económico del Municipio de Santander de Quilichao, está sustentado por el conglomerado de empresas manufactureras que vieron en la región un centro de acopio para la industria por los privilegios presentados en la ley Páez, por las Entidades Bancarias, encargadas de captar el dinero en forma de depósitos de los ahorradores; prestarlo, en forma de créditos a los empresarios, microempresarios y clientes financieros en general y otros servicios ofrecidos por estas entidades, manejando de esta manera el recurso financiero del municipio, lo que conllevó a que el mercado industrial y financiero se expandiera, generando así más competitividad a nivel regional. Por el comercio formal e informal, siendo Santander un centro de intermediación para la compra y

venta de bienes y servicios, y por la industria agropecuaria, con productos representativos como la caña de azúcar, la piña, entre otros, sustentando así la economía del municipio.

Además, el municipio cuenta con ciertas características muy marcadas que generan ventajas para el movimiento de su economía respecto a otros municipios como lo son, su ubicación geográfica, por encontrarse relativamente cerca a uno de los más importantes centros de producción y consumo como lo es Cali y al puerto de Buenaventura; su articulación a la principal vía de comunicación terrestre (panamericana), que permite el fácil acceso a regiones de gran actividad económica como lo es Popayán, Cali, entre otros municipios y veredas vecinas, que encuentran en Santander un territorio atractivo para el abastecimiento de bienes y servicios de fácil acceso.

Por lo tanto, el trabajo está orientado a las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, porque lo que impulsó la investigación es el comprender cómo opera la herramienta en este sector, que permita entender su impacto y su operatividad en dichas organizaciones.

A partir de lo expuesto anteriormente se hace necesario hacer la siguiente pregunta.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el impacto de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao en el periodo 2009-2011?

1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y la relación causa-efecto de cada perspectiva en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao?
- ¿Cuál es el grado de conocimiento que poseen las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, respecto a la herramienta de gestión CMI y el nivel de evolución que han experimentado a partir de su implementación?
- ¿Cuál es el rendimiento de los indicadores financieros y no financieros comunes para las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

- Analizar el impacto de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao en el periodo 2009-2011.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los objetivos estratégicos y la relación causa-efecto de cada perspectiva en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao.
- Evaluar el grado de conocimiento que poseen las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, respecto al modelo de gestión CMI y el nivel de evolución que han experimentado a partir de su implementación.
- Evaluar el rendimiento de los indicadores financieros y no financieros comunes para las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Como ya se expresó, las empresas en la actualidad convergen en mercados cada vez más competitivos, orientados hacia una economía global, en donde sus estrategias y métodos de actuación, tienen que estar a la vanguardia para reaccionar a los cambios que ocurren en este tipo de economías. De ahí que las organizaciones necesiten implementar sistemas de gestión e información que les permitan controlar de una manera más efectiva y eficaz los procesos, detectar las desviaciones y tomar las medidas correctivas necesarias.

Por todo lo anterior, es importante para las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao la correcta implementación y posterior evaluación de las estrategias de Gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que le proporcionen un mejor manejo de la información y un análisis oportuno de los resultados, para la construcción de ventajas competitivas.

Por lo tanto, se consideró que la realización de la investigación del impacto de la implementación del CMI en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, constituyó una base para comprender a partir del estudio en las entidades, cómo ha sido la adopción de la herramienta y si cumple las expectativas de su implementación. Esto constituye un aporte significativo, en primer lugar para las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao que han implementado el CMI, por ser las beneficiarias del estudio, puesto que, la investigación estuvo orientada entorno a ellas, lo cual, les permitió comprender la efectividad en el uso de la herramienta; en segundo lugar, para la Universidad del Valle, por ser una Institución comprometida con el desarrollo social y económico de la región, mostrando su interés, a través de la formación académica y profesional; en tercer lugar, para nosotros, como estudiantes y futuros profesionales, por ser los participantes de este trabajo, en la construcción de bases sólidas de conocimiento, que argumenten la eficiencia en la aplicación de las teorías desarrolladas a lo largo del proceso de formación académica, en especial las relacionadas con el CMI.

Finalmente, cabe destacar la importancia para la Contaduría como profesión, porque permitió argumentar y sustentar el desarrollo de una teoría, en el campo real de las empresas, contribuyendo con esto al fortalecimiento e identificación de la relevancia de la contaduría en el mundo empresarial y social.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo de la presente investigación se procedió a recopilar y analizar información procedente de otros trabajos, artículos, investigaciones, entre otras fuentes de información, relacionadas con el tema central del mismo, para identificar los aspectos, conceptos y parámetros fundamentales, que sustenten la realización de este trabajo.

Las bases de referencia a desarrollar bajo los aspectos teóricos y contextuales son las siguientes:

1.5.1 Marco Teórico

La presente investigación tiene como base fundamental el análisis del impacto de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, por lo cual las bases teóricas se centran en el desarrollo del tema principal que es el CMI, que constituye la plataforma teórica que soporta esta monografía.

A continuación, se desarrollan las bases teóricas en el siguiente orden:

1.5.1.1 El Cuadro de Mando Integral (CMI)

1.5.1.1.1 Definición del CMI

Estupiñán y Estupiñán, (2009), parten del concepto de que el CMI es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir la situación de la empresa en el presente y proporcionar información para la actuación futura, que le permita traducir la visión en acciones concretas, por medio de un conjunto de indicadores agrupados desde cuatro perspectivas que miran a la organización como un conjunto integrado.

Por su parte, Dávila (1999), considera que el CMI es una herramienta de gestión muy útil para la dirección de la empresa que permite gestionar el corto y largo plazo, puesto que desarrolla indicadores financieros y no financieros que promueven la construcción de la visión futura de la compañía, que permite actuar de manera anticipada en un determinado evento. Además, según el autor lo más importante de la herramienta, es el hecho de proporcionar un modelo estructurado para la selección de indicadores coherentes para cada organización.

Por su parte, Kaplan y Norton, (2000: p.14) dicen:

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Para el desarrollo de esta monografía el enfoque que guía la investigación respecto a la definición del CMI, es el propuesto por Kaplan y Norton (2000), que define al CMI como una herramienta de gestión y medición, que mira a la organización de una manera integrada bajo cuatro perspectivas, traduciendo la misión y la estrategia en objetivos estratégicos, mezclando indicadores de actuación pasada con indicadores proyectados a futuro, considerando que los primeros son insuficientes para medir el desarrollo de las actuales organizaciones. Puesto que, esta es una herramienta de gestión encaminada a la medición del desempeño que le permite a los directivos o jefes estratégicos diagnosticar la marcha de la organización y alinear a las personas en relación con la estrategia u objetivos planteados.

En síntesis, el CMI es una herramienta que permite la correcta planificación de los objetivos estratégicos de la empresa y la visualización de los factores más importantes, que le ayudaran a comprender su actividad y la manera como debe actuar y controlar el entorno en el cual se desarrolla.

Por consiguiente, se puede comprender que el CMI es un elemento que ayuda a una organización sin importar su actividad a identificar su entorno interno, estableciendo indicadores, políticas y pautas de actuación, partiendo del conocimiento y reconocimiento de la empresa para el logro de su propósito principal, ayudando a enfocar su necesidad en un plan estratégico que le permite visualizar los campos funcionales de la compañía, facultando para la evaluación y análisis de su comportamiento, además permite conocer su entorno externo, visualizando su área de mercado y las posibles amenazas que pueden afectar la empresa.

1.5.1.1.2 Componentes del CMI

- **Objetivos estratégicos**

Son la expresión de las acciones concretas que la empresa debe definir para cada una de las cuatro perspectivas, los cuales deben estar entrelazados estableciendo una relación de causa-efecto en dirección hacia la consecución de la meta última de la organización. Kaplan y Norton (2000)

- **Indicadores**

Un indicador responde a dos principios básicos que deben ser claros en el momento de realizar todo tipo de gestión en las empresas, puesto que, dichos principios nos dan a entender en primer lugar, que cuando algo no es medible en ningún caso se podrá gerenciar y en segundo lugar que solo se podrá realizar un control a partir de hechos y datos reales que muestre la empresa. Dichos indicadores le proporcionan a las empresas una serie de información de aspectos fundamentales que en algún momento pueden ser críticos o de vital importancia para la conducción de forma efectiva de las organizaciones. A través de los indicadores de gestión las empresas podrán relacionar todo tipo de información que se origine en cada área o departamento de la organización, con el fin de analizarla para mirar su situación financiera para que de esta manera se identifiquen tendencia y se puedan hacer mejores proyecciones. Pacheco y otros, (2002).

Se debe entender que el modelo de CMI, establece indicadores financieros y no financieros definidos a continuación:

- **Indicadores financieros**

Son las medidas cuantitativas del comportamiento o desempeño de las áreas de la organización en términos financieros, que pretende mostrar la situación de la misma, mediante datos históricos de comportamiento. Amaya y Quiceno (2010)

- **Indicadores no financieros**

Son las medidas que pretenden reflejar aspectos de la organización diferentes a los términos financieros, generando un concepto de las particularidades cualitativas de cada una de las cuatro perspectivas. Murillo (2004)

1.5.1.1.3 Las Cuatro Perspectivas

Kaplan y Norton, (2000), con el objetivo de observar a la organización desde los diferentes enfoques, el modelo de Cuadro de Mando Integral cuenta con cuatro perspectivas y son las siguientes:

- **Perspectiva Financiera**

Es la visión de la empresa en términos financieros, que indica si la estrategia empleada por la organización, su puesta en práctica y su ejecución está contribuyendo a la mejora de la misma. Por lo general, los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, el rápido crecimiento de las ventas y la generación

de valor para los accionistas, que sirven de enfoque para los objetivos de las demás perspectivas.

Es importante comprender que ninguna perspectiva predomina sobre otra, sin embargo, cada medida de las demás perspectivas conforman un eslabón de causa-efecto que termina en la mejora de la situación financiera de la empresa.

- **Perspectiva del Cliente**

Es la parte de la estrategia global que identifica la relación de la empresa con los segmentos de cliente y de mercado en el que ha decidido competir y las medidas de actuación en esos segmentos. En donde se gestiona y actúa para la estimulación de los factores identificables e importantes desde la visión externa (clientes). Los indicadores fundamentales para esta perspectiva comprenden la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- **Perspectiva de Proceso Interno**

Se identifican bajo esta perspectiva los procesos claves que la organización debe realizar de manera eficiente y eficaz. De esta manera, Integra procesos de innovación y mejora continua que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En esta perspectiva se identifica la infraestructura necesaria para que la empresa contribuya a la mejora y crecimiento a largo plazo, generando estrategias de comunicación que impulse el desarrollo global de la organización, mediante la introducción de propuestas innovadoras a nivel organizacional.

El aprendizaje y crecimiento se debe dar a nivel de: las personas (capacitación, comunicación, formación), los sistemas (bases de datos, sistemas de información, redes) y la cultura organizacional (clima organizacional).

1.5.2 Marco Contextual

Esta monografía se fundamenta en el análisis del impacto que han experimentado las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao al haber implementado el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, de ahí que, es importante el análisis y descripción del espacio donde se encuentran ubicadas dichas organizaciones, expuesto a continuación:

1.5.2.1 Descripción del municipio

Santander de Quilichao, es un municipio que se encuentra ubicado en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali. Su economía está sustentada en tres sectores: el primario, en donde buena parte de este sector se dedica a la explotación agropecuaria con productos como la caña, el café y pecuaria, con la ganadería; el sector secundario o industrial, con la instalación de grandes empresas, la mayoría, manufactureras que se acogieron a la región por los beneficios provistos en la Ley Páez; y el sector de servicios, en donde sobresale el comercio formal e informal, en el casco urbano del municipio, que mueve la economía de una manera más dinámica.

Este municipio, tiene unas características importantes para el desarrollo de su economía en comparación con otros municipios del Departamento del Cauca, su ubicación geográfica es favorable, dado que, está cerca al gran centro de producción y consumo como lo es Cali, al puerto de Buenaventura, a la ciudad de Popayán. Además cuenta con buena estructura y articulación a la vía Panamericana, que le permite la comunicación y fácil acceso para el intercambio y distribución de bienes y servicios con muchas regiones de gran actividad económica, ubicadas a su alrededor.

En cuanto a la educación, Santander de Quilichao, cuenta con las sedes de la Universidad del Valle, que ofrece programas de Pregrado y Tecnológicos; la Universidad del Cauca ofrece programas Tecnológicos, Universidad del Tolima, la Fundación Universitaria de Popayán que ofertan programas de Pregrado y Tecnológicos; Unicomfacauca, que ofrece programas tecnológicos y universitarios; y el SENA. Abarcando la necesidad educativa del municipio y de muchas regiones vecinas. (URL.1)

1.5.2.2 Influencia de la Ley Páez en la economía del municipio

El 6 de Junio de 1994 un fuerte sismo generó una avalancha en el río Páez, la cual afectó gran territorio de los departamentos del Cauca y del Huila, generando cuantiosas pérdidas humanas y en infraestructura, lo que conlleva a estas zonas aun desequilibrio en su sistema económico, social y político. Por esta razón, La Ley 218 de 1996, más conocida como la Ley Páez, surge para beneficiar a las comunidades afectadas por esta catástrofe, otorgando la exención del impuesto de Renta y Complementarios, que regiría por un período de diez años para las empresas que inviertan su capital en estas zonas, entre las cuales comprende para el departamento del Cauca, los municipios de Caldono, Inzá, Jambaló, Toribío, Caloto, Totoró, Silvia, Páez, Santander de Quilichao, Popayán, Miranda, Morales, Padilla, Puracé, Tambo, Timbío y Suárez. Para el departamento del Huila la zona de influencia de la Ley correspondía a los municipios de: La Plata, Paicol, Yaguará, Nátaga, Iquira, Tesalia, Neiva, Aipe, Campoalegre, Gigante, Hobo,

Rivera y Villavieja. Además, quedaron exentas del pago de todo impuesto, sobre las importaciones relacionada con maquinaria, equipos, materias primas y repuestos nuevos, que se instalen o utilicen en los municipios de influencia. Alonso C., Julio y Otros.

De esta forma, la mencionada Ley incentivo la inversión en las zonas beneficiadas, en las cuales se encuentra el municipio de Santander de Quilichao, conllevando que alrededor de 59 empresas manufactureras se instalaran en el municipio, movilizandole de una manera positiva la economía y el sistema social, de las cuales se destacan por su gran actividad e influencia Colombina, Almidones Nacionales, Meteco, Diario Occidente, Continental del Cauca, Andina de Absorbentes, Productora de Calzado del Cauca, Famic, Eurocerámica, Paneles de Colombia, entre otras.

Es muy notoria la transformación que ha sufrido la región a partir de esta influencia económica, llevando a que no solo empresas manufactureras encontraran un lugar de acopio en la zona, sino también las instituciones educativas hasta tal grado que una universidad del departamento del valle se instalara en el cauca, por las grandes demandas de educación, que surgió con la llegada del conglomerado industrial; las entidades bancarias, que por la movilidad de la economía, visualizaron la oportunidad de administrar el recurso económico del municipio.

1.5.2.3 Sector Financiero del municipio

El Sector Financiero del municipio de Santander de Quilichao, está conformado por las entidades públicas y privadas que desempeñan actividades concordadas con la captación, manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos económicos del municipio. De las cuales, destacándose en el municipio las entidades bancarias, como Fundación Mundo Mujer, Bancamía, Banco Davivienda, Banco De Occidente, Banco Agrario, Bancolombia, Banco De Bogotá; las cooperativas financieras, como Coprocenva; entre otras de menor relevancia, dedicadas a la captación de los recursos económicos en depósitos, para colocarlos a través de préstamos para construcción, adquisición de vivienda, inversión en microempresas, libre consumo u otros movimientos de crédito. Ubicadas de forma estratégica en el casco urbano del municipio.

De esta manera, el sistema financiero de Santander de Quilichao, se encarga de impulsar a los ciudadanos al ahorro, a la inversión, etc., lo que permite en forma general que la economía del municipio se vea movilizada con proyecciones de crecimiento, estabilidad monetaria, y desarrollo social, económico, cultural y político.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de Estudio

Una vez definido el problema a investigar y teniendo en cuenta el objetivo a desarrollar en la presente investigación, el tipo de estudio que se utilizó es el descrito a continuación:

1.6.1.1 Estudio Descriptivo

Un estudio descriptivo, es aquel que busca investigar y especificar las propiedades, las características, eventos o situaciones en la que se ven involucradas las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Hernández y Otros, (2003).

La pertinencia de la utilización del estudio descriptivo se debe, que para el presente trabajo, se analizó el impacto de la implementación del Cuadro de Mando Integral en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, identificando y definiendo las características, propiedades, factores y el entorno que enmarca la implementación de esta herramienta, para conocer la implicación que sea desarrollado en cada una de las empresas que han sido el objeto de estudio.

Bajo este parámetro, permitió entender si dichas empresas le están dando el manejo adecuado a esta herramienta de gestión para poder obtener los beneficios esperados, que les permita crecer cada día y así poder mejorar su participación en el mercado.

1.6.2 Método de Investigación

Analizando el contexto en el que se va a desarrollar la investigación el método que se utilizó es el siguiente:

1.6.2.1 Método Inductivo

Un método inductivo, es aquel método científico que permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares válidas. Es decir, que empieza con un análisis de cada hecho que se vincula al fenómeno de estudio, con el propósito de formular resultados de carácter general. Bernal, (2006).

El método de investigación que se utilizó es el inductivo, puesto que, en la presente investigación se comenzó observando las particularidades de las empresas del Sector Financiero que han implementado el CMI, en el Municipio de

Santander de Quilichao, como herramienta de gestión, con el fin de analizar cada perspectiva, la definición de los objetivos estratégico, entre otros aspectos, que involucra el desarrollo de un CMI.

De ahí que, con el análisis de estas particularidades permitió llegar a conclusiones o apreciaciones generales a la implementación del CMI.

1.6.3 Fuentes de Información

El tipo de información que se manejó dentro de la investigación es tanto de fuentes primarias, como secundarias expuestas a continuación:

1.6.3.1 Fuentes de Información Primarias

La fuente información primaria, es aquella que se considera material de primera mano respecto a los hechos o eventos que se desean investigar, porque contiene información original, es decir información directa de donde se origina el fenómeno, y por defecto es más precisa o confiable que una fuente secundarias. Bernal, (ibíd.).

Las fuentes de información primarias que se utilizaron para el trabajo de investigación en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao son las siguientes:

- Gerentes y Directivos: quienes permitieron acceder a información relevante para la investigación, respecto al funcionamiento, parámetros y otros aspectos de la empresa, que no se obtendrá por fuentes distintas.
- Empresas: en donde se observó los procesos y operatividad.
- Trabajadores, operarios, vendedores: permitieron comprender desde el punto de vista de estos personajes el clima organizacional, y su función dentro de la organización.
- Jefes de los departamentos (producción, ventas, mercadeo): los cuales tiene una información acertada de la funcionalidad de cada departamento.

1.6.3.2 Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes de información secundarias, son aquellas que brindan información respecto al tema que se desea investigar, porque contiene información sintetizada y reorganizada, pero que no son la fuente original de los eventos, solo son referencias de esos temas y brindan información de datos que ya han sido publicados. Bernal, (ibíd.).

Las fuentes de información secundarias que se utilizaron para el trabajo de investigación en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao son las siguientes:

- Artículos de revistas Contables
- Bibliografía respecto al CMI

Estas fuentes nos brindaron información que permitió sustentar el trabajo de investigación realizado.

1.6.4 Técnicas de Investigación

En la presente investigación, para la recolección de la información se utilizó los siguientes instrumentos o técnicas de investigación:

1.6.4.1 Entrevista

Según Eyssautier (2006), ésta es una técnica que permite obtener una serie de datos a través de un dialogo o intercambio conversacional entre dos o más personas, con el propósito de obtener información importante y relevante sobre el problema de investigación.

El autor expresa que hay dos tipos de entrevista: la estructurada y la informal, en donde la primera, se caracteriza por estar conformada por una serie de preguntas previamente preparadas y la segunda, se fundamenta en el intercambio espontaneo, es decir, en la mayoría de los casos, sin un cuestionario previamente elaborado.

Para esta investigación se utilizó la entrevista estructurada, en donde se hizo un cuestionario de preguntas dirigido a los gerentes, trabajadores operativos y los jefes de los departamentos de las empresas, lo cual permitió obtener una información de primera mano, sobre la implementación del CMI, como herramienta de gestión en dichas organizaciones.

Se utilizó esta técnica de investigación con el fin de poder determinar cuál ha sido el impacto que ha generado el CMI y como se está gestionando, pero también arrojó una información valiosa para determinar cuál ha sido el impacto de esta herramienta de gestión en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao.

Se tomó la siguiente guía para la realización de la entrevista. (Hernández y otros, 2006)

UNIVERSIDAD DEL VALLE	
SEDE NORTE DEL CAUCA	
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION	
PROGRAMA ACADEMICO DE CONTADURIA PÚBLICA	
ENTREVISTA N.	
FECHA: _____	HORA: _____
LUGAR (ciudad y sitio específico): _____	
ENTREVISTADOR (A): _____	
ENTREVISTADO(A):	
NOMBRE: _____	
GENERO: _____	
CARDO QUE DESEMPEÑA: _____	
INTRODUCCION:	

CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA:	

PREGUNTAS:	
1. ¿ _____ ?	
2. ¿ _____ ?	
OBSERVACIONES:	

Fuente: Hernández y otros, 2006.

1.6.4.2 Fichas de Lectura

La Ficha de Lectura, es una técnica de investigación que consiste en extraer la información relevante de un artículo, libro, o texto que sea utilizado en el proceso de investigación, para de esta manera identificar en un momento dado la información relevante en la construcción de parámetros que sustenten este trabajo.

Para esta investigación se llevó a cabo la realización de estas fichas de lectura, porque se considera pertinente y apropiado identificar de manera estructural el material que se utilizó en el desarrollo de la misma.

La ficha de lectura se realizó de la siguiente manera, con base en una ficha propuesta, por el Profesor Jhonny Grajales:

Ficha de Lectura

TEMA
LECTURA #
1. información general del documento Tipo de documento: Link Completo: País:
2. Título del documento:
3. Autor (es):
4. Referencia Bibliográfica:
5. Palabras clave:
6. Breve Resumen
7. Conclusiones:
Nombre :

Fuente: Profesor Jhonny Grajales

1.6.4.3 Observación

La observación es una técnica que consiste en contemplar sistemática y detenidamente un fenómeno, proceso, hecho o evento, sin manipularlo, ni modificarlo, es decir observar como se manifiesta el fenómeno en su estado

natural. Con el fin de tomar información para realizar su posterior análisis. (Eyssautier, 2006)

Se realizó una observación indirecta, en la cual el observador no participa por completo en la vida social del grupo, solo actúa como observador, partiendo del conocimiento que tanto la organización como el investigador son conscientes de los intereses del este último. (Eyssautier, ibíd.)

Esta técnica utilizada es de vital importancia para el proceso investigativo que se realizó en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, porque a través de dicha técnica se pudo obtener todo tipo de información que permitió resolver el problema de investigación que se ha planteado en el proyecto, por lo cual se observó con un objetivo bien claro y definido en las empresas que han implementado el Cuadro de Mando Integral, todos los procesos realizados por el personal que labora en ellas, la estrategia del CMI y la gestión realizada por el gerente.

1.6.4.4 Análisis de Datos Agregados

Esta es una técnica de investigación que tiene por objetivo el análisis e interpretación de diferentes tipos de documentos, de los cuales se recolecta y selecciona la información, utilizando todos los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación como lo es el análisis, estudio y la observación de los documentos, lo cual es la base de los investigadores para evaluar de la mejor manera todo documento, con el fin de extraer la información más importante que ayude a realizar una excelente investigación.

En el presente trabajo se analizó la información suministrada las páginas oficiales de los Banco.

1.6.5 Tratamiento de la Información

A partir de la información recabada se realizó un análisis de los datos y una interpretación de los datos:

1.6.5.1 Análisis de los datos (Avendaño, 2006)

Para el análisis de los datos se empezó por clasificar la información cualitativa y cuantitativa. Para el análisis de la información cuantitativa se realizaron cuadros, tablas y graficas estadísticas que reflejen una realidad comparable de los resultados.

Para la información cualitativa, el análisis estuvo fundamentado en la construcción de flujogramas, cuadros no estadísticos, resúmenes de los resultados obtenidos por medio de las técnicas de información.

1.6.5.2 Interpretación de los datos (Avendaño, ibíd.)

Para la interpretación de la información, se fundamentó en la acumulación de conocimientos obtenido bajo el análisis de las bases teóricas que permitió confrontar las realidades encontradas con los conocimientos respecto al tema de investigación, guiando la interpretación y el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados en este trabajo.

Además, a partir, de la información recolectada se hizo las apreciaciones y conclusiones pertinentes, respecto al marco teórico, la realidad de las empresas y el objetivo de la investigación.

1.6.6 Fases de la Investigación

Para la realización de la presente investigación la cual consiste en el análisis de la implementación CMI en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao se realizó las siguientes fases:

1.6.6.1 Fase 1

En esta primera fase, se identificó los objetivos estratégicos y la relación causa-efecto de cada perspectiva en las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao.

Por lo tanto, en la entrevista con el gerente de cada empresa, se cuestionó respecto a la definición de los objetivos estratégico, y se analizó el mapa estratégico, para identificar la pertinencia de los objetivos a cada empresa y la relación causa-efecto con cada una de las perspectivas. Posterior a la obtención de la información, se diseñó cuadros comparativos, en donde se ilustro la información cualitativa y cuantitativa para cada una de las situaciones.

1.6.6.2 Fase 2

En la segunda fase de esta investigación, se evaluó el grado de conocimiento que poseen las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, respecto a la modelo de gestión CMI y el nivel de evolución que han experimentado a partir de su implementación.

Por lo cual, mediante la entrevista al personal de la organización y la observación en la empresa, se estableció cual es el concepto o apreciación que se maneja respecto al CMI, y si a partir de esta herramienta se ha experimentado algún tipo de evolución a nivel organizacional, de comunicación, en la construcción de sentido de pertenencia, se ha creado un ambiente sano de convivencia o por el contrario la herramienta es implementada en un proceso lejano a su operatividad y clima organizacional. Por lo tanto, con la información obtenida, se estableció el

estado de la empresa, mediante cuadros o gráficos cualitativos en este sentido y se hizo los pronunciamientos pertinentes.

1.6.6.3 Fase 3

Finalmente en esta fase, se evaluó el rendimiento de los indicadores financieros y no financieros comunes para las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao.

Mediante la obtención de la información financiera y el análisis de los comportamientos con características cualitativas inherentes a los trabajadores y miembros internos y externos de la organización, se identificó cuáles son los indicadores comunes y cuál es su posición en cada organización. Se ilustra por medio de cuadros comparativos con comportamientos similares para cada una de las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao que han implementado el CMI.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO

A continuación se describe cada una de las Entidades Bancarias donde se realizó la investigación, lo cual, comprenderá el logo, la misión, la visión, portafolio de productos. Entendiendo que el mercado al que atiende está comprendido por el municipio de Santander de Quilichao, y los municipios del norte del Cauca.

2.1 FUNDACION MUNDO MUJER (URL2)

Entidad Bancaria ubicada en el Municipio de Santander de Quilichao (Cauca), en la dirección: Cr 11 5-71.

2.1.1 Logo

Figura 1. Logo de la Entidad Financiera Fundación Mundo Mujer



Fuente: Entidad Financiera Fundación Mundo Mujer. <http://www.fmm.org>.

2.1.2 Misión

En la Fundación Mundo Mujer mejoramos la calidad de vida de la mujer trabajadora de escasos recursos y de su familia, mediante el acceso fácil y oportuno al crédito y otros servicios. Las actividades se desarrollan a nivel nacional, con metodología personalizada, buscando la generación de empleo y el aumento de activos e ingresos para los clientes y para la Fundación el crecimiento y desarrollo de su talento humano y su solidez y permanencia en el tiempo.

2.1.3 Visión

Seremos una organización financiera líder en el campo de la micro y pequeña empresa, con enfoque social, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

2.1.4 Portafolio de servicios

- **Credinegocios:** Crédito dirigido a mujeres y hombres con negocios formales e informales en actividades de producción, comercio o servicios. Simplemente se requiere que su negocio cuente con algunos meses de funcionamiento, la fotocopia de su cédula y tener buen historial en las centrales de riesgo (Datacrédito y CIFIN) en el caso que haya tenido crédito con otras entidades financieras.

Este crédito se paga en cómodas cuotas fijas mensuales que se pactan de acuerdo al monto aprobado, que puede ir desde \$500.000 hasta \$14'167.500 (25 SMLV).

- **Creditransporte:** Se paga en cuotas fijas mensuales que se pactan de acuerdo al monto aprobado y puede ir desde \$500.000 hasta \$64.272.000 (120 SMLV).
 - Mantenimiento en general
 - Reparación del motor o de piezas del vehículo
 - Latonería
 - Cambio de transmisión
 - Mano de obra
 - Pintura
 - Tapizado
 - Repuestos
 - Llantas
 - Sonido
 - Lujos
 - Impuestos
 - Seguros
 - Cambio de carrocería
 - Trámites con su Cooperativa o Empresa

Además le prestan para adquirir otro vehículo de servicio público (adicional al que tiene) nuevo o usado.

- **Crediaagropecuario:** Se pacta el valor de las cuotas de acuerdo a las fechas en que recibe mayores ingresos derivados de actividades agrícolas o pecuarias. De este modo, durante los meses que tiene pocos ingresos se pactan cuotas muy bajas y en los meses en que recibe ingresos más altos, se programan los abonos a la deuda. Se puede solicitar desde \$500.000 hasta \$10.000.000.

Se financian todas las actividades comerciales y agropecuarias en el área rural:

- Tiendas
 - Miscelánea
 - Graneros
 - Venta de Comidas
 - Ventas por Catalogo
 - Elaboración de Alimentos
 - Modisterías
 - Panaderías
 - Cultivos
 - Invernaderos
 - Cría de especies menores
 - Explotación de ganado ovino, caprino y porcino
 - Piscicultura (cría de peces)
 - Apicultura (cría de abejas)
 - Lombricultura
 - Entre otras actividades agropecuarias y Comerciales.
- **Cupocrédito:** Si es un cliente que durante las últimas 15 cuotas o los últimos 3 créditos, se ha destacado por el cumplimiento en sus pagos, puede disfrutar de los siguientes beneficios que le ofrece CUPOExpress.
 - Usted dispone de un cupo de crédito aprobado, que le permite realizar varios retiros de dinero cuando lo desee, siempre y cuando el valor a utilizar no sobrepase su monto aprobado.
 - El desembolso del dinero es inmediato.
 - Usted mismo es quien administra su crédito.

- Puede hacer hasta 3 retiros de su cupo disponible en el mes.
 - No requiere terminar de pagar la totalidad de su crédito, para hacer un nuevo retiro de dinero.
 - En la medida en que se va pagando el crédito, a la vez, va ampliando el cupo disponible, para que use en sus próximos retiros.
 - Usted elige el valor de la cuota, según el uso del cupo.
- **Crediconsumo:** Crédito para libre inversión, que se adecúa a las necesidades de personas que dependen de un salario, ya sea empleado o pensionado.
 - **Giros Mundo Mujer:** La Fundación Mundo Mujer en su constante interés y compromiso de ofrecer más y mejores servicios a sus clientes y a la comunidad en general, incorpora desde el mes de Julio de 2012 a su portafolio de servicios el producto de Giros Nacionales.

Con Giros Mundo Mujer, las personas podrán enviar y recibir dinero entre cada una de las oficinas de la Fundación.

Como realizar un giro con Mundo Mujer

- 1) Presentar su Documento de Identidad Original (Cédula de Ciudadanía)
- 2) Informar los datos completos de la persona que recibirá el dinero.
- 3) Se le asignará un pin o código de seguridad, para que le informe a la persona que recibirá el giro.

Como cobrar un giro en Mundo Mujer

El beneficiario podrá cobrar su giro en la ciudad a la cual se envió, sencillamente presentando el documento de identidad original y el pin o código de seguridad asignado.

- **Crediempresa:** crédito para capital de trabajo y activos fijos en actividades de producción, comercio o servicios. Los montos de crédito van hasta \$141'675.000. De este modo, los propietarios de pequeñas empresas, encuentran en este producto la respuesta a sus necesidades de liquidez y un apoyo para continuar creciendo. Se paga en cuotas fijas mensuales que se pactan en plazos acorde al destino del crédito.

2.2 BANCO DE OCCIDENTE (URL3)

Entidad Bancaria ubicada en el Municipio de Santander de Quilichao (Cauca), en la dirección: CL 5 Cr 10.

2.2.1 Logo

Figura 2. Logo de la Entidad Financiera Banco de Occidentes



Fuente: Entidad Financiera Banco de occidente.
<http://www.bancodeoccidente.com.co>

2.2.2 Misión

Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.

En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, estamos comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.

2.2.3 Visión

Ser la mejor entidad financiera del país

2.2.4 Portafolio de servicios

El Banco de Occidente ofrece el siguiente portafolio de servicios para el manejo de su dinero y soluciones integrales a sus necesidades de financiación.

- **Portafolio Cuenta Activa:** El Banco de Occidente pone a su disposición el portafolio de productos y servicios Cuenta Activa, el cual le permite manejar en forma integral sus necesidades de financiación y consumo con los siguientes productos:
 - Cuenta corriente
 - Cuenta de Ahorros Occidía
 - Tarjeta Débito Activa
 - Tarjeta de Crédito Credencial
- **Ahorro e Inversión:** El Banco de Occidente le ofrece una alternativa sólida y confiable para el manejo y la inversión de su dinero:
 - Cuenta Corriente
 - Cuenta de Ahorros Occidía
 - CDT
- **Cuenta Nomina:** Beneficios para los empleados
 - Cuenta de Nómina
 - Tarjeta Débito Activa.
 - Tarifa diferencial de la Cuota de Manejo de la Tarjeta Débito Activa.
 - Transacciones ilimitadas y SIN COSTO realizadas con su Tarjeta Débito Activa en la Red de Cajeros Automáticos ATH propios y de entidades del Grupo Aval.
 - Transacciones ilimitadas y SIN NINGUN COSTO realizadas a través de nuestros Canales Electrónicos.
- **Tarjeta de Crédito Credencial:** Un exclusivo medio de pago que le permite satisfacer sus necesidades de consumos en Colombia y el exterior con todo el respaldo Credencial.
 - Credencial Visa
 - Credencial MasterCard
 - Credencial Amparada MasterCard / Visa
 - Contrato Tarjeta de Crédito Credencial
 - Asistencias Credibanco - IATAI
- **Programas de Fondo de Pensión Voluntarias:** Línea de crédito preferencial para afiliados a Pensiones Voluntarias, la cual podrá ser utilizada para libre inversión en la realización de sus proyectos personales,

sin tener que recurrir a la utilización de sus ahorros actuales en Pensiones Voluntarias, ni pérdida de los beneficios que ofrece el Gobierno.

- **Revista Credencial:** Desde su creación en 1986 bajo el concepto “Creer en lo nuestro”, Revista Credencial ha abordado temas de actualidad, cultura, entretenimiento y vida cotidiana con una mirada distinta y, ante todo, optimista.
- **Tarjeta Bono Regalo Activa Express:** Es una novedosa alternativa que el Banco de Occidente tiene, la cual le permite a quien la recibe, escoger el regalo de su preferencia.

2.3 BANCAMIA (URL4)

Entidad Bancaria ubicada en el Municipio de Santander de Quilichao (Cauca), en la dirección: Cr 11Nº5 - 68

2.3.1 Logo

Figura 3. Logo de la Entidad Financiera Bancamía



Fuente: Entidad Financiera Bancamía
<http://www.bancamia.com.co>

2.3.2 Misión

Mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos.

2.3.3 Visión

Facilitar el desarrollo productivo de los clientes en la base de la pirámide económica, a través de la provisión de productos y servicios financieros a su medida.

2.3.4 Portafolio de servicios

- **Cuenta de Ahorros**
 - **Ahorramia:** La cuenta de ahorros Ahorramia es un producto de ahorro con disponibilidad inmediata de los recursos, que le permite administrar su dinero en forma fácil y segura.
 - **Cuenta de Ahorro Progresivo:** La Cuenta de Ahorro Progresivo, es una modalidad de cuenta de ahorro diseñada para acompañar al cliente a formar su cultura de ahorro a través de un plan de ahorro voluntario con categorías específicas, donde podrá además de recibir automáticamente los abonos de sus remesas provenientes del exterior y de forma frecuente, contar con un plan de ahorro orientado al logro de sus metas y sueños.
 - **Cuenta Soñando Juntos:** La cuenta de ahorros Soñando Juntos, es un producto diseñado para acompañarlo a usted a formar su cultura de ahorro, a través de un plan de ahorro programado.
- **CDT:** Para Bancamía el producto CDT está diseñado bajo la premisa “**Programe su futuro y el de su familia**, siembre desde ya para que poco a poco sus sueños se conviertan en realidad” donde se busca acompañar al cliente a formar su cultura de ahorro.
- **Pago de Remesas:** En Bancamía conocemos el corazón de los colombianos y más aún de aquellos que hoy son residentes en el exterior y que con su trabajo están logrando un mejor futuro para sus familias que siguen en Colombia.
- **Créditos:** Es un crédito para microempresarios, clientes nuevos o antiguos, máximo con 74 años de edad, con experiencia mínima de 10 meses en la actividad y 6 meses en el sitio de ubicación.
- **Banca Agropecuaria:** La Banca Agropecuaria es el área encargada de ofrecer productos y servicios financieros para atender los requerimientos de capital de trabajo e inversiones productivas en el campo. Banca Rural apoya a sus clientes mediante un esquema de atención personalizada, asesoría y acompañamiento permanente, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

2.4 BANCOLOMBIA (URL5)

Entidad Bancaria ubicada en el Municipio de Santander de Quilichao (Cauca), en la dirección: Cr 11 N° 3 – 85.

2.4.1 Logo

Figura 4. Logo de la Entidad financiera Bancolombia



Fuente: Entidad financiera Bancolombia <http://www.grupobancolombia.com>

2.4.2 Misión

Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.

2.4.3 Visión

Ser una Organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras.

2.4.4 Portafolio de servicios

- **Financia tus necesidades:**
- **Servicios:** En nuestra red de Bancolombia a la Mano - Corresponsal Bancario se pueden realizar las siguientes transacciones:
 - Depósitos en efectivo a cuentas de ahorros y cuentas corrientes Bancolombia
 - Pago de facturas con códigos de barras o con tarjeta de recaudo empresarial *(Aplican algunas restricciones).
 - Retiros en efectivo de cuentas de ahorros y cuentas corrientes con tarjeta débito Bancolombia
 - Avances en efectivo con tarjetas de crédito Bancolombia.

- Pagos de tarjetas de crédito Bancolombia.
- Abonos a créditos Bancolombia.
- Transferencias electrónicas entre cuentas Bancolombia.
- **Giros Nacionales:** En Bancolombia queremos hacer fácil y ágil el envío de tu dinero a otras ciudades del país. Por eso diseñamos el servicio de Giros Bancolombia, que te permite como cliente enviar tu dinero de la manera más rápida y segura a través de la amplia red de sucursales en todo el país.
- **Giros internacionales:** Si tienes familiares o amigos en el exterior y necesitas una opción rápida y segura para enviar dinero hacia (o desde) Colombia, Bancolombia te ofrece el servicio de Giros Internacionales, con el cual podrás enviar tu dinero de forma ágil y sencilla.
- **Cargos Tributarios**
 - **GMF e IVA:** Para el Grupo Bancolombia es muy importante ofrecer una asesoría permanente a sus clientes apoyando sus decisiones financieras, por esta razón queremos poner a su disposición los principales aspectos del Gravamen a los Movimientos Financieros (conocido como 4 x 1000).

2.5 BANCO DE BOGOTA (URL6)

Entidad Bancaria ubicada en el Municipio de Santander de Quilichao (Cauca), en la dirección: Cr 10 N° 4 – 27.

2.5.1 Logo

Figura 5. Logo de la Entidad Financiera Banco de Bogotá



Fuente: Entidad Financiera Banco de Bogotá
<https://www.bancodebogota.com>

2.5.2 Misión

Somos un banco líder de Colombia para el mercado de empresas y personas.

- Un Banco siempre a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones innovadoras y satisfactorias que les permitan vivir una experiencia bancaria superior.
- El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto y disponible para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable, y de calidad.
- Un Banco que cumple con los objetivos de liderazgo, eficiencia, rentabilidad, utilidad, y generación de valor que esperan los accionistas.
- Un Banco que cuenta con un grupo de talentosos profesionales que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientándolos al logro y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento.

2.5.3 Visión

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

2.5.4 Portafolio de servicios

- **Portafolio de Vivienda**
- **Crédito de Vivienda:** ¿Cómo es nuestro Crédito de Vivienda?
 - El sistema de pago de tu crédito de vivienda es Cuota Fija en Pesos.
 - Aplica para personas que tengan entre 18 y 70 años.
 - Montos de crédito desde \$20.000.000 y hasta el 70% del valor de la vivienda según el avalúo.
 - Puedes elegir el plazo del crédito, desde 5 hasta 20 años.
 - Los ingresos mínimos requeridos son de 3 SMMLV, pueden ser individuales o familiares.
 - El crédito estará respaldado con la hipoteca sobre el inmueble que vas a comprar.
 - Puedes hacer abonos extraordinarios a tu crédito sin penalización alguna, de manera que podrás elegir entre reducir el monto mensual de las cuotas o el plazo total del crédito.

- Con tu crédito de vivienda también obtienes beneficios tributarios, los intereses pagados por concepto de un crédito de vivienda, te permiten reducir la base gravable para el cálculo de la retención en la fuente.
- **Cuenta AFC:** Es una cuenta de ahorros con beneficios tributarios para quienes destinan el ahorro a la adquisición de Vivienda nueva o usada, sea financiada o de contado.
 - La apertura de tu Cuenta AFC no tiene ningún costo de acuerdo a las disposiciones de ley y además puedes abrir tu Cuenta AFC desde \$0.
 - No tienes que pagar cuota de manejo.
 - Si ahorras en tu Cuenta AFC recibirás beneficios tributarios de acuerdo a las disposiciones de ley, que te ayudan y facilitan el ahorro para que adquieras tu vivienda propia.
 - La mejor forma de pagar tu Crédito de Vivienda es a través de tu Cuenta de Ahorros AFC, debido a que no tienes que desplazarte a una oficina gracias al débito automático para las cuotas mensuales.
 - Beneficio Tributario, porque si te efectúan Retención en la Fuente y ahorras en tu Cuenta AFC a través de nómina, tendrás una disminución de la base gravable sobre la cual te efectúan retención en la fuente, debido a que el valor ahorrado en la Cuenta AFC se considera como un ingreso NO constitutivo de renta, ni ganancia ocasional hasta el 30% de tu ingreso salarial, según lo dispuesto por la Ley.
 - Para hacer uso de la Cuenta AFC sólo se requiere tu documento de identidad.
 - Recibirás rendimientos liquidados diariamente sobre el valor ahorrado en tu Cuenta AFC, que serán abonados mensualmente.
 - Póliza de Seguro de Vida.
 - Póliza de Seguro de Incendio y Terremoto.
- **Leasing Habitacional:** Es un arrendamiento financiero que facilita la adquisición de tu vivienda, nueva usada o sobre planos. Tú pagas un canon de arrendamiento mensual por un tiempo determinado en un contrato y al finalizar puedes ejercer la opción de compra previamente pactada, quedando el inmueble a tu nombre.
 - Facilita la adquisición de Vivienda nueva, usada o sobre planos.
 - Aplica para personas que tengan entre 18 y 70 años.
 - Puedes elegir entre 5 y 20 años de plazo para financiarlo.
 - Financiamos hasta el 80% del valor comercial de la vivienda.
 - Se requiere el pago de un canon extraordinario al inicio del contrato equivalente al 20%.
 - Opción de adquisición al finalizar el plazo del contrato entre el 1% y el 30%.

- Valor mínimo del inmueble a financiar \$80.000.000.00.
 - Ahorro al no incrementar la base de tu patrimonio para la Declaración de Renta.
 - Puedes deducir el componente financiero del canon de arrendamiento.
 - Puedes realizar la cesión del contrato, sin incurrir en gastos adicionales por escrituración, si deseas cambiar de inmueble durante la vida del contrato.
 - Al realizar tus pagos de cánones de arrendamiento desde una Cuenta AFC, habrá una disminución de retención en la fuente, debido a que el valor ahorrado en la Cuenta AFC se considera como un ingreso no constitutivo de Renta.
 - Asesoría y servicio por parte de una fuerza de ventas especializada, para construir tu mejor solución.
- **Cuenta de Ahorros y Corriente**
- **Cuenta Corriente:** Una Cuenta para quienes buscan agilidad, comodidad y respaldo en el manejo de efectivo.
 - Puede realizar transacciones con su Tarjeta Débito Preferencial en nuestros Canales Electrónicos.
 - Le permite el pago de cheques en todo el país y en cualquier oficina del Banco, para titulares y para terceros.
 - Puede elegir entre 3 tipos de chequeras de 10, 30 y 100 Cheques.
- **Tarjetas Debito**
- **Tarjetas Débito Preferencial:** Esta Tarjeta, además de permitirte realizar transacciones de una manera cómoda, ágil, y segura a través de nuestros medios electrónicos, te brinda beneficios preferenciales como seguros contra fraude por compras en establecimientos comerciales, seguros familiares para viajes y mucho más.
 - **Tarjeta Debito Amparada:** El Banco de Bogotá ha diseñado la Tarjeta Débito Amparada, que le permite asignarle un cupo de retiros, con cargo a su cuenta de ahorros y/o corriente, a una o varias personas de su elección.

La Tarjeta Débito Amparada goza de las mismas ventajas y beneficios de una Tarjeta Débito Electrónica.
- **CDT**
- **CDT Tradicional:** Con una inversión a partir de \$100.000 podrás obtener los beneficios que brinda la tasa diferencial de este CDT. Hablemos para

convenir el monto y el plazo de apertura del CDT de 30 a 360 días. Además elige la modalidad para el pago de tus intereses en forma mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual, múltiplos 30 días o al vencimiento.

- **CDT Especial:** Un CDT que te permite tener una inversión a largo plazo, con una excelente rentabilidad y tasa fija.
- **CDT Confianza:** Este CDT te permite una inversión segura a mediano plazo, con altos niveles de rentabilidad, debido a que está vinculado al DTF, permitiéndole a tu inversión mantener el valor en el tiempo y ganar intereses adicionales.
- **Créditos**
- **Crédito de Vehículos:** Directamente en los concesionarios a través de los ejecutivos comerciales de la Unidad Especializada de Vehículos del Banco de Bogotá.
- **Crediservice:** Es el cupo rotativo de Crédito con el que dispones de efectivo las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año, para cumplir esos proyectos que tienes en mente en el momento que más lo necesite.
- **Cupo de Sobregiro:** Es un Cupo de Crédito asociado a una Cuenta Corriente que puede utilizar parcial o totalmente para cubrir necesidades eventuales de liquidez por un determinado tiempo.
- **Crédito Libre Destino:** Si es una persona natural con ingresos superiores a 1.5 SMMLV y está interesado en financiar alguna necesidad o deseo, con plazos entre 12 y 60 meses, nuestro Crédito Libre Destino es para usted
- **Tarjetas de Crédito**
- **Marcas Compartida:**
 - **Tarjeta de Crédito Platinum Movistar:** La Tarjeta Crédito Platinum Movistar - Banco de Bogotá, está dirigida a los clientes de telefonía celular de Movistar, permitiéndoles cubrir sus necesidades de financiación y acceder a los beneficios y reconocimiento que ofrece esta gran alianza.
 - **Tarjeta de Crédito Platinum SaludCoop:** Una tarjeta diseñada exclusivamente para empleados del Grupo SaludCoop, permitiéndole

cubrir sus necesidades de financiación y acceder a los beneficios y reconocimiento que le ofrece esta alianza.

- **Portafolio Integral Preferente**

- Este Portafolio Integral aplica para personas que tengan ingresos entre 10 y 29 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.
- Por tener este Portafolio Integral, obtienes un descuento mayor al 16%.
- Te ayuda para tener una opción sencilla, facilitándote la administración de tu portafolio de productos cobrando una única cuota de administración.
- La cuota de administración del Portafolio Integral se cobra mensualmente, de manera anticipada.
- Para acceder al Portafolio Integral Personas Preferente, debes contar con los siguientes productos, dependiendo de si eres o no un cliente de Nómina

- **Canales Electrónicos**

- Agilizadores Electrónicos y PIN PAD
- Banca Móvil
- Cajeros Automáticos
- Internet
- Servilínea

- **Soluciones de Financiación Comercial**

- Leasing Nacional
- Leasing Vehículos
- Leasing Inmobiliario
- Leasing de Importación
- Leasing de Importación Temporal
- Leasing de Infraestructura
- Leasing Público
- Leaseback
- Leasing Construcción

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 ENTIDAD BANCARIA FUNDACION MUNDO MUJER

3.1.1 Contexto de la Fundación Mundo Mujer

Cuadro 1. Contexto de la Fundación Mundo Mujer

ASPECTO ANALIZADO	SITUACIÓN OBSERVADA
SISTEMA DE GESTION	La aplicación del sistema de gestión a porta al cumplimiento del trabajo, debido al volumen que se maneja de clientes, resaltando que el software en ocasiones es lento, por el volumen de datos que maneja.
TIPO DE SOFTWARE	El software que maneja la Entidad es el TOPAX, el cual contiene la base de datos y todos los procesos que se realizan tanto a nivel Administrativo como a nivel Comercial.
UNIDAD RESPONSABLE DEL CONTROL DE GESTIÓN	En la entidad bancaria la unidad responsable del control, es la dirección, en cabeza del director, quien es el encargado del control de todos los sistemas de gestión mediante una revisión mensual. Estas revisiones son consideradas muy subjetivas, pero de igual forma, cumple el propósito de analizar el cumplimiento de metas y el funcionamiento del sistema, resaltando que no cuenta con parámetros de control, ni registro de los resultados. Las auditorias son realizadas en forma sorpresiva por la oficina principal de Popayán, enviando unos auditores que se encargan de revisar lo que ellos consideren pertinente.
SELECCIÓN DEL PERSONAL	En la fundación la selección del personal lo realiza el director de la oficina, él es quien recibe las hojas de vida dependiendo del cargo y del perfil que se necesite, las estudia y llama a las personas a entrevista, dependiendo de los resultados de este proceso, se realiza la selección por parte del director quien determina si la persona es apta o no, para el cargo.

PERIODO DE CAPACITACIÓN	El periodo de capacitación del personal nuevo de la entidad es de dos meses y en este lapso de tiempo se determina si la persona continua o no con la entidad, para el personal vinculado a la Entidad se tienen capacitaciones dependiendo de los temas que se consideren que tiene falencias, pero dentro de la entidad no se tiene un cronograma establecido para dichas capacitaciones.
--------------------------------	---

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.1.2 Análisis de las respuestas obtenida por sección de preguntas

- **Estrategia organizacional**

La estrategia organizacional de la Fundación Mundo Mujer, está enfocada en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que tengan algún tipo de negocio, otorgándoles toda clase de créditos, en especial créditos de montos bajos, con el objetivo de ser una entidad reconocida en el campo del microcrédito.

A continuación se describe un análisis acorde a la sección de preguntas de acuerdo a lo plantado por Kaplan y Norton (1992).

- **Perspectiva Financiera**

La Fundación Mundo Mujer, se interesa por su crecimiento no solo Económico, sino también en número de clientes y maneja distintos indicadores para medir su rendimiento financiero, entre los que se destacan:

- El Crecimiento en Número Clientes de la Fundación Mundo Mujer.
- El Cumplimiento en la Colocación De Monto.
- Las Moras de Carteras Vencidas a 30 días y mayor a 30 días.

- **Perspectiva de Clientes**

La entidad, se desarrolla bajo parámetros que enfatizan en la buena atención a sus clientes, enfocados principalmente en la prestación del servicio que se le

brinda, como también dicha satisfacción se ve evaluada por el tiempo de respuesta a la solicitud del servicio, por parte de la fundación. Tiempo, que no puede exceder de 3 días, incluyendo la visita al cliente, la respuesta y el desembolso del dinero.

La metodología que se utiliza para medir este tipo de indicadores, son las llamadas telefónicas, que son realizadas por la oficina principal en Popayán. Pero además, existe un cupón de sugerencias para las quejas y reclamos de los clientes.

Los indicadores más importantes que utiliza la entidad en relación a la satisfacción del cliente son:

- Tiempo de Espera
- Porcentaje de Satisfacción de los Clientes
- **Perspectiva de Procesos Internos**

En la perspectiva de procesos internos los indicadores más importantes que se utilizan en la fundación para medir la eficiencia en los procesos es el tiempo de respuesta del crédito a un cliente, el cual no puede exceder de tres días, si la entidad cumplía con este tiempo, se estaba cumpliendo de la mejor manera con los procesos internos.

Cada empleado, tiene definida sus funciones, con los estándares de tiempo establecidos para el cumplimiento de dichas actividades, considerando que este es un factor primordial, en el desarrollo y crecimiento de la entidad. Cada mes se le realiza un análisis de desempeño, que permite evaluar la eficiencia en el desempeño y rendimiento de las responsabilidades, para facilitar la identificación de las posibles falencias y la construcción de nuevas estrategias de mejoramiento.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

De acuerdo al análisis de las respuestas obtenidas por secciones, el tipo de indicadores que se utilizan en esta perspectiva son:

- Nivel capacitación del personal
- Porcentaje de personal incentivado

El clima laboral, para la Entidad es un elemento importante, puesto que, se tiene el concepto, que un trabajador que se desenvuelva, en el desarrollo de sus funciones, en instalaciones físicas adecuadas, un ambiente agradable, entre otros aspectos, será un trabajador que realiza sus actividades de una manera más eficiente.

También, En la fundación existen incentivos económicos para los analistas de crédito, en relación al cumplimiento de las metas establecidas. No obstante, no hay ningún tipo de incentivos para los empleados de la parte administrativa.

Cada seis meses se realiza una evaluación de clima laboral, para identificar las condiciones bajo las cuales laboran los miembros de la entidad.

3.1.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral de la Fundación Mundo Mujer

A continuación se presenta la Planeación Estratégica de la Fundación Mundo Mujer, percibida, a partir de la información obtenida en la entrevista a profundidad al Gerente General y a un Operario de la entidad:

- **Misión**

El Gerente describe la Misión así: ...*“Mejorar la calidad de vida de las personas que tengan un tipo de negocio, mediante el otorgamiento de crédito”...*

- **Visión**

El Gerente describe la Visión así: ...*“Ser una empresa reconocida en el campo del microcrédito”...*

- **Objetivo Global**

Mejorar la calidad de vida de los microempresarios, a través del otorgamiento de créditos, y así tener un reconocimiento en el campo del microcrédito.

- **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo a la misión, visión de la entidad y las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad tanto al Gerente como a uno de los colaboradores operativos de la empresa, se establecen los siguientes objetivos estratégicos.

Cuadro 2. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	• Poner productos financieros en circulación • Captar las carteras vencidas menos de 30 días. • Captar las carteras vencidas mayor a 30 días. • Realizar una medición mensual del total de clientes vinculados a la entidad. • Medir el crecimiento económico a través del número de clientes nuevos por mes.
Clientes	• Medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas. • Reducir el tiempo de atención a cada cliente a máximo tres días. • Verificar el historial de los clientes, para analizar frecuencia con que adquiere los productos y servicios financieros. • Obtener el 98% de satisfacción de los clientes, con los productos y servicios financieros de la entidad.
Procesos Internos	• Reducir los tiempos en los procesos productivos. • Cumplir con las metas propuestas por la entidad.
Aprendizaje y Crecimiento	• Capacitar todo el personal de la entidad. • Medir el Clima Laboral a través de encuestas a los empleados. • Incentivar a cada empleado para generar un mejor rendimiento laboral.

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

- **Definición de los Indicadores**

La definición de los indicadores para la Fundación Mundo Mujer, está dada por los indicadores que la entidad considera relevantes para su gestión.

Cuadro 3. Indicadores de la Perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADOR
Poner productos financieros en circulación.	Valor de Colocación de Montos
Captación de las carteras vencidas menos de 30 días.	# Cartera Vencidas menos de 30 días
Captar las carteras vencidas mayor 30 días	# Cartera Vencidas mayor de 30 días
Realizar una medición mensual del total de clientes vinculados a la entidad.	Crecimiento en Número de Clientes
Medir el crecimiento en dinero a través del número de clientes.	Porcentaje Crecimiento Económico por mes

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 4. Indicadores de la Perspectiva Clientes

OBJETIVO	INDICADOR
Medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas.	Porcentaje de Clientes Satisfechos
Medir el tiempo de atención a cada cliente en el banco.	Tiempo de espera para la colocación del crédito
Verificar el historial de los clientes, para analizar frecuencia con que adquiere los productos y servicios financieros.	Porcentaje de Fidelidad de los Clientes
Obtener el 98% de satisfacción de los clientes, con los productos y servicios financieros de la entidad.	Porcentaje de satisfacción del Cliente

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 5. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO	INDICADOR
Reducir los tiempos en los procesos productivos.	Porcentaje de Reducción de Tiempo en los Procesos
Cumplir con las metas propuestas por la entidad.	Desempeño de Empleados

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 6. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	INDICADOR
Capacitar a todo el personal de la entidad.	Porcentaje de Personal Capacitado
Medir el clima laboral a través de la satisfacción de los empleados.	Porcentaje de Satisfacción del Personal
Incentivar a cada empleado para generar un mejor rendimiento laboral.	Porcentaje de Personal Incentivado

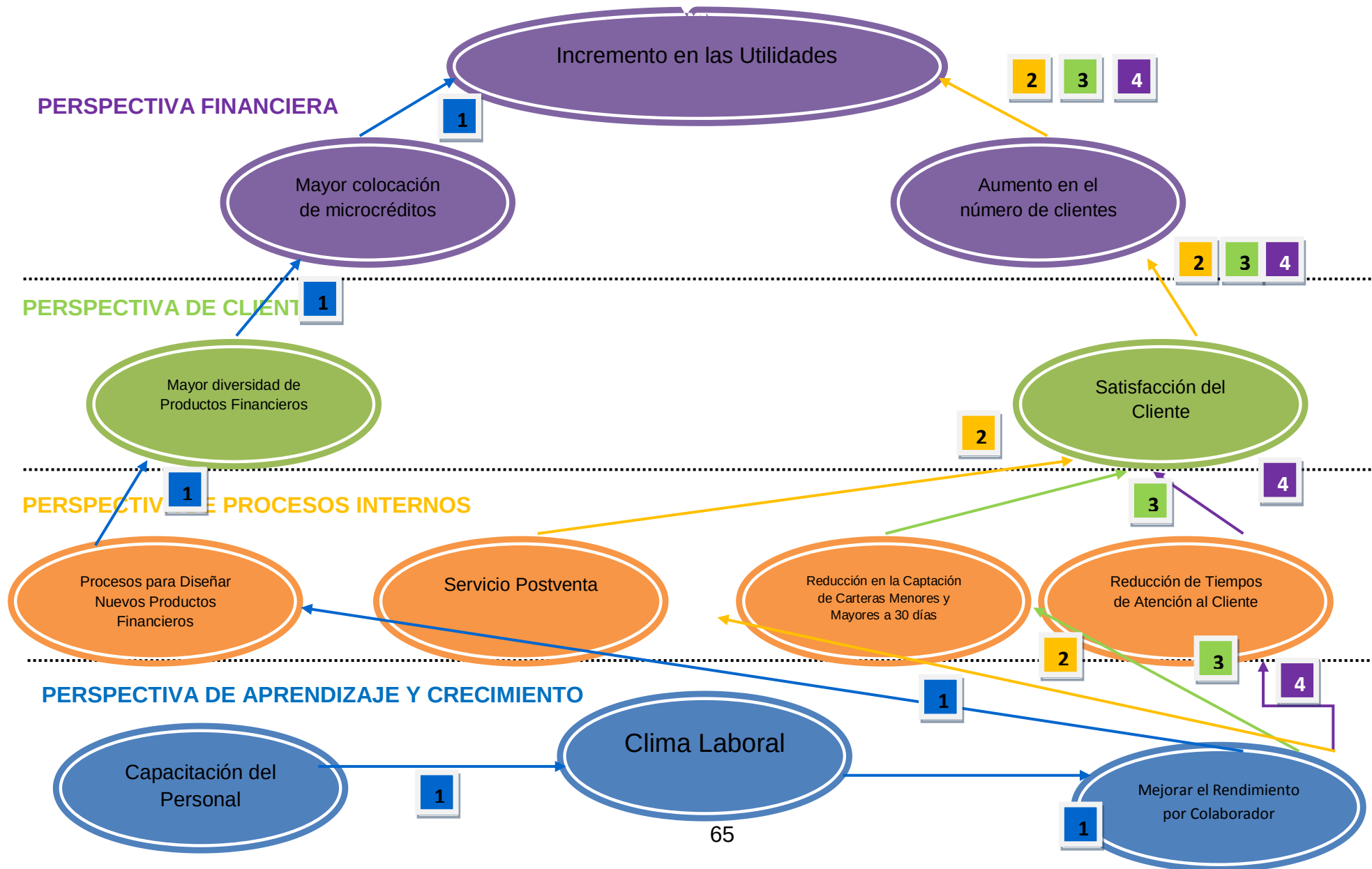
Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.1.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las Perspectivas

A continuación, se puede observar el Mapa Estratégico de la Fundación Mundo Mujer, el cual, se explicara de la siguiente manera, de acuerdo a la percepción expresada por el Gerente de la Entidad Financiera:

- Relación Número 1. Es importante Capacitar al personal, para que exista un buen clima laboral, con el fin de generar un mejor rendimiento por cada uno de los empleados, lo que contribuye a generar nuevos procesos para el diseño de nuevos productos financieros, permitiendo que haya una Mayor diversidad de Productos Financieros, para obtener una Mayor colocación de microcréditos y así incrementar las utilidades.
- Relación Número 2. Al generarse un mejor rendimiento por cada empleado, se contribuye al mejoramiento del servicio postventa, para satisfacer a los clientes, con el objetivo de aumentar el número de clientes, para obtener un mayor rendimiento financiero.
- Relación Número 3. A su vez, si se mejora el rendimiento por cada empleado, se reduce el tiempo de recaudación de las carteras mayores y menores a 30 días, favoreciendo con esto, a la satisfacción de los clientes, lo que conlleva al aumento del número de clientes, para así aumentar las utilidades.
- Relación Número 4. Además, al mejorar el rendimiento por cada empleado, se reducen el tiempo de atención a los clientes, lo que a su vez, mejora la satisfacción de los clientes, permitiendo aumentar el número de clientes y así, el nivel de utilidades será más alto.

Figura 6. Mapa Estratégico de Fundación Mundo Mujer



3.1.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton, (1992)

De acuerdo, a las siguientes preguntas planteadas para cada perspectiva:

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a las utilidades percibidas por la Entidad, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido.
- c. Ha desmejorado un Poco.
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a la Gestión realizada para mejorar la satisfacción del cliente, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido.
- c. Ha desmejorado un Poco.
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a los principales procesos Internos de la Entidad Financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido.
- c. Ha desmejorado un Poco.
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto al Aprendizaje obtenido y el Crecimiento

esperado de la Entidad financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido.
- c. Ha desmejorado un Poco.
- d. Ha desmejorado Mucho

Para evaluar el rendimiento empresarial, bajo el concepto de Kaplan y Norton, (1992), las respuestas textuales, por parte del Gerente fueron:

- *...“Mejoro sustancialmente, año a año los balances pues, que nos daban a nosotros que eran pues muy superficiales, pues la diferencia eran grandes año a año mejorando, siendo positivos.*
- *Te diría que se ha mantenido, por lo que te digo, o sea como no hay, o sea como ellos no evalúan como es la satisfacción del cliente, porque normalmente el cliente toma un crédito, y para muchos de los clientes que toman el crédito el hecho de que les den la plata ya eso es un buen servicio, así los traten mal, si, entonces por creencia de que no les van a dar el crédito, por alguna cosa, no se quejan, no preguntan, no dicen nada, entonces tampoco tienen ellos un parámetro como de mejora.*
- *Pues mira, hasta que yo estuve allí, la verdad las mejoras al sistema, he hablémoslo al sistema de gestión, incluido pues el software y todo eso, nunca se le hizo, nunca se realizaron cambios, siempre que yo estuve allí, fueron como los mismos indicadores, los mismos niveles, entonces se podría decir que se mantuvo.*
- *¿Esta parte del sistema de contratación, de la parte del personal?, pues mira, debido a que la selección se hace, como te decía ahorita muy subjetiva, porque es alguien aquí que de pronto sin experiencia para eso, hace las contrataciones y eso, tal vez ha desmejorado, y eso te lo digo porque en los últimos años, en el tiempo que yo estuve ahí, hubo demasiada rotación de personal, gente que cumplía el primer mes y adiós, que llegaba el segundo mes y le decían adiós, ¿por qué?, porque era gente que de pronto no cumplía con ese perfil, entonces si habían como ese tipo*

de falencias en no tener determinado como de pronto un perfil o algo así para que esa selección fuera algo mejor.”...

De acuerdo a estas respuestas se podría decir que el sistema de gestión utilizado en esta entidad ha presentado resultados positivos en términos financieros, sin embargo, el rendimiento en cuanto a las perspectivas del Cliente y de los procesos internos, no se aprecian mejoramientos, y en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se describe un decrecimiento, debido al aumento en la rotación del personal.

3.2 ENTIDAD BANCARIA BANCO OCCIDENTE

3.2.1 Contexto del Banco de Occidente

Cuadro 7. Contexto del Banco de Occidente

ASPECTO ANALIZADO	SITUACIÓN OBSERVADA
SISTEMA DE GESTIÓN	La aplicación del sistema de gestión aporta al cumplimiento del trabajo de manera efectiva en el sentido de la calidad de la información y de la operación, porque en el momento de consultar la información esta es real y actualizada.
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	BANCA PERSONAL: la conforman las personas naturales, personas jurídicas, los empleados y las personas independientes. BANCA INTERMEDIA: se encuentran los empresarios de microempresas. BANCA EMPRESARIAL: son todas las empresas grandes. Cada banca tiene metas diferentes, pero cada una de ellas tiene una participación en el cumplimiento de los comités anuales y mensuales de crecimiento.
TIPO DE SOFTWARE	El Banco de Occidente maneja firmas especializadas para evaluar sus funcionarios, estas empresas vienen con sus dispositivos muy bien diseñados y elaborados para poder realizar todo el proceso. Los tipos de software de gestión que maneja la entidad en este momento, son muchos y es una debilidad para la

	empresa, debido al manejo de muchos aplicativos, ya que para un crédito se esté utilizando un aplicativo, para mirar un saldo otro aplicativo, esos sistemas de gestión de información son muy robustos a la hora de manejarlos y consultar una información.
UNIDAD RESPONSABLE DEL CONTROL DE GESTIÓN	Las revisiones se llevan a cabo semestralmente o dependiendo de la necesidad del sistema de gestión, en cabeza del Gerente Operativo y Gerente Comercial. Con las revisiones se realizan actualizaciones y tienen que ser previamente evaluadas con el fin de observar que sea funcional. Las auditorias se llevan a cabo por un funcionario del banco quien tiene ya parametrizado unos estándares, los cuales, son verificados con los procesos que se realizan diariamente y estos quedan guardados en una base de datos, el auditor verifica la información del sistema versus la información de un archivo físico, y lo que hace es validarla.
SELECCIÓN DEL PERSONAL	Los parámetros de selección del personal en el Banco de Occidente está directamente centralizados, la sucursal no tiene nada que ver en este proceso, sin embargo, el área de recursos humanos tiene una subárea que se llama de Selección y es de acuerdo al perfil de cada cargo necesitado. Lo que hace la sucursal es recolectar la hoja de vida y enviarlas al área de selección de personal en Cali, en donde las estudian y llaman a las personas que cumplan con el perfil del cargo necesitado, les realizan las pruebas psicológicas, sicotécnicas, la visita domiciliaria y unos exámenes médicos.
PERIODO DE CAPACITACIÓN	El periodo de capacitación de los empleados en el banco, tiene una duración de un mes, es una capacitación continua, y existen unos planes de entrenamiento dentro de la sucursal porque todos los empleados tienen la oportunidad de aprender a desempeñarse en los diferentes cargos.

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.2.2 Análisis de las respuestas obtenida por sección de preguntas

- **Estrategia Organizacional**

El Banco de Occidente es una entidad financiera, que cuenta con un buen sistema de gestión, centralizado en el cliente, considerando que el cliente, es el factor clave para el éxito de la compañía. Por lo cual sus políticas de funcionamiento están orientadas a la calidad de la información y de las operaciones, y la prestación de un buen servicio.

A continuación se describe un análisis acorde a la sección de preguntas de acuerdo a lo plantado por Kaplan y Norton (1992).

- **Perspectiva Financiera**

La entidad se enfoca en el desarrollo de los dos frentes definidos, los cuales son:

- Las Colocaciones, constituidas por todas las líneas de crédito que maneja el banco, dividiéndolas en tres tipos, las carteras ordinarias, las carteras de fomento y los sobregiros.
- Las Captaciones, consiste en la recepción del dinero a través de cuentas corrientes, cuentas de ahorro, CDT y el pago de impuestos.

Por consiguiente, el crecimiento de estos dos frentes, constituye el crecimiento financiero del banco.

- **Perspectiva de Clientes**

El Banco de occidente, se mueve bajo una cultura enfocada en el servicio al cliente, medida y desarrollada bajo cuatro pilares fundamentales los cuales son: Actitud de Servicio, Asesoría al Cliente, Cumplimiento de lo Ofrecido y Aseguramiento. Considerando que un cliente satisfecho, es el preceptor principal para nuevos clientes, por el proceso de comunicación y recomendación.

La metodología que la entidad utiliza para medir la satisfacción de los clientes son las encuestas y llamadas telefónicas realizadas por un ente externo.

Algunos indicadores que utiliza la Entidad para medir la satisfacción del cliente son:

- Porcentaje de clientes satisfechos
- Tiempo de espera
- **Perspectiva de Procesos Internos**

En la entidad Bancaria, Los procesos se deben realizar bajo un tiempo ya estandarizado y bajo los parámetro de calidad de la información, la cual debe ser veraz y actualizada.

Cada trabajador, tiene definida sus funciones, y cada año se le realiza una evaluación de desempeño, que permite evaluar la eficiencia en el desempeño de sus responsabilidades, a nivel operativo como de calidad, a lo largo del año laboral, que facilite la construcción de nuevas estrategias de mejoramiento.

El Banco de occidente, se manejan los siguientes indicadores para medir el desempeño en los procesos:

- Porcentaje de Clientes Nuevos
- Calidad de la Información
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

El clima laboral, para el Banco es un factor importante, está convencido que trabajar en un buen ambiente laboral, buenas condiciones físicas, entre otros aspectos, genera en el trabajador fidelidad, tranquilidad, felicidad, confianza, es decir, sentido de pertenencia. Y trabaja para lograrlo, a través de las áreas de bienestar, recreación, y auxilios, que son las encargadas de hacer que el trabajador se sienta como en casa.

Además, maneja incentivos entre los que están el crecimiento plan carrera, que es el crecimiento dentro de la empresa participando en diferentes vacantes que haya de acuerdo al perfil; subsidios o becas para estudiar, incentivos por cumplimiento, entre otros.

Cada año la entidad es evaluada por una firma que mide el clima laboral en todas las empresas de Latino América, a través, de una encuesta anónima, en donde el

empleado responde la encuesta sin ninguna presión. Y el año 2011 el banco ocupó el primer puesto, considerada, como la mejor empresa para trabajar.

Algunos de los indicadores que maneja en el área de Aprendizaje y Crecimiento son:

- Porcentaje de personal Capacitado
- Porcentaje Satisfacción del personal

3.2.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral del Banco De Occidente

A continuación se presenta la Planeación Estratégica de la Entidad Bancaria Banco de occidente, percibida, a partir de la información obtenida en la entrevista a profundidad al Gerente General y de un Operario de la entidad:

- **Misión**

El Gerente describe la Misión así: ...*“Ser el líder en la prestación de servicios financieros de transacciones y de medios electrónicos asegurando la satisfacción de la necesidad del cliente, obteniendo la máxima rentabilidad para los accionistas, el desarrollo integral del equipo humano comprometidos con los más altos valores éticos de calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.”...*

- **Visión**

El Gerente describe la Visión así: ...*“Ser la mejor entidad financiera al 2015 a nivel nacional, de manera competitiva, ofreciendo un servicio de excelente calidad.”...*

- **Objetivo Global**

Prestar un servicio financiero con la mejor calidad para obtener un mejor rendimiento financiero.

- **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo a la Misión y Visión percibidos por el Gerente de la entidad, se establecen los siguientes objetivos estratégicos.

Cuadro 8. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	• Obtener un buen rendimiento financiero. • Disminución del pasivo, eliminando aquellas cuentas o carteras no recuperables. • Tener una mayor participación en el mercado. • Crecimiento del activo, con la colocación de productos, captaciones, cuentas corrientes y otros.
Clientes	• Generar satisfacción con productos y servicios financieros. • Atender a los clientes en los tiempos mínimos establecidos. • Cumplir los requerimientos o compromisos que se hayan adquirido con los clientes. • Responder de manera efectiva cuando el cliente solicite asesoría, apoyo u orientación. • Tener la mejor actitud para la atención al cliente. (Amabilidad y buena presentación). • Agilizar la realización de los procesos de verificación, chequeo y atención en caja.
Procesos Internos	• Prestar el mejor servicio financiero con la mejor calidad. • Minimizar procesos, tiempo para que el colaborador tenga mucha más eficiencia en el momento de prestar el servicio. • Calidad y eficiencia en el servicio tanto en la parte operativa como comercial. • Brindar información real y actualizada.
Aprendizaje y Crecimiento	• Desarrollo tecnológico para el mejoramiento de los procesos. • Capacitar continuamente al personal en todas las áreas de la Entidad. • Incentivar a la competencia laboral. • Generar un buen clima laboral.

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

- **Definición de los Indicadores**

La definición de los indicadores para el Banco de Occidente, está dada por los indicadores que la entidad considera relevantes para su gestión.

Cuadro 9. Indicadores de la Perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADOR
Obtener un buen rendimiento financiero.	Variación Margen Operacional
Disminución del pasivo, eliminando aquellas cuentas o carteras no recuperables.	Variación Rotación de cartera
Tener una mayor participación en el mercado.	Participación en el Mercado
Crecimiento del activo, con la colocación de productos, captaciones, cuentas corrientes y otros.	Crecimiento en Número de Clientes

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 10. Indicadores de la Perspectiva Clientes

OBJETIVO	INDICADOR
Generar satisfacción a los clientes con los productos y servicios financieros.	Porcentaje de Clientes Satisfechos
Atender a los clientes en los tiempos mínimos establecidos.	Tiempo de Espera
Cumplir los requerimientos o compromisos que se hayan adquirido con los clientes.	Cumplimiento de lo Ofrecido
Responder de manera efectiva cuando el cliente solicite asesoría, apoyo u orientación.	Asesoría
Tener la mejor actitud para la atención al cliente. (Amabilidad y buena presentación).	Actitud
Agilizar la realización de los procesos de verificación, chequeo y atención en caja).	Aseguramiento

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 11. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO	INDICADOR
Minimizar procesos, tiempo para que el colaborador tenga mucha más eficiencia.	Eficiencia en el Uso del Recurso Tiempo o tiempo de respuesta
Captar nuevos clientes con la venta de servicios y productos financieros nuevos.	Porcentaje de Clientes Nuevos
Brindar información real y actualizada.	Calidad de la Información
Prestar el mejor servicio financiero con la mejor calidad.	Calidad en las Operaciones

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 12. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	INDICADOR
Capacitar continuamente al personal en todas las áreas de la Entidad.	Porcentaje de Personal Capacitado
Generar un Excelente clima laboral.	Porcentaje de Satisfacción del Personal
Desarrollo tecnológico para el mejoramiento de los procesos.	Porcentaje de Nueva Tecnología
Incentivar a la competencia laboral.	Porcentaje de personal incentivado

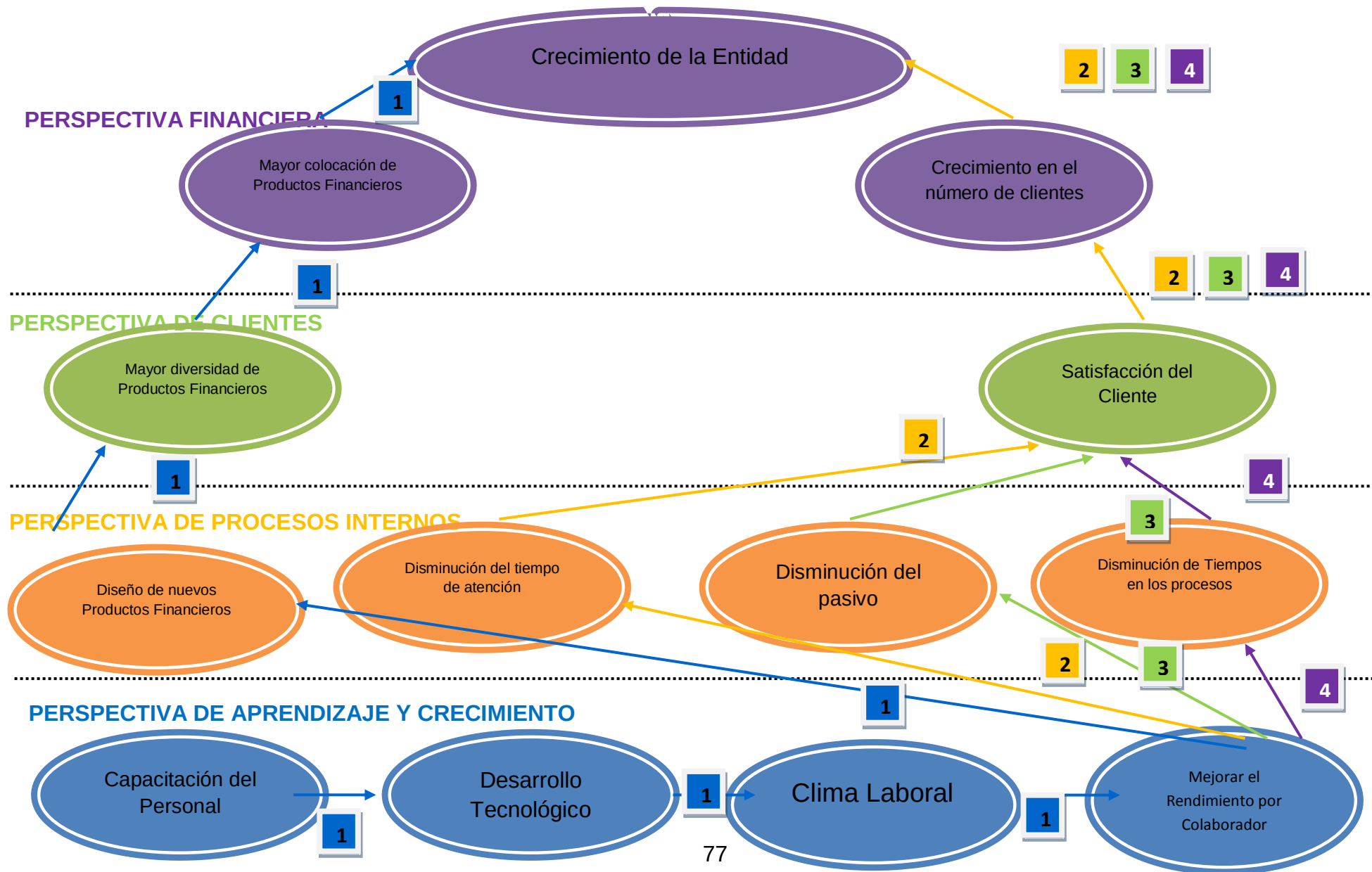
Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.2.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las Perspectivas

Más adelante, se puede observar el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral para el Banco de Occidente, el cual, se explicara de la siguiente manera, de acuerdo a lo dicho por el Gerente:

- Relación Número 1. Capacitar al personal, es muy importante dentro de las organizaciones, puesto que permite el desarrollo de nueva tecnología, lo que puede ayudar a tener un buen clima laboral, permitiendo un mejor rendimiento por cada colaborador, lo que facilita el diseño de nuevos productos financieros, que hace que la entidad tenga mayor diversidad de Productos financieros, para obtener una mayor colocación de productos financieros y así se incremente el crecimiento de la entidad.
- Relación Número 2. Por su parte, al mejorar el rendimiento por cada colaborador, se contribuye a la disminución del tiempo de atención, permitiendo una mayor satisfacción de los clientes, con el objetivo de aumentar el crecimiento en el número de clientes, para obtener un mayor crecimiento de la Entidad.
- Relación Número 3. Al mejorar el rendimiento por colaborador, también se contribuye a la disminución del pasivo, lo que influye en la satisfacción de los clientes, permitiendo con esto, el crecimiento en el número de clientes, y así un mayor crecimiento de la Entidad.
- Relación Número 4. Por otra parte, al mejorar el rendimiento por colaborador, se disminuye el tiempo en los procesos, lo que a su vez, mejora la satisfacción de los clientes, permitiendo el crecimiento en el número de clientes para obtener un mayor crecimiento de la Entidad.

Figura 7. Mapa Estratégico de Banco de Occidente



3.2.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton, (1992)

De acuerdo, a las siguientes preguntas planteadas para cada perspectiva:

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a las utilidades percibidas por la Entidad, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a la Gestión realizada para mejorar la satisfacción del cliente, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a los principales procesos Internos de la Entidad Financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto al Aprendizaje obtenido y el Crecimiento

esperado de la Entidad financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

Para evaluar el rendimiento empresarial, bajo el concepto de Kaplan y Norton, (1992), las respuestas textuales, por parte del Gerente fueron:

- *...“ Yo pienso que ha mejorado muchísimo, he, nosotros hemos crecido bastante, a través de..., en este último año hemos logrado ubicar aproximadamente 30 oficinas más en Colombia, se han hecho más red, he..., se han hecho más convenios con redes a nivel internacional, sobre todo con redes de cajeros automáticos, he... han entrado más franquicias a manejarse con nosotros, he..., también logramos fusionar con banco, con otras entidades, como por ejemplo leasing de occidente, el banco también se ha fusionado con lo que anteriormente era Banco unión, he..., como entidad, se ha logrado, la estrategia ha dado resultado.*
- *En cuanto a la percepción del cliente ha mejorado demasiado, nosotros estamos ocupando el segundo puesto a nivel de entidades que mayor satisfacción, nuestra meta es llegar al primer lugar.*
- *Pienso que ha mejorado solo en el sentido de que muchas veces en el año en el banco lo haces al final, siempre para diciembre la evaluación de desempeño, y nosotros no tenemos la oportunidad de ver a mitad de mes si estamos fallando en que se está fallando que obtuviéramos resultados, ahora si los tenemos, ahora lo podemos hacer.*
- *No aquí hemos tenido, a pesar de que estas oficinas el nivel de rotación es muy bajo en Cali es mucho más fácil, nosotros manejamos el tema de póliza, y las pólizas nos obliga a que el personal del banco debe ser rotado cada 2 años porque ellos piensan que de pronto uno saber o conocer la profesión es mucho más riesgoso, aquí casi no se puede dar eso porque, si las personas Cali no les conviene venirse a trabajar a Santander por tema de transporte y por el tema de que le implica todas esas cosas, entonces*

nosotros aquí en Santander nosotros tenemos esa limitante, si tú quieres ir a barra, como si el de barra no se puede mover porque no tiene para donde ir se o la gente de aquí tiene temores para irse para Cali por los costos que maneja, entonces nosotros que estamos haciendo una capacitación del banco, cada que se presentan unas vacaciones nosotros ya sabemos que el que se fue lo puede remplazar el otro y más bien pedimos un nuevo recurso estos nos ha dado un buen resultado y aquí más que todo podemos decir que somos funcionarios multifuncionales el cajero sabe lo que se maneja en barra, el de barra sabe, el de caja un poquito no porque es más miedoso, la gente no le gusta mucho la caja pero se trata como de incentivar, pero por ejemplo en este momentico tenemos a una cajera de secretaria gerencia y la secretaria de gerencia paso a hacer CDTs porque, porque salió la de cartera y el de CDTs está en cartera. Entonces en este momentico se da porque se da muy buena capacitación.”...

De acuerdo a estas respuestas, se podría apreciar, que el sistema de gestión utilizado en esta entidad ha presentado resultados positivos en términos financieros, desde la perspectiva del cliente, de procesos internos, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Indicando que es una Entidad que se ha desarrollado de manera integral y unificada.

3.3 ENTIDAD BANCARIA BANCAMIA

3.3.1 Contexto de Bancamía

Cuadro 13. Contexto de Bancamía

ASPECTO ANALIZADO	SITUACIÓN OBSERVADA
SISTEMA DE GESTIÓN	El sistema de gestión de la entidad bancaria es antiguo, pero se actualiza entre 2 y 4 veces por año, de esta manera aporta para el cumplimiento del trabajo en la entidad, puesto que, dicho modelo de gestión proporciona unas herramientas y unos procesos que muestra un norte para llegar a las metas y a los objetivos destacados directamente de la misión y visión de la empresa.
TIPO DE SOFTWARE	El tipo de software que se maneja para la parte operacional en la entidad, es un sistema bancario llamado COBIS.
UNIDAD RESPONSABLE DEL CONTROL DE GESTIÓN	La unidad responsable del control de la Entidad, es la Superintendencia Financiera de Colombia a nivel nacional, internamente el banco trabaja con una firma de auditores llamada Deloitte, que es la encargada de supervisar que las políticas internas se cumplan. En la sucursal, en Santander de Quilichao, está a cargo del gerente, quien es el encargado de controlar, verificar, modificar los procesos de la entidad. Existe un gerente zonal el cual visita la entidad bancaria entre 1 o 2 veces al mes el cual viene a mirar y a monitorear las actividades de la entidad. La dirección realiza revisiones del sistema de gestión constantemente, las revisiones se llevan a cabo simultáneamente en todas las oficinas a nivel nacional en donde envían una persona externa quien va a la entidad a verificar y realizan también constantemente retroalimentación virtual y capacitaciones a nivel nacional.
SELECCIÓN DEL PERSONAL	Que sean bachilleres y dependiendo del cargo se exige técnicos, tecnólogos o profesionales los cuales tengan las ganas de trabajar.
PERIODO DE CAPACITACIÓN	El periodo de capacitación del personal dura tres meses, para el nuevo miembro de la entidad. Pero en sí, es una capacitación diaria puesto que, el personal se está

	capacitando por medio de herramientas virtuales que tiene el banco, además, mensualmente los reúnen y les actualizan los conocimientos, las modificaciones de cómo se deben hacer las cosas.
--	--

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.3.2 Análisis de las respuestas obtenidas por secciones de preguntas

- **Estrategia Organizacional**

El Banco Bancamía es una entidad financiera, que se desarrolla bajo un sistema de gestión, que proporciona los parámetros que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos y metas destacados directamente de la misión, enfocados en clientes que se encuentran ubicados en la base de la pirámide económica, dirigiendo sus estrategias de penetración y participación en dirección a este tipo de usuarios. Además como la entidad es relativamente nueva, está enfocada en la ampliación de la cobertura a nivel nacional.

A continuación se describe un análisis acorde a la sección de preguntas de acuerdo a lo plantado por Kaplan y Norton (1992).

- **Perspectiva Financiera**

Esta entidad financiera está constituida como tal, pero se caracteriza por el hecho de no distribuir las utilidades, por el contrario, son reinvertidas en el nicho normal, puesto que, está enfocado en ser un banco social.

Como entidad financiera se enfoca en el desarrollo de dos pilares principales, los cuales son: las colocaciones y las captaciones, pero además se interesa por el desarrollo productivo de sus clientes. De tal forma, que el crecimiento de estos dos pilares se evidencia simultáneamente en el crecimiento de la entidad.

En Bancamía algunos indicadores financieros son:

- Variación Margen Operacional
- Liquidez Corriente, entre otros de igual importancia que serán descritos con mayor detalle más adelante.

- **Perspectiva de Clientes**

El Banco Bancamía, está orientado al desarrollo de una cultura que se interese en el bienestar económico de sus usuarios. Constantemente hacen sondeos a sus clientes para observar cómo evolucionan en su calidad de vida principalmente y cómo evolucionan los negocios de cada uno de ellos para analizar el efecto que ha tenido el banco sobre ellos.

La metodología utilizada por la entidad para medir la satisfacción de sus clientes son las encuestas y la relación personal.

Para medir la satisfacción del cliente se utilizan los siguientes indicadores:

- Porcentaje de Conformidad del Cliente.
- Tiempo de respuesta, entre otros.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

En el Banco Bancamía, las operaciones se deben realizar de acuerdo a unos estándares de tiempo y procesos que son establecidos por la entidad, por lo cual, cada trabajador debe cumplir con sus funciones siguiendo los lineamientos planteados. Mensualmente se hace una retroalimentación a los trabajadores del desempeño alcanzado a nivel cuantitativo, como a nivel cualitativo.

La entidad utiliza los siguientes Indicadores para esta perspectiva:

- Productividad
- Venta de pasivos
- Nivel de Mora

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

El clima laboral, para la entidad, es un factor clave en el desarrollo de sus operaciones, porque considera que un trabajador que ejerza sus funciones en un ambiente agradable y adecuado, se motiva por ejecutar sus labores de la manera más eficiente. El gerente, se encuentra comprometido con esta responsabilidad,

quien además se encuentra pendiente de las necesidades, del crecimiento personal, profesional y económico de cada uno de los miembros del Banco.

Los indicadores que utiliza la entidad para evaluar el Aprendizaje y Crecimiento son:

- Porcentaje de Personal Capacitado
- Porcentaje de Satisfacción del Personal
- Porcentaje de personal incentivado

3.3.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral de la Entidad Bancaria Bancamía

A continuación se presenta la Planeación Estratégica de la Entidad Bancaria Bancamía, percibida, a partir de la información obtenida en la entrevista a profundidad al Gerente General y de un Operario de la entidad:

- **Misión**

El Gerente describe la Misión así: ...*“Mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos y de los microempresarios con pequeños negocios.”*...

- **Visión**

El Gerente describe la Visión así: ...*“Facilitar el desarrollo productivo de la base de la pirámide proporcionando productos y servicios Financieros.”*...

- **Objetivo Global**

Fortalecer a los Microempresarios, y así fortalecer el apoyo productivo del país, brindando productos y servicios financieros.

- **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo a la misión y visión de la entidad, se establecen los siguientes objetivos estratégicos.

Cuadro 14. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	• Obtener un buen rendimiento financiero. • Tener una mayor participación en el mercado. • Tener una mayor liquidez, para cumplir con sus responsabilidades. • Eliminar aquellas cuentas o carteras no recuperables.
Clientes	• Generar satisfacción con el servicio recibido en el Banco. • Entregar productos en los tiempos establecidos con los clientes. • Responder de manera eficiente cuando el cliente lo requiera. • Garantizar que los clientes estén conformes con los productos y servicios financieros.
Procesos Internos	• Reducir los tiempos para que el colaborador tenga mucha más eficiencia en la atención al usuario.
Aprendizaje y Crecimiento	• Capacitar al personal de la entidad financiera. • Incentivar a la competencia laboral. • Generar satisfacción al personal que trabaja en la Entidad, mediante un buen clima laboral.

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

- **Definición de los Indicadores**

La definición de los indicadores para Bancamía, está dada por los indicadores que la entidad considera relevantes para su gestión.

Cuadro 15. Indicadores de la Perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADOR
Obtener un buen rendimiento financiero.	Variación Margen Operacional
Tener una mayor liquidez, para cumplir con sus responsabilidades.	Liquidez Corriente
Tener una mayor participación en el mercado.	Participación en el Mercado
Eliminar aquellas cuentas o carteras no recuperables.	Variación Rotación de cartera

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 16. Indicadores de la Perspectiva Clientes

OBJETIVO	INDICADOR
Generar satisfacción con el servicio recibido en el Banco.	Porcentaje de Clientes Satisfechos
Entregar productos en los tiempos establecidos con los clientes.	Tiempo de Respuesta
Responder de manera eficiente cuando el cliente lo requiera.	Porcentaje de Satisfacción con la Asesoría Prestada
Garantizar que los clientes estén conformes con los productos y servicios financieros.	Porcentaje de Conformidad del Cliente

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 17. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO	INDICADOR
Reducir los tiempos para que el colaborador tenga mucha más eficiencia en la atención al usuario.	Productividad
Determinar la capacidad de venta de pasivos.	Venta de Pasivos
Reducir el Porcentaje de morosidad en el Banco.	Nivel de Mora

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 18. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	INDICADOR
Capacitar al personal de la entidad financiera.	Porcentaje de Personal Capacitado
Generar satisfacción al personal que trabaja en la Entidad, mediante un buen clima laboral.	Porcentaje de Satisfacción del Personal
Incentivar a la competencia laboral.	Porcentaje de Personal Incentivado

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.3.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las Perspectivas

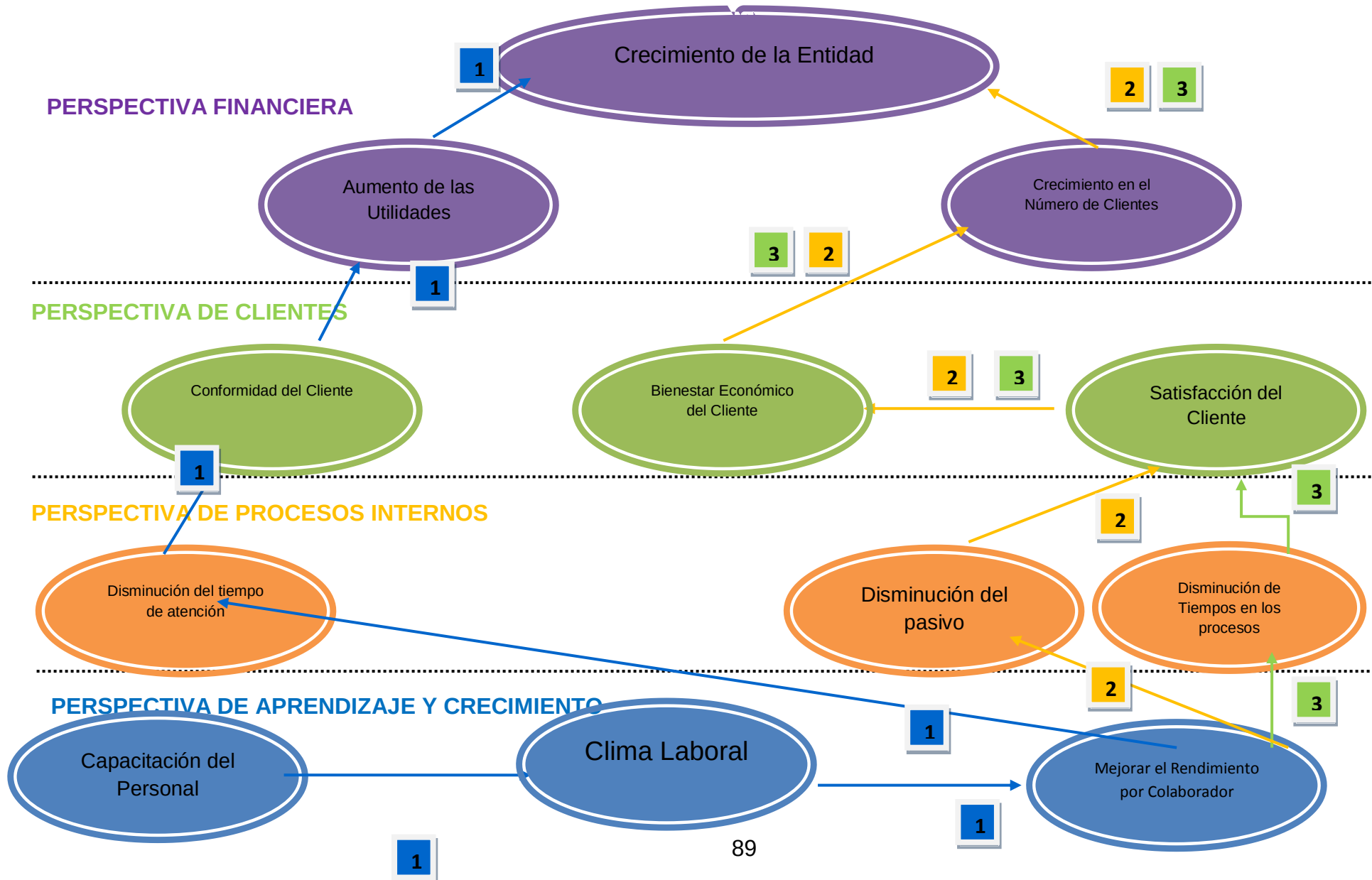
En la siguiente página, se puede observar de manera gráfica el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral para el Banco Bancamía, el cual, se explicara de la siguiente manera, de acuerdo a las respuestas dadas:

Relación Número 1. Es importante para la entidad bancaria capacitar a todo el personal, para que se genere un buen clima laboral al interior de ella, con el objetivo de obtener un buen rendimiento por colaborador, para reducir el tiempo de atención a los clientes, generando una conformidad por parte de ellos, lo cual le permite al banco aumentar las utilidades, y así obtener un crecimiento deseado por la entidad.

Relación Numero 2. Al obtener un buen rendimiento por colaborador, se disminuye el pasivo de la entidad bancaria, con el fin de satisfacer a los clientes, para poderles brindar un excelente bienestar económico, lo que permite aumentar el número de clientes, y así obtener un mayor crecimiento deseado por la entidad.

Relación Numero 3. Si en el banco existe un buen rendimiento por colaborador, esto contribuye a la disminución del tiempo en los procesos, lo que a su vez genera una mejor satisfacción en los clientes, para garantizar un muy buen bienestar económico, que conlleve a la entidad bancaria a aumentar el número de clientes, y así poder obtener un mayor crecimiento.

Figura 8. Mapa Estratégico de Bancamía



3.3.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton, (1992)

De acuerdo, a las siguientes preguntas planteadas para cada perspectiva:

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a las utilidades percibidas por la Entidad, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a la Gestión realizada para mejorar la satisfacción del cliente, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a los principales procesos Internos de la Entidad Financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto al Aprendizaje obtenido y el Crecimiento

esperado de la Entidad financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

Para evaluar el rendimiento empresarial, bajo el concepto de Kaplan y Norton, (1992), las respuestas textuales, por parte del Gerente fueron:

- *...“Nosotros con respecto a lo principal y al enfoque nuestro que es nuestra misión hemos mejorado muchísimo, pues hace, les comentaba al principio de la entrevista que hace poco más de cuatro años empezamos, vamos a cumplir cuatro añitos ahorita el 14 de octubre, hemos crecido y hemos pasado como de 70 oficinas casi a 200 oficinas entonces hemos crecido casi en un 300% en estos 4 años con un crecimiento del 50% aproximado por año promedio.*
- *Ha mejorado mucho y es un proceso que debe ir cambiando y va seguir mejorando porque siempre van a existir clientes nuevos y criterios nuevos.*
- *Ha mejorado muchísimo, normalmente cuando una empresa va creciendo esto tiende a presentarse obstáculos pero esto se va mejorando y ahorita somos un banco completamente diferente a lo que éramos 35 o 30 años.*
- *Ha mejorado muchísimo, vamos como un cohete para arriba gracias a Dios ha mejorado mucho.”...*

Con respecto a estas respuestas se podría decir que el sistema de gestión utilizado en Bancamía ha presentado resultados muy positivos en términos financieros, con respecto al cliente, los Procesos Internos, y en Aprendizaje y Crecimiento, indicando que es un banco que trabajo por el bienestar general de su estructura y posicionamiento.

3.4 ENTIDAD BANCARIA BANCOLOMBIA

3.4.1 Contexto de Bancolombia

Cuadro 19. Contexto de Bancolombia

ASPECTO ANALIZADO	SITUACIÓN OBSERVADA
SISTEMA DE GESTION	El plan de Gestión redunda en la reducción de costos y gastos, con informes mensuales de la gestión Operativa y Comercial.
TIPO DE SOFTWARE	Se maneja un software llamado WOLD, para realizar las consignaciones, los retiros y los CDT. Además, se maneja otro software llamado MEDELLIN para realizar giros nacionales e internacionales.
UNIDAD RESPONSABLE DEL CONTROL DE GESTIÓN	La unidad responsable del Control de la Entidad Bancaria a nivel nacional, es la oficina principal de Medellín. En la sucursal Santander de Quilichao la responsabilidad del control de gestión está a cargo del Director Operativo y el Director Comercial. Las auditorias son realizadas a través de la vicepresidencia de auditoría, en dos modalidades, presencial, y virtual.
SELECCIÓN DEL PERSONAL	Los parámetros de la selección del personal en Bancolombia son: 1. 18 y 25 años 2. Que esté estudiando 3. Pruebas sicotécnicas 4. Tres entrevistas 5. Pagina web: subir la hoja de vida para el banco.
PERIODO DE CAPACITACIÓN	El periodo de capacitación del personal se realiza en centros de capacitación y formación en Cali y Bogotá, por cada puesto de trabajo, hay simuladores que les permite familiarizarse con su puesto de trabajo. Nueva: tres meses Antiguas: dos tipos de capacitación, en el año de 4 a 5 presenciales, 10 cursos virtuales en el año.

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.4.2 Análisis de las respuestas obtenida por sección de preguntas

- **Estrategia organizacional**

Bancolombia, es una Entidad Financiera con un Plan de Gestión que redunde en la reducción de costos y gastos, enfocados en el principio de la creación de valor. Además sus estrategias de participación y penetración están orientadas en el hecho de convertirse en el mejor aliado de sus clientes, buscando la excelencia, a través del ofrecimiento de toda clase de productos y servicios para satisfacer sus necesidades.

A continuación se describe un análisis acorde a la sección de preguntas de acuerdo a lo plantado por Kaplan y Norton (1992).

- **Perspectiva Financiera**

La entidad, hace 10 años decide entrar en la estrategia de creación de valor (EVA) e implementación de un centro de costos, en donde se costea todas las actividades llevadas a cabo en el banco.

Las entidades bancarias como Bancolombia muestran resultados financieros trimestralmente, por orden de la Superintendencia Financiera, en dicha información, es primordial mostrar la utilidad y los indicadores financieros que maneja la entidad, como lo son:

- La productividad
- La liquidez
- El endeudamiento
- La rentabilidad
- El EVA

- **Perspectiva de Clientes**

Bancolombia, es una entidad que se interesa por el bienestar de sus clientes, moviéndose en una cultura de fidelización, enfocada a generar lazos, no solo

económicos, sino de amistad, queriendo ser el mejor aliado de sus clientes, mediante el asesoramiento continuo, la mejor atención y el ofrecimiento de productos y servicios financieros que se adecuen a sus necesidades.

La metodología que utiliza para medir la satisfacción de los clientes, son las encuestas y las llamadas telefónicas, tanto a clientes nuevos, como a clientes gerenciados que les asignan a los gerentes.

Los indicadores más importantes que se utilizan en el banco para medir la satisfacción del cliente son: Porcentaje de Clientes Satisfechos, el tiempo de espera, Porcentaje de Fidelidad de los Clientes y Porcentaje de Conformidad del Cliente.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

En la entidad Bancaria, Los procesos se deben realizar bajo un tiempo ya estandarizado y bajo los parámetro de calidad de la información, la cual debe ser veraz y actualizada, porque lo que se busca es la prestación de un servicio con excelencia.

Cada trabajador, tiene definida sus funciones, y cada tres meses se le realiza una evaluación de desempeño, a través de un proceso llamado coaching, que permite evaluar la eficiencia en el desempeño de sus responsabilidades, a nivel operativo como de calidad, para la construcción de nuevas estrategias de mejoramiento.

En esta perspectiva los indicadores más importantes que se utilizan en Bancolombia para medir la eficiencia en los procesos esta: la productividad, Porcentaje de reducción de tiempo en los procesos y el desempeño de los trabajadores.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

El clima laboral, para el Banco es un factor importante, está convencido que trabajar en un buen ambiente laboral, buenas condiciones físicas, entre otros aspectos, genera en el trabajador fidelidad, tranquilidad, felicidad, confianza, es decir, sentido de pertenencia.

Además, maneja incentivos entre los que están los económicos, las becas, los reconocimientos para los empleados que cumplan con los parámetros de productividad.

En la entidad bancaria los indicadores que se utilizan para evaluar el Aprendizaje y Crecimiento son: Porcentaje de Personal Capacitado, Porcentaje de Satisfacción del Personal y Porcentaje de Personal Incentivado.

3.4.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral de Bancolombia

A continuación se presenta la Planeación Estratégica de la Entidad Bancaria Bancolombia, percibida, a partir de la información obtenida en la entrevista a profundidad al Gerente General y de un Operario de la entidad:

- **Misión**

El Gerente describe la Misión así: ...*“Ser el mejor aliado de nuestros clientes con el mejor servicio, ofreciendo un excelente portafolio de productos, que permita aumentar el rendimiento y las utilidades.”*...

- **Visión**

El Gerente describe la Visión así: ...*“Se busca la excelencia en todos los servicios y productos, asesorando a los clientes, para convertirse en un aliado para ellos.”*...

- **Objetivo Global**

Ser la Entidad Bancaria número uno en el Municipio de Santander de Quilichao y en toda la nación, prestando un servicio de excelente calidad.

- **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo a la misión y visión de la entidad, se establecen los siguientes objetivos estratégicos.

Cuadro 20. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	• Tener un crecimiento acorde al mercado y a la economía, tanto mundial como de la región, con gran empuje de los mercados internacionales. • Cumplimiento en la colocación de monto. • Medir el número de captaciones de la entidad bancaria. • Poseer la suficiente liquidez para cumplir con las obligaciones establecidas. • Cuantificar el margen de rentabilidad que está obteniendo la entidad financiera. • Medir el nivel de endeudamiento que el banco ha tenido para tener una mejor capacidad de pago. • Creación de valor de la entidad bancaria.
Clientes	• Medir la satisfacción de los clientes • Medir el tiempo de atención de cada cliente en el banco. • Verificar el historial de los clientes, para analizar frecuencia con que adquiere los productos. • Llegar a cada cliente de acuerdo al segmento en el que son ubicados, dándole el producto que necesita.
Procesos Internos	• Reducir los tiempos en los procesos productivos. • Medir a cada empleado el número de productos vendidos. • Cumplir con las metas propuestas por la entidad.
Aprendizaje y Crecimiento	• Capacitar al personal de toda la entidad. • Medir la satisfacción de los empleados. • Incentivar a cada empleado para generar un mejor rendimiento laboral.

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

- **Definición de los Indicadores**

La definición de los indicadores para Bancolombia, está dada por los indicadores que la entidad considera relevantes para su gestión.

Cuadro 21. Indicadores de la Perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADOR
Evaluar a cada empleado por el número de productos vendidos.	Productividad por empleado
Cumplimiento en la colocación de monto.	Nivel de Colocaciones
Medir el número de captaciones de recursos realizadas por mes.	Nivel de Captaciones
Poseer la suficiente liquidez para que la entidad bancaria pueda cumplir con sus obligaciones establecidas.	Liquidez de la Entidad Bancaria
Cuantificar el margen de rentabilidad que está obteniendo la entidad financiera con los recursos de los clientes.	Margen de Rentabilidad
Medir el nivel de endeudamiento que el banco ha tenido.	Nivel de Endeudamiento
Creación de valor de la Entidad Bancaria.	EL EVA

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 22. Indicadores de la Perspectiva Clientes

OBJETIVO	INDICADOR
Medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas.	Porcentaje de Clientes Satisfechos
Medir el tiempo de atención de cada cliente en el banco.	Tiempo de espera
Verificar el historial de los clientes, para analizar frecuencia con que adquiere los productos.	Porcentaje de Fidelidad de los Clientes
Llegar a cada cliente de acuerdo al segmento en el que son ubicados, dándole el producto que necesita.	Porcentaje de Conformidad del Cliente

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 23. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO	INDICADOR
Reducir los tiempos en los procesos productivos	Porcentaje de Reducción de Tiempo en los Procesos
Medir a cada empleado el número de productos vendidos	Productividad por Empleado
Cumplir con las metas propuestas por la entidad.	Desempeño de Empleados

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 24. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	INDICADOR
Capacitar al personal de toda la entidad.	Porcentaje de Personal Capacitado
Medir la satisfacción a través de encuestas a los empleados.	Porcentaje de Satisfacción del Personal
Incentivar a cada empleado para generar un mejor rendimiento laboral.	Porcentaje de personal incentivado

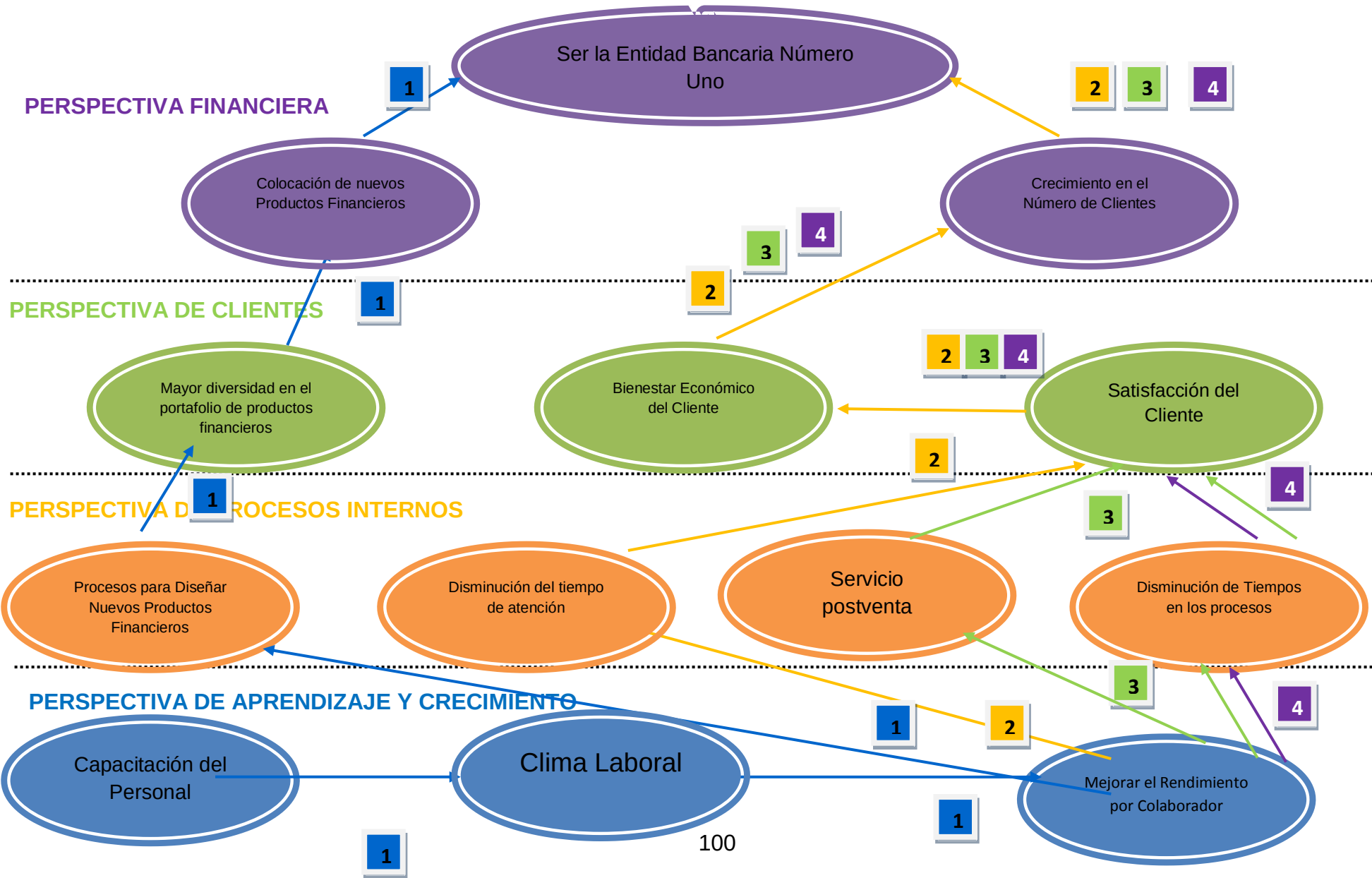
Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.4.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las Perspectivas

Más adelante, se puede observar el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral para el Banco Bancolombia, el cual, se explicara de la siguiente manera, de acuerdo a lo planteado por el Gerente:

- Relación Número 1. Es significativo capacitar al personal, para que exista un buen clima laboral, con el fin de generar un mejor rendimiento por cada uno de los empleados, lo que contribuye a generar nuevos procesos para el diseño de nuevos productos financieros, permitiendo que haya una Mayor diversidad de Productos Financieros, para obtener una mayor colocación de nuevos productos financieros y así lograr ser la Entidad Bancaria Número Uno
- Relación Número 2. Al generarse un mejor rendimiento por cada empleado, se contribuye a la disminución del tiempo de atención, para satisfacer a los clientes, para que tengan un mejor bienestar económico, con el objetivo de aumentar el crecimiento en el número de clientes, para lograr ser la Entidad Bancaria Número Uno
- Relación Número 3. Por otro lado, si se mejora el rendimiento por cada empleado, se obtiene un mejor servicio postventa, favoreciendo con esto, al bienestar económico del cliente, lo que conlleva al crecimiento en el número de clientes, para así ser la Entidad Bancaria Número Uno.
- Relación Número 4. Además, al mejorar el rendimiento por cada colaborador, se reducen el tiempo en los procesos, lo que a su vez, mejora la satisfacción de los clientes, permitiendo aumentar el número de clientes y así, contribuir a ser la Entidad Bancaria Número Uno.

Figura 9. Mapa Estratégico de Bancolombia



3.4.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton, (1992)

De acuerdo, a las siguientes preguntas planteadas para cada perspectiva:

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a las utilidades percibidas por la Entidad, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a la Gestión realizada para mejorar la satisfacción del cliente, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a los principales procesos Internos de la Entidad Financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto al Aprendizaje obtenido y el Crecimiento esperado de la Entidad financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

Para evaluar el rendimiento empresarial, bajo el concepto de Kaplan y Norton, (1992), las respuestas textuales, por parte del Gerente fueron:

- *...“ Totalmente mejorado, totalmente mejorado, porque es un seguimiento que, que es casi decirlo corto, me explico cómo les decía al principio hay una evaluación, hay una comparación mes a mes del balance tanto de la gestión operativa como comercial, pero a su vez, cada semana hay un seguimiento a resultados por zonas de 20 oficinas, entonces por cada 20 oficinas hay un jefe y ese jefe de esas 20 oficinas nos hace una ronda semanal y ese es ese ciclo corto de seguimiento nos lleva a decir que los resultados se deben de acuerdo a las metas establecidas.*
- *Mejorado mucho ha mejorado bastante.*
- *Mejorado, Bancolombia se cumple retos anuales, Bancolombia no se queda con la cifra de hace dos años, Bancolombia es un banco de constante renovación, de constante búsqueda de las cosas, de constante encuentro de lo último o de la novedad que hay en el mercado, ahorita les decía que hace.... adquirió nuevos modelos de equipo de software, pero les asegura que en un año ya está caduco, Bancolombia ya está revisando con expertos hindúes y británicos un nuevo modelo para dentro de dos años, entonces difícilmente Bancolombia se queda atrás.*
- *No, mejorado, volvemos a lo anterior Bancolombia no se queda quieto, Bancolombia a, me devuelvo para responderles también esto, hay otros tipos de incentivos por su capacidad de trabajo por su labor desarrollada*

Bancolombia cada año entre 5 o 10 funcionarios que ellos escogen por sus grandes méritos les da postgrados en el exterior totalmente pagos, inclusive sigue devengando salario, sigue devengando salario y se va para su postgrado, un compañero de la región acabe de terminar un postgrado en Alemania de un año en análisis financiero”...

Con respecto a estas respuestas se podría decir que el sistema de gestión utilizado en Bancolombia ha presentado resultados muy positivos en términos financieros, con respecto al cliente, los Procesos Internos, y en Aprendizaje y Crecimiento, indicando que es una Entidad que trabaja de forma conjunta, en todos sus niveles organizacionales.

3.5 ENTIDAD BANCARIA BANCO DE BOGOTÁ

3.5.1 Contexto del Banco De Bogotá

Cuadro 25. Contexto del Banco de Bogotá

ASPECTO ANALIZADO	SITUACIÓN OBSERVADA
SISTEMA DE GESTIÓN	Todos los Sistemas de Gestión establecidos por el banco funcionan para que el sistema financiero sea uno de los pilares de la economía del país. Se realizó un cambio del Sistema de Gestión, para el área de clima organizacional, puesto que, recientemente se implementó el RAY PLAYER WORDS, el cual se utiliza en todo el grupo aval, y lo que se busca con este sistema de gestión es mirar que las condiciones para trabajar en el sistema financiero sean las mejores.
TIPO DE SOFTWARE	El software que maneja la entidad bancaria es ORACOM, el cual se utiliza para realizar todo tipo de informes que se necesiten, además, cuenta con una herramienta tecnológica, como lo es, la intranet, la cual tiene toda la información del banco, tanto de indicadores de gestión como de indicadores financieros.
	La dirección del banco realiza revisiones del

UNIDAD RESPONSABLE DEL CONTROL DE GESTIÓN	sistema de gestión todo el tiempo, existen departamentos encargados que están actualizando los sistemas de gestión y actualizando los sistemas de medición. La unidad responsable del control para clima organizacional, es la administración, para el área de control financiero, se encarga directamente el departamento de costos y para el área comercial, se encarga la vicepresidencia comercial.
SELECCIÓN DEL PERSONAL	La selección del personal en el Banco de Bogotá, la realiza el área de recursos humanos. La selección se hace de acuerdo al cargo y al perfil establecido por las vacantes existentes.
PERIODO DE CAPACITACIÓN	Los empleados de la Entidad Bancaria tienen procesos de capacitación muy importantes dependiendo del cargo, gracias a los convenios que tiene el banco con el Externado de Colombia, quienes son los encargados de todas las capacitaciones.

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.5.2 Análisis de las respuestas obtenidas por secciones de preguntas

- **Estrategia Organizacional**

El Banco de Bogotá, quiere ser líder en el mercado de empresas y personas, con el fin de ser el pilar en el que se base la parte oficial del país, atendiendo a las fuerzas armadas, la policía nacional, gobernaciones, entre otros, y así ser el Banco preferido del país.

A continuación se describe un análisis acorde a la sección de preguntas de acuerdo a lo plantado por Kaplan y Norton (1992).

- **Perspectiva Financiera**

La entidad bancaria maneja todo tipo de indicadores financieros para medir su rendimiento, los cuales son tanto internos como externos.

- **INDICADORES INTERNOS:** el número de clientes, la profundización de los clientes y la cantidad de productos vendidos.

- **INDICADORES EXTERNOS:** El indicador con mayor relevancia es la DTF, que es el índice de colocaciones de todo el sistema financiero y las tarifas de colocación y captación.

- **Perspectiva de Clientes**

La entidad, se interesa por el bienestar y satisfacción de sus clientes. Y su grupo objetivo son todas aquellas personas y empresas de la parte oficial, como lo son: policía, alcaldes, gobernadores, entre otros.

La metodología que utiliza para medir la satisfacción de los clientes, son las encuestas realizadas de forma directa e indirecta por la entidad.

Los indicadores que utiliza con respecto a esta perspectiva son: Porcentaje de Clientes Satisfechos, Tiempo de espera, Porcentaje de Fidelidad de los Clientes y Porcentaje de Conformidad del Cliente.

- **Perspectiva Procesos Internos**

En la entidad Bancaria, Los procesos se deben realizar bajo un tiempo ya estandarizado y bajo los parámetro de calidad de la información, la cual debe ser veraz y actualizada.

En el Banco de Bogotá se utilizan los siguientes indicadores para esta perspectiva: Control de Ventas, Productividad del Empleado, entre otros.

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

El clima laboral, para el Banco es un factor importante, está convencido que trabajar en un buen ambiente laboral, buenas condiciones físicas, entre otros aspectos, genera en el trabajador fidelidad, tranquilidad, felicidad, confianza, es decir, sentido de pertenencia.

Además, maneja incentivos entre los que están los económicos, las becas y auxilios.

Los indicadores más importantes en esta perspectiva son: Nivel capacitación del personal, Satisfacción del personal y Porcentaje de personal incentivado.

3.5.3 Análisis del Cuadro de Mando Integral de la Entidad Banco de Bogotá

A continuación se presenta la Planeación Estratégica de la Entidad Bancaria Banco de Bogotá, percibida, a partir de la información obtenida en la entrevista a profundidad al Gerente General y de un Operario de la entidad:

- **Misión**

El Gerente describe la Misión así: ...*“Ser líder en el mercado de empresas y de personas, brindándoles un apoyo para que lleven a cabo sus proyectos.”...*

- **Visión**

El Gerente describe la Visión así: ...*“Ser el pilar en el que se base la parte oficial del país, atendiendo a las fuerzas armadas, la policía nacional, gobernaciones y entre otros, para ser el banco preferido del país.”...*

- **Objetivo Global**

Atender a todas las personas y empresas de la región, para obtener un buen rendimiento financiero.

- **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo a la misión y visión de la entidad, se establecen los siguientes objetivos estratégicos.

Cuadro 26. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	• Medir el crecimiento de la entidad por el número de clientes. • Profundidad con que cada cliente maneja los productos • Medir la cantidad de productos que tiene cada cliente. • Medir el índice de colocaciones de todo el sistema. • Establecer el número de captaciones mensuales por el banco. • Colocación de dinero mensual por parte de la entidad
Clientes	• Medir la satisfacción de los clientes. • Medir el tiempo de atención de los clientes en el banco. • Verificar el historial de los clientes, para analizar frecuencia con que adquiere los productos. • Determinar que el 98% de los clientes, estén conformes con los productos adquiridos.
Procesos Internos	• Llevar un control mensual del total de productos vendidos • Cumplir las metas establecidas por la entidad bancaria. • Medir la eficiencia en los procesos a través de un estándar de tiempo. • Llevar un control sobre el número de cuentas corrientes en el mes.
Aprendizaje y Crecimiento	• Capacitar al personal de toda la entidad. • Medir la satisfacción a través de encuestas realizadas a todos los empleados. • Incentivar a cada empleado para generar un mejor rendimiento.

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

- **Definición de los Indicadores**

La definición de los indicadores para Banco de Bogotá, está dada por los indicadores que la entidad considera relevantes para su gestión.

Cuadro 27. Indicadores de la Perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADOR
Medir el crecimiento de la entidad por el número de clientes.	Número de clientes
Profundidad con que cada cliente maneja los productos	Profundización de los clientes
Medir la cantidad de productos que tiene cada cliente	Cantidad productos vendidos
Medir el índice de colocaciones de todo el sistema	La DTF
Establecer el número de captaciones mensuales por el banco.	Nivel Captación
Colocación de dinero mensual por parte de la entidad	Nivel Colocación

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 28. Indicadores de la Perspectiva Clientes

OBJETIVO	INDICADOR
Medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas.	Porcentaje de Clientes Satisfechos
Medir el tiempo de atención de los clientes en el banco.	Tiempo de espera
Verificar el historial de los clientes, para analizar frecuencia con que adquiere los productos.	Porcentaje de Fidelidad de los Clientes
Determinar que el 98% de los clientes, estén conformes con los productos adquiridos.	Porcentaje de Conformidad del Cliente

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 29. Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO	INDICADOR
Llevar un control mensual del total de productos vendidos	Control de Ventas
Cumplir las metas establecidas por la entidad bancaria.	Productividad del Empleado
Medir la eficiencia en los procesos a través de un estándar de tiempos.	Los Estándares de Tiempos
Llevar un control sobre el número de cuentas corrientes en el mes.	Numero de Cuentas Corrientes

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

Cuadro 30. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	INDICADOR
Capacitar al personal de toda la entidad.	Porcentaje de Personal Capacitado
Medir la satisfacción a través de encuestas realizadas a todos los empleados.	Porcentaje de Satisfacción del personal
Incentivar a cada empleado para generar un mejor rendimiento.	Porcentaje de personal incentivado

Fuente: Diseño propio basado en la información obtenida de las entrevistas (2012).

3.5.4 Establecimiento de la Relación Causa-Efecto entre las Perspectivas

Más adelante, se puede observar el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral para el Banco de Bogotá, el cual, se explicara de la siguiente manera, de acuerdo a lo planteado por el Gerente:

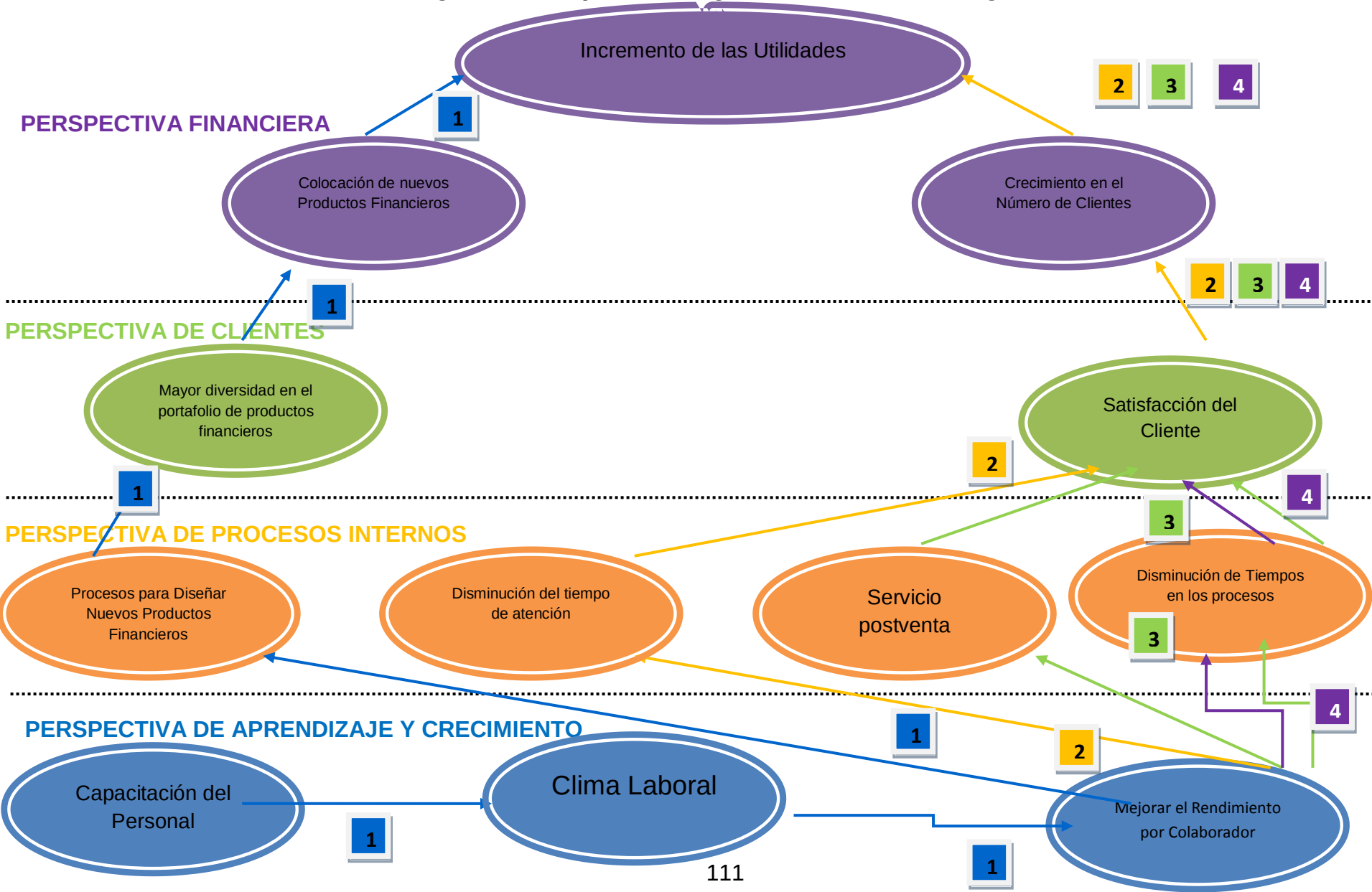
Relación Número 1. Para la entidad bancaria es primordial capacitar a todo el personal, con el fin de generar un muy buen clima laboral, para mejorar así el rendimiento por cada uno de los empleados, lo que aporta a la innovación de nuevos procesos para diseñar más productos financieros, permitiendo que el banco tenga una mayor diversidad de productos financieros, para obtener así una mayor colocación de productos financieros nuevos, para incrementar las utilidades.

Relación Numero 2. Cuando se genera un buen rendimiento por cada empleado, se reduce el tiempo de atención a los clientes, lo que a su vez, genera una satisfacción importante para ellos, permitiéndole a la entidad aumentar el número de clientes, para obtener un incremento en sus utilidades.

Relación Numero 3. Al existir un buen rendimiento por cada empleado, se mejora de una manera eficiente el servicio posventa, con el objetivo de satisfacer a los clientes, y así poder aumentar el número de clientes vinculados al banco, para que las utilidades cada vez sean mayores.

Relación Numero 4. Un buen rendimiento por colaborador, contribuye a la disminución del tiempo en los procesos, lo que a su vez genera una mejor satisfacción en los clientes, lo conlleva a la entidad aumentar el número de clientes, y así poder obtener un mayor incremento en sus utilidades.

Figura 10. Mapa Estratégico del Banco de Bogotá



3.5.5 Análisis de las respuestas obtenidas del Rendimiento Empresarial acorde a las cuatro perspectivas de acuerdo a Kaplan y Norton, (1992)

De acuerdo, a las siguientes preguntas planteadas para cada perspectiva:

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a las utilidades percibidas por la Entidad, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a la Gestión realizada para mejorar la satisfacción del cliente, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a los principales procesos Internos de la Entidad Financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

- Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto al Aprendizaje obtenido y el Crecimiento esperado de la Entidad financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido
- c. Ha desmejorado un Poco
- d. Ha desmejorado Mucho

Para evaluar el rendimiento empresarial, bajo el concepto de Kaplan y Norton, (1992), las respuestas textuales, por parte del Gerente fueron:

- *...“Ha mejorado porque las entidades financieras año tras año viene creciendo en utilidades.*
- *Se ha mantenido con tendencia a desmejorar, a medida que la bancarización del país crece y debido al aumento de la información disponible, los clientes se hacen más exigentes y eso hace de que además de que el gobierno hoy protege mucho más a los clientes, está la nueva ley 1328 y toda la información que usted sabe que uno cuenta por ejemplo si una persona se siente mal atendida hoy va y lo publica a Facebook, que mala la atención de ese banco y a las dos horas tiene 50 comentarios, entonces esto hace de que se generaliza un índice mayor de insatisfacción en la atención, eso no solo le pasa a los bancos, le pasa a todos los negocios, entonces digamos que el índice de satisfacción no podría decir que ha mejorado, si no que se mantiene o tiende a desmejorar. Se están generando estrategias para mejorar la satisfacción pero eso no depende de nosotros, puede que hoy la atención sea mejor que antes pero como depende es de, yo no puedo decir que tu estas satisfecha porque yo te atiendo mejor tu eres quien dice si estas satisfecha o no, entonces los índices de satisfacción de los clientes depende de gran porcentaje de su nivel interno de percepción de la atención y de su nivel interno de percepción del servicio, entonces dado que hoy hay más leyes que los protegen, dado a que hoy quejarse es muy fácil, tu fácilmente colocas una tutela, fácilmente haces un derecho de petición, hay más informaciones en la red entonces esos niveles de satisfacción están muy ligados a otras*

variables de que alguna forma hacen que se desmejore o se mantenga y que cada día sea mucho más difícil mejorarlos.

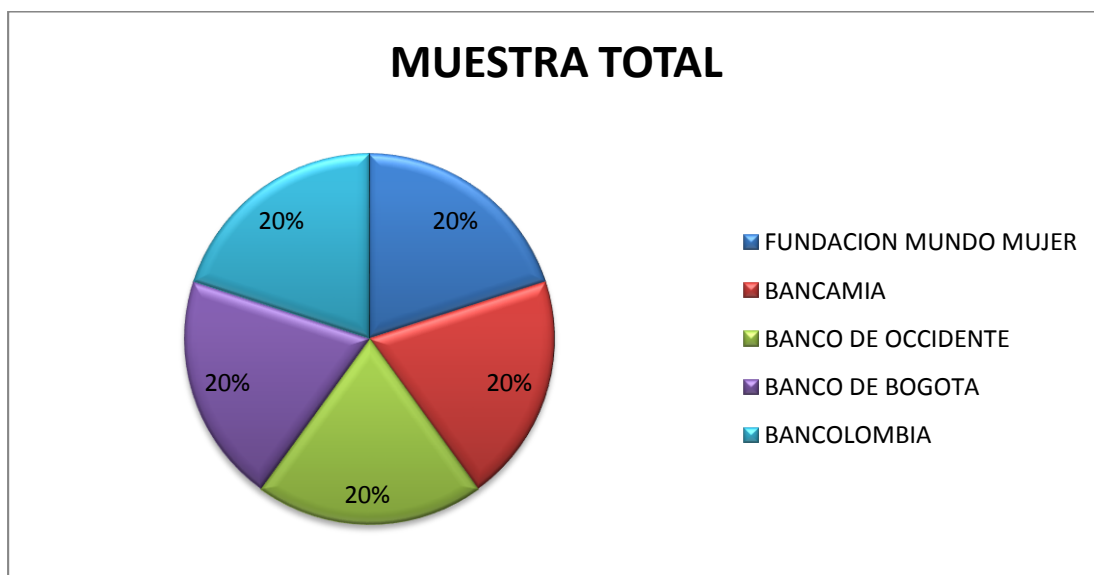
- *Se ha mantenido, por lo mismo que te explicaba ahora, es muy difícil hacer mejoramientos considerables.*
- *Se ha mantenido, es difícil establecer eso porque los indicadores de medición muestran mejoramientos pero muy leves.”...*

De acuerdo a estas respuestas se podría decir que el sistema de gestión utilizado en esta entidad ha presentado resultados positivos en términos financieros, sin embargo, el rendimiento en cuanto a las perspectivas del Cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento no se aprecian mejoramientos sustanciales, y se ha mantenido.

4. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS ENTIDADES BANCARIAS DEL SECTOR FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO

A continuación se presenta un análisis descriptivo de las cinco entidades bancarias estudiadas.

Gráfica 1. Muestra Total



Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

Como se expresa en la Grafica 1., el total de la muestra objeto de estudio del presente trabajo de investigación, está conformada por cinco Entidades Financieras, siendo estas el 100%, por lo cual, cada una de ellas representa un 20% de la muestra total.

4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

4.1.1 Rendimiento Financieros de cada una de las Entidades Bancarias

Tabla 1. Utilidades Netas Percibidas por la Fundación Mundo Mujer

Expresado en Miles de Pesos

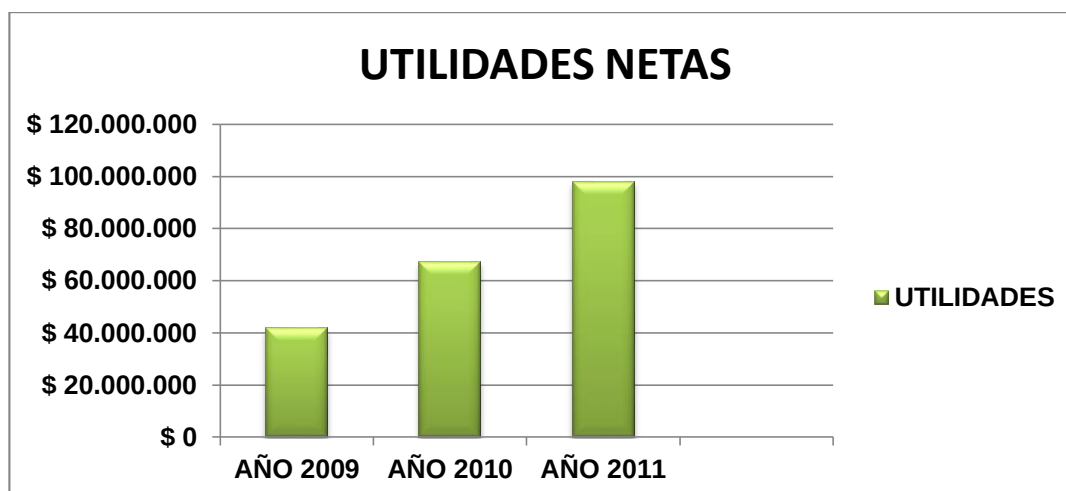
NOMBRE DE LA ENTIDAD	UTILIDAD PERCIBIDA		
	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
FUNDACION MUNDO MUJER	41.754.858	67.168.579	98.073.141

Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Fundación Mundo Mujer, (Ver Anexo B).

Como se observa en la tabla 1., la Fundación Mundo Mujer ha obtenido unas utilidades netas en el año 2009 de \$41.754.858, en el año 2010 de \$67.168.579, en el año 2011 de \$98.073.141. (Ver Anexo B.)

Gráfica 2. Utilidades Netas Percibidas por la Fundación Mundo Mujer

Expresado en Miles de Pesos



Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Fundación Mundo Mujer, (Ver Anexo B).

AÑO 2010 AÑO 2009
\$ 67.168.579 - \$ 41.754.858

INCREMENTO EN PESOS AÑO 2010 = **\$ 25.413.721**

AÑO 2011 AÑO 2010
\$ 98.073.141 - \$ 67.168.579

INCREMENTO EN PESOS AÑO 2011 = **\$ 30.904.562**

Podemos apreciar en la gráfica 2., como en el periodo de tiempo objeto de estudio, la Fundación Mundo Mujer ha obtenido un aumento en sus utilidades netas, teniendo un incremento de \$ 25.413.721, al pasar del año 2009 al año 2010, y un incremento en sus utilidades netas de \$ 30.904.562, al pasar del año 2010 al año 2011, lo que evidencia que la Entidad ha tenido un rendimiento financiero progresivo, con respectos a las utilidades netas percibidas (Ver Anexo B.), que se debe a que esta entidad bancaria se interesa por su crecimiento no solo en lo económico, sino también en el número de clientes, pero dicho incremento se evidencia también por la mayor colocación de productos financieros, lo cual ha conllevado a que la fundación en el periodo 2009 – 2011 muestre un rendimiento financiero importante, puesto que, el enfoque de su sistema de gestión está basado principalmente en el incrementar sus utilidades.

Tabla 2. Utilidades Netas Percibidas por el Banco de Occidente

Expresado en Millones de Pesos

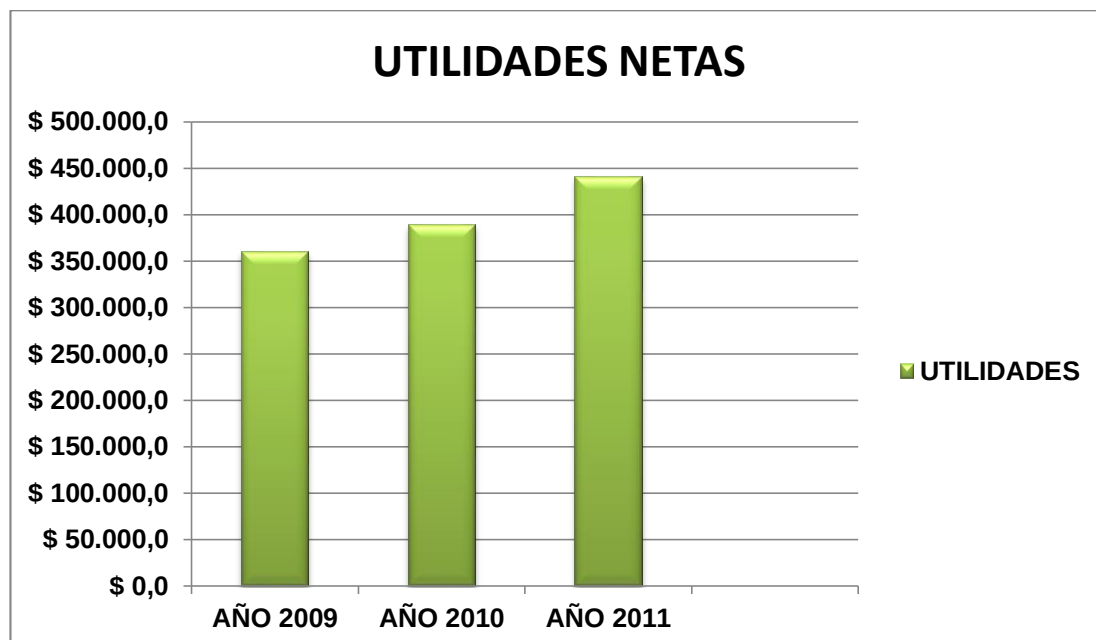
NOMBRE DE LA ENTIDAD	UTILIDAD PERCIBIDA		
	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
BANCO DE OCCIDENTE	\$360.526.7	\$389.471.3	\$441.280.3

Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Banco de Occidente, (Ver Anexo C).

Como se observa en la tabla 2., el Banco de Occidente ha obtenido unas utilidades netas en el año 2009 de \$360.526,7, en el año 2010 de \$389.471,3, en el año 2011 de \$441.280,3. (Ver Anexo C.)

Gráfica 3. Utilidades Netas Percibidas por el Banco de Occidente

Expresado en Millones de Pesos



Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Banco de Occidente, (Ver Anexo C).

AÑO 2010 AÑO 2009
\$ 389.471,3 - \$ 360.529,7

INCREMENTO EN PESOS AÑO 2010 = **\$ 28.941,6**

AÑO 2011 AÑO 2010
\$ 441.280,3 - \$ 389.471,3

INCREMENTO EN PESOS AÑO 2011 = **\$ 51.809**

Podemos apreciar en la gráfica 3., como en el periodo de tiempo objeto de estudio, el Banco de Occidente ha obtenido un aumento en sus utilidades netas, teniendo un incremento de \$ 28.941,6, al pasar del año 2009 al año 2010, y un incremento en sus utilidades netas de \$ 51.809, al pasar del año 2010 al año 2011, lo que evidencia que la Entidad ha tenido un rendimiento financiero progresivo, con respectos a las utilidades netas percibidas (Ver Anexo C.), puesto

que, la entidad bancaria se enfoca en el desarrollo de dos frentes definidos los cuales son: las colocaciones, que están constituidas por todas las líneas de créditos que maneja el banco y las captaciones que consiste en la recepción de dinero a través de cuentas corrientes, CDT, cuentas de ahorros, entre otros. Por consiguiente el crecimiento de estos dos frentes, constituye el crecimiento financiero del banco, el cual se evidencia en el incrementando de las utilidades en el periodo 2009 – 2011.

Tabla 3. Utilidades Netas Percibidas por Bancamía

Expresado en Millones de Pesos

NOMBRE DE LA ENTIDAD	UTILIDAD PERCIBIDA		
	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
BANCAMIA	350	16.110	36.103

Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Bancamía, (Ver Anexo D).

Como se observa en la tabla 3., Bancamía ha obtenido unas utilidades netas en el año 2009 de \$350, en el año 2010 de \$16.110 en el año 2011 de \$36.103. (Ver Anexo D.)

Gráfica 4. Utilidades Netas Percibidas por Bancamía

Expresado en Millones de Pesos



Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Bancamía, (Ver Anexo D).

		AÑO 2010	AÑO 2009
		\$ 16.110	- \$ 350
INCREMENTO EN PESOS AÑO 2010	=	<u>\$ 15.760</u>	
		AÑO 2011	AÑO 2010
		\$ 36.103	- \$ 16.110
INCREMENTO EN PESOS AÑO 2011	=	<u>\$ 19.993</u>	

Podemos apreciar en la gráfica 4., como en el periodo de tiempo objeto de estudio, Bancamía ha obtenido un aumento en sus utilidades netas, teniendo un incremento de \$ 15.760, al pasar del año 2009 al año 2010, y un incremento en sus utilidades netas de \$ 19.993, al pasar del año 2010 al año 2011, lo que evidencia que la Entidad ha tenido un rendimiento financiero progresivo, con respecto a las utilidades netas percibidas (Ver Anexo D.), se debe a que el banco se enfoca en el desarrollo de dos pilares fundamentales como lo son: las colocaciones y las captaciones, de tal forma que el crecimiento de estos dos pilares se evidencie simultáneamente en el crecimiento de la entidad y en el incremento de sus utilidades, lo cual se percibió durante el periodo 2009 - 2011. Además, esta entidad se caracteriza por el hecho de no distribuir sus utilidades, por el contrario son reinvertidas en el nicho normal, puesto que, está enfocado en ser un banco social.

Tabla 4. Utilidades Netas Percibidas por Bancolombia

Expresado en Millones de Pesos

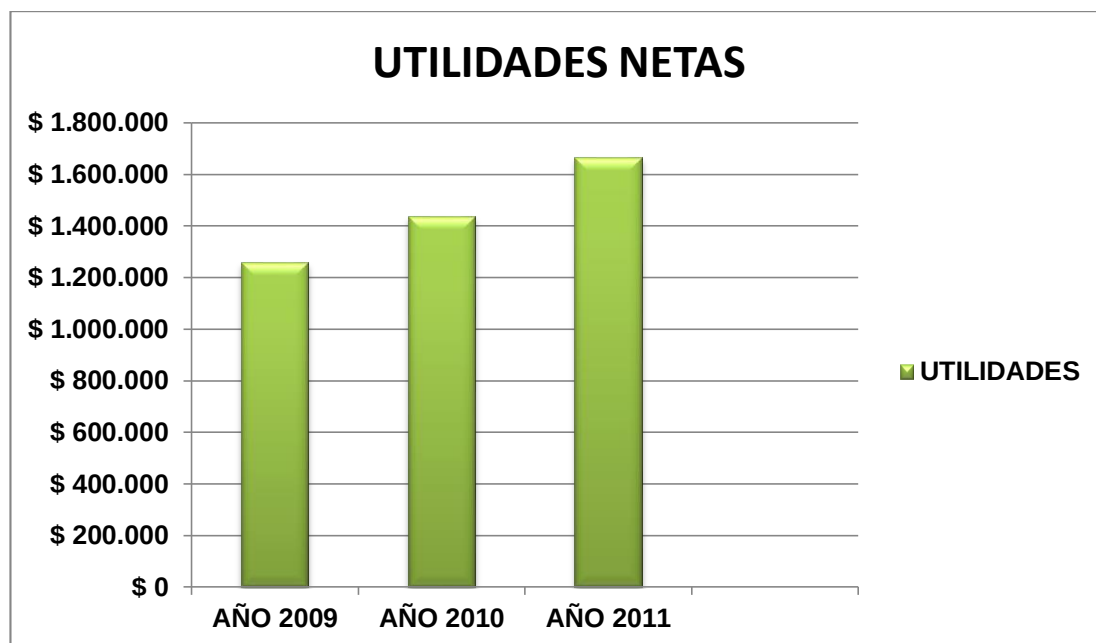
NOMBRE DE LA ENTIDAD	UTILIDAD PERCIBIDA		
	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
BANCOLOMBIA	1.256.850	1.436.494	1.663.894

Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Bancolombia, (Ver Anexo E).

Como se observa en la tabla 4., Bancolombia ha obtenido unas utilidades netas en el año 2009 de \$1.256.850, en el año 2010 de \$1.436.494 en el año 2011 de \$1.663.894. (Ver Anexo E.)

Gráfica 5. Utilidades Netas Percibidas por Bancolombia

Expresado en Millones de Pesos



Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Bancolombia, (Ver Anexo E).

	AÑO 2010	AÑO 2009
	\$ 1.436.494	- \$ 1.256.850
INCREMENTO EN PESOS AÑO 2010	<u>\$ 179.644</u>	
	AÑO 2011	AÑO 2010
	\$ 1.663.894	- \$ 1.436.494
INCREMENTO EN PESOS AÑO 2011	<u>\$ 227.400</u>	

Podemos apreciar en la gráfica 5., como en el periodo de tiempo objeto de estudio, Bancolombia ha obtenido un aumento en sus utilidades netas, teniendo un incremento de \$ 179.644, al pasar del año 2009 al año 2010, y un incremento en sus utilidades netas de \$ 227.400, al pasar del año 2010 al año 2011, lo que evidencia que la Entidad ha tenido un rendimiento financiero progresivo, con respecto a las utilidades netas percibidas (Ver Anexo E.), porque es un banco con un plan de gestión que redunde en la reducción de costos y gastos, enfocados en el principio de creación de valor (EVA), e implementación de un centro de costos, en donde se costean todas las actividades llevadas a cabo en el banco. El rendimiento financiero de la entidad también se refleja por el cumplimiento en la colocación de los productos financieros a los clientes, como de las captaciones realizadas, con todos estos procesos el banco ha obtenido incrementos importantes en sus utilidades durante el periodo 2009 -2011.

Tabla 5. Utilidades Percibidas por el Banco de Bogotá

Expresado en Millones de Pesos

NOMBRE DE LA ENTIDAD	UTILIDAD PERCIBIDA		
	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
BANCO DE BOGOTA	731.135.9	780.810.6	1.100.397

Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Banco de Bogotá, (Ver Anexo F).

Como se observa en la tabla 5., el Banco de Bogotá ha obtenido unas utilidades netas en el año 2009 de \$731.135,9, en el año 2010 de \$780.810,6 en el año 2011 de \$1.100.397. (Ver Anexo F.)

Gráfica 6. Utilidades Netas Percibidas por el Banco de Bogotá

Expresado en Millones de Pesos



Fuente: Diseño propio basado en el estados de resultados de la entidad financiera Banco de Bogotá, (Ver Anexo F).

	AÑO 2010	AÑO 2009
	\$ 780.810,6	- \$ 731.135,9
INCREMENTO EN PESOS AÑO 2010	<u>\$ 49.674,7</u>	
	AÑO 2011	AÑO 2010
	\$ 1.100.397	- \$ 780.810
INCREMENTO EN PESOS AÑO 2011	<u>\$ 319.586,4</u>	

Podemos apreciar en la gráfica 6., como en el periodo de tiempo objeto de estudio, el Banco de Bogotá ha obtenido un aumento en sus utilidades netas, teniendo un incremento de \$ 49.674,7, al pasar del año 2009 al año 2010, y un incremento en sus utilidades netas de \$ 319.586,4, al pasar del año 2010 al año 2011, lo que evidencia que la Entidad ha tenido un rendimiento financiero progresivo, con respectos a las utilidades netas percibidas (Ver anexo F), se debe a que en esta entidad se enfocan en un crecimiento en número de clientes nuevos, la colocación de productos financieros, en el número de las captaciones realizadas y la colocación del dinero por parte de la entidad, todo esto ha conllevado a que el banco durante el periodo 2009 – 2011 haya obtenido este

rendimiento financiero, desarrollando el enfoque de su sistema de gestión, el cual está basado principalmente en el incremento de las utilidades.

4.1.2 Análisis Comparativo de las Utilidades entre Entidades Bancarias

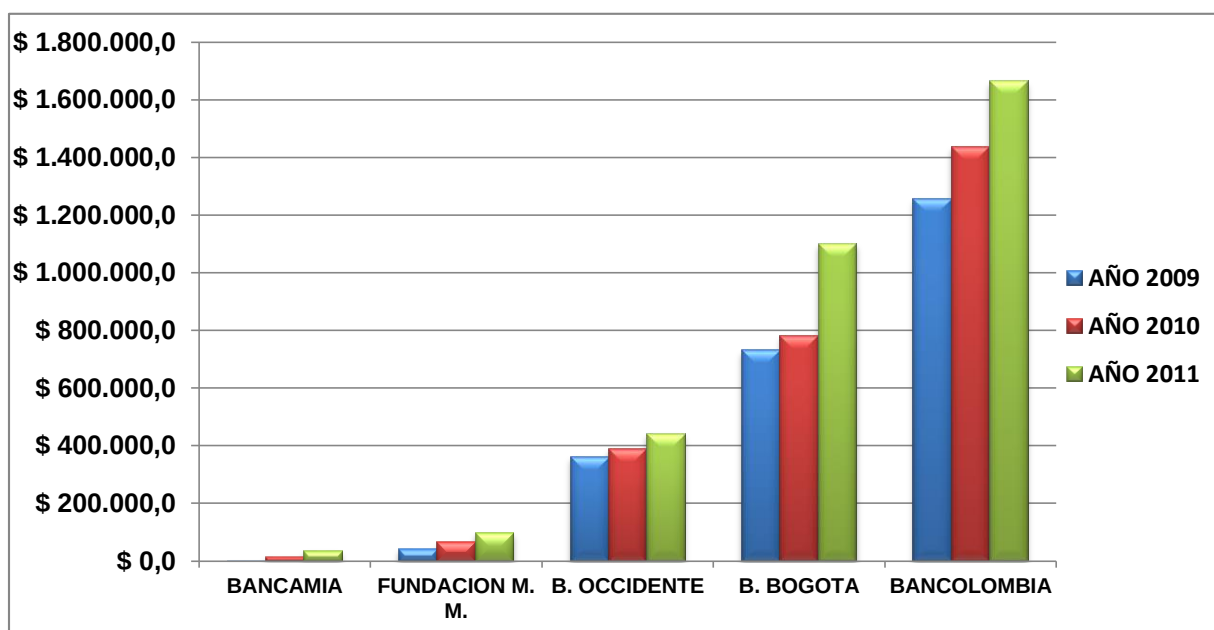
Tabla 6. Análisis Comparativo de las Utilidades entre Entidades Bancarias

NOMBRE DE LA ENTIDAD	UTILIDAD PERCIBIDA		
	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
Fundación Mundo Mujer	\$41.754.858	\$67.168.579	\$98.073.141
Banco De Occidente	\$360.526.7	\$389.471.3	\$441.280.3
Bancamía	\$350	\$16.110	\$36.103
Bancolombia	\$1.256.850	\$1.436.494	\$1.663.894
Banco De Bogotá	\$731.135.9	\$780.810.6	\$1.100.397

Fuente: Diseño propio basado en los estados de resultados de las entidades financieras objeto de la muestra en el municipio de Santander de Quilichao.

Gráfica 7. Análisis Comparativo de las Utilidades entre Entidades Bancarias

Expresado en Millones de Pesos



Fuente: Diseño propio basado en los estados de resultados de las entidades financieras objeto de la muestra en el municipio de Santander de Quilichao.

Como se puede observar, en la grafica 7. Las utilidades netas percibidas por las Entidades Bancarias objeto de estudio, que en la mayoría de ellas se ha tenido un incremento progresivo de sus utilidades, proporcional a su tamaño, antigüedad y al factor administrativo y de gestión que influyen en su rendimiento financiero.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ENTRE LAS ENTIDADES BANCARIAS

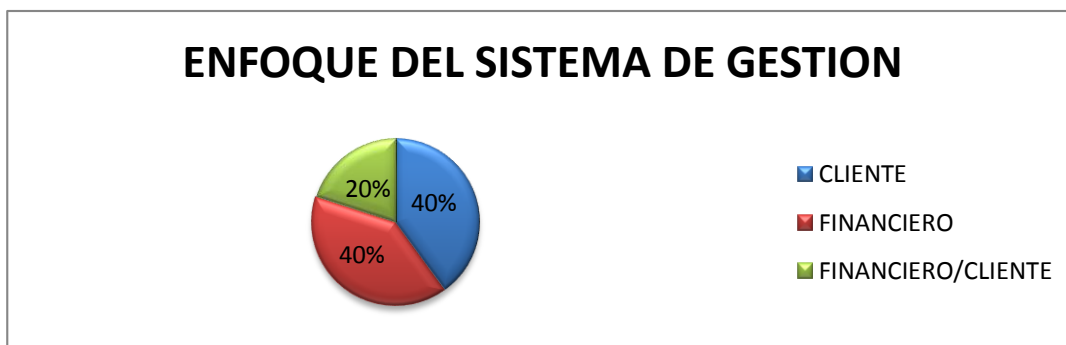
Tabla 7. Enfoque del Sistema de Gestión

ENFOQUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Cliente	2	40%
Financiero	2	40%
Financiero/Cliente	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

De acuerdo a la tabla 7., se puede apreciar que de las cinco Entidades Financieras del Municipio de Santander de Quilichao, equivalentes al 100%, el enfoque del sistema de gestión, para dos de las Entidades, equivalente al 40%, está orientado al Cliente, para el otro 40%, su enfoque esta en lo financiero, y para uno de los bancos, equivalente al 20%, su orientación es Financiero/Cliente.

Gráfica 8. Enfoque del Sistema de Gestión



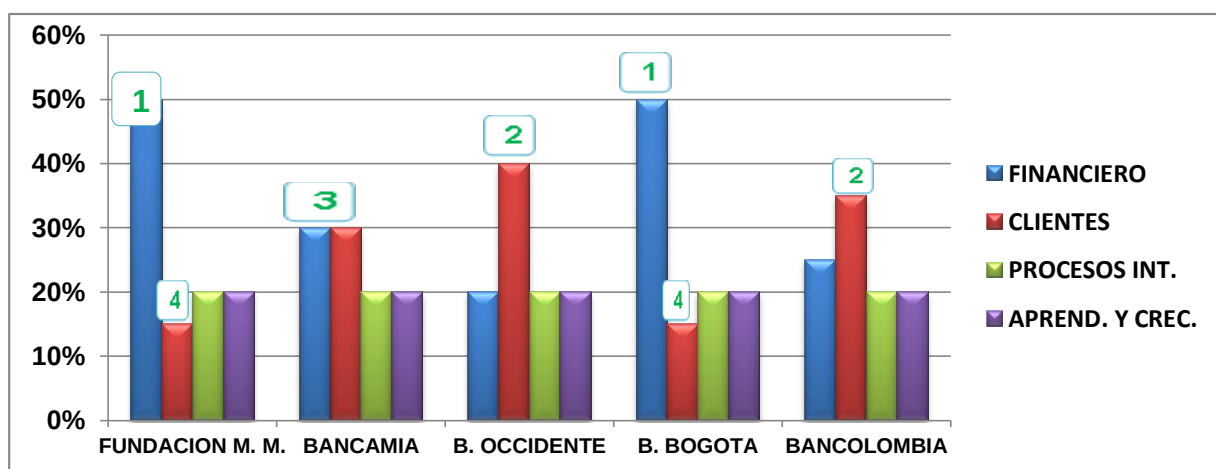
Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

Durante el desarrollo del presente trabajo se pudo determinar que existe por parte de las Entidades Bancarias de la ciudad de Santander de Quilichao, con respecto a los Sistemas de Gestión usados, un mayor interés en la orientación al cliente, puesto que, dos de los cinco Bancos estudiados, equivalente al 40% (ver gráfica 8.), tienen implementados este tipo de sistemas de gestión, uno de ellos sobresale al tener implantado un CRM (Constumer Relationship Management), lo que indica, que para estas Entidades, la figura de cliente, se constituye, en uno de los principales pilares que intervienen en el crecimiento y desarrollo como entidad financiera, Por lo cual, sus políticas de funcionamiento están orientadas a la calidad de la información y de las operaciones, y la prestación de un buen servicio, que generen la satisfacción plena de esos clientes, considerando que un cliente satisfecho, es el preceptor principal para nuevos clientes, por el proceso de comunicación y recomendación. Por otra parte, uno de los Bancos estudiados, equivalente al 20% de la muestra, tiene un sistema de gestión orientado a lo Financiero/Cliente, lo que significa, que hay una concentración equitativa, tanto en la parte financiera, como en la satisfacción del cliente.

Por otro lado, los otros dos bancos, equivalente al 40% de la muestra estudiada, presentaron sistemas de gestión que muestra una concentración característica y tradicional en el estricto control del área financiera, dejando en un segundo plano las otras áreas, sin que esto signifique sean menos importantes.

4.2.1 Orientación Integral del Sistema de Gestión

Gráfica 9. Orientación Integral Del Sistema De Gestión



Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

De acuerdo a lo analizado en el trabajo investigativo de campo. Los sistemas de gestión observados en las entidades financieras estudiadas en el municipio de Santander de Quilichao, aunque en dos las cinco entidades analizadas se presenta una tendencia de un tipo de control tradicional, es decir enfocado en el control financiero (Ver número uno en la gráfica 9.), pero también presentaron que tienen menor interés en controlar el área de los clientes (Ver número cuatro en la gráfica 9.). De la misma forma resulta interesante, ver, como un sistema de gestión donde se demuestra mayor interés en controlar otras áreas por encima incluso del control financiero, como es el área de los clientes, se presentó con los casos de Banco de Occidente y Bancolombia (Ver número dos en la gráfica 9.), ó que ésta área tenga el mismo nivel de importancia para su control que el área financiera como es el caso de Bancamía (Ver número tres en la gráfica 9.), Lo que se podría decir es que en la muestra analizada, aunque aún se realiza un control tradicional, la tendencia es de cambiar hacia un sistema de control más integral, y donde la satisfacción del cliente, podría ser la clave del éxito, no solo en la gestión como tal, sino en el éxito del negocio, Independientemente del mayor enfoque al que orienten su gestión, y de acuerdo a lo observado las entidades que trabajan por el bienestar general de su estructura interna y externa, generan estrategias que motivan al trabajo en equipo, en todo el nivel organizacional, para tener un desarrollo integral y unificado. Entendiendo, que cada parte de la organización constituye un factor importante que impulsa su crecimiento.

4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL TIPO DE INDICADORES ENTRE LAS ENTIDADES BANCARIAS

Cuando se observan el tipo de indicadores utilizados en las Entidades bancarias estudiadas, se pudo determinar que existen algunos indicadores que son repetitivos entre todas (o algunos de los bancos) como:

Cuadro 31. Tipo de Indicadores que son repetitivos en todos los Bancos

ENTIDADES FINANCIERAS	INDICADOR
Las cinco Entidades financieras, equivalente al 100% de la muestra estudiada.	• Porcentaje clientes satisfechos
	• Tiempo de espera
	• Porcentaje del personal capacitado
	• Porcentaje de satisfacción del personal
	• Porcentaje de personal incentivado

Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

Como se observa, en el cuadro N°.31, los Indicadores que son comunes para todas las Entidades bancarias, son indicadores de tipo no financiero, evidenciando que estas entidades muestran un gran interés por este tipo de indicadores.

Cuadro 32. Tipo de Indicadores que son repetitivos en algunos de los Bancos

ENTIDADES FINANCIERAS	INDICADOR
Tres de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 60%.	• Crecimiento en el número de clientes
Dos de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 40%.	• Variación margen operacional
Tres de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 60%.	• Nivel de colocación
Dos de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 40%.	• Nivel de captación
Dos de las cinco Entidades	• Participación en el mercado

estudiadas Equivalente al 40%.	
Dos de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 40%.	• Liquidez corriente
Tres de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 60%.	• Porcentaje de fidelidad de los clientes
Cuatro de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 80%.	• Porcentaje de conformidad de los clientes
Dos de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 40%.	• Asesoría
Dos de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 40%.	• Porcentaje de reducción del tiempo
Dos de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 40%.	• Desempeño de los trabajadores
Dos de las cinco Entidades estudiadas Equivalente al 40%.	• Productividad por empleado

Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

De los Cuadros N°.31 y Cuadros N°.32, resulta interesante observar como algunas de las Entidades Bancarias presentaron un mayor interés en controlar más algunas áreas diferentes a la financiera, como lo es la satisfacción, la fidelidad y la conformidad de los clientes que visitan la entidad bancaria, y solo en una Entidad, equivalente al 20% de la muestra, como lo es Banco de Occidente se observó que se mide el porcentaje de la nueva tecnología implementada y en Bancolombia se mide el EVA (la creación de valor).

Además, se encontró que en las cinco Entidades financieras estudiadas, el 100% de la muestra, para medir el aprendizaje y crecimiento manejan los mismos indicadores como lo son: el porcentaje del personal capacitado, el porcentaje de satisfacción del personal o clima laboral y el porcentaje del personal incentivado.

Por otra parte, en las entidades bancarias como lo son la Fundación Mundo Mujer, Banco de Occidente y Bancamía, el 60% de la muestra estudiada, manejan un indicador importante para el área financiera como lo es el aumento en el número de clientes. Sin embargo, es importante destacar que los cinco bancos estudiados utilizan indicadores semejantes para medir sus actividades.

4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA, LA PERSPECTIVA DE CLIENTES, LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS, Y PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, ENTRE LAS ENTIDADES BANCARIAS.

Desde el planteamiento de Kaplan y Norton, (1992), a través del Cuadro de Mando Integral se pudo observar que:

En la Perspectiva Financiera, como se observa en el Cuadro N°. 33, se puede encontrar que los indicadores son los tradicionales en Entidades dedicadas al Sector Financiero, puesto que, como se describió anteriormente los indicadores e intereses que son controlados, se basan en los indicadores tradicionales como:

Cuadro 33. Indicadores Financieros

INDICADORES	
• Colocación de Montos • Cartera Vencidas menos de 30 días • Cartera Vencidas mayor de 30 días • Crecimiento en Número de Clientes • Crecimiento en Dinero • Variación Margen Operacional • Variación Rotación de cartera • Liquidez Corriente • Participación en el Mercado	• Productividad por empleado • Nivel de colocaciones • Nivel de captaciones • Nivel de endeudamiento • EL EVA • Profundización de los clientes • Cantidad productos vendidos • La DTF

Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

Pero además, se pudo analizar que en algunas entidades bancarias como lo son: Banco de Occidente, Bancamía y Banco de Bogotá, equivalente al 60% de la muestra estudiada, se enfocan principalmente en el desarrollo de dos pilares fundamentales como lo son las captaciones y las colocaciones, de tal forma que el crecimiento de estos pilares, se evidencia en el crecimiento de las entidades. La única institución bancaria que se caracteriza por no distribuir sus utilidades es Bancamía, equivalente al 20% de la muestra estudiada, puesto que están enfocados en ser un banco social, y siempre sus utilidades se reinvierten en su nicho de mercado con enfoque social. Otras entidades como lo es la Fundación Mundo Mujer y Banco de Bogotá miden su crecimiento a través del aumento en

el número de clientes durante cada periodo, y el único banco que desde hace 10 años tiene implementada una estrategia de creación de valor es Bancolombia.

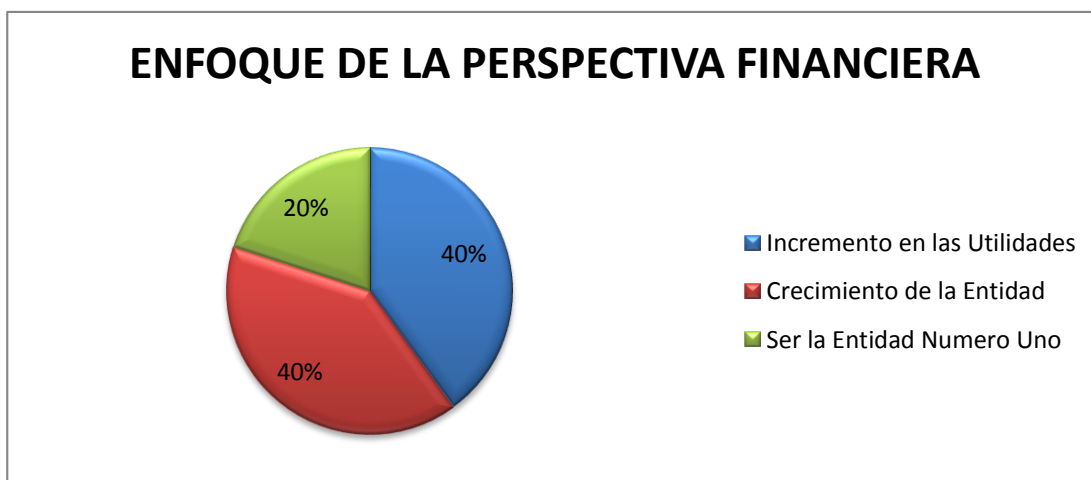
Tabla 8. Enfoque de la Perspectiva Financiera

ENFOQUE DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Incremento en las Utilidades	2	40%
Crecimiento de la Entidad	2	40%
Ser la Entidad Numero Uno	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

En la tabla 8., se observa que de las cinco Entidades Financieras del Municipio de Santander de Quilichao, equivalentes al 100%, el enfoque de la Perspectiva Financiera, para dos de las Entidades, equivalente al 40%, está orientado al incremento en las utilidades, para el otro 40%, su enfoque esta en el crecimiento de la entidad, y para uno de los bancos, equivalente al 20%, su orientación esta en ser la entidad número Uno.

Gráfica 10. Enfoque de la Perspectiva Financiera



Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

Por otro lado, se pudo analizar que las entidades Banco de Bogotá y Fundación Mundo Mujer, están enfocadas en un Sistema de Gestión basado principalmente en incrementar sus utilidades, por otra parte, Banco de Occidente y Bancamía, se orientan en un Sistema de Gestión basado principalmente en el crecimiento de la entidad y Bancolombia se mueve por la meta de ser la entidad número uno del país. Demostrando que aunque todas buscan rendimientos financieros, sus objetivos organizacionales se centran desde diferentes perspectivas.

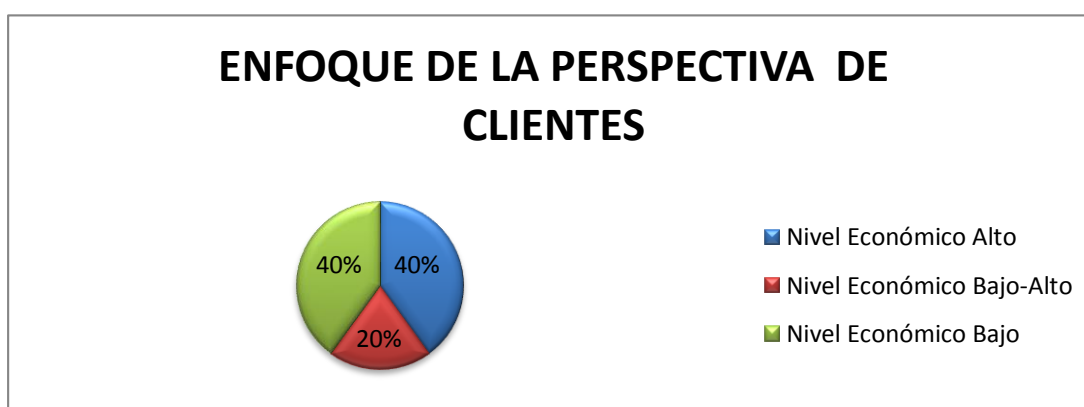
Tabla 9. Enfoque de la Perspectiva de Clientes

ENFOQUE DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Nivel Económico Alto	2	40%
Nivel Económico Alto- Bajo	1	20%
Nivel Económico Bajo	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

En la tabla 9., muestra que de las cinco Entidades Financieras del Municipio de Santander de Quilichao, equivalentes al 100%, el enfoque de la Perspectiva de Clientes, para dos de las Entidades, equivalente al 40%, está orientado a un nivel económico Alto, para el otro 20%, su enfoque esta en un nivel económico Alto-Bajo, y para dos de los bancos, equivalente al 40%, su orientación esta en un nivel económico Bajo.

Gráfica 11. Enfoque de la Perspectiva de Clientes



Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

Desde la perspectiva de los clientes, se pudo observar que existen diferencias entre las Entidades Bancarias en su forma de gestionar, como se satisfacen los intereses de los clientes, como se trabaja en captar los nuevos clientes. Aunque estas diferencias podrían ser explicadas debido a la diferencia entre los mercados atendidos por el tipo de banco (ver gráfica 11.), puesto que, para el Banco de Occidente y el Banco de Bogotá, equivalente al 40% de la muestra estudiada, su mercado objetivo, está asociado a clientes con un alto nivel económico, lo que hace que sus estrategias de penetración sean más especializadas, orientadas a generar fidelización. Por el contrario, para Bancolombia, equivalente al 20%, el mercado atendido es mucho más amplio, porque se mueve en el rango económico Alto-Bajo, permitiendo que sus estrategias de penetración se centren en la captación y fidelización. Por otra parte, Bancamía y Fundación Mundo Mujer, equivalente al 40%, están enfocados en clientes microempresarios que se encuentran ubicados en la base de la pirámide económica, dirigiendo sus estrategias de penetración y participación en dirección a este tipo de usuarios, sin embargo, aunque las últimas atiendan a un mismo nicho de mercado su sistema de Gestión es muy diferente, Bancamía presenta un interés muy marcado en el control de su gestión respecto a la satisfacción tanto del cliente interno como externo, y Fundación Mundo Mujer se centra en lo financiero. Por lo cual, resulta interesante observar cómo esta variable afecta de manera directa el sistema de gestión y control.

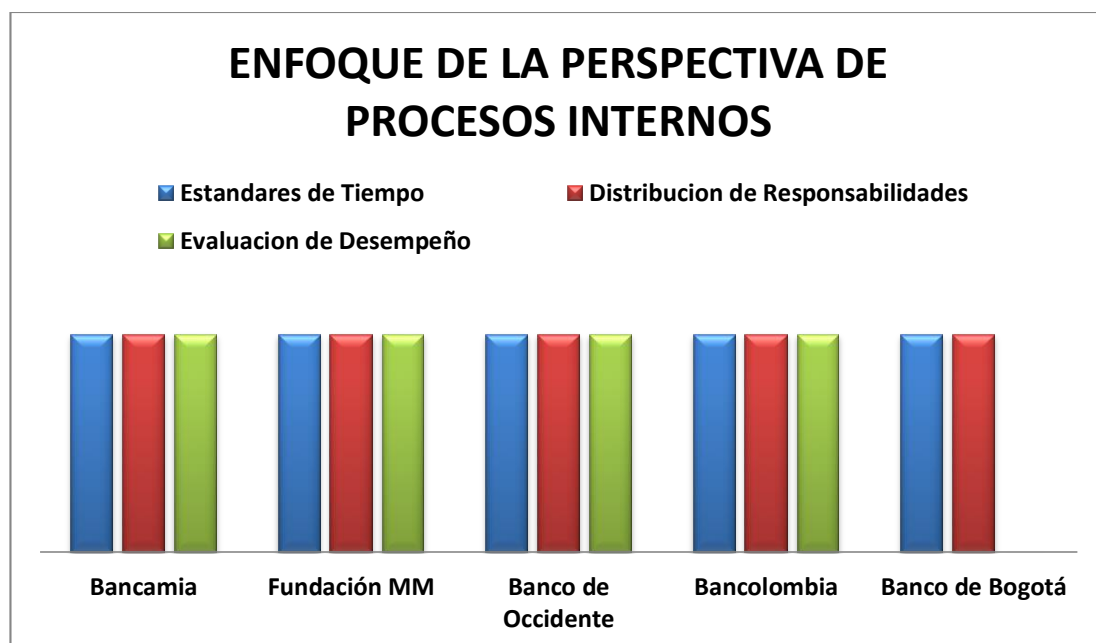
Tabla 10. Enfoque de la Perspectiva de Procesos Internos

ENFOQUE DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	ENTIDADES FINANCIERAS	% DE LA MUESTRA ESTUDIADA
Estándares de Tiempo	5	100%
Distribución de Responsabilidades	5	100%
Evaluación de Desempeño	4	80%

Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

Como se puede observar, en la tabla 10., para las cinco Entidades Financieras del Municipio de Santander de Quilichao, equivalentes al 100%, el enfoque de la Perspectiva de Procesos Internos, está orientado al manejo de Estándares de tiempo y la distribución de responsabilidades, y solo cuatro de las Entidades Financieras, equivalente al 80%, manejan la Evaluación de desempeño.

Gráfica 12. Enfoque de la Perspectiva de Procesos Internos



Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

En la Perspectiva de Procesos Internos, se pudo precisar que en las cinco Entidades Financieras estudiadas, equivalente al 100% de la muestra, miden la eficiencia en sus procesos a través de estándares de tiempos que son establecidos por cada entidad para el cumplimiento de sus operaciones, considerando este como un factor primordial en el desarrollo y crecimiento de la entidad. Además se observó que para cada banco estudiado, se encuentran definidas las funciones y responsabilidades que deben cumplir los trabajadores en cada puesto de trabajo.

Por otro lado, se percibió que la mayoría de las entidades de la investigación, tienen programada una evaluación de desempeño a los empleados, que les permite evaluar la eficiencia en el desempeño de sus responsabilidades, con el objetivo de identificar las posibles falencias, que les facilite la construcción de nuevas estrategias de mejoramiento.

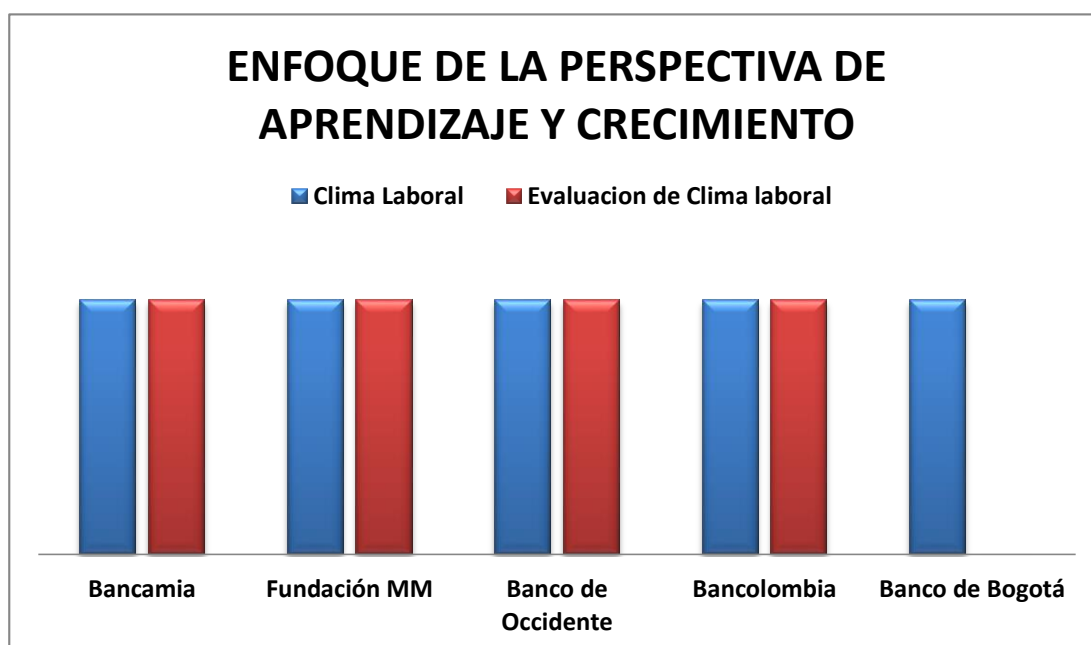
Tabla 11. Enfoque de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

ENFOQUE DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ENTIDADES FINANCIERAS	% DE LA MUESTRA ESTUDIADA
Clima Laboral	5	100%
Evaluación de Clima Laboral	4	80%

Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

En la tabla 11., se observa, que para las cinco Entidades Financieras del Municipio de Santander de Quilichao, equivalentes al 100%, el enfoque de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, está orientado al manejo de de un buen clima laboral, y solo cuatro de las Entidades Financieras, equivalente al 80%, manejan la Evaluación de Clima Laboral.

Gráfica 13. Enfoque de la Perspectiva de Procesos Internos



Fuente: Diseño propio basado en la asesoría del Docente Zúñiga, Alexander, Universidad del Valle Sede Norte del Cauca (2012).

Finalmente en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se percibió que para las cinco Entidades Financieras, equivalente al 100% de la muestra estudiada, como lo son: Fundación Mundo Mujer, Banco de Occidente, Bancamía,

Bancolombia y Banco de Bogotá, el clima laboral es un factor de mucha importancia, puesto que se tiene el concepto que trabajar en un buen ambiente laboral, en instalaciones físicas adecuadas, entre otros aspectos, genera en el trabajador fidelidad, tranquilidad, felicidad, confianza, es decir, sentido de pertenencia, lo que conlleva a que el trabajador realice sus actividades de una manera eficiente. Resaltando que en todas las Entidades estudiadas se manejan el mismo tipo de indicadores como lo son: Porcentaje de nivel del personal capacitado, porcentaje de personal incentivado y el clima laboral, Sin embargo para el Banco de Occidente, Bancamía y Bancolombia, su orientación e interés a este tipo de indicadores no financieros es más enfatizado, debido a que consideran a cada factor como un elemento relevante para su gestión de manera integral.

Además se identificó que en la mayoría de las Instituciones Financieras, al final de cada año se realiza una evaluación de clima laboral para identificar las condiciones bajo las cuales laboran sus miembros.

5. CONCLUSIONES

En atención, a los objetivos propuestos para el logro de la presente investigación, a la metodología empleada y a las teorías utilizadas como referencia, las principales conclusiones son las siguientes:

1. La presente investigación permitió identificar que la percepción de los entrevistados en los casos de este estudio analizados, como los gerentes de las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, así como los operarios, varía con relación a la misión y visión de la entidad, lo cual tiene una influencia directa sobre el sistema de gestión implementado en la entidad.
2. La única entidad bancaria estudiada que tiene implementada una estrategia de creación de valor de acuerdo a lo expresado por los gerentes es Bancolombia.
3. Banco de Occidente fue la entidad que de acuerdo al estudio concentra su sistema de gestión principalmente en los clientes, sin que este signifique que las otras áreas sean menos importantes, y como información interesante ocupó el primer puesto en el año 2011 en Latino América como la mejor empresa para trabajar, dicho resultado se obtuvo a través de una evaluación hecha por una firma que identifica el clima laboral en todas las empresas de latino América. Este reconocimiento podría ser resultado de su sistema de gestión.
4. De las cinco Entidades bancarias estudiadas, tres de ellas como lo es Banco de Occidente, Bancamía, y Bancolombia tiene un sistema de gestión centrado en los clientes, mientras que el Banco de Bogotá y la Fundación Mundo Mujer tiene un sistema de gestión centrado desde una perspectiva tradicional enfocada muy fuertemente en el área financiera.
5. En la actualidad el Banco de Occidente está ocupado el segundo puesto a nivel de entidades con mayor satisfacción del cliente, y la meta es llegar al primer lugar.

6. Se determinó que las cinco instituciones bancarias estudiadas, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están manejando tres indicadores homogéneos e importantes como lo son: el porcentaje del personal capacitado, el porcentaje de satisfacción del personal y el porcentaje del personal incentivado.
7. De las cinco entidades bancarias estudiadas, solamente el Banco de Occidente maneja un indicador en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento basado en la generación de nuevas tecnologías, y es denominado: porcentaje de nueva tecnología.
8. Los planes de entrenamiento dentro de la sucursal del Banco de Occidente en Santander de Quilichao son importantes, porque todos los empleados se les brinda la oportunidad de aprender y desempeñarse en diferentes cargos dentro de la entidad bancaria.
9. Se observó que en el proceso de la selección del personal, Bancamía brinda muchas oportunidades tanto a bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales dependiendo del cargo así mismo se realiza la selección.
10. Se evidencia dentro de la investigación que la entidad bancaria Bancamía, inicio hace cuatro años sus actividades y durante este tiempo ha obtenido un crecimiento casi del 300%, puesto que ha pasado de 70 oficinas a casi 200 a nivel nacional, reflejando aproximadamente un crecimiento de 50% por año.
11. Se determinó que de las cinco entidades bancarias estudiadas, solo una: Bancolombia, dentro de su plan de gestión concentra esfuerzos en la reducción de costos y gastos de todas las actividades llevadas a cabo en la Entidad Bancaria.
12. Los empleados del Banco de Bogotá tienen procesos de capacitación muy importantes, gracias a los convenios que tiene el banco con una importante universidad como lo es la Universidad Externado de Colombia.
13. Las entidades Bancarias que enfocaron su control en la gestión financiera, los resultados esperados de acuerdo a las percepciones de los gerentes no es la más adecuada ó la esperada, por consiguiente, estos resultados nos permiten concluir que en las entidades bancarias del Sector Financiero del

Municipio de Santander de Quilichao, especialmente aquellas que utilizaron un sistema de gestión más integral, es decir, consideran que el clima laboral es un factor de vital importancia, puesto que se tiene el concepto que trabajar en un buen ambiente laboral, genera en el trabajador fidelidad, felicidad, confianza, es decir, sentido de pertenencia, lo que conlleva a que el trabajador realice sus actividades de una manera más eficiente; hay un enfoque en gestionar la satisfacción de los intereses de los clientes; se interesan en mejorar las condiciones tecnológicas de trabajo; y se orientan en tener buenos rendimientos financieros, presentaron un mayor rendimiento a nivel general en sus organizaciones, que las que se concentraron con mayor relevancia en la gestión financiera, sin embargo, es importante aclarar que la principal limitación de ésta investigación fue el tamaño de la muestra estudiada, haciendo de este estudio más de carácter cualitativo, sería recomendable poder ampliar la muestra a un mayor número de entidades financieras en diferentes contextos, para poder validar estadísticamente esta conclusión.

6. RECOMENDACIONES

1. Se debería reducir la rotación del personal en la Fundación Mundo Mujer, puesto que le resultaría muy costoso a esta entidad capacitar personas que no van a durar mucho tiempo en la institución.
2. Se debería establecer en la Fundación Mundo Mujer un cronograma para las capacitaciones del personal que trabaja en ella.
3. Con el objetivo de tener una mejor eficiencia en el sistema de gestión la Fundación Mundo Mujer deberían optar por cambiar el software que maneja, porque el que actualmente utiliza en ocasiones es muy lento por el volumen de datos que maneja.
4. En la Fundación Mundo Mujer deberían existir incentivos para todo el personal que trabaje en ella, y no solamente para los analistas de crédito.
5. Los tipos de software de gestión que maneja el Banco de Occidente no deben ser demasiados, puesto que es una debilidad para la entidad bancaria, el manejo de muchos aplicativos, en el momento de consultar la información se genera caos e ineficiencia en el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso C., Julio y Otros: *“10 Años de la Ley Páez, Impacto Económico, Resumen Ejecutivo”*. Equipo de Investigación del CIENFI Universidad ICESI. 22pp. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-156657_Archivo_pdf.unknown. (Consulta: junio 02 de 2012).

Amaya, Juan y Quiceno, Diana, (2010): *“Diseño del Cuadro de Mando Integral en el Área Financiera, para las Empresas del Sector de la Confección en el Departamento De Risaralda”*. Monografía para optar por el título de Profesional en: Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. 102pp

Arango, Orlando y Ramírez, Yuridia, (2009): *“Implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) a la Industria Colombiana de Alimentos S.A Inducolsa S.A.”*. Monografía para optar por el título de Contador Público. Universidad del Valle Sede Norte del Cauca. 99pp

Avendaño, Yuleida, (2006): *“Cuadro de Mando Integral para el Control de la Gestión en Oster de Venezuela, S.A.”*. Trabajo para Optar al Grado de Especialista en Costos. Universidad Centro Occidental “Lizandro Alvarado”. 146pp

Bernal, Cesar, (2006): *“Metodología de la Investigación”*. Pearson Educación. 2ª Ed. 286pp

DÁVILA, Antonio, (1999): *“Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”*. Revista de Antiguos Alumnos del IESE. Pp. 34-42. Disponible en: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integrl-antonio-davila-iese.pdf>. (Consulta: Marzo 11 de 2012).

Estupiñán, Rodrigo y Estupiñán, Orlando, (2006): *“Análisis Financiero y de Gestión”*. Ecoe Ediciones. 2ª Ed. 404 pp

Eyssautier, Maurice, (2006): *“Metodología de la Investigación Desarrollo de la Inteligencia”*. International Thomson Editores. 5ª Ed. 326pp

Gosselin, Maurice, (2011): *“Contextual Factors Affecting the Deployment of Innovative Performance Measurement”*. Journal of Applied Accounting Research. Vol. 12 No. 3.pp. 260-277

Grigoroudis, E; Orfanoudaki, E y Zopounidis, C, (2012): *“Strategic Performance Measurement in a Healthcare Organization: a Multiple Criteria Approach Based on Balanced Scorecard”*. Journal Omega. Vol. 40. Pp. 104-119

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar, (2003) *“Metodología de la investigación”*. McGraw-Hill Interamericana. 3ª Ed. 706pp

Hernández, Sampieri; Fernández, Collado y Baptista, Lucio, (2006) *“Metodología de la investigación”*. McGraw-Hill Interamericana. 4ª Ed. 850pp

Mendes, Paula y otros, (2012): *“The Balanced Scorecard as an Integrated Model Applied to the Portuguese Public Service: a Case Study in the Waste Sector”*. Journal of Cleaner Production. Vol. 24. Pp. 20-29

Morillo M., Marysela, (2004) *“Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico”*. Actualidad Contable FACES Año 7 N° 8, Mérida. Venezuela. Pp. 70-84

Naro, Gérald y Travaillé, Denis, (2011): *“The Role of the Balanced Scorecard in the Formulation and Control of Strategic Processes”*. Journal of Applied Accounting Research. Vol. 12 No. 3.pp. 212-233

Pacheco, Juan; Castañeda, Widberto y Caicedo, Carlos, (2002): *“Indicadores Integrales de Gestión. Incluye Modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)”*. McGraw-Hill Interamericana S.A. 184 pp

Kaplan, Robert y Norton, David, (2000): *“Cuadro de Mando Integra (The Balanced Scorecard)”*. Gestión 2000. 2ª Ed. 321pp

(URL1). *Documento descripción del municipio*. <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mfx1-&m=f>. (Consulta: junio 02 de 2012).

(URL2). *Documento Descripción de la Entidad Bancaria Fundación Mundo Mujer*. http://www.fmm.org.co/Tuga/MisionVision_54.web. (Consulta: septiembre 13 de 2012).

(URL3). *Documento Descripción de la Entidad Bancaria Banco de Occidente*. https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?_pageid=75300&_dad=portal30&_schema=PORTAL30. (Consulta: septiembre 13 de 2012).

(URL4). *Documento Descripción de la Entidad Bancaria Bancamia*. http://www.bancamia.com.co/productos_banca_agropecuaria_caracteristicas.php. (Consulta: septiembre 13 de 2012).

(URL5). *Documento Descripción de la Entidad Bancaria Bancolombia*. http://www.grupobancolombia.com/personal/corporativo/servicioCliente/puntosAtencion/pac/index_3.asp?opcion=op1. (Consulta: septiembre 13 de 2012).

(URL6). *Documento Descripción de la Entidad Bancaria Banco de Bogotá.*
https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,163343055&_dad=portal&_schema=PORTAL. (Consulta: septiembre 13 de 2012).

ANEXOS

Anexo A: FORMATO DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE CONTADURIA PÚBLICA**

ENTREVISTA N. E1

FECHA: _____

HORA: _____

LUGAR (ciudad y sitio específico): Santander de Quilichao, Entidad Bancaria

ENTREVISTADOR (A):

Eliana Buitrón Ortiz
Mario Alberto Yonda

ENTREVISTADO(A):

NOMBRE: _____

GENERO: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: Gerente u Operario de la Entidad

INTRODUCCION:

El presente cuestionario está dirigido al _____ de la Entidad Bancaria , _____ con el objetivo de recoger información con aspectos característicos de la Investigación Impacto de la Implementación del Cuadro de Mando Integral en Las Entidades Bancarias del Sector Financiero del Municipio de Santander de Quilichao, que permitan el desarrollo de este trabajo.

La información que se recolecte será manejada con total confidencialidad, y solo será utilizada con fines netamente académicos, que permitan el desarrollo de la presente investigación.

GRUPO DE PREGUNTAS:

1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

1. Exprese en sus propias palabras la Misión de la Entidad Bancaria
2. Exprese en sus propias palabras la Visión de la Entidad Bancaria
3. Describa cuáles son los objetivos globales de la Entidad Bancaria
4. Para alcanzar los objetivos a largo plazo, ¿la empresa cuenta con objetivos a desarrollar en el corto plazo? Descríbalos.
5. ¿Qué unidad es responsable del control de la gestión de la empresa?
6. ¿Cuándo fue la última vez que cambiaron el Sistema de Gestión?
7. ¿Cuál es la periodicidad de cambio del Sistema de Gestión?
8. ¿Qué tipo de Software de Gestión maneja la entidad?
9. ¿Cómo considera usted que la aplicación del Sistema de Gestión en la entidad, aporta al cumplimiento del trabajo?
10. ¿La dirección realiza revisiones del Sistema de Gestión?
11. ¿cómo lleva a cabo estas revisiones?
12. En la entidad, ¿Cómo se analizan los datos apropiados para determinar la eficiencia del Sistema de Gestión?
13. ¿Cómo se analizan los datos apropiados para determinar dónde pueden realizarse mejoras?
14. ¿Cómo se llevan a cabo las auditorias en la entidad sobre el Sistema de Gestión?

2. PERSPECTIVA FINANCIERA

15. ¿Cuáles son los indicadores de tipo financiero más importantes que se utilizan en la entidad?
16. ¿Cómo cree que la satisfacción de los clientes contribuye al rendimiento del sistema financiero?
17. ¿Cómo se mide el crecimiento de la entidad?
18. ¿Qué indicadores son relevantes para medir este crecimiento?
19. ¿Cómo cree que el clima laboral contribuye al funcionamiento del sistema?
20. ¿Cómo cree que el clima laboral contribuye al rendimiento de la entidad?
21. ¿Cómo muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costes, cash-flow, financiación, etc.)?
22. ¿Cómo son los resultados y tendencias de los indicadores que se emplean en la Entidad Bancaria?
23. Mediante el análisis de resultados, ¿cómo la entidad evalúa cual es la posición que ocupa la empresa actualmente en el mercado?

24. Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a las utilidades percibidas por la institución, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido.
- c. Ha desmejorado un Poco.
- d. Ha desmejorado Mucho.

3. PERSPECTIVA DEL CLIENTES

25. ¿Cuáles son los indicadores más importantes que se utilizan para medir la satisfacción del cliente?

26. ¿Cuál es la metodología que se utiliza para medir este tipo de indicadores?

27. ¿Cómo se realiza la medición de la satisfacción del cliente mediante encuestas o similares donde se incluya aspectos como la calidad del servicio, etc.?

28. ¿Qué indicadores utilizan para medir la satisfacción de los clientes (tales como la imagen de la entidad, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.)?

29. Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a la Gestión realizada para mejorar la satisfacción del cliente, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido.
- c. Ha desmejorado un Poco.
- d. Ha desmejorado Mucho

4. PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

30. ¿Cuáles son los indicadores más importantes que se utilizan para medir el desempeño de los trabajadores?

31. ¿Cuáles son los indicadores más importantes que se utilizan para medir la eficiencia en los procesos?

32. Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto a los principales procesos Internos de la institución financiera, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:

- a. Mejorado Mucho
- b. Se ha mantenido.
- c. Ha desmejorado un Poco.
- d. Ha desmejorado Mucho

5. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- 33. ¿Cuáles son los parámetros de selección de personal?
- 34. ¿Cuál es periodo de capacitación del personal de la entidad?
- 35. ¿Qué tipo de indicadores se utilizan para medir la satisfacción del personal que trabaja en la entidad. Bancaria?
- 36. ¿Existe en la empresa algún tipo de incentivos para el personal? Explique.
- 37. Teniendo en cuenta la eficiencia del sistema de gestión utilizado actualmente, y con respecto al Aprendizaje obtenido y el Crecimiento esperado de la institución, Ud. considera que en los últimos tres años esta ha:
 - a. Mejorado Mucho
 - b. Se ha mantenido.
 - c. Ha desmejorado un Poco.
 - d. Ha desmejorado Mucho

Gracias por su colaboración.

Anexo B: Estados de Resultados de la Fundación Mundo Mujer

FUNDACION MUNDO MUJER		
Estados de Resultados		
Años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009		
(Expresados en miles de pesos)		
	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Ingresos operacionales (nota 17)	\$ 152.655.515	123.504.877
Gastos operacionales (nota 18)	<u>(34.045.889)</u>	<u>(30.320.867)</u>
Excedente operacional	118.609.626	93.184.010
Otros ingresos operacionales (nota 17)	6.835.205	3.543.006
Gastos de administración (nota 18)	<u>(54.281.890)</u>	<u>(39.255.032)</u>
Excedente operacional antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones	71.162.941	57.471.984
Provisiones	<u>(3.778.582)</u>	<u>(13.470.730)</u>
Depreciaciones y amortizaciones	<u>(1.258.319)</u>	<u>(1.592.582)</u>
Excedente operacional, neto	66.126.040	42.408.672
Ingresos no operacionales, neto (nota 19)	<u>1.856.295</u>	<u>495.882</u>
Excedente antes de impuesto de renta y de la reserva para capitalizar los fondos de los convenios con el BID	67.982.335	42.904.554
Impuesto de renta (nota 20)	<u>(338.168)</u>	<u>(287.833)</u>
Reserva para capitalizar los fondos de los convenios con el BID	<u>(475.588)</u>	<u>(861.863)</u>
Excedente del ejercicio	<u>\$ 67.168.579</u>	<u>41.754.858</u>

Véanse las notas que acompañan a los estados financieros.

Fuente:

http://www.mixmarket.org/sites/default/files/estados_financieros_auditados_2010_0.pdf

FUNDACION MUNDO MUJER
Estados de Resultados
Años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010
(Expresados en miles de pesos)

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Ingresos operacionales (nota 17)	\$ 212.991.861	152.655.515
Gastos operacionales (nota 18)	<u>(34.700.131)</u>	<u>(34.045.889)</u>
Excedente operacional	178.291.730	118.609.626
Otros ingresos operacionales (nota 17)	11.452.022	6.835.205
Gastos de administración (nota 18)	<u>(86.840.443)</u>	<u>(54.281.890)</u>
Excedente operacional antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones	102.903.309	71.162.941
Provisiones	(6.284.937)	(3.778.582)
Depreciaciones y amortizaciones	<u>(3.970.102)</u>	<u>(1.258.319)</u>
Excedente operacional, neto	92.648.270	66.126.040
Ingresos y gastos no operacionales, neto (nota 19)	<u>6.038.500</u>	<u>1.856.295</u>
Excedente antes de impuesto de renta y de la reserva para capitalizar los fondos de los convenios con el BID	98.686.770	67.982.335
Impuesto sobre la renta (nota 21)	(613.629)	(338.168)
Reserva para capitalizar los fondos de los convenios con el BID	<u>-</u>	<u>(475.588)</u>
Excedente del ejercicio	<u>\$ 98.073.141</u>	<u>67.168.579</u>

Véanse las notas que acompañan a los estados financieros.


CARLOS RAUL BOLAÑOS BOLAÑOS
Revisor Fiscal
T.P. No. 6297-T


FREDY BORRERO MOLINA
Contador
T.P. 50385-T


LEONOR MELO DE VELASCO
Presidenta Ejecutiva
Fundación Mundo Mujer

Fuente:

http://www.mixmarket.org/sites/default/files/notas_a_los_eeff_diciembre_2011_auditadas_con_firmas.pdf

Anexo C: Estados de Resultados del Banco De Occidente

Estados de Resultados Comparativos

(Expresado en Millones de Pesos)

	Periodos Comprendidos	
	Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2.009	Del 1 de enero al 30 de junio de 2.009
Ingresos Operacionales Directos (Nota 24)	850.893,8	846.902,0
Intereses y Descuento Amort. Cartera de Créd y Otros Intereses	537.422,4	661.033,5
Utilidad en Valoración de Inv. Neg. en Títulos de Deuda	95.714,1	64.811,3
Utilidad en Valoración de Inv. Neg. en Títulos Participativos	179,6	1.297,0
Utilidad en Valoración de Inv. Para Mantener hasta el Vencimiento	4.469,5	14.749,0
Utilidad en Valoración de Inv. Dispon. para la venta en Títulos de Deuda	12.271,2	17.653,1
Ganancia Realizada en Inv. Disponib. para La Venta	1.080,7	84,4
Comisiones y Honorarios	62.923,4	50.708,6
Utilidad en Valoración de Derivados	107.590,1	20.083,6
Cambios	27.561,1	14.668,7
Utilidad en venta de Inversiones	1.681,7	1.812,8
Gastos Operacionales Directos (Nota 24)	339.525,6	301.557,2
Intereses, Prima Amort. y Amort. de Descuento	191.177,8	268.184,7
Pérdida en Valoración De Inv. Neg. en Títulos de Deuda	2.893,6	671,8
Pérdida En Valoración De Inv. para Mantener hasta el Vencimiento	785,0	-
Pérdida En Valoración De Inv. Dispon. para la Venta en Títulos de Deuda	1.384,5	1.138,3
Pérdida Realizada En Inv. Disponibles para la Venta	10,7	-
Comisiones	30.679,2	23.318,0
Pérdida en Valoración de Derivados	69.506,2	1.157,6
Cambios	42.574,0	6.468,0
Pérdida en Venta de Inversiones	514,6	618,8
Resultado Operacional Directo	511.368,2	545.344,8
Otros Ingresos Y Gastos Operacionales-Neto	5.592,6	(10.303,4)
Ingresos Operacionales (Notas 24 y 25)	260.960,8	239.502,7
Dividendos y Participaciones	47.984,5	53.204,1
Otros	212.976,3	186.298,6
Gastos Operacionales	255.368,2	249.806,1
Gastos de Personal	120.520,7	116.339,7
Otros (Nota 25)	134.847,5	133.466,4
Resultado Operacional antes de Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	516.960,8	535.041,4
Provisiones	276.844,2	271.848,4
Cartera de Créditos (Nota 7)	244.694,9	243.608,8
Cuentas por Cobrar (Nota 9)	30.762,2	27.076,6
Propiedades y Equipo	15,4	-
Otras	1.371,7	1.163,0
Depreciaciones - Bienes de Uso Propio	11.652,9	9.498,9
Amortizaciones (Nota 12)	6.779,1	17.214,6
Resultado Operacional Neto	221.684,6	236.479,5
Ingresos No Operacionales (Nota 26)	25.583,4	22.424,1
Ingresos No Operacionales	25.583,4	22.424,1
Gastos No Operacionales	6.861,6	5.032,9
Gastos No Operacionales	6.861,6	5.032,9
Resultado Neto No Operacional	18.721,8	17.391,2
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	240.406,4	253.870,7
Impuesto a la Renta y Complementarios (Nota 27)	62.562,8	71.187,6
Utilidad del Ejercicio	177.843,6	182.683,1

Véanse las Notas que acompañan a los Estados Financieros

Fuente:

https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?_pageid=75192&_dad=portal300&_schema=PORTAL30

Estados de Resultados Comparativos

(Expresado en Millones de Pesos)

	Períodos Comprendidos	
	Del 1 de Julio al 31 de Diciembre de 2.010	Del 1 de Enero al 30 de Junio de 2.010
Ingresos Operacionales Directos (Nota 25)		
Intereses y Descuento Amortizado Cartera de Créditos	458.811,1	470.311,7
Rendimientos en operac. repo, simultáneas transf.temporal de valores y otros intereses	8.413,9	10.589,3
Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Tít. de Deuda	37.365,7	62.182,2
Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Tít. Participativos	1,2	56,5
Utilidad en Valoración de Inversiones Disponibles para la Venta en Tít. de Deuda	28.208,5	24.084,3
Utilidad en Valoración de Inversiones para Mantener Hasta el Vencimiento	8.119,9	9.070,8
Utilidad en posiciones en corto de operac repo abierto, simult y transf. temp. de valores	302,3	43,5
Ganancia Realizada en Inversiones Disponibles para la Venta	1.417,8	4.048,4
Reajuste de la Unidad de Valor Real - UVR	2.401,2	1.610,2
Comisiones y Honorarios	85.778,0	77.800,4
Utilidad en la Valoración de Operaciones de Contado	60,9	97,3
Utilidad en la Valoración de Derivados - de Especulación (Nota 9)	179.914,4	171.381,3
Cambios	106.140,5	45.880,3
Utilidad en Venta de Inversiones	931,0	1.549,8
Ingresos Operacionales Leasing	196.604,6	202.202,0
Gastos Operacionales Directos (Nota 25)	482.659,4	445.223,8
Intereses Depósitos y Exigibilidades	110.281,5	145.651,7
Intereses Créditos de Bancos y Otras Obligaciones Financieras	38.188,6	40.064,5
Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Tít. de Deuda	0,0	9.768,3
Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Tít. Participativos	0,0	4,3
Pérdida en Valoración de Inversiones Disponibles para la Venta en Tít. de Deuda	276,4	1.772,5
Pérdida en Valoración de Inversiones para Mantener hasta el Vencimiento	0,0	11.673,4
Pérdida en posiciones en corto de operac. repo abierto, simult. y transf. temp. de valores	367,4	48,8
Comisiones	58.830,2	48.380,2
Pérdida en la valoración de operaciones de contado	56,7	98,7
Pérdida en Valoración de Derivados - de Especulación	179.467,6	147.233,5
Cambios	94.725,9	39.517,7
Pérdida en Venta de Inversiones	465,1	1.010,2
Resultado Operacional Directo	631.811,6	635.684,2
Otros Ingresos y Gastos Operacionales - Neto	(5.844,8)	(3.322,9)
Otros Ingresos Operacionales (Nota 25 y 27)	343.316,3	330.578,4
Dividendos y Participaciones	58.457,5	83.162,6
Recuperaciones	228.709,5	193.079,9
Otros	56.149,3	54.335,9
Otros Gastos Operacionales	349.161,1	333.901,3
Gastos de Personal	142.147,2	138.205,9
Otros	207.013,9	195.695,4
Resultado Operacional Antes de Provisiones Depreciaciones y Amortizaciones	625.966,8	632.361,3
Provisiones	307.354,7	350.242,2
Cartera de Créditos	188.193,7	227.371,8
Cuentas por Cobrar	23.120,8	21.874,4
Propiedades y Equipo (Nota 12)	124,1	0,0
Operaciones de Leasing Financiero	39.480,4	37.477,6
Operaciones de Leasing Operativo (Nota 12)	1.151,3	737,4
Componente Contracíclico Provisiones Individuales	50.979,2	59.792,8
Otras	4.305,2	2.988,2
Depreciaciones (Nota 26)	57.517,9	59.894,2
Amortizaciones (Nota 26)	22.123,0	18.999,3
Resultado Operacional Neto	238.971,2	203.225,5
Ingresos no Operacionales	40.556,0	40.756,5
Utilidad en Venta de Bienes Recibidos en Pago y Restituídos	575,2	551,8
Utilidad en Venta de Propiedades- Equipo y de Otros Activos	11.911,1	3,8
Recuperaciones	25.912,0	33.178,8
Otros Ingresos No Operacionales (Nota 28)	2.157,7	7.022,1
Gastos no Operacionales	6.259,4	9.348,0
Pérdida en Venta de Bienes Recibidos en Pago y Restituídos	443,7	819,1
Pérdida en Venta de Propiedades- Equipo y de Otros Activos	0,0	0,2
Pérdida por Siniestros	2.226,2	5.816,1
Otros Gastos No Operacionales (Nota 28)	3.589,5	2.712,6
Resultado Neto no Operacional	34.296,6	31.408,5
Utilidad (Pérdida) antes de Impuesto a La Renta	273.267,8	234.634,0
Impuesto a La Renta y Complementarios (Nota 29)	71.247,8	47.182,7
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	202.020,0	187.451,3

Véanse las Notas que acompañan a los Estados Financieros

Fuente:

https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?_pageid=75192&_dad=portal30&_schema=PORTAL30

Estados de Resultados Comparativos

(Expresado en Millones de Pesos)

	Períodos Comprendidos	
	Del 1 de Julio al 31 de Diciembre de 2.011	Del 1 de Enero al 30 de Junio de 2.011
Ingresos Operacionales Directos (Nota 25)		
Intereses y Descuento Amortizado Cartera de Créditos	\$ 586,201.9	\$ 1,582,923.2
Rendimientos en Operaciones Repo, simultáneas Transferencia Temporal de Valores y Otros Intereses	14,918.0	488,939.4
Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos de Deuda	32,206.0	12,545.6
Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos Participativos	-	32,639.7
Utilidad en Valoración de Inversiones Disponibles para la Venta en TIL de Deuda	26,533.5	5.8
Utilidad en Valoración de Inversiones para Mantener Hasta el Vencimiento	6,625.9	33,562.4
Utilidad en Posiciones en Corto de Operaciones Repo Abierto, Simultáneas y Transferencias Temporal de Valores	4,426.5	9,726.5
Ganancia Realizada en Inversiones Disponibles para la Venta	56.2	89.3
Reajuste de la Unidad de Valor Real - UVR	3,454.1	2,895.9
Comisiones y Honorarios	85,960.2	2,232.9
Utilidad en la Valoración de Operaciones de Contado	8.2	84,187.5
Utilidad en la Valoración de Derivados - de Especulación (Nota 9)	206,187.6	0.5
Cambios	375,876.0	205,864.2
Utilidad en Venta de Inversiones	802.5	71,379.0
Ingresos Operacionales Leasing	239,666.6	4,473.0
		207,851.7
Gastos Operacionales Directos (Nota 25)		
Intereses Depósitos y Exigibilidades	166,553.2	843,069.9
Intereses Créditos de Bancos y Otras Obligaciones Financieras	41,505.1	115,338.2
Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos de Deuda	0.4	35,203.7
Pérdida en Posiciones en Corto de Operaciones Repo Abierto, Simultánea y Transferencia Temporal de Valores	4,693.3	2,989.4
Comisiones	58,480.8	106.3
Pérdida en la Valoración de Operaciones de Contado	0.5	50,266.7
Pérdida en Valoración de Derivados - de Especulación	214,068.3	3.6
Cambios	357,342.5	191,253.2
Pérdida en Venta de Inversiones	425.8	71,088.0
		462.3
Resultado Operacional Directo		
	739,853.3	689,684.0
Otros Ingresos y Gastos Operacionales - Neto		
	(94,132.3)	(83,340.1)
Otros Ingresos Operacionales (Notas 25 y 26)		
Dividendos y Participaciones	71,146.1	322,983.7
Recuperaciones	191,172.8	79,954.0
Otros	60,664.8	159,738.5
		56,724.1
Otros Gastos Operacionales		
Gastos de Personal	158,272.4	417,116.0
Otros (Nota 26)	258,843.6	146,403.6
		233,353.1
Resultado Operacional antes de Provisiones Depreciaciones y Amortizaciones		
	645,721.0	379,756.7
Provisiones		
Cartera de Créditos	188,486.2	308,999.6
Cuentas por Cobrar	22,144.6	171,372.4
Propiedades y Equipo (Nota 12)	-	20,888.5
Operaciones de Leasing Financiero	34,687.0	224.3
Operaciones de Leasing Operativo (Nota 12)	1,556.4	31,375.6
Componente Contradiccio Provisiones Individuales	58,052.1	1,203.1
Otras	4,073.3	51,306.5
		6,094.5
Depreciaciones (Nota 27)		
	60,775.6	55,969.5
Amortizaciones (Nota 27)		
	25,800.2	23,646.3
Resultado Operacional Neto		
	250,145.6	244,263.2
Ingresos no Operacionales		
Utilidad en Venta de Bienes Recibidos en Pago y Restituidos	2,157.4	46,144.9
Utilidad en Venta de Propiedades- Equipo y de Otros Activos	5.9	2,095.4
Recuperaciones	42,194.6	589.8
Otros Ingresos No Operacionales (Nota 28)	1,787.0	37,901.2
		7,473.7
Gastos no Operacionales		
Pérdida en Venta de Bienes Recibidos en Pago y Restituidos	1,267.2	8,098.9
Pérdida en Venta de Propiedades- Equipo y de Otros Activos	-	1,196.9
Pérdida por Sinistros	4,456.9	0.5
Otros Gastos No Operacionales (Nota 28)	2,374.8	3,521.0
		2,799.6
Resultado Neto no Operacional		
	38,046.0	7,518.0
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta		
	288,191.6	40,542.1
Impuesto sobre la Renta y Complementarios (Nota 29)		
	61,253.7	284,805.3
Utilidad del Ejercicio		
	\$ 226,937.9	70,462.9
		214,342.4

Véanse las Notas que acompañan a los Estados Financieros

Fuente:

https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?_pageid=75192&_dad=portal300&_schema=PORTAL30

Anexo D: Estados de Resultados de Bancamía

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
(Publicación Autorizada por la Superintendencia Financiera)
CIRCULAR EXTERNA 048 DE 2003

ENTIDAD	01 TIPO	02 CÓDIGO	NOMBRE	PERIODO COMPRENDIDOS	DEL:	AL:	PERIODO COMPRENDIDOS	DEL:	AL:	(Millones de pesos)
					01/01/2009	31/12/2009	01/01/2008	31/12/2008		
					DOMM/AAAA	DOMM/AAAA	DOMM/AAAA	DOMM/AAAA		
INGRESOS OPERACIONALES DIRECTOS										
Intereses y Descuento Amortizado Cartera de Créditos y Otros Intereses					122.031	151.408	25.738	30.315		
Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos de Deuda					53		457			
Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos Participativos					60		8			
Utilidad en Valoración de Inversiones para Mantener Hasta el Vencimiento					-		-			
Utilidad en Valoración de Inversiones Disponibles para la Venta en Títulos de Deuda					-		-			
Utilidad en Valoración por Transferencia Temporal de Valores					-		-			
Ganancia Realizada en Inversiones Disponibles para la Venta					-		-			
Resgate de la Unidad de Valor Real - UVR					20.207		4.093			
Comisiones y Honorarios					-		-			
Utilidad en Valoración de Derivados					18		22			
Cambios					-		-			
Utilidad en Venta de Inversiones					-		-			
Utilidad en Venta de Cartera					-		-			
Componente Financiero de Leasing					-		-			
Cánones en Arrendamiento de Leasing Operativo					-		-			
Sanciones por Incumplimiento en Contratos de Leasing Financiero					-		-			
Sanciones por Incumplimiento en Contratos de Leasing Operativo					-		-			
Utilidad en Venta de Activos en Leasing Financiero					-		-			
Utilidad en Venta de Activos en Leasing Operativo					-		-			
GASTOS OPERACIONALES DIRECTOS										
Intereses, Prima Amortizada y Amortización de Descuento					36.991	37.585	9.575	9.726		
Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos de Deuda					-		-			
Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos Participativos					-		-			
Pérdida en Valoración de Inversiones para Mantener Hasta el Vencimiento					-		-			
Pérdida en Valoración de Inversiones Disponibles para la Venta en Títulos de Deuda					-		-			
Pérdida en Valoración por Transferencia Temporal de Valores					-		-			
Pérdida Realizada en Inversiones Disponibles para la Venta					-		-			
Resgate de la Unidad de Valor Real - UVR					578		90			
Comisiones					-		-			
Pérdida en Valoración de Derivados					16		61			
Cambios					-		-			
Pérdida en Venta de Inversiones					-		-			
Pérdida en Venta de Cartera					-		-			
Pérdida en Venta de Activos en Leasing					-		-			
Depreciaciones y Amortizaciones de Bienes Dados en Leasing					-		-			
RESULTADO OPERACIONAL DIRECTO										
					113.823		20.589			
OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES - NETO										
					(73.004)		(14.121)			
INGRESOS OPERACIONALES										
Dividendos y Participaciones					0	4.516	-	9		
Sanciones por Incumplimiento en Contratos de Arrendamiento					4.516		9			
Otros					-		-			
GASTOS OPERACIONALES										
Gastos de Personal					45.547	77.519	7.779	14.130		
Otros					31.972		6.351			
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES										
					40.820		6.468			
PROVISIONES										
Inversiones					34.038		17.805			
Cartera de Créditos					20.636		16.082			
Cuentas por Cobrar					1.822		1.155			
Propiedades y Equipo					-		-			
Leasing Financiero					-		-			
Leasing Operativo					-		-			
Otros					2.778		669			
DEPRECIACIONES - BIENES DE USO PROPIO										
					2.243		441			
AMORTIZACIONES										
					6.009		1.062			
RESULTADO OPERACIONAL NETO										
					(1.470)		(12.940)			
INGRESOS NO OPERACIONALES										
Ingresos No Operacionales					3.600	3.609	10.492	10.492		
GASTOS NO OPERACIONALES										
Gastos No Operacionales					430	430	47	47		
RESULTADO NETO NO OPERACIONAL										
					3.230		10.445			
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA										
					1.760		(2.495)			
IMPUESTO A LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS										
					1.410		-			
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO										
					350		(2.495)			

MERCEDES GÓMEZ RESTREPO
Representante Legal

CARLOS ARMANDO BELTRAN RUIZ
Contador General
T.P. No. 24375-T

PAULA ANDREA ALVAREZ R.
Revisor Fiscal
T.P. No. 82877-T
Designado por Deloitte & Touche Ltda.
(Ver mi Declaración de febrero 22 de 2010)

Fuente:

http://www.bancamia.com.co/pdf/2012/Mayo_2012/I.INFORMACION_ESTADOS_FINANCIEROS_2008-2009-2010-2011/ESTADOS%20FINANCIEROS%20COMPARATIVOS%202008%20-%202009.pdf

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
A 31 DE DICIEMBRE DE 2011
ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO
CIRCULAR EXTERNA 028 DE 2010

ENTIDAD 01 52 CODIGO BANCO DE LAS MICROFINANZAS BANCAMIA S.A. CIUDAD BOGOTA

Con autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia Sin Autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia por aplicación Decreto 2555 de 2010 X

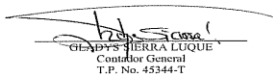
(Millones de Pesos)

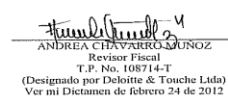
	NOTAS	PERIODOS COMPRENDIDOS		
		DEL 01/01/2011 DOMINICAL	31/12/2011 DOMINICAL	DEL 01/01/2010 DOMINICAL
	[23]		281.927	200.379
INGRESOS OPERACIONALES DIRECTOS				
Intereses y Descuento Amortizado Cartera de Créditos		220.915		153.099
Rendimientos en operac. repo, simultáneos y trans temporal de valores y otros intereses		815		192
Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos de Deuda		-		5
Utilidad en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos Participativos		2		-
Utilidad en Valoración de Inversiones Disponibles para la Venta en Títulos de Deuda		-		0
Utilidad en Valoración de Inversiones para Mantener Hasta el Vencimiento		33		-
Utilidad en posiciones en corto de operac.repo abierto, simult y trans temporal de valores		-		-
Utilidad en la Valoración de Camuséles		-		-
Ganancia Realizada en Inversiones Disponibles para la Venta		-		-
Reajuste de la Unidad de Valor Real - UVR		-		-
Comisiones y Honorarios		60.162		46.180
Utilidad en la Valoración de Operaciones de Contado		-		-
Utilidad en la Valoración de Derivados - de Especulación		-		-
Cambios		-		0
Utilidad en la Venta de Derivados - de Especulación		-		-
Utilidad en la Venta de Derivados - de Cobertura		-		-
Utilidad en la Valoración de Derivados - de Cobertura		-		-
Utilidad en Venta de Inversiones		-		3
Utilidad en Venta de Cartera		-		-
Ingresos Operacionales Leasing		-		-
GASTOS OPERACIONALES DIRECTOS	[24]		40.281	32.272
Intereses Depositos y Exigibilidades		3.719		545
Intereses Créditos de Bancos y Otras Obligaciones Financieras		35.116		30.582
Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos de Deuda		0		3
Pérdida en Valoración de Inversiones Negociables en Títulos Participativos		-		-
Pérdida en Valoración de Inversiones Disponibles para la Venta en Títulos de Deuda		0		9
Pérdida en Valoración de Inversiones para Mantener Hasta el Vencimiento		-		-
Pérdida en la valoración de camuséles		-		-
Pérdida en posiciones en corto de operac.repo abierto, simult y trans temporal de valores		-		-
Pérdida Realizada en Inversiones Disponibles para la Venta		-		-
Reajuste de la Unidad de Valor Real - UVR		-		-
Comisiones		1.448		1.132
Pérdida en la valoración de operaciones de contado		-		-
Pérdida en Valoración de Derivados - de Especulación		-		-
Cambios		1		1
Pérdida en la Venta de Derivados - de Especulación		-		-
Pérdida en la Venta de Derivados - de Cobertura		-		-
Pérdida en la Valoración de Derivados - de Cobertura		-		-
Pérdida en Venta de Inversiones		-		-
Pérdida en Venta de Cartera		-		-
RESULTADO OPERACIONAL DIRECTO			241.646	168.107
OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES - NETO			(113.163)	(50.992)
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	[25]		16.673	9.503
Dividendos y Participaciones		-		-
Recuperaciones		16.508		9.478
Otros		165		27
OTROS GASTOS OPERACIONALES	[26]		129.856	100.485
Gastos de Personal		72.997		58.075
Otros		56.859		42.410
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			128.463	77.125
PROVISIONES	[27]		46.054	42.972
Inversiones		-		-
Cartera de Créditos		44.072		41.339
Cuentas por Cobrar		1.737		1.191
Posiciones Activas del Mercado Monetario y Relacionadas		-		-
Propiedades y Equipo		-		-
Operaciones de Leasing Financiero		-		-
Operaciones de Leasing Operativo		-		-
Componente Contraccional Provisiones Individuales		229		94
Otros		16		348
DEPRECIACIONES			5.371	2.899
AMORTIZACIONES			18.354	18.421
RESULTADO OPERACIONAL NETO			58.054	12.833
INGRESOS NO OPERACIONALES	[28]		7.069	6.039
Utilidad en Venta de Bienes Recibidos en Pago y Restituidos		-		11
Utilidad en Venta de Propiedades- Equipo y de Otros Activos		-		4.848
Recuperaciones		6.358		1.162
Otros Ingresos No Operacionales		711		-
GASTOS NO OPERACIONALES	[29]		305	1.193
Pérdida en Venta de Bienes Recibidos en Pago y Restituidos		-		-
Pérdida en Venta de Propiedades- Equipo y de Otros Activos		-		-
Pérdida por siniestros		214		392
Otros Gastos No Operacionales		91		801
RESULTADO NETO NO OPERACIONAL			6.764	4.846
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA			65.448	17.679
IMPUESTO A LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS			29.345	1.569
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO			36.103	16.110

AGOSTO DE 2010

F.5089-68


MERCEDES GÓMEZ RESTREPO
 Representante Legal


GENY HERRERA LUQUE
 Contador General
 T.P. No. 45344-T


ANDREA CHAVARRO SOTO
 Revisor Fiscal
 T.P. No. 108714-T
 (Designado por Deloitte & Touche Ltda)
 Ver mi Dictamen de febrero 24 de 2012

Fuente:

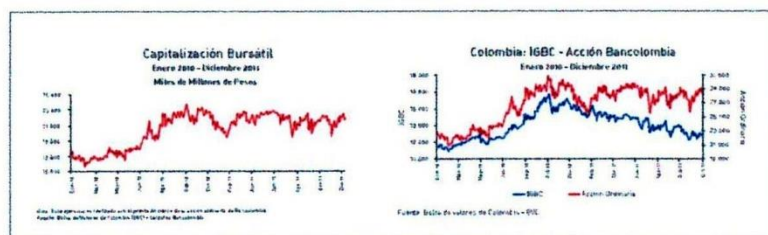
http://www.bancamia.com.co/pdf/2012/Mayo_2012/I.INFORMACION_ESTADOS_FINANCIEROS_2008-2009-2010-2011/ESTADOS%20FINANCIEROS%20COMPARATIVOS%202008%20-%202009.pdf

Anexo E: Estados de Resultados de Bancolombia

GRUPO BANCOLOMBIA RESULTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

RESULTADOS Y BALANCE (Cifras al cierre en millones de pesos)			
	2011	2010	2009
Ingresos operacionales	8.492.762	7.226.263	8.457.798
Resultado operacional neto	2.109.595	1.914.801	1.709.943
Utilidad neta	1.663.894	1.436.494	1.256.850
Activos totales	85.463.020	68.095.156	61.864.365
Cartera de créditos y Leasing financiero, neto	58.575.846	46.091.877	39.610.307
Inversiones neto	9.958.191	8.675.762	8.914.913
Pasivos totales	76.469.661	60.148.016	54.831.536
Depósitos			
(Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorro y CDT's)	51.530.061	42.887.073	41.700.217
Patrimonio	8.993.360	7.947.140	7.032.829

EFICIENCIA Y RENTABILIDAD (Datos al cierre)			
	2011	2010	2009
Eficiencia			
(Gastos operacionales / Promedio del activo total)	4,6%	4,9%	4,7%
Rentabilidad promedio del activo total	2,2%	2,3%	2,0%
Rentabilidad promedio del patrimonio	20,2%	19,7%	19,6%
Relación de solvencia	12,46%	14,68%	13,2%
Calidad de la cartera			
(Cartera vencida / Cartera Bruta)	2,2%	2,9%	3,9%
Cobertura cartera vencida total	209,8%	179,8%	149,4%



Grupo
Bancolombia

Fuente:

<http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anales/2011/Infor>

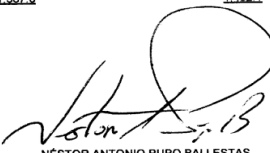
Anexo F: Estado de Resultados del Banco De Bogotá

BANCO DE BOGOTÁ			
Estados de Ganancias y Pérdidas			
(Expresados en millones de pesos, excepto la utilidad por acción)			
	Periodos Compreendidos		
	Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2009	Del 1 de enero al 30 de junio de 2009	
Ingresos operacionales directos (nota 25)	\$ 1,087,005.4	1,362,252.6	1,990,994.8
Intereses y descuento amortizado	1,087,005.4	1,362,252.6	
Utilidad en valoración de inversiones negociables en títulos de deuda	34,958.0	38,379.1	
Utilidad en valoración de inversiones disponibles para la venta en títulos de deuda	47,187.4	39,963.2	
Utilidad en valoración de inversiones para mantener hasta el vencimiento	10,016.3	31,114.2	
Ganancia realizada en inversiones disponibles para la venta	68,842.0	2,010.2	
Reajuste de la unidad de valor real - UVR	0.0	349.3	
Comisiones y honorarios	264,550.0	239,419.0	
Utilidad en posiciones en corto de operaciones repo abierto	382.4	17.9	
Utilidad en la valoración de operaciones de contado	679.5	0.0	
Utilidad en la valoración de derivados	235,497.1	234,181.2	
Cambios	37,459.7	23,543.8	
Utilidad en venta de inversiones	23,344.2	19,764.3	
Gastos operacionales directos (nota 25)	718,988.1	921,492.7	
Intereses, prima amortizada y amortización de descuento	418,444.6	640,168.8	
Reajuste de la unidad de valor real - UVR	28.5	0.0	
Comisiones	52,182.9	48,485.5	
Pérdida en valoración de derivados	167,873.5	193,215.4	
Cambios	62,863.7	26,276.3	
Pérdidas en posiciones en corto de operaciones repo abierto	1,413.7	40.3	
Pérdida en valoración de operaciones de contado	1,709.9	0.0	
Pérdida en venta de inversiones	14,471.3	13,306.4	
Resultado operacional directo	1,090,933.9	1,069,502.1	
Otros ingresos (gastos) operacionales - neto	(96,952.4)	(190,083.7)	
Ingresos operacionales	412,937.3	335,929.3	
Dividendos y participaciones (nota 25)	94,002.9	82,380.5	
Otros (nota 26)	318,934.4	253,548.8	
Gastos operacionales	509,889.7	526,013.0	
Gastos de personal	189,468.6	188,544.7	
Otros (nota 26)	320,421.1	337,468.3	
Resultado operacional antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones	993,981.5	879,418.4	
Provisiones (nota 25)	420,892.7	395,424.9	
Inversiones	52.5	122.8	
Cartera de créditos	374,931.8	356,769.5	
Otras (nota 27)	45,908.4	38,532.6	
Depreciaciones - bienes de uso propio (nota 11)	18,747.9	18,007.8	
Amortizaciones	25,379.1	22,052.5	
Resultado operacional - neto	528,961.8	443,933.2	
Ingresos no operacionales (notas 25 y 28)	33,193.1	66,416.8	
Gastos no operacionales (nota 28)	23,674.8	8,210.9	
Resultado neto no operacional	9,518.3	58,205.9	
Utilidad antes de impuesto a la renta	538,480.1	502,139.1	
Impuesto a la renta y complementarios (nota 29)	160,414.3	149,069.0	
Utilidad del ejercicio	\$ 378,065.8	353,070.1	
Utilidad por acción (en pesos)	\$ 1,587.0	1,482.1	

Véanse las notas que acompañan los estados financieros.


ALEJANDRO FIGUEROA JARAMILLO
Representante Legal


GUSTAVO AVENDAÑO LUQUE
Revisor Fiscal T. P. 3154-T
Miembro de KPMG Ltda.
(Véase mi dictamen del 16 de febrero de 2010)


NÉSTOR ANTONIO PUJO BALLESTAS
Gerente de Contabilidad T. P. 43967-T

Fuente:

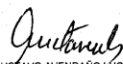
https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,163333023&_dad=portal&_schema=PORTAL

BANCO DE BOGOTÁ
Estados de Ganancias y Pérdidas
Semestres que terminaron en 31 de diciembre y 30 de junio de 2010
(Expresados en millones de pesos, excepto la utilidad por acción)

	Periodos Comprendidos	
	Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2010	Del 1 de enero al 30 de junio de 2010
Ingresos operacionales directos (nota 27)	\$ 3.638.992,7	3.098.153,0
Intereses y descuento amortizado	959.863,0	963.339,7
Utilidad en valoración de inversiones negociables en títulos de deuda	14.916,5	17.156,7
Utilidad en valoración de inversiones negociables en títulos participativos	0,0	18,5
Utilidad en valoración de inversiones disponibles para la venta en títulos de deuda	84.790,2	74.654,9
Utilidad en valoración de inversiones para mantener hasta el vencimiento	6.159,3	11.531,6
Ganancia realizada en inversiones disponibles para la venta	69.699,2	28.666,1
Reajuste de la unidad de valor real - UVR	26,2	249,3
Comisiones y honorarios	291.532,4	263.885,3
Utilidad en posiciones en corto de operaciones repo abierto	5.196,0	278,6
Utilidad en la valoración de operaciones de contado	57,1	585,4
Utilidad en la valoración de derivados	2.081.665,1	1.843.279,0
Cambios	99.623,0	60.710,5
Utilidad en venta de inversiones	11.161,6	20.106,8
Componente financiero de leasing	14.151,1	13.512,2
Sancciones por incumplimiento en contratos de leasing	132,0	176,4
Gastos operacionales directos (nota 27)	2.515.174,5	2.045.813,7
Intereses Depósitos y Exigibilidades	274.846,8	296.026,4
Intereses Créditos de Bancos y Otras Obligaciones Financieras	24.961,9	22.357,9
Pérdida realizada en inversiones disponibles para la venta	0,0	10,6
Comisiones	57.730,5	52.770,2
Pérdida en valoración de derivados	2.092.877,5	1.597.825,5
Cambios	48.178,4	62.501,3
Pérdidas en posiciones en corto de operaciones repo abierto	9.378,8	79,0
Pérdida en valoración de operaciones de contado	0,0	1.758,8
Pérdida en venta de cartera	3,1	0,0
Pérdida en venta de inversiones	8.699,5	12.484,0
Resultado operacional directo	1.123.818,2	1.052.339,3
Otros ingresos (gastos) operacionales - neto	(172.162,4)	(130.427,7)
Ingresos operacionales	404.167,8	434.942,0
Dividendos y participaciones (nota 26)	127.969,1	160.983,8
Otros (nota 27)	276.198,7	273.958,2
Gastos operacionales	576.330,2	565.369,7
Gastos de personal	200.721,1	196.743,1
Otros (nota 27)	375.609,1	368.626,6
Resultado operacional antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones	951.655,8	921.911,6
Provisiones	412.159,3	396.007,4
Inversiones	51,0	19,2
Cartera de créditos y operaciones de leasing	380.336,4	363.381,7
Cartera de créditos	372.350,7	231.422,6
Operaciones de leasing	504,9	1.099,6
Componente individual contracíclico - cartera de consumo	1.761,4	44.579,0
Componente individual contracíclico - cartera de comercial	5.719,4	86.280,5
Cuentas por cobrar	29.204,0	30.454,4
Otras cuentas por cobrar	28.838,5	29.175,3
Componente contracíclico cuentas por cobrar	365,5	1.279,1
Otras (nota 28)	2.567,9	2.152,1
Depreciaciones - bienes de uso propio (nota 11)	20.633,9	19.382,0
Amortizaciones	27.337,1	26.016,6
Resultado operacional - neto	491.525,5	480.505,6
Ingresos no operacionales (notas 29)	57.002,4	59.865,0
Gastos no operacionales (nota 29)	10.220,5	13.369,4
Resultado neto no operacional	46.781,9	46.495,6
Utilidad antes de impuesto a la renta	538.307,4	527.001,2
Impuesto a la renta y complementarios (nota 30)	145.126,8	138.371,2
Utilidad del ejercicio	\$ 393.180,6	\$ 388.630,0
Utilidad por acción (en pesos)	\$ 1.650,4	\$ 1.631,3

Véanse las notas que acompañan los estados financieros.


ALEJANDRO FIGUEROA JARAMILLO
Representante Legal


GUSTAVO AVENDAÑO LUQUE
Pástor Fiscal T. P. 3154-T
Miembro de KPMG Ltda.
(Véase mi informe del 8 de febrero de 2011)


NÉSTOR ANTONIO PUPO BALLESTAS
Gerente de Contabilidad T. P. 43967-T

Fuente:

https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,163333023&_dad=portal&_schema=PORTAL

BANCO DE BOGOTÁ
Balance General
al 31 de diciembre de 2011
(con cifras comparativas al 30 de junio de 2011)
(Expresado en millones de pesos)

Activo	31 de diciembre	30 de junio
Efectivo y equivalentes de efectivo, neto	\$ 3,488,259	\$ 3,263,727
Disponible (Nota 4 y 26)	2,823,022	2,991,748
Posiciones activas en operaciones de mercado monetario y relacionadas (Nota 5)	665,237	271,979
Inversiones, neto (notas 6 y 26)	10,725,587	10,718,785
Títulos de Deuda	4,488,147	5,023,823
Negociables	482,677	488,912
Disponibles para la venta	2,586,837	1,687,259
Para mantener hasta el vencimiento	1,363,204	1,352,325
Derechos de transferencia de inversiones	55,429	1,515,327
Títulos Participativos	6,238,189	5,695,681
Disponibles para la venta	6,238,189	5,695,681
Menos: Provisión	(789)	(719)
Cartera de Crédito y operaciones de leasing financiero, neto (notas 7 y 26)	26,002,171	23,924,461
Cartera de Vivienda	20,201	18,937
Cartera comercial	20,714,007	19,438,228
Cartera de consumo	4,999,734	4,499,109
Microcréditos	240,857	206,449
Leasing Financiero	880,393	582,690
Menos: Provisión	(862,821)	(800,820)
Aceptaciones y Derivados (notas 8 y 26)	263,125	289,845
Cuentas por Cobrar, neto (notas 9 y 26)	651,567	470,891
Intereses	274,355	238,095
Componente financiero	4,282	2,713
Comisiones y Honorarios	17,356	17,427
Pago por cuenta de clientes	15,854	15,557
Otras	410,421	264,692
Menos: Provisión	(70,701)	(67,593)
Bienes realizables, recibidos en pago, restituidos y no utilizados en el objeto social, neto (nota 10)	19,187	20,518
Propiedades y equipos, neto (nota 11)	320,523	423,491
Otros activos, netos(nota 12 y 26)	984,810	1,125,383
Gastos Anticipados y Cargos Diferidos	313,596	307,154
Bienes por Colocar en Contrato Leasing	67,434	37,677
Crédito Mercantil	510,799	521,267
Otros	97,811	264,066
Menos: Provisión	(4,830)	(4,781)
Valorizaciones, netas	819,645	868,286
Inversiones Disponibles para la Venta en Títulos Participativos (nota 6 y 26)	277,765	332,136
Propiedades y Equipo	535,504	529,744
Otras	6,376	6,376
Total Activo	\$ 43,284,854	\$ 41,104,557
Total cuentas contingentes y de orden (Notas 24 y 25)	\$ 171,648,313	\$ 187,491,014

Fuente:

https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,163333023&_dad=portal&_schema=PORTAL