

DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES BANCA EMPRESARIAL

**BANCO DE OCCIDENTE
INFORME DE PRÁCTICA**

JACOBO LÓPEZ TENORIO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES BANCA EMPRESARIAL

**BANCO DE OCCIDENTE
INFORME DE PRÁCTICA**

JACOBO LÓPEZ TENORIO

**Informe de práctica presentado como prerrequisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
RUTH GUTIERREZ
Magíster en Planeación Socioeconómica**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial

RUTH GUTIERREZ

Director

ISAAC FUENMAYOR

Jurado

CARLOS FERNANDO CUEVAS

Jurado

Santiago de Cali, Febrero de 2008

CONTENIDO

	Pag
RESUMEN	7
INTRODUCCION	8
1. ANTECEDENTES	10
2. OBJETIVOS	12
2.1 OBJETIVO GENERAL	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. MARCOS DE REFERENCIA	13
3.1 MARCO INSTITUCIONAL	13
3.1.1 Reseña Histórica y Generalidades	13
3.1.2 Estructura Orgánica	15
3.1.3 Descripción del puesto de trabajo	16
4. APORTES	18
4.1 DOCUMENTO DE APOYO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA DE LA DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES BANCA EMPRESARIAL	18
4.1.1 Guía para elaborar informe de Comisionistas	18
4.1.2 Guía para elaborar informe de Sectores/Nichos Económicos	19
4.1.3 Guía para elaborar informe de Taladros	21
4.1.4 Inducción Cubos (Power Play)	23
4.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DE INFORME SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES RUBROS DEL BANCO	25

5. CONCLUSIONES	27
6. RECOMENDACIONES	29
BIBLIOGRAFIA	31
ANEXOS	32

LISTA DE ANEXOS

	Pag
Anexo A. Estructura organizacional – BANCO DE OCCIDENTE	32
Anexo B. Estructura División Banca Empresarial e Intermedia	33

RESUMEN

El presente trabajo es un informe de práctica profesional realizada en el Banco de Occidente. A manera general, se pretende que además de las labores básicas o principales del cargo el practicante profesional genere valores agregados y aplique su conocimiento y habilidades para destacarse dentro de la institución y lograr una experiencia altamente enriquecedora tanto a nivel personal como laboral.

Dentro del marco laboral establecido por la institución el estudiante se desempeñó durante un periodo de seis meses, en el que además de cumplir con sus funciones desarrolló guías para facilitar el aprendizaje de futuros practicantes y adicionalmente contribuyó al mejoramiento de las labores ya existentes como informes, tareas y requerimientos.

INTRODUCCIÓN

Una de las tendencias más marcadas en el mundo moderno es el manejo rápido y efectivo de la información; incluso hay quienes llaman a la época actual *la era de la información* y no es para menos, la revolución de la información y las telecomunicaciones han causado grandes cambios durante las últimas décadas. Los dispositivos técnicos que se han desarrollado en los últimos años permiten que la información fluya a una velocidad con la que no se había soñado hasta la invención de Internet; sin embargo, la información que circula por los medios electrónicos es tanta que se debe organizar y analizar de forma adecuada para generar ventajas competitivas sostenibles dentro de las empresas.

Desde el año 2005, las entidades financieras del país se encuentran diversificando sus operaciones; un ejemplo son las expansiones a otros países, lo cual se hace con el fin de volverse más competitivos dentro del ámbito internacional, abarcar un mercado más amplio y ampliar la red de productos y servicios que se prestan al cliente. La participación en el mercado bursátil ha aumentado en las últimas décadas debido al crecimiento de las entidades financieras; la Bolsa de Valores Colombiana se encuentra en un proceso de crecimiento que, si bien no ha sido muy acelerado, está dando frutos y cada vez más empresas deciden entrar en el mercado accionario. Otra característica de la situación actual del sector es el ingreso de nuevas entidades financieras internacionales a nuestro país como son BBVA, Banco Santander, Citibank, ABN-AMRO, HSBC, y GE Money entre otros.

Es por lo descrito, que el Área de Investigación de Banca Empresarial del Banco de Occidente fue creada para procesar información que se encuentra en las bases de datos, de tal manera que se pueda proveer como herramienta en la que se apoyen las personas encargadas de la toma de decisiones, por lo que se requiere información certera y orientada a la solución de problemas específicos.

El presente trabajo describe la aproximación que un estudiante en práctica realiza en dicho campo de trabajo, por lo que salen a relucir una serie de competencias adquiridas durante el proceso de formación, al tiempo que se vislumbra otro de los campos de aplicación profesional abiertos para un Administrador de Empresas. Con dicho propósito, se inicia la descripción de la situación encontrada al llegar al cargo, lo que vincula directamente a los objetivos propuestos, para pasar luego a un marco de referencia histórico e institucional que enmarca las acciones realizadas. Después de realizar un análisis del cargo, se culmina el recuento informativo con la descripción del valor agregado o aporte realizado por el practicante, durante el tiempo que permaneció en el cargo.

Es necesario resaltar que, dada la tradición del Banco de Occidente tanto en desarrollos financieros como en Direccionamiento Estratégico y de Mercadeo, todos sus procesos han sido establecidos y normatizados, razón por la cual las acciones emprendidas durante el tiempo de práctica tuvieron una orientación netamente procedimental, sin que surgieran espacios para apoyarse en teorías diferentes a las manejadas en los procesos establecidos por la institución. Adicionalmente, la División de Organización y Métodos (OyM) se dedica a la documentación y estructuración de todos los procesos del Banco, de manera formal y detallada.

A pesar de lo descrito, el practicante considera importante apoyar, con sus aportes la gestión de futuros practicantes en la labor cotidiana que se efectúa en el cargo. Por estos motivos, no se consideró la elaboración de un marco teórico independiente, teniendo en cuenta que el Banco proporcionó el material requerido para que el practicante comprendiera su labor dentro de la Institución y su División.

1. ANTECEDENTES

Existiendo entre el Banco de Occidente y la Universidad Autónoma de Occidente un convenio de práctica profesional, durante el mes de febrero de 2007 llega al cargo de Estudiante en Práctica de la División de Investigaciones Banca Empresarial el señor Jacobo López, quien se encuentra en su último semestre de carrera, con el propósito de desempeñar funciones relacionadas con el manejo, depuración y actualización de bases de datos, generación de informes periódicos para la fuerza comercial y la vicepresidencia comercial, estandarización y automatización de procesos dentro del cargo y la generación del informe semanal del ranking de los gerentes de banca Intermedia de la fuerza comercial.

La inducción realizada por el anterior practicante resalta los procedimientos institucionales para el desempeño profesional, orientado a generar informes cuya elaboración periódica debe llegar a Vicepresidencia, pasando antes por la Dirección del Departamento de Investigaciones Banca Empresarial, quien ejerce las funciones de jefatura inmediata.

Durante el empalme se le pide al nuevo practicante que tome nota sobre los procedimientos a seguir para la generación de los principales informes que se elaboran periódicamente. Se le entrega un block de notas, para que mientras se le explique cómo se genera cada informe el estudiante vaya anotando y así tenga una guía para realizarlo sólo, sin asistencia, después de los días de inducción. La explicación entregada está principalmente enfocada en la gestión operacional, detallando la manera institucional de presentar cada informe.

Mientras se realiza este proceso, el estudiante que entrega el cargo comparte informalmente, y de manera desordenada, conocimientos adquiridos en la elaboración de los informes, como por ejemplo la forma en que se segmentan los clientes de la Banca Empresarial, la organización y estructura de la Fuerza Comercial, la división geográfica que se maneja dentro del país...etc. A menudo esta información debió ser repetida y reforzada por el jefe inmediato y otros compañeros de trabajo a lo largo de la práctica, dada la extensión y precisión de la misma.

Además de las funciones del cargo, se le explica básicamente la organización del piso donde trabaja, que lo comparten dos divisiones, la de Recursos Humanos y la de Banca Empresarial. Se le explica verbalmente que la división de Banca Empresarial tiene dos subdivisiones, la de Banca Empresarial como tal y la de Productos Banca Empresarial y que la primera (Banca Empresarial) está dividida en tres áreas que son Gestión, Investigaciones y Relaciones Publicas.

Después de recibir la inducción, el practicante profesional que llega a ocupar el cargo recibe apoyo y colaboración para su aprendizaje principalmente de los analistas y freelances. Al tercer o cuarto día de trabajo el practicante recibe inducción por parte del jefe directo, indicándole funciones y razón de ser de la División dentro del contexto general del Banco, permitiéndole al estudiante una visión mucho más amplia sobre el funcionamiento de la institución, las áreas y divisiones a las que se apoya con el trabajo realizado.

A partir de ese momento, el practicante empieza a recepcionar información y elaborar los informes, pero el manejo de los datos desde la exclusiva perspectiva de copia, transcripción y presentación, entregados para ser analizados en Vicepresidencia, no dejaba un sentimiento de aporte, por lo que se decide iniciar cambios en la estructura y presentación de los reportes, buscando que el cargo evolucione y se obtenga una mayor orientación hacia el análisis. Además se propone desarrollar guías para facilitar la elaboración de los informes a futuros practicantes.

Al finalizar el período de práctica profesional, el nuevo manejo de formatos permitió la generación de información y análisis acorde con los cambios generados por la implementación del nuevo modelo comercial y necesidades específicas de la vicepresidencia comercial.

2. OBJETIVOS

A continuación se plantean los objetivos perseguidos por el estudiante en práctica desde el momento en que asumió el cargo en la División de Investigaciones del Banco de Occidente.

2.1. OBJETIVO GENERAL

Desde el cargo de practicante profesional de la División de Investigaciones Banca Empresarial, proveer información actualizada y oportuna para apoyar los procesos de toma de decisiones gerenciales y seguimientos al desempeño y cumplimiento de objetivos de la fuerza comercial; además de contribuir a la estandarización y realización de los procesos propios del cargo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un documento de apoyo que permita al estudiante en práctica investigar y aprender de manera autónoma sobre procesos, tareas, programas y herramientas necesarias para un mejor desempeño dentro del cargo.
- Desarrollar el proceso que permita elaborar un informe mensual para Vicepresidencia, en el que se presente información ordenada sobre el comportamiento de los principales rubros del banco en su totalidad y en las cuatro vicepresidencias regionales.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1. MARCO INSTITUCIONAL

El presente capítulo presenta información relacionada con la historia del Banco de Occidente y su estructura orgánica, desde lo general y desde el Área de banca Empresaria, División de Investigaciones, lo que influye una descripción de las funciones desempeñadas por el practicante.

3.1.1. Reseña Histórica y Generalidades. El Banco de Occidente es una empresa dedicada a la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, que inició operaciones como sociedad anónima comercial de naturaleza bancaria, debidamente constituida, el 3 de mayo de 1965, bajo la administración del Doctor Alfonso Díaz. En la foto que se presenta a continuación, se aprecia el Banco de Occidente en sus orígenes, el cual se convirtió en el más alto de la ciudad de Santiago de Cali, con sus 130 metros de altura.

Su orientación y su rango conservaron inicialmente el matiz regional durante los primeros años, período durante el cual el desarrollo del sector bancario fue realmente lento.

Las primeras oficinas fuera de Cali se abrieron en Palmira, Pereira y Armenia. En 1970, el Banco contaba con una red de 15 oficinas, un patrimonio aproximadamente \$74 millones de pesos y activos totales del orden de \$ 685 millones.

En 1973 El Banco de Occidente inició una nueva etapa bajo la orientación del grupo económico Sarmiento Angulo, el cual lo fortaleció con recursos de capital y su reconocida experiencia, transformando profundamente la institución y ampliando sus horizontes, hasta convertirla en una entidad de proyección nacional e internacional.

A finales del 76 el Banco lanzó su propio sistema de tarjeta de crédito Credencial, inspirado en el potencial bancario de este instrumento como medio para hacer compras y pagos.

Durante la segunda mitad de los años 70, el sector bancario en Colombia enfrentaba ya de manera incipiente algunos de los retos que hoy son grandes y desafiantes realidades. La modernización tecnológica como fuente de productividad y de capacidad para la prestación de servicios cada vez mayores y más exigentes y la creciente competencia sobre los recursos del público, con un

grave impacto sobre los costos financieros y el margen de intermediación del sector.

Al llegar 1980 el Banco ha desarrollado ya considerablemente su red de oficinas y su envergadura financiera, lo que lo lleva a formar Direcciones Regionales. En diciembre de ese año el Banco cuenta con 80 oficinas, activos por 16.000 millones de pesos y un patrimonio de 1.875 millones de pesos.

En junio del 82 el Banco inaugura su filial Banco de Occidente de Panamá, como respuesta a la necesidad de nuevos recursos para el financiamiento externo.

En 1993 se inició el proyecto de modernización de operaciones bajo el enfoque de reingeniería, con el cual se busca eliminar las tareas que no generan valor agregado al cliente e incrementar la fuerza de ventas.

Para el cierre de Diciembre de 1996, el Banco de Occidente cuenta con un patrimonio real de \$219.940 millones de pesos, activos totales por \$1.375.447 millones de pesos y una red de 112 oficinas, distribuidas en 34 ciudades diferentes del país.

En Junio de 1997 inaugura su nueva sede principal en el sector histórico de Cali, donde se concentra la Dirección General del Banco, el Staff de la Región Sur occidental, sus Filiales y Vinculadas.

En 1998 se inició el proyecto London, orientado a optimizar la Estructura Comercial del Banco, y cuyo principal objetivo es atender en forma personalizada y especializada los diferentes segmentos de Banca.

Hoy, después de 40 de años en el mercado financiero colombiano, el Banco de Occidente se ha caracterizado por ser una institución que ha crecido con el país y con su gente, contando con un amplio portafolio de productos y servicios diseñado con altos estándares de calidad y tecnología, para atender las necesidades de sus clientes distribuidos en el mercado de banca oficial, corporativa, empresarial, intermedia centralizada, intermedia, banca personal, vehículos y bienes de consumo intermedio, entre otros. Su red de oficinas está ubicada en 34 ciudades del país y la conforma un equipo humano dispuesto a ofrecer la asesoría y atención que los clientes necesitan.

Hace 21 años el Banco de Occidente presentó por primera vez a los colombianos una invitación a fortalecer y preservar los valores del país, bajo el concepto de "**Crear en lo nuestro**". Hoy, la invitación a los colombianos es a creer en ellos mismos, en todas sus motivaciones y sueños para seguir adelante, alcanzar sus metas y ampliar sus horizontes, haciendo realidad esos sueños y ayudando a la realización personal y profesional de cada miembro de la familia, de la empresa y de la comunidad..

Adicionalmente, el compromiso con la comunidad se ha visto reforzado al realizar campañas y proyectos en pro del medio ambiente, como es la edición anual de un libro y el Premio Nacional de Ecología “Planeta Azul”.

Siendo una empresa que pertenece al sector financiero, debe tener en cuenta el entorno y las tendencias actuales, las cuales incluyen fusión entre bancos existentes del país, con la posibilidad de agrupar nuevos paquetes de servicios y productos para los usuarios, y la búsqueda general de la satisfacción del cliente, enfocada a la generación de valor agregado que permita diferenciarse de los competidores directos.

En ésta primera década del siglo XXI, el Banco de Occidente se ha fusionado con bancos importantes del país como Banco Aliadas y Banco Unión; hace parte del grupo AVAL, un grupo de entidades financieras que trabajan en conjunto para ofrecer a los clientes un mejor servicio en términos de cobertura principalmente, haciendo parte de dicho grupo entidades como el Banco de Bogotá, el Banco Popular, AV Villas, Corficolombiana, Seguros Alfa, Leasing de Occidente, Fiduciaria y Valores de Occidente, entre otros.

Teniendo en cuenta la proyección institucional, tanto la **Visión** como la **Misión** están orientadas a cubrir financieramente las necesidades de sus clientes, por lo que han sido definidas de la siguiente manera:

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.

Visión: Ser la mejor entidad financiera del país.

3.1.2 Estructura Orgánica. La estructura del Banco de Occidente está segmentada en áreas que trabajan en conjunto para lograr el cumplimiento de los objetivos de la entidad, contando con la Presidencia y cuatro organismos asesores o de apoyo, representados en las Divisiones de Contraloría, Tesorería, Recursos Humanos y Proyectos, las cuales establecen los lineamientos para ocho vicepresidencias dedicadas a los siguientes servicios: Banca empresarial, Banca Personal, Vehículos y Bienes de Consumo Intermedio (BCI), Operaciones en Informática, Financiera, Crédito, Riesgo y Jurídica (Anexo 1). Cada una de estas vicepresidencias cuenta con una estructura propia para atender lo que se maneja como unidades de negocio independiente.

Las funciones realizadas por el practicante están insertas en la Vicepresidencia de Banca Empresarial, específicamente en la División de Investigaciones, en donde se encuentra un equipo de trabajo que vincula a un Director, quien es el Jefe inmediato, cuatro analistas, dos freelance y el practicante como tal (Anexo 2). El

director conoce y está a cargo de todos los proyectos y procesos que se llevan a cabo en el área, los analistas en cambio tienen tareas y procesos distintos y aunque a menudo deben trabajar en conjunto, cada uno tiene responsabilidades distintas.

3.1.3 Descripción del puesto de trabajo. El practicante profesional se encuentra con un área de trabajo amable, donde se ubican cinco cubículos pertenecientes a la División de Banca Empresarial, tres pertenecientes a funcionarios del área (Investigaciones Banca Empresarial) y dos pertenecientes al Área de Productos Banca Empresarial: un (1) analista, un (1) freelance y el practicante. Los dos funcionarios asignados al área de productos son también practicantes profesionales.

3.1.3.1 Identificación del cargo.

Cargo: Estudiante en práctica

Jefe inmediato: Director de Investigaciones Banca Empresarial

Dependencia: Investigaciones Banca empresarial

Fecha del análisis: Enero de 2008

A. Objetivo del cargo: Generar y actualizar información acerca de diferentes áreas estratégicas del Banco, en cuanto a productos, mercado, competencia, clientes y fuerza comercial de la entidad; optimizando y estandarizando procesos.

B. Funciones del cargo. Dichas funciones se centran en:

- Proveer informes mensuales del desempeño de la fuerza comercial, utilizando el software y herramientas que ofrece el banco.
- Realizar investigación de mercados, obteniendo información de productos de la competencia y actualizándola periódicamente.
- Apoyar en los diferentes procesos requeridos en el área, poniendo a disposición del grupo de trabajo la colaboración y conocimientos adquiridos.
- Verificar la veracidad de los datos en la información suministrada en los informes, analizando la congruencia y lógica de éstos.
- Generar valor agregado durante el tiempo laborado, aportando nuevas ideas, ya sea de mejoramiento o innovadoras que permitan mostrar y aplicar los conocimientos adquiridos en la práctica.

C. Requisitos del cargo. El cargo como tal requiere una serie de competencias de orden personal, interpersonal y laboral, así:

Formación básica: Estudiante de Administración de Empresas o Ingeniería industrial de noveno o décimo semestre.

Conocimientos complementarios y/o específicos: Manejo de Microsoft Office.

Habilidad Mental:

- Raciocinio
- Concentración
- Iniciativa
- Memoria
- Análisis

D. Responsabilidades. El cargo tiene una serie de responsabilidades que tienen relación tanto con lo material como con intangibles, así:

Por manejo de bienes: computador y elementos de escritorio suministrados por el banco.

Por manejo de información: información confidencial de cifras y productos del banco.

Por precisión en el trabajo: los errores cometidos afectan la labor de la fuerza comercial.

E. Características de personalidad

- Responsabilidad
- Actitud colaboradora
- Confiabilidad
- Cautela

F. Valores

- Lealtad y Honestidad
- Satisfacción al Cliente
- Compromiso con los resultados
- Calidad total
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad y Adaptación al cambio
- Cuidado de los recursos naturales

4. APORTES

Se presenta en este capítulo el resultado de los objetivos planteados al iniciar el desarrollo de la práctica profesional, en la División de Investigaciones del Banco de Occidente en la ciudad de Santiago de Cali.

4.1 DOCUMENTO DE APOYO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA DE LA DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES BANCA EMPRESARIAL

Como se había explicado en la descripción del cargo, el practicante genera y actualiza información relacionada con áreas estratégicas del Banco, en cuanto a productos, mercado, competencia, clientes y fuerza comercial de la entidad, optimizando y estandarizando procesos; es por ello que se elaboran cuatro (4) informes mensuales. Los documentos que orientan la elaboración de los informes de Comisionistas, Sectores/Nichos Económicos y Taladros ya existían, lo que llevó a que se elaborara un documento de apoyo del informe relacionado con Activos, Pasivos, Comisiones y Utilidades (ACPU).

Aunque existía un Manual de Procedimientos Operacionales en el cargo, la terminología y grado de tecnicidad del documento no eran de gran ayuda para una persona que no tuviera conocimientos avanzados en sistemas; por lo tanto, el practicante profesional asumió la tarea de elaborar guías y documentos que permitieran a los futuros practicantes elaborar los informes más rápidamente, de tal manera que se pudiera dedicar más tiempo a comprender y analizar los datos, obteniendo resultados que generaran mayor aporte a la División y a la fuerza comercial. Además, la aplicación/programa Microsoft Office: Word, Excel, Access (que no hace parte de los programas comunes) es una importante herramienta para el desempeño del practicante profesional, por lo que se toma como base para el desarrollo de un documento de inducción que explique cómo y a qué información se puede acceder.

4.1.1 Guía para elaborar informe de Comisionistas. Este informe se realiza con el objetivo de observar el comportamiento mensual en Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorros y Utilidades de los principales Clientes Comisionistas que tiene el banco, la información se obtiene del Software de Promedios, que permite ver esta información desde la perspectiva de un promedio mensual para las cuentas corrientes y de ahorros, y la utilidad que le generó durante el mes en cuestión. Esta guía consta de tres pasos básicos, a partir de los cuales se derivan las acciones de acceso a las rutas y carpetas en donde se encuentra la información, así:

- 1) Se accede a la carpeta de Comisionistas para abrir el último informe generado, se imprime para tener a la mano los nombres y Nits de las principales firmas comisionistas que son clientes del Banco de Occidente.
 - Ruta: Informes 2007 - Informes - Comisionistas
 - Dentro de la carpeta se encuentran los informes anteriores (histórico).
 - Se abre el archivo (Excel) del último informe generado en el cual se van a seleccionar los datos correspondientes a los 5 meses anteriores, se copian y se pegan una columna a la izquierda, se borran los datos del mes que se repite (el mes anterior al que se va a generar el informe) y se dejan en blanco para llenarlos con la información que se va a obtener del software de promedios.

- 2) Se abre el Software de Promedios (desde el escritorio se puede encontrar el acceso directo), en el escritorio el link se llama SW Promedios, se da doble clic sobre el ícono.
 - Con el programa ya abierto, se da clic en el botón “Clientes” del menú superior.
 - Se selecciona la opción Consultar por Nit o CC, Nombre y Cuenta.
 - Aquí aparecerá una casilla para ingresar el Nit (Número único de identificación de los clientes) y se procede a ingresar el número para acceder a la información necesaria para generar el informe y se presiona la tecla Enter.
 - Se abre una ventana con la información con la que se deben llenar los datos del último mes en el informe, el SW Promedios no permite copiar, por lo cual hay que ingresar los valores manualmente en la plantilla de Excel. Los rubros que se analizan en este informe son Cuenta Corriente, Cuenta Ahorros que en el SW Promedios se encuentra como “Ahorro Puro” y la utilidad que se encuentra como “Utilidad Antes de Impuestos”. Después de copiar (manualmente) la información del SW al formato el informe está casi listo.

- 3) Para terminar, se revisan los elementos de forma, los encabezados, pie de página, fecha, etc. para archivar una copia del informe. A manera de ejemplo, se adjunta un informe elaborado con dicho procedimiento.

4.1.2 Guía para elaborar informe de Sectores/Nichos Económicos. Este informe se realiza para ver el comportamiento en un mes de los principales rubros del banco (tanto los medios de captación y colocación como las utilidades), desde una perspectiva que permita ver los valores totales del banco, de cada una de las bancas (oficial y privada), de cada uno de los segmentos de la Banca Empresarial (Oficial, Corporativo, Empresarial, Intermedia Centralizada, Intermedia y Masiva) y finalmente desde un punto de vista más comercial, desde la perspectiva de las vicepresidencias regionales. Cinco son los pasos básicos que orientan ésta, a partir de los cuales se derivan las acciones de acceso a las rutas y carpetas en donde se encuentra la información, así:

- 1) Importar la Base de Asignados del mes actual del equipo de Julio Cesar Valencia:

- Ruta: Inicio - Ejecutar - kstacal10-21 - Compartido - Asignados Nacional - Asig 2007/mm
 - Se abre la base de Microsoft Access, Asignados Mes.
 - En el menú objetos se da clic en el botón tablas.
 - Se copia la tabla Asignados_Nacional_Mes en el equipo pegándola en la base Sectores-Nichos Económicos (para no trabajar sobre la del equipo del analista).
 - La tabla del mes que se va a trabajar debe quedar con el nombre “Asignados Nacional mes”, se debe dar un nombre nuevo a la tabla que se estaba trabajando y cambiarle el nombre a la tabla del mes en cuestión. (clic derecho sobre la tabla que se estaba trabajando, cambiar nombre, se puede ponerle el mes ej. “Asignados Nacional mes Junio” y luego cambiamos el nombre de la misma forma para la que se va a trabajar.)
- 2) Importar la Gran Base más reciente del equipo de Julio Cesar Valencia:
 - Ruta: Inicio - Ejecutar - kstacal10-21 - Compartido - Gran Base
 - Se copia la Base en el equipo (para no trabajar sobre la del equipo de Julio) y de esta se copia la tabla para pegarla en la Base de Sectores.
- 3) En la Base de Asignados del mes a trabajar se crean los Campos Nicho y Descripción Nicho:
 - Se Abre la Tabla (se selecciona y se da clic en el botón vista diseño)
 - En la vista diseño aparecen unas columnas que corresponden a los nombres de los campos y el tipo, los caracteres con los que se van a crear los campos deben coincidir exactamente (mayúsculas/minúsculas y tildes).
 - Se crea un campo que se llame Nicho (clic en la columna Nombre del campo y se escribe el nombre) de tipo numérico (clic en la columna tipo de datos, se selecciona)
 - Guardamos los cambios en la tabla y la cerramos.
- 4) Ejecutamos la consulta Actualización Nichos:
 - Se da clic en el botón Consultas (parte superior izquierda de la pantalla bajo el título Objetos) y buscamos la consulta de actualización de nombre “Actualización Nichos”, si los campos ya están creados, la consulta debe ejecutarse sin problemas.
- 5) Ahora se puede proceder a realizar el informe:
 - Desde la carpeta de Nuevo Informe Sectores (Escritorio, Informes) abrimos el formato base que es un archivo de Excel que contiene 5 pestañas, cada pestaña tiene unos espacios en blanco que se deben llenar con la información que se obtiene de las consultas.
 - Para ejecutar las consultas se ha elaborado un Menú (Switchboard Items en el menú de Tablas) que se llama Sectores-Nichos Económicos, esté menú permite realizar todas las consultas del informe de una manera más fácil y ordenada.

- Dentro de este menú se encuentran cinco botones que corresponden al tipo de reporte que se va a generar (ej. Reporte por Nichos Total Banca Empresarial), están en el mismo orden que encontramos en las pestañas de la plantilla de Excel.
- De aquí en adelante el menú es una buena guía para seguir, solo hay que ir entrando en las consultas haciendo clic en el botón correspondiente, hacer clic en el botón de la consulta (ej. “Suma Valores por Nichos principales”) el cual abre la consulta y luego clic en el botón “exportar” que llevará los datos a una hoja de Excel de donde pueden ser copiados para pegarlos en el informe.
- Al pegar los datos en el formato base debemos hacer un pegado especial para conservar el formato original de las celdas, clic derecho sobre la celda superior izquierda donde se va a pegar la información, pegado especial en formato texto, luego en la barra de herramientas se da clic en el botón copiar y luego clic en el botón pegar como valores.
- Luego procedemos a cerrar la consulta para ejecutar la siguiente, para lo cual se repiten los dos pasos anteriores.
- Cuando el informe esté listo se debe revisar que el encabezado y pie de página sean congruentes con la fecha del informe, después se imprime el informe para archivarlo en el histórico (carpeta A-Z).

4.1.3 Guía para elaborar informe de Taladros. El informe de Taladros permite identificar los cambios negativos más relevantes de los gerentes de zona de la banca empresarial en la región suroccidental, luego se identifica cuáles de los gerentes de su equipo de trabajo fueron los que afectaron de manera negativa los rubros y finalmente se identifican los clientes que generaron este decremento al gerente. Igual que en los procesos anteriores, se realizan cinco pasos básicos y cinco subprocesos, de la siguiente forma:

- 1) Se accede a la carpeta de Taladros para abrir el formato base y el archivo en PowerPlay de donde se obtiene la información y el formato base para elaborar el informe:
 - Ruta: Informes 2007 - Informes - Taladros
 - Dentro de la carpeta se encuentran los formatos base para elaborar el taladro mensual y año acumulado, además se encuentra una carpeta para cada uno de los dos funcionarios a los que se les genera el informe.
 - Se abre el archivo (Excel) del formato base ej. “1 FORMATO BASE MENSUAL”
 - Se abre el archivo de PowerPlay que se encuentra en la carpeta del funcionario, al dar doble clic en el archivo aparecerá una ventana que se refiere a la fuente de la información. Se debe elegir la opción de acceso remoto (Access: Remote) y seleccionar la fuente o conexión: Select a connection – Enterprise1. Luego buscamos en las opciones de conexión el cubo histórico segmentoemp1-13 y se abre (Open). El archivo debe aparecer entonces.
- 2) En el archivo de PowerPlay se debe verificar la actualización de la información, para esto se da clic en mes actual y vemos la fecha del mes al que

están actualizados los datos. Luego se da clic en el botón deshacer para dejar el cubo como estaba.

- 3) Como extraer la información del cubo (PowerPlay):
 - Primero “explotamos” el gerente de zona en cuestión (Gustavo Castillo o Arley Mira), esto se hace dando doble clic en el nombre del gerente. En seguida se deben abrir todos los gerentes asignados al Zonal.
 - Luego se copia el cubo para pegarlo en Excel: Se da clic en la celda superior izquierda del cubo (la celda siempre estará en blanco) y seleccionamos todo ejecutando Ctrl + A y copiamos el cubo Ctrl + C.

- 4) Los datos ya están listos para ser llevados a Excel, entonces empezamos a trabajar sobre el formato base:
 - La información se puede pegar donde se desee, ya sea una hoja de calculo en blanco al final, en un documento nuevo o en la pestaña sobre la que se está trabajando sin que interfiera con el formato.
 - Luego se selecciona la información para pegarla en el espacio del formato base.

- 5) Ahora se puede proceder a realizar el informe:
 - Se pega la información correspondiente al mes actual, al mes actual del año anterior.
 - Luego se procede a realizar el 80X (Identificar que gerentes ocasionan el 80% de las bajas en cada uno de los cuatro rubros que se analizan), para ello se siguen los siguientes pasos:
 - 1.1) Seleccionamos la matriz (todos los gerentes excepto el zonal y todos los valores de los diferentes rubros), en la barra de menús, se da clic en el botón Datos, se selecciona la opción ordenar y se ordenan los datos por la columna correspondiente al rubro (Corriente – N, Ahorros – M, Impuestos – O, Cartera – P), en orden ascendente y se selecciona la opción: La lista tiene fila de encabezamiento NO. Clic en aceptar para que se ordenen los datos.
 - 1.2) Una vez ordenados los datos procedemos definir cuales gerentes han ocasionado el 80 % de las bajas, lo primero que se debe hacer es sumar todos los valores negativos encontrados en el rubro, en una celda (se ha elegido la celda V6) se hace la sumatoria de los valores (situado en la celda =suma(celdas a sumar-solo aquellas con valores negativos)).
 - 1.3) Luego se debe definir que gerentes han generado el 80% de las bajas, dividiendo en una columna, la baja del gerente entre el total de las bajas. En la columna siguiente hacemos la sumatoria de los porcentajes para ver donde se encuentra el valor más cercano a 80%. Se seleccionan los valores que componen el 80% y los gerentes a los que corresponden, se les señala (cambiando el color de relleno de la celda). Luego se ocultan los gerentes tarro (tienen un número delante de su nombre) y aquellos que no contribuyeron a las bajas.

- 1.4) Los gerentes señalados son los que posteriormente se “explotaran” desde el cubo para ver cuales de sus clientes le ocasionaron el 80% de su baja, el procedimiento es básicamente el mismo. Se selecciona desde el cubo la información de cada gerente y se copia la pestaña N el número de veces que sea necesario para todos los gerentes que hayan tenido bajas. Nota: En las pestañas de los gerentes solo se ordenan los datos de los rubros en los que el gerente tuvo bajas (ej. Si el gerente tuvo bajas en ahorros solamente, no hace falta ver las bajas que tuvieron sus clientes en otros rubros, si no únicamente en ahorros).
- 1.5) Luego para terminar, se revisan las cosas de forma, los encabezados, pie de página, fecha, etc. para la entrega del informe físico al jefe y mandar una copia por medio virtual (correo-Outlook) que será enviada a los Gerentes Zonales.

4.1.4 Inducción Cubos (Power Play). Es una herramienta que se alimenta del Sistema de Información Comercial (SIC) y permite acceder a información desde distintos ángulos o puntos de vista. Se utiliza para acceder a información histórica (cifras) sobre productos y servicios que ofrece el Banco.

Dentro del SIC se pueden encontrar diferentes cubos que proporcionan información con enfoques distintos; los más utilizados son:

- Para acceder a **información de clientes** (cuando se quiere analizar valores directamente relacionados con clientes):
 - *Se utilizan los cubos `historicosegementoemp 1-13` y `14-25`.
 - *El primero (1-13) hace referencia a los datos del último año, el mes 1 es el mes actual (depende de la actualización del cubo), el mes 2 es el mes anterior, el mes 3 corresponde al antepasado..., y así el mes actual del año anterior sería el mes 12.
- Para acceder a información de funcionarios (cuando se quiere analizar un gerente de cualquier nivel):
 - *Se utilizan los cubos `CuboHistoricoGerente`.

Un cubo tiene unas “Dimensiones” que definen como se quiere acceder a la información, estos son: Fecha, Producto, Región, Funcionario, Segmento, Indicadores.

***Fecha:** Como su nombre lo indica, define el período que se quiere consultar. Hay varias formas en las que se puede consultar, por el mes actual, mes anterior, último trimestre, año corrido, el mismo mes del año anterior o el acumulado hasta la fecha del año anterior. Además los cubos permiten consultar todas las formas mencionadas en un mismo cubo.

***Producto:** Define el producto o servicio que se quiere consultar, podemos encontrar todas las formas de captación del banco (depósitos) y todas las

colocaciones. Además podemos encontrar la utilidad, que aunque no es un producto es un valor muy importante para hacer análisis. Nota: Los productos se deben cruzar con un indicador siempre.

***Región:** La información también puede ser vista desde un punto de vista geográfico, es aquí donde se accede a la información por regiones (Sur-occidente R1, Bogotá R2, Nor-occidente R3 y Norte R4). Dentro de cada región hay varias áreas comerciales, las cuales corresponden a ciudades o municipios donde el banco tiene oficinas y centros de recaudo. Para efectos de análisis y generación de informes, no se deben utilizar estas regiones para acceder a la información, se debe hacer desde la dimensión funcionario donde podemos encontrar a los vicepresidentes de cada región y son estos precisamente los que representan una región determinada. (R1-Constanza Sánchez, R2-Ignacio Zuloaga, R3-Jaime Giraldo, R4-Carmen Alicia Salcedo).

Nota: La información se debe obtener desde la dimensión “Región” solo cuando se pretende obtenerla desde el punto de vista de áreas comerciales u oficinas.

***Funcionario:** Otra de las formas para acceder a información es a través de la dimensión “funcionario”, permite consultar información por funcionarios, en primera instancia encontramos los vicepresidentes regionales, quienes tienen a cargo a unos gerentes de zona (Zonales), que a su vez dirigen y dependen de los gerentes comerciales. Estos gerentes tienen asignados clientes, el nivel del cliente es el más “profundo” de esta dimensión. Los vicepresidentes reflejan el comportamiento de toda una región, los zonales reflejan el comportamiento de un segmento en una zona específica y los gerentes el comportamiento de las oficinas.

***Segmento:** Se refiere específicamente a la segmentación de los clientes del banco, dependiendo de sus volúmenes de ventas, su tamaño y su naturaleza, los clientes son asignados a unos segmentos establecidos por el banco. Según su naturaleza se clasifican como empresas de carácter oficial o privadas, dando origen a las 2 grandes bancas Oficial y Privada. Dentro de la banca Oficial se encuentran los clientes gubernamentales o estatales y clientes diplomáticos. Los clientes mencionados (Banca Oficial) se clasifican según su naturaleza. Por otro lado podemos ver la Banca Privada, compuesta por todas las personas y empresas que trabajan en el sector privado. A su vez se puede separar en dos bancas, la de personas jurídicas (Banca Empresarial) y la de personas naturales (Banca Personal). La Banca Empresarial está segmentada dependiendo del nivel de ventas anuales de las empresas, en su orden de mayor a menor nivel de ventas están las bancas: Corporativa, Empresarial, Intermedia Centralizada e Intermedia

***Indicadores:** Son como su nombre refiere, indicadores que van ligados a un producto o servicio que presta el banco, entre ellos se encuentran el promedio que

se refiere al nivel promedio de una cuenta o producto del banco, saldo valor que se refiere a al resultado de un producto en un período determinado. Por lo general los productos del banco (cuenta corriente, cuenta ahorros, créditos, cartera, CDTs...etc) se cruzan con el indicador promedio, que expresa en un período de tiempo el valor promedio del producto (Ej. una cuenta). Por otro lado, la Utilidad se debe cruzar con saldo valor, ya que mi interés como entidad no es observar la utilidad promedio sino la que me quedó o me generó un producto al final de un período de tiempo determinado (Ej. ¿Cuál es la utilidad que me generó X cliente/gerente el año pasado, ó el mes pasado?).

4.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DE INFORME SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES RUBROS DEL BANCO

El informe Activos, Pasivos, Comisiones y Utilidades (APCU) fue desarrollado y automatizado por el practicante profesional durante su periodo laboral, con la orientación y ayuda del Director de la División de Investigaciones Banca Empresarial.

Siendo el Banco un organismo de intermediación financiera, cuyo propósito básicamente es captar dinero para colocarlo a una tasa y de esta manera obtener determinados ingresos, es fundamental que los entes directivos conozcan los valores (\$) de los principales medios de captación y colocación (Cuenta de Ahorros, Cuenta Corriente y Cartera Ordinaria); es por ello que éste informe surge cuando el Practicante evidencia la necesidad de la Vicepresidencia por recurrir a un documento estructurado que permitiese observar las variaciones y comportamientos de los principales rubros del Banco. Los ítems a partir de los cuales se desarrolló dicho informe se enumeran a continuación:

- Valores totales del Banco
- Perspectiva de las Bancas (Privada y Oficial)
- Segmentos (Oficial, Corporativo, Empresarial, Intermedia Centralizada, Intermedia y Masiva)
- Sectores Económicos (Financiero, Construcción, Agropecuario, Confeccionistas...etc.)
- Regiones, que corresponde a la gestión desde el punto de vista de las Vicepresidencias Regionales (Suroccidental, Bogotá, Noroccidental y Norte).

A partir de la implementación de éste nuevo Modelo Comercial se estructuraron herramientas que permiten acceder a la información capturada en las bases de datos del Banco para ejercer funciones de análisis y seguimiento, para la Vicepresidencia Comercial, específicamente esta herramienta se denomina Sistema de Información Comercial (SIC) y la herramienta Power Play también conocida en el Banco como “los Cubos” es la que permite extraer información desde distintas perspectivas.

Adicionalmente, el Manual de Procedimientos Operacionales, y algunos de los informes, no habían sido actualizados incluso desde años anteriores a Marzo de 2005. Por este motivo, y a petición del Director de la División de Investigaciones Banca Empresarial, se inició durante el mes de septiembre de 2007 la actualización del documento, eliminando reportes que ya no se realizan, actualizando las fuentes de información y obtención de datos que se utilizaban antes de la implementación del Sistema de Información Comercial (SIC) e incluyendo el nuevo informe desarrollado por el practicante.

5. CONCLUSIONES

Una vez concluido el tiempo de práctica profesional, las conclusiones a las que se llega tienen relación con el campo mismo de trabajo, con las funciones realizadas, con la persona y la proyección del cargo como tal, así:

Los practicantes entran a laborar con una visión muy académica de su ejercicio, por lo que se demostró que, a partir de la combinación entre los conocimientos recién aprendidos y la experiencia obtenida en las funciones desarrolladas, es posible realizar aportes que perfeccionen el cargo.

Se logró que los directivos del Banco se percataran de la proyección que tiene el cargo de practicante en la División de Investigaciones Banca Empresarial, por lo que la apertura hacia la labor desarrollada fue completa.

El documento de apoyo elaborado se dejó en el puesto de trabajo con el propósito de ser utilizado como medio de aprendizaje y de consulta para los practicantes profesionales que, a futuro, ocupen el cargo. Al realizar el empalme con el nuevo practicante profesional se pudo apreciar el valor del documento, dado que no solamente se pudo realizar la inducción con una orientación más conceptual y teórica, sino que se realizó cubrimiento de las funciones operativas del cargo, sin descuidar ningún frente.

Es muy placentero observar que el informe desarrollado durante la práctica sigue evolucionando y se ha constituido en una herramienta importante para que la Vicepresidencia Comercial identifique cambios positivos y negativos en los valores de los rubros más significativos para el banco. Además, permite ver fácilmente si el trabajo de la Fuerza Comercial está alineado con los objetivos planteados en la planeación por parte de Presidencia.

Concluyendo desde la perspectiva personal, la experiencia de la práctica profesional es sumamente enriquecedora desde diferentes puntos de vista, en especial para un estudiante que no cuenta con una experiencia laboral amplia o para aquellos que puede ser incluso su primera experiencia. El trabajo no solo debe ser abordado con un punto de vista más responsable y disciplinado que la misma universidad sino que, además, es indispensable tener disposición para aceptar los nuevos retos que se pueden presentar y tratar de no perder la calma ni angustiarse cuando se presentan situaciones difíciles. Es posible también que el cargo que debe desempeñar el practicante profesional exija la realización de labores para las que a menudo el estudiante no ha sido capacitado o no cuenta con las herramientas necesarias para su ejecución; sin embargo, se debe tener presente que la universidad no solo brinda conocimientos a nivel teórico, ya que

también enseña a aprender y muchas veces se subvalora esta capacidad de aprendizaje propia y con la cual se pueden desarrollar nuevas habilidades y capacidades dentro del entorno laboral.

El practicante también debe comprender que generalmente dentro de las grandes empresas los cargos que se van a desempeñar pueden ser de carácter operativo y se puede percibir erróneamente que no contribuye al funcionamiento de la empresa o que está limitando o subutilizando sus capacidades. Es importante que el practicante haga esfuerzos por ir más allá, por ser proactivo, por tratar de no simplemente hacer preguntas, en vez de esto debe procurar aportar soluciones a sus inquietudes así estas no sean las mas adecuadas o las correctas.

Otro factor importante para un buen desempeño en el cargo de practicante profesional son las relaciones interpersonales, todas las relaciones se basan en el respeto y la amabilidad, estas características son fundamentales para entablar relaciones óptimas dentro del ámbito laboral, frecuentemente de estas relaciones depende en gran parte el aprendizaje dentro de la empresa; sin el apoyo del equipo de trabajo es muy difícil llegar a destacarse y a ser apreciado por la institución. Para lograr una buena aceptación y el apoyo de los compañeros hay que tener una actitud colaboradora, hay que saber escuchar ya que muchas veces, al querer adelantarse creyendo que se sabe lo que se va a solicitar, se subvalora a personas con las cuales se puede llegar a aprender grandes lecciones de vida y laborales.

Resumiendo, la práctica profesional es una experiencia enriquecedora si se aborda positivamente, con humildad, respeto por los compañeros y la institución, compromiso con el trabajo y con una mente abierta. Hay muchas cosas que se pueden realizar en los diferentes cargos que puede ofrecer una empresa, lo importante es tratar de aportar, de generar cambios que contribuyan a las metas y objetivos institucionales, y por último, estableciendo buenas relaciones interpersonales las cuales favorecen el rendimiento del practicante y abren puertas dentro de la institución.

6. RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones hechas por el practicante profesional están orientadas al mejoramiento de los informes existentes y a la naturaleza del cargo que a su apreciación tenía tareas y funciones muy operativas que no eran congruentes con el perfil definido para el cargo. Se finaliza entregando una recomendación para la Universidad.

En cuanto a los informes se hicieron recomendaciones gracias a la experiencia durante el periodo de práctica, entre ellas estaban las siguientes:

- En el informe de Taladros que llega directamente al Gerente de Zona se recomendó consultar previo a la entrega del informe con los Gerentes, a menudo las variaciones negativas ya estaban previstas pero al Gerente se le había pasado comentarle al Zonal.
- Otra recomendación que se hizo en cuanto a los Taladros, es que frecuentemente se encontraban valores que no constituían el 80x de las variaciones negativas pero eran valores altos, se consultó al jefe directo quien aprobó que el practicante pudiera incluir alertas saliéndose del esquema operativo del informe.
- En el informe de APCU validar con los Vicepresidentes Regionales y los Gerentes de Zona los valores antes de hacer la entrega del informe a la Vicepresidencia Comercial, de esta manera los datos son más confiables y se incluyen cambios que por un motivo u otro no habían quedado registrados en el SIC.

Con el jefe directo, el Director de la División de Investigaciones Banca Empresarial, se comentó que las tareas y funciones del cargo no eran las más apropiadas para el perfil definido (Estudiante de último semestre de Economía, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial), para que se tomaran medidas y se plantearan funciones y tareas acordes con las capacidades y la formación de los practicantes profesionales futuros. En el presente ya ha habido variaciones significativas dentro del cargo.

Finalmente, se considera de vital importancia el espacio abierto para que el estudiante que se encuentra a punto de obtener su título, tenga un contacto directo con la realidad laboral, no sólo por la posibilidad de evidenciar la aplicación de los conocimientos aprendidos durante la permanencia en la carrera y en cada una de las asignaturas del Programa de Administración, sino por la posibilidad de descubrir y afianzar competencias. Es necesario demostrar en la ejecución de

cada una de las funciones, tanto el deseo de aprender como el deseo de aportar nuevas ideas, aboliendo por completo el sentimiento de inseguridad por la falta de experiencia.

En este punto se preciso llamar la atención al grupo de estudiantes y egresados, en el sentido de entregar todo de sí desde el mismo momento en que se asume la Administración de Empresas como proyecto de vida; el laboratorio más importante se encuentra en las aulas y es por ello que se debe demostrar el talante administrativo con cada uno de los informes y/o parciales presentados. La honestidad en la forma de asumir el conocimiento desde la Universidad es la clave para el éxito académico y laboral.

BIBLIOGRAFÍA

CERTO, Samuel. Administración Moderna. 8 ed. Bogotá DC: Prentice Hall, 2001. 856 p.

EITEMAN D.; STONEHILL A.; MOFFET M. Las Finanzas en las Empresas Multinacionales. 8 ed. México: Prentice Hall, 2000. 592 p.

KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. Marketing. 8 ed. México DF: Prentice Hall, 1999. 933 p.

PALACIO, Rubén Darío. Técnicas del Servicio al Cliente. 3 ed. Cali: Rubén Darío Palacio G., Editor. 183 p.

RAPPAPORT, Alfred. Líderes del Management. 2 ed. Barcelona: Ediciones Deusto, 2006. 201 p.

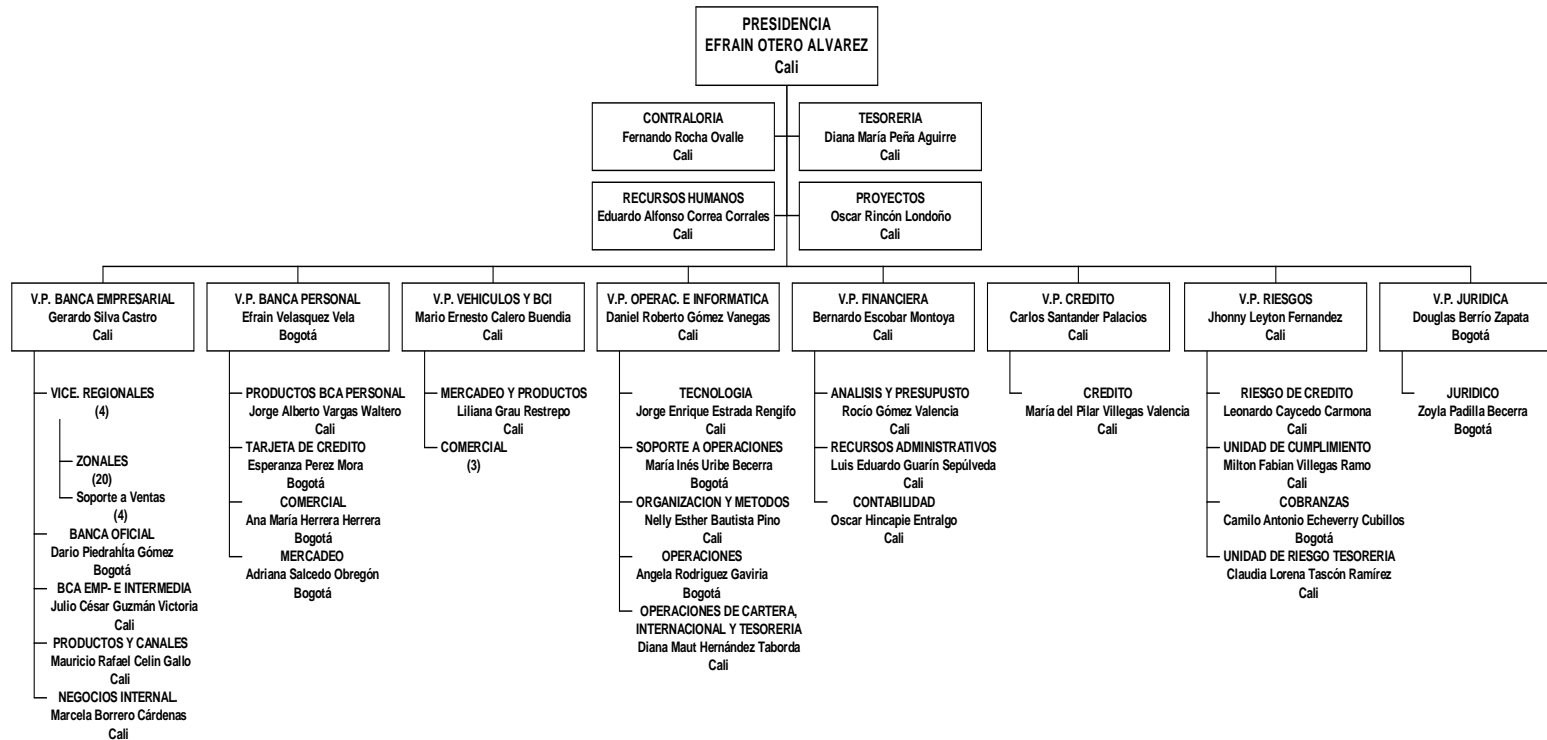
REYES, Agustín. Administración por Objetivos 8 ed. México: Editorial Limusa S.A. 1980. 500 p.

SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina. Edición Original del Inglés. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A., 1992. 425 p.

ANEXOS

Anexo A. Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Anexo B. Estructura División Banca Empresarial e Intermedia.

ESTRUCTURA DIVISIÓN

