



**Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN SOBRE REDEBAN MULTICOLOR DE COLOMBIA Y
PROPUESTA DE ALINEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL PLAN
ESTRATÉGICO CORPORATIVO AL 2020***

Tesista: Lic. Juliana Pareja Restrepo

Legajo: 53400

Director de Tesis: Mag. Ricardo Palmieri

2017

Buenos Aires – Argentina

EVALUACION DEL COMITE

AGRADECIMIENTOS

No queda la menor duda que además del esfuerzo, sacrificio y constancia para concluir estos estudios, permanentemente conté con unas personas incondicionales que estuvieron motivándome para que nunca desfalleciera y finalmente cerrara este ciclo de mi vida. Mil gracias.

Con todo mi cariño esta tesis se la dedico a ustedes: papá, mamá, Gabriel y Jacques que siempre me han impulsado y motivado para no dejar nada inconcluso en mi vida; y este era un claro ejemplo de algo que yo debía cerrar.

A Ricardo Palmieri, mi Director de Tesis, gracias por su siempre gentil colaboración y paciencia para guiarme, además siempre me estuvo motivando para sacar adelante esta tesis y no dejarme desfallecer cuando muchas veces perdía el norte. A la Universidad de Palermo gracias por todo lo aprendido que seguro será de gran utilidad tanto para mi vida profesional como personal y así mismo por permitirme cerrar este ciclo tan importante para mí.

Por último, a Redeban Multicolor que me ha dado la gran oportunidad de aplicar la tesis en mis labores diarias.

RESUMEN

Redeban Multicolor es una empresa dedicada al procesamiento de pagos electrónicos en Colombia. El propósito del presente estudio es diseñar un plan de alineación e integración de la organización con el nuevo plan estratégico corporativo reformulado en noviembre de 2015.

Para el marco teórico, se utilizó la bibliografía encontrada en libros, artículos, y textos de la web para obtener una mayor comprensión de cómo alinear la estrategia con la organización. Igualmente se realizó una encuesta, a una muestra de 217 empleados para diagnosticar el conocimiento que tienen de la estrategia corporativa.

Una vez finalizada la tesis, se confirma la hipótesis planteada: los empleados de Redeban no están alineados con el nuevo plan estratégico. A partir de esta confirmación, se proponen diferentes planes de acción, para dar solución a los vacíos encontrados, a través de un plan de comunicación interno y un nuevo sistema de medición y gestión de la estrategia.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
Objetivos de la investigación	3
Hipótesis.....	3
Metodología	4
CAPITULO 1- MARCO TEORICO	5
1.1. Gestión de la estrategia	5
1.1.1. Conceptualización de estrategia corporativa	5
1.1.2. Introducción al sistema de gestión de la estrategia.....	8
1.1.3. Etapas del sistema de gestión de la estrategia (SGE)	10
1.1.4. Cuadro de mando integral.....	16
1.1.5. Mapas estratégicos.....	18
1.2. Alineación de la organización con la estrategia.....	19
1.2.1. Definición de alineación de la organización.....	19
1.2.2. Cómo lograr la alineación de la organización.....	21
CAPITULO 2 - LA COMPAÑÍA: REDEBAN MULTICOLOR	26
2.1. Industria de medios de pago electrónicos en Colombia.....	26
2.3. Accionistas	31
2.4. Clientes Principales	31
2.5. Portafolio de soluciones de Redeban Multicolor	32
2.6. Datos estadísticos	33
2.6.1. Ganancia	33
2.6.2. Número de empleados	33
2.6.3. Cobertura geográfica	33
2.7. Organigrama.....	33
2.7. Antecedentes: Contexto estratégico	35
CAPITULO 3 - METODOLOGIA.....	37

CAPITULO 4 - RESULTADOS	39
CAPITULO 5 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
5.1. Conclusiones	50
5.2. Recomendaciones.....	51
CAPITULO 6 - PROPUESTA DE ALINEACION DE LA ESTRATEGIA	53
6.1. Objetivo.....	53
6.2. Público Objetivo.....	53
6.3. Mensaje	53
6.4. Estrategia.....	53
6.5. Acciones	54
6.5.1. Mapas estratégicos	54
6.5.2. Cuadro de Mando Integral	57
6.5.3. Comunicación Interna.....	59
6.5.4. Calendario	67
6.5.5. Presupuesto	69
6.5.6. Ejecución del plan de comunicación.....	70
6.5.7. Control y Seguimiento	71
6.5.8. Previsión de resultados	74
BIBLIOGRAFIA	81
ANEXOS	84
CURRICULUM VITAE.....	85

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Número de tarjetas activas por banco emisor en Colombia.....	27
Tabla No. 2. Productos y Soluciones de Redeban Multicolor.....	32
Tabla No. 3. Propuesta cuadro de mando integral (CMI) Redeban Multicolor.....	58
Tabla No. 4. Cronograma del plan de comunicación Año 2017.....	68
Tabla No. 5. Presupuesto del plan de comunicación.....	69
Tabla No. 6. Impacto de los medios utilizados en el Plan de comunicación.....	73

LISTA DE GRAFICOS

Grafico No. 1. Fases de un modelo de gestión de la estrategia.....	11
Grafico No. 2. Alineación de la organización.....	21
Grafico No. 3. Cifras de Credibanco (2015).....	29
Grafico No. 4. Línea de tiempo Redeban Multicolor.....	30
Grafico No. 5. Organigrama de Redeban Multicolor.....	34
Grafico No. 6. Mapa estratégico de la misión, visión y pilares de Redeban Multicolor.....	55
Grafico No. 7. Mapa estratégico de lineamientos estratégicos de Redeban Multicolor.....	56
Grafico No. 8. Semaforización de indicadores estratégicos.....	63
Grafico No. 9. Reuniones de análisis estratégicos y el CMI.....	65
Grafico No.10. Previsión de resultado de la curva de aprendizaje.....	78

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Penetración de los Medios de Pago Electrónicos en Colombia.....	26
Figura No. 2. Pregunta No. 1: Género.....	39
Figura No. 3. Pregunta No. 2: ¿Cuántos años tiene?	40
Figura No. 4. Pregunta No. 3: Estado civil.....	40
Figura No. 5. Pregunta No. 4: ¿Cuántos años lleva trabajando en Redeban Multicolor?.....	41
Figura No. 6. Pregunta No. 5: Nivel de escolaridad máxima.	41
Figura No. 7. Pregunta No. 6: ¿A cuál vicepresidencia pertenece?	42
Figura No. 8. Pregunta No. 7: ¿Conoce el plan estratégico de Redeban?	42
Figura No. 9. Pregunta No. 8: Identifique la misión de Redeban.....	43
Figura No. 10. Pregunta No. 9: Identifique la visión de Redeban.	43
Figura No. 11. Pregunta No. 10: Trabajar en equipo, servir con pasión es el (la) _____ de la estrategia.	44
Figura No. 12. Pregunta No. 11: Cuáles son los lineamientos estratégicos de Redeban?	44
Figura No. 13. Pregunta No. 12: Cuáles son los lineamientos transversales de Redeban?	45
Figura No. 14. Pregunta No. 13: Incentivar y promover la aceptación y uso de pagos electrónicos, preservando la productividad del parque de dispositivos es el objetivo del lineamiento de:.....	45

Figura No. 15. Pregunta No. 14: Desarrollar soluciones especializadas que faciliten la expansión de la industria de pagos electrónicos en Colombia es el objetivo del lineamiento de:46

Figura No. 16. Pregunta No. 15: Crecer masivamente y mantener los puntos de aceptación tradicionales y no tradicionales en Colombia pertenecen al lineamiento de:.....46

Figura No. 17. Pregunta No. 16: Ofrecer el mejor servicio y con estándares de industria a Comercios y Entidades para ser la Red preferida es el objetivo de lineamiento de:47

Figura No. 18. Pregunta No. 17: ¿Cuántos puntos de aceptación espera tener Redeban al 2020?48

Figura No. 19 Porcentaje de Respuestas Correctas sobre del plan estratégico48

INTRODUCCIÓN

El concepto de estrategia es antiguo. Tiene su origen en el sector militar y con el tiempo ha sido adoptado por el sector empresarial; es un tema aplicable a empresas de cualquier tamaño, sin importar su objeto social o sector económico. El plan estratégico marca la misión, visión, lineamientos, pilares e iniciativas concretas que se deben seguir para que la organización alcance los objetivos que se han plasmado. La gestión de la estrategia va más allá de su desarrollo; está en el hecho de lograr que genere resultados favorables para la organización, que es donde realmente se logra materializar en hechos tangibles; es por esto que es fundamental el aporte de cada una de las áreas y empleados de la compañía.

Para alinear e integrar la estrategia en todas las unidades organizativas es fundamental que los empleados conozcan la estrategia y estén motivados para ayudar a implementarla pues nadie ama lo que desconoce. La organización debe alinear a los empleados y sus procesos de gestión con la estrategia corporativa; los mapas estratégicos y cuadros de mando integral son herramientas eficaces para esta alineación; así mismo se debe contar con diferentes mecanismos para comunicar, educar, motivar y alinear a los empleados con la estrategia. En una sociedad en la que todo comunica, no gestionar adecuadamente la comunicación de la estrategia a los empleados supone un riesgo para la organización.

Los investigadores Robert Kaplan y David Norton, ante la competitividad del sector empresarial y las exigencias que han mostrado las organizaciones por tener claros sus desafíos futuros y la

forma de conseguirlos, han desarrollado una metodología de sistema de gestión de la estrategia en la cual se enfoca el presente estudio.

Dado que en noviembre de 2015, se redefinió la orientación de Redeban Multicolor reformulándose la misión, visión y plan estratégico al 2020, el objetivo principal de esta tesis es diseñarle a la organización un plan de alineación e integración de la organización con el nuevo plan estratégico. Primero se diagnostica e identifica el grado de conocimiento que tienen actualmente los empleados sobre la estrategia, a través de una encuesta, y luego se propone el plan de alineación el cual incluye: los mapas estratégicos, cuadro de mando integral y el plan de comunicación interno que se considera necesario y pertinente para el logro del objetivo general. La alineación de la estrategia con la organización persigue el éxito de la estrategia corporativa.

La investigación parte de la hipótesis que los empleados de Redeban Multicolor no están alineados con el nuevo plan estratégico al 2020.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Diseñar para Redeban Multicolor un plan de alineación de la organización con el plan estratégico corporativo al año 2020.

Objetivos específicos

- Identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados de Redeban Multicolor sobre el nuevo plan estratégico corporativo al 2020.
- Integrar y alinear a los empleados de Redeban Multicolor con el plan estratégico corporativo.
- Implementar nuevos mecanismos de comunicación interna aumentando y fomentando los canales disponibles.
- Motivar a los empleados para que ayuden a ejecutar la estrategia.

Hipótesis

Los empleados de Redeban Multicolor no están alineados con el nuevo plan estratégico al año 2020.

Metodología

Para el desarrollo del marco teórico de este proyecto, se utilizó la bibliografía encontrada en libros además de artículos, informes y textos de la Web con el fin de ampliar el tema y lograr una mayor comprensión acerca de cómo se puede alinear la estrategia corporativa a la toda la organización.

Así mismo se realizó una encuesta cuantitativa con preguntas de conocimiento de la estrategia a una muestra de 217 empleados de Redeban Multicolor para identificar el grado de alineación de la estrategia con la organización y con base en esto diseñar los planes de acción correspondientes.

CAPITULO 1- MARCO TEORICO

1.1. Gestión de la estrategia

1.1.1. Conceptualización de estrategia corporativa

Estrategia no es un concepto reciente y mucho menos surge del “*management actual*”, como podría creerse. Proviene de la palabra griega “*strategos*”, que significa jefes del ejército (Diccionario Griego – Español, 1989), haciendo referencia a los líderes de la milicia. Sun Tzu afirmó que “los ejércitos victoriosos son los que tienen estrategia” (Tzu, 1997, p. 13). Más adelante en el siglo XIX, el general prusiano Karl von Clausewitz, quien además es considerado uno de los precursores del pensamiento estratégico, realizó un estudio profundo de la actividad bélica con enfoque a la estrategia militar en su libro “De la guerra” y afirmó que la estrategia es el uso del combate para alcanzar el objetivo y que: “la estrategia se basa en conjeturas y supuestos” (Clausewitz, 1968, p. 241). De esta manera, el sector militar fue el que dio origen al pensamiento estratégico, obviamente aplicado a las actividades propias de la guerra, pero luego la administración adoptó como propio el concepto y le dio un enfoque y aplicación al entorno empresarial.

En ese sentido se puede ver cómo Alfred Chandler Jr., llegó a la conclusión de que la estructura sigue a la estrategia y definió esta última como la determinación de metas y objetivos de largo plazo en la organización. A su vez adicionó en su definición, que la estrategia debe adoptar los cursos de acción y asignar los recursos necesarios para la consecución de dichas metas y que “a medida que las organizaciones van creciendo, sus estrategias se van tornando más ambiciosas y elaboradas” (Chandler, 1962, p. 324).

Por otra parte Peter Drucker, concluyó que la información es el soporte principal en la formulación estratégica, lo cual exige que se recopile información cuantitativa y cualitativa que sirva para apoyar la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre, tal como afirma, son la “caja de herramientas” (Drucker, 1999, p. 165) del ejecutivo para la administración del negocio.

Mientras que Jean-Paul Sallenave, identificó que planeación y estrategia son: “dos conceptos indisolubles, que en conjunto otorgan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera que la organización pueda alcanzar uno o varios objetivos” (Sallenave, 1985, p. 42).

Por su parte Henry Mintzberg, estableció que si bien es cierto que la palabra estrategia ha sido usada en múltiples modos, consideró que este término estaba compuesto por conceptos, que él denominó como las 5 pes (Plan, Pauta de Acción, Patrón, Posición y Perspectiva).

Dentro del aporte de Henry Mintzberg, incorporó un concepto interesante y afirmó que el cambio, tiene una alta influencia de la innovación, la cual, según él, no es un simple proceso de reorganización, sino más bien uno de “creación de estrategias” (Mintzberg, 1994, p. 109).

Michael Porter hizo una distinción entre lo que se conoce como estrategia operativa y estrategia, al afirmar que la primera no es realmente estrategia y que la eficacia operativa es necesaria, pero que no es suficiente y también que “en el posicionamiento estratégico deben converger tres principios” (Porter, 1997, p. 63):

- i. Buscar la creación de una posición única y de generación de valor.

- ii. Tener unos objetivos claros.
- iii. Hacer parte de los procesos de la organización.

Fred R. David, planteó que la estrategia es el medio para lograr los objetivos; haciendo un aporte valioso, al definir que “la gerencia estratégica requiere de la formulación, ejecución y evaluación de las acciones de manera que la organización alcance sus objetivos” (David, 2003, p. 5).

De todo lo anterior se entiende la estrategia como un patrón a seguir para el logro de sus metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

Este breve recuento del origen y evolución del término de la estrategia, pretende reafirmar que el concepto tiene una importante trayectoria, el cual ha ido evolucionando con el paso del tiempo y por su aplicación al sector empresarial, a los cambios en el entorno de los negocios y por la manera en que empezaron a surgir preguntas como: ¿de qué manera se puede controlar la incertidumbre en las decisiones de la organización?, ¿cómo puede mitigarse el riesgo al que está expuesta la organización?, ¿cómo estar preparado para enfrentar los permanentes cambios en el entorno de los negocios? y ¿cómo se puede lograr los objetivos que la alta dirección se ha planteado?. Todo esto promovió al interior de las organizaciones el desarrollo de la gestión estratégica como prioridad para el logro de los objetivos propuestos.

1.1.2. Introducción al sistema de gestión de la estrategia

De manera simple y representativa, el Sistema de Gestión de la Estrategia (SGE), es el hilo conductor entre la estrategia y la obtención de resultados en la organización. Cuando una organización adopta el concepto de gestión de la estrategia, asume el compromiso no sólo de hacer una buena definición de la estrategia, sino que además tiene el importante reto de ejecutarla con excelencia. La explicación de esta afirmación, radica en que se ha demostrado ampliamente, que una mala ejecución puede ser la ruina de una organización y que la clave del éxito, en la obtención de resultados, se da con una excelente ejecución de la estrategia.

Robert Kaplan y David Norton afirman que “vieron la necesidad de crear un modelo de gestión de la estrategia”, luego de haber efectuado una investigación en 1996, en conjunto con la revista CFO (Chief Financial Officer), en la que concluyeron que la mayoría de organizaciones carecían de un sistema formal para ejecutar su estrategia. Además encontraron que:

- Tan solo el 10% de las organizaciones ejecuta su estrategia.
- El 60% de las organizaciones no relaciona el presupuesto con la ejecución de la estrategia.
- El 95% de los empleados no conocen ni entienden la estrategia de la organización.
- El 70% de los incentivos no están relacionados con el cumplimiento de la estrategia de la organización.
- Y que en las reuniones directivas, en tan solo el 50% de ellas discutían temas relacionados con la estrategia y el 85% de las que hablaban del tema, le dedicaban menos de una (1) hora al mes para hacerlo.

Luego en el 2006 hicieron una encuesta de seguimiento, para ver qué tanto había evolucionado esta situación, y encontraron que no se había creado un cambio de fondo y que por el contrario, se seguían cometiendo los mismos errores:

- Sólo el 46% de las organizaciones tiene un proceso formal de seguimiento y control al cumplimiento de la estrategia.
- De las que tienen un enfoque formal y estructurado, el 70% afirma tener un mejor desempeño que sus competidores.

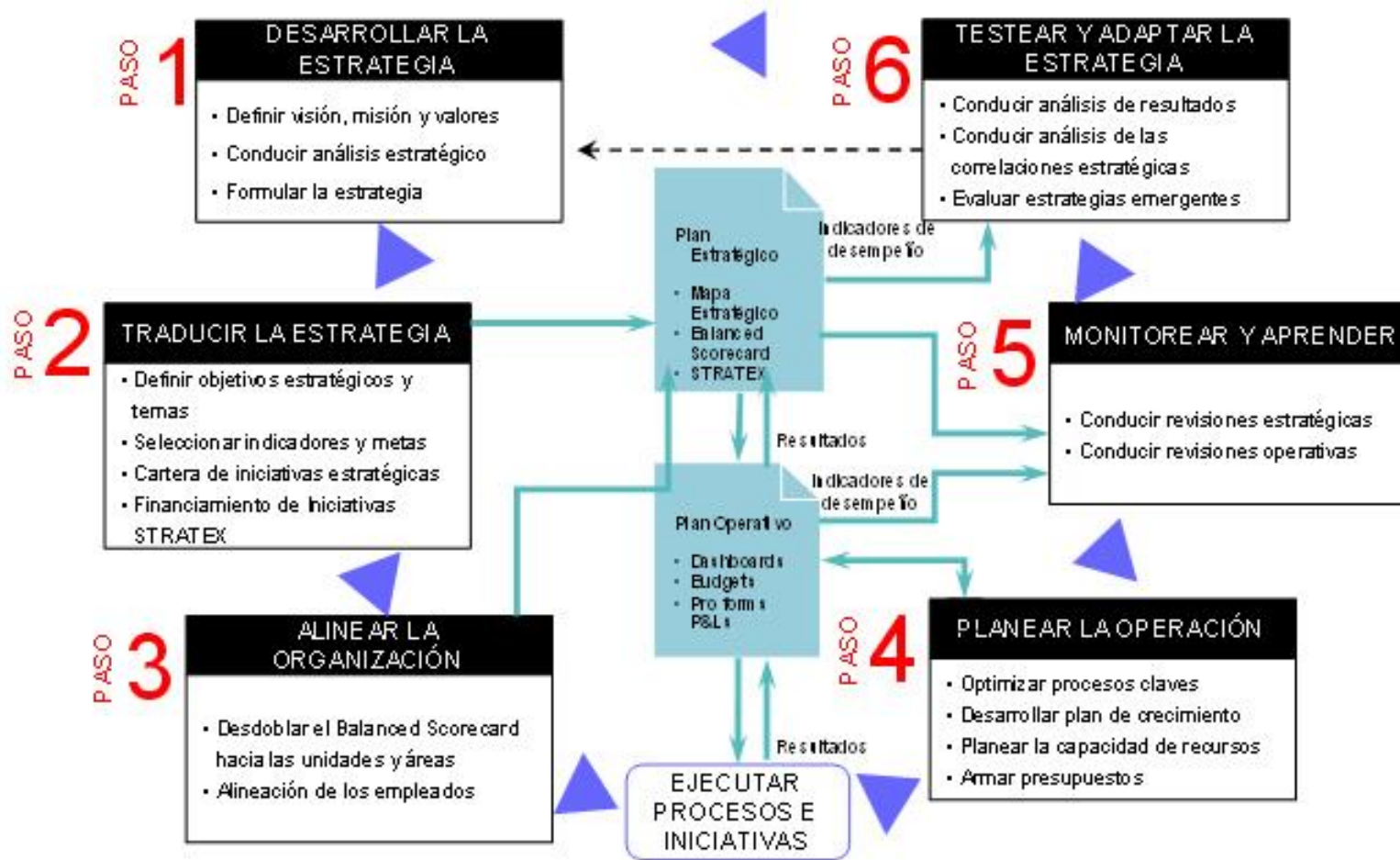
Este estudio permitió concluir también, que el 75% de las organizaciones que tienen un proceso formal de ejecución de la estrategia, muestran un mejor desempeño que las que no lo tienen (Kaplan y Norton, 2008, p. 19). De ahí que los autores, proponen no sólo contar con una buena estrategia, sino además tener una ejecución formidable.

La dirección estratégica evoluciona con la creación del cuadro de mando integral (CMI), herramienta básica para el despliegue de la estrategia empresarial. El modelo creado por Kaplan y Norton, en 1992, se diferencia de los clásicos en: hacer mayor énfasis en la etapa de control e implementación; conformar el mapa estratégico de la organización para visualizar la estrategia; y en establecer el CMI con los indicadores que evalúan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.1.3. Etapas del sistema de gestión de la estrategia (SGE)

En los modelos de “*management*” no existen fórmulas únicas y absolutas, como si se tratase de la aplicación de una receta, en la que seguirla estrictamente garantice el resultado. Esto ocurre fundamentalmente, porque las organizaciones son sistemas dinámicos, en los que existe una serie de variables tanto internas como externas. Conscientes de esta situación, Kaplan y Norton, en el 2008 desarrollaron un modelo de gestión de la estrategia compuesto por seis fases, que de ser aplicadas, permiten acercarse a lo que ellos denominan la organización enfocada a la estrategia. El modelo propuesto comprende las etapas de: desarrollo de la estrategia, planificación de la misma, alineación de la organización, planificación de las operaciones, control y aprendizaje, y por último, probar y adaptar.

Grafico No. 1. Fases de un modelo de gestión de la estrategia



Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. (2008).

Principios de la organización basada en la estrategia

Las fases del Sistema de Gestión de la Estrategia, SGE en adelante, representan un proceso cíclico, pero ¿cómo identificar si la organización está realmente orientada a la estrategia?

Estudios realizados por Kaplan y Norton encontraron que las organizaciones focalizadas en la estrategia tienen los siguientes principios comunes:

- i. La estrategia está traducida en términos operativos.
- ii. La organización está alineada con la estrategia.
- iii. Los colaboradores trabajan diariamente en los objetivos estratégicos.
- iv. La estrategia es un proceso continuo.
- v. Los directivos lideran y movilizan el cambio en la organización.

Principio 1: La estrategia está traducida en términos operativos

La declaración de la estrategia en la organización, debe describir la manera como esta pretende crear valor en el largo plazo para sus grupos de interés, haciendo uso de los activos tangibles y principalmente de los activos intangibles que tiene a disposición. Para traducir la estrategia, con una arquitectura lógica, se emplea el cuadro de mando integral y los mapas estratégicos. El primero constituye el marco de referencia en que se puede describir y comunicar la estrategia de forma clara y coherente, mientras que los mapas estratégicos son “una representación visual de las relaciones causa – efecto entre los componentes de la estrategia de la organización” (Kaplan y Norton, 2004). Es importante aclarar que en el proceso de describir y traducir la estrategia, pueden encontrarse muchas formas de hacerlo, todas válidas pues no es de una única manera, como si se tratara de un modelo proforma. Lo importante es lograr que la estrategia sea comprensible para toda la organización.

Principio 2: La organización está alineada con la estrategia

Las organizaciones tienen diversas estructuras. Algunas horizontales y planas, otras muy verticales y jerarquizadas, pero todas compuestas por subsistemas interrelacionados entre sí, que cumplen diferentes funciones, donde lograr la alineación de la organización es la meta general del diseño de la misma. Debe buscarse entonces que cada área, unidad de negocio, departamento y demás, cumpla con su estrategia particular, pero el éxito está en lograr que estos subsistemas trabajen de manera coordinada en su interior. Esto no se da simplemente exigiendo que las áreas trabajen unidas. Se trata de un proceso mucho más complejo que exige conexión e integración desde la definición de las estrategias de cada una de las áreas de la organización, con la estrategia organizacional.

Principio 3: Los colaboradores trabajan diariamente en los objetivos estratégicos

Si el presidente y su equipo de vicepresidentes de una organización pretendieran implementar solos la estrategia, estarían frente al fracaso absoluto. Es por esto que deben conseguir la participación activa de todos y cada uno de los miembros de la organización, sin excepción alguna. Es decir, todos deben comprender la estrategia de la organización y realizar su trabajo diario de manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. La estrategia debe trascender de la sala de juntas de presidencia. Esto se logra en un proceso de comunicación de arriba hacia abajo, en el que a todas las personas que se encuentren en los diferentes puntos de operación, se les debe comunicar la estrategia de la organización.

Principio 4: La estrategia es un proceso continuo

Hacer de la estrategia un proceso continuo, requiere que se redefinan los presupuestos, que se hagan reuniones de seguimiento y estar dispuestos a aprender y adaptar. Los directivos de la organización deben gerenciar la estrategia, para lo cual pueden integrar los aspectos tácticos de la operación, con los elementos estratégicos. El presupuesto y las inversiones deben estar vinculados con la estrategia, al punto en que surge la necesidad de crear un presupuesto estratégico, que difiera del presupuesto operativo, por medio del cual se puedan gestionar las iniciativas estratégicas de la organización. Igualmente en la evaluación de proyectos de exploración, resulta muy valioso el cuadro de mando integral, pues permite valorar los proyectos como estratégicos (que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización) o no estratégicos (cuando no tienen ningún impacto favorable en el cuadro de mando integral).

El grupo directivo debe reunirse mensual o trimestralmente para revisar la estrategia y los resultados que se vayan obteniendo, pero también es importante establecer un esquema de comunicación abierta, apoyado en sistemas de información tecnológicos, en los que se divulgue a todos los empleados estos resultados.

Principio 5: Los directivos lideran y movilizan el cambio en la organización

El elemento más importante para el éxito en la implementación de la estrategia, es la propiedad y la participación del equipo directivo para gestionar el cambio al interior de la organización. Este principio supone líderes capaces de movilizar la organización, de dirigir la estrategia y de diseñar el nuevo sistema de gestión. La importancia, está en que si los

directivos no son capaces de liderar el proceso, no van a suceder nada al interior de la organización y van a perder la posibilidad de generar resultados extraordinarios.

Respecto a la gestión del cambio, John Kotter afirma que hace un tiempo la regla era “si no está dañado, no lo arregles” (Kotter, 1996, p. 18). Actualmente la afirmación que se puede aplicar es la de J.M. Ferrer y Franc Ponti quienes afirman: “si funciona, ¡cámbialo!” (Ferre y Ponti, 2010, p. 14). Hoy las organizaciones son muy dinámicas, mucho más que hace unas décadas. Esto hace que al interior se debe estar preparado para generar y gestionar el cambio por lo que Kotter propone un proceso de ocho pasos (Kotter, 1996, p. 21):

- i. Establecer el sentido de urgencia del proceso de cambio, examinando el mercado y la realidad competitiva de la organización e identificando y discutiendo las crisis actuales y potenciales o las posibles oportunidades.
- ii. Crear una coalición para liderar el proceso, conformando un grupo con altas capacidades de trabajo en equipo.
- iii. Establecer una visión y la estrategia para apoyar el proceso y diseñar la manera en que se van a conseguir.
- iv. Comunicar la nueva visión, la estrategia y lo que se espera de los empleados, usando todos los canales posibles.

- v. Empoderar a los empleados y estimularlos a aportar a la visión de la organización superando los obstáculos, cambiando los sistemas y las estructuras que restrinjan la visión de cambio e impulsando ideas, actividades y acciones no tradicionales.
- vi. Generar resultados positivos en el corto plazo, planeando mejoras en el rendimiento, haciendo visibles y reconociendo a los colaboradores que contribuyan a la generación de los mismos.
- vii. Consolidar las mejoras y generar el cambio esperado vinculando, promoviendo y desarrollando las personas que puedan implementar la visión de cambio.
- viii. Afianzar los nuevos métodos en la cultura organizacional generando un mejor desempeño por medio de la relación con los clientes y orientándose a la productividad y generando medios que garanticen el liderazgo y la sucesión del mismo.

1.1.4. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI en adelante) es un cuadro de indicadores que miden el desempeño en el cumplimiento de iniciativas y proyectos programados para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Es algo que compete a toda la organización, no sólo al presidente o al grupo directivo y va más allá que un simple mapa conceptual. El CMI, es sin duda, la mejor forma de comunicar la estrategia dentro de la organización para lograr el cumplimiento de sus metas.

Robert S. Kaplan y David P. Norton, crearon el concepto de CMI en los años noventa y lo desarrollaron ampliamente en dos libros titulados: *“The Balance Scorecard: translating strategy in to action”* (1996) y *“The strategy focused organization: how Balance Scorecard companies thrive in the new business environment”* (2000). Para Kaplan y Norton, el CMI es “la herramienta de gestión para monitorear y gestionar el proceso de implementación de la estrategia” (Kaplan y Norton, 2001, p. 9).

Los mapas estratégicos y el CMI resultan mecanismos ideales para ayudar a la corporación a alinear múltiples unidades organizativas en pro de la creación de valor superior. El mapa estratégico es de gran importancia para el CMI, pues representa de manera gráfica y breve la estrategia de la organización y plasma el proceso de creación de valor por medio de las relaciones de causalidad entre los diferentes objetivos estratégicos de las perspectivas. Esta herramienta de apoyo, permite comunicar fácilmente la estrategia al interior de la organización y movilizarla con el cumplimiento de los objetivos.

La motivación fundamental que llevó a Kaplan y Norton a desarrollar el CMI fue precisamente “desafiar” los indicadores financieros tradicionales para medir la ejecución de la estrategia, principalmente al considerar su insuficiencia. Si bien es cierto que los indicadores financieros, razones, índices y demás herramientas de las que dispone el análisis financiero sirven para evaluar la organización, estos no son suficientes para determinar si la organización está cumpliendo o no con su plan estratégico.

En consecuencia el CMI es una de las herramientas con las que cuenta el Sistema de Gestión de la Estrategia (SGE), que permite a los directivos transcribir la estrategia en objetivos operacionales y generar como resultado métricas de comportamiento y de desempeño. Estas facilitan a la dirección, medir si está cumpliendo con los objetivos y metas organizacionales que previamente se han definido en el mapa estratégico y determinar si la ejecución va alineada con la visión, la misión y la propuesta de valor de la organización.

El proceso de implementación del cuadro de mando integral y de formulación de la estrategia, no es un proceso definitivo ni absoluto. Por el contrario, al principio priman las hipótesis, pues no se cuenta con información histórica ni con el conocimiento al respecto, por lo que la organización debe estar dispuesta a aprender del proceso e ir haciendo los ajustes que se vayan requiriendo.

1.1.5. Mapas estratégicos

Según Kaplan y Norton (2000) la estrategia no puede ser cumplimentada si no es comprendida y no puede ser comprendida si no es descrita. La descripción de la estrategia es la principal función que cumple el mapa estratégico en el CMI. El mapa estratégico describe la estrategia al mostrar las relaciones causales que existen entre sus objetivos estratégicos y contribuye a atenuar los desfases entre las causas y los efectos.

El CMI y el mapa estratégico, permiten una visión completa de la organización y junto al sistema de información, sirven de apoyo al control de gestión (Kaplan y Norton, 1992; 1993, 1996).

1.2. Alineación de la organización con la estrategia

1.2.1. Definición de alineación de la organización

En la gestión empresarial cobra fuerza el alineamiento estratégico como condición para que la dirección estratégica guíe el rumbo hacia la transformación para la que fue creada. Para González Solán (2012), el alineamiento estratégico es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización. En este sentido, la gestión del alineamiento es un complemento a la estrategia, que procura crear y aprovechar sinergias mediante el alineamiento e incorpora tanto los elementos internos como los externos; de aquí la necesidad de alinear los procesos con la estrategia definida. Por tanto, el alineamiento no solo involucra a los recursos y las capacidades de la organización, sino también a los procesos que los emplean (Kaplan & Norton, 2005). Autores como: Kaplan & Norton (2005; 2006), Sherman, Rowley & Armandi (2007), Conz (2008) y Paladino & Williams (2008) argumentan la necesidad de controlar los elementos que intervienen en el proceso de alineamiento, por eso se afirma que cuando nadie es responsable del alineamiento, suele perderse la oportunidad de crear valor mediante la sinergia. El proceso de alineamiento debe ser gestionado desde la estrategia corporativa hasta las funcionales; su evaluación sistemática es esencial en la garantía de los resultados, pues se verifica el nivel de eficacia en la implementación de la planificación estratégica. Como elemento sinérgico que contribuye a la integración de la dirección estratégica y el control de gestión, se debe evaluar el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos de la organización. Si se tiene una buena alineación entre ambos elementos, y los

indicadores definidos en el CMI evalúan integralmente la gestión, se simplifica el camino y se contribuye al logro de la eficacia.

Si bien es cierto que todas las fases del Sistema de Gestión de la Estrategia (SGE) son importantes, la alineación de la organización es una de las más críticas, tanto así que Kaplan y Norton decidieron desarrollar este tema en su libro “*Alignment*”, en el cual exploran ampliamente la manera de cómo se debe lograr la alineación, tanto de las áreas organizacionales como de los colaboradores, y la definen como una “fuente de creación de valor al crear sinergias al interior de la organización” (Kaplan y Norton, 2006, p. 13). La califican como factor determinante para el éxito de la organización, al afirmar que “salvo que todo el personal entienda la estrategia y esté motivado para lograrla, es muy poco probable que la ejecución de la estrategia sea exitosa” (Kaplan y Norton, 2008, p. 155).

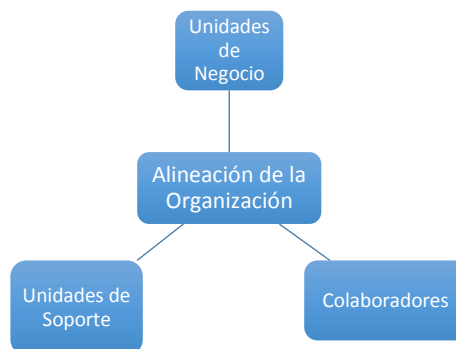
El Alineamiento de la organización consiste en hacer que todos los departamentos, divisiones, unidades de servicio, de negocio o estratégicas compartan una unidad de objetivos principales, conjuntamente con unas estrategias y unos planes operativos conectados que consigan que la suma de todos estos aportes sea mayor que la individualidad de cada uno de ellos, mejorando así resultados financieros, de servicio al cliente, de satisfacción de los empleados y de la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado, así como un aumento de los beneficios y un aporte de mayor valor para los accionistas.

El alineamiento debe ser visto como un proceso de gestión. Debe necesariamente ser cíclico y con una tendencia de arriba hacia abajo. Un alto directivo debe ser el encargado de coordinar el proceso de alineamiento.

1.2.2. Cómo lograr la alineación de la organización

Para alcanzar la alineación de la organización, es necesario relacionar su estrategia con las de las unidades de negocio y a la vez de las unidades de soporte, en donde todos los colaboradores deben entenderla muy claramente, estar motivados y comprometidos para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos estratégicos.

Grafico No. 2. Alineación de la organización



Fuente: Elaboración propia (2016).

En este contexto surgen tres retos importantes que consisten en: alinear las diferentes unidades de negocio de la organización, desplegando la estrategia de manera que estén integradas entre sí, integradas con la estrategia corporativa y creando sinergias organizacionales.

1.2.2.1.Alineamiento de las unidades de negocio

El objetivo es desplegar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio, ya que es la que describe cómo es que la organización se propone crear más valor a partir de su conjunto de unidades de negocio. Las perspectivas del CMI proporcionan un esquema útil para describir las fuentes de sinergias corporativas que brinda la alineación.

- Perspectivas financieras: Objetivos estratégicos de crecimiento, rentabilidad, y del riesgo vistos desde la perspectiva de los accionistas. Enfocadas en aumentar el valor del portafolio de unidades de negocio.
- Perspectivas del cliente/mercado: Objetivos estratégicos para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente. orientadas a compartir la interfaz del cliente para aumentar su valor total.
- Perspectiva de los procesos internos: Objetivos estratégicos de los procesos que crean satisfacción para el cliente y para los accionistas. dirigidas a administrar los procesos en todas las unidades de negocio para alcanzar economías de escala o a la integración de la cadena de valor.
- Perspectivas de aprendizaje, desarrollo y crecimiento: Objetivos estratégicos que buscan crear el clima laboral para generar el cumplimiento de la estrategia. destinada a desarrollar y compartir los activos intangibles entre las unidades de negocio.

1.2.2.2.Alineamiento de las Unidades de Soporte

Normalmente a las unidades de soporte se les trata como "centros de gastos discrecionales" con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocio y la compañía. El alineamiento de la organización permite garantizar que cada unidad de soporte

tenga una estrategia que apoye a mejorar el desempeño de la compañía y las unidades de negocio.

Las unidades de soporte, como recursos humanos, tecnología de la información, finanzas y planificación, trazan sus mapas estratégicos y cuadro de mando integral para optimizar las estrategias de las unidades operativas a las que sustentan. Las unidades de soporte interno deben entender las estrategias de la sede corporativa y de las unidades operativas antes de alinear sus actividades con dichas estrategias y deben seguir una serie sistemática de procesos para generar un alineamiento que ayude a las unidades de negocio y a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos:

- i. Desarrollar un entendimiento claro de las estrategias organizativas de las unidades de negocio (basándose en los mapas estratégicos y los CMI de la organización de línea).
- ii. Alinear las estrategias de las unidades de soporte con las de las unidades de negocio, determinando la serie de servicios estratégicos que ofrecerán. Generalmente esto se formaliza mediante un acuerdo de nivel de servicio, es decir, un contrato de desempeño entre la unidad de soporte y las unidades de negocio.
- iii. Crear un mapa estratégico y CMI para linear su organización interna a fin de ejecutar la estrategia.

1.2.2.3.Motivación de los Empleados

Por último, está el reto de alinear a los colaboradores, pues son las personas las encargadas de mejorar los procesos y de ejecutar los proyectos necesarios para conseguir los objetivos estratégicos.

Los colaboradores deben conocer y entender correctamente la estrategia y propiciar que las actividades diarias de cada uno de ellos, estén relacionadas con la estrategia corporativa.

El proceso para alinear a los empleados con la estrategia requiere tres pasos:

- i. Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados.
- ii. Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.
- iii. Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de proporcionar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.

Para esto se pueden ejecutar programas de comunicación interna, que permita a los colaboradores conocer y entender la estrategia, los cuales se pueden acompañar de: programas de motivación que los estimule a apoyar la ejecución de la estrategia en la organización; de esquemas de remuneración variable donde los objetivos individuales estén alineados con el cumplimiento de objetivos estratégicos corporativos y de las unidades de negocio. También, de programas de desarrollo de competencias para que los colaboradores puedan cumplir sus objetivos personales y contribuyan a la adecuada ejecución de la estrategia en la organización.

Es necesario entonces que todas las áreas de una organización (desarrollo, operaciones, finanzas, jurídico, recursos humanos, comerciales, planeación, entre otras) estén sincronizadas entre sí, y que las estrategias de cada una de las áreas estén vinculadas con la estrategia general de la organización.

Las empresas deben encontrar maneras de que el todo siempre sea más valioso que la suma de sus partes. El alineamiento es crítico si las organizaciones desean lograr sinergias en sus unidades de negocio y de soporte. El modelo de ejecución estratégica, basado en los mapas estratégicos y CMI, ayuda a las compañías a definir y capturar los beneficios del alineamiento organizativo.

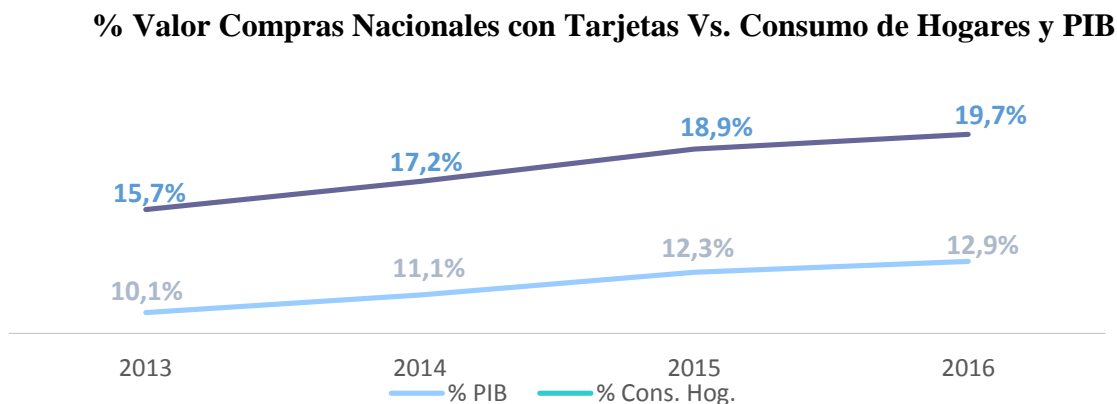
CAPITULO 2 - LA COMPAÑÍA: REDEBAN MULTICOLOR

2.1. Industria de medios de pago electrónicos en Colombia

En los últimos años, de la mano de iniciativas para promover la bancarización y la inclusión financiera en Colombia, la penetración de medios de pago electrónicos (MPE) ha tenido un comportamiento creciente, desplazando el uso del cheque y el efectivo en las transacciones, sin embargo en la actualidad, las personas aún utilizan el efectivo para hacer casi un 90% de sus pagos (BTCA, 2015). Dada esta situación, el gobierno estableció en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018, que el incremento del uso de MPE será una prioridad y fijó una meta puntual de reducción de la razón Efectivo/M2 hasta 8,5% para 2018 (frente a 13,3% en Diciembre 2014).

A continuación se puede observar la evolución que ha venido teniendo la penetración de los MPE comparando el valor total de las compras nacionales con tarjetas versus el consumo de hogares y PIB de Colombia reportado por el DANE (2016) al segundo trimestre de 2016:

Figura No. 1 Penetración de los Medios de Pago Electrónicos en Colombia



Fuente: Elaboración propia (2016)

Las transacciones que se hacen con medios de pago electrónicos son de dos tipos: presenciales (usando terminales electrónicas como datafonos, minidatafonos, corresponsales bancarios) y no presenciales (pagos realizados a través de plataformas electrónicas como el comercio electrónico o banca móvil). Según la Superintendencia Financiera de Colombia (2016) en el informe semestral de operaciones, al primer semestre, Colombia cuenta con 330.250 dispositivos para pagos electrónicos presenciales (58% Credibanco y 42% Redeban Multicolor).

Así mismo, la misma Superintendencia Financiera de Colombia (2016) en el informe de tarjetas de crédito y débito al mes de agosto de 2016, reporta que en Colombia hay 38.7 millones de tarjetas activas (37% en tarjetas crédito y 63% en tarjeta débito) distribuidas de la siguiente manera por los 34 bancos emisores:

Tabla No. 1. Número de tarjetas activas por banco emisor en Colombia

	Tarjetas Crédito	Tarjetas Débito	Total Tarjetas	% Particip. Mercado
Bancolombia	1.847.301	7.930.943	9.778.244	25,24%
Banco Davivienda	1.391.700	3.525.691	4.917.391	12,69%
BBVA Colombia	691.483	2.786.672	3.478.155	8,98%
Banco De Bogotá	948.282	2.263.223	3.211.505	8,29%
Colpatria Red Multibanca	2.308.002	486.284	2.794.286	7,21%
Tuya	2.275.729	0	2.275.729	5,87%
Banco Caja Social Bcsc	268.126	1.902.420	2.170.546	5,60%
Banco Falabella S.A.	1.404.614	388.286	1.792.900	4,63%
Av Villas	398.177	1.332.189	1.730.366	4,47%
Banagrario	216.612	1.066.498	1.283.110	3,31%
Banco Popular	286.287	744.165	1.030.452	2,66%
Citibank	651.831	336.494	988.325	2,55%
Banco De Occidente	596.726	213.542	810.268	2,09%
Banco Corpbanca	288.211	427.434	715.645	1,85%
Bancoomeva	110.935	418.579	529.514	1,37%
Serfinansa	519.699	0	519.699	1,34%
Banco Gnb Sudameris	25.721	121.858	147.579	0,38%

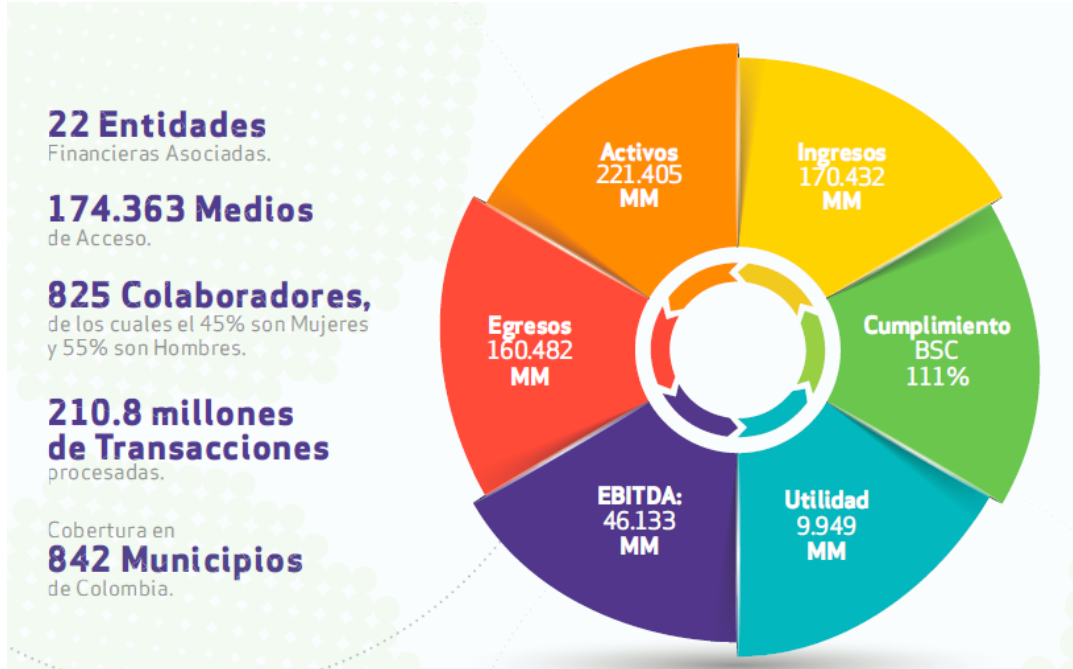
Coopcentral	4.112	104.813	108.925	0,28%
Confiar Cooperativa Financiera	14.491	78.685	93.176	0,24%
Giros & Finanzas C.F.	37.457	54.821	92.278	0,24%
Bancompartir S.A.	0	61.383	61.383	0,16%
Banco Pichincha S.A.	14.317	34.425	48.742	0,13%
Financiera Juriscoop C.F.	12.365	23.393	35.758	0,09%
Bancamía S.A.	0	34.147	34.147	0,09%
Cooperativa Financiera De Antioquia	0	30.820	30.820	0,08%
Finandina	25.104	787	25.891	0,07%
Cotrafa Financiera	0	22.608	22.608	0,06%
Coofinep Cooperativa Financiera	0	3.908	3.908	0,01%
Coltefinanciera	0	3.502	3.502	0,01%
Procredit	0	1.599	1.599	0,00%
Banco Mundo Mujer S.A.	0	1.270	1.270	0,00%
Multibank	0	114	114	0,00%
TOTAL 2016	14.337.282	24.400.553	38.737.835	100%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia (Agosto 2016)

En promedio, durante el 2016, se realizaron 36 millones de transacciones mensuales de compras nacionales (40% en tarjetas crédito y 60% en tarjeta débito) por un monto promedio mensual de \$5.9 billones de pesos colombianos (53% en tarjetas crédito y 47% en tarjeta débito). Es decir, que en promedio mensual, se realizaron 0.93 compras por tarjeta (crédito 1.02 y débito 0.88) con un ticket promedio de \$163.058 pesos colombianos (crédito: \$215.379 y débito: \$127.454).

Credibanco y Redeban Multicolor son las dos empresas colombianas vigiladas por la Superintendencia Financiera, que compiten en el negocio de la administración y desarrollo de sistemas de pago de bajo valor como redes de procesamiento de pagos electrónicos y de información. A continuación se presenta una gráfica de las cifras de Credibanco según el informe anual de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial reportado por Credibanco (2015).

Grafico No. 3. Cifras de Credibanco (2015)



Fuente: Informe de Sostenibilidad y RSC- Credibanco (2015)

2.2. Descripción de la compañía

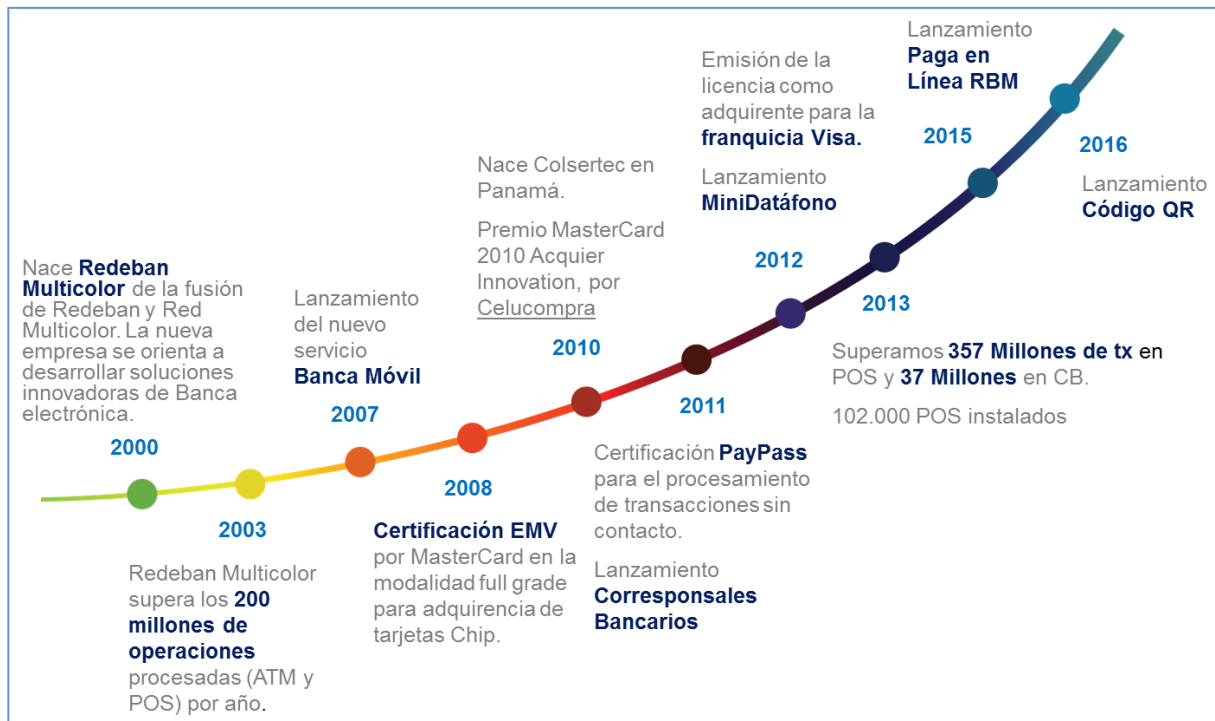
Redeban Multicolor es una empresa colombiana que nace en el 2000 como fusión de dos empresas: Redeban y Red Multicolor. Es una sociedad anónima cuyos accionistas son las entidades financieras, y desde el 2005 es vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Es una empresa líder a nivel nacional en el suministro de soluciones para la transferencia y procesamiento de pagos electrónicos, transacciones e información digital financiera y no financiera. Ofrece a tarjetahabientes, entidades financieras, establecimientos y terceros, la plataforma tecnológica para el transporte y enrutamiento electrónico de transacciones realizadas en dispositivos electrónicos.

Sus productos y servicios se orientan al desarrollo de soluciones innovadoras, fáciles de usar, seguras y ajustables a las especificaciones, requerimientos y necesidades cambiantes del mercado, manteniendo la satisfacción de sus clientes.

Tiene la licencia de la franquicia MasterCard como miembro adquirente en Colombia y único emisor Maestro, cuya responsabilidad es la administración de 390.000 establecimientos afiliados que hoy aceptan como medio de pago las tarjetas débito y crédito. Desde del 2012 es miembro de la Franquicia Visa Internacional, para el procesamiento de transacciones de extranjeros en Colombia.

Grafico No. 4. Línea de tiempo Redeban Multicolor



Fuente: Área de Mercadeo de Redeban Multicolor

En noviembre de 2015, como resultado de una consultoría externa y las expectativas de los accionistas, se redefinió la orientación de la compañía reformulándose la misión, visión y plan estratégico al 2020.

El plan estratégico marca los lineamientos, pilares e iniciativas concretas que se deben seguir para que la organización alcance los objetivos que se han plasmado.

2.3. Accionistas

Los accionistas y a la vez clientes de Redeban Multicolor son las siguientes entidades financieras del país: Bancolombia, Davivienda, Banco Caja Social, BBVA, Banco AV Villas, Banco de Occidente, Colpatria, Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco GNB Sudameris y Corpbanca-Helm.

2.4. Clientes Principales

Algunas entidades financieras no son accionistas pero si son usuarias (emisores) de los servicios de Redeban Multicolor, estos deben pagar una cuota para entrar como usuarios no accionistas y firmar un acuerdo especial, entre estas están: Citi, Macrofinanciera, Finamerica, Confiar, Giros & Finanzas, Banco Falabella, Banco Procredit, Banagrario, Fundación Mundo Mujer, Banco Pichincha, Coltefinanciera.

Los comercios principales a los que Redeban Multicolor les presta sus servicios son: Grupo Casino, Hilton, Aviatur, Tutto, Éxito, Iberia, Avianca, Colsubsidio, Arturo Calle, Exxon

Mobil, Copa Airlines, Carulla, Falabella, Texaco, American Airlines, La 14, Terpel, Air France, Olimpica, Sodimac (Homecenter), Crepes & Waffles.

2.5. Portafolio de soluciones de Redeban Multicolor

Durante sus más de quince años de existencia, Redeban ha desarrollado un portafolio robusto de soluciones, ajustadas a las necesidades y retos del mercado de la industria de pagos Colombiana. Lo anterior con el objetivo de ofrecer a sus Clientes (Entidades, Comercios y Personas), servicios diferenciales de valor agregado. Es importante resaltar que este portafolio de soluciones es dinámico y se encuentra en permanente evolución.

En esta dirección, Redeban ha creado soluciones agrupados en familias de soluciones, que se detallan a continuación:

Tabla No. 2. Productos y Soluciones de Redeban Multicolor

<p>Soluciones para Comercios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datáfonos • Multipos • TEFF • Pagos sin contacto • Paga en tu moneda • Paga en Línea 	<p>Soluciones de Procesamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de Franquicia • Tarjetas Privadas • Tarjetas Prepago • Bonos 	<p>Soluciones Móviles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Banca Móvil ▪ Monedero ▪ Dinero electrónico ▪ SMS ▪ MiniDatáfono ▪ Códigos QR (Estático y Dinámico) 	<p>Soluciones de Recaudo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudo Electrónico • Pago con Referencia • Domiciliación
<p>Corresponsales Bancarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corresponsales puros • Corresponsales mixtos • Multicorresponsales 	<p>Soluciones de Recargas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recargas con tarjeta • Recargas con efectivo 	<p>Soluciones de Monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo antifraude (Emisor – Adquirente) • Orión 	<p>Soluciones de Fidelización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Descuentos • Encuestas • Ganó • Cupones

Fuente: Área de Mercadeo de Redeban Multicolor

2.6. Datos estadísticos

2.6.1. Ganancia

Según los estados financieros de Redeban Multioclor en el Balance General y estado de Resultados (2015) la ganancia del ejercicio en el 2015 fue de \$6.302.571 y en el 2014 de \$4.509.352 (en miles de pesos colombianos).

2.6.2. Número de empleados

Según el área de gestión humana de Redeban Multicolor, la organización actualmente cuenta con 500 colaboradores aproximadamente.

2.6.3. Cobertura geográfica

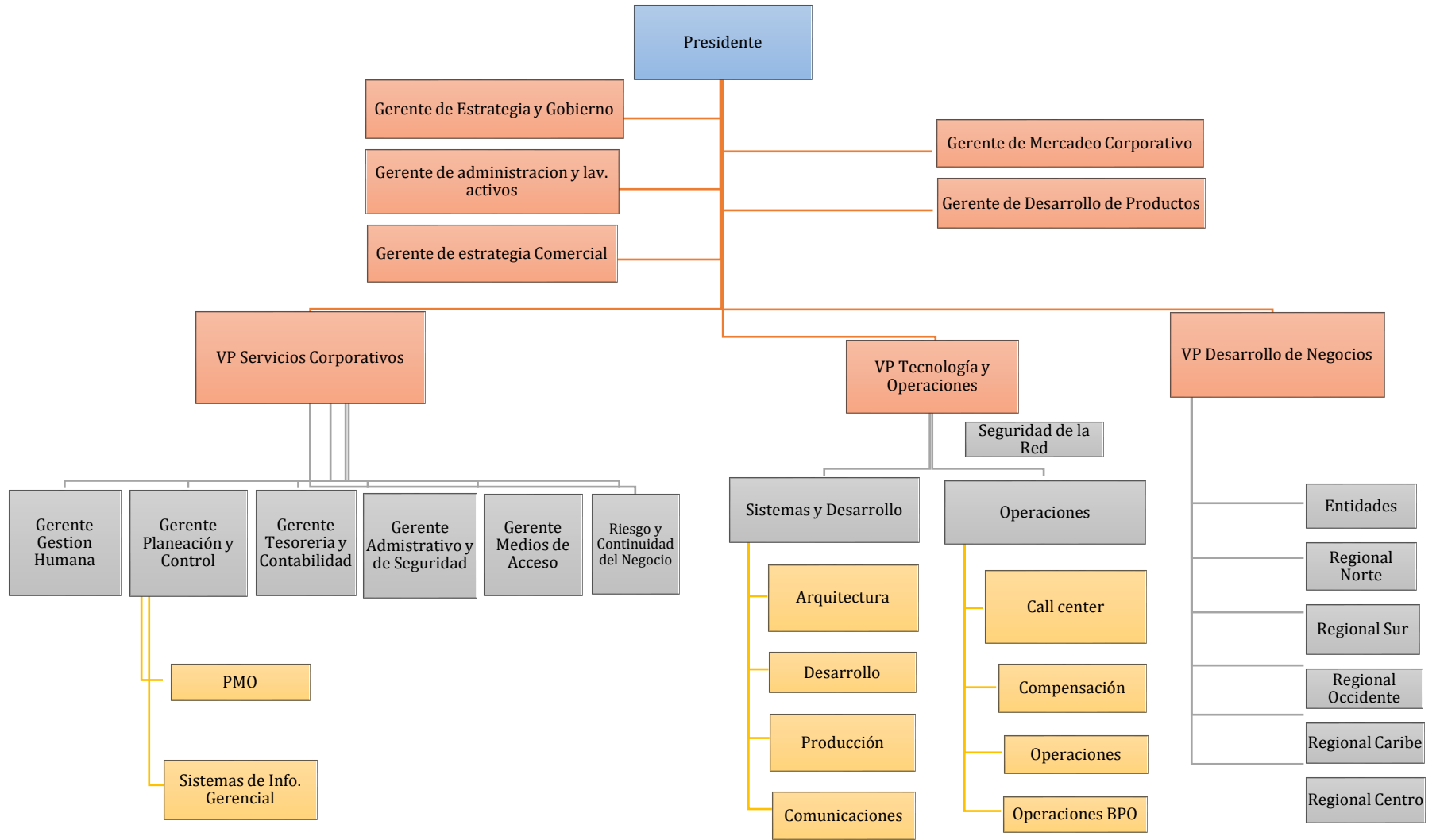
Redeban Multicolor tiene presencia en más de 854 municipios y oficinas propias en 23 ciudades.

- Regional Centro: Medellín, Rionegro, Cúcuta, Bucaramanga y Barrancabermeja.
- Regional Occidente: Cali, Pereira, Manizales, Armenia, Pasto y Popayán.
- Regional Caribe: Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Valledupar, Sincelejo y Montería.
- Regional Bogotá Norte: Bogotá Norte, Tunja, Villavicencio y Yopal.
- Regional Bogotá Sur: Bogotá Sur, Ibagué, Girardot y Neiva.

2.7. Organigrama

Redeban Multicolor cuenta con una estructura organizacional definida y administrada por el área de gestión humana. Aproximadamente son 500 empleados.

Grafico No. 5. Organigrama de Redeban Multicolor



Fuente: Área de gestión humana de Redeban Multicolor

2.7. Antecedentes: Contexto estratégico

Redeban es sociedad anónima, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y opera como administradora de sistema de pago de bajo valor. Sus accionistas son las principales entidades financieras del país, entre las cuales están: Banco Davivienda, Bancolombia, Banco Caja Social, Banco BBVA, Banco AvVillas, Banco de Occidente, Banco Colpatria, Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco GNB Sudameris y Banco Corpbanca.

Según la gerencia de estrategia y gobierno, en el 2015, Redeban con el acompañamiento de Mckinsey & Co., realizó el proceso de revisión de la estrategia corporativa en el cual se creó un nuevo plan estratégico. Se redefinió la misión, visión, lineamientos y pilares estratégicos; los cuales se describen a continuación:

- Misión: Servir como facilitador del desarrollo de la industria de pagos.
- Visión: Ser la Red preferida de comercios y entidades para el procesamiento de pagos electrónicos y de información en Colombia.
- Lineamientos Estratégicos:
 - Cobertura: Crecer masivamente y mantener los puntos de aceptación tradicionales y no tradicionales en Colombia.
 - Eficiencia: Ser eficientes y sostenibles actuando como facilitadores del desarrollo de la industria de pagos, rentabilizando los puntos de aceptación.
 - Servicio: Ofrecer el mejor servicio y con estándares de industria a Comercios y Entidades para ser la Red preferida.
 - Innovación: Ser líderes en el desarrollo de soluciones especializadas que faciliten la expansión de la industria de pagos electrónicos.

- Así mismo, estos cuatro lineamientos estratégicos están acompañados de tres lineamientos transversales que deben estar presentes en el desarrollo de la estrategia. Estos son seguridad, sostenibilidad y cultura organizacional.

- Pilares Estratégicos:
 - Iniciativas Estratégicas de Defensa: Iniciativas encaminadas a proteger participación de mercado de Redeban frente a las presiones competitivas que se están generando en el mercado.

 - Iniciativas Estratégicas de Crecimiento: Iniciativas que buscan:
 - a) Promover el crecimiento del negocio
 - b) Masificar la aceptación
 - c) Generar barreras competitivas

 - Iniciativas para el desarrollo de la Cultura Organizacional: Iniciativas que buscan:
 - a) Diagnosticar la cultura actual, desarrollar y fortalecer la cultura organizacional deseada.
 - b) Reforzar comportamientos y valores organizacionales.
 - c) Implementar esquemas de evaluación.
 - d) Desarrollar el clima organizacional.
 - e) Movilizar la estrategia.

CAPITULO 3 - METODOLOGIA

Para el desarrollo del marco teórico de este proyecto, se utilizó la bibliografía encontrada en libros además de artículos, informes y textos de la Web con el fin de ampliar el tema y lograr una mayor comprensión acerca de cómo se puede alinear la estrategia corporativa a la toda la organización.

Así mismo se realizó una encuesta cuantitativa a los empleados de Redeban Multicolor para realizar un diagnóstico e identificar el estado de la alineación de la estrategia con la organización. Teniendo en cuenta que el universo de Redeban son 500 empleados, para el cálculo del tamaño de la muestra para las encuestas se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población = 500

σ = Desviación estándar de la población = 0,5.

Z = 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral = 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Reemplazando valores de la fórmula se tiene:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{500 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(500 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2}$$

$$n = \frac{500 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(500 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 217$$

Las encuestas representan un análisis completo de la empresa, enfocado en el conocimiento actual que se tiene sobre la nueva estrategia corporativa de Redeban al 2020 y permiten diseñar planes de acción para alinearla con la organización.

En el caso de Redeban, la auditoría se basó en preguntas de conocimiento de la estrategia y de identificación de rasgos demográficos. Las encuestas fueron dirigidas a los empleados de Redeban sin diferenciar cargos, áreas ni ciudades para así obtener una óptica más general de la organización.

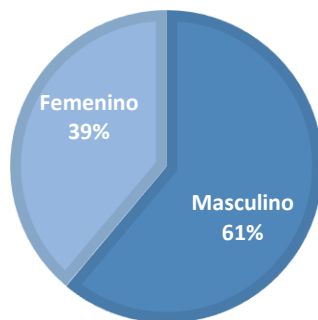
La muestra del estudio fue de 217 empleados. Las encuestas fueron realizadas a través de una aplicación en los celulares en cada uno de los puestos de trabajo de los empleados para así poder coger en frío a los empleados y que no tuvieran forma de estudiar las respuestas previamente. Las encuestas a los empleados que están en ciudades fuera de Bogotá se realizaron a través de llamada telefónica.

CAPITULO 4 - RESULTADOS

4.1. Resultados de la aplicación de la encuesta

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de las 217 encuestas realizadas a los empleados de Redeban Multicolor con el fin de diagnosticar e identificar el conocimiento que tienen respecto a la estrategia corporativa definida hasta el 2020. La totalidad de los resultados están expresados en porcentaje (%). En el Anexo 1, se puede visualizar el modelo de la encuesta.

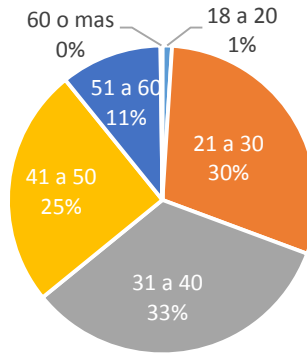
Figura No. 2. Pregunta No. 1: Género



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

Del total de encuestados, el 61% son hombres y el 39% mujeres.

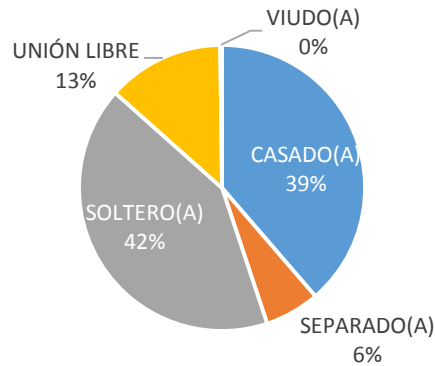
Figura No. 3. Pregunta No. 2: ¿Cuántos años tiene?



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

La edad de los encuestados, principalmente ronda entre los 21 a 50 años de edad (88%). Entre 21 a 30 años está el 30%, entre 31 a 40 años está el 33% y entre 41 a 50 años está el 25%. El 12% restante está distribuido de la siguiente manera: mayor a 50 años el 11% y menor de 20 años el 1%.

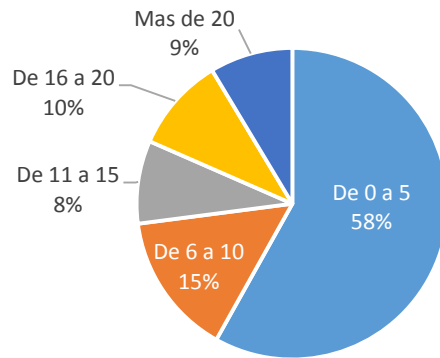
Figura No. 4. Pregunta No. 3: Estado Civil



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El estado civil de los encuestados, principalmente es soltero(a) 42% o casado(a) 39%. En unión libre vive el 13% y el 6% está separado (a).

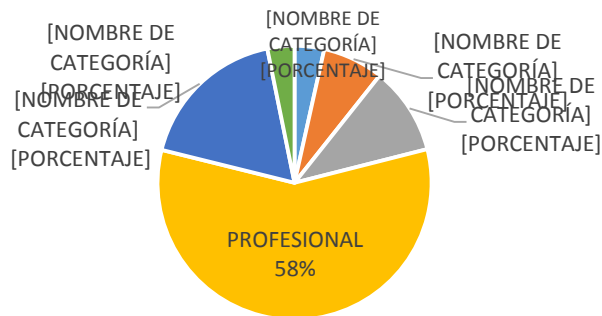
Figura No. 5. Pregunta No. 4: ¿Cuántos años lleva trabajando en Redeban Multicolor?



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

La antigüedad de los encuestados en Redeban principalmente es entre 0 a 5 años (58%). Lo que significa que el 42% restante lleva más de 6 años trabajando en la empresa: el 15% entre 6 a 10 años, el 8% entre 11 a 15 años, el 10% entre 16 a 20 años, y el 9% lleva más de 20 años.

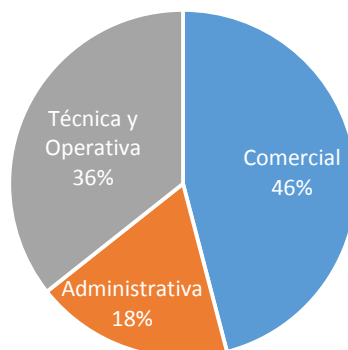
Figura No. 6. Pregunta No. 5: Nivel de escolaridad máxima.



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

La gran mayoría de los encuestados 58% de los encuestados ha alcanzado un título profesional, el 21% ha cursado una especialización (18%) o una maestría (3%). Solamente el 21% no tiene un título profesional sino que es tecnólogo (10%), técnico (7%) o únicamente ha terminado la secundaria (4%).

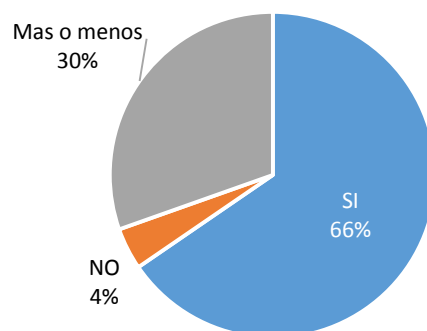
Figura No. 7. Pregunta No. 6: ¿A qué Vicepresidencia pertenece?



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

La encuesta permite visualizar que Redeban está distribuida a nivel de Vicepresidencias de la siguiente manera: Comercial 46%, Técnica y Operativa 36% y Administrativa 18%.

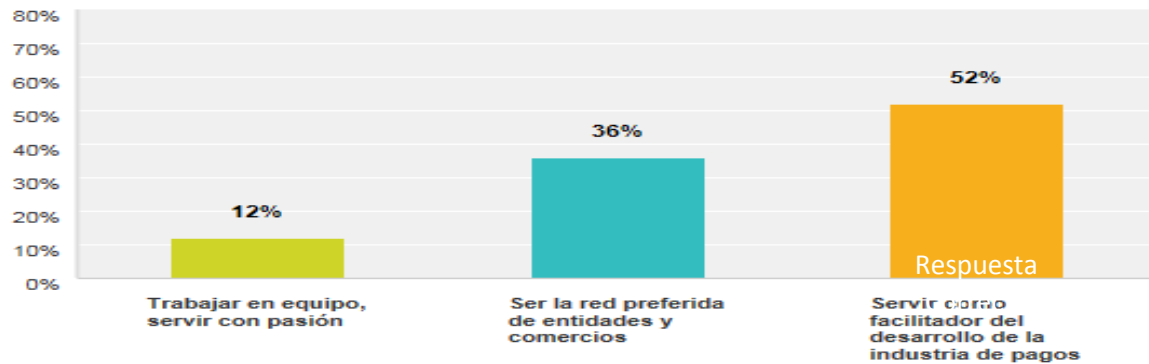
Figura No. 8. Pregunta No. 7: ¿Usted cree que conoce el Plan Estratégico de Redeban?



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El 66% dice que si conoce el plan estratégico, el 30% dice que más o menos y el 4% dice no conocerlo.

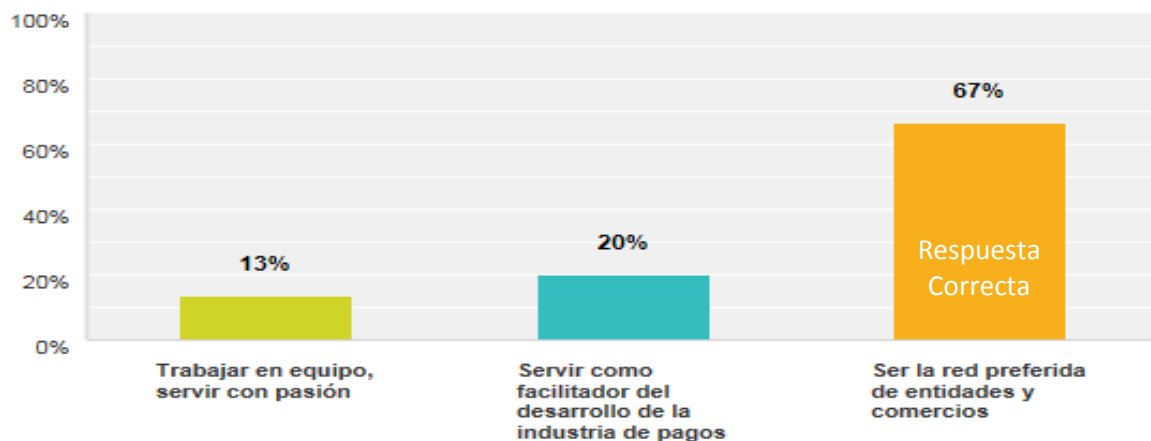
Figura No. 9. Pregunta No. 8: Identifique la misión de Redeban Multicolor



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El 52% de los encuestados conoce la misión de la empresa: servir como facilitador del desarrollo de la industria de pagos; el 48% la confunde con la visión (36%) y el slogan (12%).

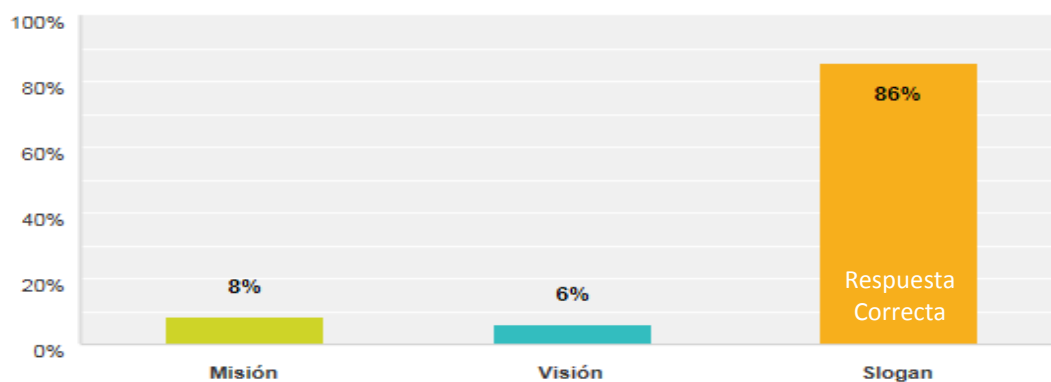
Figura No. 10. Pregunta No. 9: Identifique la visión de Redeban Multicolor



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El 67% de los encuestados conoce la visión de la empresa: ser la red preferida de entidades y comercios; el 33% restante la confunde con la misión (20%) y el slogan (13%).

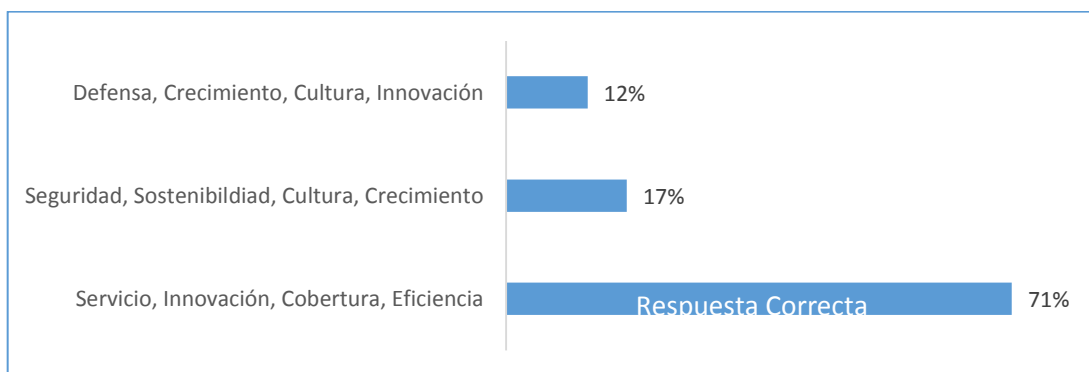
Figura No. 11. Pregunta No. 10: Trabajar en equipo, servir con pasión es el (la) _____ de la estrategia:



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El 86% de los encuestados identifica el slogan de la empresa, el 14% restante lo confunde con la misión (8%) y la visión (6%).

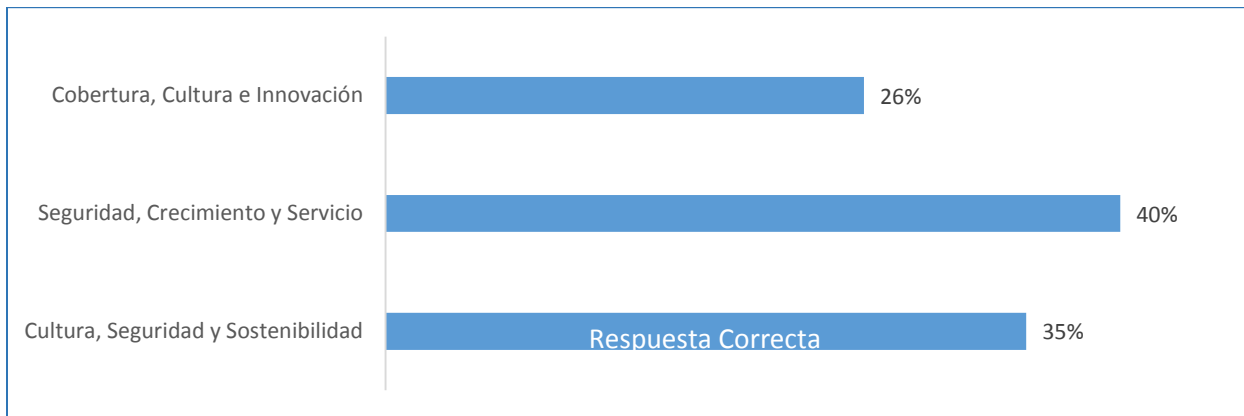
Figura No. 12. Pregunta No. 11: Cuáles son los lineamientos estratégicos de Redeban Multicolor?



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El 71% de los encuestados identifica claramente los lineamientos estratégicos de Redeban: servicio, innovación, cobertura y eficiencia. El 29% restante aún tiene confusiones.

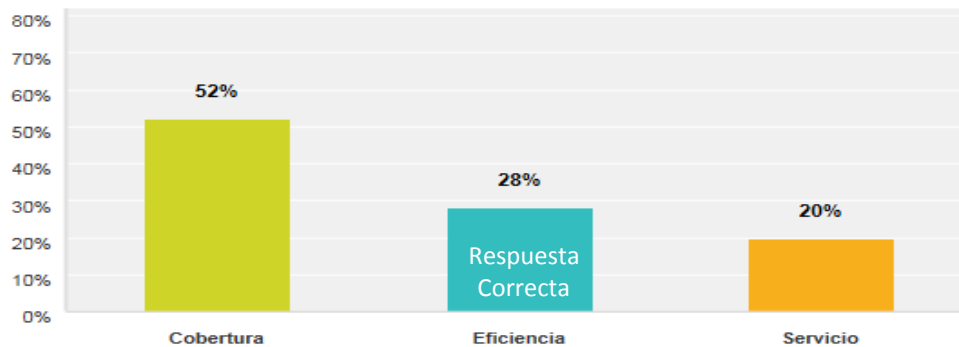
Figura No. 13. Pregunta No. 12: Cuáles son los lineamientos transversales de Redeban Multicolor?



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

Únicamente el 35% de los encuestados identifica claramente los lineamientos transversales de Redeban: cultura, seguridad y sostenibilidad. El 65% restante aún tiene confusiones.

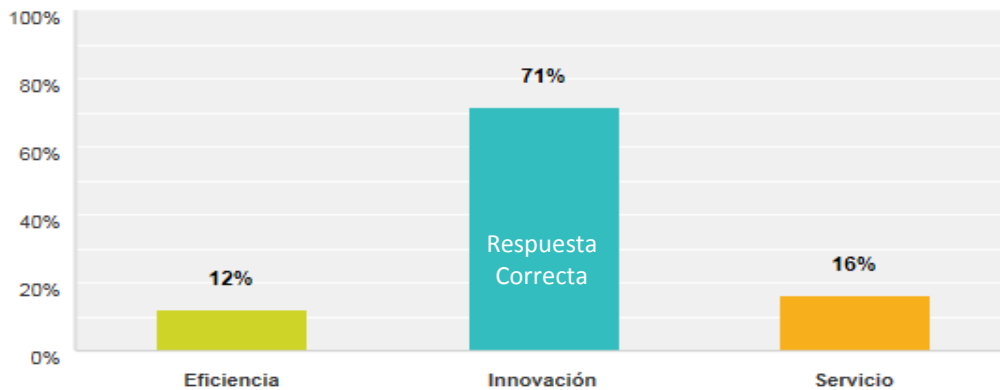
Figura No. 14. Pregunta No. 13: Incentivar y promover la aceptación y uso de pagos electrónicos, preservando la productividad del parque de dispositivos es el objetivo del lineamiento de:



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

Únicamente el 28% de los encuestados identifica la definición de Eficiencia. El 72% restante lo confunde con los lineamientos de cobertura (52%) y Servicio (20%).

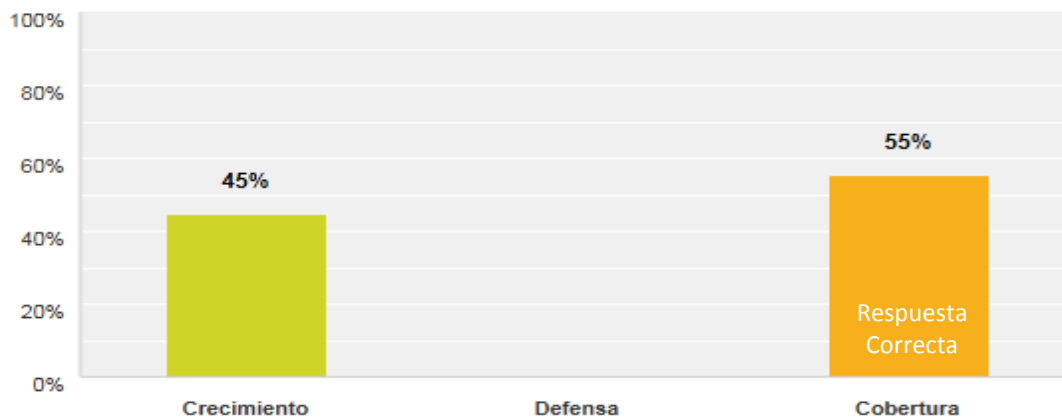
Figura No. 15. Pregunta No. 14: Desarrollar soluciones especializadas que faciliten la expansión de la industria de pagos electrónicos en Colombia es el objetivo del lineamiento de:



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El 71% de los encuestados identifica la definición de Innovación. El 38% restante lo confunde con los lineamientos de Servicio (16%) y Eficiencias (12%).

Figura No. 16. Pregunta No. 15: Crecer masivamente y mantener los puntos de aceptación tradicionales y no tradicionales en Colombia pertenecen al lineamiento de:

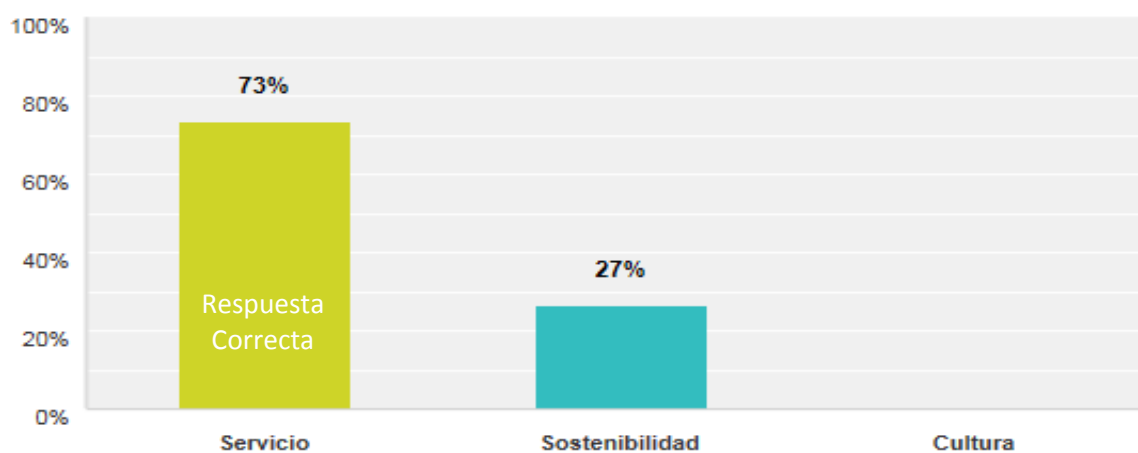


Fuente:

Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El 55% de los encuestados identifica la definición de Cobertura. El 45% restante lo confunde con el concepto de Crecimiento.

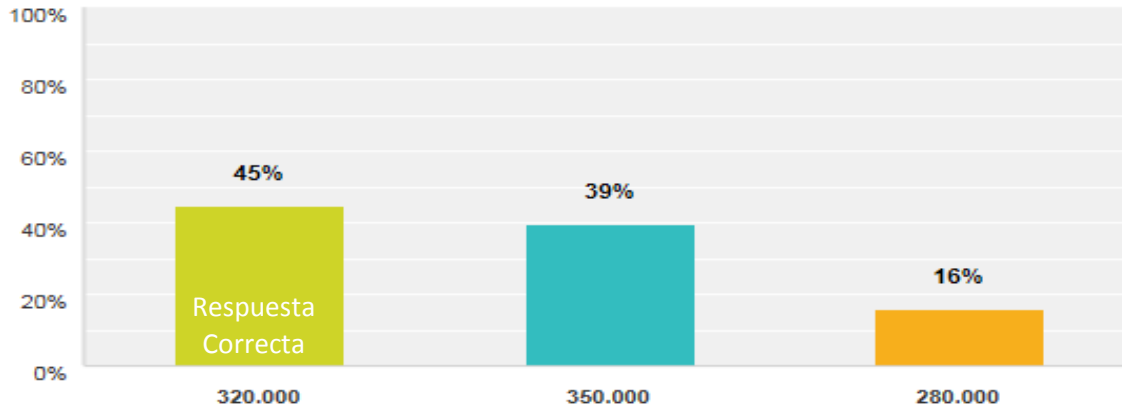
Figura No. 17. Pregunta No. 16: Ofrecer el mejor servicio y con estándares de industria a Comercios y Entidades para ser la Red preferida es el objetivo de lineamiento de:



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El 73% de los encuestados identifica la definición de Servicio. El 27% restante lo confunde con el concepto de Sostenibilidad.

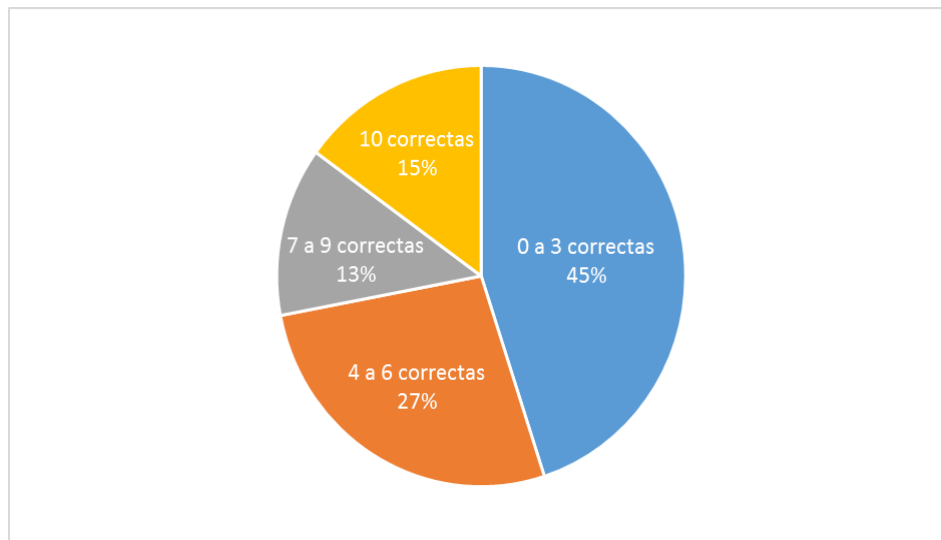
Figura No. 18. Pregunta No. 17: ¿Cuántos puntos de aceptación espera tener Redeban al 2020?



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

El 45% de los encuestados conoce que para el 2020 se espera tener 320.000 puntos de aceptación. El 55% restante no lo conoce: el 39% dice que se esperan 360.000 y el 16% dice que se esperan 280.000.

Figura No. 19 Porcentaje de Respuestas Correctas sobre el plan estratégico



Fuente: Encuestas a los empleados de Redeban (2016)

De las 10 preguntas sobre conocimiento del plan estratégica, únicamente el 15% de los encuestados respondió correctamente a la totalidad de las preguntas. El 13% respondió correctamente de 7 a 9 preguntas; el 27% entre 4 a 6 preguntas y el 45% respondió entre 0 a 3 preguntas correctamente.

CAPITULO 5 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después del estudio realizado, donde se presentan los resultados sobre el grado de conocimiento que tienen los empleados de Redeban Multicolor sobre la nueva estrategia corporativa al 2020, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1. Conclusiones

- Se confirma la hipótesis planteada donde se afirma que los empleados de Redeban Multicolor no están alineados con el nuevo plan estratégico al 2020 ya que se encontraron varios vacíos en el conocimiento de la estrategia por parte de los colaboradores.
- Si bien el 68% dice conocer el plan estratégico, existe un 32% que dice conocerlo más o menos o no conocerlo.
- Existe una confusión en los conceptos de misión y visión.
- Hace falta conocimiento de los lineamientos estratégicos y sus definiciones.
- Los lineamientos transversales no se reconocen.
- No se tiene claridad sobre los 320.000 puntos de aceptación como objetivo para el 2020.
- La ejecución de la estrategia no es una cuestión de suerte, es el resultado de la atención consciente, que combina tanto los procesos de liderazgo como de gestión, para describir y medir la estrategia.

5.2. Recomendaciones

- Es fundamental reforzar y apropiar los conceptos y significado de misión, visión y lineamientos estratégicos en los funcionarios para que estos se apropien de ellos y los identifiquen.
- Se recomienda alinear a los empleados de la organización con el plan estratégico al 2020.
- Aplicar un nuevo sistema de medición del desempeño y gestión de la estrategia, tanto a nivel macro como micro, basado en los mapas estratégicos y los cuadros de mando integral, para capturar los beneficios del alineamiento organizativo.
- Es necesario abrir canales multidireccionales de comunicación por medio de la instalación de nuevos medios o de la reformulación de los existentes
- Se debe hacer énfasis en los resultados organizacionales por medio de indicadores, e involucrar y despertar interés en todos los integrantes de la organización.
- Para que la comunicación sea aceptada por los colaboradores de la empresa, esta debe contar con el apoyo de los altos directivos. Parte importante del proceso de cambio empieza desde arriba y, poco a poco, generar la aceptación del resto del equipo.
- Se recomienda generar un comité editorial de la estrategia corporativa que sea el equipo que escoja los mensajes y canales de comunicación interna.
- Se deben fortalecer los procesos de comunicación existentes, brindando una constante actualización a las herramientas internas: los comunicados, las carteleras, la Intranet y las reuniones, a fin de obtener una comunicación eficiente al juntarla con piezas gráficas de la misión y visión, así como las charlas y actividades de capacitación, para poder contar empleados empoderados.

- La comunicación interna de Redeban Multicolor debe ser concebida como una función básica y prioritaria, que persiga la creación de las condiciones necesarias para satisfacer la estrategia general de la compañía.
- Resulta necesario involucrar de manera más directa a los empleados con las acciones de la empresa. Empoderarlos para que puedan sentirse parte de la organización en todo sentido.

CAPITULO 6 - PROPUESTA DE ALINEACION DE LA ESTRATEGIA

El Plan de Comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. A continuación se describe la propuesta para la alineación de la organización con la estrategia corporativa de Redeban Multicolor.

6.1. Objetivo

- Generar conocimiento y alineación de la estrategia corporativa 2020 a los empleados de Redeban Multicolor.

6.2. Público Objetivo

- Todos los empleados de Redeban Multicolor.

6.3. Mensaje

- Para lograr la estrategia corporativa al 2020 se necesita del trabajo en equipo y apoyo de toda la organización.

6.4. Estrategia

- Diseñar mapas estratégico y un cuadro de mando integral de la estrategia corporativa para asegurar que todas las unidades de negocio y de soporte estén alineadas con la estrategia al 2020.

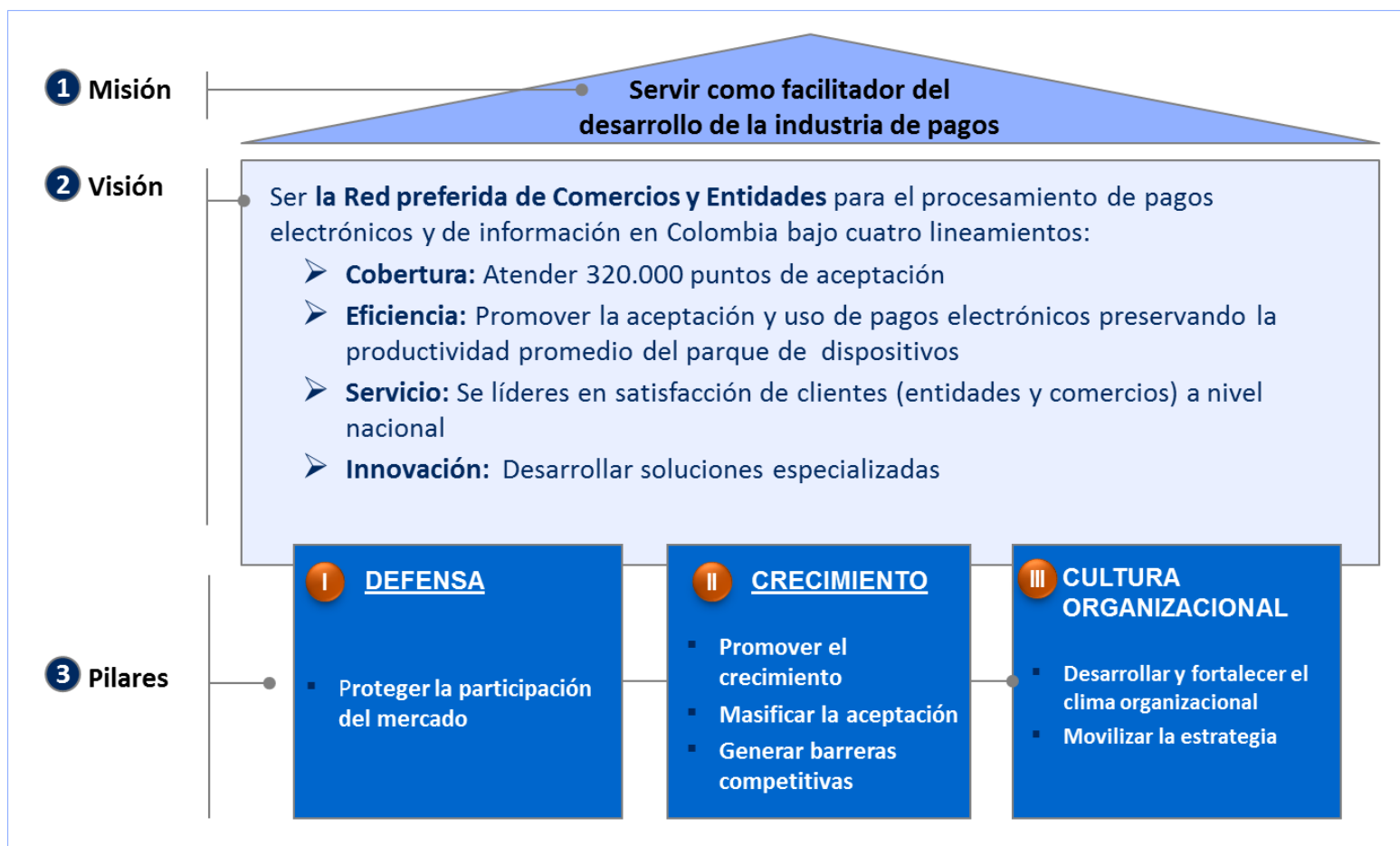
- Construir un plan de comunicación interno para que los empleados conozcan y recuerden permanentemente la estrategia corporativa de Redeban Multicolor y se motiven a trabajar en pro del cumplimiento exitoso de la misma.
- Abrir canales multidireccionales de comunicación por medio de la instalación de nuevos medios o de la reformulación de los existentes.

6.5. Acciones

6.5.1. Mapas estratégicos

A continuación se propone un mapa estratégico que pretende representar una descripción de la estrategia corporativa de Redeban Multicolor al 2020 de un modo simple.

Grafico No. 6. Mapa estratégico de la misión, visión y pilares de Redeban Multicolor



Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafico No. 7. Mapa estratégico de lineamientos estratégicos de Redeban Multicolor



Fuente: Elaboración propia (2016)

6.5.2. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral propone foco en hacer las cosas importantes bien hechas. Es una herramienta de gestión estratégica. El objetivo es que con tan un solo vistazo se pueda observar, controlar y tomar decisiones a medida que pasa el tiempo y de una forma ágil y no únicamente con una perspectiva sólo financiera.

No se requiere hacer cambios radicales ni inversiones desproporcionadas, sólo es necesario que el grupo directivo y de líderes de la organización, tengan la capacidad de direccionar los recursos en la consecución de la estrategia y de movilizar a sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos.

A continuación se propone un cuadro de mando integral con los indicadores principales que permiten medir la ejecución de la estrategia.

Como se puede observar, no existe un único indicador para medir el desempeño de la organización, sino un conjunto de indicadores que permiten identificar cuál es la causa del buen o mal estado de salud de la organización.

Tabla No. 3. Propuesta cuadro de mando integral (CMI) Redeban Multicolor

Lineamiento	Indicador	Descripción Indicador	Presupuesto al 2020	Ejecutado	% Ejecución Presupuestal	Unidad de Medición	Periodicidad
Cobertura	Crecimiento de la Red	Puntos de Aceptación	320.000			Puntos de Aceptación	Mensual
	Tasa de abandono	PA retirados / PA Total	Menor al 1%			%	Mensual
Eficiencia	Usabilidad de la RED	Tx Promedio Mes / PA Total	220			Transacciones	Mensual
	Cero Movimiento	PA cero movimiento / PA Total	Menor al 15%			%	Mensual
	Actualización Versión POS	Terminales con CTL Versión 6xx en adelante	65.000			Puntos de Aceptación	Mensual
	EBITDA	Margen EBITDA	30%			%	Mensual
Innovación	Nuevos desarrollos para comercios y entidades	# Nuevos desarrollos de producto para comercios y entidades				Numero de proyectos	Mensual
Servicio	Ser la Red Preferida	De comercios: Comercios Activos Vs. POS instalado de RBM	Mayor al 70%			%	Mensual
		De bancos: Afiliaciones Vs. POS Instalados	Mayor al 70%			%	Mensual
	Encuesta de Satisfacción	Índice de Satisfacción de los clientes: Bancos y Comercios	Mayor al 90%			%	Mensual
	Disponibilidad de la red	UpTime Comercios y entidades. Disponibilidad del Switch y I-Series	Mayor 99,8%			%	Mensual
	Call Center	TSF: Índice de factor de servicio	Mayor al 70%			%	Mensual
		ASA : Tiempo promedio de respuesta de la llamada	Menor a 30 seg			segundos	Mensual
		TMO: Tiempo medio de la llamada	Menos a 5 min			minutos	Mensual
Cultura	Ejecución del plan de trabajo	Ejecución del plan de trabajo para la transformación cultural	100%			%	Mensual

Fuente: Elaboración propia (2016)

6.5.3. Comunicación Interna

La comunicación interna se refiere a un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. La comunicación interna permite el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce).

Los empleados de Redeban Multicolor deben conocer y entender la estrategia, ser capaces de implementar la estrategia, y actuar de acuerdo a las necesidades de la estrategia. Por su parte, los gerentes deben, principalmente, poseer una respuesta a la pregunta que cualquier empleado debería formularse: qué hay en la estrategia para él; y cuál es el rol que se espera de ese empleado dentro de la estrategia. Por supuesto, ese gerente también debe involucrarse en ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y competencias de cara a la estrategia, brindar claridad acerca del sistema de beneficios y recompensas de la empresa, alinear esa estrategia con los valores personales y afianzar el sentimiento de orgullo hacia la compañía.

Como primera instancia se debe conformar un comité interdisciplinario de comunicación de la estrategia corporativa donde participen las áreas de estrategia, gestión humana y mercadeo para la aprobación de contenidos y generación de nuevas ideas y propuestas. A este equipo se le llamara comité editorial.

Fase I: Presentación de la estrategia a los colaboradores

- Icono de la Estrategia: Realizar un concurso entre todas las áreas de la organización para escoger el logo o icono de la estrategia. Con esto se busca involucrar y hacer partícipes a todos los colaboradores. Cada área debe crear y ponerse de acuerdo para sugerir un icono y enviarlo al área de Estrategia; una vez se tengan recopiladas todas las sugerencias habrá un jurado calificador, incluido el área de mercadeo, el cual decidirá cuál es el nuevo icono de la estrategia. Este debe estar presente a lo largo de toda la campaña.
- Intranet / Universidad Virtual: Poner a disposición de todos los empleados un documento en la Intranet con la estrategia para que pueda ser vista en cualquier momento que el funcionario la requiera.
- “Obsequio Entregable” de la estrategia: Dar a todos los empleados una única vez y a medida que vayan entrando nuevos funcionarios un obsequio donde tengan a la mano los conceptos básicos del plan estratégico. Se sugiere que sea un “entregable” creativo y útil que le quede a cada empleado muy visible (post-it, portalápices, cartuchera, termo, llavero, calcomanía, etc).
- Presentación formal: Una reunión (desayuno) con toda la organización donde el presidente presente la estrategia al 2020.
- Video: Gestión Humana debe enviar un correo a todos los empleados con un link que lo lleve a ver un video (de 10 minutos como máximo) del presidente donde presente la nueva estrategia.
- Pantallas en los corredores y Boletines electrónicos: Inicialmente la campaña sería para que los empleados conozcan y entiendan cada uno de los conceptos de la estrategia. Por semanas de forma muy simple, gráfica e ilustrativa mostrar cada uno de los conceptos

principales de la estrategia: Misión, Visión y cada lineamiento. ¿Qué significa? ¿Cómo se mide? ¿Qué indicadores le apuntan? ¿Cuál es la meta y cómo van estos indicadores?.

Ejemplo:

- Cobertura: Puntos de Aceptación y Deserción
- Eficiencia: Usabilidad de los puntos de aceptación y Cero movimiento.
- Servicio: Ser la red preferida de entidades (Instalaciones Vs. Afiliaciones) y comercios (Tx MasterCard Adquirida Redeban / Tx MasterCard Comercio)
- Taller Propósito de mi Área: Se sugiere realizar un taller de medio día, a toda la empresa, en grupos de 30 personas máximo, donde se explique la estrategia: misión, visión y lineamientos y que cada empleado pueda interiorizar el propósito de su labor, de su área... y así mismo analizar el impacto que esta labor tiene para los resultados de Redeban siempre basado en la estrategia. El objetivo es que cada quien identifique el propósito de su área y lo relacione con el lineamiento al que más aporta. El mensaje final del taller debe ser “todo lo que hagamos debe estar relacionada con la estrategia para que tenga sentido, sino toca replantearnos lo que hacemos”.

Fase II: Mantenimiento y recordación de la estrategia

- Video: Semestralmente realizar un video muy breve (2 minutos máximos) e ilustrativo con el avance de la estrategia.
- Pantallas en los corredores y Boletines electrónicos de Gestión Humana: Incluir la sección EN CIFRAS en donde se mencione de manera concreta mensajes de la estrategia. Este espacio será principalmente enfocado en los indicadores estratégicos basados en el

Control de Mando integral. Se propone que este espacio sea una vez al mes y que sea el único mensaje del día en las pantallas de los corredores, así mismo debe ser un único y claro correo que se le envíe a todos los empleados una vez al mes.





- Ascensores, baños y maquinas dispensadores de alimentos y máquinas de café: Empapelar los ascensores en las puertas exteriores promocionando la iniciativa estratégica que se quieran destacar. Así mismo en los baños colocar pequeños avisos en los espejos y puertas de los sanitarios. Esto debe ser una actividad trimestral.
- Fondos de pantalla: En lo computadores de todos los colaboradores, el fondo de pantalla o en los descansa-pantallas debe aparecer algún mensaje de la estrategia que se quiera transmitir. Este se debe renovar con cierta periodicidad para que no aburra al empleado sino que por el contrario se le recuerden diferentes puntos de la estrategia.
- Merchandising: Souvenir con alusión a la iniciativa. A medida que las iniciativas se vayan cumpliendo, es importante que toda la organización se entere por lo que se le debe dar a cada empleado algún souvenir con alusión a la iniciativa.
- SMS y/o WhatsApp: Envío de mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia de la estrategia corporativa.
- Consigna de la semana: Una vez al mes, durante todo el año, por una semana, cada área tendrá asignado un concepto del plan estratégico. Al inicio de cada reunión, el líder de la reunión (quien la programó) debe hablar en los primero tres minutos sobre su tema de la semana; en este tiempo debe contarle a los demás participantes el significado de su concepto y como lo está ejecutando la compañía.
- Avance de iniciativas: Cada iniciativa estratégica debe contar con un gerente quien asigna un líder de iniciativa. Para cada iniciativa estratégica se debe subir un plan de trabajo a la

oficina de gestión de proyectos, también conocida por sus siglas OGP o PMO (del inglés *project management office*), y actualizarlo semanalmente junto con el informe de avance lo cual es una herramienta para que el líder del proyecto comunique, informe y alerte a los involucrados lo que está funcionando bien en el proyecto, lo que no está funcionando de forma adecuada y las acciones que se necesitan tomar para recuperar la salud del proyecto.

- Comité de estrategia: Quincenalmente, la gerencia de estrategia y gobierno junto con la gerencia de PMO se reunirá para analizar y hacer seguimiento a las iniciativas estratégica y de requerirse tomar las acciones pertinentes.
- Indicadores estratégicos: Mensualmente la gerencia de planeación debe actualizar y presentar los indicadores estratégicos, según el cuadro de mando integral a la gerencia de estrategia y gobierno.

Grafico No. 8. Semaforización de indicadores estratégicos

Semaforización de Indicadores Estratégicos

-  Indicador con resultado real **fuertemente desviado** vs. la Meta
-  Indicador con resultado real **ligeramente desviado** vs. la Meta
-  Indicador con resultado real **igual o mejor** que la Meta
-  Indicador **no disponible**

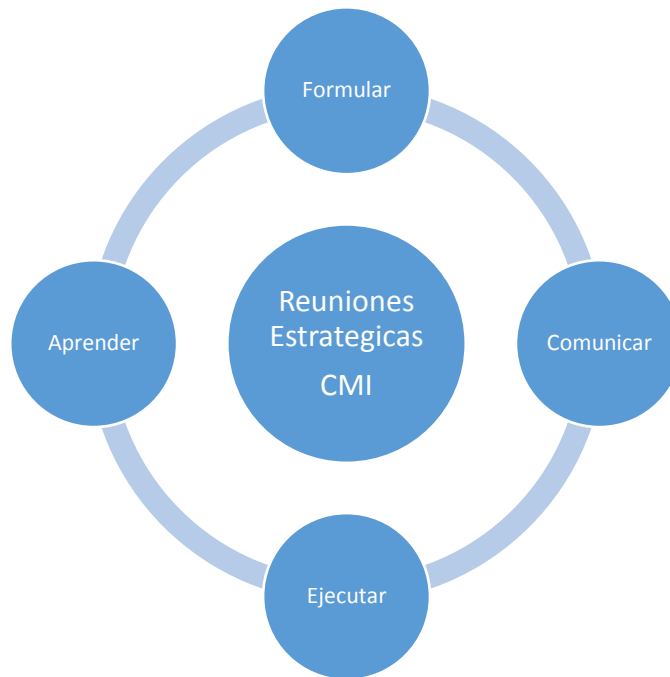
Fuente: Elaboración propia (2016)

- Reunión de Análisis Estratégico – RAE: Bimensualmente el comité de estrategia (PMO, Planeación y Estrategia y Gobierno) debe presentar a los miembros del equipo directivo o equipo de líderes que está a cargo de la gestión general de la empresa, un resumen del avance de la estrategia en general, sus indicadores y el estatus de cada una de las iniciativas. Este grupo representa todas las áreas y tienen el poder de tomar decisiones importantes. Son reuniones de gestión donde se analiza, discute y se toman decisiones sobre la estrategia. Cada gerente y jefe de área debe transmitirle esta información a sus subordinados para que toda la organización esté alineada con el avance de la estrategia. Este tipo de reuniones es un mecanismo que permite monitorear y gestionar la estrategia definida. Los objetivos de la reunión son:

- ✓ Analizar y discutir si la ejecución de la estrategia va por el camino correcto.
- ✓ Identificar los riesgos para la ejecución exitosa de la estrategia.
- ✓ Detectar dónde existen problemas en la implementación y determinar sus causas.
- ✓ Tomar medidas para corregir las causas y asignar responsabilidades para el logro de resultados predefinidos.

La importancia de estas reuniones está en que permiten utilizar el CMI como herramienta de gestión estratégica, introduciendo a la organización en el proceso de aprendizaje estratégico continuo; mejorando el conocimiento del negocio; permitiendo probar y reformular las hipótesis planteadas. Alinean la comprensión de la estrategia y del cuadro de mando integral a la organización.

Grafico No. 9. Reuniones de análisis estratégicos y el CMI.



Fuente: Elaboración propia (2016)

La clave es hacer que los participantes enfoquen el tiempo de la reunión en asuntos estratégicos y que una vez discutido y acordado como resolver los inconvenientes se deben asignar responsabilidades para asegurar que las decisiones sean implementadas. Siempre se debe documentar y comunicar a los participantes las decisiones tomadas para luego poderles hacer el seguimiento respectivo. El éxito de la RAE se mide por la cantidad y calidad de decisiones estratégicas tomadas. Además aseguran el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

- Comité de Presidencia: Quincenalmente el presidente se debe reunir junto con los vicepresidentes y gerentes que reportan directamente a presidencia para que se haga un

análisis exhaustivo sobre el avance del plan estratégico y las acciones que se deben tomar para corregir oportunamente el curso de algún objetivo que no se esté cumpliendo.

- Concurso “¿Quién quiere ser millonario?”: Una vez que ya se le ha presentado de varias formas la estrategia (escrito, video, presencial, etc) a todos los colaboradores, estos deben estudiar y entender claramente la estrategia para participar en un concurso que se le hará a toda la organización en la fiesta de fin de año, donde todos tendrán un botón con 3 opciones (A, B y C) y habrá un moderador que hará 20 preguntas sobre la estrategia de Redeban Multicolor con 3 opciones de respuesta, cada colaborador deberá escoger la opción que le parezca la correcta. Ganará el colaborador que responda a mayor número de preguntas correctas y en el menos tiempo posible. Este tipo de actividades genera que para el colaborador sea más amigable conocer la estrategia de la organización.
- Concurso la “llamada ganadora”: Llamar aleatoriamente a 8 funcionarios por teléfono y preguntarles por la definición de alguno de los 4 lineamientos. Si responde bien se gana algún obsequio (como 2 entradas a cine). Esto motiva a que todos los empleados se aprendan los lineamientos y estén pendientes de la llamada.
- Obra de teatro: Se propone realizar una convocatoria voluntaria a los empleados de Redeban (cupó de 15 personas) para que para la fiesta de fin de año se realice una obra de teatro enfocada en el plan estratégico donde este grupo sean los actores. Para esto necesitaran una preparación de al menos 3 meses de anterioridad.

6.5.4. Calendario

A continuación se presenta una sugerencia de calendario para el 2017 para la ejecución de cada una de las actividades que se proponen en el plan de comunicación interno para la alineación de la estrategia corporativa de Redeban con toda la organización.

Tabla No. 4. Cronograma del plan de comunicación Año 2017

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Mapas estratégicos	■																																																			
Cuadro Mando Integral	■																																																			
Icono	■				■																																															
Intranet	■																																																			
Universidad Virtual					■	■	■	■																																												
Obsequio estrategia					■	■	■	■																																												
Taller Propósito de mi área					■																																															
Desayuno Presidente					■																																															
Video Presidente						■																																														
Video semestral									■																				■																							
Pantallas en los corredores					■	■	■	■					■				■				■				■				■				■				■				■											
Ascensores y Baños					■	■	■	■					■				■				■				■				■				■				■				■											
Boletines electrónicos					■	■	■	■					■				■				■				■				■				■				■				■											
Fondos de pantalla	■								■																																											
Merchandising									■								■								■								■								■											
SMS y/o WhatsApp	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■											
Comité de Estrategia	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■											
Indicadores Estratégicos					■				■				■				■				■				■				■				■				■				■											
RAE									■								■								■								■								■											
Comité de Presidencia					■				■				■				■				■				■				■				■				■				■											
Obra de teatro																													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Consigna de la semana					■								■								■								■								■															
Concurso La llamada ganadora					■								■								■								■								■															
Concurso Fin Año																																									■											

Fuente: Elaboración propia (2016).

6.5.5. Presupuesto

A continuación se presenta un presupuesto para la ejecución de cada una de las actividades que se proponen en el plan de comunicación interno para la alineación de la estrategia corporativa de Redeban con toda la organización. Los valores están calculados en Pesos Colombianos.

Tabla No. 5. Presupuesto del plan de comunicación

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Construcción de Mapa Estratégico	1	\$ -	\$ -
Construcción del Cuadro de mando integral	1	\$ -	\$ -
Icono de la estrategia	1	\$ -	\$ -
Universidad Virtual / Intranet	1	\$ -	\$ -
Obsequio entregable de la estrategia	520	\$ 10.000	\$ 5.200.000
Desayuno presidente (Presentación de la estrategia)	500	\$ 30.000	\$ 15.000.000
Video de la estrategia (Presidente)	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Video avance de la estrategia semestral	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Taller Proposito de mi area	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Diseño para pantallas en los corredores y boletines electrónicos	12	\$ 50.000	\$ 600.000
Ascensores, baños y maquinas dispensadores de alimentos y máquinas de café:	4	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000
Fondos de Pantalla	4	\$ -	\$ -
Souvenir de la iniciativita	2000	\$ 10.000	\$ 20.000.000
Mensajes de texto (SMS)	3000	\$ 80	\$ 240.000
Consigna de la semana	12	\$ -	\$ -
Concurso ¿Quién quiere ser millonario?	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Concurso "la llamada ganadora"	6	\$ 160.000	\$ 960.000
Obra de Teatro	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Total			\$ 80.000.000

Fuente: Elaboración propia (2016).

Ahora bien, las actividades relacionadas con reuniones formales, construcción del mapa estratégico y cuadro de mando integral, encuentros virtuales, identidad visual, fondos de pantalla, entre otros, no tienen valor aproximado porque corresponden a actividades propias del quehacer y funciones de los encargados del plan de comunicación del plan estratégico o que son herramientas ya existentes; la diferencia está en que se formalizan y articulan bajo los parámetros del plan de comunicación presentado.

Es importante recalcar que el valor aproximado corresponde a la inversión que haría la compañía para determinada actividad.

6.5.6. Ejecución del plan de comunicación

Esta etapa consiste en poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en el mix de actividades y medios de comunicación. Ello, pues, requerirá de:

- La distribución de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados.
- La coordinación de todas las acciones planificadas, cuidando que cada una de ellas se realice en el momento y el lugar adecuado para que sea más eficaz y evitar la superposición o la acumulación de las actividades.
- La organización de las actividades planificadas, para que se lleven a cabo según las pautas establecidas, gestionando los recursos y los tiempos disponibles;
- La compra de los espacios necesarios seleccionados para cada una de las acciones en los medios establecidos previamente; y

- La producción de los materiales necesarios para cada uno de los medios seleccionados, con el fin de poder comunicar adecuadamente los mensajes establecidos.

De este modo, la realización de las diferentes acciones se llevará a cabo de una forma organizada y coherente, que permita lograr una sinergia importante entre todos los medios y actividades utilizadas, para llegar a cumplir los objetivos marcados en la comunicación de la estrategia corporativa.

6.5.7. Control y Seguimiento

Es de suma importancia, la evaluación y efectividad del plan de comunicación. Investigar, planificar, gestionar y evaluar son cuatro responsabilidades ineludibles en un plan de comunicación. Evaluar es la última fase del proceso; abarca todos los programas y actividades implantadas en la empresa y que se han puesto en marcha desde el plan anual de comunicación interna. Evaluar se refiere a estimar, apreciar, calcular el valor de la actividad desplegada durante un tiempo concreto.

Es necesario realizar el control y seguimiento de la puesta en marcha y desarrollo de las acciones y actividades de comunicación, con tal de asegurar su correcto desarrollo, su coherencia global o actuar ante situaciones imprevistas. Así, el control de las actividades permitirá:

- el Seguimiento de la línea de progreso hacia los objetivos marcados, para poder cambiar o modificar las cuestiones necesarias sin que ello implique una pérdida importante de tiempo;

- la Supervisión de la adecuación de los instrumentos utilizados para lograr los objetivos, y si es necesario una sustitución o cambio de los medios utilizados;
- el Control de que los mensajes comunicados sigan teniendo gran actualidad, para evitar un desfase de los mismos, o hacer los ajustes que hagan falta.

Por lo tanto, se propone, que se realicen tres instancias (inicio, fin y después de la campaña) de control y seguimiento a través de la misma encuesta que se utilizó para el diagnóstico con el fin de que los resultados sean comparables entre sí (en estadísticas y métricas). Esto permitirá medir el impacto del plan de comunicación para la alineación del plan estratégico al 2020 de Redeban Multicolor con la organización.

Aplicación: Muestra representativa a los empleados de Redeban Multicolor elegidos aleatoriamente y que hayan estado presente en todas las actividades del proyecto. Se deben realizar de la siguiente manera: la primera a los 6 meses de iniciada la campaña, la segunda tan pronto finalice la campaña, y la última a los 6 meses de finalizada la campaña.

Formato: La misma encuesta que se realizó para el diagnóstico. Sumándole la siguiente pregunta para poder medir el medio que más efectivo les pareció:

Enumere de 1 a 10, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante, los medios que más le impactaron para aprender, entender y recordar el plan estratégico al 2020 de Redeban Multicolor.

Tabla No. 6. Impacto de los medios utilizados en el Plan de comunicación

Concepto	Importancia
Creación Icono de la estrategia	
Universidad Virtual / Intranet	
Obsequio entregable de la estrategia	
Desayuno presidente (Presentación de la estrategia)	
Videos: Inicial (presidente) y de Avance (semestral)	
Diseño para pantallas en los corredores y boletines electrónicos	
Ascensores, baños y maquinas dispensadores de alimentos y máquinas de café	
Fondos de Pantalla	
Souvenir de cada iniciativa	
Mensajes de texto (SMS)	
Concurso ¿Quién quiere ser millonario?	
Obra de Teatro	

Fuente: Elaboración propia (2016).

Los resultados de estas encuestas serán tenidos en cuenta, para estar atentos a la efectividad del plan de comunicación y tomar las acciones pertinentes de forma oportuna, identificando así los vacíos que aún se encuentren. Estos resultados, igualmente, se deben ver reflejados en la alineación y ejecución de la estrategia.

Evaluar sirve para detectar errores, comprobar avances, aciertos y mejoras en las acciones trabajadas. También, es útil para realizar cambios en el plan actual: introducir nuevas pautas y recomendaciones; hacer las correcciones necesarias en el plan de acción según las dificultades y necesidades observadas. En resumen, se evalúa para garantizar el uso eficaz y la inversión en comunicación interna, para optimizar los planes futuros, establecer nuevas prioridades y tomar nuevas decisiones.

6.5.8. Previsión de resultados

Después de haber realizado el diagnóstico de la situación y definido la estrategia para la alineación de los empleados de la organización con el plan estratégico de Redeban Multicolor; solo falta pasar de la teoría a la práctica. ¿Funcionará?, ¿se adapta a la realidad?, ¿se va a conseguir el objetivo principal? Para poder responder a estas preguntas, se debe tener un punto de referencia, el cual es una estimación del resultado que se espera, y así poder comparar los resultados que se obtengan a medida que se implemente la estrategia corporativa propuesta.

No hay una receta única para analizar el futuro; y pensar en el futuro exige pensar alternativas. Heizer y Render, definen la previsión como “el arte y ciencia de predecir acontecimientos futuros” y explican que “para hacer previsiones se siguen siete etapas básicas” (Heizer y Render, 2007, p.133). Siguiendo las siete etapas sugeridas por estos dos autores, a continuación se realiza la previsión de resultados que se estima va a tener la implementación del plan de alineamiento entre la organización y el nuevo plan estratégico en Redeban Multicolor:

1. Determinar el uso de la previsión: Se utiliza para tener un referente y poder compararlo con los resultados reales a medida que se ejecuta el plan de alineación según lo que muestren las encuestas periódicas de evaluación. Estas previsiones son del interés de la alta dirección: les facilita la toma de decisiones al momento de proyectar presupuestos e indicadores de gestión. Entre más alineado estén los empleados con el plan estratégico, los resultados se verán reflejados en la cultura organizacional e indicadores estratégicos pues estos deberían ser satisfactorios según los objetivos propuestos; lo que es el gran interés de los directivos. Es un pronóstico macro ya que se refiere a variables que afectan a grandes números de personas, en este caso todos los empleados de Redeban Multicolor.
2. Seleccionar los artículos para los que se va a realizar la previsión: En esta ocasión es el conocimiento que tienen los empleados sobre el nuevo plan estratégico de Redeban Multicolor, el cual abarca: misión, visión y lineamientos.
3. Definir el horizonte temporal: En este caso, se proyectan los resultados a mediano plazo, ya que el plan estratégico está en su etapa introductoria y el plan de alineación está diseñado a un año y trata de un tema global de la compañía que sirve como base para las decisiones de gestión.
4. Seleccionar el modelo o modelos de previsión: Desafortunadamente, Redeban Multicolor como muchas otras organizaciones, no tiene el hábito de evaluar los planes de comunicación que ha realizado, esto genera que no se cuente con estadísticas documentadas sobre la efectividad que estas han tenido. Por lo tanto, no se puede

proyectar los resultados a través de una técnica cuantitativa utilizando modelos matemáticos con datos históricos o variables causales ya que no hay precedentes documentados. Además, el plan estratégico es nuevo en la organización, y anteriormente nunca se le había dado prioridad a que los empleados lo conocieran y relacionaran con sus labores diarias.

Por lo ya mencionado, la estimación de los resultados se realiza a través del modelo de pronósticos cualitativos los cuales no requieren de una abierta manipulación de datos sino que hacen uso del juicio de quien pronostica. Por su naturaleza éstos suelen ser subjetivos y no utilizan modelos matemáticos. Usan el criterio de la persona y ciertas relaciones para transformar información cualitativa en estimados cuantitativos.

5. Recopilación de los datos: En esta oportunidad, para realizar la previsión del resultado se utiliza una técnica llamada jurado de opinión ejecutiva. Según Heizer y Render es “una técnica que recoge la opinión de un pequeño grupo de directivos de alto nivel a partir de lo que se alcanza una estimación conjunta de los resultados” (Heizer y Render, 2007, p.136). El pequeño grupo ejecutivo en este caso es el presidente, vicepresidente comercial, vicepresidente administrativo, gerente de estrategia, gerente de planeación, gerente de recursos humanos y gerente de mercadeo de Redeban Multicolor para aprovechar la experiencia y conocimiento de estos además de sus opiniones, intuición y juicios de valor. Se sentaron alrededor de una mesa junto con una encuesta de opinión para recopilar opiniones colectivas y decidieron en conjunto, como grupo, lo que esperan

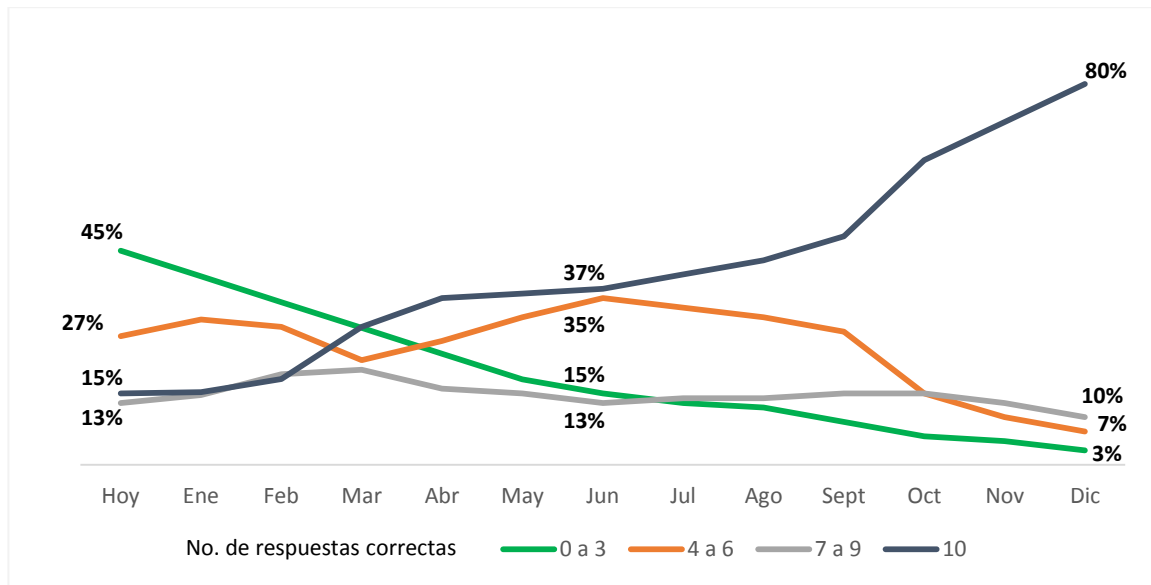
y consideran es la mejor estimación de resultado a medida que se ejecute el plan de alineación propuesto.

Se escogió este método, ya que proporciona estimaciones fáciles, rápidas y a un bajo costo, no requiere de estadísticas elaboradas, conjuga experiencia y criterio y además para este caso se considera que es el único método viable de proyección ante la falta de datos. El consenso de opinión es mejor que el juicio de una sola persona.

6. Realizar la previsión: Según el consenso del grupo de jurado de opinión ejecutivo, para prever los resultados del plan de alineación propuesto en la tesis, se debe partir de la base que el plan estratégico es un todo, es decir no debe ser tomado por separado cada uno de sus componentes (misión, visión, lineamientos) sino como un conjunto. Estiman que al menos un 80% de los empleados estén alineados con todo el plan estratégico, pues de nada vale que un empleado solo lo esté con algunos conceptos, o que solo estén alineados algunos empleados.

Se parte de la base de que el plan estratégico está en su etapa introductoria, pues hasta el momento no se ha hecho ninguna divulgación formal. Hoy, solo el 15% está alineado con todo el plan estratégico, es decir respondieron al 100% de la encuesta correctamente, los demás tienen alguna falencia en alguno de los conceptos. Por lo tanto a continuación se grafica la curva de aprendizaje del plan estratégico que se espera que haya a lo largo de la implementación del plan de alineación propuesto:

Gráfica No. 10. Previsión de curva de aprendizaje del plan estratégico - Porcentaje de respuestas correctas a preguntas del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia (2016)

El eje “x” se refiere al tiempo (los meses en el 2017) y el eje “y” al porcentaje de respuestas correctas a las preguntas del plan estratégico. Esta curva se debe ver reflejada a través de las encuestas que se realizaran para hacer el control y seguimiento del plan de comunicación, descrito en el capítulo anterior. En caso de que no se vaya cumpliendo con lo esperado es el momento de replantear la estrategia de comunicación.

Igualmente, según consenso del grupo ejecutivo, los resultados del alcance como tal de la implementación y/o ejecución del plan de alineamiento propuesto, queda acotado a la demostración del grado de éxito de la gestión en sí misma. Es decir, de la ejecución y cumplimiento a cabalidad del plan de comunicación, con tiempos y diseños para cada uno de los medios propuestos. Con el fin de garantizar que se logre la curva de aprendizaje del plan estratégico, descritos en el párrafo anterior, el grupo directivo está de acuerdo

con que el plan de alineación debe ser ejecutado como mínimos a un 80%, de lo contrario es poco probable que se logre, pues es claro que los empleados están inmersos en sus actividades diarias y si no se les llega por diferentes canales de comunicación es difícil que presten atención a este tipo de contenido o que reconozcan la importancia que esta tiene para su labor en la empresa y como cada uno de ellos está aportando para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Cuando esto se logre, la cultura organizacional, será la primera beneficiada.

Al final, el objetivo principal, es que los empleados conozcan en qué consiste el nuevo plan estratégico y lo apliquen en sus labores diarias. El resultado del plan de alineación no solo se verá reflejado en las encuestas que se realicen periódicamente para evaluar la estrategia, sino se verá reflejado en la cultura y cumplimiento de indicadores estratégicos de la organización, lo cual es el fin último de los altos directivos y la razón por la que se realizó este diseño.

7. Validar e implementar los resultados: Las previsiones se revisan en los departamentos de estrategia y recursos humanos principalmente, ya que son los encargados de implementar el diseño del plan de comunicación, para asegurarse de que modelos, hipótesis y datos son válidos. Esta estimación las utilizan las demás áreas, ya que entra como una de las variables para las proyecciones de presupuesto que deben realizar.

Heizer y Render, afirman que “estas siete etapas presentan un procedimiento sistemático para iniciar, diseñar e implementar un sistema de previsiones.” Así mismo hacen la claridad, que

“cualquiera sea el sistema que utilicen, cada compañía debe hacer frente a diversas realidades como: las previsiones rara vez son perfectas. Esto significa que hay factores externos que no se pueden predecir o controlar y que suelen incidir en la previsión... La mayoría de las técnicas de previsión suponen que el sistema tiene inherente cierta estabilidad” (Heizer y Render, 2007, p.136).

BIBLIOGRAFIA

Libros:

Better than Cash Alliance. (2015). *Country Diagnostic: Colombia*. Development Results Focused. Research Program.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT.

Clausewitz, C. V. (1968). *On War*. London: Penguin Books.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*.

Diccionario Griego – Español. (1989). Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Drucker, P. F. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Bogotá: Editorial Normal.

Ferre, J., & Ponti, F. (2010). *Si funciona, ¡cámbialo!* Barcelona: Gestión 2000.

Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la Producción y de Operación - Decisiones Estratégicas*. Madrid: Prentice Hall.

Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review.

Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. New York: The Free Press.

Morales, F. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

Porter, M. E. (1997). *Que es estrategia*. Bogotá: Clase Empresarial.

Robles, M.A. (2001): *La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur* (tesina). Facultad de Comunicación, Sevilla.

Sallenave, J.-P. (1985). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.

Tzu, S. (1997). *El arte de la guerra*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Páginas WEB:

Credibanco (2016) *Informe anual de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial 2015*.

[Archivo de datos]. Disponible en el sitio WEB de Credibanco, <https://www.credibanco.com/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016). *Cuentas Económicas Nacionales*

Trimestrales, Producto Interno Bruto – PIB. [Archivo de datos]. Disponible en el sitio WEB del DANE, <http://www.dane.gov.co/>

Redeban Multicolor (2016). *Balance General y Estado de Resultados año 2015*. [Archivo de

datos]. Disponible en el sitio WEB de Redeban, <https://www.redebanmulticolor.com.co/>

Superintendencia Financiera de Colombia (2016). *Informe de operaciones Enero-Junio 2016*.

[Archivo de datos]. Disponible en el sitio WEB de la Superfinanciera, <https://www.superfinanciera.gov.co>

Superintendencia Financiera de Colombia (2016). *Informe de Tarjetas de Crédito y Débito -*

Administradoras de Sistemas de Pago de Bajo Valor. [Archivo de datos]. Disponible en el sitio WEB de la Superfinanciera, <https://www.superfinanciera.gov.co>

ANEXOS

Buenos días, muchas gracias por su valiosa colaboración. Con el fin de conocer el nivel de conocimiento de la estrategia corporativa al 2020 de Redeban Multicolor por favor colabóreme respondiendo a las siguientes preguntas. Toda la información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, y su identidad será mantenida en el anonimato. Gracias.

1. Género

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Cuantos años tiene?

- a. Entre 18 a 20 años
- b. Entre 21 a 30 años
- c. Entre 31 a 40 años
- d. Entre 41 a 50 años
- e. Entre 51 a 60 años
- f. Más de 60 años

3. Estado Civil

- a. Casado(a)
- b. Separado(a)
- c. Soltero(a)

- d. Unión libre
- e. Viudo

4. Cuántos años lleva trabajando en Redeban?

- a. De 0 a 5 años
- b. De 6 a 10 años
- c. De 11 a 15 años
- d. De 16 a 20 años
- e. Más de 20 años

5. Nivel de Escolaridad

- a. Secundaria
- b. Técnico
- c. Tecnólogo
- d. Profesional
- e. Especialización
- f. Maestría

6. A que Vicepresidencia pertenece

- a. Comercial
- b. Administrativa
- c. Técnica y Operativa

7. Conoce el plan estratégico de Redeban

- a. SI
- b. NO
- c. Más o menos

8. Misión de Redeban

- a. Trabajar en equipo, servir con pasión
- b. Servir como facilitador del desarrollo de la industria de pagos
- c. Ser la red preferida de entidades y Comercios

9. Visión de Redeban

- a. Trabajar en equipo, servir con pasión
- b. Servir como facilitador del desarrollo de la industria de pagos
- c. Ser la red preferida de entidades y Comercios

10. Trabajar en equipo, servir con pasión es el (la) _____ de la estrategia:

- a. Misión
- b. Visión
- c. Slogan

11. Los 4 Lineamientos estratégicos de Redeban son:

- a. Servicio, Innovación, Cobertura, Eficiencia
- b. Defensa, Crecimiento, Cultura Organizacional, Innovación

c. Seguridad, Sostenibilidad, Cultura, Crecimiento

12. Cuantos Puntos de aceptación espera atender Redeban al 2020

a. 320.000

b. 350.000

c. 280.000

13. Incentivar y promover la aceptación y uso de pagos electrónicos preservando la productividad promedio del parque de dispositivos es el objetivo del lineamiento de:

a. Cobertura

b. Eficiencia

c. Servicio

14. Desarrollar soluciones especializadas que faciliten la expansión de la industria de pagos electrónicos en Colombia es el objetivo del lineamiento de:

a. Eficiencia

b. Innovación

c. Servicio

15. Los 3 lineamientos transversales del plan estratégico son:

a. Cobertura, Cultura e Innovación

b. Seguridad, Crecimiento y Servicio

- c. Cultura, Seguridad y Sostenibilidad

16. Las iniciativas encaminadas a proteger la participación de mercado de Redeban frente a las presiones competitivas que se están generando en el mercado pertenecen al pilar de:

- a. Crecimiento
- b. Cultura Organizacional
- c. Defensa

17. Ofrecer el mejor servicio y con estándares de industria a Comercios y Entidades para ser la Red preferida es el objetivo del lineamiento de:

- a. Servicio
- b. Sostenibilidad
- c. Cultura

BRIEF INTERNO SOLICITUD GERENCIA DE MERCADEO CORPORATIVO

Gerencia Solicitante:	Gerencia de Estrategia y Gobierno	Responsable (Nombre y cargo):	Juliana Pareja Directora de Estrategia y Gobierno
Producto o Servicio:	Plan Estratégico	Presupuesto:	
Fecha solicitud:	23/09/2016	Fecha de entrega*:	07/10/2016

Seleccione el tipo de pieza o campaña que desea solicitar

Campana: X

Pieza:

Artículo:

Tipo de piezas a contemplar:

Impresos: X

Audiovisual: X

Digital: X

Otro: Cuál: _____

¿Con quién nos queremos comunicar, qué personas van a leer/recibir la pieza?

(Escriba si son clientes internos, externos, clientes actuales, nuevos, potenciales, si es para un segmento específico del mercado, qué información tiene sobre ese público, qué les interesa, etc. Toda la información que pueda suministrar sobre el público al que quiere dirigirse será clave para el desarrollo de piezas o campañas efectivas)

Cientes internos: Todos los empleados de Redeban Multicolor.
--

¿Cuál es la información o beneficio relevante que queremos comunicar?

(Escriba cuáles son los servicios que se va a ofrecer, cuál es su objetivo y mensaje que quiere que entienda el público al que va dirigida la pieza o campaña)

Plan Estratégico de Redeban Multicolor: Misión, Visión y lineamientos.

Indicadores estratégicos (teniendo en cuenta a que lineamiento le apuntan)

¿Por qué es importante esta información? ¿Hay alguna novedad?

(Es importante mencionar las características del producto o servicio, los beneficios. Si es una oferta o promoción relacione la vigencia y mecánica de la misma).

Todos los empleados de Redeban Multicolor deben conocer y estar alineados con el plan estratégico para poder trabajar en pro del mismo

Se realizó una encuesta a la organización, con una muestra de 207 personas para identificar los vacíos principales que tienen los empleados respecto al plan estratégico. Los resultados principales son los siguientes:

- Si bien el 68% dice conocer el plan estratégico, existe un 30% que dice conocerlo más o menos o no conocerlo.
- Hace falta clarificar la declaración de la misión (se confunde con la visión)
- Aumentar el conocimiento de los lineamientos (un 25% no los conoce)
- No hay un reconocimiento de la definición de cada uno de los lineamientos.
- Debemos posicionar los 320.000 puntos de aceptación objetivo a 2020

¿Hay alguna imagen, logo, información o norma que se quiera o deba incluir en la pieza?

Si es así, por favor explicar. (Adjuntar en el mail los archivos de los logos e imágenes que se van a emplear. O en caso de no poseerlos, un contacto al cual se les pueda solicitar.)

- Misión: Servir como facilitador del desarrollo de la industria de pagos.
- Visión: Ser la Red preferida de comercios y entidades para el procesamiento de pagos electrónicos y de información en Colombia.
- Lineamientos Estratégicos:
 - Cobertura: Crecer masivamente y mantener los puntos de aceptación tradicionales y no tradicionales en Colombia.
 - Eficiencia: Ser eficientes y sostenibles actuando como facilitadores del desarrollo de la industria de pagos, rentabilizando los puntos de aceptación.
 - Servicio: Ofrecer el mejor servicio y con estándares de industria a Comercios y Entidades para ser la Red preferida.
 - Innovación: Ser líderes en el desarrollo de soluciones especializadas que faciliten la expansión de la industria de pagos electrónicos.

¿Tiene alguna sugerencia sobre las piezas a desarrollar?

(Si tiene requerimientos específicos de características, por favor relaciónelas: tamaño, color, duración, si es audiovisual)

Se sugiere crear algún tipo de “logo” o icono de la estrategia que acompañe la campaña.
Entregar por una única vez un infograma o algún “entregable” de la estrategia que le quede a cada empleado (algo creativo y útil).

Utilizar medios de comunicación interna como pantallas y correos de Recursos humanos (donde se cree una sección que se llame EN CIFRAS y se presenten los principales indicadores).

Por semanas de forma muy simple, gráfica e ilustrativa mostrar cada uno de los conceptos: Misión, Visión y cada lineamiento. Qué significa? Como se mide? Que indicadores le apuntan y como van estos indicadores.

Ejemplo:

- Cobertura: Puntos de Aceptación y Deserción
- Eficiencia: Usabilidad de los puntos de aceptación y Cero movimiento.
- Servicio: Ser la red preferida de entidades (Instalaciones Vs. Afiliaciones) y comercios (Tx MasterCard Adquirida Redeban / Tx MasterCard Comercio)

Para cada indicador se debe indicar la meta y la ejecución que se lleva.

Inicialmente la campaña sería para que los empleados conozcan y entiendan cada uno de los conceptos de la estrategia, sin embargo, después de la campaña se debe continuar informando mensualmente a los empleados sobre cómo va la estrategia y sus indicadores (proponemos que sea una vez al mes en las pantallas de los corredores y a través de un correo). El contenido cada mes ira cambiando: la gerencia de estrategia y gobierno proporcionaría la información que se quiere comunicar.

Igualmente quisiéramos que semestralmente haya un video ilustrativo muy corto con el avance de la estrategia para que todos los empleados lo puedan ver.

A continuación relacione cantidades, fecha, lugar de entrega y persona que recibe el material.

Quisiéramos empezar con la campaña en los primeros 15 días de Enero de 2017. Son aproximadamente 500 empleados.

Anexe a este documento la información que desea colocar en las piezas o campaña

Ej: pantallazos, paso a paso, flujos, procesos, etc.



Perfil

Comunicadora Social con MBA y experiencia en dirección comercial de cuentas, gestión de desarrollo de negocios y estrategias de comercialización y mercadeo, procesos de negociación en el sector financiero, inmobiliario y telecomunicaciones e iniciación de nuevas compañías en mercados nacionales e internacionales. Excelente manejo de relaciones interpersonales, habilidad para el trabajo en equipo, disposición para el aprendizaje continuo y capacidad de liderazgo.

**Experiencia
laboral****Logros &
Responsabilidades**

REDEBAN MULTICOLOR

DIRECTOR DE ESTRATEGIA Y GOBIERNO

Dic/15 – Actualmente

Responsable de controlar el sistema de gestión de la estrategia (indicadores e iniciativas) y desarrollar la agenda de relacionamiento y generación de sinergias con sector gobierno, agremiaciones y otros stakeholders estratégicos.

- Ascenso a nuevo cargo dentro de la compañía apoyando al departamento de presidencia, para realizar seguimiento a las áreas de Planeación, líderes de iniciativas o responsables de los indicadores, con el fin que logren una ejecución exitosa en los objetivos y metas del plan estratégico.
- Proporcionar alertas de trabajo y diseñar alternativas que faciliten el plan estratégico.
- Planear, movilizar y ejecutar las iniciativas definidas en el plan de trabajo de Gobierno, Agremiaciones y Stakeholders.
- Comunicación y manejo directo con las franquicias (MasterCard y VISA).

**Logros &
Responsabilidades**

REDEBAN MULTICOLOR

DIRECTOR DE CUENTA DESARROLLO DE NEGOCIOS

Oct/13 – Dic/15

Liderar la relación comercial con las entidades financieras asignadas asegurando la ejecución de cada uno de los proyectos entre Redeban y la entidad. Diseñar, dirigir, gestionar y controlar los proyectos de la entidad dentro de RBM, coordinando todas las áreas que intervienen en el proyecto, garantizando la construcción de modelos de negocio rentables y que cumplan con los objetivos estratégicos de la Vicepresidencia Comercial.

- Brindar soporte comercial a las entidades Financieras de RBM procurando incrementar el nivel de profundización del cliente, según los productos actuales y el potencial estimado del cliente.
- Comercialización, implementación y seguimiento de proyectos relacionados a las soluciones del portafolio de Red y Franquicia que permitan mejorar los indicadores de profundización y procurar por que sean atendidas en el tiempo establecido y plan de trabajo acordado.
- Garantizar el cumplimiento del presupuesto del número de transacciones realizadas por las entidades.

Logros & Responsabilidades	OPRATEL	Julio/11 – Enero/13
	COUNTRY MANAGER	
	<ul style="list-style-type: none"> • Start-up de una empresa argentina de Entretenimiento para celulares (aplicaciones, juegos, ring tones, imágenes, mensajes de texto) en Colombia (legal, financiera y comercial). • Gestión de negocios con los operadores móviles (Claro, Movistar y Tigo) para la implementación de los diferentes productos y servicios de entretenimiento para celulares; así como el desarrollo de las alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de contenido. • Desarrollar las investigaciones de mercado y análisis de información identificando nuevas oportunidades de negocio, potenciales nichos de mercado y la actualización y rediseño de nuevos servicios. Ejecución de planes de marketing y desarrollo de campañas. Planificación y Reporting. 	
Logros & Responsabilidades	INMOBILIARIA JUAN GAVIRIA RESTREPO	Agosto/10 – Junio/11
	DIRECTORA DE MERCADEO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proyecto de cambio de imagen (renovación) corporativa tanto a nivel interno como externo. (Página web, formularios, oficinas, avisos, etc...). • Liderar el proyecto de análisis de mercado y competencia del sector inmobiliario (bodegas, oficinas, locales y vivienda) así como la construcción y actualización permanente de la base de datos de clientes a actuales y potenciales. • Coordinadora del Call center. • Planeación estratégica de medios ATL, BTL y digitales. 	
Logros & Responsabilidades	BINBIT (ARGENTINA)	Abril/08 – Julio/10
	COUNTRY MANAGER	
	<ul style="list-style-type: none"> • Start-up de una empresa mexicana de Entretenimiento para celulares en Argentina (legal, financiera y comercial). • Gestión de negocios con los operadores móviles para la implementación de los diferentes productos y servicios de entretenimiento para celulares así como con las empresas proveedoras de contenido. • Planeación estratégica, investigación de mercado, lanzamiento y seguimiento de los contenidos para celulares y campañas de marketing siempre controlando el presupuesto anual asignado y en búsqueda de identificar nuevas oportunidades de negocio. 	
Logros & Responsabilidades	MOVISTAR NICARAGUA (NICARAGUA)	Febrero/07 – Marzo/08
	ANALISTA DE MERCADEO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte a todas las actividades de diseño, planeación e implementación del plan de mercadeo para los productos orientados a Pospago, Cuenta Controlada y PYMES; así mismo hacerles el seguimiento y reportes respectivos. • Participe del equipo de Mercadeo y Comunicación del proyecto encargado de administrar el calendario anual de campañas. • Controlar el presupuesto asignado a las diferentes campañas y proyectos a cargo. 	

Logros & Responsabilidades	COMCEL – TRANSMOVIL (GUATEMALA)	
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Enero/03 – Diciembre /07
	<ul style="list-style-type: none"> Liderar proyecto de introducción de un nuevo proyecto (minutos al aire a través de mensajes). Supervisar las agencias de COMCEL del área de prepago para las agencias distribuidoras (Coordinar la distribución de celulares prepago y manejo de Personal de Ventas.) Representante del servicio al cliente externo (especialmente VIP). 	

**Experiencia
Adicional**

EDUCACIÓN	UNIVERSIDAD DE PALERMO (ARGENTINA) MBA	Diciembre/10
	UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR (GUATEMALA) PREGRADO – CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	Diciembre/05
	GIMNASIO LA MONTAÑA (BOGOTÁ) BACHILLERATO ACADÉMICO	Junio/00
IDIOMAS / OTROS	IDIOMAS: Español e Ingles SISTEMAS: Microsoft Office (Power Point, Excel y Word), Project.	