

Diseño de estrategia para mayor colocación Factoring Banco de Bogotá

Oscar Rada Varón

Universidad Santo Tomás

Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Administración de Empresas

Bogotá, 18 de Septiembre de 2017

Diseño de estrategia para mayor colocación Factoring Banco de Bogotá

Oscar Rada Varón

Administrador de Empresas

Trabajo presentado como requisito de grado para optar por el título profesional en

Administración de Empresas.

Universidad Santo Tomás

Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Administración de Empresas

Bogotá, 18 de Septiembre de 2017

Tabla de contenido

RAE	7
Resumen.....	13
Abstract.....	13
Introducción	14
Justificación	15
Objetivos	17
Generales	17
Específicos.....	17
Caracterización de la empresa.....	18
Estructura.....	18
Cultura Organizacional.....	19
Misión:.....	20
Visión:	20
Valores corporativos.....	20
Política de Calidad:.....	21
<i>Objetivos de Calidad.</i>	22
Funcionamiento del proceso administrativo.....	22
Portafolio de Servicios	25
Área de Estudio	25

Desarrollo de la práctica Administrativa	26
Contexto del objeto de estudio	26
Diagnostico.....	34
<i>Matriz EFI – Factores Internos claves</i>	35
<i>Matriz EFE- Factores Externos claves</i>	37
<i>Entrevistas vía telefónica.</i>	39
<i>Matriz DOFA.</i>	46
Planteamiento y Formulación del problema a solucionar.	48
<i>Planteamiento de Alternativas de solución.</i>	48
<i>Alternativa de Solución N° 1:</i>	48
<i>Alternativa de Solución N° 2:</i>	50
<i>Alternativa de Solución N° 3:</i>	53
<i>Árbol de Decisión:</i>	55
Propuesta de Solución.	57
Marco Referencial	64
<i>Marco Conceptual</i>	64
<i>Marco de Antecedentes y legal.</i>	65
<i>Marco Teórico.</i>	66
Plan de Acción.....	69
Integración con el Balanced Score Card	73
Lecciones Aprendidas.	77

Conclusiones y Recomendaciones.....	78
Bibliografía – Web grafía.....	80

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Funcionamiento del proceso administrativo en el Banco de Bogotá.</i>	24
Tabla 2	<i>Portafolio vigente colocación Factoring Banco de Bogotá.....</i>	25
Tabla 3	<i>Proyección de ventas Factoring todos los segmentos Banco de Bogotá.</i>	27
Tabla 4	<i>Saldo de Cartera Producto Factoring por establecimientos Bancarios y FNA. ..</i>	28
Tabla 5	<i>Cuadro comparativo venta efectiva-inefectiva factoring Banco de Bogotá.</i>	32
Tabla 6	<i>Matriz EFI- Factores Internos claves.</i>	35
Tabla 7	<i>Matriz EFE- Factores Externos claves.</i>	37
Tabla 8	<i>Ficha técnica entrevista.</i>	39
Tabla 9	<i>Análisis Matriz DOFA.</i>	47
Tabla 10	<i>Valoración cualitativa y cuantitativa para la alternativa N° 1.</i>	49
Tabla 11	<i>Estimación costos para la alternativa N° 1.</i>	50
Tabla 12	<i>Valoración cualitativa y cuantitativa para la alternativa N° 2.</i>	51
Tabla 13	<i>Estimación costos para la alternativa N° 2.</i>	53
Tabla 14	<i>Valoración cualitativa y cuantitativa para la alternativa N° 3.</i>	54
Tabla 15	<i>Estimación costos para la alternativa N° 3.</i>	55
Tabla 16	<i>Valoración por cada alternativa de la probabilidad asignada.</i>	57
Tabla 17	<i>Formulación plan de acción</i>	70

Índice Figuras

Figuras 1. Mapa De Proceso Servicio Vinculación Factoring. Elaboración y formulación propia.	31
Figuras 2 Gráfica comparativa entre las ventas efectivas y no efectivas. Elaboración y formulación propia.	32
Figuras 3 Variación porcentual de las ventas inefectivas. Elaboración y formulación propia.	33
Figuras 4 Análisis matriz Árbol de decisión. Elaboración y formulación propia.	56
Figuras 5 Impacto comercial y reputacional. Elaboración y formulación propia.	60
Figuras 6 Impacto hacia el servicio. Elaboración y formulación propia.	61
Figuras 7 Impacto procesos. Elaboración y formulación propia.	61
Figuras 8 Síntesis del proceso de venta esperado. Elaboración y formulación propia.	62
Figuras 9 Impacto negativo costos. Elaboración y formulación propia.	62
Figuras 10 Impacto negativo hacia el servicio y ventas. Elaboración y formulación propia.	63
Figuras 11 Impacto negativo procesos. Elaboración y formulación propia.	63
Figuras 12. Formulación Plan de Acción. Elaboración propia.	73
Figuras 13 Balanced Score Card. Elaboración y formulación propia.	74
Figuras 14 Proyecto integrado al Balanced Score Card. Elaboración y formulación propia.	76

RAE

1. Información general del contenido	
Tipo de documento.	Trabajo presentado como requisito de grado para optar por el título profesional en Administración de empresas.
Tipo de impresión.	Digital
Nivel de Circulación.	Publico
Título del proyecto.	Diseño de Estrategia para mayor Colocación Factoring para Banco de Bogotá.
Autor	Oscar Rada Varón.
Director	Diego Antonio Sierra Garavito.
Publicación	18 de Septiembre de 2017, 83 Páginas.
Unidad Patrocinante.	Universidad Santo Tomás - Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia Facultad de Ciencias y Tecnologías.
Palabras claves	Productos de Colocación - Cartera Factoring. Modelo de Ventas Sales Effectiveness. Especialización y Capacitación. Ventas Inefectivas. Fuerza comercial.
2. Descripción del Documento	
Trabajo de grado que propone diseñar una estrategia comercial para el Banco de Bogotá enfocado en su producto de colocación Factoring cuyo objetivo es profundizar y ascender al tercer puesto del mercado, apoyado por su infraestructura física y tecnológica, presencia a nivel	

nacional y reconocimiento de marca.

La fuerza comercial del producto factoring se compone de dos áreas, la primera de ella, es la fuerza comercial quienes venden el producto y el segundo son los especialistas de producto quienes sirven de apoyo comercial y operativo para concretar ventas.

Al tratarse de las ventas se hace necesario analizar ¿cómo la fuerza comercial abordan la preventa del producto Factoring?, identificar el nivel de conocimiento del producto y ¿cuál es el aporte de los especialistas del producto en la pre y posventa?, no obstante, hay indicadores de ventas inefectivas (ventas que no se concretan) que requieren ser analizadas puesto que están afectando el cumplimiento de las ventas. Sumando lo anterior, el trabajo de grado nos permitirá establecer y diseñar la estrategia comercial Factoring al 2020 para el Banco de Bogotá.

3. Fuentes del documento.

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). Sales effectiveness. En

Métricas de marketing: la guía definitiva para medir el rendimiento de la comercialización. (pág. 32). Nueva Jersey: Pearson Education, Inc.

Juran, J. M. (2011). Definición de Calidad. En S. H. Rodríguez, *Introducción a la Administración* (pág. 319). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). Estrategias de Competitividad. En S. P. Robbins, & M. Coulter, *Administración Decima Edición* (págs. 170-173). Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Education.

Banco de Bogotá. (01 de 08 Intranet Banco de Bogotá. (25 de 08 de 2017). *Ayuda ventas necesidades de liquidez Factoring*. Obtenido de Intranet Banco de Bogotá:

<https://www.bancodebogota.com/intranet/bancaempresas/ayudaventas/liquidez/Factoring>

de 2017). *Definicion nuestro negocio Factoring* . Obtenido de

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/productos/para-empresas/soluciones-de-inversion-y-liquidez/Factoring>

Superfinanciera de Colombia. (01 de 07 de 2017). *Cartera Factoring al cierre del año 2016*.

Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61036>

4. Contenidos del documento

La primera parte del trabajo de grado da inicio con un resumen donde se describe el problema y los impactos esperados en el desarrollo del presente proyecto a través de indicadores proyectados al 2019 para el producto factoring con Banco de Bogotá, esto también se describe en Ingles a través del Abstract, posteriormente en la introducción se sintetiza el problema a identificar, a tratar y a solucionar, para posteriormente justificar la necesidad y aporte del trabajo a la meta estratégica de Factoring, así mismo, se establece los objetivos tanto generales como específicos que pretende alcanzar el trabajo de grado.

En la segunda parte del trabajo se caracterizara la empresa para analizar e interpretar su cultura organizacional, su proceso administrativo, las relaciones, las jerarquía, entre otros. Posteriormente se contextualizará el objeto de estudio, es decir, se relaciona los problemas que afecta la estrategia comercial y el servicio al cliente durante la preventa y postventa, por lo tanto, se hace necesario estudiar cifras e indicadores, el mercado, su posición, el negocio y el producto.

La tercera parte del trabajo de grado es el diagnóstico y la identificación del problema para finalmente establecer el planteamiento y formulación del problema a solucionar planteándose

tres alternativas de soluciones, valorando los impactos positivos y negativos y sus costos, para optar por la alternativa más apropiada, para ello haremos uso del árbol de decisión como apoyo.

La cuarta parte del trabajo es soportar con conocimientos teóricos, referencias y aspectos legales sobre el Factoring, la calidad, la estrategia y las ventas y como esto aporta a la viabilidad y dirección del presente trabajo de grado.

La última parte del trabajo se establecerá, las tareas, actividades, costos, indicadores y fechas para el desarrollo del presente proyecto (plan de acción) y se integra el Balanced Score card.

El trabajo de grado da unas lecciones aprendidas al estudiante, las cuales son expresadas y dan conclusiones y recomendaciones importantes para futuros proyectos relacionados al tema Factoring en Banco de Bogotá.

5. Metodología del documento.

Matriz EFI- EFE	Se realizó un análisis de los factores internos y externos en los que convive la organización, dentro de los factores internos se consideró relacionar variables del negocio factoring, como su estructura, procesos, controles, segmentación, toma de decisiones, ventas y conocimiento del producto y para los factores externos se incluyó el auge del factoring en Colombia, la tecnología, el mercado, los clientes, las tasas de referencia y la política fiscal y monetaria. Las anteriores variables fueron obtenidas por estudios previamente realizados por funcionarios del área de proyectos y especialistas de producto para diagnósticos anteriores, no obstante, fue necesario actualizarlos y junto a la ayuda de funcionarios del área de proyectos (juicio de expertos) se construyó y se asignó un peso y una valoración para responder si la organización es débil o fuerte y evaluar y medir la proyección del
--------------------	---

	producto Factoring para su estrategia comercial.
DOFA	Se reforzó el análisis de los factores internos y externos en los que convive la organización y se establecieron las estrategias mezcladas para obtener respuestas del cómo afrontar los problemas hallados.
Entrevista Telefónica	Se practicó entrevista telefonía a 10 funcionarios de la fuerza comercial ubicados a nivel nacional así; • John Jiménez Gerente Pyme 1205 Barrancabermeja. • Camilo Agredo Gerente Empresarial 727 Bogotá. • Angélica Echavarría Gerente Zonal Pyme Antioquia. • Constanza Rodríguez Gerente Oficina Chía. • Mario Bernal Gerente Oficina El Prado Barranquilla. • Luz Stella Quintero Gerente Corporativo 776 Antioquia. • Policarpa Verdugo Gerente Pyme 072 Las Granjas Bogotá. • Rafael Zea Gerente Zonal Pyme Región central. • Olga Otálora Gerente Empresarial 772 Cali. • Jeison Acevedo Gerente Oficina Bucaramanga. Se conoció su opinión y percepción del producto, obteniendo datos fundamentales para el desarrollo del proyecto.
Árbol decisión	Fue necesario el apoyo de esta herramienta, en razón a que las tres alternativas propuestas eran compatibles para el proyecto, por lo que era necesario plasmar gráficamente las alternativas junto con la valoración de costos e impactos esperados.

6. Conclusión del documento.

Los clientes perciben la transparencia de los procesos pre y posventa, perciben que tan facultado están la fuerza comercial para vender un producto y servicio, lo que conlleva a confiar en el Banco de Bogotá para negociar sus facturas, es por ello, que el servicio del cliente a partir de la especialización y capacitación continua de la fuerza comercial sobre el producto Factoring producirá mayores ventas y fortalecerá el cumplimiento de la estrategia comercial.

7. Referencia APA del documento.

Rada (2018), *Diseño de estrategia para mayor colocación Factoring para Banco de Bogotá (tesis opción de grado)*. Universidad Santo Tomás.

Elaborado por:	Oscar Rada Varón.
Revisado por:	Diego Antonio Sierra Garavito.

Fecha elaboración resumen	18	Septiembre	2017.
----------------------------------	----	------------	-------

Resumen

Las entidades financieras en Colombia han desarrollado dentro de su portafolio de productos y servicios, el producto de colocación Factoring, el cual constituye una negociación de facturas a corto plazo emitidas en una relación comercial entre dos personas naturales o jurídicas bajo un perfil de vendedor o comprador para generarles liquidez inmediata y así cubrir su operación diaria.

El Banco de Bogotá (2017), es una reconocida empresa del sector financiero y de acuerdo a su misión corporativa, declara liderar y estar a la vanguardia de los mercados (...), no obstante, basados en las cifras consolidadas de la Superfinanciera de Colombia (2017), el Banco de Bogotá se ubica en el “quinto lugar, en colocación Factoring al cierre del año 2016, con \$190,571,193,662 y lejos de su antecesor Banco Av Villas con \$339,821,056,604 en términos de dinero colocado”, a lo anterior, si se suma la plataforma tecnológica (Software) para negociar facturas robusta, es un resultado claramente negativo, lo que conlleva a revisar indicadores históricos de ventas del producto Factoring y evidenció un porcentaje alto de ventas inefectivas (contactos de ventas que no se concretaron) que limitaron el cumplimiento de las metas comerciales, al investigar a profundidad estos indicadores se concluyó que la fuerza comercial desconoce el producto Factoring y no hay una estrategia adecuada para abordar la preventa, razón por la cual, da lugar al desarrollo del presente proyecto, cuya finalidad es fortalecer al Banco en su estrategia comercial de ser la primera entidad del Grupo Aval y la tercera del mercado en colocación Factoring.

Abstract

Financial institutions in Colombia have developed within their portfolio of products and services the portfolio "Factoring" in the last decade, which is a negotiation of short-term bills

issued in a commercial relationship between two individuals or legal entities under a profile of Seller or buyer to generate immediate liquidity and thus cover their daily operation.

Banco de Bogotá is a well-known company in the financial sector. It is generally dominant in the market, which is why it is relegated to fifth place in Factoring at the end of 2016 and far from fourth place in terms of money placed and with A technological platform (Software) to negotiate robust invoices, is a clearly negative result, which led to review historical indicators of product sales Factoring and evidenced a high percentage of ineffective sales (sales contacts that did not materialize) that limited the fulfillment of commercial goals, when investigating these indicators in depth, it was concluded that the commercial force does not know the product, which does not allow to cover a larger market and to make sales more specific. This is why the present project is designed to strengthen the Bank in its commercial strategy of being the first entity of the Aval Group and the third of the market in placement Factoring.

Introducción

Las entidades financieras en Colombia han desarrollado dentro de su portafolio de productos y servicios la cartera “Factoring” en la última década, el cual constituye una negociación de facturas a corto plazo emitidas en una relación comercial entre dos personas naturales o jurídicas bajo un perfil de vendedor o comprador para generarles liquidez inmediata y así cubrir su operación diaria.

El Banco de Bogotá (2017), es una reconocida empresa del sector financiero, y de acuerdo a su misión corporativa declara liderar y estar a la vanguardia de los mercados, (...), es por ello, que estableció una meta estratégica al 2020 de ser la primera entidad del Grupo Aval y la tercera del mercado en colocación Factoring.

Para encaminar al Banco de Bogotá hacia el cumplimiento de la meta estratégica de ser la primera entidad del Grupo Aval y la tercera del mercado en colocación Factoring, es necesario conocer aspectos de la empresa, para ello, se caracterizará la empresa desde su estructura, cultura organizacional, historia, actividad económica, tamaño, proyecciones del negocio, entre otros, posteriormente contextualizaremos el motivo de la práctica, para finalmente entrar al análisis de la relación con los clientes (servicio) y al análisis del comportamiento histórico del producto al interior del Banco en términos cuantitativos y cualitativos.

Una vez se identifiquen las variables que se requieren atender, se hará necesario diagnosticar sus causas, a través del uso de matrices como la EFI y EFE, DOFA y Entrevistas Telefónicas, cuyo resultado permitirá identificar un problema, al cual se le planteará alternativas probables de solución, valorando los beneficios, problemas o limitantes y estimación de costos, para luego ilustrarlo en el árbol de decisión y tomar una decisión acertada. Posteriormente se entrará al análisis del proceso administrativo para asignar los responsables del desarrollo del proyecto el cual debe ser integrado al Balanced Score Card de la organización.

Por último, el estudiante selecciono para la sustentación de grado la práctica III, en razón a que considera que para su desarrollo profesional y en el entorno en el que convive laboralmente contribuirá obtener experiencia desde lo académico para atender las necesidades de servicio y ventas a fin de potenciar la habilidad y capacidad de establecer acciones que permita orientar con éxito proyectos de ventas y servicio para las compañías.

Justificación

De acuerdo a la declaratoria de la misión corporativa del Banco de Bogotá de liderar y estar a la vanguardia de los mercados, las directivas del Banco y la Junta directiva en el mes de Abril de 2017 aprobaron las metas comerciales para cada producto, entre ellas, la colocación Factoring,

las cuales fueron publicadas y segmentadas en el tabloide metas comerciales 2018- 2020 en la Intranet corporativa, siendo que la meta objetivo es ser la primera entidad del Grupo Aval y la tercera del mercado en colocación Factoring al 2020, adicionalmente el Banco de Bogotá adecuó una plataforma tecnológica externa que permite operar factoring a través de la WEB (Software), lo que fortalece el producto en el corto plazo.

Sí nos centramos en las cifras actuales de colocación factoring, estas están distantes de las proyectadas, dado que según Superfinanciera de Colombia (2017), al cierre del año 2016 se colocó \$190,571,193,662 ocupando el quinto lugar del mercado y alejado de su antecesor Banco Av Villas que colocó \$339,821,056,604, estas cifras son preocupantes y debemos entrar a cuestionar ¿Por qué Banco de Bogotá, está tan distante de Av Villas en valor colocado?, ¿Está preparado el Banco de Bogotá para cumplir con las metas comerciales aprobadas por la organización?, ¿Cuáles son los problemas o la mayor dificultad que limita al Banco para profundizar el mercado?, ¿Qué debe hacer la organización hacer para lograr la meta estratégica?

El presente trabajo de grado se justifica en resolver ¿Cómo se debe encaminar hacia la meta estratégica?, y en un pre- análisis, se identificó dos variables que centra toda la atención, la primera de ellas, es un indicador de ventas no efectivas Factoring que impacta la meta estratégica y el segundo es el desconocimiento del producto Factoring por parte de la fuerza comerciales quienes finalmente colocan el producto, por lo anterior, el proyecto debe dar las soluciones a las variables descritas para convertir esas debilidades manifiestas en fortalezas como factor diferenciador del producto frente a los competidores y sumándole el aporte de la plataforma tecnológica BOT.

En el desarrollo del trabajo de grado se justifica en la necesidad de diagnosticar el problema, y establecer una serie de alternativas de solución valorando los beneficios, problemas o limitantes

y estimación de costos, para luego ilustrarlo en el árbol de decisión y tomar una decisión acertada de cual alternativa es la más apropiada, posterior a ello, se asignara las tareas y los responsables del desarrollo del proyecto, el cual debe ser integrado al Balanced Score Card de la organización para fortalecer y apoyar a la fuerza comercial y especialistas de producto hacia el cumplimiento de la meta estratégica al 2020.

Frente a lo académico, el profesional en formación explorará su habilidad para diagnosticar un caso empresarial utilizando los conceptos aprendidos por las asignaturas ya aprobadas, con el fin de integrar todos sus conocimientos para localizar correctamente el problema y establecer un plan que contribuya a la solución del mismo.

Objetivos

Generales

- ✓ Diseñar estrategias para ascender en el posicionamiento del mercado Factoring para ser la primera entidad Aval y la tercera entidad de mayor colocación al 2020.

Específicos

- ✓ Diagnosticar integralmente el producto para identificar los problemas que afectan la venta del producto Factoring en la actualidad.
- ✓ Establecer tres alternativas de solución relacionados con el planteamiento del problema y seleccionar una de ellas para fortalecer la colocación Factoring.
- ✓ Evaluar el nivel de conocimiento del producto Factoring por parte de la fuerza comercial y analizar el modelo de ventas “Sales effectiveness” para fortalecer la venta y cumplimiento de metas comerciales al 2020.

Caracterización de la empresa.

El Banco de Bogotá S.A. es una empresa privada, prestadora de servicios financieros en Colombia, cuyo objeto social es celebrar o ejecutar todas las operaciones y contratos legalmente permitidos a los establecimientos bancarios, con sujeción a los requisitos y limitaciones de la Ley colombiana, su sector económico es el financiero y su presencia está en todo el territorio nacional con más de 700 oficinas, Corresponsales No Bancarios, portal en internet 7*24 y filiales en el exterior. Su constitución legal es por asamblea general accionista y su naturaleza jurídica es sociedad anónima (S.A), en la actualidad el Banco de Bogotá es presidido por el Dr. Alejandro Figueroa desde 1985 y su dirección general se ubica en la ciudad de Bogotá en la Calle 36 # 7-47. (Intranet Banco de Bogotá, 2017)

El Banco de Bogotá fue fundado el 15 de noviembre de 1870 por Salomón Koppel, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir los billetes colombianos de la época. Fue la primera entidad de su clase en el país. con el paso del tiempo se fueron fusionando con otros banco de la época por lo que el tipo de sociedad se convirtió en sociedad anónima (S.A.), Se emitieron acciones en 1945 para incrementar su capital y fue dando nacimiento a filias que fortalecían estratégicamente su negocio, hoy en día Banco de Bogotá ha fusionado entidades como Megabanco, Banco de Comercio, fiduciarias, u otros establecimientos financieros a fin de fortalecer la marca, por otro lado hace pocos años adquirió la primera entidad bancaria de Centroamérica llamada “Banco Credomatic” y actualmente hace parte del grupo empresarial AVAL. (Intranet Banco de Bogotá, 2017)

Estructura.

Su diseño se basa en una organización mecanicista, dado el volumen de funcionarios se requiere de una cadena de mando definida (centralizada) , así mismo, el objeto social del Banco

exige un alto grado de especialización del recurso humano para el desarrollo del trabajo, frente a estructura esta es divisional con una participación creciente de diseño contemporáneo de proyectos, debido a que los altos mandos delegó funciones administrativas a cada área, es decir, cada área y/o gerencia es responsable de todo el manejo presupuestal, humano, comercial y operativo con ciertas limitantes que no afectan para nada el manejo gerencial y tiene la responsabilidad de postular casos que estén sujetos a mejoras para que sean evaluados en los comités de productos y así generar una fortaleza del banco en el mercado.

Cultura Organizacional.

El Banco De Bogotá ha diseñado, nombrado y publicado todos sus procesos habilitantes, misionales y estratégicos y cada responsable del proceso está debidamente formalizados a través de los manuales de funciones donde se describen tareas, atribuciones, relaciones, entre otros, siendo que estos deben ser firmados por parte de los empleados.

El Banco de Bogotá a través de su Vicepresidencia administrativa / Gerencia recurso humano establece políticas, manuales de convivencia, éticos, canales de comunicación laborales y personales, seguridad en el trabajo, salud ocupacional, actividades de esparcimiento, estableció una página similar a Facebook donde se publican tableros de noticias, clasificados, tramites, certificaciones, línea ética, programas, alianzas, puestos vacantes, actividades de bienestar, entre otros, a fin establecer cercanía entre todos los colaboradores del Banco, adicionalmente estableció convenio con universidades para desarrollar actividades relacionadas a la seguridad del trabajo y salud ocupacional a través de actividades lúdicas y grupales.

A continuación se da a conocer la declaración de su Misión, Visión, Valores y su política y objetivos de calidad:

Misión:

Banco líder en Colombia para el mercado de empresas, personas y el sector social, oficial. Un Banco siempre a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadas, que les permitan vivir una experiencia bancaria satisfactoria (Intranet Banco de Bogotá, 2017).

El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto y disponible para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad. Un Banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas.

Un Banco que cuenta con un grupo de talentosos colaboradores que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento. El Banco a través de su ejemplo y apoyo ratifica su compromiso con la construcción e interiorización de sus valores, generando crecimiento, convivencia y bienestar a la comunidad.

Visión:

Ser el Banco líder en Colombia y Centroamérica, que crece con el progreso de sus clientes, de su equipo humano, de sus accionistas y del país. Ser el Banco de referencia en banca universal en Colombia por el mejor servicio al cliente, la mayor eficiencia y su innovación. (Intranet Banco de Bogotá, 2017).

Valores corporativos.

Compromiso: En el Banco somos comprometidos porque conocemos el negocio, asesoramos eficientemente a nuestros clientes, optimizamos nuestros recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; somos respetuosos y abiertos a otras ideas y siempre estamos

disponibles para atender a quienes requieren de nuestro tiempo y conocimiento. (Intranet Banco de Bogotá, 2017)

Eficiencia: Porque en el Banco, sabemos cómo utilizar de manera óptima todos los recursos que tenemos para lograr las metas propuestas, lo cual aseguramos con la experiencia de nuestra gente y de nuestro Banco.

Honestidad: Porque en el Banco, actuamos de manera ética y responsable, generando seguridad y confianza en nuestros clientes y asegurando el cumplimiento de nuestros logros laborales y personales.

Liderazgo: Porque en el Banco, nos esforzamos por prepararnos para orientar, estimular y formar responsablemente a nuestros colaboradores hacia las ventas, el servicio y el logro, para ser la opción número uno de nuestros clientes

Respeto: Porque en el Banco, nos valoramos como personas y nos aceptamos unos a otros en nuestra integridad. Entendemos las diferencias e individualidades para que se traduzcan en comprensión y tolerancia en nuestras relaciones interpersonales.

Servicio: Porque en el Banco, sabemos que servir es un principio de vida y consecuentemente mostramos actitud de disponibilidad y amabilidad para quien requiere de nuestro trabajo, asesoría o colaboración.

Política de Calidad:

En el Banco de Bogotá estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y grupos de interés, atendiendo de manera oportuna y adecuada sus requerimientos con servicios financieros de calidad y personal competente. Mejoramos continuamente la efectividad de nuestros procesos, acorde con los estándares de la industria y los principios y valores que nos

rigen, actuando responsablemente para la comunidad y cumpliendo con las entidades regulatorias (Web Banco de Bogotá, 2017).

Objetivos de Calidad.

- ✓ Disponer de un talento humano calificado y componente.
- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente, accionistas y demás partes interesadas.
- ✓ Asegurar la eficacia de los procesos del sistema de Gestión de la Calidad del Banco y la optimización de los recursos.
- ✓ Asegurar la protección y confiabilidad de la información y de los recursos del cliente.
- ✓ Ofrecer respuesta a las entidades de control oportunamente.

Funcionamiento del proceso administrativo.

El Banco de Bogotá en su estructura divisional definió que la toma de decisiones estratégicas o de mayor impacto se realiza a través de los altos mandos (Vicepresidencias y Asamblea General) aplicando el principio de la centralización, no obstante, por política estratégica se exige a las unidades de negocio postular, exponer, justificar los casos que estén sujetos a mejoras, a través del canal de comunicación definido por el Banco llamado “Gestión de la demanda”, por lo tanto, la planeación nace en todos los niveles de la compañía y deben estar alineadas con las políticas estratégicas y su valoración y nivel de prioridad es asignada por la Gerencia de Organización quienes elevan los eventos de mayor complejidad para ser aprobada por los altos mandos (Vicepresidencias y Asamblea General) o toman la decisión de declinar o autorizar el anteproyecto de los eventos a tratar.

La Gerencia de Proyectos es el área encargada de organizar todas las tareas que se requieran para implementar el nuevo proceso, producto, recurso, procedimientos, entre otros y que la magnitud del mismo en su planeación y desarrollo sea el menor impacto posible.

La Gerencia de Organización se encarga de organizar todas las tareas para los casos y/o eventos de mejoras aprobados en el modelo de la gestión de la demanda. Ambas gerencias debe establecer los tiempos, las condiciones, la información, los recursos, las áreas a involucrar, entre otros, a fin de garantizar su desarrollo.

La Dirección del Banco de Bogotá queda en cabeza de las Vicepresidencias quienes hacen exigible la correcta aplicación de las políticas, procedimientos, manuales, controles, entre otros, a todas las unidades de negocio, a fin de manejar la actividad diaria del Banco, sin embargo, en cada unidad de negocio los Gerentes tienen funciones administrativas como lo son el manejo presupuestal, humano, comercial y operativo con ciertas limitantes antes expuestas.

De acuerdo a la estructura organizacional existe una Contraloría General la cual se subdivide en auditoría de gestión, de sistemas, de procesos y regionales quienes deben establecer los controles bajo los esquemas SOX, SARO o preventivos y deben hacer exigible el cumplimiento de los mismos, lo anterior se logra a través de visitas inesperadas a cada unidad de negocio, auditorías electrónicas, capacitación permanente, evidencias diarias de controles diligenciados, bitácoras, entre otros, no obstante, la Junta directiva a través del comité de Auditorías supervisar la labor de la división de Contraloría General. La Auditoría Aval también efectúa visitas programadas o no programadas al Banco.

Sintetizando el funcionamiento administrativo es:

Tabla 1*Funcionamiento del proceso administrativo en el Banco de Bogotá.*

Pilar	Áreas u Organismos	Observaciones
Planeación	Vicepresidencias.	Mayor Impacto, Estrategia Corporativa, Nuevas
	Asamblea General.	implementaciones.
	Unidades de Negocio.	Mejoras.
Organización	Gerencia de Proyectos.	Organiza y/o coordina proyectos nuevos o de magnitud representativa.
	Gerencia de Organización.	Organiza y/o coordina eventos, incidentes o proyectos para implementar mejoras.
Dirección	Vicepresidencias.	Imagen, reputación, estrategia, representalia legal.
	Unidades de Negocio.	Dirección interna de cada unidad de negocio.
Control	Contraloría General.	Auditorias de gestión, sistemas, procesos y regiones.
		Funcionario para controles a las unidades de negocio mayor a 50 empleados.

Nota. Síntesis proceso administrativo del Banco de Bogotá previo análisis por parte del estudiante.

Portafolio de Servicios

El portafolio de productos y servicios del Banco de Bogotá es extenso, por lo anterior, el presente proyecto se centrara en el producto de colocación “Cartera Factoring”, siendo su portafolio vigente así:

Tabla 2

Portafolio vigente colocación Factoring Banco de Bogotá.

Línea Factoring.	Nombre Línea	Cliente - Contrato
26	Factoring sin Recurso.	Comprador.
27	Factoring con Recurso.	Comprador – Vendedor.
603	Financiación a Proveedores.	Comprador.
612	Triangulación.	Comprador – Vendedor.
614	Adelanto de Facturas.	Comprador.

Nota. Fuente: Información líneas Factoring obtenidas del Portafolio Banco de Bogotá – Intranet.

Área de Estudio

Gerencia Soluciones Para Empresas – División de la Vicepresidencia Comercial y de Servicio. La sub-área interna es la sección de Factoring.

Desarrollo de la práctica Administrativa

Contexto del objeto de estudio

La cartera “Factoring”, según el Banco de Bogotá (2017) constituye una negociación de facturas a corto plazo emitidas en una relación comercial entre dos personas naturales o jurídicas bajo un perfil de vendedor o comprador para generarles liquidez inmediata y así cubrir su operación diaria. Los clientes del Banco en este modelo de negocio son los vendedores y/o compradores de productos y servicios celebrados a través de la factura de venta debidamente expedida y que se convierte en la garantía de la operación, el 90 % de estos clientes, por políticas de segmentación del Banco pertenecen a la Red de Oficinas, Microempresas y Pymes, no obstante, el producto está abierto a todos los segmentos.

El producto Factoring corresponde a un cupo rotativo asignado a un cliente sea comprador o vendedor y este puede hacer uso del pago de facturas por medio de las utilizaciones el cual disminuye el cupo rotativo y cuando se paga la obligación el cupo aumenta su disponibilidad, estos cupos tiene una vigencia de hasta un año y son renovados de acuerdo a los estudios financieros, de riesgo y comerciales de acuerdo a las políticas del Banco.

Según Noriega (2016) considera que el 87% de la fuerza productiva en Colombia depende de empresas clasificadas como Pymes y Micros y solo el 3% de ella hacen uso del Factoring como herramienta para obtener liquidez, esto obedece al desconocimiento de este producto de colocación que evita el endeudamiento, obtiene liquidez inmediata y mejora las relaciones comerciales entre comprador y vendedor, dado lo anterior, hay condiciones favorables en este mercado para profundizar en él y el Banco de Bogotá definió como estrategia comercial ser la primera entidad del grupo Aval y la tercera (3º) entidad de colocación factoring al año 2020, con las siguientes cifras por segmento:

Tabla 3*Proyección de ventas Factoring todos los segmentos Banco de Bogotá.*

Segmento	Venta Efectiva		
	2018	2019	2020
Red Oficinas Y Microempresas.	\$48,235	\$57,882	\$75,246
Pymes.	\$199,085	\$238,902	\$310,573
Corporativos.	\$15,025	\$18,030	\$23,439
Total	\$262,345	\$314,814	\$409,258

Nota. Proyección de ventas por estrategia comercial a tres años contados desde el año 2018.

\$ Valores expresados en millones.

Las cifras expuestas en la tabla 3 han sido valoradas y definidas por los comites de productos basados en las directrices de la estrategia de los altos mandos del Banco de Bogota, quienes proyectan incrementos en promedio desde el año 2018 hasta el 2020 del 28%, estos aumentos porcentuales año a tras año obedecio a que el Banco de Bogota invirtio recursos economicos y tecnologicos en implementar la plataforma tecnologica externa llamada “BOT” que sirve para transar operaciones con facturas desde y hacia los clientes compradores y/o vendedores, donde ellos pueden cargar y autorizar las facturas a negociar desde su IP (Estacion de trabajo), sin necesidad de cartas o comunicación verbal hacia el banco y sin intervenciones de funcionarios operativos del Banco (solo controles operativos tecnologicos en la utilizacion), es decir, es una negociacion electronica que reduce tiempos y mejora la percepcion de servicio hacia los clientes del negocio en la etapas de utilizacion.

La plataforma tecnologica BOT, permitira al Banco obtener ventaja competitiva, dado que son pocas las entidades que poseen un recurso tecnologico para la negociacion de las Facturas.

Analizando la posición del Banco de Bogotá al cierre del año 2016, encontramos que su participación en el mercado es solo del 5.32 % de la cartera factoring ubicándose en el quinto lugar (Superfinanciera de Colombia, 2017).

Tabla 4

Saldo de Cartera Producto Factoring por establecimientos Bancarios y FNA.

Entidad	Cartera a 2016	Participación
01-007 Bancolombia	\$ 2.035.007.292.258	56,77%
01-009 Citibank	\$ 470.129.993.994	13,11%
01-013 BBVA Colombia	\$ 385.080.539.601	10,74%
01-049 Av Villas	\$ 339.821.056.604	9,48%
01-001 Banco de Bogotá	\$ 190.571.193.662	5,32%
01-023 Banco de Occidente	\$ 76.627.851.184	2,14%
01-006 Banco Corpbanca	\$ 59.172.135.440	1,65%
01-061 Multibank	\$ 23.884.474.786	0,67%
01-057 Banco Pichincha	\$ 4.359.147.024	0,12%
01-002 Banco Popular	\$ 78.721.322	0,00%
Total	\$ 3.584.732.405.875	100,00%

Nota. Fecha de Balance: 2016-12-31. Fecha Generación: 2017-02-22 09:57am. Cifras en Pesos.

El presente proyecto busca diseñar estrategias para el cumplimiento de las metas comerciales de colocación de Factoring para los próximos tres años y ascender al tercer puesto en el mercado, para ello, el trabajo de grado se enfocará hacia las relaciones con los clientes, analizando las variables externas e internas y haciendo uso de herramientas administrativas que permita

identificar los problemas, causas y alternativas de solución favorables para el servicio Pre y Posventa, por ello, es necesario enfocar los esfuerzo hacia la Gerencia de Soluciones Para Empresas, sub área Producto Factoring que pertenece a la Vicepresidencia Comercial y de Servicio, quien presta los siguientes servicios:

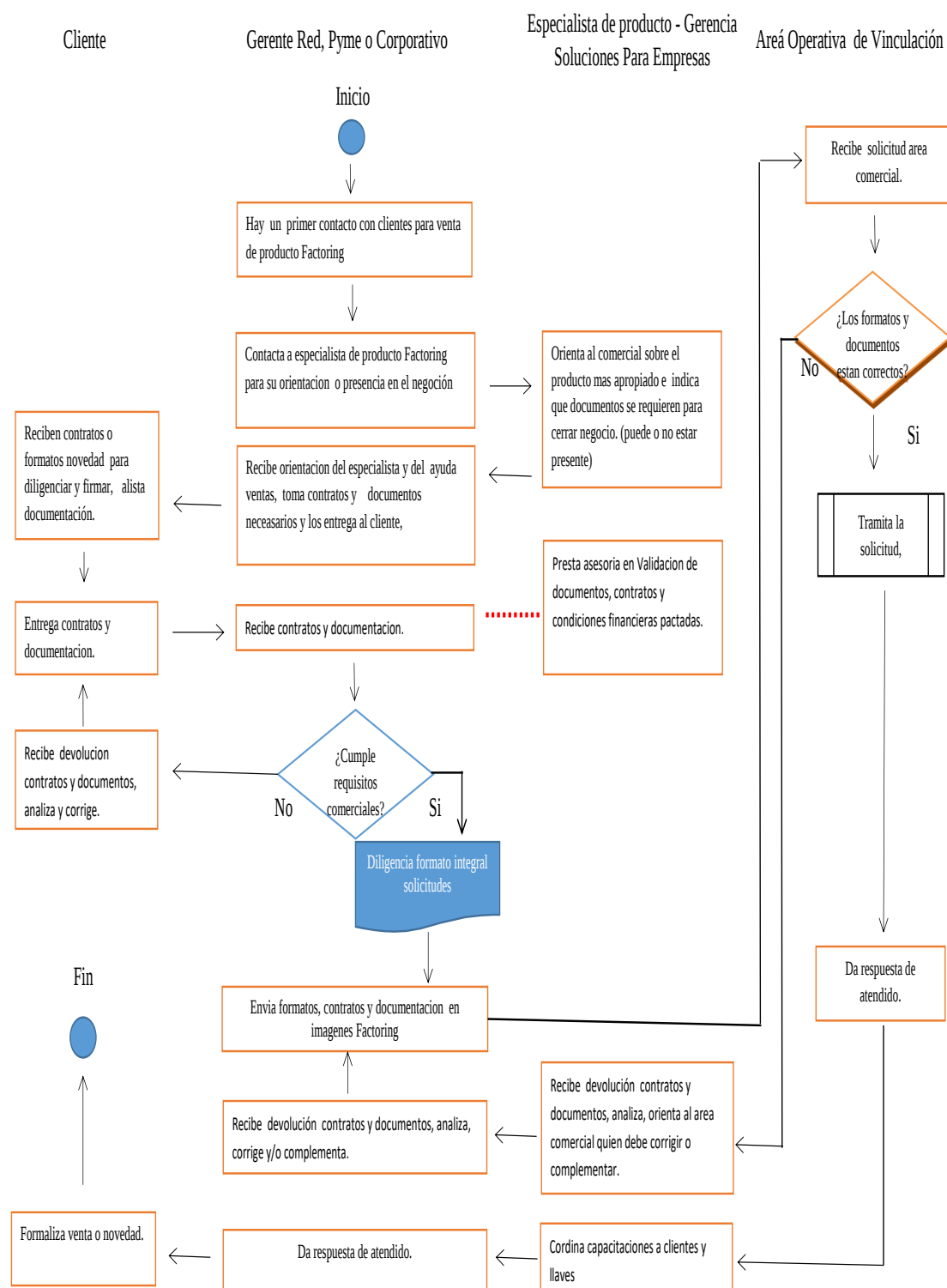
- ✓ Sirven de apoyo comercial del producto factoring a los funcionarios comerciales de la Red oficinas, Pymes y Banca Empresarial y Corporativa.
- ✓ Participan de manera indirecta o directa en las negociaciones para formalizar negocios Factoring.
- ✓ Orienta a las áreas comerciales cuando lo requieren sobre el diligenciamiento de formatos de solicitudes, para que sean enviados debidamente a las áreas operativas en la etapa de vinculación y novedad.
- ✓ Capacitan y sirven de apoyo a la validación documental requerida.
- ✓ Son el canal de comunicación entre el área de tecnología del Banco y los clientes para el intercambio de llaves y la capacitación de la plataforma tecnológica BOT para su uso.
- ✓ En caso de inconsistencias en las etapas de vinculación y novedad emitidas por el área operativa, deben dar solución e intervenir con las áreas comerciales para agilizar la vinculación o novedad.
- ✓ Están en capacidad de interactuar con los clientes en la preventa y posventa, para atender las inquietudes, dudas o reclamaciones.

Por todo lo expuesto, los especialistas de producto son el servicio pre y posventa factoring desde la relación comercial y son el canal de comunicación entre las áreas comerciales, operativas y clientes (compradores y/o vendedores).

El servicio pre y posventa del portafolio “Factoring” que corresponde al rubro de las colocaciones del Banco de Bogotá, presenta ciertas variables que afectaban la relación comercial – operativa vs impacto hacia los clientes y/o consumidores finales, expresados a través de indicadores de devolución de solicitudes que van en contra de los estándares de calidad, acuerdo de servicio posventa y estrategia comercial. En estudios anteriores (práctica uno) y basados en indicadores de solicitudes devueltas (no tramitadas), se identificó que el hecho originador a desarrollar en la práctica uno era la diversidad de formatos de solicitudes factoring que fueron diseñados en su momento para especializar y facilitar la vinculación, novedad o utilización de las diferentes líneas de Factoring, sin embargo, fue necesario proponer la unificación de los formatos, la cual fue aceptada e implementada por la organización (propuesta originada y desarrollada por la practica uno) y en la actualidad, este formato que diligencia el área comercial, tiene la facilidad de orientar al funcionario comercial para que de acuerdo a la tipificación de la solicitud y línea, el formato habilite y deshabilite campos, así mismo, cuenta con las instrucciones de diligenciamiento y contiene una macro que valida que todos los campos estén diligenciados. Lo anterior, aporla a la optimización del servicio hacia el cliente interno y externo al facilitar el procesamiento de la información para la vinculación y novedad del producto.

En el siguiente flujo, este da inicio en un primer contacto hacia el cliente, donde el área comercial busca asesorarse o el acompañamiento del especialista del producto y finaliza con la formalización del negocio (exitoso), así mismo, la comunicación entre el área comercial y el área operativa para las devoluciones son a través del especialista de producto de la Gerencia Soluciones Para Empresas.

El mapa del proceso de vinculación del negocio (venta) del producto factoring es;



Figuras 1. Mapa De Proceso Servicio Vinculación Factoring. Elaboración y formulación propia.

En términos generales la figura 1 es acorde a la necesidad del producto, sin embargo, en los comités de crédito se ha analizado indicadores de pre-ventas vs ventas efectivas y se encontró con un alto porcentaje de pre-ventas que no llegaron a concretarse, en especial para los segmentos Red de oficinas y Pyme.

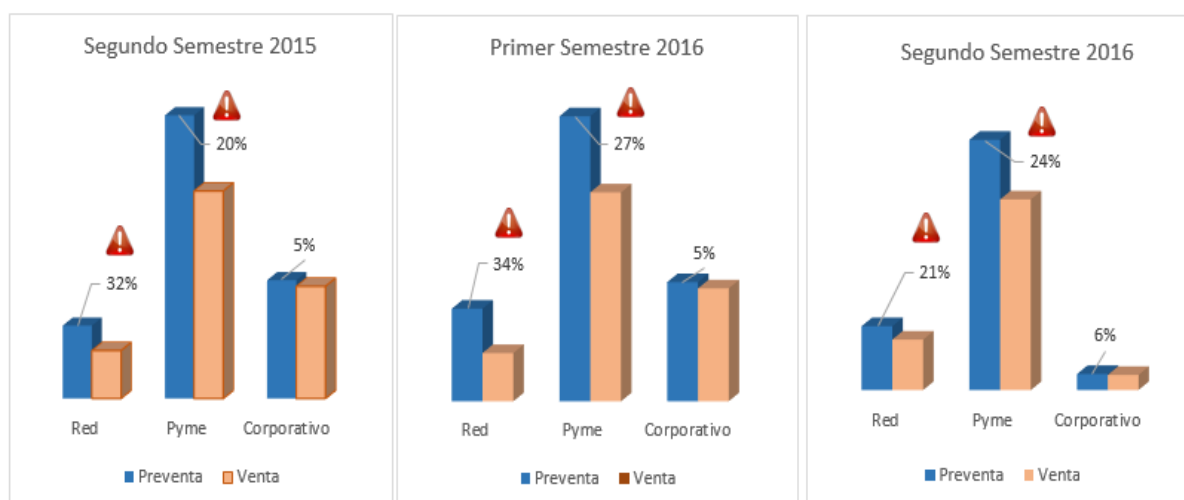
Tabla 5

Cuadro comparativo venta efectiva-inefectiva factoring Banco de Bogotá.

Segmento	2015 – 2			2016-1			2016-2		
	Preventa	Venta	%	Preventa	Venta	%	Preventa	Venta	%
Red	\$28,302	\$19,257	32	\$35,260	\$23,216	34	\$47,520	\$37,501	21
Pymes	\$103,612	\$82,980	20	\$136,987	\$100,369	27	\$186,200	\$141,789	24
Corporativos	\$12,582	\$11,950	05	\$11,230	\$10,670	5	\$12,000	\$11,281	06

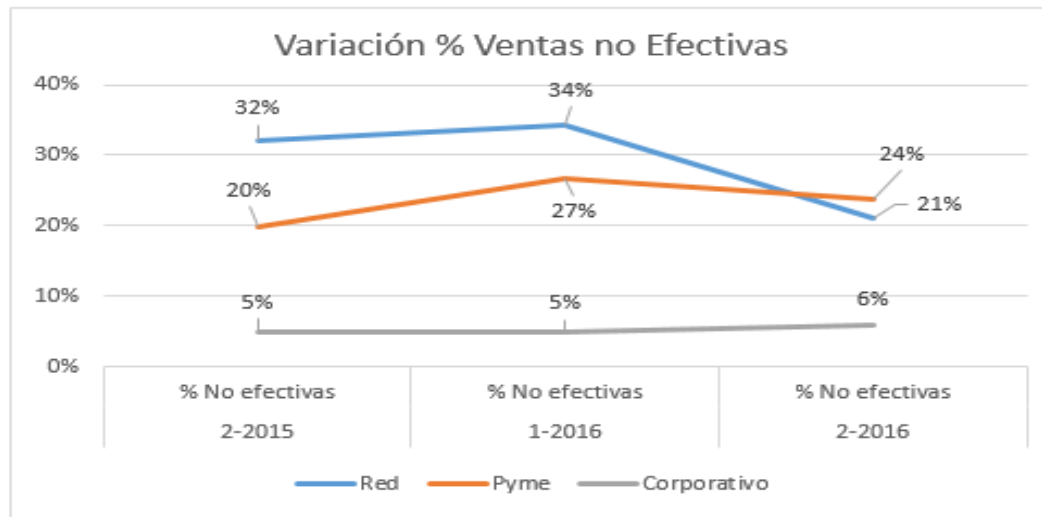
Nota. Fuente: Información obtenida del área financiera del Banco de Bogotá.

\$ Valores expresados en millones.



Figuras 2 Gráfica comparativa entre las ventas efectivas y no efectivas. Elaboración y formulación propia.

En la figura 2 se evidencia que los segmentos Red oficinas y Pyme la variación entre la preventa y la venta es representativa y afecta la estrategia comercial, así mismo en la figura 3 evidenciaremos la variación porcentual de las ventas inefectivas al paso del tiempo.



Figuras 3 Variación porcentual de las ventas inefectivas. Elaboración y formulación propia.

De acuerdo a lo evidenciado en la figura 3 el porcentaje de negocios no efectivos es representativo y al cierre del primer semestre de 2016 fueron los picos más altos, no obstante, para el cierre del segundo semestre de 2016 evidenciamos una disminución porcentual en las ventas no efectivas como consecuencia unificación de los formatos de solicitudes y por encontrarse en proceso de certificación de calidad, sin embargo, el indicador continua siendo muy alto y es un síntoma que la estrategia comercial del producto factoring está fallando y se hace necesario diagnosticarlo y corregirlo, para cumplir con el objetivo al 2020.

Una vez analizado el contexto del producto, el mercado, la proyección de ventas y las cifras históricas, ahora, se hace necesario explicar el modelo de ventas conocido como “Sales

Effectiveness” que implementó el Banco de Bogotá para todas sus ventas y que según Farris, Bendle, Pfeifer, y Reibstein (2010) lo definieron como:

Modelo que mejorar la eficacia de las ventas no es sólo un problema de la función de ventas, es una cuestión de empresa, ya que requiere una profunda colaboración entre ventas y marketing para entender lo que está funcionando y no funciona, y la mejora continua de los conocimientos, mensajes, habilidades y estrategias que las personas de ventas aplican a medida que trabajan las oportunidades de ventas. (p.32)

Otra definición consultada en la WEB de la empresa Zsassociates (ZS, 2017) dedicada a prestar asesorías a las empresas para el modelo Sales effectiveness la define como: “la capacidad de los profesionales de ventas de una empresa para ganar en cada etapa del proceso de compra del cliente y, en última instancia, ganar el negocio en los términos adecuados y en el marco de tiempo adecuado”.

Basado en el modelo de ventas implementado por el Banco, se concluye que es propicio para el desarrollo de la presente proyecto, debido a que el modelo de ventas permite identificar lo que funciona y lo que debe ser intervenido, siendo allí, la clave para entrar a diagnosticar y corregir (mejora continua) para que las ventas y el servicio de vinculación factoring sirvan como complemento en pro del cumplimiento de las metas, no obstante, es importante enfatizar que el presente proyecto no busca establecer estrategias de ventas, sino optimizar y fortalecer el proceso del servicio al cliente durante todas etapas desde la preventa hasta la venta efectiva como resultado satisfactorio de la pre y posventa.

Diagnostico

Para dar inicio al presente proyecto es necesario utilizar las matrices EFI y EFE que servirá para identificar las ventajas, debilidades, oportunidades y las amenazas con las que convive el

Banco de Bogotá en el modelo de negocio Factoring, es decir, se evaluará la organización desde las áreas comerciales para conocer como abordan el negocio y con qué inconvenientes se encuentran entre la preventa y venta y como justifica los índices altos de ventas no efectivas, para ello, la entrevista telefónica será la segunda herramienta a utilizar de la cual se obtendrán conclusiones que servirá de insumo para la tercera herramienta que será la DOFA que permitirá descubrir la situación de la organización mezclando las variables internas y externas del negocio, con el fin de limitar los problemas reales para afrontar, no obstante, al integrar las conclusiones de cada una de las matrices utilizadas, éstas arrojarán la información necesaria para identificar el problema a tratar y formular la estrategia correspondiente para fortalecer y encaminar a la fuerza comercial a la meta estratégica factoring 2020.

El contexto del negocio factoring antes expuesto, lleva a diagnosticar al Banco de Bogotá frente a los factores externos e internos en el mercado factoring, para ello, las matrices EFI y EFE, permitirá evaluar si las condiciones están dadas para profundizar el mercado o por si lo contrario, el Banco deba ajustarse para enrolarse a la estrategia comercial del Banco de Bogotá al 2020.

Matriz EFI – Factores Internos claves

Los factores a considerar en el diagnostico son los siguientes:

Tabla 6

Matriz EFI- Factores Internos claves.

	Fortaleza	Peso	Calificación	Total Ponderado	Valoracion Peso
1	La infraestructura tecnológica y física en el Banco de Bogotá contribuye positivamente al negocio.	0,08	3	0,24	Es la diferenciacion que puede aportar al negocio frente a la competencia.
2	Los funcionarios comerciales y operativos junto con los procesos están debidamente documentados y se encuentran en proceso de certificación de calidad.	0,11	4	0,44	Dado el tamaño del Banco es importante garantizar la documentacion de los procesos de punta a punta incluyendo la rentabilidad y los riesgos.
3	La estructura divisional del Banco es apropiada para las decisiones estratégicas comerciales.	0,04	3	0,12	Se considera menos relevante en razon a su filosofia conservadora en su actividad economica.
4	Los controles de procesos incluyendo actividades comerciales son ejecutados diariamente por los responsables y tiene control dual.	0,05	4	0,2	Es requisito minimo que debe garantizar las areas de control hacia la organización.
5	La segmentación de clientes permite una relación más cercana entre cliente - Banco (servicio).	0,05	3	0,15	La segmentacion es general para el Banco y no para el Producto.
	Debilidades	Peso	Calificación	Total Ponderado	Valoracion Peso
1	La relación entre las áreas operativas y comerciales solo se efectúa a través del analista de producto.	0,1	2	0,2	Banco considera que hay debilidades mas importantes que la comunicación interna.
2	Los funcionarios comerciales no están especializados en el producto, por ende, no lo dominan claramente para venderlo.	0,15	1	0,15	Es importante para el Banco y lo considera una debilidad la cual es propiciada por la rotación.
3	Las áreas comerciales no limitan el servicio posventa en la venta, creando expectativas hacia los clientes que no son reales en el proceso.	0,18	2	0,36	En el mercado se ofrecen muchas adiciones que van en contra del negocio factoring, situacion que preocupa al Banco.
4	Las funciones del especialista analista de producto son más operativo que comercial.	0,15	2	0,3	El analista nacio como apoyo comercial, pero la dinamica del proceso lo lleva a ser operativo, se debe revisar esto.
5	La ejecución de proyectos avanza de acuerdo con la prioridad legal o estratégica, desplazando otros proyectos importantes.	0,09	1	0,09	Banco considera que se deben limitar proyectos y deben ser justificados debidamente.
		1		2,25	

Nota. Matriz EFI elaborada y formulada por el estudiante.

De acuerdo al resultado de la Matriz EFI, el Banco de Bogotá se situó por debajo de 2,25 lo que indica que son débiles al interior, lo anterior se justifica, porque no se conoce a profundidad el producto desde el área comercial (puede atribuirse al alto volumen de funcionarios comerciales), no hay claridad del servicio pre y postventa y la comunicación operativo – comercial no es la apropiada, provocando fallas en el servicio final.

Matriz EFE- Factores Externos claves

Frente a la matriz EFE donde evaluaremos la situación del Banco frente agentes externos tenemos los siguientes factores:

Tabla 7

Matriz EFE- Factores Externos claves.

	Oportunidades	Peso	Calificación	Total Ponderado	Valoración Peso
1	La entrada en Colombia de la factura electrónica.	0,23	4	0,92	La factura electronica es una proyeccion de negocio en Colombia a mediana plazo.
2	Los clientes pueden monitorear en línea sus productos y servicios a través de la plataforma tecnológica.	0,19	4	0,76	La plataforma tecnologica del Banco permite que el cliente visualice su operación de punta a punta.
3	La marca Banco de Bogotá, contribuye a generar confianza en el producto Factoring hacia los clientes.	0,05	3	0,15	Influye pero no es determinante para el negocio.
4	El producto Factoring en Colombia continúa incrementado su cartera.	0,10	3	0,30	Es natural el crecimiento en Colombia.
5	Por modelo del producto Factoring, este traerá nuevos clientes para manejo comercial.	0,10	3	0,20	Es un atractivo para futuros negocios en el Banco, pero para factoring no tiene mayor influencia.

	Amenazas	Peso	Calificación	Total Ponderado	Valoración Peso
1	El mercado está siendo liderado por entidades que ofrecen menor tasa.	0,1	4	0,4	Las tasas del mercado son agresivas y en ocasiones no son competitivas pero no es el comun del mercado.
2	El incremento de las tasas por parte del BANREP.	0,13	3	0,39	La intervencion de Banrep puede desestimular el acceso a Factoring.
3	EL elemento principal del Factoring es la Factura y el 80% de ellas las custodias los clientes vendedores.	0,04	1	0,04	Hay contratos que firman los clientes que custodia facturas, aunque no reduce el riesgo de perder un titulo, legalmente estarian obligados a responder.
4	Pérdida masiva de clientes o conflictos generados por el título valor o por expectativa del manejo del producto.	0,05	2	0,1	Hay diferentes modelos de fidelizacion de clientes, lo que mitigaria un impacto de perdida de clientes.
5	Cambios bruscos de política monetaria o fiscal en Colombia.	0,01	1	0,01	La economia en Colombia es estable.
		1		3,32	

Nota. Matriz EFE elaborada y formulada por el estudiante.

De acuerdo al resultado de la Matriz EFE, el Banco de Bogotá se encuentra en 3.32 el cual se sitúa por encima de la media, esto quiere decir que las oportunidades del Banco frente al Factoring continúan siendo propicias para desarrollar el negocio a pesar de las amenazas identificadas.

Una vez analizadas las variables internas y externas (EFI y EFE), se concluye que el diagnostico se centrará hacia las ventas no efectivas de los segmentos Red de Oficinas y Pyme profundizando en las variables internas del Banco (debilidades y fortalezas) que están afectando el cumplimiento de la estrategia comercial proyectada al 2020, para ello, es necesario conocer indicadores, antecedentes o anotaciones históricas de la fuerza comercial una vez se haya surtido un contacto comercial, las cuales deben ser registradas en una aplicación llamada CRM que sirve para administrar toda la información relacionada a los clientes, no obstante, obtener un usuario

temporal para acceder y conocer información comercial clasificada de los clientes no será posible atribuyéndose a políticas de seguridad y protección de la información, por lo anterior, esta opción de fuente fue desestimada, por lo que fue necesario elegir el método de la entrevista vía telefónica a una muestra aleatoria de funcionarios de relación comercial, con el fin de, identificar cuáles son las causas que contribuyen a que las ventas no se concreten.

Entrevistas vía telefónica.

La entrevista telefónica es seleccionada como herramienta administrativa, dado que es importante para el proyecto conocer las justificaciones y observaciones del front de ventas Factoring ante los clientes.

Tabla 8

Ficha técnica entrevista.

Característica	Detalle
Población.	Funcionarios áreas comerciales especialistas en ventas y front de servicio, seleccionados aleatoriamente.
Ubicación.	A nivel nacional.
Genero.	Masculino y Femenino.
Instrumento.	Entrevista Telefónica
Muestra	10
Tipo y número de preguntas	6 Preguntas de respuesta abierta.
Toma de Muestra.	Semana del 11 al 14 de Octubre de 2016

Nota. Matriz EFE elaborada y formulada por el estudiante.

Es importante mencionar que se transcribieron las respuestas dada por cada uno de los funcionarios comerciales, los símbolos “Est” es la pregunta hecha por el estudiante y “FC” corresponde a la respuesta de cada funcionario de la fuerza comercial;

a) **Est:** El Producto Factoring, se encuentra dentro del portafolio de producto y servicios de liquidez **¿Usted como agente comercial conoce como funciona cada línea Factoring, cuales son los requisitos mínimos, como es su proceso posventa, como y cuando se utiliza, entro otros?** (Dirección).

- **FC1:** Conozco las generalidades de las líneas, el tema de cómo funciona o como se accede no las conozco, sin embargo, me apoyo en el analista de producto.
- **FC2:** No a profundidad, procuro asesorarme antes de la preventa con el analista de producto para que me oriente como funciona.
- **FC3:** No soy especialista de ese producto, sin embargo, si observo que el cliente puede serle útil el factoring, busco capacitación para la venta.
- **FC4:** No lo conozco a profundidad, dado que no es un producto fuerte aun, razón por la cual me asesoro cuando lo requiero.
- **FC5:** Conozco lo necesario, me basta con ello para establecer un contacto y una preventa.
- **FC6:** El factoring es relativamente nuevo, es un producto a explorar, conozco su generalidad pero no su desarrollo.
- **FC7:** La generalidad y la diferenciación frente a otros competidores mercado es lo que requiero conocer del producto.
- **FC8:** Me voy especializando en el producto, dado que he cerrado varios clientes, sin embargo, otros se me han caído y aprendido de ellos.

- **FC9:** Los comerciales no requieren conocerlo a profundidad, para ello, están los analistas de producto, quienes nos orientan para cerrar la venta.
 - **FC10:** No se requiere conocerlo cabalmente, los comerciales estamos preparados para vender con servicio, la especialización del producto es para Soluciones.
- b) Est:** Hay unas pautas corporativas para el servicio y como vender, sin embargo, el vender requiere de una habilidad personal, **¿Cuál es su estrategia para abordar una venta factoring?** (Dirección)
- **FC1:** Los clientes a mi cargo, siempre requieren liquidez, entonces tengo contacto permanente y persuasivo ofreciéndole variedad y entre ellos el factoring.
 - **FC2:** Hay generalidades del producto que los clientes requieren conocer y no tenemos la respuesta exacta, en la venta nos contactamos con el analista de producto y la sensación de los clientes es que no conocemos lo que vendemos.
 - **FC3:** Contacto permanente, visita, asesorías, en otras palabras soy muy cálido para atenderlo.
 - **FC4:** Lo vendo como una oportunidad de solución de liquidez o cartera inmediata a un plazo conveniente
 - **FC5:** La clave está en el contacto, en abordarlo amablemente y en la inmediatez.
 - **FC6:** Ser amable y responsable con lo que le ofrece, eso basta para vender.
 - **FC7:** Factoring no es fácil de vender, sin embargo, soy muy persuasivo en la venta y los clientes siempre quieren que sus carteras sean más efectivas en el pronto tiempo.
 - **FC8:** Lo contacto, le promociono, le escucho y convenimos.
 - **FC9:** Estoy pendiente de mis clientes y busco ofrecerlos lo que requieren, soy amable y busco atender sus expectativas y necesidades.

- **FC10:** Lo contacto, lo escucho y le ofrezco.

c) Est: ¿Cuáles son las causas principales para que una preventa Factoring no se concrete? (Control)

- **FC1:** Las tasas del mercado son más bajas, además los competidores se enteran y bajan estas tasas, hay preguntas de los clientes de mayor profundidad del producto que en algunas ocasiones no sabemos responder.
- **FC2:** Contribuye en la medida a su disponibilidad de tiempo, cuando ellos nos acompañan las ventas son efectivas, pero en ocasiones no es posible contar con ellos y la preventa se complica.
- **FC3:** En una preventa, es difícil establecer el contacto con el analista de producto, así mismo, los tramites operativos son extensos y afectan la preventa.
- **FC4:** Tenemos que ser muy rápidos en su vinculación y en las utilidades, adicionalmente las tasas del mercado está muy competitivas, pero la clave es la rapidez y el apoyo del analista de producto es fundamental. Así evitaríamos que tantas preventas no se concreten.
- **FC5:** Que los clientes perciban dudas de los productos que vendemos y que el servicio del producto no sea muy claro, las tasas influyen pero prima el servicio a través de la inmediatez.
- **FC6:** Falta apoyo del analista de producto, ellos tiene la respuestas a las inquietudes de los clientes.
- **FC7:** El servicio posventa no avanza y no permite concretar, esto lo debe agilizar el analista de producto pero he evidenciado las demoras.

- **FC8:** Falta fuerza por parte del analista de producto, conozco que su gestión es buena pero se requiere sea excelente.
- **FC9:** Los clientes de factoring conocen mucho de esta modalidad de liquidez y en ocasiones no tenemos la respuesta inmediata a su dudas, allí considero que se caen las preventas.
- **FC10:** Necesitamos mayor participación del analista de producto para dar celeridad a la preventa y venta.

d) Est: ¿Considera que la función del analista de producto contribuye a soportar el servicio y la venta mezclado los roles operativos y comerciales? (Organización)

- **FC1:** Observo que es más operativo que comercial, eso nos afecta porque conocen a profundidad el producto.
- **FC2:** Mayor presencia del analista de producto, contribuiría enormemente al negocio.
- **FC3:** El analista de producto sirve de apoyo al área comercial para vender, pero sus múltiples ocupaciones no lo permiten, por ende, complica la preventa.
- **FC4:** La función del analista de producto es contribuir en la venta, pero cuando se requiere de ellos es difícil para que nos apoyen en la venta.
- **FC5:** Si ellos están en todas las etapas del negocio son bastantes útiles.
- **FC6:** Cuando disponen de tiempo si nos colaboran y son de gran ayuda en la venta, pero cuando nos toca solos, hacemos uso de las pautas de servicio para cerrar ventas.
- **FC7:** Siempre será de gran ayuda para cerrar la venta, pero acceder a ellos es complejo.
- **FC8:** Aportan en la medida que tenga disponibilidad.
- **FC9:** En ocasiones nos ayudan mucho en la preventa y en trámite posventa, sin embargo, falta mayor presencia.

- **FC10:** Sus ocupaciones en ocasiones no permite contar con ellos, y esto se ve impactado en las ventas no efectivas.

e) Est: ¿Desde su visión comercial qué propuesta usted plantearía para que la preventa finalmente fuese exitosa? (Planeación)

- **FC1:** Como es un producto en auge, se hace necesario una capacitación profunda en esta modalidad de cartera, sin embargo, debe existir mayor presencia de los especialistas en la etapa de negociación.
- **FC2:** Como le he expresado anteriormente, si disponemos del analista de producto, el servicio puede llegar a ser el ideal.
- **FC3:** Liberar tareas de los analistas de productos y enfocarlos más al rol comercial.
- **FC4:** Que el Gerente comercial sea el rol de servicio y el analista de producto el rol de venta para concretar los negocios.
- **FC5:** Simplificar los procesos posventa y que el analista de producto participe más en la negociación.
- **FC6:** Que existan más especialistas de productos y que sirvan más en función de la pre-venta y venta efectiva.
- **FC7:** Disponer de los analistas de producto durante la negociación.
- **FC8:** Crear cargos operativos de posventas porque no se puede descuidar ello y crear perfiles comerciales a los analistas de producto.
- **FC9:** Analistas de producto estén presentes durante toda las fases de negociación y profundizarnos mayor capacitación del producto.
- **FC10:** Mayor capacitación a las nosotros como comerciales y disponer de los analistas de producto como apoyo en la venta.

f) Est: En general ¿el servicio Postventa de Factoring es apropiado para el producto

Factoring visto desde el acceder al servicio desde los clientes? (Dirección)

- **FC1:** Falta dar celeridad al proceso de vinculación, si reducimos tiempos allí, el servicio es bueno.
- **FC2:** Es bueno en la medida que haya celeridad en el proceso posventa.
- **FC3:** El otro perfil del analista de producto es dar trámite a la vinculación o novedad de la venta, si ellos nos acompañan seguramente la documentación y formatos serán eficaces en los trámites de posventa.
- **FC4:** Se puede simplificar procesos, el servicio posventa seguramente se optimizara.
- **FC5:** Falta apoyo del analista de producto, ellos tiene la respuestas a las inquietudes de los clientes.
- **FC6:** Si hay mayor presencia del analista de producto en la venta, el proceso de posventa mejorara enormemente.
- **FC7:** Es bueno, puede ser mejor, pero cumple con las expectativas comerciales.
- **FC8:** Al crear cargos operativos se pueden revisar cargas y tiempos que aportarían a un mejor servicio posventa.
- **FC9:** Al cerrar una preventa y pasar a la etapa de venta efectiva con la presencia del analista de producto, el servicio de posventa sería muy bueno.
- **FC10:** Si estamos debidamente capacitados y disponemos del apoyo del analista de producto podríamos valorar de manera positiva el servicio posventa.

Analizando y sintetizando las respuestas de los funcionarios comerciales se encontró lo siguiente:

- ❖ Las áreas comerciales consideran que no requieren conocer a profundidad el producto, basta con la generalidad, para proceder a la preventa, con el apoyo del especialista de producto.
- ❖ Frente a la venta se observa que prima el servicio, busca contactarlo, ser amable y escuchar al cliente, luego lo abordan con términos como liquidez o compra de cartera “Inmediata” que finalmente son características del producto.
- ❖ Se presenta una contradicción entre lo que el comercial considera en la venta como conocimiento “general” del producto y lo que requieren saber para concretar la venta efectiva.
- ❖ De manera indirecta el área comercial traslada la responsabilidad de las ventas no efectivas al especialista de producto por su ausencia en las etapas de negociación.
- ❖ Exigen como aporte a la venta y al servicio la presencia del analista de producto durante la negociación y consideran relevante recibir capacitación.

Consideran en términos general que es aceptable, pero puede mejorar en la medida que el especialista de producto este en toda la etapa de negociación, lo que provocara celeridad en los tramites operativos e incrementar el nivel de satisfacción del servicio posventa.

Matriz DOFA.

Las conclusiones anteriores, más los resultados de la matriz EFI y EFE, no son suficientes para identificar y plantear el problema, por lo que se procede a hacer uso de la matriz DOFA, para integrar los factores que impactan positiva o negativamente las variables externas e internas de la organización frente al producto y servicio factoring con el fin de identificar el modo de enfocar las estrategias e identificar y redactar el planteamiento del problema.

Tabla 9

Análisis Matriz DOFA.

ANÁLISIS EXTERNO			
		Oportunidades (O)	Amenazas (A)
		El auge del producto Factoring en Colombia	Menores tasas en el mercado. Pérdida masiva de clientes
		Nuevos clientes / Profundización de mercado.	Ventas no efectivas por pérdida de oportunidad
		Venta cruzada	Cambios bruscos en la política fiscal o económica.
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades (D)	Estrategias DO	Estrategias DA
	Las áreas comerciales no limitan el servicio posventa , creando expectativas hacia los clientes que no son reales en el proceso.	El modelo comercial de ventas optado por el Banco, “Sales effectiveness”, permite evaluar que funciona y que no, por ende, lo aplicamos a las ventas y servicios factoring.	Se podría contemplar crear nuevos cargos de apoyo operativo al comercial para liberar funciones de los especialistas de producto.
	La comunicación operativa- comercial solo se da a través del especialista de producto.	El auge y la proyección del mercado factoring, debe motivar al Banco para profundizar en capacitación a las áreas comerciales.	Las ventas no efectivas son consecuencia del desconocimiento del producto de la fuerza comercial.
	Especialista de producto mas operativo que comercial.	Con mayor capacitación, hay mayor conocimiento del producto y del servicio Posventa.	Proponer tasas de colocación bajas evitaría pérdidas de clientes y ventas.
	Falta capacitación a profundidad producto del área comercial.	El auge del mercado y los nuevos clientes exigirá un mayor contacto y una mayor especialización sobre el producto.	La oportunidad del negocio de factoring en el Banco no es favorable, falta fortalecer procesos, canales de comunicación, recurso humano y especificación del producto.
	El proceso operativo y de ventas es lento para el ritmo del mercado		
	Fortalezas (F)	Estrategias FO	Estrategias FA
	Procesos y funciones debidamente documentados.	Da una excelente oportunidad para que el Banco profundice el mercado, respaldado por la marca y la tecnología del Banco de Bogotá (Software).	El proceso se encuentra en etapa de certificación en calidad, con ello, los clientes les interesaría convenir factoring con Banco de Bogotá.
	Los controles de procesos incluyendo actividades comerciales son ejecutados diariamente por los responsables y tiene control dual.	Como atributo de venta se debe resaltar el software de negociación de Facturas (diferenciación).	El Banco Pondera el control de los riesgos, es conservador y está en capacidad de prever cambios bruscos de política económica y fiscal.
	La marca Banco de Bogotá. Plataforma tecnológica (software de negociación facturas).		

Nota. Matriz DOFA elaborada y formulada por el estudiante.

Planteamiento y Formulación del problema a solucionar.

Una vez analizado el contexto y los resultados de las matrices se identifica el problema frente al servicio y las ventas, y se realiza el siguiente planteamiento del problema:

“Se evidencia desconocimiento del producto Factoring por parte de la fuerza comercial en la preventa, lo que contribuye de manera negativa a las ventas No efectivas y afecta el cumplimiento de las metas de colocación Factoring aprobadas por el Banco de Bogotá para los años 2018 al 2020”.

Planteamiento de Alternativas de solución.

Para dar solución al problema planteado se pone a consideración tres alternativas de solución, las cuales fueron construidas con analistas funcionales del Banco de Bogotá, quienes prestaron asesoría al presente proyecto (juicio de expertos) y se realizaron valoraciones cuantitativas y cualitativas las cuales esta incluidas en cada alternativa de solución propuesta.

Alternativa de Solución N° 1:

Se deben realizar capacitaciones a todos los funcionarios comerciales sobre el producto Factoring a nivel nacional de manera presencial y cada mes se debe fortalecer la capacitación con material audiovisual a través de la Intranet y debe ser obligatorio. Estas capacitaciones deben contener definición y características principales del producto y sus líneas de crédito, el servicio (tiempos y niveles), el procesos de vinculación y utilización, la proyección del Banco, el auge del producto factoring en Colombia y otros temas que se consideren relevantes para potenciar el producto, lo anterior, busca fortalecer el producto y permitir que las áreas comerciales conozcan plenamente como opera el producto y tomar la decisión de ofrecer la línea de producto más acertada para el cliente.

La Gerencia de Soluciones Para Empresas estaría a cargo del tema de capacitación, dado que son los especialistas del producto y deben viajar a las ciudades principales. La metodología del desarrollo de las capacitaciones sería:

- Máximo de 30 funcionarios por cesión.
- Funcionará como mesa de trabajo con duración máxima de 180 minutos
- Comunicación en doble vía.
- Entrega de material de apoyo e información de contactos relevantes del proceso.
- Se cree que en cinco meses tardara la capacitación a nivel nacional.

Tabla 10

Valoración cualitativa y cuantitativa para la alternativa N° 1.

Beneficio	Problema
✓ Áreas comerciales adquieren el conocimiento integral del producto.	✗ Es costoso porque el 45% de la planta de personal del Banco de Bogotá son Comerciales.
✓ Cada gerente bajo unas pautas del modelo “Sales effectiveness”, abordaría la venta y el servicio.	✗ Según indicadores del Banco al cierre del 2016 se presentó un 20% de rotación de funcionarios comerciales, lo que afecta la capacitación.
✓ Capacitación constante.	
✓ El servicio ofrecido coincidiría con la realidad del negocio	✗ La cantidad de sesiones requeridas para culminar las capacitaciones a nivel nacional.
✓ El beneficio del producto y servicio se notará en el corto plazo.	✗ Disponibilidad de los analistas de producto para realizar las capacitaciones sin dejar de lado sus funciones operativas – comerciales.

Beneficio	Problema
	☒ Se debe presupuestar periódicamente los costos por capacitación.

Nota. Elaborado y formulado por el estudiante.

Los costos a presentarse por esta alternativa, para los recursos humanos corresponden a la carga prestacional de cuatro funcionarios de la Gerencia de Soluciones para Empresas durante 5 meses, periodo en el cual se efectuarían todas las capacitaciones. Los costos totales son:

Tabla 11

Estimación costos para la alternativa N° 1.

Valor	Costos
\$ 45.000.000,00	Alquiler salones capacitaciones (5 meses)
\$ 102.000.000,00	Recurso humano especialista de producto (5 Meses)
\$ 26.000.000,00	Viáticos
\$ 15.000.000,00	Capacitación
\$ 15.000.000,00	Otros gastos no específicos- Material impreso
\$ 203.000.000,00	Total costo

Nota. Elaborado y formulado por el estudiante. Costos fueron estimados con datos obtenidos de la Gerencia de Recursos Físicos y Humano del Banco de Bogotá.

Alternativa de Solución N° 2:

Crear seis nuevos cargos de especialistas de productos para que cubran las principales ciudades de Colombia como Bogotá, Manizales, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Medellín,

cuya principal función es ser más comercial que operativo y prestar todo el apoyo necesario durante la preventa, estos especialistas deben tener las siguientes habilidades:

- Capacidad para negociar condiciones financieras.
- Conocimiento del producto para servir como agente de servicio al cliente en las diferentes etapas del negocio.
- Se les asignará metas a cumplir y comisionarán.
- Traslada los requisitos operativos a los especialistas actuales de producto (Ubicado en Bogotá), sin embargo, la responsabilidad y medición de ventas continuaría a cargo de los funcionarios comerciales del Banco.
- Debe capacitar de manera permanente a las áreas comerciales.
- Funcionarios debidamente especializados para vender y ofrecer un excelente servicio.

Tabla 12

Valoración cualitativa y cuantitativa para la alternativa N° 2.

Beneficio	Problema
✓ Cubre a las principales ciudades de Colombia.	☒ Son seis cargos más, con toda su carga prestacional, viáticos u otros gastos.
✓ Especialistas de producto con metas comerciales y con medición de servicio.	☒ Se debe establecer límites y relaciones entre las áreas comerciales y los especialistas de producto.
✓ Los clientes Factoring tendrían un contacto directo en caso de ausencia del funcionario comercial titular.	☒ Dado que se asigna un analista por región, su tiempo debe distribuirse para todos los negocios que se establezcan,

dentro de su zona-región.

- | | |
|--|--|
| ✓ Su esquema de trabajo se basaría en el modelo de ventas “Sales effectiveness”. | ✗ Se requiere elevar propuesta a los altos mandos quienes avalan o rechazan el aumento de la planta. |
| ✓ Los especialistas de producto actuales servirán de Back up para estos nuevos cargos. | ✗ Es la alternativa más costosa. |
| ✓ Los nuevos cargos también deben efectuar capacitaciones permanentes al área comercial. | |
-

Nota. Elaborado y formulado por el estudiante.

Adicionalmente se capacitarán en todos los aspectos relacionados al mercado de la factura electrónica cuyo desarrollo en el país se encuentra en fase de pruebas y será la modalidad de crédito más frecuente a mediano plazo.

La valoración cualitativa y cuantitativa de la alternativa n° 2 son los siguientes:

Los costos a presentarse por esta alternativa, para los recursos humanos corresponden a la carga prestacional por un año, dado que serán cargos de planta. Los costos totales son:

Tabla 13*Estimación costos para la alternativa N° 2.*

Valor	Costos
\$ 20.400.000,00	Analista funcional para estudio de plan y desarrollo proyecto (4 meses)
\$ 5.400.000,00	Costo por selección de personal
\$ 15.900.000,00	Capacitación seis especialistas de producto
\$ 218.000.000,00	Nomina 6 Recurso humano especialista de producto.
\$ 30.000.000,00	Adecuación física y tecnológica de los seis especialistas.
\$ 25.000.000,00	Otros gastos no específicos- Material impreso
\$ 180.000.000,00	Viáticos
\$ 494.700.000,00	Total costo

Nota. Elaborado y formulado por el estudiante. Costos fueron estimados con datos obtenidos de la Gerencia de Recursos Físicos y Humanos del Banco de Bogotá.

Alternativa de Solución N° 3:

Hacer uso del Benchmarking para evaluar las prácticas, los enfoques, las acciones, entre otros, que realizan los competidores para colocar la cartera factoring, con el fin de evaluar y tomar decisiones sobre las mejores prácticas.

Bajo este método el Banco debe identificar los modelos de venta y servicio que prestan las entidades financieras hacia el factoring, como ellos, hacen efectiva la negociación y como articulan la tecnológica en el producto y servicio.

Para llevar a cabo el Benchmarking, se contratará a una firma de inteligencia de mercados, a fin de, obtener la información requerida, una vez contemos con ella, los analistas funcionales, financieros, de mercadeo, tecnológicos y de procesos evaluarán y elaborarán un documento para

elesvarlos a los altos mandos de la organización quienes definirán qué medidas se podrán desarrollar.

Tabla 14

Valoración cualitativa y cuantitativa para la alternativa N° 3.

Beneficio	Problema
✓ Se adquieren las mejores prácticas.	✗ Las conclusiones de las mejores prácticas
✓ Banco de Bogotá posee recursos tecnológicos que permiten implementar mejoras enroladas al producto y servicio.	pueden resultar difíciles de implementar en el Banco.
✓ Se efectúan actualizaciones de los procesos y mejora continua.	✗ Los cambios que se requieran pueden no tener la prioridad ideal en la herramienta de Gestión de la demanda.
✓ Puede existir incremento o reducción de costos o tiempos.	✗ Un cambio brusco en algún proceso o método implica una serie de acciones complejas incluyendo parches tecnológicos, capacitaciones, procesos, etc.
✓ Puede existir incremento o reducción de costos o tiempos.	✗ La transición de la implementación de las buenas prácticas nos lleva a ofrecer lo mismo de los competidores por lo que se pierde innovación y diferenciación.
✓ Trae el interés de los clientes para transar Factoring con Banco de Bogotá.	
✓ Es la alternativa más económica.	✗ Interviene varias áreas del Banco, lo que dificultara la unificación de criterios.

Nota. Elaborado y formulado por el estudiante.

Los costos a presentarse corresponden a la etapa del Benchmarking y a la interpretación de los resultados por parte del Banco que se proyectan a cinco meses, los costos son:

Tabla 15

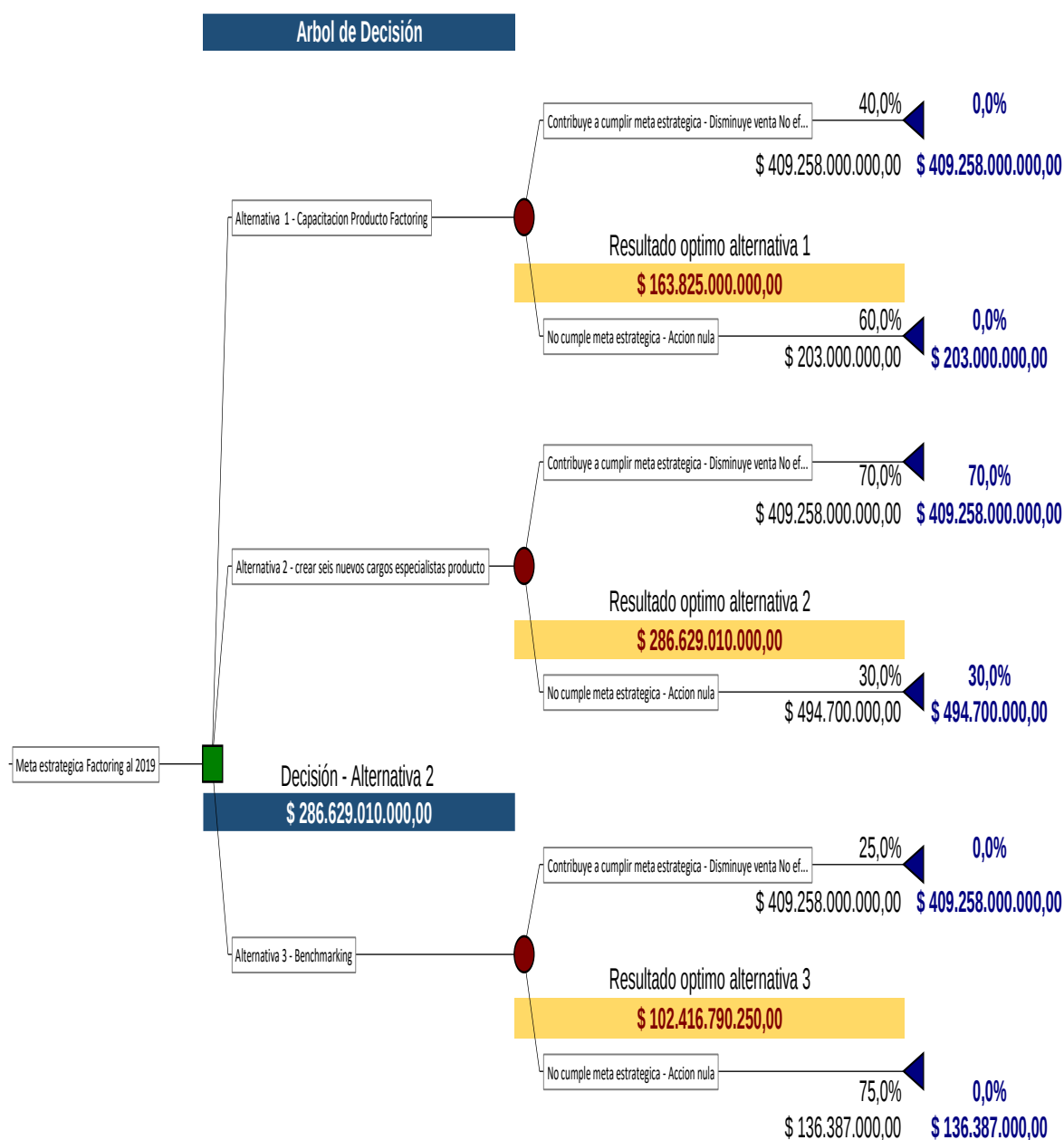
Estimación costos para la alternativa N° 3.

Valor	Costos
\$ 75.000.000,00	Firma de inteligencia de mercados
\$ 51.000.000,00	2 Recurso humano analista funcional (5meses)
\$ 8.400.000,00	Viáticos
\$ 1.987.000,00	Otros Gastos no específicos
\$ 136.387.000,00	Total costo

Nota. Elaborado y formulado por el estudiante. Costos fueron estimados con datos obtenidos de la Gerencia de Mercadeo y Humanos del Banco de Bogotá.

Árbol de Decisión:

A continuación, se efectuará el árbol de decisión para evaluar la alternativa de solución más acertada para la organización, a fin de, cumplir con la estrategia comercial y con la mejora en el servicio Pre y Posventa Factoring.



Figuras 4 Análisis matriz Árbol de decisión. Elaboración y formulación propia.

El árbol de decisión fue elaborado basados en los costos por alternativa, porcentaje de probabilidad y el valor de la colocación Factoring al 2020, los datos son:

Tabla 16

Valoración por cada alternativa de la probabilidad asignada.

Alternativa	Beneficio de Ventas	Costo Proyecto	Probabilidad	Valoración probabilidad
1	\$ 409.258.000.000,00	\$ 203.000.000,00	0,4	En el Banco existe rotación constante de funcionarios comerciales, el 40% de los empleados son comerciales y capacitarlos es complejo, el producto en sí es muy cambiante por las condiciones del mercado, sin embargo, las capacitaciones pueden aportar beneficios en las principales ciudades las cuales podrían soportar las ventas.
2	\$ 409.258.000.000,00	\$ 494.700.000,00	0,7	Hay especialista de producto en las principales ciudades, lo que genera capacitaciones más cercanas y mayor apoyo o presencia durante la venta, están atentos a resolver inquietudes y los desplazamientos son más cortos, sin embargo, Las áreas comerciales pueden sobrecargar a los especialistas en las negociaciones. Lo que podría ser un problema.
3	\$ 409.258.000.000,00	\$ 136.387.000,00	0,25	El Banco es muy conservador y si bien se rige por las condiciones del mercado, el negocio se evalúa desde la sensibilidad del riesgo que se tiene por política, lo que desestimula el Benchmarking, al no querer tomar riesgos o cambiar el proceso y el modelo que le garantiza el control del riesgo.

Nota. Elaborado y formulado por el estudiante. La valoración de la probabilidad fue construida con el juicio de expertos del Banco de Bogotá.

Propuesta de Solución.

De acuerdo a la valoración de cada una de las alternativas planteadas y a la representación gráfica del árbol de decisiones, la alternativa seleccionada es la numero dos que corresponde a la creación de seis cargos de analistas de producto factoring, quienes tendrán dos funciones primordiales, como lo son servir de apoyo comercial en todas las etapas de la negociación

factoring y por el otro lado, dictar capacitaciones a las fuerza de ventas para que conozcan ¿qué es lo que se vende?, ¿cómo funciona?, ¿para quién está destinado?, ¿cuáles son los servicios ofrecidos? y fortalecerán la estrategia comercial de factoring, puesto que abarcara de manera permanente las principales ciudades donde hay mayor concentración de factoring y en términos de costos es viable, dado que si bien su inversión es la más costosa , se obtendrán cifras óptimas para el apoyo y cumplimiento de la meta estratégica al 2020.

Para dar paso al proyecto de la creación de seis Cargos especialistas de producto, se hace necesario precisar que la estructura organizacional del Banco de Bogotá se basa una organización mecanicista (decisiones estratégicas en los altos mando) y su es estructura divisional con una participación creciente de diseño contemporáneo de proyectos, lo anterior, se asocia al esquema de la burocracia de Weber (Principios del siglo XX) que según palabras de Stephen y Coulter (2010) define a la burocracia como “Forma de organización caracterizada por la división de trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamento detallados y relaciones interpersonales” .

Por lo anterior, para dar paso a un proyecto en el Banco de Bogotá debe nacer de una necesidad que se requiere atender, para el presente proyecto esa necesidad se llama “Indicadores altos de Ventas No efectivas” y “Profundizar mercado” y los responsables de la necesidad es La Gerencia de Soluciones Para Empresas, sub área Producto Factoring que pertenece a la Vicepresidencia Comercial y de Servicio.

Una vez analizado el proceso administrativo encontramos se hace necesario detallarlo de la siguiente manera:

Planeación: La necesidad está expuesta en “La Gerencia de Soluciones Para Empresas”, quienes deben planear y formalizar la alternativa seleccionada para dar solución al problema,

para ello, debe establecer contactos con la Gerencia de Organización a través de la herramienta “Gestión de la Demanda”, para que se le asigne una valoración de prioridades y estructuren el documento final, para ser elevado a los altos mandos. Para el presente caso, al tratarse de una estrategia comercial la prioridad es alta.

Organización: La Gerencia de Organización, servirá de canal de comunicación entre los altos mandos y Gerencia de Soluciones Para Empresas para la aprobación del proyecto, aun cuando se recibe el VoBo, esta gerencia nombrará a su analista de Procesos, Funcional, Tecnológico, calidad y gestión humana, para organizar y coordinar todas las tareas y/o acciones requeridas para el desarrollo del proyecto (movimiento de planta, funciones, permisos, canales tecnológicos, comunicación, capacitaciones, entre otros), por parte de la Gerencia de Soluciones Para Empresas debe nombrar a un funcionario con voz y voto para participar de manera activa en el proyecto.

Dirección: Una vez se entre a producción la Gerente Soluciones Para Empresas deben tomar la dirección de los seis nuevos cargos de especialistas y deben monitorear los niveles de cumplimiento esperado, a fin de garantizar los resultados esperados.

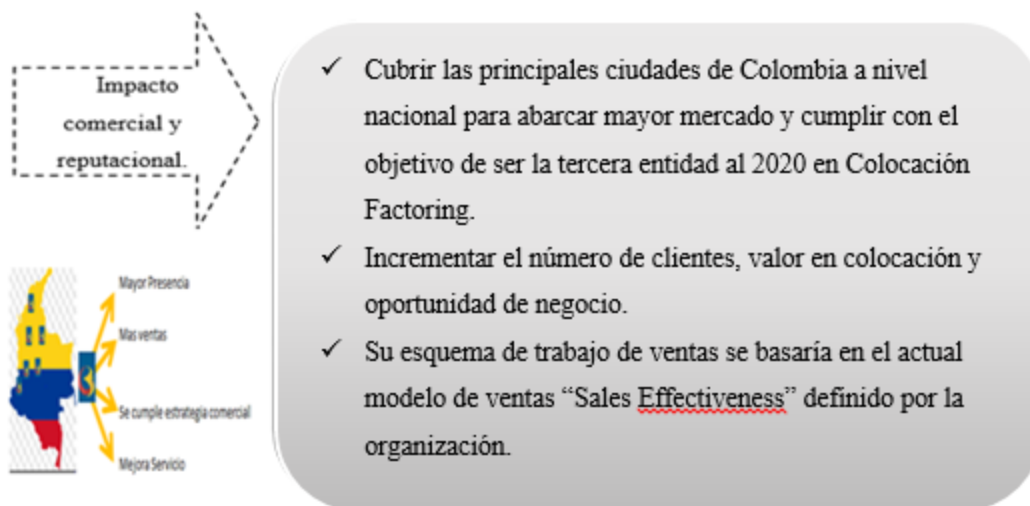
Control: A cargo de la Contraloría General la cual se subdivide en auditoría de gestión, de sistemas, de procesos y regionales quienes deben establecer los controles y hacer exigible el cumplimiento de los mismos.

Las funciones que serán descritas y legalizadas en el manual de funciones a elaborar para cada especialista de producto comercial Factoring serán:

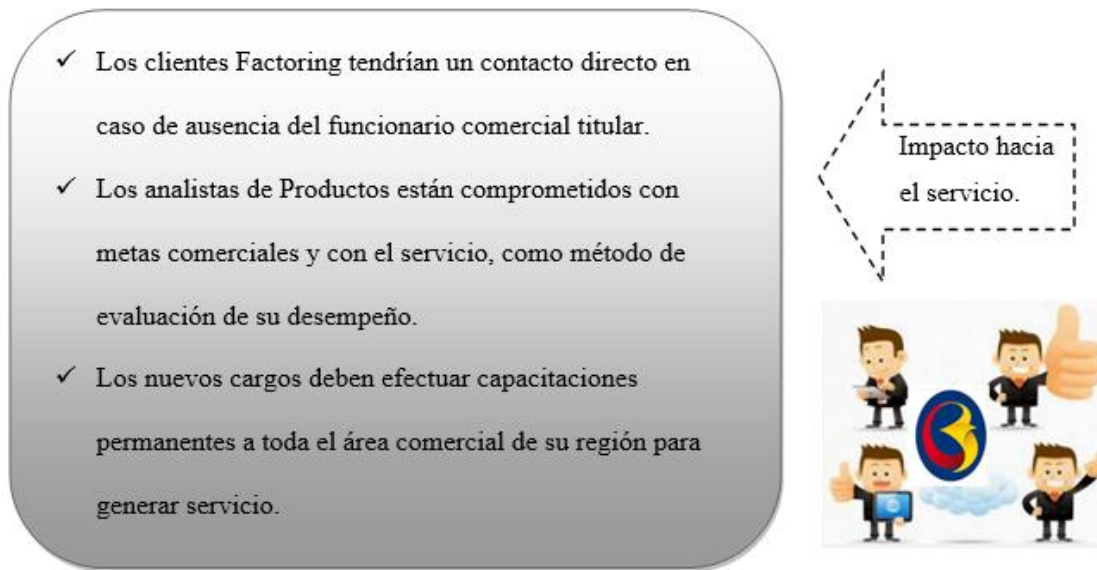
- ✓ Servir de apoyo comercial basado en la especialización del producto para concretar los negocios, este apoyo se puede darse personalmente o por los medios de comunicación aprobados por el Banco.

- ✓ Deben procurar participar en la venta, para enfocar la negociación dentro de los estándares de servicio de la posventa, el proceso y las características del producto.
- ✓ Realizar capacitaciones periódicas del producto a la fuerza comercial de su región.
- ✓ Coordinar con el analista de producto operativo todas las fases de negociación.
- ✓ En ausencia del funcionario comercial a cargo del cliente, el especialista de producto puede tomar el manejo comercial para el producto Factoring.

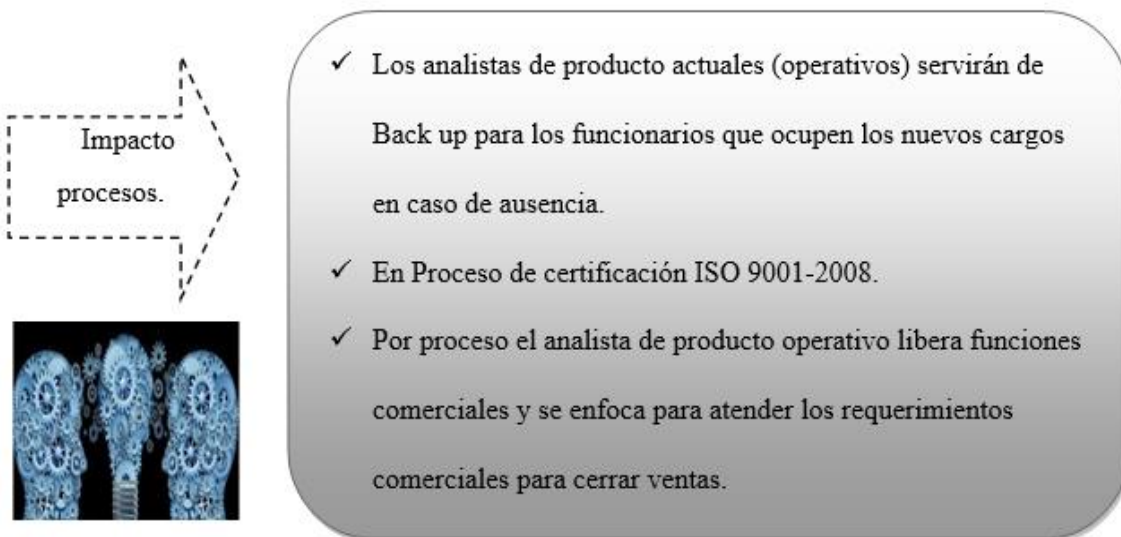
Los impactos positivos esperados son:



Figuras 5 Impacto comercial y reputacional. Elaboración y formulación propia.



Figuras 6 Impacto hacia el servicio. Elaboración y formulación propia.



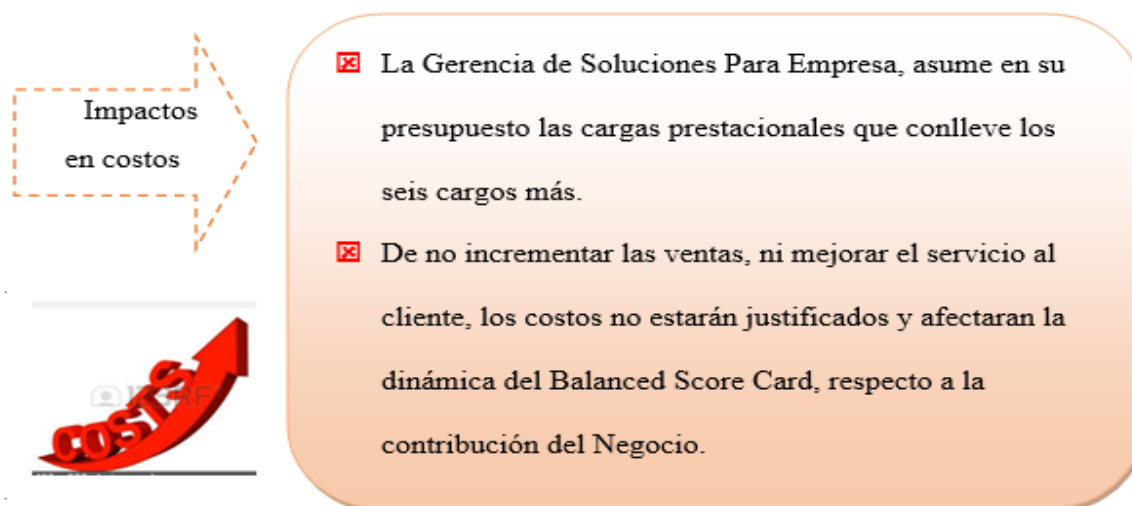
Figuras 7 Impacto procesos. Elaboración y formulación propia.



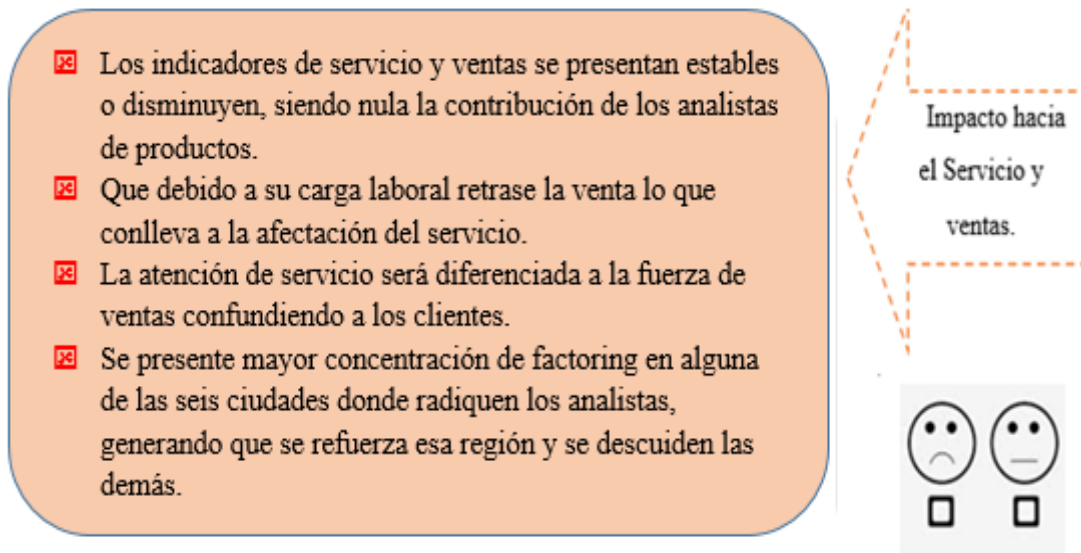
Figuras 8 Síntesis del proceso de venta esperado. Elaboración y formulación propia.

Los impactos negativos que podríamos enfrentarnos a que sea solicitado algún requisito adicional por parte de la Herramienta de la Gestión de la Demanda o los altos mando, a fin de soportar la propuesta o la aprueben con ciertos criterios como la cantidad de funcionarios o la presencia en ciertas ciudades, lo que provocaría ajustar el proyecto hacia la perspectiva aprobada.

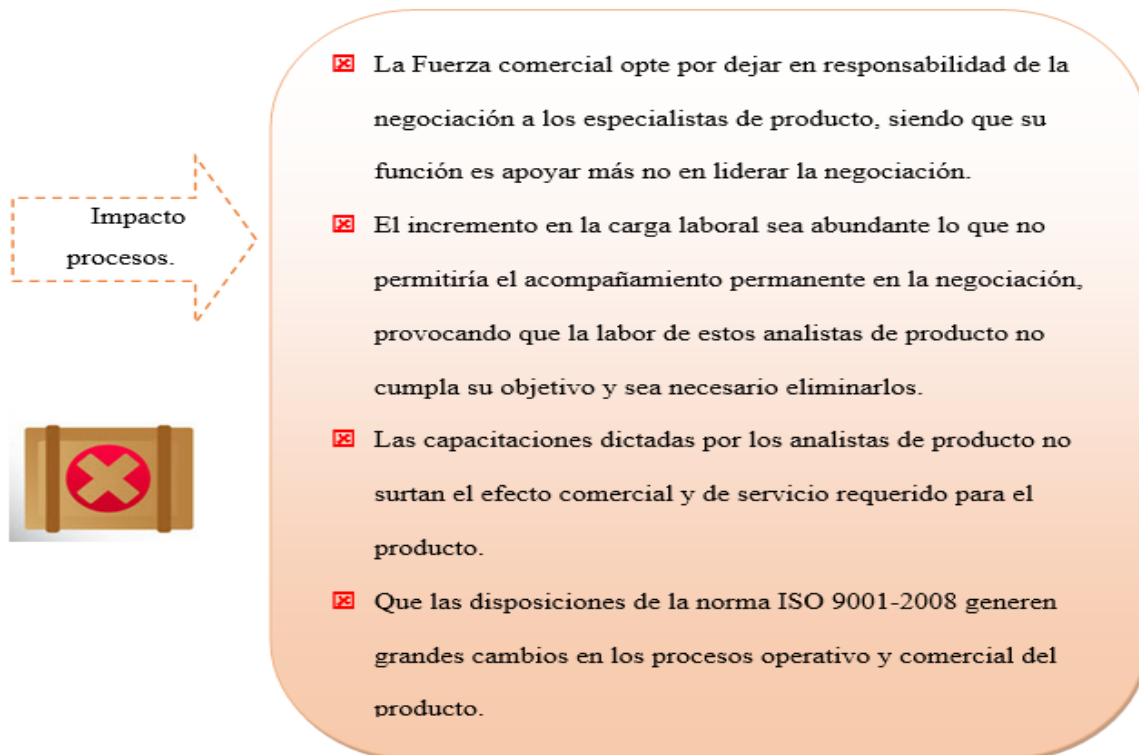
Los impactos negativos que se podrían presentar son:



Figuras 9 Impacto negativo costos. Elaboración y formulación propia.



Figuras 10 Impacto negativo hacia el servicio y ventas. Elaboración y formulación propia.



Figuras 11 Impacto negativo procesos. Elaboración y formulación propia.

Marco Referencial

Marco Conceptual

La definición conceptual de factoring según la Asobancaria (2017) es:

El Factoring, es un producto que permite que las empresas puedan acceder al pago anticipado de sus cuentas por cobrar y de esta manera conseguir los recursos que necesitan. Esto permite optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de las pequeñas, medianas y grandes empresas, otorgándoles la liquidez o la financiación de acuerdo a los plazos de las facturas y de sus ciclos operativos (rotación de cartera).

En el sector real, las empresas programar su cartera para que la rotación de la misma le permita tener una liquidez apropiada para su actividad económica, para cumplir con este propósito, es necesario que el comprador debe realizar sus pagos de manera oportuna para no afectar el flujo de caja del vendedor, no obstante, cuando los pagos presentan retrasos, los vendedores se ven afectados en su liquidez, por lo anterior, el “Factoring” es una modalidad de crédito apropiada para esas cuentas por cobrar, dado que, el riesgo del no pago, es trasladado a la entidad financiera y la relación comercial entre el comprador y el vendedor se mejora notablemente, es importante mencionar, que esta modalidad de crédito no debe superar los 180 días por considerarse créditos de corto plazo, ahora bien, desde el punto de vista del comprador, se puede adquirir el producto o servicio de manera inmediata, dado que, para el vendedor es un pago de contado y por ende entrega el servicio o producto adquirido al comprador.

El funcionamiento del producto Factoring ha sufrido cambios provocados por la misma demanda del mercado, sin embargo, relacionamos las más comunes:

- ✓ Cliente Vendedor asume un costo anticipado (Intereses) que es llamado descuento y su plazo se conviene entre los 1 a los 180 que son llamados “periodo de descuento” los cuales son descontados del total de la Factura y recibe los recursos restantes a su cuenta.
- ✓ Cliente Comprador durante el periodo de descuento no asume ningún tipo de interés, sin embargo, puede extender su crédito factoring por un tiempo determinado con un costo vencido (intereses).

La negociación se puede dar con el comprador que requiere la entrega de mercancía inmediata o con el vendedor que requiere liquidez inmediata, es importante anotar que la negociación puede incluir con recurso (vendedor debe pagar la obligación en caso de que el comprador no lo haga) o sin recurso (vendedor no tiene responsabilidad del no pago por parte del comprador). (Intranet Banco de Bogotá, 2017)

Marco de Antecedentes y legal.

El Factoring tuvo sus inicios en aquellas cuentas por cobrar de difícil cobro, las cuales eran cedidas a terceros quienes realizaban el cobro (Cobranzas), sin embargo, al paso del tiempo, esto se extendió no solo a los morosos sino a la cartera vigente, dado que las empresas podrían obtener liquidez, es por ello, que el Congreso de la Republica (2008), promulgo la entrada en vigencia de la ley 1231 de 2008 declarando a “la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario” , sin embargo, en un reporte efectuado por Noriega (2016), declaro que el 87% de la fuerza productiva en Colombia depende de empresas clasificadas como Pymes y Micros y solo el 3% de ella hacen uso del Factoring como herramienta para obtener liquidez, esto obedece al desconocimiento de este producto de colocación que evita el endeudamiento, obtiene liquidez inmediata y mejora las relaciones comerciales entre comprador y vendedor.

Los antecedentes anteriores sirve como apoyo al presente proyecto en razón a que el nicho de mercado puede ser profundizado y con mayor razón con la entrada de la factura electrónica en Colombia, que mediante el (2015) donde consagra a la factura electrónica como un documento equivalente a la factura de venta (...), así mismo, el Estatuto tributario en Colombia reconoce la Factura electrónica como factura o documento equivalente. Se está a la espera que para el próximo mes de enero de 2019, entre a regir la expedición de Facturas electrónicas puesto que la DIAN se encuentra en fase de implementación, ajustes y pruebas.

Marco Teórico.

Abarcados los conceptos del Factoring, sus antecedentes y su parte legal, ahora procederemos a justificar teóricamente el proyecto desde la necesidad del Banco De Bogotá de profundizar el mercado, es por ello, que el presente proyecto identificó el problema que era el desconocimiento del producto y selecciono una alternativa de solución que correspondió a disponer de seis nuevos cargos de especialistas de producto tanto para capacitar a la fuerza comercial sobre el producto Factoring como tener a disposición los especialistas de producto para apoyar y acompañar la venta en caso que se requiera, lo anterior, obedece a una decisión organizacional conocida como “estrategia de competitividad” la cual se define como “una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios de manera individual” (Robbins y Coulter, 2010, p.170-173).

El Banco de Bogotá en su portafolio posee diversos productos y servicios para diversos mercados, es por ello, que la estrategia de competitividad comercial establecida por el Banco de Bogotá es individual y es conocido como unidades estratégicas de negocio (UEN), es decir, define estrategias comerciales de manera individual a cada producto y/o servicio considerando particularidades de cada mercado, es por ello, que la organización consideró establecer una

estrategia comercial para Factoring con metas en ventas al 2020 (profundización de mercado), basados en la suma de inversiones tecnológicas (Software-plataforma tecnológica BOT para operar Factoring), la especialización del recurso humano sobre el producto y la proximidad del proceso en certificarse en calidad ISO9001:2015, permitirá obtener una ventaja competitiva que según Rodríguez (2011) define a “la competitividad como el grado de efectividad y la capacidad de la empresa para enfrentarse a sus competidores, gracias a su competencia interna, para procesar información y producir servicio en los niveles requeridos del mercado” (p.280-281).

La ventaja competitiva que se pretende en el proyecto, es la optimización de un proceso operativo y comercial, el cual es compatible con su modelo de ventas “Sales effectiveness” cuya definición es “la efectividad de ventas se refiere a la capacidad de los profesionales de ventas de una empresa para "ganar" en cada etapa del proceso de compra del cliente y, en última instancia, ganar el negocio en los términos adecuados y en el marco de tiempo adecuado” (Zs, 2017).

Este Modelo de ventas del Banco de Bogotá, permite identificar aspectos que dificultan el normal desarrollo de la venta y por ende orienta a lo que debe ser intervenido, siendo allí, la clave para entrar a diagnosticar y corregir (mejora continua) para que las ventas y el servicio de vinculación factoring sirvan como complemento para el cumplimiento de las metas, no obstante, es importante enfatizar que el presente proyecto no busca establecer estrategias de ventas, sino, optimizar y fortalecer el proceso del servicio al cliente durante todas etapas desde la preventa hasta la venta efectiva como resultado satisfactorio de la pre y posventa.

Al sintetizar lo anterior, se evidencia que la alternativa de solución seleccionada por el Banco de Bogotá de crear seis cargos de especialistas de producto, está relacionada con los enfoques de la calidad que según Juran (2011) se define como:

Adecuación de uso y se considera que los principales aspectos son: Técnicos y Humanos, así mismo, señala que los problemas de calidad es atribuible a la mala dirección, por ende, todo programa de calidad debe contener: Educación (capacitación) masiva y continua, Programas de mejora continua y Liderazgo Participativo para la mejora continua. (p.319)

Basado en lo anterior, el proyecto busca que el producto de colocación factoring del Banco de Bogotá sea adecuado al mercado para generar competitividad y lograr el cumplimiento de la meta estratégica al 2020, a esto se suma que el proyecto cumple con los aspectos que debe contener un programa de calidad, como lo es la educación que para este caso es la capacitación masiva y permanente que efectuaran los especialistas de producto a la fuerza comercial, debe contener programas permanentes de mejora que son los comités que realiza la fuerza comercial periódicamente, el seguimiento a los indicadores por parte de la vicepresidencia comercial quienes monitorean el cumplimiento de las metas y dado que el procesos está en etapa de certificación de calidad contribuirá a establecer la mejora continua.

Por otro lado, algunas de las herramientas o matrices utilizadas en el presente proyecto que soportaron el desarrollo del mismo fueron:

El Benchmarking, según Camp (2011) “es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente” (p.381), esta herramienta fue utilizada como una de las alternativas de solución propuesta, dado que, el Banco de Bogotá podría tomar las mejores prácticas del entorno del mercado, no obstante, esta alternativa fue desestimada debido a las políticas de la organización y a la inversión realizada en la plataforma tecnológica BOT (software para negociar facturas).

Para dar inicio al diagnóstico del problema fue necesario evaluar la organización desde los factores externos e internos, identificado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de las Matrices EFI y EFE, asignándole un peso a partir de una valoración asignada por los juicios de expertos (funcionarios) del Banco, a fin de, dar respuesta de la organización frente al contexto del producto a lo anterior se sumó un análisis DOFA donde se establecieron cada una de las estrategias que nos permitiera resolver el problema planteado.

Otra herramienta utilizada fue el Árbol de Decisiones que según la página Web Gestión de Operaciones (2017) la define como “un método analítico que a través de una representación esquemática de las alternativas disponible facilita la toma de mejores decisiones, especialmente cuando existen riesgos, costos, beneficios y múltiples opciones”.

Este árbol de decisiones me permitió diagramar y analizar visualmente las alternativas de solución con la respectiva valoración de probabilidad asignada por el juicio de expertos del Banco (Funcionarios colaboradores) y estimación de costos, siendo que nos dio fundamentos para la selección de la alternativa más acorde al proyecto.

Los conceptos teóricos, junto con las herramientas y matrices antes detalladas permitió de manera adecuada el desarrollo del presente proyecto.

Plan de Acción

Tabla 17*Formulación plan de acción*

Formulación Plan de Acción	
Empresa: <u>Banco de Bogotá S.A</u>	Localización: Gerencia Soluciones Para Empresa – División de la Vicepresidencia de Comercial y de servicio. La sub-área interna es la sección Producto Factoring.

Problema identificado:

“Se evidencia desconocimiento del producto Factoring por parte de la fuerza comercial en la preventa, lo que contribuye de manera negativa a las ventas No efectivas y afecta el cumplimiento de las metas de colocación Factoring aprobadas por el Banco de Bogotá para los años 2018 al 2020”.

Alternativa de solución Seleccionada:

Crear seis nuevos cargos de analistas de productos para que cubran las ciudades de Bogotá, Manizales, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Medellín. Siendo su perfil principal de apoyar la venta, tener la habilidad de negociar condiciones, diligenciar los formatos en el momento de venta, servir como agente de servicio al cliente y posventa, establecerle metas comerciales y trasladar los requisitos operativos a los analistas actuales de producto.

Objetivos Generales:

- ✓ Seleccionar, contratar y formalizar seis cargos de especialistas de producto para capacitar y acompañar a las áreas comerciales para concretar las ventas y cumplir con el objetivo estratégico Factoring al 2020.

Objetivos Específicos:

- ✓ Seleccionar y capacitar a personal seleccionado y diseñar los manuales de funciones.
- ✓ Justificar la propuesta ante los altos mandos de la organización a través de la herramienta de la Gestión de la Demanda que administra la Gerencia de Organización.
- ✓ Actualizar procesos y establecer los acuerdos de servicios ajustados al servicio pre y posventa y la estrategia comercial.

Cronograma y acciones para el plan de acción:

Actividad	Meta	Indicador
Proponer la alternativa de solución ante el Gerente de Soluciones Para Empresas.	Recibir aval jefes inmediatos para formalizar la alternativa de solución.	Alternativa de solución aceptada o rechazada.
Cronograma	Responsable	Nº
Fecha Inicio 2 de Octubre de 2017.	Analista Funcional Gerencia de Organización	1

Actividad	Meta	Indicador
Documentar la alternativa de solución en la herramienta Gestión de la demanda.	Recibir la aprobación de la Gestión de la demanda con sus respectivas observaciones.	Alternativa de solución aceptada o rechazada.
Cronograma	Responsable	Nº
2 días para diligenciamiento y 5 días para la aceptación o rechazo. Fecha probable 10 Octubre de 2017	Gerente de Soluciones Para Empresas.	2

Actividad	Meta	Indicador
Gerencia de Organización asigna nivel de prioridad. Escala novedad altos mandos para aprobación o negación.	Propuesta aceptada.	¿La propuesta fue aceptada?
Cronograma	Responsable	Nº
8 días para ajustarlo, y recibir aprobación aprobarlo. 23 de Octubre de 2017.	Analista Gerencia de Organización.	3

Actividad	Meta	Indicador
Recibir planeación Gestión de la demanda e interrelacionar recursos necesarios.	Recibir el cronograma, revisarlo y aprobarlo.	Cronograma aprobado.
Cronograma	Responsable	Nº
10 días para elaborar la planeación de la Gestión de la demanda. Fecha 07 de Noviembre de 2017.	Analista Gerencia de Organización / Gerente de Soluciones Para Empresas.	4

Actividad	Meta	Indicador
Selección de personal al interior compañía	Seis funcionarios seleccionados.	Número de funcionarios seleccionados.
Cronograma	Responsable	Nº
20 días de ejecución. Fecha Máxima 05 de Diciembre 2017.	Gerencia de Recurso Humano.	5

Actividad	Meta	Indicador
Diseño manual de funciones y procesos.	Mapa de Proceso y manuales de funciones debidamente actualizados.	Nº de Formatos y procesos actualizados
Cronograma	Responsable	Nº
20 días de ejecución. Fecha Máxima 04 de Enero 2018.	Analista Gerencia de Organización.	6

Actividad	Meta	Indicador
Capacitación comercial modelo “Sales effectiveness”.	Nuevos analistas de producto debidamente capacitados en servicio pre y posventa y técnicas de ventas.	Número de especialistas de producto comercial capacitados.
Cronograma	Responsable	Nº
10 días. Fecha máxima 19 de Enero de 2018,	Gerencia de Recurso Humano / Gerente de Soluciones Para Empresas.	7

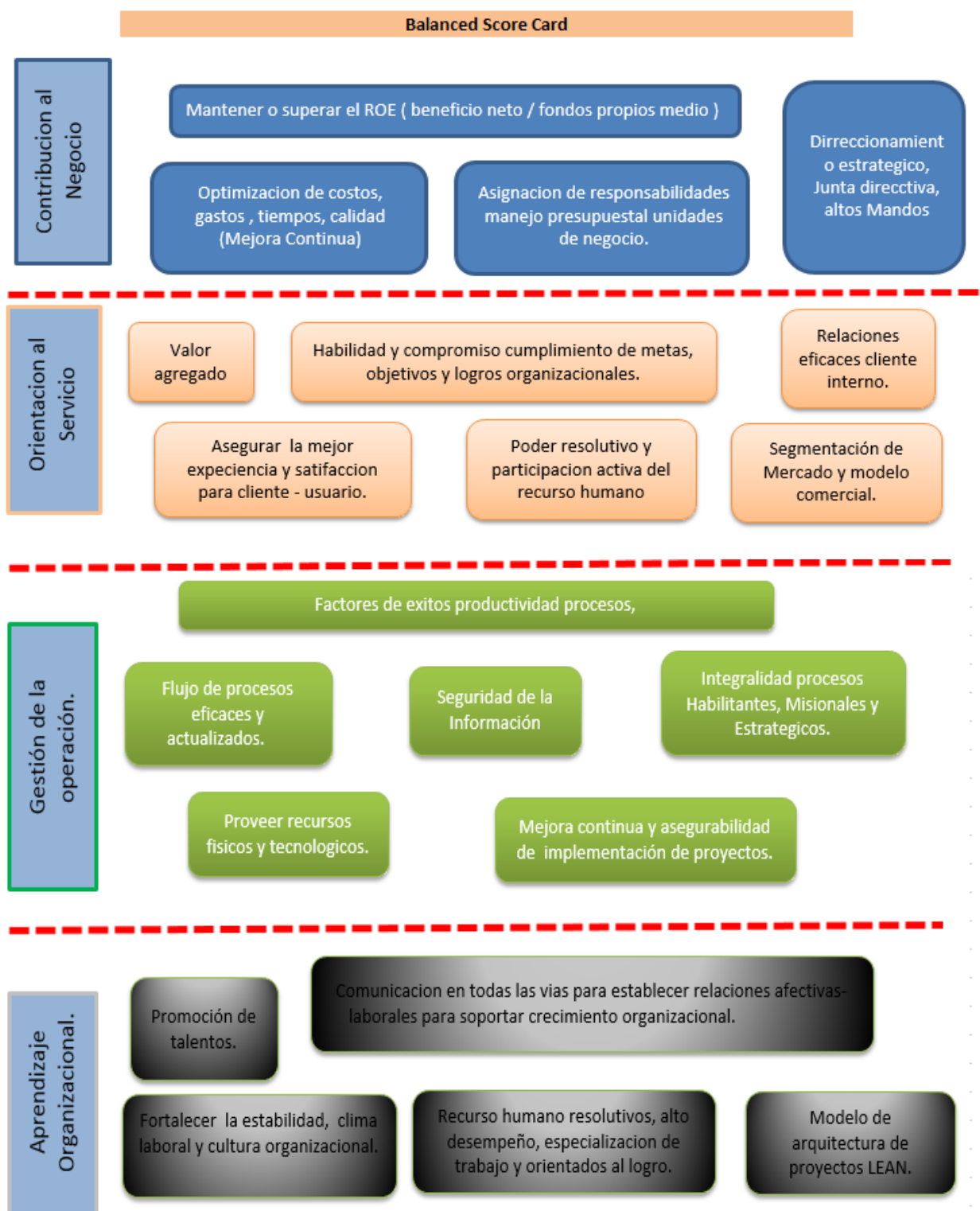
Actividad	Meta	Indicador
Oficialización de procedimientos y seguimiento a indicadores de servicio y metas de ventas.	Especialistas de producto asesoran y participan en las etapas de negociación factoring.	Un proceso oficializado. Cumple con Incremento % de ventas efectivas.
Cronograma	Responsable	N°
21 de Enero de 2018 oficialización especialistas de producto comerciales, manual de función y procedimiento.	Analista Gerencia de Organización / Gerente de Soluciones Para Empresas.	8

Actividad	Meta	Indicador
Ajuste presupuesto 2018 Gerencia Solucione para empresa.	Especialistas presupuestados.	Valor costos personal registrados en libros.
Cronograma	Responsable	N°
Ajuste a realizar el 22 Enero de 2018.	Analista Gerencia Soluciones para empresa.	9

Actividad	Meta	Indicador
Comunicación y publicación ante el Banco	Analistas de producto son presentados en cada ciudad	Número de especialistas presentados y oficializados.
Cronograma	Responsable	N°
26 de Enero de 2018 empieza a desarrollar sus labores comerciales.	Analista Gerencia de Organización/ Gerente de Soluciones Para Empresas.	10

Figuras 12. Formulación Plan de Acción. Elaboración propia.

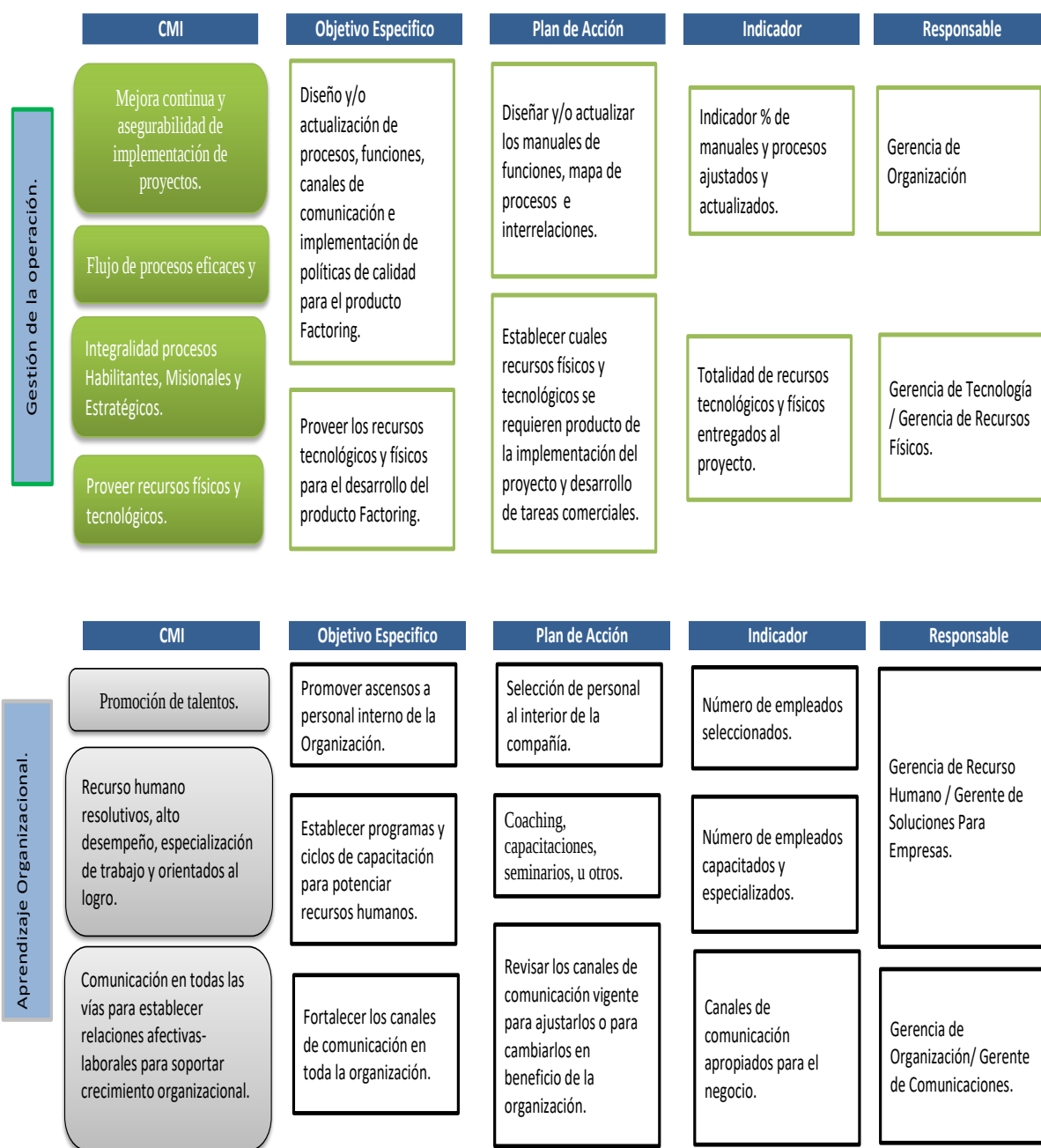
Integración con el Balanced Score Card



Figuras 13 Balanced Score Card. Elaboración y formulación propia.

Al integrar el Balanced Score Card con el desarrollo del plan de acción y sus esperados beneficios, se encuentra otras Gerencias (Unidades de Negocio) que por funciones participan en el negocio, pero, algunas de ellas no participan en el proyecto.

	CMI	Objetivo Especifico	Plan de Acción	Indicador	Responsable
Contribución al Negocio	Optimización de costos, gastos , tiempos, calidad (Mejora Continua)	Reducir brecha entre la preventa y posventa para incrementar ventas efectivas.	Responsables según Mapa de proceso y manual de funciones, apoyan la etapa de negociación efectiva y no	Disminución % de ventas no efectivas.	Gerencia de Soluciones Para Empresas.
	Asignación responsabilidades manejo presupuestal U. de negocio.		U. Negocios controla presupuesto asignado para implementación y desarrollo proyecto y posteriores tareas comerciales.	Indicador % cumplimiento ejecución presupuestal	Gerencia Core Bancario.
	Dirreccionamiento estrategico, Junta directiva, altos Mandos	Aceptar o rechazar el proyecto enfocado a la estrategia comercial del producto	Tomar la decisión estratégica para impulsar los servicios y venta Factoring.	Propuesta aceptada o rechazada.	Altos Mandos (Vicepresidencias) / Junta Directiva.
	CMI	Objetivo Especifico	Plan de Acción	Indicador	Responsable
Orientación al Servicio	Relaciones eficaces cliente interno.	Optimizar relaciones internas en beneficio del producto y su estrategia comercial.	Funcionarios de apoyo comercial y poder resolutivo (ventas y servicio)	Grados de satisfacción de servicio cliente.	Gerencia de Control Financiero.
	Asegurar la mejor experiencia y satisfacción		Acuerdos de Servicios cliente interno.	Indicador % cumplimiento de acuerdo de servicios.	Gerencia Core Bancario.
	Habilidad y compromiso cumplimiento de metas, objetivos y logros	Mejorar la percepción de Servicio del cliente - usuario y cliente interno.	Declaración de tiempos y servicio del producto comercial.	Posición del Banco de Bogotá en el mercado Factoring.	Vicepresidencia Comercial y de servicio.



Figuras 14 Proyecto integrado al Balanced Score Card. Elaboración y formulación propia.

Lecciones Aprendidas.

La definición de proyecto (2017) es “el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada”.

De la anterior definición se extrae la palabra “objetivo” que corresponde a la meta de conseguir algo provocado por un hecho o causa originadora, en el presente trabajo ese hecho originador fue un tema relacionado al servicio y las ventas del producto Factoring, basado en un indicador negativo de ventas inefectivas que afecta la estrategia comercial del Banco de Bogotá, basado en ello, se da inicio al presente proyecto, cuya finalidad abarcaba dos objetivos primordiales, el primer objetivo enmarcado al contexto empresarial y como diagnosticar un problema y dar solución a él, contemplando el entorno interno y externo de la organización seleccionada y el segundo objetivo era el desarrollo de las habilidades del profesional en formación durante su etapa de aprendizaje.

Respecto a las habilidades profesionales del estudiante, fue posible integrar los contenidos teóricos con la práctica empresarial, dado, que trabajar en una entidad de la importancia del Banco de Bogotá fue un factor clave en el aprendizaje del estudiante, puesto que las asignaturas vistas a lo largo de la carrera son la realidad empresarial que afrontan las empresas en actividad económica.

Las tres prácticas administrativas efectuadas por el estudiante consolidan la dinámica empresarial a cargo de los “Gerentes”, y en su ejercicio profesional tiene que afrontar retos y consecución de metas que contribuyan al estado natural de las empresas que es la trascendencia al paso del tiempo, por lo anterior, en la practica 1, el estudiante destaco los elementos estratégicos de la organización, su estructura, su comunicación, la toma de decisiones,

contextualizo como se estructura la cultura organizacional para una empresa grande y consolidada, comprendió y justifico el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y control), identifiqué un problema que afectaba el proceso Factoring, dándose origen a las prácticas administrativas las cuales finalizan en el presente trabajo.

La segunda práctica administrativa nos permitió establecer la estrategia de la producción sea un producto y/o servicio y sus impactos en el negocio, fue necesario en el diagnóstico analizar el flujo de la operación y hallar una alternativa apropiada que permitiera optimizar el proceso en términos de tiempo (eliminación de desperdicios), de interrelaciones y que permita hacer más con los mismos recursos del proceso, con el fin de atender la demanda esperada al 2019, todo lo anterior, fue coordinado con los aspectos de control interno del Banco y con las políticas de mejora continua propias de la calidad.

Finalmente la práctica tres y el presente proyecto consolidó un trabajo arduo, de mucho contenido teórico y práctico, se resolvió que las ventas inefectivas son provocadas por temas internos del Banco, el cual debía atenderse especializando al recurso humano para cerrar un negocio real para un mercado volátil pero con una proyección a mediano plazo atractiva por la factura electrónica.

Conclusiones y Recomendaciones.

La mejora de procesos por lo general busca atender una necesidad organizacional, puede ser motivado para corregir, fortalecer, ampliar, reducción de costos u otros, para el caso presente trabajo de grado se evidenció un problema de las ventas inefectivas que afectaba las ventas por colocación Factoring, y se busca fortalecer un proceso para cumplir con una meta de colocación en términos monetarios al 2020, esta razón nos lleva a considerar unos costos y gastos considerables los cuales deben ser valorados en términos de tiempo, dado que un costo inicial

pudiese ser considerado como una inversión para un beneficio a recibir sea expresado en ingresos o servicio.

Lo anterior, fue lo que aconteció en el presente trabajo, se seleccionó una alternativa de solución que implicaba un aumento de planta, generando un incremento en los costos de planta de personal y otros rubros relacionada a la gestión comercial, pero su retribución estará expresada en términos de servicio y posicionamiento en el mercado (ventas) en el mediano plazo, así mismo, se definió su plan de acción basados en el Balanced Score Card de la organización contribuyendo a la estratégica comercial definida.

Del proyecto se puede concluir que modelar una alternativa de solución en una empresa del volumen del Banco de Bogotá, no es una tarea fácil, se requiere analizar una serie de variables macro sean internas o externas lo que nos exigen que el borrador del proyecto tenga la provisión y control de lo que se pretende para no desviar la meta u objetivo a cumplir.

En el desarrollo del mismo, se han presentado limitantes o restricción, por ejemplo, el acceso a información estadística de los clientes y comportamiento de productos, siendo que por manual de funciones del funcionario (estudiante) estaba restringido, sin embargo, gracias a colegas, fue posible obtener cifras muy cercanas a la realidad del negocio, lo que permitió orientar el proyecto a los requisitos académicos y profesionales exigidas por la USTA.

El profesional en formación que labora en el Banco de Bogotá (estudiante) pertenece a un área operativa el cual le permite interactuar con otras áreas catalogadas como Comerciales, Operativas, funcionales, de contralorías y jefes inmediatos, lo que permitió adherir enfoques y políticas que permitieron construir el presente proyecto que puede llegar a ser una solución favorable al problema identificado.

Por otro lado, la competencia en términos de tasas y servicio está muy fuerte, por lo que profundizar el mercado requiere de atributos de inmediatez y simplificación de procesos, situación que no se presenta en el Banco dado por el modelo de administración basado en Burocracia.

Lo anterior, porque si bien la estructura del Banco delega funciones y responsabilidades presupuestales a las unidades de negocio, entrar a negociar o convenir etapas del proyecto, resulta ser una variable que dificulta el normal curso del proyecto, adicionalmente, el presupuesto del Banco de Bogotá es controlado por el Grupo Aval, quien está en la política de contracción, afectando los proyectos en ejecución.

Como contribución de la asignatura en términos de teoría y orientación hacia la elaboración del presente proyecto, me encontré con un soporte académico coherente y de gran ayuda y agradezco a la USTA por permitirme desarrollar este tipo de trabajos que contribuirá enormemente al desarrollo de mis habilidades profesionales en Administración de Empresas.

Bibliografía – Web grafía

- Camp, R. C. (2011). Definición de Benchmarking. En S. H. Rodríguez, *Introducción a la Administración* (pág. 381). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). Sales effectiveness. En *Métricas de marketing: la guía definitiva para medir el rendimiento de la comercialización*. (pág. 32). Nueva Jersey: Pearson Education, Inc.
- Juran, J. M. (2011). Definición de Calidad. En S. H. Rodríguez, *Introducción a la Administración* (pág. 319). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). Estrategias de Competitividad. En S. P. Robbins, & M. Coulter, *Administracion Decima Edición* (págs. 170-173). Naucalpan de Juarez , Mexico: Pearson Education.
- Rodriguez, S. H. (2011). Definición de competitividad. En S. H. Rodriguez, *Introducción a la Administración*. (págs. 280-281). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). La burocracia de Max Weber. En R. Coulter, *Administración* (pág. 29). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Education.
- Asobancaria. (15 de 07 de 2017). *Definición de Factoring*. Obtenido de <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/como-anticipar-el-pago-de-las-facturas-por-cobrar-de-su-empresa>
- Banco de Bogotá. (01 de 06 de 2017). *Definicion nuestro negocio Factoring* . Obtenido de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/productos/para-empresas/soluciones-de-inversion-y-liquidez/Factoring>
- Congreso de la Republica. (17 de 07 de 2008). *Ley 1231 de 2008*. Obtenido de Congreso de la Republica : <http://co.groupseres.com/images/d/rs/Ley-1231-2008.pdf>
- Definicion de. (07 de 07 de 2017). *Definición de Proyecto*. Obtenido de <http://definicion.de/proyecto/>
- depi.itchihuahua. (05 de 07 de 2017). *La burocracia ideal de Weber:.* Obtenido de <http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursorh/tomo1/cap01b.html>
- Gestión de Operaciones. (19 de 07 de 2017). *Definición de Arbol de Decisión* . Obtenido de Gestión de Operaciones: <http://www.gestiondeoperaciones.net/procesos/arbol-de-decision/>

Intranet Banco de Bogotá. (25 de 08 de 2017). *Ayuda ventas necesidades de liquidez Factoring*.

Obtenido de Intranet Banco de Bogotá:

<https://www.bancodebogota.com/intranet/bancaempresas/ayudaventas/liquidez/Factoring>

Intranet Banco de Bogotá. (15 de 08 de 2017). *Historia Banco de Bogotá*. Obtenido de Intranet

Banco de Bogotá: <https://www.bancodebogota.com/intranet/quienessomos>

Intranet Banco de Bogotá. (15 de 08 de 2017). *Quienes somos e Historia Banco de Bogotá*.

Obtenido de Intranet Banco de Bogotá:

<https://www.bancodebogota.com/intranet/quienessomos>

Intranet Banco de Bogotá. (15 de 08 de 2017). *Valores Corporativos Banco de Bogotá*. Obtenido de Intranet Banco de Bogotá:

<https://www.bancodebogota.com/intranet/quienessomos/valorescorporativo>

Ministerio de Hacienda y Credito Publico . (24 de 11 de 2015). *Factura Electronica en*

Colombia . Obtenido de Ministerio de Hacienda y Credito Publico :

<http://facturacionelectronica.com.co/sites/default/files/decreto-2242.pdf>

Noriega, F. G. (16 de 09 de 2016). *Colombia es tercero en mercado factoring de Latinoamérica*.

Obtenido de El Mundo:

http://historico.elmundo.com/portal/noticias/economia/colombia_es_tercero_en_mercado_factoring_de_latinoamerica.php#.WbWsrNGQy1s

Superfinanciera de Colombia. (01 de 07 de 2017). *Cartera Factoring al cierre del año 2016*.

Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61036>

Varon, R. (13 de 08 de 2017). *Definición de Arbol de Desición* . Obtenido de Gestion de

Operaciones : <https://www.gestiondeoperaciones.net/procesos/arbol-de-decision/>

Web Banco de Bogotá. (15 de 08 de 2017). *Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de Banco

de Bogotá: <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/sistema-de-gestion-de-calidad>

Zsassociates. (13 de 08 de 2017). *ZS.com*. Obtenido de

<https://www.zs.com/solutions/expertise/sales/sales-force-effectiveness.aspx>