

**REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
(BALANCE SCORE CARD) DE LA SUCURSAL DE BANCOLOMBIA LA 14
DE CALIMA EN LA CIUDAD DE CALI PARA ESTABLECER LOS
RESULTADOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL**

DIANA XIMENA TAPIAS CORREA

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

**REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
(BALANCE SCORE CARD) DE LA SUCURSAL DE BANCOLOMBIA LA 14
DE CALIMA EN LA CIUDAD DE CALI PARA ESTABLECER LOS
RESULTADOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL**

DIANA XIMENA TAPIAS CORREA

**Pasantía para optar por el título de
Administrador de empresas**

**Director
ALLEX YAMIL CAICEDO MILLÁN
Msc. Finanzas y negocios Internacionales**

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

Nota de Aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de profesional en Administrador de Empresas

ALLEX YAMIL CAICEDO MILLÁN

Director

JAIRO IDARRAGA

Docente

JULIO CESAR LONDOÑO

Docente

Santiago de Cali, 19 Febrero de 2008

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. EL PROBLEMA A INVESTIGAR	11
1.1 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3 ANTECEDENTES	11
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. MARCO DE REFERENCIA	14
3.1 MARCO TEÓRICO	14
3.2 MARCO CONTEXTUAL	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. DESARROLLO ACTUAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN IMPLEMENTADO POR BANCOLOMBIA	19
6. ALTERNATIVAS DEL NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN	21
6.1 VALIDACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PLANTEADAS PARA DETERMINARLA IDEAL A IMPLEMENTAR	23
6.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESCOGIDO	24

6.3 VERIFICACIÓN DEL PROCESO ADELANTADO PARA CORREGIR LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A SEGUIR Y DETERMINAR LOS FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO	25
7. CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFÍA	31

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Sistema de información “medición de resultados”, (complemento) Balance Score Card	22
Cuadro 2. Sistema de información. “Medición de resultados”; (complemento) Balance Score Card. Asesor comercial: Ángel Miro Ramos, código Ventas 01767	27
Cuadro 3. Formato del Balance Score Card	28

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mando integral	16
Figura 2. Análisis del cuadro de mando integral	26

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Seguimiento venta de productos asesores comerciales e integrales II y auxiliares	32
Anexo B. Planilla Balance Score Card	33

RESUMEN

La oficina bancolombia sucursal 14 de calima ha detectado una falla en la entrega del informe semanal, mensual y trimestral a la gerencia de zona.

La falla radica en el reporte del cumplimiento de su equipo comercial y operativo; por lo anterior se realizo un sistema de información complementario al Balanced Score Card denominado "Medición de Resultados"; reestructuración del sistema de información (balance Score Card) para establecer los resultados de la gestión comercial.

La sucursal 14 de calima tiene la ponderación más alta en cumplimiento de la zona, por su tamaño comercial y financiero, esto hace que existan fallas en la administración de la información, por ello se desarrollaron plantillas personalizadas para la rendición de cuentas de cada uno de los asesores, como estrategia complementaria a las cifras entregadas en el Balanced Score Card; con el fin de obtener información oportuna, real, y justificar las cifras presentadas a la gerencia de zona.

INTRODUCCIÓN

Iniciaré con esta frase: "Lo que no se mide no se controla"¹.

Esta es una de las premisas importantes para Bancolombia y en virtud de ello actualmente en la sucursal de Bancolombia ubicada en la 14 de Calima de la ciudad de Cali, se cuenta con un Balanced Score Card, que no hace referencia ni refleja información para lo cual está hecho, de acuerdo a información obtenida en esta sucursal.

Por ello el presente trabajo de práctica empresarial, trata de profundizar en el conocimiento de la situación específica de la sucursal para implementar un sistema de información en el cual los resultados sean mucho más fácil de interpretar, no solo números ni cifras, sino que incluya información sobre resultados de las estrategias, opiniones y puntos de vista, que reflejen una situación lo más real posible indicando factores de éxito y de fracaso frente a la gestión comercial de la sucursal.

¹ GUERRA, Jorge Armando. Balanced scorecard. Mejores Prácticas [en línea]. Bogotá: Gestipolis, 2004. [Consultado 07 de Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/canales2/6erencia/1/bscjaguer.htm>

1. EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA

Sucursal 14 de Calima, es una de las oficinas en la Zona Norte que posee más flujo de personas y la ponderación en meta más alta de la zona, actualmente sus directivas reconocen que existe una falla para el registro del cumplimiento de la meta y no se puede reconocer el cumplimiento de cada uno de sus asesores para así llevar un control tanto mensual como trimestral. Adicionalmente la aplicación del sistema con el cual cuenta la sucursal no permite tener la información a tiempo de tal manera que se pueda conocer lo que falta para culminar con éxito el mes y el trimestre.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Existen fallas en la información, en la administración de la información; por ello se desarrollarán plantillas personalizadas para la rendición de cuentas de cada uno de los asesores, como estrategia complementaria a las cifras entregadas en el Balanced Score Card; con el fin de obtener información oportuna, real, y justificar las cifras presentadas a la gerencia de zona.

1.3 ANTECEDENTES

Bancolombia de La 14 de Calima es una Sucursal que se fundó en 1995, en el momento de la apertura la oficina contaba con 4 cajeros, 2 asesores comerciales y un auxiliar de operaciones, subgerente y gerente².

En noviembre del 2007 cuando se realizó la fusión Conavi, Corfinsura y Bancolombia; se amplió la planta de empleados para la oficina por la magnitud y tamaño comercial a la que estaría ligada. Para ese mes ingresaron 8 cajeros, 4 asesores comerciales, 2 auxiliares de operaciones, director de servicio, coordinador de horario extendido y la gerente³.

² VICEPRESIDENCIA BANCOLOMBIA. Reseñas Históricas [en línea]. Bogotá: Bancolombia, 2007. [Consultado 06 de Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.intranet.bancolombia.corp>.

³ CIRCULAR 42 de Bancolombia. Santiago de Cali 26 de Marzo de 2007. p. 4.

El factor diferenciador de la sucursal 14 de Calima, ante las otras sucursales, es su meta de cumplimiento ya que por tamaño comercial es uno de los más altos para sus asesores comerciales.

Esta oficina cuenta con un horario flexible y asequible a todo el público en general, se apertura es desde las 8:00 a.m. hasta las 7:00 p.m. en jornada continua, y los sábados desde las 9:00 a.m. hasta la 1:00 p.m.

Hoy por hoy, la sucursal es una de las mejores oficinas de la zona por cumplimiento tanto del área operativa como del área comercial, reconocidos y tomados como un ejemplo a seguir por las demás oficinas.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un sistema de información, dinámico, ágil, asertivo que verifique y justifique el cumplimiento de las metas de los asesores comerciales; el cual permita determinar cuáles han sido los factores positivos y negativos.

(Será un sistema de información personalizado para la rendición de cuentas de cada una de las estrategias formuladas y entregadas en cifras a las directivas de la sucursal para que se conozca a cabalidad de qué depende que la cifra haya sido superior o inferior a la meta trazada en la semana o en el mes, y así tener información suficiente a las preguntas que se formulen desde la Gerencia de la Zona cuando se hace la evaluación semanal que se realiza el viernes de cada mes).

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar el sistema de información actual y determinar sus fallas.
- Elaborar algunas alternativas del nuevo sistema de información.
- Validar las alternativas planteadas para determinar la ideal a implementar.
- Implementar el sistema de información escogido.
- Verificar el proceso adelantado para corregir las acciones de mejoramiento a seguir y determinar los factores de éxito del proceso.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

Un nuevo enfoque de la gestión estratégica se desarrolló a principios de los años 1990's por los Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) y David Norton, denominado el Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral, es la herramienta de Gestión que permite dirigir una empresa en forma pro-activa consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización:

- La Dirección Estratégica.
- La Evaluación de Desempeño.

El concepto de Balanced Score Card (BSC) provee de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión y la estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas.

En términos generales, se basa en la configuración de un Mapa Estratégico gobernado por la relación Causa - Efecto donde cada perspectiva debe funcionar en forma relacionada.

Por ello el énfasis fundamental de esta práctica radica en la administración de la información, en realizar un sistema de información o planillas personalizadas para la rendición de cuentas de los resultados y las estrategias planteadas⁴.

Ellos llamaron a este sistema el "sistema de puntuación equilibrada". Reconociendo algunas de las deficiencias anteriores y vaguedad de los criterios de gestión, el sistema de puntuación equilibrada proporciona un enfoque claro en

⁴ ARVESON, Paul. ¿Qué es el Balanced Scorecard? [en línea]. Bogotá: Gestipolis, 2005. [Consultado 06 de Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/canales5/ger/gksa/66.htm>

cuanto a la prescripción lo que las empresas deberían medir con el fin de “equilibrio” de las perspectivas financieras.

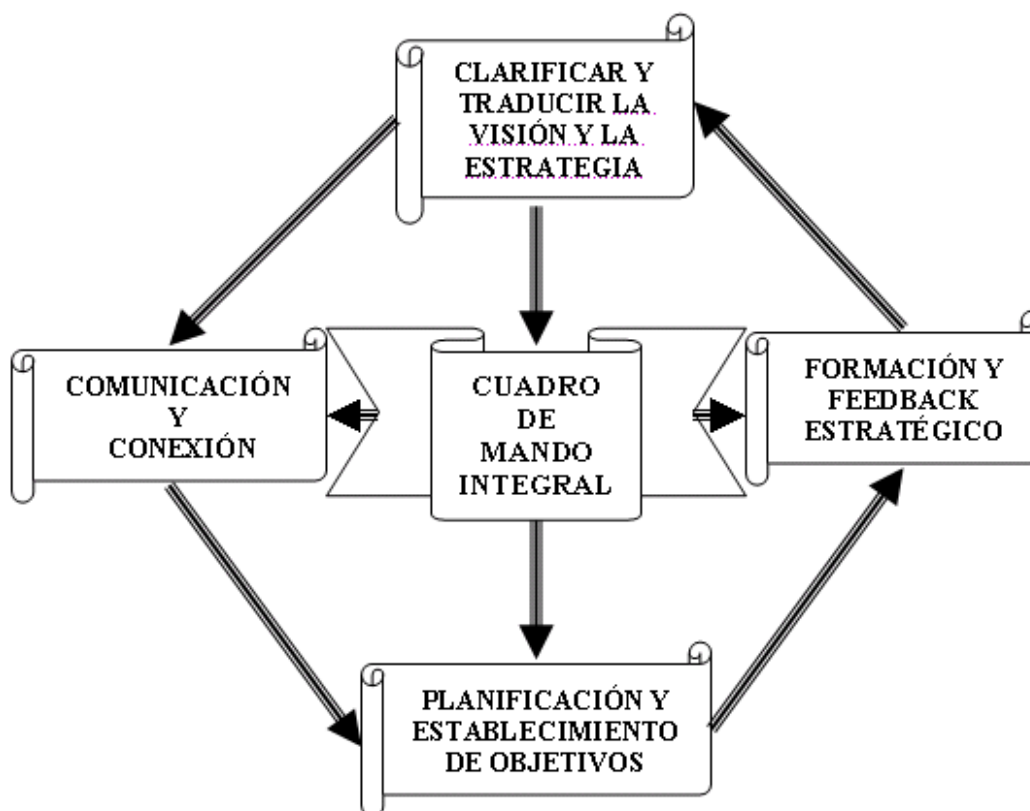
El sistema de puntuación equilibrada es un **sistema de gestión** (no sólo un sistema de medición) que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlas en acción. Proporciona retroalimentación en torno tanto a los procesos internos de negocios y resultados externos a fin de mejorar continuamente el rendimiento y los resultados estratégicos. Cuando esté plenamente desplegada, la puntuación equilibrada transforma la planificación estratégica de un ejercicio académico en el centro nervioso de una empresa.

Kaplan y Norton describen la innovación del sistema de puntuación equilibrada de la siguiente manera: El sistema de puntuación equilibrada conserva las medidas financieras tradicionales. Sin embargo, las medidas financieras cuentan la historia de los acontecimientos pasados, una historia adecuada para la era industrial para las empresas que las inversiones en capacidades a largo plazo y las relaciones con sus clientes no eran críticos para el éxito.

El sistema de puntuación equilibrada sugiere que podemos ver la organización desde cuatro perspectivas, y desarrollar métrica, recoger datos y analizar lo relativo a cada una de estas perspectivas:

- La perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.
- La perspectiva de proceso de negocio.
- La perspectiva del cliente.
- Las perspectivas financieras.

Figura 1. Mando integral



Fuente: MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, Francisco. Cuadro de mando Integral. Centro Universitario de Guantánamo [en línea]. Buenos Aires: Monografias.com, 2007. [Consultado 06 de Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos45/mando-integral/mando-integral2.shtml>

El cuadro de mando integral corresponde al Balance Score Card, en la parte superior está el ítem denominado “clarificar y traducir la visión y la estrategia”, corresponde al cumplimiento de la meta al 200% de la sucursal 14 de Calima, ya que para la oficina el rango mínimo de cumplimiento está de 200 a 300%.

La comunicación y conexión se relaciona en la rotación continua de estrategias, llegando a la planificación y por último se realizan planillas de seguimiento para el respectivo cumplimiento.

3.2 MARCO CONTEXTUAL

Bancolombia sucursal 14 de Calima es una de las oficinas antiguas de la red Conavi y ahora hace parte de Bancolombia; es una de las más importantes de la zona norte por su tamaño comercial y financiero.

Está ubicado en la carrera 1 N° 70-00 local 113.

Sus principales actividades se enfocan en la atención al público para brindar información financiera tanto de productos de captación como de colocación.

4. JUSTIFICACIÓN

Hace dos trimestres se ha reconocido una falencia en la rendición de cuentas o el reporte del cumplimiento de la meta mensual y trimestral de la oficina Bancolombia Sucursal 14 de Calima a la Gerencia de Zona Norte; por ello se ha efectuado un proyecto en el cual se consigne variables que resuman y ayuden a la búsqueda de estrategias que permitan administrar de manera eficiente la información y así consignar en las planillas personalizadas de los asesores los resultados de las cifras obtenidas por cada uno de ellos. Su justificación, los errores cometidos y las estrategias que se adelantarán para cambiar el resultado anterior.

Esta plantilla tiene como objetivo fundamental reducir el tiempo de rendición de cuentas de los informes mensuales y trimestrales, ya que por la cantidad de variables que se manejan se hace muy dispendioso realizar el consolidado en un solo día.

5. DESARROLLO ACTUAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN IMPLEMENTADO POR BANCOLOMBIA

Desarrollo actual del sistema de información Implementado por Bancolombia para los rendimientos de cuentas, verificación y validación de la información del cumplimiento de metas de cada uno de los asesores de la sucursal 14 de calima.

Bancolombia trabaja actualmente con una base de datos en donde todos los clientes potenciales de la oficina se distribuyen a los asesores para convertirlos en clientes rentables.

La base de datos se denomina Medellín; AS 400; la cual es una herramienta indispensable para el cumplimiento de la meta, sólo los asesores cuentan con este programa y un código único para ingresar a sus cuentas fin de trabajar diariamente estos clientes. Es una de las estrategias más efectivas con la que cuentan los asesores.

Bancolombia Sucursal 14 de Calima está complementando el sistema de información AS-400 con un sistema de información denominado Balance Score Card, en el cual semanalmente se ingresan los datos de productos de colocación y captación vendidos durante la semana en evaluación, adicional se reporta el crecimiento de la oficina.

Para poder recopilar esta información se creó una planilla inicial denominada "Seguimiento Venta de Productos Asesores Comerciales e Integrales II y Auxiliares". Esta planilla era utilizada para alimentar al Balance Score Card, la realizaba un asesor encargado recopilando la información que era entregaba por cada uno de los asesores comerciales e integrales y las auxiliares de su desempeño durante la semana en evaluación, luego cuando se recopilaba toda la información en esta planilla se enviaba a la gerente de la sucursal y ella procedía a ingresar los datos al Balance Score Card para así entregar el informe final a la gerencia de zona.

Todo lo anterior con un desconocimiento total en las estrategias implementadas para justificar los resultados, por ello, no era tan completa y se decidió reestructurarla.

Este informe contaba con 5 variables la primera de ellas se especificaba el nombre del asesor comercial e integral y las auxiliares, se especificaba a qué sucursal pertenecían, y sus metas en colocación y captación mensual, se citaban las semanas del mes en evaluación para que cada semana se realizara la alimentación correspondiente y así al final del mes el sistema automáticamente promediará y totalizará los puntos, con el fin de conocer quién había cumplido satisfactoriamente su meta y a quién le hacía falta para cumplir.

Existía un subplanilla en donde se especificaban la cantidad de productos vendidos en la oficina y los millones desembolsados tanto en carteras de consumo como tesorería y créditos hipotecarios; para llevar un control de la meta mensual de la sucursal.

6. ALTERNATIVAS DEL NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN

- En primera instancia se obtuvo un pequeño esquema de un sistema de información con 2 variables de medición, la primera de ellas era la meta consolidada de cada asesor, tanto de colocación como captación, y la segunda el número de productos vendidos por la oficina. En esta plantilla se llevaba un control diario de los puntos realizados durante la semana, se totalizaba y se conocía cuánto hacía falta para cumplir con el objetivo.

Este sistema de información no contaba con un espacio para incorporar las estrategias y las falencias que se produjeron durante la semana de evaluación; por ello se encontraba gran dificultad a la hora de redactar los informes de cumplimiento porque sólo se tenían cifras y no datos sobre las acciones que realizaban diariamente los asesores.

Por lo anterior se modificó y se realizó una segunda alternativa reestructurada, la cual contaba con casillas específicas para incorporar las estrategias planeadas para el mes en evaluación y realizarles seguimiento semanalmente según la estrategia escogida por semana, y así conocer realmente si esa estrategia en mención dio el resultado esperado para los puntos por semana y cumplir a cabalidad con su meta estipulada mensualmente.

- Después de una semana de prueba con el sistema de información escogido denominado “Medición de Resultados”, el cual fue acogido con gran éxito y aprobado por la gerencia; en este nuevo sistema de información se incorporaron 5 variables importantes para conocer la Meta de cada uno de los Asesores tanto en Riesgo “Colocación” como de Otros Productos “Captación”, estrategias a implementar; seguimiento de la estrategia implementada discriminadas por semanas, resultados de las estrategias y por último el consolidada de resultados.

Todo lo anterior con el fin de realizar el análisis del cumplimiento de los asesores y de la oficina, y todo esto ayudó a reducir el tiempo de entrega de los resultados y la rendición de cuentas por parte de la gerencia mucho más rápida y consolidada a la gerencia de zona.

Cuadro 1. Sistema de información “medición de resultados”,
 “complemento” Balance Score Card

META MENSUAL	RIESGO “COLOCACIÓN” 105 PUNTOS	OTROS PRODUCTOS “CAPTACIÓN” 185 PUNTOS
ESTRATEGIAS PARA CUMPLIMIENTO IMPLEMENTACIÓN “ENERO 2008”		
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS SEMANA 2-5 Enero de 2008 ESTRATEGIA IMPLEMENTADA _____	PUNTOS RIESGO ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____	PUNTOS OTROS PRODUCTOS ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS SEMANA 8-12 Enero de 2008 ESTRATEGIA IMPLEMENTADA _____	PUNTOS RIESGO ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____	PUNTOS OTROS PRODUCTOS ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS SEMANA 14-19 Enero de 2008 ESTRATEGIA IMPLEMENTADA _____	PUNTOS RIESGO ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____	PUNTOS OTROS PRODUCTOS ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS SEMANA 21-26 Enero de 2008 ESTRATEGIA IMPLEMENTADA _____	PUNTOS RIESGO ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____	PUNTOS OTROS PRODUCTOS ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS SEMANA 28-31 Enero de 2008 ESTRATEGIA IMPLEMENTADA _____	PUNTOS RIESGO ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____	PUNTOS OTROS PRODUCTOS ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____
CONSOLIDADO DE RESULTADOS TOTAL PUNTOS FINAL MES _____	PUNTOS RIESGO ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____	PUNTOS OTROS PRODUCTOS ____ RESULTADO ESTRATEGIA _____

6.1 VALIDACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PLANTEADAS PARA DETERMINAR LA IDEAL A IMPLEMENTAR

- El sistema de información en el Anexo B, fue evaluado y aprobado por la Gerencia de la Sucursal 14 de Calima.

Los asesores de la oficina coincidieron en que necesitan un sistema de información que recopilara todo su ejecución e implementación de estrategias durante su período.

Por lo anterior se tomaron las recomendaciones y se enlistaron las necesidades de los asesores y los ítems que debían contener para una excelente rendición de cuentas.

Recomendaciones Asesores Comerciales.

- Aclarar puntos a realizar durante el mes.
- Espacio para describir sus estrategias.
- Seguimiento a las estrategias.
- Reuniones semanales en donde se discutan los resultados obtenidos y las modificaciones que se deben realizar al sistema de información.

Para la validación de las alternativas, se realizó una semana de prueba la cual se comprendió entre el 17 y 21 de diciembre ya que la semana del 24 al 28 no fue una semana hábil para la oficina.

Durante esta semana los asesores se les dio una explicación y capacitación para el correcto diligenciamiento de este sistema de información, se solucionaron dudas y se adoptaron estrategias para no incurrir en errores durante la adaptación y período de prueba del sistema.

6.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESCOGIDO

La implementación del sistema de información se llevó a cabo el 2 de Enero del año 2008, como complemento al Balance Score Card de la oficina 741 sucursal 14 de Calima, para la rendición de cuentas a la gerencia de zona; de los resultados obtenidos durante cada una de las semanas que compone el mes de enero y del cumplimiento de cada uno de los asesores comerciales de la oficina.

Durante la primera semana de implementación del sistema se obtuvieron unos resultados positivos, con algunas fallas por parte de los asesores en el diligenciamiento del sistema de información; las fallas generadas en la implementación fueron las siguientes:

- Diligenciamiento en la casilla seguimiento de resultados de dos estrategias en la misma semana.
- No se diligenciaron casillas como resultado de la estrategia en algunas semanas.
- Algunos de ellos solo diligenciaban los puntos que se obtuvieron durante la semana.

Una de las fallas más relevantes se debía a que los asesores por su afán de cumplir rápidamente; integraba 2 estrategias en la misma semana para acelerar su proceso de obtención de puntos y así terminar su mes más rápido, pero lo que generaba esto era la baja calidad del trabajo la poca satisfacción de los clientes por hacer las cosas apresuradamente.

Por lo anterior se realizó una reunión extraordinaria y se explicó nuevamente cuál era la idea general del sistema de información, cómo era su correcto diligenciamiento, para así asegurar que el proceso tuviera sus buenos resultados.

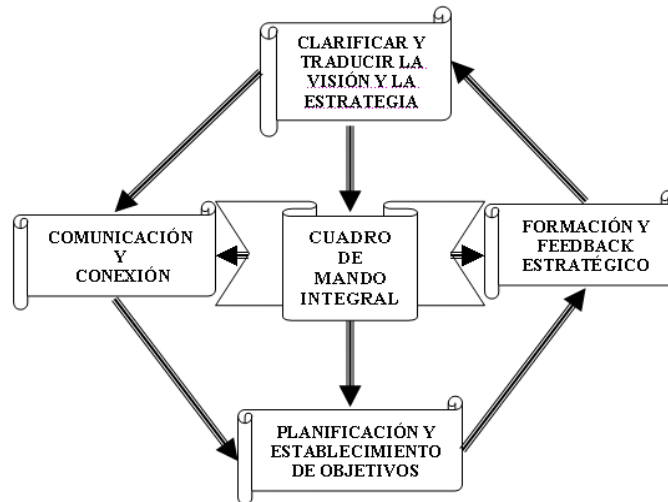
6.3 VERIFICACIÓN DEL PROCESO ADELANTADO PARA CORREGIR LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO A SEGUIR Y DETERMINAR LOS FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO

El Sistema de información pretende brindar a todo el equipo comercial una herramienta que les permita lograr sus metas y objetivos comerciales, generando la disciplina y la organización que se requiere en la actividad comercial.

Los principales factores de éxito son:

- En la Actualidad los sistemas de información son una herramienta que bien implementada se convierte en un arma competitiva en los negocios, por lo anterior se buscó la manera de integrar este sistema con el Balance Score Card, para diferenciarnos ante la competencia y ser más eficientes en la búsqueda de estrategias y la obtención de resultados, a corto y mediano plazo.
- Este sistema ayuda a incrementar la efectividad en la (operación) alimentación del Balance Score Card.
- Puede proporcionar ventajas competitivas, si es que la competencia no cuenta con este mecanismo.
- La información está disponible para todos los Asesores y Auxiliares en tiempo real, venciendo la barrera de la distancia y el tiempo.
- Es el primer paso a la integración de la Cadena de Valor, ya que integra la parte interna-estratégica y administrativa de lo solicitado por la organización.
- Recomendaciones: Para que un sistema de información tenga el resultado esperado se deben evaluar una serie de aspectos importantes para que el SI implantado tenga el éxito esperado, como la eficiencia de la función de SI, calidad de la información, satisfacción del usuario, toma de decisiones en grupos de trabajo, impacto estratégico, planeación, calidad de la información, metas y objetivos claros, efectividad, facilidad de uso, apoyo de los altos directivos y equipo comercial, buena comunicación y relaciones positivas entre los usuarios.

Figura 2. Análisis del cuadro de mando integral



Fuente: MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, Francisco. Cuadro de mando Integral. Centro Universitario de Guantánamo [en línea]. Buenos Aires: Monografias.com, 2007. [Consultado 06 de Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos45/mando-integral/mando-integral2.shtml>

Se representan por las características de calidad del sistema, la calidad de la salida (información), consumo de la salida del sistema (uso), la respuesta del usuario al SI (satisfacción), el efecto del sistema en la conducta del usuario (impacto individual) y el efecto de los SI en el impacto organizacional (impacto organizacional), y la Planificación se considera Calidad de los Servicios y Beneficios Netos.

Sistema de Información Reestructurado semana Enero – Enero 2008. 31 de Enero de 2008. Se reúnen a las 7:00 a.m. en la oficina de la gerente de la sucursal, la persona encargada de recopilar la información para iniciar la alimentación del sistema.

Cada asesor entrega su sistema de información diligenciado totalmente y con sus puntos respectivos al final para conocer el cumplimiento de sus metas.


Se inicia con el Sistema de información. En el cuadro 2 hay un ejemplo de un informe del mejor asesor comercial con el que cuenta la sucursal 14 de calima.

Cuadro 2. Sistema de información. "Medición de resultados"; (complemento) balance Score Card. Asesor comercial: Ángel Miro Ramos código ventas 01767

META MENSUAL	RIESGO "COLOCACION" 105 PUNTOS	OTROS PRODUCTOS "CAPTACION" 185 PUNTOS
ESTRATEGIAS PARA CUMPLIMIENTO IMPLEMENTACIÓN "ENERO 2008"	* Iniciar semana con llamadas de 8:00 a 9:30am, de la base de datos As – 400, preaprobados oficinas red bancolombia tarjetas de crédito Amex. * Visita Tcc Para firmar convenio de libranza, tasa preferencial, 38 empleados Referidos por la banca Especializada.	*Realizar la visita programada para el 11 de Enero a carval para iniciar con la campaña de Carteras colectivas; (plan semilla, fidurenta y fiducuenta). * Realizar un muestreo de empresas a las cuales sus empleados están dispuestos a realizar ahorros programados, para compra de vivienda o libres destino.
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS SEMANA 2-5 Enero de 2008 ESTRATEGIA IMPLEMENTADA Iniciar semana con llamadas de 8:00 a 9:30am, de la base de datos As – 400 , preaprobados oficinas red bancolombia tarjetas de crédito Amex.	PUNTOS RIESGO <u>48</u> RESULTADO ESTRATEGIA Se vendieron 6 tarjetas de crédito durante esta semana; la información esta en gran parte desactualizada, se contacto algunos clientes, ya que sus familiares nos actualizaron ciertos datos.	PUNTOS OTROS PRODUCTOS _____ RESULTADO ESTRATEGIA
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS SEMANA 8-12 Enero de 2008 ESTRATEGIA IMPLEMENTADA Realizar la visita programada para el 11 de Enero a carval para iniciar con la campaña de Carteras colectivas; (plan semilla, fidurenta y fiducuenta).	PUNTOS RIESGO _____ RESULTADO ESTRATEGIA	PUNTOS OTROS PRODUCTOS <u>80</u> RESULTADO ESTRATEGIA Se realizaron la apertura de 20 cuentas plan semilla, con debito automático a cuenta.
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS SEMANA 14-19 Enero de 2008 ESTRATEGIA IMPLEMENTADA Visita Tcc Para firmar convenio de libranza, tasa preferencial, 38 empleados Referidos por la banca Especializada	PUNTOS RIESGO <u>70</u> RESULTADO ESTRATEGIA Se realizó la venta a 35 empleados Tcc, total desembolsado \$ 105.000.000.	PUNTOS OTROS PRODUCTOS _____ RESULTADO ESTRATEGIA
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS SEMANA 21-31 Enero de 2008 ESTRATEGIA IMPLEMENTADA Realizar un muestreo de empresas a las cuales sus empleados están dispuestos a realizar ahorros programados, para compra de vivienda o libres destino.	PUNTOS RIESGO _____ RESULTADO ESTRATEGIA	PUNTOS OTROS PRODUCTOS <u>232</u> RESULTADO ESTRATEGIA Se realizo un listado de las empresas principales y se contactaron a sus empleados (suprapack, mulas y remolques, Muelles y herrajes, Simey Muebles, Tcc, etc.), de las cuales se obtuvieron 58 aperturas.
CONSOLIDADO DE RESULTADOS TOTAL PUNTOS FINAL MES	PUNTOS RIESGO <u>210</u> RESULTADO ESTRATEGIA Adicional a lo anterior se realizaron diversas aperturas por oficina de diferentes productos. (92) puntos. En la primera estrategia se encontraron varias fallas ya que no se pudo contactar a todos los clientes que estaban contenidos en la base de datos, por desactualizacion de la información.	PUNTOS RIESGO <u>312</u> RESULTADO ESTRATEGIA

Quando se tiene los resultados de todos los puntos por asesor, se pasa a diligenciar el formato del balance Score Card.

Cuadro 3. Formato del Balance Score Card

SEMANA DEL : Ene-01 AL: 31 de 2008 ZONA CALI NORTE																						
OFICINA	TARJETAS DE CRÉDITO													SEGUROS								
	CAMPAÑA EL DESAFIO AMERICAN EXPRESS 2007				VISA Y MASTER			AMEX			EMPRESARIALES			VIDA			PLAN HOGAR			EDUCATIVO		
	Meta Trimestre	Meta Mensual	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.
CALIMA	90	30	38	42%	15	18	120%	60	32	53%	5	8	160%	39	39	100%	1	4	400%	6	8	133%
SEMANA DEL : AL: ZONA CALI NORTE																						
OFICINA	PUNTOS ASESORES						PUNTOS AUXILIARES															
	PRODUCTOS DE RIESGO			OTROS PRODUCTOS			PRODUCTOS DE RIESGO			OTROS PRODUCTOS												
	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.										
CALIMA	345	420	122%	555	450	81%	130	312	240%	185	243	131%										

El tiempo de elaboración del informe fue de 30 minutos, anteriormente se tenía que sacar toda la tarde desde la 1:00 p.m. hasta las 2:30 p.m., para reconocer qué factores influyeron en el cumplimiento de la meta de los asesores y de las auxiliares. Con el nuevo sistema de información se tiene a la mano el argumento de los resultados obtenidos durante el mes en evaluación.

El beneficio de este nuevo sistema ha simplificado en gran nivel todas las actividades de la gerencia ya que ha permitido mayor seguimiento de estrategias de los asesores y de los auxiliares.

7. CONCLUSIONES

- Cuando se reconoció en la oficina Bancolombia 14 de Calima, que existía una falencia para la entrega de reportes del cumplimiento de la metas de los asesores comerciales surgió la necesidad de crear un sistema de información que recopilara todos los datos, estrategias, cifras, seguimientos de cada uno de los participantes del cumplimiento, y así determinar cuál era la mejor forma de entregar cumplidamente los reportes a la Gerencia de Zona sin complicaciones algunas.
- En primer lugar se establecieron 2 alternativas de SI seguimiento venta de productos asesores comerciales - auxiliares y medición de resultados (complemento) Balance Score Card; conduciéndonos a analizar los diversos tipos de modelos de datos y esquemas, para llegar al mas efectivo y mas competitivo que fue el nexo medición de resultados.
- El sistema de información implementado ha sido bien recibido por parte del equipo comercial, se ha ajustado a sus necesidades y les ha permitido tener soporte de las estrategias que son efectivas y de los inconvenientes o dificultades que se les han presentado, siendo la mas relevante (Las Actualizaciones de Datos), y todo lo anterior con el fin de que se reconozcan en ocasiones que existen errores que no permiten realizar la tareas a cabalidad.
- Este SI permite al equipo comercial y a la gerencia tener a disposición el resumen de su cumplimiento llevando la cuenta de cuánto hace falta para cumplir su objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

ARVESON, Paúl. ¿Qué es el Balanced Scorecard? [en línea]. Bogotá: Gestipolis, 2005. [Consultado 06 de Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/canales5/ger/gksa/66.htm>

CIRCULAR 42 de Bancolombia. Santiago de Cali 26 de Marzo de 2007. p. 4.

_____. Circulares bancolombia Ds-100 – 110, Enero 2007 [en línea]. Bogotá: Bancolombia, 2007. [Consultado 06 de Diciembre de 2007]. Disponible en Intranet: <http://www.intranet.bancolombia.corp/Menu/CartasyCirculares/Paginas/default.aspx>

_____. Plan de gestión comercial Bancolombia zona norte [en línea]. Bogotá: Bancolombia, 2007. [Consultado 06 de Diciembre de 2007]. Disponible en Intranet: <http://www.intranet.bancolombia.corp/Paginas/default.aspx>.

GUERRA, Jorge Armando. Balanced scorecard. Mejores Prácticas [en línea]. Bogotá: Gestipolis, 2004. [Consultado 07 de Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/canales2/6erencia/1/bscjaguer.htm>

MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, Francisco. Cuadro de mando Integral. Centro Universitario de Guantánamo [en línea]. Buenos Aires: Monografías.com, 2007. [Consultado 06 de Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos45/mando-integral/mando-integral2.shtml>

VICEPRESIDENCIA BANCOLOMBIA. Reseñas Históricas [en línea]. Bogotá: Bancolombia, 2007. [Consultado 06 de Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.intranet.bancolombia.corp>.

ANEXOS

Anexo A. Seguimiento venta de productos asesores comerciales e integrales II y auxiliares

SEGUIMIENTO VENTA DE PRODUCTOS ASESORES COMERCIALES E INTEGRALES II Y AUXILIARES Anexo 1													
ZONA CALI NORTE													
Nombre	Sucursal	Meta Mensual		Semana 1 (Puntos)		Semana 2 (Ptos)		Semana 3 (Ptos)		Semana 4 (Ptos.)		TOTAL OFICINA	
		Productos de Riesgo 40%	Otros Productos 30%	Productos de Riesgo	Otros Productos	Productos de Riesgo	Otros Productos	Productos de Riesgo	Otros Productos	Productos de Riesgo	Otros Productos	TOTAL RIESGO	TOTAL OTROS PRODUCTOS
Angel Miro Ramos	Calima2	105	185										
Mónica Velasquez	Calima2	105	185										
Diana Ximena Tapias	Calima2	105	185										
Carolina Ocampo	Calima2	80	150										
Carolina Cruz	Calima2	50	80										

SOBREEJECUTADAS					
PLANILLA DE SEGUIMIENTO POR PRODUCTOS					
PRODUCTOS	CALIMA2				
	Semana				
	1	2	3	4	5
TARJETA DE CREDITO PERSONAL (Master Card- Visa- Ideal- Amexco)					
AUDIOPRESTAMO (#)					
SEGUROS: Vida					
EDUCATIVO					
PLAN HOGAR					
PENSION					
PLAN SEMILLA					
CREDITO HIPOTECARIO (\$MM)					
CARTERA ORDINARIA (\$MM)					
CREDITO PERSONAL (\$MM)					

LO QUE FALTA	
TOTAL RIESGO	TOTAL OTROS PRODUCTOS

Anexo B. Planilla Balance Score Card



SEMANA DEL :
AL:
ZONA CALI NORTE

OFICINA	TARJETAS DE CRÉDITO												
	CAMPAÑA EL DESAFIO AMERICAN EXPRESS 2007				VISA Y MASTER			AMEX			EMPRESARIALES		
	Meta Trimestre	Meta Mensual	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.
CALIMA	90	30	0	0%	0	0	100%	0	0	100%	0	0	100%

SEGUROS								
VIDA			PLAN HOGAR			EDUCATIVO		
Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.
39	0	0%	1	0	0%	6	0	0%

SEMANA DEL :
AL:
ZONA CALI NORTE

OFICINA	PUNTOS ASESORES						PUNTOS AUXILIARES					
	PRODUCTOS DE RIESGO			OTROS PRODUCTOS			PRODUCTOS DE RIESGO			OTROS PRODUCTOS		
	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.	Meta	Real	% Ejec.
CALIMA	345	0	0	555	0	0	130	0	0	185	0	0