

**MODELO GERENCIAL DE CONTROL BALANCED SCORECARD  
APLICADO EN FACTORING BANCOLOMBIA**

ANA MARÍA ARANGO RESTREPO  
JUAN PABLO GONZÁLEZ TABORDA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

**MODELO GERENCIAL DE CONTROL BALANCED SCORECARD  
APLICADO EN FACTORING BANCOLOMBIA**

ANA MARÍA ARANGO RESTREPO - 1.037.588.893  
JUAN PABLO GONZÁLEZ TABORDA - 8.100.827

Trabajo de grado para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático  
ANGELA MARÍA GIL RENDÓN  
Especialista en Gestión del Talento Humano

Asesor Metodológico  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO  
Especialista en Educación

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios, porque siempre me ilumina y me guía por el camino de la sabiduría y por regalarme la salud y la vida para concluir con este nuevo reto en mi vida.

A mis Padres y Hermano por su amor, comprensión y apoyo incondicional

Ana María Arango Restrepo

Agradezco a Dios, por estar presente en cada paso, iluminar nuestras mentes y poner en el camino a todas aquellas personas que fueron nuestro apoyo y compañía durante esta especialización en Alta Gerencia.

Juan Pablo González Taborda

## **AGRADECIMIENTO**

Muchas gracias a María Cecilia Arcila Giraldo y Ángela María Gil Rendón, por su asesoría y apoyo continuo en el desarrollo de este trabajo.

A Juan Pablo González, compañero de estudio, por su paciencia, dedicación y compañerismo.

Ana María Arango Restrepo

Infinitas gracias doy a mi familia, por todo el amor, el apoyo incondicional y por ofrecerme todas las posibilidades para llegar a ser quién soy.

A Ana María Arango por su acompañamiento para la realización de este trabajo y durante todo este periodo de estudio, por haberme brindado su amistad y todas las herramientas y conocimientos necesarios para nuestra formación como especialistas en Alta Gerencia.

Juan Pablo González Taborda

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
GLOSARIO	11
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	20
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	27
JUSTIFICACIÓN	28
METODOLOGÍA	30
CAPITULO 1. FACTORING	32
1.1 FACTORING EN EL MUNDO	32
1.2 FACTORING BANCOLOMBIA	36
1.2.1 Partes que intervienen en el Factoring	38
1.2.2 Beneficios para el Cliente o Proveedor	40
1.2.3 Beneficios para el Comprador	40
1.2.4 Modalidad del Factoring	41
1.2.5 Productos de Factoring	41
1.2.6 Medidas de seguridad que toma Factoring Bancolombia	42
1.2.7 Ventajas del Factoring	42
1.2.8 Desventajas de Factoring	43
1.3 SITUACIÓN ACTUAL Y COMPETENCIA DE FACTORING	43
CAPITULO 2. BALANCED SCORECARD	50
2.1 DEFINICIONES DEL BALANCED SCORECARD	52
2.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	53

2.2.1 Perspectiva Financiera	53
2.2.2 Perspectiva de cliente	54
2.2.3 Perspectiva de procesos internos	55
2.3 FUNCIONES Y BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	59
2.4 CASOS EXITOSOS	65
CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN FACTORING BANCOLOMBIA	67
3.1 ANÁLISIS MATRIZ DOFA	69
3.2 INDICADORES DE MEDICIÓN Y CONTROL PARA LA EFICIENCIA, EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD DE FACTORING BANCOLOMBIA	70
3.2.1 Filosofía de los indicadores	70
3.2.2 Objetivos de los indicadores	70
3.2.3 Medición de los indicadores del Balanced Scorecard	70
CAPITULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	78
4.1 COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD	81
4.2 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE MEJORAMIENTO A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL BSC EN FACTORING BANCOLOMBIA	84
4.3 FACTORES DE RIESGO PARA EL ÉXITO DE LA EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	88
4.4 POLÍTICA DE SERVICIO DE FACTORING BANCOLOMBIA	89
CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	93

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Partes que intervienen en el Factoring	39
Figura 2. Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard	59
Figura 3. Modelo causa-efecto	62
Figura 4. Componentes y elementos de un sistema Balanced Scorecard	83

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA	69
Tabla 2. Indicadores Perspectiva financiera	71
Tabla 3. Indicadores Perspectiva clientes	72
Tabla 4. Indicadores Perspectiva Procesos Internos	74
Tabla 5. Indicadores Perspectiva de Aprendizaje Organizacional	75
Tabla 6. Factores Claves de éxito	86



## RESUMEN

“Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar, no se puede mejorar y lo que no se puede mejorar, tendera a deteriorarse, máxime en el mundo competitivo actual”

La competitividad es un tema que en la actualidad se escucha en cualquier organización, lo cual ha llevado a que diferentes actores de la economía tengan que desarrollar procesos y modelos continuos que tienen como objetivo la realización de ajustes en los procesos de la gestión administrativa.

Entre ellos se encuentra el modelo Balanced Scorecard, que tiene como principio ser una herramienta de medición de gestión, la cual permite medir la manera en que el negocio esta creando valor agregado a los clientes, al igual que la forma en que deben potencializarse tanto las capacidades internas, como las inversiones en personal, en los sistemas y en los procedimientos que son base necesaria para la mejora de la actuación a futuro de la organización.

Esta herramienta esta revolucionando las empresas, y lo que busca principalmente es que sus empleados siempre estén dirigidos al pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización para el logro de metas estratégicas de largo plazo.

El Balanced Scorecard a la compañía Factoring Bancolombia, le permitirá alcanzar la misión con objetivos y metas claras y cada una de las perspectivas que contribuye a reforzar la cultura organizacional, buscando con esto que en el media plazo la compañía esté dando mayor rentabilidad en todos los aspectos del negocio.

## ABSTRACT

What it can't to measure, it can't to control; what it can't control, it can't to improve and what it can't to improve, it'll have to get worse, especially in the actual competitive world”

The competitive is a matter that in present day it's listens in any organization, what it has taken to different economy actors have to develop continues processes and models, that they have as objective the realization of adjust in the processes of administrative management.

Between them it find the Balanced Scorecard model, what is has as principle to be a measuring tool of management, this one permit to measure the way what the business is creating value added in clients, in the manner of way in what they must improve such the internal capacities, as the inversions in personnel, in the systems and the procedures that they're base for improving of the performance to organization future.

This tool is revolutionizing the companies, and what it looks principally is that always its employees are direct to full performance of the mission through channel the energies, skills and specifics knowledges in the organization for the success of strategic aim over the long term.

The Balanced Scorecard at Factoring Bancolombia Company, it'll permit to achieve the mission with clear objectives and aims and each one of the perspectives that contribute to reinforce the organizational culture, looking for this in the medium term that the company is giving higher profitability in all business aspects.

## GLOSARIO

**ANTICIPO:** Indica "Pago parcial" del crédito por la Entidad de Factoring a su cliente antes del vencimiento y cobro del mismo.

**BALANCED SCORECARD:** Es una herramienta que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, para proporcionar la estructura necesaria mediante un sistema de gestión y medición estratégico.

**CAPACITACIÓN:** Proveer a todos los usuarios internos y externos, los medios y canales necesarios para asegurar el acceso a la educación y capacitación en el uso de los servicios electrónicos y de las nuevas tecnologías.

**CESIÓN:** Se refiere a la cesión mercantil de los créditos.

**COMISIÓN:** Es un porcentaje del precio de un producto vendido que percibe el vendedor.

**FACTORING:** Es una herramienta de financiación para las pequeñas, medianas y grandes empresas, la cual les permite optimizar la gestión de sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar.

**FACTORING BANCOLOMBIA:** Es una Compañía de Financiamiento dedicada a atender las necesidades de financiación de clientes y proveedores. En ella podrá encontrar la mejor alternativa para descontar las facturas, además de ser una solución eficiente y moderna a las necesidades de las empresas.

**FACTORING CON RECURSO:** En esta modalidad el cliente proveedor sigue siendo responsable del pago de las facturas al Factor, en caso de incumplimiento por parte del cliente.

**FACTORING SIN RECURSO:** en esta modalidad el cliente proveedor se desliga de toda responsabilidad del cobro de las facturas cliente – comprador. El factor es el responsable del cobro.

**FINANCIACIÓN:** Consiste en conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes actividades económicas.

**INDICADOR:** Son los parámetros con los cuales se va a medir y evaluar si se ha alcanzado los objetivos.

**MAPAS ESTRATÉGICOS:** Es una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber que es y ha donde a de conducirse en el futuro.

**METAS:** Representa aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

**MISIÓN:** Razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer

**TASA DE INTERESES:** El precio del dinero en el mercado financiero

**VISIÓN:** Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

## INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard es un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los dueños y gerentes de las empresas suelen medir la marcha de la misma. Es un método utilizado para medir las actividades en términos de su visión y estrategia, proporcionando una mirada global del desempeño del negocio.

El Balanced Scorecard se presenta como una excelente metodología para la formulación e implementación de las estrategias. Según Kaplan y Norton (1992-1997) el Balanced Scorecard pretende ser algo más que una simple herramienta de control de gestión tradicional, sirviendo básicamente como un instrumento de información y comunicación de la estrategia hacia todos los niveles de la organización.

Esta herramienta está revolucionando las empresas, y lo que busca principalmente es que sus empleados siempre estén dirigidos al pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización para el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Dentro de las funciones importantes de la organización está la de realizar cada año la planeación estratégica donde se analiza y definen cuáles serán las actividades que se desarrollarán para lograr las metas y el presupuesto del año, así como definir los objetivos a corto y largo plazo que permitirán darle seguimiento a dicha estrategia.

Durante el desarrollo de esta investigación pretendemos implementar esta novedosa herramienta el Balanced Scorecard en la compañía Factoring Bancolombia, con el fin de poderle brindar a la organización otra manera de

ejecutar su planeación estratégica la cual le permita alcanzar la misión con objetivos y metas claras y cada una de las perspectivas que contribuye a reforzar la cultura organizacional, contando con la posibilidad de invertir en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas lo cual permitirá una mayor penetración en los diferentes mercados para que se pueda evidenciar en unos pocos años un negocio creciente que esté dando mayor rentabilidad en todos los aspectos del negocio.

Se plantea entonces una propuesta metodológica para la implementación del Balanced Scorecard en Factoring Bancolombia donde considere las principales perspectivas, objetivos, temas estratégicos, indicadores los cuales garanticen una adecuada gestión para la toma de decisiones.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

- Diseñar una propuesta de mejoramiento en los procesos de Factoring Bancolombia a través del Balanced Scorecard por medio de las perspectivas que plantea esta teoría organizacional.

### **Objetivos específicos:**

- Diagnosticar la situación actual de Factoring Bancolombia.
- Formular estrategias bajo los lineamientos del Balanced Scorecard.
- Diseñar indicadores de medición y control para la eficiencia, eficacia, productividad y satisfacción del cliente.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy más que nunca, en una economía globalizada, y en medio de un resurgimiento de las teorías económicas neoliberales, es sumamente imprescindible que cualquier empresa, sea comercial, industrial o de servicios, asuma el papel que juega para ser productiva y mantener el margen de productividad adecuado para enfrentar mercados turbulentos y de incertidumbre; debido a que toda organización debe estar preparada para luchar con todos los recursos y herramientas que posee ante la competencia. Sin embargo; la tarea de ubicar o situar un producto o servicio dentro del amplio y competitivo mercado, no es una tarea fácil, todo lo contrario, implica un trabajo en equipo de dedicación y de gran conocimiento de lo que se ofrece, a quién y cómo se oferta, para poder desarrollar los planes estratégicos.

De esta manera, se promueve la planeación estratégica como la determinación de necesidades de un proyecto para formar parte del orden necesario con aplicación en las diversas operaciones a realizarse para lograr el alcance. A si mismo, se debe implementar el control de gestión, que es la comparación de los resultados reales con los planificados para descubrir en forma oportuna las variaciones potenciales o verdaderas y de existir desviaciones adoptar acciones correctivas.

Los planes estratégicos vienen a derrumbar las estrategias de la época industrial en el que producir más y a mayor volumen, era el objetivo principal donde los recursos tangibles (capital de trabajo y activos fijos), solían ser más importantes que los intangibles. A partir del siglo pasado la era de la tecnología o de la información hizo más énfasis a los activos intangibles, por lo cual surgieron los sistemas de gestión y de evaluación que consisten en la plena identificación, comprensión y el desarrollo de una red de actividades y eventos interrelacionados para maximizar la eficacia y la eficiencia de la organización.

Frente a la necesidad de un sistema de control gerencial que considerara los activos intangibles dentro del desempeño organizacional, los profesores Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard introdujeron en 1992 el ("Balanced Scorecard), conocido también como el Cuadro de Mando Integral. El Balanced Scorecard traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. La cual está organizada en cuatro perspectivas muy precisas que son:

- **Perspectiva Financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Es decir, se deben definir objetivos claros e indicadores que permitan responder a las expectativas de los mismos en cuanto a temas financieros como son : Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital, Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.
  
- **Perspectiva de Clientes:** Tiene como objetivo responder a las expectativas de los clientes. Es decir, se debe definir objetivos para lograr la generación de ingresos, y por ende la generación de valor, lo cual se compone de la calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos que medirían este segmento son: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.
  
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores Financieros y de Clientes.

Algunos indicadores que ayudarían a medir este proceso serían: Tiempo de Ciclo del Proceso , Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Trabajo, Eficiencia en Uso de los Activos.

➤ **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio

Es por esta razón que vamos a implementar en la compañía Factoring Bancolombia esta herramienta que busca ir mas allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, ya que en el mundo actual no basta con tomar decisiones basadas únicamente en los resultados financieros, sino que se hace necesario considerar muchas otras variables que garanticen una visión integral, donde se desarrollen y adopten modelos de gestión que logren la integración optima entre las personas, los procesos, la tecnología y la realidad de tendencias social económica, política y ambiental como el cuadro de mando integral.

## **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La figura del Factoring en Colombia comenzó cuando los empresarios se dieron cuenta que por medio de esta figura podían bajarle el riesgo a la cartera de sus compañías en épocas de crisis, debido al aumento de la morosidad de los pagos a proveedores, entonces las empresas optaron por vender sus facturas a compañías especializadas, consiguiendo así que sus ingresos fueron reales y poder aumentar sus flujos de caja lo cual les permitiría mejorar su productividad.

Aunque la alternativa de comercializar las facturas no es una práctica nueva, fue con la entrada en vigencia de la Ley 1231 de 2008, aprobada por el Congreso de la República, que se definió a la factura como un título valor, buscando brindar mecanismos de financiación para los micros, pequeños y medianos empresario.

Hoy en día sigue existiendo desconocimiento de la Ley, lo que está llevando a que se presenten usos errados de la norma. En general, los vendedores no quieren afectar su relación comercial con los clientes. Creen que al descontar la cartera, arriesgan su reputación por necesitar una financiación alternativa del capital del trabajo e intentan no discutir con sus clientes sobre la mecánica de los descuentos. Pero aun así el Factoring se convierte en un mecanismo de financiación y liquidez dentro de sus negocios.

Factoring Bancolombia S.A, es una Compañía de Financiamiento creada en 1980 por el Grupo Fabricato, inicialmente era una comercializadora de bienes y servicios, donde su propósito fundamental era atender las necesidades de financiación de clientes y proveedores. En el año 1982 adoptó el esquema jurídico de Compañía de Financiamiento Comercial, y comenzó a penetrar en diversos sectores productos como el descuento de facturas, brindando a los clientes liquidez sobre sus cuentas por cobrar, eliminando al mismo tiempo la gestión operativa y acceder a plazos adicionales para el pago de las compras.

En mayo de 2006 Bancolombia adquirió la participación mayoritaria de la Compañía y fue así como Factoring Bancolombia S.A. comenzó a tener un ritmo continuo de crecimiento; en los últimos años.

Hacer parte del Grupo Bancolombia, le ha brindado a la entidad respaldo y solidez para afianzar su crecimiento; ya que Bancolombia es la entidad financiera con mayor cobertura y líder en el sector financiero, que pone a disposición de los colombianos una amplia red de oficinas, cajeros automáticos en todo el país y un gran portafolio de servicios para suplir todas las necesidades de los diferentes actores económicos del país logrando así una estrecha relación cliente-organización.

Para mantener este vínculo vigente el Grupo Bancolombia trabaja día a día para que la organización y sus filiales, siempre estén en la búsqueda continua de novedosas estrategias que le permitan al negocio alcanzar su visión y sus metas basadas fundamentalmente en 4 pilares que son: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios , aprendizaje y crecimiento.

Ante las formulaciones planteadas se necesita proponer un sistema de gestión estratégico para Factoring Bancolombia que responda a: Desarrollar relaciones con los clientes que fomenten la lealtad y fidelización de los actuales y cautiven a nuevos clientes; establecer productos y servicios innovadores hechos a la necesidad de los clientes, de alta calidad, a bajo costo y con tiempos de entrega rápidos; además de motivar al personal para la mejora continua de los procesos, la calidad y la capacidad de respuesta que se traduzca en rapidez con eficiencia y eficacia.

Este análisis permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, detectar las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna y

reducir considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir cambios y comportamientos, tanto del cliente exterior como en el interior de la organización para a largo plazo garantizar los puestos de trabajos actuales, incrementar los niveles de productividad y competitividad, usando para ello el Balanced Scorecard.

## **MATRIZ DOFA**

### **DEBILIDADES**

- Existe desconocimiento de la Ley 1231 de 2008, aprobada por el Congreso de la República, que se definió a la factura como un título valor, buscando brindar mecanismos de financiación para los micros, pequeños y medianos empresario.
- Dificultades para ingresar al mercado.
- Solo para proveedores de empresas bien posicionada en el mercado.
- Adicionalmente a la tasa de interés se agregan otros costos y comisiones que eleva el costo.

### **OPORTUNIDADES**

- Tener un equipo especializado en factoring, con experiencia en el sector financiero.
- Hacer parte del Grupo Bancolombia, le ha brindado a la entidad respaldo y solidez para afianzar su crecimiento.
- Permite articulación entre exportadores e importadores.

### **FORTALEZAS**

- El factoring se encarga de las cobranzas facilitando la puntualidad y recuperabilidad de las facturas.

- Se entrega liquidez inmediata, convirtiendo las ventas a crédito en ventas de contado pagando las facturas que adeudan los clientes, mejorando los indicadores de capital de trabajo y rotación de cartera.
- Se ofrece plazo adicional para el pago de sus facturas, los cuales se acomodan al ciclo productivo de su negocio.
- Ahorro de tiempo y menores gastos de cobranzas y contabilidad.

### **AMENAZAS**

- La competencia con otras entidades que hacen Factoring.
- Inestabilidad económica y financiera.
- Entorno recesivo y caída de operaciones comerciales.

En consideración a lo anterior, se realizará el desarrollo de un Sistema de Gestión Estratégico que permita a Factoring Bancolombia mejorar la productividad y calidad de sus servicios y a la vez ser reconocida y posicionada como una organización líder en el mercado, alcanzando el logro de los objetivos organizacionales planteados y ajustarse a las nuevas circunstancias que le impone el entorno.

En cuanto a la historia del Balanced Scorecard o del Cuadro de Mando Integral, sabemos que es una herramienta que ha tenido una gran aceptación e implementación en los negocios a nivel mundial, y ha sido el foco de interés de numerosos artículos, seminarios, asesorías, estudios y otras actividades tanto académicas como empresariales.

Robert Kaplan y David Norton han dedicado más de 14 años a analizar las herramientas que permitan gerenciar con mejores resultados las empresas de la actualidad. Ellos empezaron sus investigaciones haciendo indicadores en 1992 de

donde surgió el Balanced Scorecard, en su intento por resolver un problema de medición del rendimiento, se dieron cuenta que las medidas financieras por si solano permitían describir el valor creado o destruido por la organización en cierto periodo de tiempo, ya que gran parte de dicho valor esta en activos que no se veían reflejados en el balance general de las empresas, tales como las relaciones con los clientes, innovación, calidad, tecnología y empleados motivados.

Estudios demuestran que su implementación se vio principalmente en empresas de los Estados Unidos, y los indicadores comparativos mostraron que tan exitosa había resultado la implementación de dicha herramienta en las compañías, descubriendo así que el Balanced Scorecard era utilizado no solo para medir el rendimiento de un suceso que ya había pasado, sino que servía además para impulsar el rendimiento futuro de la organización.

Existe también evidencia proveniente de distintas investigaciones, que muestran el amplio uso de esta herramienta en el ámbito internacional: Un estudio realizado por Silk en 1998, estimó que en Estados Unidos, el 60% de las 1000 empresas de Fortune habían utilizado el Cuadro de mando integral.

Marr en el 2001 afirmó: “Los últimos datos sugieren que más del 50% de las mayores firmas de los Estados Unidos han adoptado estructuras de medición, tales como el Balance Scorecard, a finales del 2000”.

En el 2001 se estimó que en el Reino Unido el 57% de las empresas habían usado el CMI y un 56% de las que no tenían experiencia con la herramienta, tenían entre sus proyectos su implementación.

Entre los años 2007 y 2008 Telefónica implementa el Balanced Scorecard en sus Unidades Estratégicas de Negocio en los países de España, Latinoamérica,



Europa, como herramienta fundamental para sus planes de crecimiento y expansión en el mercado.

La experiencia de Kaplan y Norton con esta herramienta les permitió descubrir que las compañías con mejores resultados eran las que además de aplicar el cuadro de mando integral tenían una estrategia definida y clara y que ayudaba al equipo directivo a elegir los programas e iniciativas que realmente permitirán conseguir los objetivos para lograr que la estrategia de negocio se haga realidad y para entender como adaptarse al cambiante y competitivo mundo de hoy.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La aplicación del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral en Factoring Bancolombia permitirá mejorar y lograr una mayor rentabilidad en todas las perspectivas del negocio?

## DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Los factores que se consideraran para delimitar el problema son:

**Temporalidad:** El tiempo estimado para la duración de este trabajo es de un año en el cual se basara la investigación que se va a desarrollar durante el año 2012.

**Espacialidad:** Se elaborara la implementación del Balanced Scorecard en Factoring Bancolombia por el fácil acceso a la información y a los procesos de la organización.

## JUSTIFICACIÓN

Los ejecutivos de hoy en día reconocen la importancia que las mediciones tienen en la evaluación de los resultados de la empresa, pero rara vez piensan en esta como parte esencial de su estrategia, por lo que continúan utilizando los mismos indicadores de años atrás para medir el alcance de los objetivos y procesos.

Las empresas han definido sus objetivos y el cumplimiento de sus metas en base a resultados financieros, sin embargo después de la segunda guerra mundial el mundo de los negocios a sufrido cambios importantes y la mayoría de las organizaciones han crecido y se han vuelto más complejas.

Las empresas se dieron cuenta que para mantener su competitividad no era suficiente solo los resultados financieros basados únicamente en generar ingresos y retornos de la inversión, sino que era necesario invertir en el desarrollo de las habilidades que les permitieran prosperar en el futuro.

Después de un proyecto de investigación de varios años en el que trabajaron varias empresas para desarrollar un sistema de evaluación del desempeño para las organizaciones del futuro, Kaplan y Norton, ambos investigadores y consultores exitosos propusieron un nuevo sistema de medición que permite a los ejecutivos visualizar la empresa desde distintas perspectivas.

El Balanced Scorecard es un sistema de administración que permite desarrollar un esquema que traduce la misión y los objetivos estratégicos de la compañía en metas y mediciones específicas.

Es por esta razón que se implementara el Balanced Scorecard en Factoring Bancolombia, ya que es el mejor camino para alinear la estrategia y la estructura, ya que permite el desempeño en las diferentes unidades de negocio de la

organización mediante el uso de sus herramientas, y le muestra a la empresa hacia donde debe enfocar sus esfuerzos y recursos. Además de incluir medidas financieras que reflejan el resultado de las inversiones de la empresa, tiene en cuenta otras tres medidas importantes de la operación que muestran la satisfacción de los clientes, los procesos internos y la habilidad de la organización de aprender y mejorar.

Además complementa y fortalece el sistema de gestión de la calidad, al permitir una adecuada utilización de las estrategias para alinear la organización en su ejecución. Permitiendo controlar el desarrollo de programas, proyectos e iniciativas con el fin de tomar las acciones necesarias que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

## METODOLOGÍA

Para poder llevar a cabo la investigación, se establecieron tres fases relacionadas con los objetivos planteados, donde permitió desarrollar el estudio y la profundización, las cuales se presentan a continuación:

### **FASE I: Diagnóstico de la situación actual Factoring Bancolombia**

Lo que se busca con esta fase es evaluar la situación actual en Factoring Bancolombia que permita profundizar en los procesos y subprocesos de la organización. En la que se iniciara con la búsqueda de información y de conocimiento, así mismo se realizara la revisión de documentos en línea (Internet e intranet) y a las fuentes de información de primera mano, tales como los trabajos de grados de otros investigadores y libros, cuyos temas se asociaron con los planes estratégicos de factoring o de implementación del Balanced Scorecard. Una vez desarrollado este paso se iniciara con la evaluación por el diagnóstico del desempeño actual de la organización en función de utilidades, productividad, crecimiento, innovación y desarrollo del negocio. Así mismo se valorarán las tendencias del entorno externo, las regulaciones y demás factores internos y externos que pueden afectar el normal desempeño de la empresa, en ese momento al interior se elaborarán matrices de impacto para poder obtener los respectivos factores claves del éxito.

### **FASE II: Formular Estrategias bajo los lineamientos del Balanced Scorecard.**

Una vez realizada la MATRIZ DOFA, la cual nos dará suficientes herramientas para establecer esta nueva fase, la cual estará constituida por la elaboración del mapa estratégico, la construcción de la matriz del cuadro de mando en el que se considerarán los objetivos, indicadores e iniciativas asociados a las perspectivas financiera, de los clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, se

desarrollará la matriz del cuadro de mando en su primer nivel y la general, y por último se alinearán los objetivos al proceso

**FASE III: Diseño de los indicadores de medición y control para la eficiencia, eficacia y productividad de Factoring Bancolombia.**

En esta fase, será necesario identificar los indicadores que permitirán evaluar el desempeño de Factoring Bancolombia con relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades de cada una de las personas que se encuentran en la organización. El resultado que se obtengan con el desarrollo de los indicadores es, medir y controlar cada objetivo, mediante las perspectivas ya conocidas.

## **CAPITULO 1. FACTORING**

### **1.1 FACTORING EN EL MUNDO**

El término Factoring es de origen anglosajón, que significa “factoraje”, que tiene similitud con el vocablo “factoría”, que a la vez se puede emplear como un establecimiento y oficina donde radica el factor.

Se puede decir que el origen proviene de los siglos XV y XVIII, donde las operaciones que celebran los comerciantes e industriales, eran en muy baja escala, debido a los obstáculos que se tenían con los medios de comunicación, pues el fabricante empleaba mucho tiempo para hacer llegar su producto a otros lugares dentro de su propio país; y si quería exportar sus mercancías a otros mercados, entonces, las operaciones eran completamente esporádicas debido a la lejanía, las dificultades y peligros que representaba la navegación, pues muchas veces los artículos vendidos no llegaban al poder del destinatario.

Ante estos problemas se buscaron los medios para hacer más asequible la realización de las operaciones; para ello se necesitó de un tercero que realizara la función de intermediario, que se encargara de vender los productos, los cobrara y entregara el saldo a su favor, después de descontar los gastos y la comisión, que según convenio, debía ganar por esta clase de servicios.

Los intermediarios, conocidos como comisionistas, adquirieron gran importancia al dedicarse a esta clase de actividades, pues tanto los comerciantes como los industriales que deseaban operar en mercados de otros países, acudían a los comisionistas, ya que estos contaban con la experiencia sobre los artículos que debían venderse y los lugares donde radicaban.



Con el tiempo se fue perfeccionando este tipo de operaciones; al grado de que compraban al vendedor el importe de sus remesas de mercancías, librándolo de todo el posible riesgo que entrañaban el envío de sus productos. Pero para este caso, la comisión que se cobraba era mayor que cuando el intermediario se concretaba únicamente a buscar mercados. Más adelante, el comisionista recibe el nombre de factor.

Todos los avances en tecnología ayudaron a agilizar la forma de celebrar las operaciones de los negocios, pues las comunicaciones se fueron multiplicando y perfeccionando, y los comerciantes e industriales hicieron uso de los barcos, ferrocarriles, el teléfono, el telégrafo y más adelante de las carreteras, aviones para realizar con cierta rapidez sus operaciones.

Fue entonces en la década de los años 50, con el comercio textil entre Inglaterra y sus ex colonias norteamericanas, donde toma mas fuera la figura del FACTOR en el mercado, y después se implantó rápidamente en los años 60, en los países de Europa del Oeste como: Alemania, España, Francia, Suiza, Austria, Italia, Bélgica.

En América Latina ha tenido un desarrollo más sostenido en los últimos años, siendo países como México y Chile los de mayor crecimiento. En Colombia, las operaciones de Factoring son menores al 1.5% del PIB, pero en países como Chile representa el 12%. Más del 71% de las empresas de Factoring se concentran en Europa Occidental, 12% en América y el 17% en Australia, África y Asia.

La figura del factor presento una valiosa ayuda a los comerciantes e industriales de los países, ya que estos le compraban sus cuentas por cobrar, para que de esta manera dichos hombres de negocio tuvieran recursos para hacer frente a compromisos a corto plazo.

Los riesgos que se corren con los créditos otorgados, obliga a que las empresas tomen fuertes medidas, como tener departamentos de cobranza, que tienen, por finalidad disminuir o evitar las pérdidas por cuentas incobrables. Además estas para solucionar en ocasiones sus problemas de financiamiento, recurren a las instituciones de crédito a descontar sus documentos.

En la actualidad, tanto en Estados Unidos como en otros países europeos, especialmente en Inglaterra y Francia, las empresas, para obtener fondos, venden sus cuentas por cobrar a corto plazo, a instituciones financieras.

Según el autor Raymund Rodgers, en su interesante obra titulada *American Financial Institutions* nos dice: “La función básica de todo otorgamiento de crédito por los bancos es la de colocar el poder de compra en las manos de aquellos que pueden usarlo más productivamente. El préstamo sobre las cuentas por cobrar cae definitivamente dentro de esta categoría ortodoxa, ya que se usa para llenar el vacío entre la alta productividad y la capacidad de venta con el capital inadecuado. Desde el punto vista de la economía y de la teoría bancaria el préstamo sobre las cuentas por cobrar es uno de los más sólidos, porque esta destinado definitivamente y específicamente a proporcionar capital de trabajo”.<sup>1</sup>

Los servicios del Factoring son usados con mayor frecuencia, cuando los negocios efectúan sus ventas a crédito, teniendo como requisito que la empresa entregue las facturas pendientes de cobro, poniendo detrás de a misma un sello con la leyenda “Debe pagarse exclusivamente a (nombre del factor)”.

El financiamiento del Factoring requiere la elaboración de un contrato, en que se estipula la voluntad del cliente de vender a la empresa financiera (factor), la cuentas por cobrar y, a su vez, el factor se compromete a comprar las cuentas que le son entregadas.

---

<sup>1</sup>Ver [www.institutoacton.com.ar/oldsite/articulos/rroover/artroover3.pdf](http://www.institutoacton.com.ar/oldsite/articulos/rroover/artroover3.pdf).

Parte muy importante del contrato, aceptado por ambas partes, es la relativa a la comisión que tiene derecho el factor, la cual depende de los siguientes requisitos:

A). Un porcentaje de comisión va relacionado con el plazo que tenga las facturas, o documentos para su cobro, así como el monto de los mismos.

B). El prestigio comercial y solvencia que tenga la negociación que deba pagar las facturas.

C). El vendedor de las cuentas se compromete ante el factor, a que todas las cuentas por cobrar vendidas sean verdaderas y que no habrá en el futuro ninguna reclamación o inconformidad por parte de sus clientes.

D). El factor solo compra cuentas por cobrar recientemente celebradas, a partir de la fecha del contrato, y no las que correspondan a fechas anteriores a la celebración del mismo que ya estén vencidas.

En nuestro país se comienza a conocer el Factoring desde la segunda mitad de la década de los años 80, apenas en 1999 empieza a mostrarse como un mecanismo de liquidez para las Pymes que quedaron sin líneas de crédito bancario, a raíz de la crisis económica del año 1998 que arrasó no sólo con entidades del sector real, sino que también incluyó algunos bancos, entidades financieras y cooperativas. Aparece entonces la figura del Factoring apoyado en lo establecido en el Código de Comercio, formándose un híbrido entre lo que representaba una Factura como fuente de pago y un Pagaré que la complementaba; todo ello porque la Factura no tenía las características plenas de un título valor, Con la creación de la Ley 1231 de julio 17 de 2008 o Ley de Factoring, se empieza a dar formalidad a esta herramienta financiera por parte del Estado colombiano. Los bancos ya con una economía más fortalecida, empiezan a

ver atractivo el Factoring como producto y lo incorporan a su portafolio de servicios.

## **1.2 FACTORING BANCOLOMBIA**

Factoring Bancolombia S.A, antes Comercia, es una Compañía de Financiamiento creada en 1980 por el Grupo Fabricato, como una comercializadora de bienes y servicios, con el propósito fundamental de atender las necesidades de financiación de clientes y proveedores.

En 1982 adoptó el esquema jurídico de Compañía de Financiamiento Comercial, consolidando sus esfuerzos en la captación de recursos del público a través de la emisión de certificados de depósito a término (CDT's) y en la realización de operaciones activas de crédito orientadas a facilitar la comercialización de bienes y servicios. Más adelante en 1986 la Compañía inició un proceso de penetración en sectores distintos al textil, con los productos de descuento de facturas, brindando a los clientes liquidez sobre sus cuentas por cobrar, eliminando al mismo tiempo la gestión operativa y acceder a plazos adicionales para el pago de las compras.

En mayo de 2006, con el fin ofrecer a todos los clientes productos y servicios financieros integrados y como respuesta a los retos que impone la realidad financiera actual, Bancolombia adquirió la participación mayoritaria de la Compañía.

Factoring Bancolombia S.A. mantiene un ritmo continuo de crecimiento; en los últimos años se ha ubicado entre los primeros lugares del ranking general de productividad y eficiencia y es reconocida por la especialización en su negocio, la innovación y la agilidad en sus operaciones y por la asesoría personalizada que

ofrece a todos sus clientes. Ser filial de Bancolombia, le brinda el respaldo y la solidez para afianzar su crecimiento.

Actualmente cuenta con un variado portafolio de líneas de Factoring en moneda legal y moneda extranjera. Estos últimos se han fortalecido durante los últimos años gracias a la vinculación de la compañía a FCI – Factors Chain Internacional – la cadena de Compañías de Factoring más grande del mundo, la cual reúne actualmente a más de 60 países y ofrece además un marco legal que protege a importadores y exportadores que garantizan la homogeneidad en las transacciones, facilitando así las operaciones de compra y venta de productos y servicios.

La red de distribución de Factoring Bancolombia está conformada por Gerentes Comerciales que se dedican a la asesoría y venta de las líneas de Factoring, y tienen sede en Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Pereira, Manizales, Bucaramanga y Barrancabermeja, manejando en forma directa relaciones con clientes ubicados en las regiones Antioquia, Bogotá, Centro, Sur y Caribe.

En Factoring Bancolombia, podrá encontrar la mejor alternativa para descontar las facturas, además de ser una solución eficiente y moderna a las necesidades de las empresas. Cabe destacar los siguientes beneficios:

- Entrega liquidez inmediata, mejorando los indicadores de capital de trabajo y rotación de cartera.
- Ofrece plazo adicional para el pago de las facturas, los cuales se acomodan al ciclo productivo del negocio.
- Los clientes obtienen procesos más eficientes gracias a que se liberan de tareas administrativas para la cobranza. Factoring se encarga de recaudo.

- Se afianza las relaciones comerciales entre clientes y proveedores, gracias a que estos últimos logran simplificar sus políticas comerciales.

En el transcurso del tiempo se han escuchado mitos y verdades sobre el manejo del Factoring como por ejemplo:

- El Factoring es solo para algunas grandes empresas: MITO

Todas las empresas pueden utilizar el Factoring.

- Cuando una empresa utiliza el Factoring es porque tiene problemas financieros: MITO

El Factoring es una herramienta de financiación tan aceptada y valida como cualquier otra.

- El Factoring es complejo: MITO

Es más fácil que un préstamo bancario ya que su proceso esta basado en la factura y no en los estados financieros.

- El Factoring mejora los indicadores financieros: VERDAD

Con esta herramienta se reducen los tiempos de pago de las cuentas por cobrar y por lo tanto se mejora el indicador de recaudo de la cartera.

- El Factoring es un monto de préstamo adicional al bancario: VERDAD

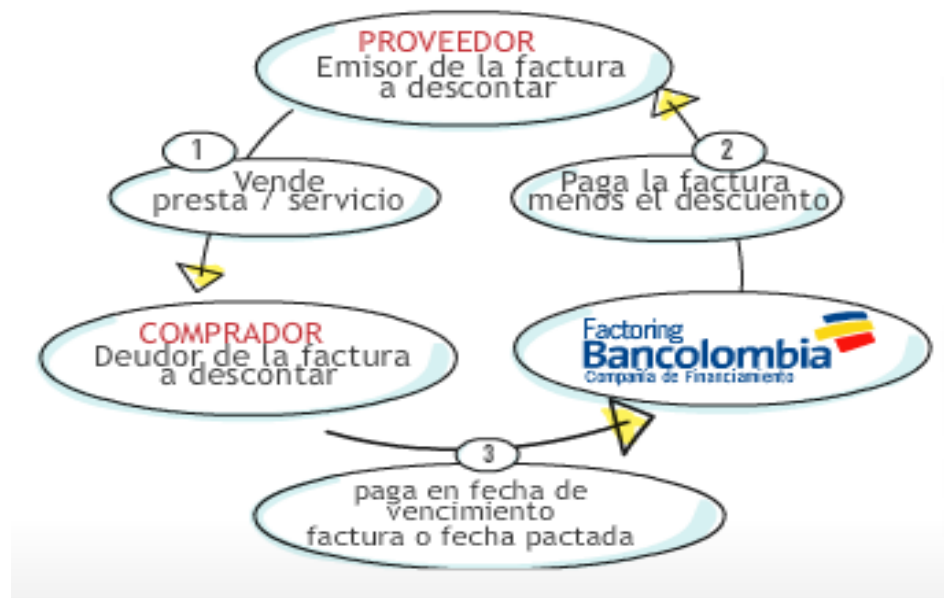
El análisis esta basado en las cuentas por cobrar de la empresa

**1.2.1 Partes que intervienen en el Factoring.** Dentro del Factoring se encuentran 3 elementos importantes que son:

- ✓ **PROVEEDOR (RECEPTOR DEL PAGO):** es la empresa que vende sus productos o presta sus servicios a otras empresas o personas y es la que expide la factura.
- ✓ **COMPRADOR (OBLIGADO DEL PAGO):** Empresa que adquiere bienes o servicios al proveedor y es el responsable de pagar la factura.
- ✓ **FACTOR:** Es el intermediario financieros que descuenta (compra) la factura.

En la Figura 1 vemos las partes que intervienen en el negocio del Factoring

**Figura 1. Partes que intervienen en el Factoring**



Por su parte existen grandes beneficios para las partes que intervienen dentro del Factoring, como son:

### **1.2.2 Beneficios para el Cliente o Proveedor**

- Obtiene liquidez al instante.
- Convierte sus negocios de plazo en operaciones de contado, permitiendo la movilización de recursos según sus necesidades.
- Aumenta su capital de trabajo organizando su flujo de caja y reduciendo el índice de rotación de la cartera.
- No tiene que utilizar sobregiros ni créditos extrabancarios.
- Ofrece opciones de crecimiento relacionadas con la calidad de la cartera, no con cupos de crédito ni con el patrimonio de los socios.
- Mejora las relaciones con sus proveedores y aumenta su poder de negociación al tener liquidez para pagar de contado.
- Reduce la relación vendedor – comprador a la negociación de bienes o servicios.
- Facilidad y rapidez en la operación.

### **1.2.3 Beneficios para el Comprador**

- Mejora las relaciones con sus proveedores, estableciendo un valor agregado al permitir que hagan Factoring con Factoring Bancolombia.
- Facilidad y rapidez en la operación, disminuye la carga operativa que genera la aceptación de endosos a diferentes intermediarios.
- Garantiza mayor eficiencia en costos y tiempos de entrega, al permitir a su proveedor obtener liquidez y acceder a descuentos.
- Su proveedor le puede ofrecer un mejor precio.
- Puede obtener plazos y beneficios financieros adicionales para el pago de sus facturas, según la política comercial que se defina y el flujo de caja del negocio.



#### 1.2.4 Modalidad del Factoring

- **CON RECURSO:** En esta modalidad el cliente proveedor sigue siendo responsable del pago de las facturas a Factoring Bancolombia, en caso de incumplimiento por parte del cliente.
- **SIN RECURSO:** en esta modalidad el cliente proveedor se desliga de toda responsabilidad del cobro de las facturas cliente – comprador. Factoring Bancolombia es la responsable del cobro.

#### 1.2.5 Productos de Factoring

- **LÍNEA TRIANGULAR:** Herramienta que le permite al Proveedor obtener liquidez inmediata sobre las cuentas por cobrar a sus clientes, a través de un sistema en el cual Factoring Bancolombia le cancela la deuda de su comprador, y a su vez le otorga a éste la posibilidad de obtener un mayor plazo para el pago, optimizando así el ciclo de operación del negocio de ambas partes.
- **FACTORING PLUS:** Herramienta que le permite al proveedor obtener liquidez inmediata a través de la venta de los documentos crediticios derivados de sus cuentas por cobrar a grandes pagadores. Factoring Bancolombia reconoce el valor presente del documento que tiene un vencimiento futuro, una vez el proveedor entregue el documento crediticio original debidamente endosado y aceptado por el pagador.
- **CONFIRMING:** Solución financiera desarrollada para facilitar a los grandes pagadores la gestión de pagos de las compras a sus proveedores, contribuyendo de esta manera con su eficiencia financiera, ya que amplía el plazo de sus cuentas por pagar, lo cual les brinda seguridad frente al manejo

de sus facturas, otorgando liquidez a sus proveedores y permitiendo aprovechar a su vez los descuentos que éstos ofrecen.

- **FACTORING EXPORTACIÓN:** Solución financiera desarrollada para brindar liquidez a los exportadores colombianos, por medio de la compra de sus documentos crediticios emitidos a cargo de sus clientes en el exterior y que soporten una operación de exportación.

**1.2.6 Medidas de seguridad que toma Factoring Bancolombia.** Antes de aceptar las cuentas por cobrar que le ofrecen en venta, estudia las posibilidades de riesgos que puedan sufrir para evitar pérdidas considerando los siguientes aspectos:

- a. El prestigio de que goza su cliente (el vendedor de las cuentas por cobrar).
- b. La antigüedad de la empresa en el mercado.
- c. El volumen de sus operaciones y la aceptación que tenga en el mercado de las finanzas.
- d. Realiza un estudio de crédito, donde se analiza la situación financiera de la empresa que esta vendiendo sus cuentas por cobrar, para así conocer la calidad de la empresa o los problemas que la misma tenga y tomar decisiones basadas en este estudio.

**1.2.7 Ventajas del Factoring.** Este medio de financiamiento ayuda a resolver varios problemas a la empresa, siendo los más importantes los siguientes:

1. La empresa recibe el dinero de sus cuentas por cobrar en forma rápida
2. Tiene el dinero que requiere para pagar a sus proveedores

3. No tiene necesidad de endeudarse para obtener el dinero que necesita
4. Aunque pague un porcentaje de descuento, este suele ser mas económico que una tasa de un préstamo tradicional.
5. Mejora los indicadores financieros de la empresa.

### **1.2.8 Desventajas de Factoring**

1. Este método de financiación es inconveniente y costoso cuando las facturas son numerosas y relativamente pequeñas en su cuantía, pues, incrementa los costos administrativos necesarios.
2. Se considera la factorización como debilidad financiera, que puede afectar los negocios futuros, porque la empresa está usando como garantía un activo altamente líquido.
3. Una empresa que este en dificultades financieras temporales puede recibir muy poca ayuda.
4. Las empresas que se dedican al Factoring son impersonales, por lo tanto no toleran que su cliente se deteriore por algún problema, porque es eliminada del mercado.
5. El Factor sólo comprará la Cuentas por Cobrar que quiera, por lo que la selección dependerá de la calidad de las mismas, es decir, de su plazo, monto y posibilidad de recuperación.

### **1.3 SITUACIÓN ACTUAL Y COMPETENCIA DE FACTORING**

Durante la segunda mitad de los años 70, el sector bancario en Colombia enfrentaba ya de manera incipiente algunos de los retos que hoy son grandes y

desafiantes realidades. La modernización tecnológica como fuente de productividad y de capacidad para la prestación de servicios cada vez mayores y más exigentes y la creciente competencia sobre los recursos del público, con un grave impacto sobre los costos financieros y el margen de intermediación del sector.

Actualmente, la creatividad y la recursividad son características por las cuales se destacan los empresarios colombianos en el mundo. En la actualidad uno de los obstáculos más serios que han presentado las empresas en este país es el acceso a capital de trabajo.

Hasta el momento, la única opción de los empresarios para obtener capital de trabajo había sido el crédito. Pero por considerarse cartera de alto riesgo, un cliente debía pagar intereses altos y presentar una cantidad importante de documentos y soportes. Sin embargo, a parte del crédito bancario, ha existido otra opción no tan conocida hasta el momento, que posibilita el acceso al crédito: el Factoring, que en Colombia ofrecen entidades como Factoring Bancolombia, el Banco de Bogotá, Coltefinanciera, Banco de occidente entre otras.

Esta herramienta tiene la ventaja de que se basa en la capacidad de pago del deudor y no del empresario. Además de que la empresa se olvida de la gestión de cartera al entregar su factura.

Aunque el Factoring no es un mecanismo nuevo, su penetración ha sido lenta debido al marco normativo del país. De ahí que las operaciones de factoring en Colombia sean equivalentes a menos del 1% del PIB, cuando en países como Chile, el volumen es el 12% del PIB.

Pero la dificultad normativa se acabó el pasado 17 de julio de 2008 Con la creación de la Ley 1231, o ley de Factoring la cual permitirá combatir la evasión y

la elusión, pues es un incentivo para que el empresario facture bien”, dado que sólo las facturas que cumplan con ciertos requisitos básicos pueden usarse como título valor.

Un gran líder en el manejo e incursión del Factoring ha sido Chile. Las entidades bancarias de Chile incursionaron en el Factoring en 1990. Sin embargo, su masificación tuvo lugar a partir de 2005, cuando se introdujeron una serie de cambios en el marco regulatorio, tal como está sucediendo en Colombia. De otra parte, se dio mayor difusión al producto y se incrementó la demanda de fuentes de financiación para capital de trabajo. En 2007, el monto de operaciones de Factoring en el país austral fue cercano al 12% del PIB. Taiwán, Inglaterra e Irlanda son los países en los que este tipo de transacciones representan el mayor porcentaje del PIB.

Esta alternativa de financiación puede significar un menor costo de oportunidad, comparado con otras fuentes de financiación, ya que al elegirlo se obtiene beneficios como: disponer de materias primas o insumos básicos, obtener anticipos financieros sin aumentar pasivos, aprovechar oportunidades del mercado ya que tienen dinero disponible en su negocio y pueden obtener descuentos por pronto pago y al por mayor, además de alternativas de tasas de interés.

Esta figura está facultada para realizarla los establecimientos vigilados por la superfinanciera Bancaria mediante la resolución 686 del 17 de mayo de 1991, actualmente una gran parte de las compañías de financiación comercial son las que ofrecen este servicio, que gana participación en el medio por las ventajas y características que lo hacen atractivo para varios sectores productivos y comerciales.

Algunas entidades del sector financiero que ofrece el servicio son:

**COLTEFINANCIERA.** Es una compañía de financiamiento que da soporte y apoyo en las operaciones a la industria en general del país, con especial énfasis en la industria textil; y durante las últimas 3 décadas ha ido ganando espacio en sectores de gran importancia para la economía, gracias a la calidad de sus servicios y a la especialización en las líneas de Factoring, Leasing y Comercio Exterior.

El Factoring de Coltefinanciera es un producto financiero de corto plazo que atiende oportunamente sus necesidades de liquidez mediante la negociación de facturas expedidas a importantes cadenas de almacenes, empresas comerciales e industriales y compañías de servicios.

➤ **TASAS**

- DTF+8.5% hasta DTF+ 19%

➤ **MODALIDADES**

- Triangulación
- Descuento de facturas
- Descuento pagare libranza

➤ **PLAZO**

- De 10 a 120 días

➤ **RAZONES PARA ELEGIR COLTEFINANCIERA**

- Por la confianza, facilidad y rapidez en la operación.
- Por la disponibilidad de los recursos justo a tiempo.
- Por la ser una Compañía sólida con más de 30 años de experiencia.

- Por ser una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera y cumplir con la normatividad sobre administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Por tener alianzas con grandes compradores.
- Por ofrecer una tasa competitiva dentro del mercado regulado.

**BANCO DE OCCIDENTE.** Producto mediante el cual los proveedores de bienes y servicios pueden negociar sus facturas o actas de obra ejecutadas con el Banco de Occidente, y así, obtener liquidez inmediata sobre estas cuentas por cobrar. El Banco previa revisión de la factura o acta de obra ejecutada y estudio de las condiciones del Proveedor y Pagador para el Crédito, realiza el desembolso del valor del documento a negociar menos una tasa de interés.

➤ **TASAS**

Este producto cuenta con una tasa según el estudio de crédito realizado por el Banco de Occidente

➤ **MODALIDADES**

- Factoring
- Factoring en Firme

➤ **PLAZO**

A partir del día del desembolso hasta 120 días

➤ **RAZONES PARA ELEGIR BANCO DE OCCIDENTE**

- Liquidez inmediata sobre Cuentas por cobrar.
- Movilidad del capital de trabajo optimizando el flujo de caja.
- Disminución del riesgo de su cartera.
- Ahorro en recursos financieros

- La notificación y gestión de cobro al comprador es realizada directamente por el Banco de Occidente.
- Reducción de los costos de administrar su flujo de caja.
- Permite determinar el capital de trabajo con base a su facturación.

**FACTORING BANCOLOMBIA.** Es una moderna alternativa de financiación para obtener capital de trabajo, la cual consiste en el descuento de un documento o título valor, para obtener liquidez sobre sus cuentas por cobrar, eliminando al mismo tiempo la gestión operativa, obtener descuentos sobre sus cuentas por pagar y acceder a plazos adicionales para el pago de las compras.

➤ **TASAS**

- Las tasas de las operaciones varían de acuerdo al segmento y la calidad de riesgo tanto del proveedor como del deudor/pagador y del objeto de la negociación.
- La tasa máxima de cualquier operación de factoring estará determinada por el porcentaje de descuento otorgada por el proveedor al momento de la negociación, esta puede ser una Tasa fija o una tasa variable.

➤ **MODALIDADES**

- Línea Triangular
- Confirming
- Descuento de Facturas
- Factoring de Exportación

➤ **PLAZO**

Mínimo el primer día máximo 180 días.



➤ **RAZONES PARA ELEGIR FACTORING BANCOLOMBIA**

- Entrega liquidez inmediata, mejorando los indicadores de capital de trabajo y rotación de cartera.
- Puede obtener plazos y beneficios financieros adicionales para el pago de sus facturas, según la política comercial que se defina y el flujo de caja del negocio.
- Mejora las relaciones con sus proveedores y aumenta su poder de negociación al tener liquidez para pagar de contado.
- No tiene que utilizar sobregiros ni créditos extrabancarios.

Según cifras indican que Colombia, es uno de los países con mayor desarrollo de la figura en la región, ya que durante el 2008 y 2010 movió 6.466 millones de dólares, según estadísticas de Factors Chains Internacional.

Chile, Perú y Colombia han integrado sus operaciones de bolsa. A esto se suma el hecho de que, en la actualidad, cientos de empresarios chilenos están haciendo negocios en Colombia y muchos colombianos hacen lo propio en Chile y Perú, promoviendo mucho el comercio exterior.

Las cifras van en aumento, por lo que se puede realizar Factoring internacional; En general, se tienen buenas expectativas y el negocio va creciendo ya que cada día existen más empresas interesadas en participar.

En Colombia se está viviendo el mismo proceso. La ley se expidió en 2008, pero se ha ido perfeccionando y complementando con otras normas que van saliendo de la misma actividad, dado que se van evidenciando problemas y debilidades del sistema, susceptibles de corregir.

## CAPITULO 2. BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por el Dr. Robert Kaplan de Harvard y el ejecutivo David Norton. La primera formulación del concepto de BSC, de Kaplan y Norton, lo definían como: "Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio" para ser "una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores".<sup>2</sup>

Estos creadores comenzaron sus estudios sobre el tema en el año 1990, resumiendo sus descubrimientos en un primer artículo: "El BSC " de Harvard Bussiens Review (1992).

Luego, en un segundo artículo de esta misma revista, describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: "Como poner a trabajar el Balanced Scorecard ", publicado en 1993. Los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el BSC como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes. El resumen de estos avances aparece en un tercer artículo de Kaplan y Norton: "La utilización del BSC como un sistema de Gestión Estratégica", Harvard Bussiens Review, en 1996.

El BSC es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del BSC.

---

<sup>2</sup>Ver <http://www.monografias.com/trabajos76/control-gestioncuadro-mando-integral/control-gestioncuadro-mando-integral2.shtml>

Es un sistema equilibrado de medición estratégica, organizado en torno a cuatro perspectivas distintas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, denominada desde entonces Balanced Scorecard.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard ha tenido una gran aceptación en los negocios a escala mundial, y ha sido el foco de interés de numerosos artículos, seminarios, asesorías, estudios y otras actividades tanto académicas como empresariales.

En ocasiones se define que la característica fundamental del BSC, es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin dudas, esta es una combinación importante, pero no la más relevante, ya que a principios del siglo XX y durante la revolución de la gestión científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

En el mundo de hoy, muchos directivos generalmente se inclinan a no hacer análisis tan profundos y miden los resultados de la entidad a través de la perspectiva financiera. Su interés es solamente conocer si se obtienen beneficios, y cuánto es la utilidad por acción. Se puede decir, que esto es un sentir generalizado de muchas empresas que están muy lejos de lograr el éxito, y que en un futuro pueden estar llamadas a desaparecer si no tienen una correcta estrategia a largo plazo.

En otras palabras, una empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones y los procesos de hoy porque afectan al desarrollo de mañana. Precisamente el concepto novedoso de BSC, se basa en tres dimensiones de tiempo, ayer, hoy y mañana, y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando las cuatro perspectivas vitales.

En Estados Unidos en la década de los sesenta, la empresa General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas de rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública. General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

## **2.1 DEFINICIONES DEL BALANCED SCORECARD**

Kaplan y Norton (2000), Es una herramienta que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, para proporcionar la estructura necesaria mediante un sistema de gestión y medición estratégico.

González (2001), Es una herramienta gerencial de comprobada eficiencia en el mundo empresarial y en instituciones públicas, la cual permite describir y comunicar la estrategia de forma clara y coherente, alineando a la organización en un conjunto de objetivos que conforman esas estrategias. Además al posibilitar la medición de las estrategias y los planes operativos a través de indicadores, se permite implantar un control de gestión que abarca los procesos medulares de la organización.

Márquez, R. (2007), El BSC establece la necesidad de las organizaciones de contar con sistemas de control que se basen no sólo en métricas financieras (que no obstante es fundamental que estén presentes en dicho sistema), sino que éstas deben acompañarse de otras variables, que en conjunto le permitan a la dirección desarrollar las mejores decisiones estratégicas.

Sarmiento, I.(2009), Es la herramienta de gestión más completa utilizada internacionalmente, le permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización

## **2.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**2.2.1 Perspectiva Financiera.** Los indicadores financieros están basados en los procesos contables de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como mirar por el espejo retrovisor.

Esta perspectiva en Factoring Bancolombia está enfocada, a las ganancias, rendimientos y rentabilidad que genera el negocio para los accionistas y dueños, de la empresa, es decir, su enfoque está dirigido a la creación de valor para los mismos.

El Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de que ayudan a que las empresas puedan medir sus rendimientos.

Los indicadores más utilizados en Factoring Bancolombia para la medición de esta perspectiva son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice de rendimiento del capital invertido.
- Índice de Capital de Trabajo

Estos indicadores son un pilar fundamental en Factoring Bancolombia ya que muestran el crecimiento financiero y están alineados a la estrategia del Grupo, como a la política de servicio que se ofrece a los cliente, por lo general, año tras año mediante los estados financieros se ve un panorama muy positivo el cual responde al cumplimiento de metas e indicadores que se trazan en la planeación estrategia y es la meta a la cual se busca llegar al finalizar el año.

**2.2.2 Perspectiva de cliente.** Las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado que han elegido competir. Estos segmentos proporcionaran las fuentes de ingresos de los objetivos financieros.

Esta perspectiva permite que la empresa equiparen los indicadores claves sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de mercados y clientes seleccionados, así mismo les permitirá identificar y medir las propuestas de valor entregados a estos.

De igual forma está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado, Para Factoring Bancolombia es muy importante el cliente, sin este la compañía no tendría razón de ser, y para cubrir las necesidades de los clientes la empresa trabaja día a día, buscando un equilibrio entre los precios, la calidad del producto y servicio, tiempo, función, imagen y relación, ya que este debe estar siempre satisfecho y contento para que siga demandando el producto, y a su vez nos recomiende con otros cliente.

Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva para Factoring Bancolombia son: Satisfacción de

clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las necesidades del mercado al que está enfocada la organización no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Para que Factoring Bancolombia cumpla lo anterior, es decir, la retención, fidelización de clientes y por ende la recompra de los productos y servicios alinea su estrategia basada en la calidad de servicio y en la maximización del valor del cliente; para esto tiene los siguientes inductores de actuación del cliente que son: calidad, precio y tiempo de respuesta y entrega de los productos y servicios.

**2.2.3 Perspectiva de procesos internos.** En esta perspectiva se analizan los procesos más críticos a la hora de conseguir los logros y objetivos del empresario y el cliente. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores de esta perspectiva después de haber desarrollado sus indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo Factoring Bancolombia se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

Factoring Bancolombia emplea cuatro tipos de procesos para la medición de la perspectiva de procesos internos y son los siguientes:

- **Procesos de Operaciones:** En este se realizan análisis de calidad y reingeniería y se emplean indicadores de costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos, que permiten tomar decisiones sobre como mejorar los procesos de operación en la empresa y ser mas proactivos en dar soluciones agiles y oportunas.
- **Procesos de Gestión de Clientes:** los indicadores que se utilizan son d selección de clientes, captación de clientes, retención de cliente. crecimiento de clientes y fidelización de cliente, buscando con esto mirar que clientes son los que más demandan el producto y como se le pueden dar incentivos para que siga siendo fiel a la empresa y nos recomiende ante mas clientes.
- **Procesos de Innovación:** los indicadores que se utilizan para medir son % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia, lo cual nos permite hacernos una idea de cómo esta posicionado nuestro producto en el mercado, en que productos somos más fuertes comparados con la competencia y cómo podemos mejorar nuestras debilidades para que se conviertan en fortalezas.
- **Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad:** los indicadores que se utilizan para medir son Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Empresarial. Los cuales nos permiten analizar cómo estamos ayudando al cuidado del medio ambiente.

En la perspectiva de procesos internos, la alta dirección de Factoring Bancolombia identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.



Estos procesos permiten que Factoring Bancolombia:

- Entregue las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Para Factoring Bancolombia las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización y del cliente.

**2.2.4 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.** Esta perspectiva incluye el entrenamiento de empleados y las actitudes culturales de la empresa relacionadas con el individuo y con el auto mejoramiento de la empresa.

Factoring Bancolombia es una organización de conocimiento, donde su gente es el recurso principal y cuentan con la capacidad de adaptación rápida y ágil al cambio tecnológico, y al aprendizaje continuo, también son personas cálidas, cercanas e incluyentes, con excelente actitud de servicio, logrando con esto que los clientes se sientan queridos y valorados siempre.

Kaplan y Norton acentúan que el “aprendizaje” es algo más que el entrenamiento”; El aprendizaje también incluye componentes como mentores y profesores particulares dentro de la organización, así como la facilidad de comunicación entre trabajadores, que permite que consigan más fácilmente ayuda en la resolución de un problema cuando ésta sea necesaria.

Factoring Bancolombia clasifica los activos relativos al aprendizaje de la siguiente manera:

- Capacidad y competencia de las personas: utiliza indicadores como que tan satisfechos están los empleados, indicadores de productividad, de necesidad y de formación. Los cuales le permiten medir el grado de satisfacción de sus empleados y que fieles son a la organización.
- Sistemas de información: Son los activos que proveen información útil para el trabajo de las personas, como son bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas).
- Cultura, clima, motivación para el aprendizaje y la acción: los indicadores más utilizados son iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros. Estos le permiten medir y observar si el equipo de trabajo está bien estructurado, si cuenta con la gente óptima para cada puesto de trabajo, si los empleados están a gusto son los reconocimientos por la labor bien realizada.

Las empresas modernas dependen de la medición y del análisis del desempeño. Las mediciones deben derivar de la estrategia de la compañía y proporcionar datos y la información críticos sobre los procesos, las salidas y los resultados dominantes. Los datos y la información necesaria para la medición y la mejoría de desempeño son de muchos tipos, incluyendo: cliente, desempeño del producto y del servicio, operaciones, mercado, comparaciones competitivas, proveedores, relativas al personal, costos y financieros. El análisis exige el uso de datos para determinar tendencias, proyecciones, causas y efectos, cuya fuerza no se hacen evidentes sin análisis. Los datos y el análisis soportan una variedad de propósitos de la compañía, tales como planeamiento, repaso de desempeño de la compañía, mejorar operaciones, y comparar desempeño de la compañía con los competidores o con las “mejores prácticas” pruebas patrones.”

En la Figura 2 vemos las 4 perspectivas del Balanced Scorecard

**Figura 2. Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard**



### 2.3 FUNCIONES Y BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo y la función principal del cuadro de mando integral es transformar la organización implantando un nuevo modelo de Gestión Estratégica Integral que ayude a los directivos a compartir información sobre su estrategia e implantarla de forma efectiva. El factor más importante para el éxito de este proyecto es el compromiso, entendimiento de responsabilidad y la participación activa del equipo que lidera la organización en Factoring Bancolombia desde el Director y la alta gerencia. El proceso de implantación estratégica requiere cambio y trabajo sinérgico en equipo de toda la organización para obtener los resultados que se esperan.

Los objetivos y las medidas del BSC son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. Este debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Para Factoring Bancolombia los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. El BSC está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

Por lo antes expuesto, Kaplan y Norton afirman que el BSC es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, y caracterizado por la consecución de una serie de objetivos tales como:

- Conseguir la satisfacción y la lealtad de los clientes actuales, y la atracción de nuevos clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.
- La introducción de productos y servicios innovadores que vienen a satisfacer las necesidades de determinados clientes.
- Ofertar una serie de productos de alta calidad, con un bajo coste y con plazos de entrega más cortos.
- Mejora continua de las capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, a través de la movilización de las habilidades y la motivación de los empleados.
- Implementación de la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2000), el BSC: "Debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un BSC debe formar parte de una cadena de relaciones causa- efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización".

El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Con la implementación del modelo Balanced Scorecard en Factoring Bancolombia se le suministrara a los directivos el conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, puesto que les permitirá medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Hoy en día, las organizaciones compiten en entornos complejos y es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos, como se vive en el sector financiero del cual no es ajeno Factoring Bancolombia.

Los elementos comunes a evaluar en Factoring Bancolombia y que se encuentran cuando se aplica esta herramienta son:

- La revisión del plan estratégico.
- El estudio de los procesos.
- El diseño del mapa estratégico.

- La determinación y diseño de los indicadores
- La formulación de proyectos estratégicos, entre otros.

Es significativo reconocer que el mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del BSC porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del BSC. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa – efecto y representan los factores clave de éxito para la entidad.

En la Figura 3 vemos el Modelo causa-efecto

**Figura 3. Modelo causa-efecto**



El poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica: Es posible unir en un solo informe de gestión

muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: cómo orientarse al cliente, reducir el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.

Un buen Sistema de Gestión Estratégica, explica Kaplan, (2001) debe incorporar los siguientes elementos de la Organización:

- Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.

- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

Para resumir los beneficios y funciones del BSC, se puede decir que esta herramienta le proporciona a Factoring Bancolombia son:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y del día a día.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaure un proceso continuo de generación y modificación de estrategias



## 2.4 CASOS EXITOSOS

Alrededor del mundo se habla de los beneficios del Balanced Scorecard, especialmente en Estados Unidos donde las principales empresas han aplicado esta herramienta obteniendo muy buenos resultados. En Colombia las primeras empresas que implementaron el BSC fueron multinacionales como Kimberly Clark, Exxon, entre otras, así mismo otras entidades públicas y privadas como: Banco Popular, Comisión de Regulación de Comunicaciones, Ecopetrol, Empresas Públicas de Medellín, Empresa de Energía de Bogotá, Federación Nacional de Cafeteros, Hospital Pablo Tobón Uribe, Indupalma, ISA Interconexión Eléctrica S.A., Printer Colombiana, Fuerza Aérea Colombiana.

Fiberglas Colombia es una de las empresas colombianas que también implementó esta herramienta, mostrando resultados positivos no sólo en términos de efectividad en la gestión de la estrategia a mediano y largo plazo, sino también en la mejora del ambiente organizacional generada por el alineamiento de la empresa, la generación de motivación y grandes expectativas en torno a la ejecución de la estrategia y la estimulación del trabajo en equipo para alcanzar las metas.

La Federación Nacional de Cafeteros, por su parte, lo implementó de una manera muy original. Con un grupo multidisciplinario integrado por cafeteros y extensionistas, se dieron a la tarea de darles participación a las personas para imaginarse de una manera clara, cafetera de que contarán sus sueños, cómo se podían desarrollar.

Entonces en lugar de crear un mapa estratégico, crearon un árbol de café con las tradicionales perspectivas del BSC. La implementación de esta herramienta les permitió desarrollar una estrategia clara, realizar un seguimiento al desempeño y

generar un mayor compromiso del gremio y la organización con los objetivos planteados, en especial, el de mantener el mejor café del mundo.

La Fuerza Aérea Colombiana es otra de las organizaciones que ha estructurado los principios del BSC. A pesar de ya tener un plan estratégico, unos de sus mayores retos fue influir en el BSC, indicadores del programa de Seguridad, de control de la función pública y rendición de cuentas que les impone el Estado Colombiano. Sin embargo, la decisión de implantar esta metodología les ha reportado varios beneficios importantes, ya que muchos empleados entienden la relación de su trabajo con otras áreas y la importancia de un departamento de planeación estratégica, además ellos han empezado a interiorizar el objetivo de la Fuerza Aérea, esta herramienta logró que la estrategia de la organización fuera clara y que todo el equipo se alineara en un sistema integrado.

Para finalizar otros ejemplos de empresas que han alineado su estrategia con los objetivos y desarrollado el BSC son: Kimberly y Colpapel, MAPFRE seguros, Cementos del Caribe, Pavo Colombia, Colombia Telecomunicaciones S.A ESP y a nivel internacional: Ricoh, Mobil, Unibanco, Serono, Dupont, Skandia, etc.

### **CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN FACTORING BANCOLOMBIA**

La era de la información ha hecho que las empresas, las condiciones de mercados y los clientes cambien rápidamente de parecer, la gente tiene mayor poder adquisitivo y no solo buscan precio sino calidad y buen servicio.

Es por esta razón principalmente que queremos implementar el Balance Scorecard en Factoring Bancolombia, buscando con esto tener mejores herramientas para evaluar la actuación de la empresa. Es una herramienta de gestión que proporciona a nuestros directivos una forma de traducir la visión y estrategia en indicadores.

Los directivos de la empresa son los encargados de fijar los objetivos financieros, pensando si van a enfatizar en el crecimiento del mercado, en la generación de flujo de caja o en ingresos, en conseguir clientes rentables y leales, pero si queremos que sean leales debemos dar un servicio excelente y para esto se necesitan procesos apropiados que funcionen bien y a su vez desarrollar la capacidad de los empleados internos de la empresa.

En muchas organizaciones, la evaluación de las estrategias consiste simplemente en valorar los resultados que obtiene la organización, las cuales permiten mirar si los activos de la compañía han aumentado, si se ha incrementado la rentabilidad, si han subido los niveles de productividad; o si han aumentado las ventas.

Los empresarios piensan que con solo calcular los indicadores financieros basta, pero no saben que dejan muchos aspectos importantes sin medir por fuera, lo que implica que las empresas deben tener otros indicadores no solo financieros, que le permitan aclarar mejor el rumbo que tomara la empresa a futuro.

Si lo que la empresa busca es sobrevivir y prosperar en la competencia deben utilizar sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades.

Todos somos conscientes que vivimos en una era de cambio constante, donde la tecnología afecta nuestras vidas, los mercados cambian de acuerdo a las necesidades de los consumidores y esta evolución ha representado un nuevo reto para la capacidad de adaptación de las empresas.

El enfoque que se busca aplicar y ejecutar en Factoring Bancolombia está dirigido a responder las siguientes cuestiones:

- a. ¿Cómo logramos la satisfacción de los accionistas
- b. ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- c. ¿En qué procesos debemos ser excelentes?
- d. ¿Qué debemos aprender para mejorar e innovar?

Los beneficios que Factoring Bancolombia busca con la aplicación y ejecución del Balanced Scorecard son:

- Maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Todos los clientes internos saben que resultados se esperan de cada uno de ellos y cómo dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización.
- Alinear a todos los funcionarios con la filosofía organizacional.
- Genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
- Comunicación clara de las estrategias, logrando una integración total hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.

### 3.1 ANÁLISIS MATRIZ DOFA

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

A continuación mostraremos la matriz, analizando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de Factoring Bancolombia

**Tabla 1. Matriz DOFA**

<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expansión a nuevos mercados</li><li>• Diversificación de productos</li><li>• Todas las empresas pueden utilizar el Factoring</li><li>• Garantiza mayor eficiencia en costos y tiempos de entrega, al permitir a su proveedor obtener liquidez y acceder a descuentos.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos competidores</li><li>• Productos sustitutos</li><li>• Tasas mas bajas</li><li>• Competencia desleal.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Una empresa que este en dificultades financieras temporales puede recibir muy poca ayuda.</li><li>• Poco conocimiento en el mercado de la figura del Factoring.</li><li>• Mucha tramitología para aprobar el cupo.</li><li>• Solo para proveedores de empresas bien posicionada en el mercado.</li><li>• A la tasa de interés se agregan otros costos y comisiones que eleva el costo.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Respaldo del grupo Bancolombia</li><li>• Equipo especializado en Factoring</li><li>• Ayudamos a las empresas a mejorar su indicador de cartera.</li><li>• Los clientes no tienen que utilizar sobregiros ni créditos extrabancarios.</li><li>• Mejora los indicadores financieros de la empresa.</li></ul>

Con la matriz DOFA queremos analizar la relación de los factores internos frente a los externos, así mismo mirar si las fortalezas como las oportunidades son

suficientes para plantear estrategias que le permitan a la empresa seguir con su crecimiento y generando rentabilidad para la misma como para el accionista.

### **3.2 INDICADORES DE MEDICIÓN Y CONTROL PARA LA EFICIENCIA, EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD DE FACTORING BANCOLOMBIA**

Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un Proceso. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión.

Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos; los operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos, midiendo cantidad, calidad, eficiencia y desempeño. En algunos casos los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos, estos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de los mismos.

**3.2.1 Filosofía de los indicadores.** Todo lo que se mide se controla, y todo aquello que se controla se administra y lo que se administra se mejora.

#### **3.2.2 Objetivos de los indicadores**

- EFICIENCIA: Mide el manejo de los recursos humanos e insumos
- EFICACIA: Mide los resultados por el tipo de gestión de negocios
- EFECTIVIDAD: Mide los resultados proyectados.

**3.2.3 Medición de los indicadores del Balanced Scorecard.** Como sabemos, el Balanced Scorecard toma en cuenta 4 perspectivas, para cada una de estas, es necesario identificar los indicadores que permitirán medir el desempeño. A continuación veremos los indicadores a implementar para la aplicación de este modelo en Factoring Bancolombia.

- **Indicadores Perspectiva financiera**

Con este indicador buscamos medir ¿Cómo ven la empresa los accionistas?, si está generando ganancias, si han aumentado los niveles de producción, si han aumentado las ventas

Los indicadores que nos permitirán medir el rendimiento de Factoring Bancolombia en cuanto al tema financiero. Son los siguientes:

**Tabla 2. Indicadores Perspectiva financiera**

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Aspecto	Indicador	Descripción	Formula
FINANCIERO	Índice de EBITDA	Calcular el porcentaje que queda para el accionista después de la operación.	$\text{EBITDA real} / \text{EBITDA presupuestado} * 100$
	Índice de Capital de trabajo	Indicar el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
	Índice de apalancamiento financiero	Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan una rentabilidad superior a los intereses que se adeudan.	$\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio total} * 100.$
	índice de prueba acida	Indica que tanta caja y cartera tiene la empresa para cubrir el pasivo corriente.	$(\text{activo corriente-inventario}) / \text{pasivo corriente}$
	índice de Liquidez	Es el disponible actual que se tiene para hacer frente a las deudas.	$\text{Activo disponible} / \text{Pasivo corriente}$
	índice de solidez	Capacidad de la empresa a corto y largo plazo para demostrar su consistencia financiera	$\text{Activo total} / \text{Pasivo total}$

Lo que pretendemos con la implementación y medición de los indicadores de la perspectiva financiera, es el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de la empresa, también la realización de nuevas inversiones en búsqueda de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos o servicios, esto lo lograremos con el buen diseño de un mapa estratégico el cual nos permita equilibrar la reducción de costos, pero a la vez nos permita hacer inversiones de crecimiento, obteniendo resultados favorables en cuanto a la obtención de nuevos clientes e ingresos excelentes.

- **Indicadores Perspectiva clientes**

Con este indicador buscamos medir ¿cómo nos ven nuestros clientes?, teniendo en cuenta el volumen de clientes, la participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes, optimización de los plazos de entrega, la fidelización y rentabilidad por el cliente.

Los indicadores que nos permitirán medir el rendimiento de Factoring Bancolombia en cuanto al tema de clientes, Son los siguientes:

**Tabla 3. Indicadores Perspectiva clientes**

PERSPECTIVA CLIENTES			
Aspecto	Indicador	Descripción	Formula
CLIENTES	Índice de soluciones de quejas y reclamos	Medir la satisfacción de nuestros clientes frente a la solución de las quejas y reclamos que ellos presentan.	Quejas y reclamos atendidos satisfactoriamente / Total de quejas y reclamos presentados.
	Nivel de satisfacción del cliente con el servicio.	Medir la satisfacción de nuestros clientes frente al servicio.	Total de clientes satisfechos encuestados / Total de clientes encuestados
	Top of mind	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta del valor agregado	Clientes que reconocen la marca / clientes encuestados * 100
	Índice de Volumen de clientes	Mide la participación en el mercado y la adquisición de	nuevos clientes/ clientes totales



PERSPECTIVA CLIENTES			
Aspecto	Indicador	Descripción	Formula
		nuevos clientes.	
	Índice de fidelización	Medir la recompra del cliente	porcentaje de clientes con recompra/ total de clientes
	Índice de optimización de los plazos de entrega	Mide el nivel de satisfacción con la puntualidad de la entrega en el servicio.	porcentaje de puntualidad en cumplimiento del servicio
	Rentabilidad del cliente	Mide la rentabilidad generada por cada cliente vinculado y activo.	ingresos por cliente/ costo por cliente

Para la medición de los anteriores indicadores, se recomienda realizara encuestas trimestrales de la satisfacción del cliente, también se debe contar con una línea de atención al cliente donde se reciban las quejas, reclamos y reconocimientos por el servicio prestado de los trabajadores a los clientes. Con el fin de crear estrategias que permitan la fidelización de los mismos a la empresa.

Esto permitirá tener un CRM Customer Relationship Management, en la cual se centraran los esfuerzos en el conocimiento de los clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde los diferentes canales o medios de comunicación.

Fidelizar a nuestros clientes se ha convertido en una misión ineludible para la empresa, pero hacerlo con éxito es algo que tenemos que lograrlo.

Para que el plan de fidelización sea exitoso se debe hacer lo siguiente:

- Personalidad de comunicación (agradecimientos, disculpas, felicitaciones)
- Privilegios que no generen grandes costos a la empresa pero el valor percibido sea alto.
- Descuentos que por su parte el cliente no podría conseguir
- Regalos que capitalicen la imagen de marca y el posicionamiento

En definitiva lo importante es hacer al cliente sentirse "único" y perteneciente a una pequeña elite de amigos de nuestra compañía.

"El primer paso para fidelizar con éxito es conocer con profundidad a nuestro cliente y su valor"

- **Indicadores Perspectiva de Procesos Interno**

Con este indicador buscamos medir ¿En qué procesos debemos mejorar o somos excelentes?, como son los procesos de innovación, procesos operativos y servicio de venta.

Los indicadores que nos permitirán medir el rendimiento de Factoring Bancolombia en cuanto al tema de procesos internos, Son los siguientes:

**Tabla 4. Indicadores Perspectiva Procesos Internos**

PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS			
Aspecto	Indicador	Descripción	Formula
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Índice de costos	Evaluar los costos de la empresa con respecto a la competencia, para tener mejoras y ser competitivos.	Costo del producto de la empresa / Costo del producto de la competencia
	Innovación	Mide el porcentaje de ventas generadas por nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos/total de productos *100
	Índice de Margen Bruto	Calcula la utilidad generada por demanda de nuevos productos	porcentaje de margen bruto procedente de nuevos productos
	índice de respuesta al cliente	Mide el tiempo que se demora en entregarle una respuesta sobre el estudio de crédito al cliente.	tiempo real del estudio/ tiempo presupuestado
	Índice de recuperación de cartera	Reducir los días de cobro de cartera, para así contar con la liquidez suficiente y poder cubrir a tiempo sus obligaciones.	Tiempo para la recuperación de cartera / Tiempo presupuestado para la recuperación de cartera * 100
	Índice de Cumplimiento	Mejorar la eficiencia en las ventas.	Ventas del periodo / Ventas presupuestadas * 100

Para el cumplimiento y medición de los indicadores de la perspectiva de procesos internos se debe tener en cuenta el proceso de innovación que consiste en identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para dichas necesidades, seguido de los procesos operativos entregando los productos y servicios al cliente y por ultimo el servicio postventa el cual trae consigo un valor adicional para los clientes.

Es decir todo debe estar relacionados con la calidad del proceso, Asimismo, no se debe olvidar conceptos tales como los de investigación e innovación, la utilización de tecnología pertinente, la repetibilidad de los procesos así como la utilización de sistemas de control precisos y calibrados.

- **Indicadores Perspectiva de Aprendizaje Organizacional**

Con este indicador buscamos medir ¿Qué debemos aprender para mejorar e innovar? Mediante las competencias de los empleados, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

**Tabla 5. Indicadores Perspectiva de Aprendizaje Organizacional**

PERSPECTIVA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
Aspecto	Indicador	Descripción	Formula
<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>	Índice de brecha de competencia personal	Identificar el personal que tenga las actitudes y aptitudes idóneas para su puesto de trabajo.	test de actitudes y competencias para perfiles
	Índice de Satisfacción	Analizar el porcentaje de empleados satisfechos en la compañía.	$\frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Empleados evaluados}} * 100$
	Índice de retención de empleados	Evaluar el porcentaje de empleados que se retiran de la empresa	$\frac{\text{No. de empleados retirados}}{\text{Total de empleados}} * 100$
	Índice de Innovación	Medir el nivel de crecimiento e innovación de servicios de la compañía.	$\frac{\text{Nuevos servicios implementados}}{\text{Total de servicios.}}$

PERSPECTIVA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
Aspecto	Indicador	Descripción	Formula
	Índice de gestión de capacitaciones.	Medir la buena planeación y gestión de las capacitaciones programadas, para poder ofrecer un buen servicio al cliente.	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones programadas
	Índice de calidad en capacitación	Permite controlar la eficacia de la capacitación evaluando la misma frente a metas	evaluación real obtenida/ evaluación esperada
	Índice de talento humano competente.	Identificar el número de empleados que tienen buen desempeño, para poder fortalecer sus competencias. Además, para desarrollar a los empleados que no obtuvieron una buena calificación.	Total de empleados con buena evaluación de desempeño / Total de empleados evaluados.
	Índice de efectividad de grupos de trabajo	Muestra la contribución real de estos grupos a la mejora de procesos y solución de problemas relacionados con su área.	número de proyectos realizados/total de proyectos

Para la medición de los indicadores de la perspectiva de aprendizaje organizacional, se debe tener en cuenta la capacidad que tienen los empleados de adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. dichas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Podemos concluir entonces que mediante el cumplimiento de las cuatro perspectivas del BALANCED SCORECARD contribuye a la motivación de los empleados; mejora las etapas de la cadena de valor; satisface las expectativas de los clientes y consigue su lealtad; también ofrece mayores rendimientos económicos a los accionistas.

Al mejorar en las perspectivas del Cliente y del Proceso Interno, la organización debe mejorar en su perspectiva Financiera.

A manera de resumen se puede decir que mejorando el aprendizaje organizacional se mejoran las relaciones con los clientes y la producción interna, lo cual se reflejará en una situación financiera ideal.

## **CAPITULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

La construcción de un Balanced Scorecard, es el resultado de un análisis detallado de la organización y de una definición estratégica clara y coherente.

La metodología general para construir un BSC parte de la definición de la VISIÓN y MISIÓN de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnostico interno y de su entorno de mercado previos.

Con estas definiciones claras se definen los Objetivos organizacionales, a los cuales se quiere llegar con espacios temporales definidos y metas.

Sobre los objetivos se plantean las ESTRATEGIAS que conducirán al logro de los mismos.

A cada una de estas estrategias y objetivos organizacionales se les plantean los indicadores necesarios, y es allí en donde al integrarlos mediante un Cuadro de Mando, se construye y ajusta el definitivo Cuadro de Mando Integral o Mapa estratégico Balanced Scorecard.

En primera medida la compañía debe definir los propósitos estratégicos enmarcados en la misión, visión y valores corporativos. Ya que la misión describe el objeto de la compañía y su foco de negocio, la visión plantea el futuro ideal para la empresa y los valores son los rasgos propios que caracterizan la empresa.

Lo que pretendemos con la implementación del Balanced Scorecard en Factoring Bancolombia es lograr objetivos tales como:

- Dar una dimensión estratégica al control administrativo.

- Comunicar a todo el personal una descripción clara del propósito de su trabajo.
- Discutir cómo se pagarán en el futuro los esfuerzos para desarrollar la competitividad, la relación con los clientes y tecnología de información.
- Crear oportunidades de crecimiento mediante la medición sistemática de los factores que son importantes para el éxito.
- Comprender y respetar que las cosas más importantes que se hacen en la organización no resultan inmediatamente en mayores ingresos o reducción de costos.

Para tener claro como se implementa el BSC en la Organización debemos de tener claro algunos conceptos:

Visión: Nos referimos a la situación futura que deseamos para la empresa. El propósito de la visión es guiar y motivar a toda la organización hacia la realización de la concepción de la empresa en el futuro.

- Misión: Define el negocio en que está o debe estar la organización.
- Estrategias: Los principios que muestra cómo la organización alcanzará sus principales objetivos o metas durante un periodo determinado de tiempo.
- Objetivos y metas: Plantean de forma más concreta lo que se debe alcanzar y cuándo se espera que se alcancen los resultados.
- Perspectiva: La visión general de la empresa se compone y se describe en términos de un número de perspectivas como las que nos indica el Balanced Scorecard.

A continuación definimos la Misión, Visión y valores corporativos de Factoring Bancolombia.

**Misión.** Factoring Bancolombia S.A. es una institución financiera transparente y ética en su actuar, la cual satisface mediante servicios financieros modernos, óptimos y flexibles las necesidades de sus clientes, logrando así una adecuada retribución para los accionistas y la sociedad en general.

Sustentada en la formación del talento humano, proporciona el mejor ambiente de trabajo e igualdad de oportunidades para la realización integral de sus empleados.

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

## **Valores**

- **Integridad:** Actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- **Transparencia:** Actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- **Respeto por las personas:** Damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias
- **Responsabilidad Social:** Somos un factor de desarrollo de las comunidades en donde estamos presentes.
- **Actitud de servicio:** Somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- **Trabajo en equipo:** Valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- **Alto desempeño:** Superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos, para crear valor.
- **Orientación al cliente:** Construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- **Actitud positiva:** Disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.



- **Confianza:** Generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.

El Balanced Scorecard proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección dirija la organización en estrategias para el éxito a largo plazo. La clave del BSC consiste en integrar los recursos humanos con el desarrollo de la estrategia de la organización. Desde la alta gerencia hasta los empleados deben estar comprometidos y alineados con la misión de la empresa, y para ello es importante dotar al personal con todos los recursos y herramientas para lograr la implementación deseada.

Lo realmente importante es transmitir a todas las personas de la organización la visión, los valores y las estrategias de la empresa para que cada empleado este en la capacidad de comprender y entender su función dentro de esta y que resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, actuando así de forma proactiva buscando todos cumplir la visión de Factoring Bancolombia

Con el fin de que los empleados sumen esfuerzos en la misma dirección todos deben conocer el norte hacia dónde dirigirse.

#### **4.1 COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD**

Para entender los componentes del Balanced Scorecard se debe partir del concepto de sistema de gestión estratégica, que es un conjunto de procesos y prácticas que se utilizan para alinear, controlar y retroalimentar a la organización.

Estos sistemas se componen de procedimientos para planificar la estrategia y las operaciones, para asignar los recursos, para medir y recompensar el desempeño y para comunicar los resultados.

El proceso de planeación estratégica para Factoring Bancolombia es visto como un proceso que busca establecer las directrices y las medidas de actuación en la organización para un determinado periodo, la cual busca responder cinco preguntas fundamentales:

- **Quiénes somos?**

Para lo cual es necesario evaluar la misión, la filosofía, los valores y las competencias claves de la organización.

- **Dónde estamos ahora?**

La idea es realizar un análisis interno que permita identificar el perfil institucional y para esta evaluación es muy útil la matriz DOFA y las aspiraciones de la organización.

- **A dónde nos dirigimos?**

Es muy importante conocer qué está pasando en el mundo, contextualizar con el sector al cual pertenecemos y cómo nos afecta el entorno, para ello se deben revisar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales del entorno con el fin de identificar la matriz de oportunidades y amenazas que se le presenten a la organización.

- **Qué acciones deberíamos tomar?**

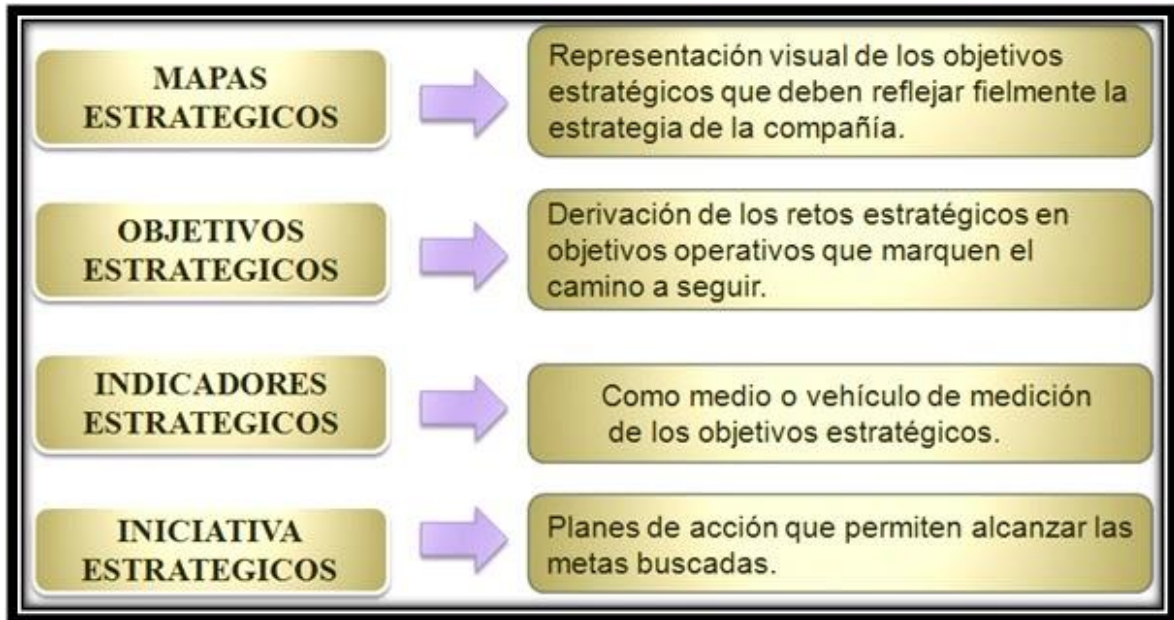
Se debe identificar y evaluar las metas estratégicas claves junto con sus riesgos con el fin de seleccionar alternativas estratégicas que marquen el rumbo de la organización.

- **Qué hacer para lograrlo?**

Lo que se busca es la elaboración de un plan estratégico que especifique los fines para alcanzar el cambio deseado.

En la Figura 4 observamos los componentes y elementos dentro de un sistema de Balanced Scorecard:

**Figura 4. Componentes y elementos de un sistema Balanced Scorecard**



El uso de herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, nos permitirán traducir la estrategia en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas que orientan la acción de todos en la organización. Además permiten describir de forma coherente, clara e integral la forma en que los activos, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar propuestas de valor para el cliente y los resultados financieros.

Según lo anterior el BSC nos permite:

1. Aclara y traducir la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar y establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la retroalimentación, aprendizaje y formación estratégica.

En conclusión el Balanced Scorecard para Factoring Bancolombia ofrece un marco para describir la creación de valor en la organización y en ese sentido, permite medir la actuación de la empresa desde las cuatro perspectivas.

#### **4.2 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DE MEJORAMIENTO A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL BSC EN FACTORING BANCOLOMBIA**

La implementación del BSC en Factoring Bancolombia puede durar varios meses para lograr que los empleados se familiaricen y conozcan el proceso a realizar, ya que es necesario cambiar el sistema de gestión de desempeño, medir y evaluar a cada uno de los empleados, comunicar todas las medidas de cambio en la organización e incluso revisar los sistemas tecnológicos o de infraestructura que se requieran.

Este proceso de implementación debe asumirse como un proyecto de cambio, de romper paradigmas, en el cual se debe alinear a los empleados con la estrategia a través de tres procesos:

- Programas de comunicación y capacitación.
- Qué los objetivos individuales y grupales estén unidos a los estratégicos.
- Mediante sistema de incentivos y recompensas.

Este mecanismo constara de cuatro fases fundamentales:

- 1. Fase de Desarrollo:** Equivale a decir, etapa de “diseño del Balanced Scorecard”. Es decir construir un BSC identificando objetivos e indicadores. Los cuales permitan bajar la información al resto de la organización.
- 2. Fase de Uso del BSC:** Se comienzan a incorporar los datos de desempeño de los indicadores e iniciativas.

**3. Fase de Gestión Estratégica:** Se usa activamente el BSC para examinar operaciones, manejar la agenda estratégica y afianzar el proceso de reuniones de análisis de desempeño y estrategia.

**4. Fase de Gerencia con Enfoque en la Ejecución Estratégica:** La empresa ya adaptó el BSC como la pieza central de su gerencia, presupuesto, gestión de incentivos, y reporte de actividades mediante las reuniones de análisis de ejecución de la estrategia.

La metodología puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de las fases, de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma.

En algunos casos, el mismo involucramiento de los niveles ejecutivos puede acelerar el proceso, produciéndose la integración de algunas de las actividades que se ejecutan en cada una de las fases, tareas y talleres que forman parte del proceso.

Para esta etapa del proceso los empleados deben tener incorporadas las siguientes competencias corporativas con las cuales lograrán un desempeño superior para el logro de la estrategia:

- Orientación al Resultado.
- Orientación al Cliente.
- Construcción y Mantenimiento de Relaciones.

Así mismo se tiene identificado en Factoring Bancolombia unos factores claves de éxito que llevarán a que la implementación sea más rápida y estratégica:

**Tabla 6. Factores Claves de éxito**

Personal calificado e idóneo	Oportunidad con los clientes y pago
Experiencia en el mercado	Ubicación y cobertura a las principales ciudades
Capital de trabajo y recursos	Precio del servicio
Tecnología	Relaciones comerciales
Infraestructura	Cobertura nacional
Enfoque de desarrollo organizacional	Procesos de educación y capacitación
Política de servicio	

Para iniciar la implementación del BSC se necesita conformar dos equipos de facilitadores. Uno es el núcleo de altos directivos para que describan lo que se espera con el proceso y diseñen la estrategia para llevarlo a cabo. También tienen la responsabilidad de ayudar a seleccionar los indicadores que se quieren medir. Un segundo equipo es el de apoyo, encargado de facilitar todos los recursos para implementar el cuadro de mando integral, mantenerlo actualizado y redactar informes mensuales para hacer seguimiento y comunicar los resultados obtenidos a toda la organización. Este también es responsable de organizar la agenda para las reuniones del comité de dirección en el cual se evalúan los avances de la estrategia.

Para liderar la implementación del BSC en Factoring Bancolombia se deben asumir ciertas responsabilidades y roles:

**El Gerente General:**

- ✓ Es el encargado de liderar y facilitar este proyecto, de brindar espacios y momentos de verdad con toda la organización. De su compromiso, apoyo y consistencia depende el éxito o fracaso del mismo.

- ✓ Debe crear la necesidad de cambio, debe liderar las actividades para la definición de la estrategia corporativa y es el enlace entre la organización y los departamentos de Dirección.
- ✓ Recae también la asignación de recursos que le apunten a los objetivos y metas estratégicos a nivel corporativo.
- ✓ Debe liderar la revisión constante de los resultados con el fin de retroalimentar, apoyar y gestionar el mejoramiento en función de lo planeado.

**Directivo de gestión Estratégica:**

- ✓ Es el responsable de la gestión estratégica y facilita el desarrollo del Mapa Estratégico y el cuadro de mando integral de Factoring Bancolombia, asegurando que los procesos de gerencia estratégica, alineación de unidad de negocios y de apoyo, reuniones de revisión administrativa, administración de iniciativas estratégicas, sistema de desempeño, etc estén acordes con la estrategia.

**Líderes de áreas y Directores de oficinas:**

- ✓ Deben participar activamente en cada una de sus dependencias y departamentos y liderar la definición de los cuadros de mando, al igual de las iniciativas que le puedan aportar a la estrategia corporativa.
- ✓ Deben facilitar el cumplimiento de los objetivos del área proporcionando los recursos y condiciones necesarias para garantizar el buen desempeño de sus colaboradores.
- ✓ Liderar el proceso de comunicación y traducción de la estrategia en sus áreas y dependencias y el seguimiento a los resultados.
- ✓ Participar en la retroalimentación continua entre sus colaboradores y a nivel corporativo.

En conclusión los equipos directivos de Factoring Bancolombia pueden gestionar la estrategia, mediante:

- El seguimiento de la actuación y los resultados.
- La interpretación de datos en equipos de trabajo.
- La formulación y el desarrollo de nuevas ideas estratégicas.
- La actualización de los indicadores y el presupuesto.

Finalmente, la revisión periódica de las estrategias sincronizadas con el acontecer del entorno es una necesidad vital para la actualización del cuadro de mando integral ya que pueden presentarse situaciones emergentes que obliguen a realizar cambio en la estrategia.

Las herramientas de internet, intranet y el software de cuadro de mando integral deben facilitar la generación y comunicaciones de ideas y oportunidades de mejora y retroalimentación al interior de la organización

#### **4.3 FACTORES DE RIESGO PARA EL ÉXITO DE LA EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

- Falta compromiso de la Dirección.
- Falta de continuidad en el proceso.
- Mantener el BSC en la alta dirección solamente
- Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando Integral versus Tablero de Control.
- Pocos empleados implicados
- Proceso de desarrollo demasiado largo.
- Contratar consultores sin experiencia.



#### **4.4 POLÍTICA DE SERVICIO DE FACTORING BANCOLOMBIA**

Factoring Bancolombia propenderá por la debida diligencia frente al consumidor financiero, con el debido suministro de información sobre sus productos y la prestación de servicio, en la atención debida y respetuosa a los clientes en desarrollo de las relaciones que se establezcan con estos y en la realización normal de las operaciones.

En desarrollo de esta política, Factoring Bancolombia deberá propender por:

i) Otorgar la información adecuada sobre la prestación de un servicio o producto a un Consumidor Financiero y ii) evitar que se presenten Quejas y reclamos por parte de los Consumidores Financieros por actitud inadecuada de los Colaboradores.

Para el cumplimiento de esta política debemos encaminar nuestras acciones hacia el logro de los resultados, para asegurar el desarrollo y la sostenibilidad de nuestros clientes y grupos de interés; mejorando continuamente el desempeño de los procesos y el fortalecimiento integral de la gestión Organizacional, con enfoque preventivo y en cumplimiento de los requisitos legales.

Para nosotros los clientes son nuestra razón de ser, por eso fiel a la filosofía de servicio y orientación a los clientes, se han establecido los siguientes mecanismos necesarios para resolver los requerimientos que estos presenten:

- Priorización de los servicios, programas, proyectos, y orientación de los recursos, de acuerdo con la normatividad existente y las necesidades económicas y de liquidez de nuestros clientes.

- Ampliación de cobertura, cualificación e innovación de productos y servicios, en condiciones de favorabilidad para nuestros clientes, con un prudente manejo en los riesgos para Factoring Bancolombia.
- Recibir, procesar y responder a los Requerimientos de Clientes o Partes Interesadas, teniendo en cuenta la propuesta de valor de Factoring Bancolombia, políticas internas y la normatividad vigente, buscando la satisfacción del Cliente.

## CONCLUSIONES

- La propuesta del Balanced Scorecard para las entidades, sirve como base para evaluar y diseñar las estrategias de las mismas, con vistas a lograr un mejor trabajo en el campo de acción donde se desarrollan sus actividades.

En la actualidad el enfoque del BSC considera no sólo la dirección del corto plazo, sino también el futuro, para así lograr el cumplimiento de sus expectativas en el largo plazo.

- La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.
- La formulación del Balanced Scorecard en la empresa Factoring Bancolombia será de gran utilidad para la gestión de su estrategia, ya que movilizaría a los empleados hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de la canalización de sus energías, habilidades y conocimientos en la organización hacia el logro de las metas estratégicas. La aplicación de esta herramienta proporcionaría un instrumento para clarificar, medir y aplicar una estrategia, que nos permitirá crecer y generar valor, aumentar la eficacia y eficiencia, y fundamentalmente mejorar la calidad de servicio y la percepción de los clientes hacia la empresa.
- El Cuadro de Mando integral permite estratégicamente considerar los puntos competitivos con el resto del Entorno y coloca a toda una organización a retarse diferencialmente con los Mismos.

- La aplicación del Balanced Scorecard permite determinar aportes significativos que van a enriquecer en el corto plazo ,valores agregados a todas las esferas de Clientes que interviene en el Negocio: Externos, Internos , Socios y de igual forma los compromete en un concepto de Gestión Integral, llevando a un enfoque de Gerencia Moderna donde se aplanan las estructuras y hace más funcional las jerarquías
- Para una Empresa como Factoring Bancolombia que enfrenta retos de posicionamiento de negocio, fidelización y expansión de mercado, esta propuesta Gerencial asegura indicadores de mayor calidad que potencializan los Fines Financieros de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

Balanced Scorecard, <http://www.sigweb.cl/biblioteca/BalanceScorecard.pdf>

Balanced Scorecard, [www.gerencie.com/balanced-scorecard.html](http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html)

Coltefinanciera, [www.coltefinanciera.com.co/factoring/factoring-tasas](http://www.coltefinanciera.com.co/factoring/factoring-tasas)

Concepto de Balanced Scorecard [http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/Cuadro de Mando Integral](http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/Cuadro_de_Mando_Integral),  
[es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral#V.C3.A9ase\\_tambi.C3.A9n](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#V.C3.A9ase_tambi.C3.A9n)

Factoring Bancolombia,  
[http://www.factoringbancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349518850&pageName=Factoring%2FFFT\\_TemplateEduFinanciera&rendermode=previewnoinsite](http://www.factoringbancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349518850&pageName=Factoring%2FFFT_TemplateEduFinanciera&rendermode=previewnoinsite)

Factoring Bancolombia,  
[www.factoringbancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266348873367&pageName=Factoring%2FFFT\\_TemplateConHome](http://www.factoringbancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266348873367&pageName=Factoring%2FFFT_TemplateConHome)

Indicadores Financieros, [www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf](http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf)

La hora del Factoring, [www.cambio.com.co/economiacambio/855/6618808-pag-2\\_2.html](http://www.cambio.com.co/economiacambio/855/6618808-pag-2_2.html)

La hora del Factoring, [www.cambio.com.co/economiacambio/855/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_CAMBIO-6618808.html](http://www.cambio.com.co/economiacambio/855/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_CAMBIO-6618808.html)