

IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA SHAREPOINT: GESTOR DE APROBADOS
Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE
NEGOCIOS APROBADOS NO DESEMBOLSADOS DE SUFI REGIONAL CENTRO DE
BANCOLOMBIA S.A.

Kendry Yulieth Salas Rodríguez

Id. 241436

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA SHAREPOINT: GESTOR DE APROBADOS
Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE
NEGOCIOS APROBADOS NO DESEMBOLSADOS DE SUFI REGIONAL CENTRO DE
BANCOLOMBIA S.A.

Kendry Yulieth Salas Rodríguez

Id. 241436

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director del Proyecto

MSc. Lupita Serrano Gómez

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

Agradecimientos

Al finalizar un trabajo tan arduo como es el desarrollo de mi trabajo de grado, es inevitable no agradecer a cada una de esas personas que lo apoyaron y estuvieron al lado motivándome a seguir. Debo agradecer primeramente a Dios, quien me guio y me llenó de sabiduría durante el desarrollo de la práctica empresarial, a mis padres por su apoyo inmutable, a la docente Lupita Serrano Gómez de manera muy especial y sincera porque bajo su dirección, apoyo, confianza y capacidad para guiar, he podido culminar este ciclo; y finalmente a Sufi por su aporte invaluable no solamente, en el desarrollo de la práctica, sino también en mi formación como persona.

Tabla de Contenidos

Introducción	3
Capítulo 1 Generalidades de la Empresa	5
Capítulo 2 Diagnóstico de la Empresa.....	9
Capítulo 3 Antecedentes	14
Capítulo 4 Justificación.....	16
Capítulo 5 Objetivos	18
Capítulo 6 Marco Teórico.....	19
Capítulo 7 Metodología	25
Capítulo 8 Caracterización de los negocios aprobados no desembolsados de sufi regional centro de Bancolombia S.A	27
Capítulo 9 Evaluación de los puntos críticos para la mejora en el proceso de aprobados no desembolsado.....	34
Capítulo 10 Diseño de estrategias para disminuir los altos índices de negocios aprobados no desembolsados	39
Capítulo 11 Planes de mejora para contribuir en el progreso del mejoramiento de los aprobados no desembolsados en Sufi Bancolombia.....	43
Capítulo 12 Conclusiones y recomendaciones	50
Lista de Referencias	52

Tabla 1. Campos modificables en el gestor de aprobados	21
Tabla 2. Caracterización de la herramienta: gestor de aprobados	28
Tabla 3. Indicadores	30
Tabla 4. Valor de proyecciones vs Valor real desembolsado	35
Tabla 5. Porcentaje de conversión	36
Tabla 6. Histórico de aprobados no desembolsados	37
Tabla 7. Retroalimentación de la herramienta: Gestor de aprobados y buenas prácticas	39
Tabla 8. La generación de informes	40
Tabla 9. “Campaña de aprobados no desembolsados	40
Tabla 10. Acción del mejoramiento en el ingreso de información en el gestor de aprobados	49

Figura 1 Estructura Organizacional	5
Figura 2. Proceso de desembolso.....	11
Figura 3. Evaluación indicador de aprobados sin desembolsar 2017	13
Figura 4. Herramienta Gestor de aprobados	23
Figura 5. Gestión de los asesores en la herramienta Gestor de aprobados	36
Figura 6. Porcentaje de gestión durante la campaña de aprobados.....	42
Figura 7. Acciones a desarrollar de la bitácora en Excel.....	44
Figura 8. Tablas de la bitácora en Excel	46
Figura 9. Modelo del informe de aprobados no desembolsados.....	47

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA SHAREPOINT: GESTOR DE APROBADOS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE NEGOCIOS APROBADOS NO DESEMBOLSADOS DE SUFI REGIONAL CENTRO DE BANCOLOMBIA S.A.

AUTOR(ES): Kendry Yulieth Salas Rodríguez

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Lupita Serrano Gómez

RESUMEN

El propósito de la práctica empresarial desarrollada en Sufi Bancolombia es el de implementar la herramienta SharePoint: Gestor de Aprobados y la formulación de estrategias para el mejoramiento en el proceso de aprobados no desembolsados tomando como base: la verificación de la actualización de la información, la gestión de la herramienta por parte de asesores y ejecutivos, las proyecciones del valor total desembolsado comparado con el valor real de este a cierres de mes, y lo que se está desembolsando respecto a los negocios aprobados no desembolsados. Para desarrollar este objetivo se lleva el control de los ingresos de los ejecutivos y de los asesores a la herramienta, la verificación de su buen uso, y el apoyo en cuanto al aprendizaje y acogida que esta ha obtenido. Se diseñan espacios para el refuerzo y la retroalimentación en los procesos, generando intercambio de ideas, experiencias y observaciones al respecto y que a su vez permiten mejorar las funciones que el gestor de aprobados realiza. Además, se lleva a cabo la revisión porcentual para comparar los negocios aprobados que realmente llegan al desembolso, así como la curva de aprendizaje frente al gestor y finalmente, se determinan planes de mejora para que la estrategia se mantenga y sea una herramienta que haga parte de las actividades cotidianas de la regional. Dentro de los logros de la práctica empresarial se destaca la responsabilidad de ejecutar y verificar los parámetros mencionados, el mantener actualizado al personal con informes diarios de los desembolsos y de negocios aprobados no desembolsado, dando gran soporte y apoyo en el proceso, generando la alerta para que el compromiso sea total tanto por quienes confeccionan la herramienta como por los encargados de hacer uso de ella.

PALABRAS

CLAVE:

Gestión, negocios aprobados no desembolsados, herramienta SharePoint

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: IMPLEMENTATION OF THE SHAREPOINT TOOL: APPROVED MANAGER AND FORMULATION OF STRATEGIES FOR IMPROVEMENT IN THE PROCESS OF BUSINESS APPROVED WITHOUT DISBURSEMENTS FROM SUFI REGIONAL CENTER OF BANCOLOMBIA S.A

AUTHOR(S): Kendry Yulieth Salas Rodriguez

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Lupita Serrano Gómez

ABSTRACT

The purpose of the business practice developed in Sufi Bancolombia is to implement the SharePoint tool: Approval Manager and the formulation of Strategies for the Improvement in the Process of Non-Disbursed Approvals starting with: the verification of the update of the information, the management of the tool by advisors and executives, the projections of the total value compared with the current value of this at the end of the month and the approved businesses disbursed To develop this objective, the income of the executives and the advisors to the tool is controlled, the verification of its good use, and the support in terms of learning and reception that it has obtained. It design spaces for reinforcement and feedback in the processes, generating exchanges of ideas, experiences and observations in this regard and which in turn allow us to improve the functions that the tool performs. In addition, the percentage review is carried out to compare the approved businesses with the actually disbursed, as well as the learning curve and finally, improvement plans are determined so that the strategy is maintained and tool take part that is part of the daily activities of the regional. The accomplishment of the business practice are highlighted by the responsibility and verification of the established parameters, keep staff updated with daily reports of disbursements and approved business not disbursed, giving support and support in the process and generating the alert so that the commitment is total, both by those who make the tool and by those in charge of making use of it.

KEYWORDS:

Management, approved business not disbursed, SharePoint tool

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Sufi Bancolombia está posicionada en el mercado de créditos, con alta calidad en la gestión y efectividad en los negocios, donde es primordial la sinergia y cumplimiento en todos los procesos para llevar a cabo todos los objetivos propuestos. La compañía maneja diariamente gran volumen de estudios de créditos, enfocándose en materializar el mayor número de negocios aprobados, por medio del constante acompañamiento por parte de asesores y ejecutivos a estos.

Concretar un negocio tomado de la mano a un servicio eficaz, para Sufi, no es sumar un desembolso más, es lograr un futuro cliente fiel; por lo tanto, es fundamental enfocarse en el inicio del proceso, donde se le da tratamiento a los negocios aprobados no desembolsados, los cuales presentan falencias en el control en tiempo real del estado en que se encuentran, la falta de comunicación e información actualizada, lo cual da como resultado un alto índice de negocios aprobados que no se materializan y que por ende generan ineficiencia para el proceso y para la compañía.

Por medio del presente trabajo se busca realizar un mejoramiento a través de estrategias basadas en la herramienta de SharePoint nombrada como gestor de aprobados con el propósito de lograr un proceso mucho más efectivo de negocios aprobados no desembolsados, para que se concrete la venta. El gestor de aprobados es una bitácora en línea que permite visualizar la información en tiempo real, permitiendo controlar y llevar a cabo la atención del negocio en tiempo record, de modo que mejore el flujo de negocios en el día a día. Así mismo, se libera carga operativa por medio de la unificación y actualización de la información, que permite gestionar, actuar y facilitar la toma de decisiones en cuanto a la determinación de las acciones preventivas o correctivas que se deben realizar para ejecutar los desembolsos en la regional.

Dentro de los logros alcanzados en la realización de la práctica se encuentran, entre otros, el permitir el control de la información y la gestión ágil para la verificación del estado de

la zona con un resultado de 92% en la gestión del personal y un aumento de los negocios desembolsados en un 43% de los negocios aprobados. Además dar cabida a respuestas inmediatas a las necesidades que se presentan y que finalmente, permiten tener planes de contingencia para enfrentar los entornos cambiantes en el que se desarrolla el negocio.

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa

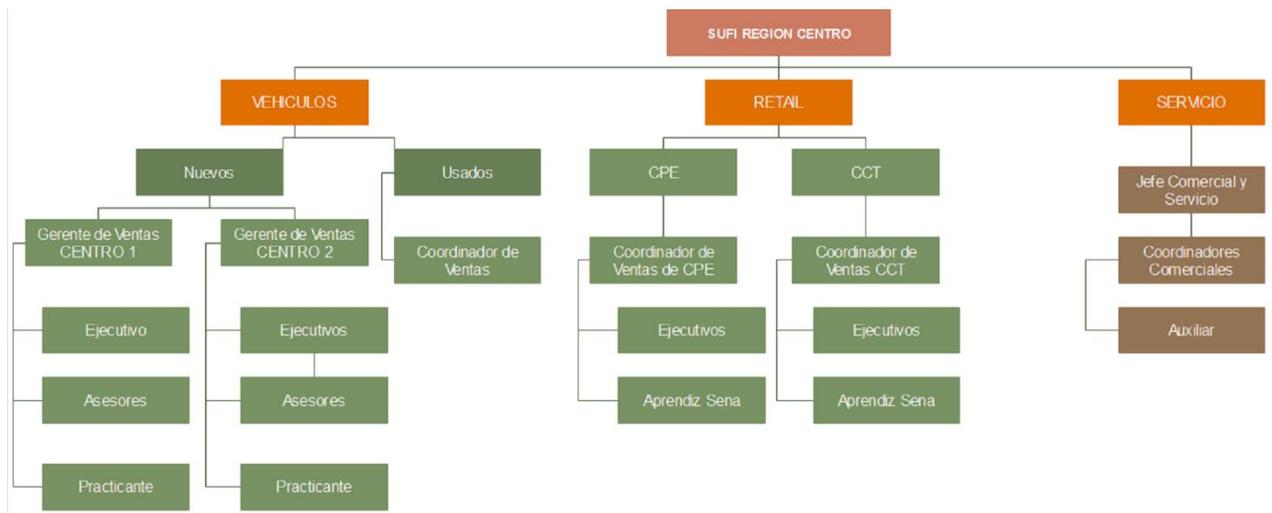
Actividad Económica / Productos y Servicios

Bancolombia S.A. – Sufinanciamiento S.A- Sufi-, es una marca de Bancolombia con experiencia, solidez y posicionamiento en los mercados de crédito de estudio, vehículos, motos y consumo masivo. Ha sido diseñado para identificar cuáles son las necesidades de los clientes del banco y así llegar a ellos por medio de los canales más apropiados para ofrecer una financiación. (“Somos sufici”, 2018)

Estructura Organizacional

Tomando como base a Sufi región centro, se tienen actualmente 64 empleados los cuales se encuentran demarcados en la siguiente estructura organizacional.

Figura 1 Estructura Organizacional



Fuente: Autoría propia.

Reseña Histórica

Durante 140 años el grupo Bancolombia ha sido una organización dinámica cambiante que ha sabido adaptarse al cambio para cumplir con el mismo propósito, que es acercar a las personas a sus sueños. La perdurabilidad de la organización ha sido posible por las decisiones tomadas como haber incorporado nuevas unidades de negocios que han posibilitado llegar a clientes y aliados con soluciones financieras para el éxito en el logro de los propósitos.

Sufi es unidad de negocio del grupo Bancolombia con una historia de 35 años, que ha cumplido sus retos al ser cuidadoso con los cambios que se generan en el mercado y respondiendo de manera innovadora para satisfacer la necesidad de sus clientes y aliados incrementando la rentabilidad del negocio y llegando a todos los rincones de Colombia

La historia comienza en 1980 Suramericana de Seguros S.A. adquiere a la compañía Colombo Mexicana de Inversiones COLMES, cambia su razón social por Compañía Suramericana de Financiamiento Sufinanciamiento y se traslada su sede a la ciudad de Medellín.

En aquella década, la Compañía estaba orientada a satisfacer necesidades de crédito de la pequeña y mediana empresa, estrategia que cambia en 1992 ya que aborda el desarrollo de líneas de crédito dirigidas a personas naturales, y lanza el primer producto de financiación de primas de seguros para los clientes de Suramericana, permitiendo el posicionamiento en el crédito de consumo gracias a tarjetas de marca privada, créditos de vehículos y libre inversión. Luego en 1999, Sufinanciamiento absorbió a Leasing del Pacífico S.A. compañía de financiamiento comercial especializada en la financiación de créditos y leasing de vehículo logrando una posición importante en el negocio de crédito de vehículos en Colombia.

Bancolombia S.A., Colcorp Corporación Financiera S.A., Fondo de Empleados de Bancolombia FEBANC, Fundación Bancolombia e Inmobiliaria Bancol S.A., adquirieron

a Sufinanciamiento, el 29 de diciembre de 2003, con lo cual pasó a formar parte del Grupo Bancolombia, fortaleciendo el negocio de vehículo y creando la tarjeta para financiar compras en almacenes éxito.

En 2006 se da la primera alianza con RENAULT crédito segunda marca de vehículos en Colombia y la primera alianza con AKT en el negocio de motos de bajo cilindraje. En el 2009 se crean las regionales caribe y centro complementando las regiones Antioquia, Bogotá y sur logrando cobertura en 5 regiones de país.

En 2009 Sufinanciamiento S.A. y Bancolombia S.A iniciaron un proyecto de realizar una cesión de activos, pasivos y contratos de Sufi a Bancolombia y el 25 de febrero del 2010 mediante la Resolución No. O419 de la Superintendencia Financiera de Colombia, se aprobó una cesión parcial de activos, pasivos y contratos de Sufi a Bancolombia. (“Historia”, 2018).

En 2011 alcanzaron altos ingresos en crédito de cartera y lanzaron el producto crédito para estudiar. Luego en el 2014 se lanza el crédito de consumos para terceros y en el 2015 siguen evolucionando especializando con créditos para personas naturales y acercarse a nuevos clientes y aliados, posicionándose como una compañía enfocada en el crecimiento sostenible con un equipo de alto desempeño, que siguen acercando a las personas a sus sueños.

La empresa se encuentra ubicada en la actualidad en la Cra 33 N° 45-52 Edificio Metropolitan Piso 7

Descripción del área específica de trabajo

En la estrategia de Sufi Bancolombia se ofrecen créditos de tres tipos: Créditos de vehículo, nuevo o usado; créditos para estudio (CPE) ya sean cursos, diplomados, pregrados, posgrados y estudios en el exterior; créditos de consumo para terceros (CCT).

El área específica de trabajo donde se desarrolla el proyecto es en la banca de financiación de créditos de Vehículos nuevos y/o usados dirigidos a personas jubiladas, trabajadores independientes o empleados por modalidad de leasing o el crédito ordinario, ya sea para uso comercial o particular. (“Productos y servicios”, 2018)

El Supervisor Técnico de la práctica empresarial es la gerente Fanny Catalina Vélez Vásquez, cuyo cargo es el de Gerente de Ventas Zona Centro Sufi Bancolombia.

Capítulo 2

Diagnóstico de la Empresa

Sufi es una marca de Bancolombia; sin embargo, muestra diferencias en cuanto a los procesos y productos que Bancolombia ofrece; Sufi se encuentra muy bien establecida caracterizándose por su actividad en el financiamiento, ofreciendo a sus clientes asesorías en cualquier momento y desde cualquier lugar. El área de financiamiento para vehículos está a cargo por dos líderes, Andrea Carolina Correa y Catalina Vélez Vázquez. La líder, Catalina Vélez es la encargada de la Región de Santander y Norte de Santander, quien muestra inquietud frente a las falencias que se presentan constantemente en el área de desembolsos, dando lugar al aumento del índice de negocios aprobados no desembolsados.

El proceso general de un crédito de vehículo en Sufi, se encuentra diagnosticado de la siguiente manera.

Asesoría y viabilidad: es la etapa inicial donde de acuerdo con la necesidad del cliente el ejecutivo, asesor o auxiliar comercial, ofrece las diferentes opciones de financiamiento, productos complementarios como los seguros y planes financieros con el objetivo de encontrar la mejor opción teniendo en cuenta el perfil del cliente. En esta etapa se realiza la viabilidad del crédito, si se tiene un resultado favorable el comercial puede dar paso al diligenciamiento de los documentos y la solicitud de soportes necesarios para la aprobación del financiamiento de acuerdo con el perfil del cliente.

Análisis de crédito: el comercial envía el negocio a estudio de crédito, donde se realiza un análisis financiero que tiene como resultado la aprobación o negación del mismo. La gestión de esta etapa se realiza en la mesa de apoyo también llamada PIC 18 internamente, donde los analistas revisan la capacidad de endeudamiento del cliente y el comportamiento con obligaciones financieras anteriores, así como corroboran la veracidad de la información presentada por el cliente

Tramitación: después de aprobado el crédito, el comercial de acuerdo con el tipo de financiación y promoción aprobada por el PIC, procede a la firma de los documentos necesarios y solicita al concesionario la realización de los trámites necesarios ante la dirección de tránsito y transporte respectiva.

Registros en el RUT: son registros previos de las entidades financieras para prevenir el fraude como soporte para ratificar la legalidad. Se debe incluir la tarjeta de propiedad para vehículo usado o la factura original de venta e ingresar y realizar el “who is who”, que es la aplicación por medio de la cual se realiza la validación de la cédula del cliente o de la persona que queda registrada en la tarjeta de propiedad, el objetivo es disminuir los fraudes registrados por suplantación de identidad.

Apertura: internamente es la etapa donde se confirma el negocio y se crea la obligación en el sistema de acuerdo con las condiciones aprobadas y con el tipo de plan financiero, el cual puede ser tradicional o por tramos.

Desembolso: el negocio pasa por dos procesos, seguros y operaciones, donde se realiza la revisión de los documentos y se da el aval para desembolsar el monto aprobado.

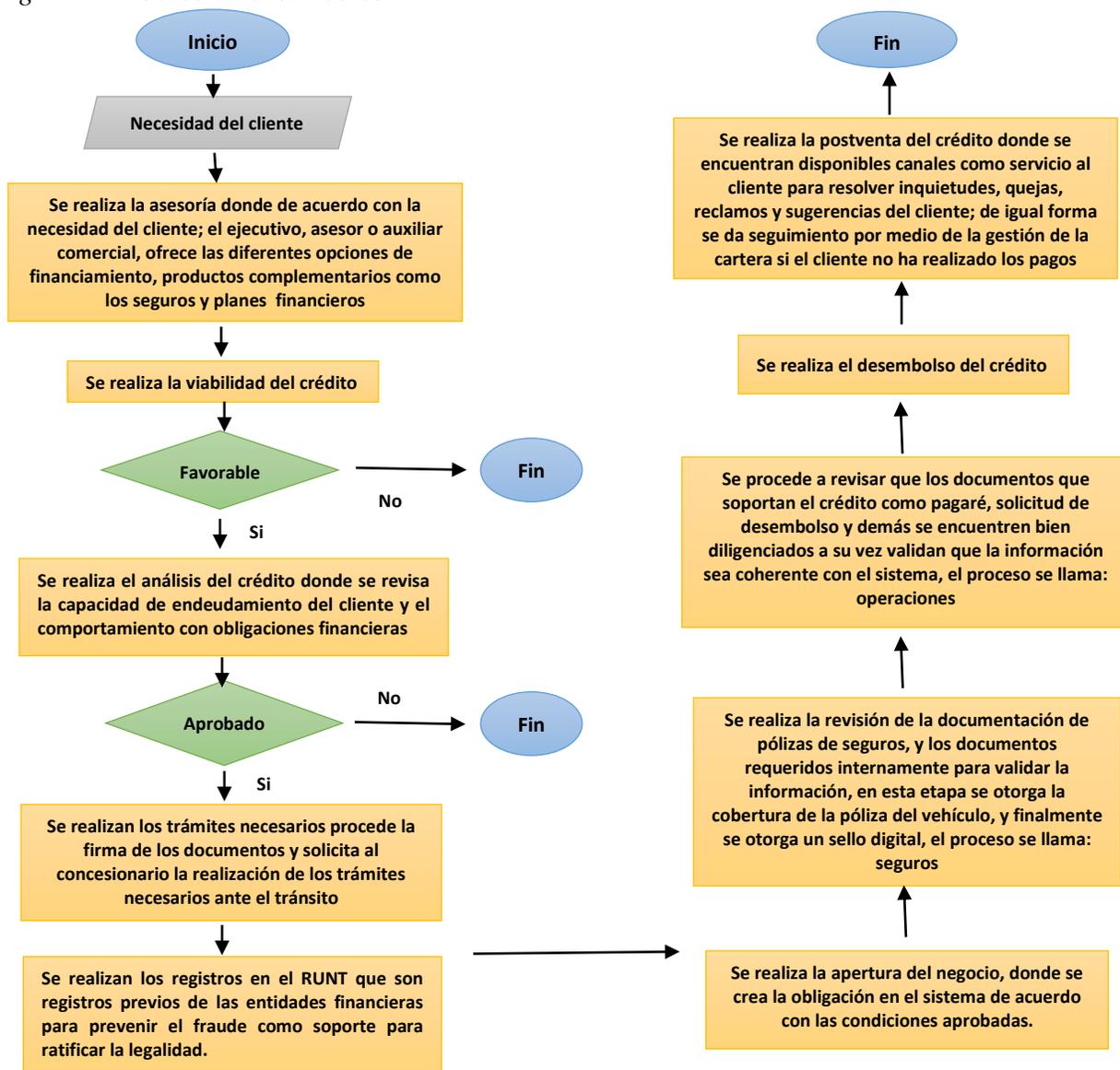
En cuanto a Seguros, en este proceso se hace la revisión de la documentación de pólizas de seguros y los documentos requeridos internamente para validar la información, en esta etapa se otorga la cobertura de la póliza del vehículo, a su vez se revisa el seguro de vida si el cliente tomó el producto complementario. En seguros le ponen un sello digital el cual es fundamental para la revisión del siguiente proceso.

En operaciones revisan que los documentos que soportan el crédito como pagaré, solicitud de desembolso y demás se encuentren bien diligenciados a su vez se valida que la información sea coherente con el sistema. Esta área es la responsable de desembolsar el dinero, ya sea al concesionario o al cliente, dependiendo de la naturaleza del crédito o modalidad del mismo.

Postventa: es la etapa donde se encuentran disponibles canales como servicio al cliente para resolver inquietudes, quejas, reclamos y sugerencias del cliente; de igual forma en esta área se da seguimiento por medio de la gestión de cartera, si el cliente no ha realizado los pagos periódicamente.

En la figura 2 se sintetiza el diagnóstico del proceso que se lleva a cabo actualmente en la empresa para la prestación del servicio de financiación – desembolso.

Figura 2. Proceso de desembolso



Fuente: Autoría propia

La gestión del proceso de desembolsos requiere de recursos y personas para llevarse a cabo; los recursos son las herramientas necesarias para que las personas realicen seguimientos de forma fácil y práctica y así mejoren su desempeño día a día, aludiendo en un descenso en el índice de aprobados no desembolsados y en las pérdidas por los costos operativos usados en los reprocesos del negocio.

Se manifiesta que los inconvenientes ocurren por la falta de revisión de los asesores y auxiliares ya sea por documentación incompleta, errores en la digitación, incumplimiento al no atender a tiempo cualquier solicitud, y la falta de reacción a tiempo del personal para generar cambios constructivos inmediatos. Además, los informes de los movimientos de los negocios se llevan a cabo desde Bogotá y presentan falencias asociadas a resultados y análisis alejados de lo que pasa en tiempo real, causados principalmente por falta de verificación y desactualización de datos.

Respecto a los movimientos de los negocios; la gerente diariamente recibe una bitácora de cada asesor o auxiliar con el progreso de los negocios al final del día de manera individual, lo que imposibilita conocer y reaccionar por el estado del negocio durante el día. Para esta labor, se está implementando la herramienta SharePoint: Gestor de aprobados, la cual es visible para todos en cualquier momento incorporando el trabajo cooperativo, esta herramienta fue diseñada por Diego Giraldo, analista de la gerencia de vehículo con domicilio en Medellín. Se puso en funcionamiento a partir del segundo semestre del 2017, pero su modo de uso y su importancia no fueron del todo difundidos; por lo tanto, hasta comienzos de 2018 por medio del diagnóstico de la zona de estudio, el empalme de los documentos y la revisión de equipo, se influirá en el comportamiento de los asesores y ejecutivos, quienes adoptan la herramienta, dándoles el apoyo y la formación que precisen para asegurar el alcance de los objetivos con la implementación de esta; de modo que todavía sea posible la ejecución de ajustes y actualizaciones en caso de que surjan descontentos con su uso, puesto la comodidad y la practicidad de la herramienta para quienes lo usen es lo más importante con el fin de disminuir el

porcentaje de negocios aprobados no desembolsados que correspondió a 33% en el 2017 para toda la dirección de vehículos.

Figura 3. Evaluación indicador de aprobados sin desembolsar 2017



Fuente: (Sufi Bancolombia, 2018)

Capítulo 3

Antecedentes

Influenciados por el mercado competitivo, Sufi Bancolombia considera de gran importancia llevar seguimiento comercial a cada uno de los clientes. Este trazado se ha realizado desde la gestión comercial, para dar a conocer el producto; hasta la post venta, de manera que la información proporcionada, sea conveniente para la medición del estado de la regional.

Pese a la necesidad de pronosticar y conocer el estado en tiempo real de los negocios que diariamente se aprueban, surge también la necesidad de establecer controles con la disponibilidad de información actualizada, para que permitan visualizar la tendencia y el comportamiento de los negocios aprobados no desembolsados y así definir estrategias de prevención.

Para realizar el seguimiento de los negocios aprobados no desembolsado en la empresa, cada persona llevaba individualmente una bitácora, alimentada con nuevos negocios y con los cambios que surgían en ellos durante la gestión; y se enviaba frecuentemente a la Gerente Catalina Vélez esta información. Cabe agregar que cada asesor expresa las ideas con un lenguaje diferente, de las cuales algunas hacen referencia a una misma acción. La gerente era la encargada de organizar una base con la información sintetizada, para luego realizar los análisis de la gestión de la región centro (zona de estudio), dando paso al desconocimiento de los cambios de estos durante el día y el trabajo operativo de más que generaba desperdicio de tiempo.

Por tanto, el tema con los negocios aprobados no desembolsados siempre ha estado latente, ocasionando alertas ya sea por motivos tanto internos como las fallas de la asistencia de los asesores o auxiliares, así como por motivos externos ya directamente originados por parte del cliente.

Finalmente, desde el segundo semestre del 2017 se implementó la estrategia de aprobados sin desembolsar: El Gestor de aprobados que es la herramienta que diseñó el equipo para poder hacer seguimiento a los clientes. No obstante, su modo de uso y su

importancia no fueron del todo difundidos, sólo hasta comienzos de 2018 se empieza a influir en los asesores y ejecutivos, quienes adoptan la herramienta, dándoles el apoyo y la formación que precisen para asegurar el alcance de los objetivos con la implementación. La herramienta se encuentra actualizada con las aprobaciones desde el 1 de diciembre de 2017.

Capítulo 4

Justificación

El personal que integra una organización debe vincularse directamente a todos los elementos estructurales de tipo: económico, material, tecnológico, psicológico, organizacional, social o cultural, llegando a ser partícipe en la estrategia empresarial al movilizar sus capacidades y talentos hacia el desarrollo corporativo y social. Por ello, es que la gestión humana requiere una visión sistémica, permanente y dinámica de las labores humanas que afectan a la empresa y por ende la respuesta de ésta a sus clientes.

En la actualidad las demandas exigen que además de ser eficiente individualmente en materia de producción, se debe lograr ser eficaz en un contexto global atendiendo a todos los procesos productivos mediante la coordinación grupal y el trabajo en equipo para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de un mercado cada vez más exigente, en el cual la competencia se torna agresiva al estar en constante búsqueda de ofrecer mejores opciones en cuanto a calidad y oportunidad. (Raudales García, 2014)

En Sufí Bancolombia región centro, se debe mejorar el tiempo de respuesta a las solicitudes para cada negocio aprobado. Este es el motivo que genera la necesidad de disponer un control constante para crear estrategias de mejora específicamente en el proceso de negocios aprobados no desembolsados, que permita llevar a cabo la actualización detallada y la verificación del estado de estos antes de desembolsarse.

Además, es preciso generar la comunicación continua del estado de los mismos por medio del envío de correos denominados como campanazos, varias veces al día; que permiten que el responsable del equipo gestione a tiempo y haga los llamados necesarios para que los desembolsos no creen colas y el proceso se finalice a tiempo.

Las deficiencias en el proceso de desembolso se deben en la mayoría de las veces a fallas de los asesores y auxiliares; ahora bien, existen razones externas al banco tales como: la naturaleza de algunos vehículos, los diversos trámites, o bien la documentación obstaculizada por el cliente. Sin embargo, esta última razón a la demora en el proceso puede evitarse de manera significativa con un buen seguimiento de contacto por parte del asesor o auxiliar encargado al cliente, para poder estar al tanto de los documentos que faltan, lo cual agilizaría el proceso.

La presente práctica empresarial se justifica ya que, realizando la respectiva medición de los procesos y la captura de datos de desempeño del equipo por medio del gestor de aprobados, se puede recolectar la información necesaria para crear estrategias en los procesos de desembolsos y hacerlos más eficientes para la organización, y para dar respuestas más oportunas a los clientes de Sufi.

También, es importante generar el continuo acompañamiento al equipo, para identificar las fortalezas y las debilidades en el uso de la herramienta, rescatando experiencias y prácticas que, a partir de la reflexión y el análisis de las labores cotidianas, sean ejemplos vivenciales para lograr participación activa y buenas costumbres en los seguimientos de los desembolsos; y así fortalecer los hábitos del buen uso de la herramienta en el ámbito laboral.

Capítulo 5

Objetivos

Objetivo general

Implementar la herramienta SharePoint: gestor de aprobados e implementar estrategias para el mejoramiento en el proceso de negocios aprobados no desembolsados de Sufi regional centro de Bancolombia S.A

Objetos específicos

- Caracterizar el proceso de los negocios aprobados no desembolsados de sufi regional centro de Bancolombia S.A durante el periodo comprendido del 21 de diciembre de 2017 al 16 de abril de 2018, para reconocer los problemas que impiden la gestión.
- Evaluar los puntos críticos para la mejora en el proceso de aprobados no desembolsados, por medio de la información recopilada del desempeño del equipo en la herramienta SharePoint: Gestor de aprobados.
- Diseñar estrategias para disminuir los altos índices de negocios aprobados no desembolsados, que permitan un mejoramiento en la gestión del proceso de desembolso.
- Ejecutar las estrategias y proponer planes de mejora para contribuir en el progreso del mejoramiento de los aprobados no desembolsados en Sufi Bancolombia

Capítulo 6

Marco Teórico

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. (Zaratiegui, 1999)

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismos son quienes tendrán la última palabra para decidir. (Solórzano Barrera & Aceves López, 2013)

Dale y Plunkett (1992) citan que varios estudios, autores y empresas señalan que los costos de calidad representan alrededor del 5 al 25% sobre las ventas anuales, estos costos varían según el tipo de industria, circunstancias en que se encuentre el negocio o servicio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de proceso. Mientras que Menichino (1992) indica que los costos de calidad pueden constituir del 35% al 50% de los gastos operativos en una organización de servicio. (Citado por Flores Preciado & Pérez Cruz, 2006)

Según el Lic. Manuel Ramón Betancourt Escobar Consultor en Desarrollo Organizacional en su artículo de opinión (s.f.), en las empresas de servicios es más impactante el concepto de los costos ocultos para el cliente en el caso de errores, ya que este, tiene una expectativa de lo que recibirá en el momento de contratar un servicio y cuando no satisface sus necesidades por errores de la organización, se puede ir del todo en busca del mismo servicio hacia la competencia. En el mercado se observa una gran cantidad de campañas publicitarias de bancos que ofrecen créditos en tiempos definidos,

empresas de seguros que dan plazos de cumplimiento y talleres que ofrecen tiempos de entrega determinados, pero que, en el momento de recibir al cliente, no tiene la capacidad o experiencia para cumplir el compromiso ofrecido, lo que representa una disminución de la imagen de la empresa ante el mercado y su respuesta a futuro será un cliente menos. (Betancourt Escobar, s.f.)

Reflejando lo anterior en Sufi Bancolombia, la mala gestión de los negocios y la falta del constante seguimiento de la información y el estado de los negocios, implicará inmediatamente en una falla del proceso interno de desembolso en el área de vehículos causando demoras e inconsistencias que finalmente, como lo enunciaba el autor, se verán reflejadas en la pérdida de un cliente y además pérdidas en cuanto a los costos de la mala calidad.

“Los costes de calidad se clasifican en dos categorías” (Padrón Robaina, 2005)

Costes de mala calidad: aquellos causados por no hacer las cosas bien a la primera y pueden ser costos de fallos internos, asociados a corregir los errores antes de que el servicio llegue a manos de cliente y costos de fallos externos, asociados a corregir los errores experimentados por el cliente.

Costes de buena calidad: son para evitar y detectar los costes de mala calidad, se dividen en los costes de evaluación, aquellos usados para detectar los errores y los costes de prevención usados para evitar que los errores ocurran.

La preparación del entorno de desarrollo es una parte muy importante dentro de la construcción de aplicaciones ya que permite que el trabajo en equipo se realice de forma sencilla al contar el equipo de desarrollo con las mismas herramientas

Las organizaciones usan SharePoint para crear sitios web. Puede usar los sitios como lugar seguro para almacenar, organizar y compartir información, además de acceder a ella, en cualquier dispositivo. Todo lo que necesita es un explorador web, como

Microsoft Edge, Internet Explorer, Google Chrome o Mozilla Firefox (Microsoft, 2018).

Entre algunas de las acciones permitidas en las herramientas SharePoint son:

- Cargar archivos en la biblioteca de documentos de SharePoint para poder tener acceso a ellos desde cualquier lugar
- Abrir un documento en una biblioteca de documentos
- Trabajar con otras personas en el mismo documento y al mismo tiempo
- Compartir documentos
- Compartir sitios
- Crear un sitio de grupo
- Compartir información con toda la organización.

El gestor de aprobados es una herramienta en SharePoint, que interviene como bitácora para llevar seguimiento de los negocios que no se han desembolsado; posee desde información neta del negocio, como el valor aprobado, el grupo de riesgo proporcionado, la marca del carro dado el caso, hasta información del cliente como cédula, teléfono y correo. Es usada por los asesores para ingresar el estado de sus negocios por medio de los últimos cuatro campos de la tabla, que son los únicos modificables.

Tabla 1. Campos modificables en el gestor de aprobados

Gestión	Es el estado del cliente, frente al negocio: continúa interesado, no contactado, no continúa interesado.
Detalle de gestión	Se escoge el porqué de la gestión: clientes desiste de tomar el crédito, lo toma con otra entidad, contesta un tercero, entrega de documentos ok, inconformidad de la tasa, pendiente firma de documentos.
Observaciones	Es información adicional, que permite conocer a fondo el estado del cliente; este campo es opcional y se puede escribir con libertad.
Fecha de modificación	Se ingresa la fecha en que se actualiza la base.

Fuente: Autoría Propia

Esta herramienta se convierte en una base de datos y en una importante fuente de información para gerentes, coordinadores, jefes o personas de la gerencia de estrategia y producto, en la dirección de vehículos para: evaluar resultados, llevar seguimientos, realizar informes de desempeño de los asesores, y crear estrategias ya sean enfocadas en la tendencia de los clientes que no toman el negocio, en la mejora del servicio o satisfacción del cliente partiendo del desempeño en la gestión.

Empresas como Air Canadá, Assurat, Booz Allen Hamilton, Hershey, Universidad Western Washington usan Share Point para múltiples funciones; en el caso de Air Canadá, esta mantiene su liderazgo en la industria al crear un ambiente de trabajo ágil donde los empleados pueden acceder y compartir información para mejorar la experiencia de vuelo de los clientes. Al utilizar Microsoft Office 365 para conectar aeropuertos, centros de llamadas, pilotos, auxiliares de vuelo y empleados de equipaje y mantenimiento con información clave, la aerolínea ha mejorado significativamente los flujos de trabajo y la eficiencia. (Fournel, 2015).

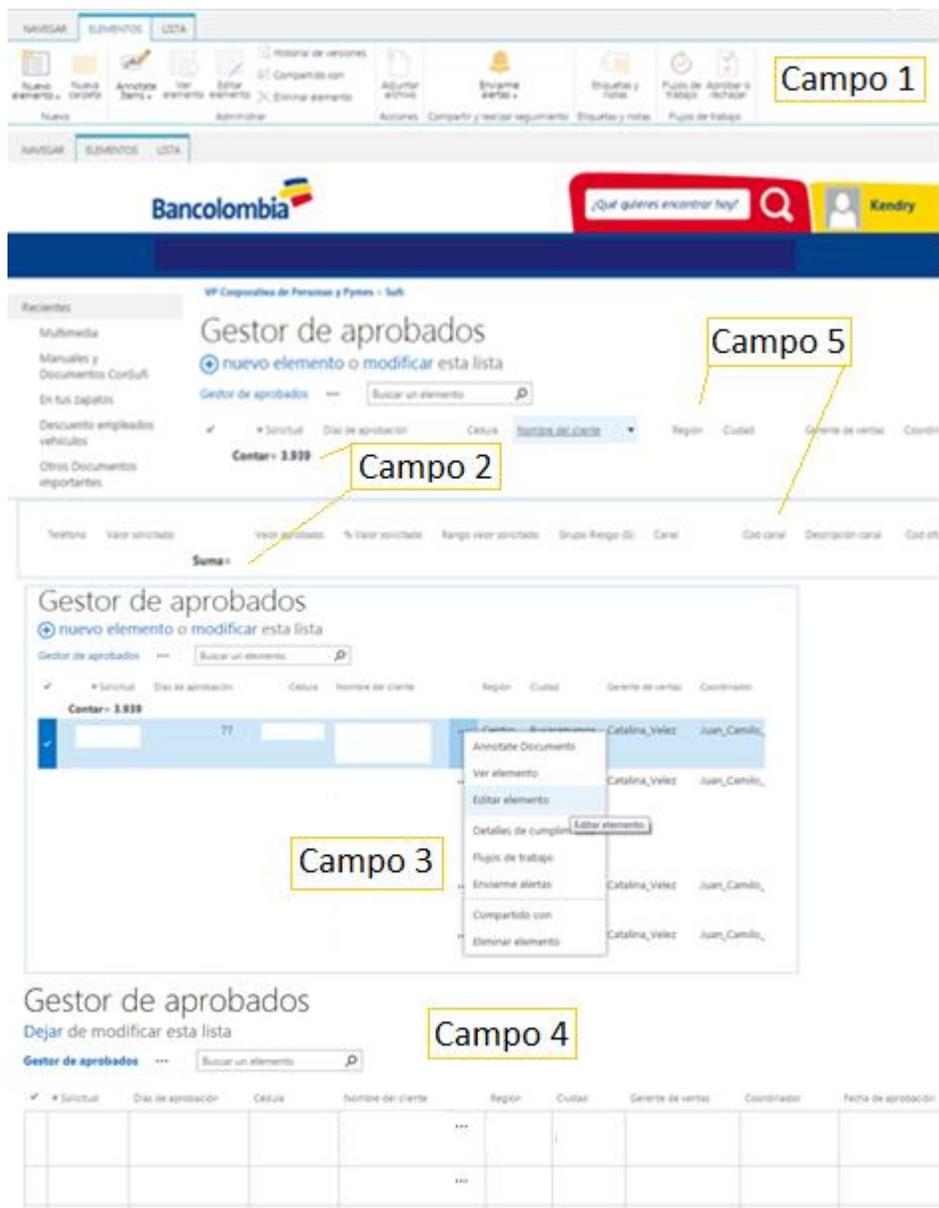
La herramienta en Sufi Vehículos, se encuentra disponible para el personal interno, se ilustra de la siguiente manera:

Campo 1. Los campos navegar, elementos y listas, permiten la configuración de la herramienta, ya sea de apariencia o de funcionamiento; por tal razón algunos de estos, solo están habilitados para el autor como tal.

Campo 2. Los segmentos contar y suma permiten ver de manera resumida la cantidad de solicitudes aprobadas y el valor aprobado que estas suman en total.

Campo 3. Estas son opciones de seguimiento que pueden ser configuradas por los asesores y ejecutivos para la efectividad en la gestión.

Figura 4. Herramienta Gestor de aprobados



Fuente: (Sufi Bancolombia, 2018)

Campo 4. Para registrar la gestión está la opción modificar lista, la base seguidamente tendrá apariencia de una hoja de cálculo tal como en Excel y para terminar la gestión y guardar la información en la opción dejar de modificar.

Campo 5. Esta es toda la información del negocio visible del negocio, donde solo son modificables los campos gestión, detalle de gestión, observaciones adicionales y fecha que son los campos de seguimiento visibles al final del cuadro.

La herramienta garantiza el seguimiento constante y poco a poco la mejora continúa de la empresa. La mejora continua exige a la organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la organización. La creación de una cultura de mejora continua en una organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye en reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

Capítulo 7

Metodología

La práctica empresarial se desarrolla metodológicamente, en primera instancia, realizando un diagnóstico por medio de observación directa, entrevistas e indagación, para poder conocer y caracterizar el proceso; y así proporcionar el panorama general de los aprobados no desembolsados en Sufi Bancolombia región centro y lograr denotar las principales falencias en este.

En un segundo momento, se realiza un estudio descriptivo de los puntos críticos a través del cual se evalúa la evolución de los índices de aprobados no desembolsados. Luego, se analiza la acogida y el efecto de herramienta de aprobados, analizando los cambios desde la implementación y hasta el instante que su uso ya sea costumbre en la compañía. Las variables que se trabajarán son el índice de negocios aprobados no desembolsados, los niveles de gestión, el nivel de desempeño, entre otros. Para poder realizar los informes de análisis, observar los movimientos, verificar la documentación y ratificar el estado de los respectivos negocios, se hace el uso de las plataformas corporativas como la intranet, Sufi Pro y Bizagi.

También se establece un plan de acción, para mejorar los indicadores de los aprobados no desembolsados, donde por medio de la implementación de la herramienta SharePoint: gestor de aprobados se toman acciones de mejoras, junto con las estrategias necesarias para hacerlo posible. En el proceso de la implementación se realizan entrevistas, socializaciones y seguimientos; que, junto con la cooperación del equipo y la comunicación constante con los asesores y auxiliares, permita la factible y oportuna verificación del estado de los negocios.

En el seguimiento del proyecto se debe realizar la comunicación constante con los asesores y auxiliares para que en el día a día, se ejecuten las actualizaciones necesarias de modo que cualquier inquietud, error o falla, pueda ser atendida en tiempo oportuno, y así

el proceso no sea estancado, además de conocer sus opiniones al respecto como un modo de retroalimentación. El respectivo acompañamiento y el trabajo en equipo dan paso al correcto y efectivo funcionamiento del proceso.

Capítulo 8

Caracterización de los negocios aprobados no desembolsados de sufi regional centro de Bancolombia S.A

La caracterización permite realizar el desglose de los negocios aprobados no desembolsados, quienes intervienen, de qué manera lo hacen y qué y para que, se utilizan los recursos en el proceso. El objetivo es resaltar la relación y la importancia existente entre los negocios aprobados no desembolsados y la herramienta a usar, llevando a cabo la descripción de las características o aspectos técnicos involucrados, que consecutivamente facilitan la identificación de puntos críticos, como punto de partida a la generación de planes estratégicos y de mejora.

La recolección de información para la descripción general en la caracterización se hizo por medio de entrevistas y conversaciones con los encargados en el proceso; unido a la observación directa y a los registros de las novedades de manera objetiva, descriptiva y detallada por parte de la practicante. Es de resaltar, que la información suministrada surge de los eventos del cotidiano mientras se lleva a cabo la gestión comercial de los negocios.

En cuanto a la caracterización de herramienta SharePoint, la información fue facilitada a través de capacitaciones asistidas por Diego Giraldo, analista de Sufi con residencia en Medellín.

Descripción del proceso

El proceso inicia con la gestión comercial de una solicitud. En la gestión comercial de acuerdo con la necesidad del cliente, el ejecutivo o asesor ofrece las diferentes opciones de financiamiento, productos complementarios como los seguros y planes financieros con el objetivo de que el cliente encuentre la mejor opción, teniendo en cuenta su perfil y así

determinar la viabilidad, de modo que, si la repuesta es positiva, se crean solicitudes de productos, los crediticios.

Luego, sigue la fase de la radicación. Las solicitudes son analizadas por medio del estudio del perfil de los solicitantes, su capacidad de pago y su historial crediticio frente al producto solicitado, lo cual tiene como resultado la aprobación o negación del crédito. La gestión de esta etapa se realiza en la mesa de apoyo también llamada PIC 18 internamente.

El tratamiento dado a los negocios aprobados no desembolsados. Interna y personalmente el asesor o ejecutivo debe llevar una bitácora, donde plasme el estado del negocio para llevar a cabo una gestión organizada. Esta debe contener información verídica de si la persona toma o no el crédito; en caso positivo, el seguimiento del post desembolso y a partir de los factores o las condiciones que rodean al cliente, realizar una acertada gestión comercial del caso.

La información veraz y acertada es fundamental para evitar reprocesos y demoras en la gestión. El seguimiento en el tratamiento de aprobados no desembolsado se realiza por medio de la herramienta Gestor de aprobados.

Herramienta SharePoint: Gestor de aprobado

Tabla 2. Caracterización de la herramienta: gestor de aprobados

Herramienta SharePoint: Gestor de aprobados
Objetivo: Seguimiento de aprobados no desembolsados
Proceso: Gestión de la información del estado de los negocios aprobados no desembolsados
Objetivos del proceso: Controlar y conocer el estado de los negocios y la verificación de información para realizar futuros pronósticos.
Responsable del proceso: Asesores comerciales, ejecutivos

Comienzo del sub proceso: llegada de la relación diaria de los créditos aprobados	Final del Subproceso: modificación de los créditos aprobados y barridos de los créditos aprobados vencidos o rechazados.
Entradas	Origen o fuente de información
Información del crédito: N° de la solicitud, días de aprobación, valor solicitado y aprobado, asesor encargado	Plataforma Sufi Pro
Información del cliente: Cédula, nombre	
Información del producto: Nuevo o usado, marca, concesionario	
Salidas	Destino
Información del estado del crédito: la fase en que se encuentra la documentación; ya sea por escenarios de clientes o del producto como tal	Asesores, auxiliares, ejecutivos, Gerentes, coordinadores y analistas
Información del estado del cliente: la situación del cliente frente al crédito.	

Fuente: Autoría Propia

La herramienta SharePoint es también es una gran fuente de información, pues permite verificar el cumplimiento del compromiso del equipo, y la curva de aprendizaje obtenida a través de tiempo con su gestión, observar la mejoría en el índice del total desembolsado frente al total de negocios aprobados y a su vez comparar los cambios obtenidos desde la incorporación de esta; lo anterior realizado luego de examinar la exactitud de los datos que contiene, a través de las proyecciones de cierre de mes, construido con datos del gestor de aprobados y del valor real desembolsado en el periodo de tiempo de la proyección.

Para llevar a cabo la medición, la practicante en su labor, elaboró dos indicadores, uno para evaluar el compromiso del equipo con la interacción en la herramienta al realizar la gestión y el otro para evaluar la efectividad en cuanto a la validez de la información que esta proporciona.

Tabla 3. Indicadores

NOMBRE	% Gestión de la herramienta	% de Exactitud de la herramienta
DESCRIPCION	Indica la constancia del equipo en la actualización y modificación del estado de los aprobados no desembolsados	Permite identificar que tan efectivo está siendo el gestor de aprobados, por medio de la comparación de las proyecciones de cierre del mes, extraídas de la herramienta con el valor real desembolsado
OBJETIVO	Evaluar el cumplimiento del equipo frente al uso de la herramienta planteada	Evaluar la efectividad de la herramienta SharePoint: Gestor de aprobados
META	Mayor o igual a 80%	Menor al 10%
INDICADOR	$\frac{N^{\circ} \text{ Total de negocios aprobados}}{N^{\circ} \text{ total de negocios aprobados gestionados}} * 100\%$	$\frac{Vt \text{ desembolsado proy} - Vt \text{ desembolsado real}}{Vt \text{ desembolsado real}} * 100\%$
UNIDADES DE LA VARIABLE	Cantidad	Pesos (\$)
UNIDADES DEL INDICADOR	Porcentaje (%)	Porcentaje (%)
FRECUENCIA	Semanal	Mensual
RESPONSABLE	Practicante	Practicante

Fuente: Autoría Propia

Internamente se manejan dos porcentajes para el seguimiento, ambos desarrollados por el Analista Diego Giraldo.

El porcentaje de conversión el cual mide la cantidad de negocios que han logrado ser desembolsados en comparación con la totalidad de los negocios incluidos en la estrategia, la información es alimentada por la herramienta.

El porcentaje de aprobados no desembolsados indica que porcentaje del total de negocios aprobados no se están desembolsado, permitiendo identificar la efectividad de la

gestión comercial, este no es visible al instante puesto que las solicitudes aprobadas tienen un plazo para desembolsarse de 90 días.

En cuanto el personal involucrado es:

-Asesor: Es la persona encargada de la relación con los concesionarios, cargando con la parte operativa que los negocios requieren.

-Ejecutivo: existen dos tipos de ejecutivos, los encargados de la relación directamente con el banco y manejan el tema de acompañamiento a sucursales, y los que tienen relación solo con el concesionario, pero en grandes volúmenes; ninguno de ellos maneja carga operativa, esta última tarea es realizada por un auxiliar.

A continuación, se observa la caracterización al proceso de negocios aprobados no desembolsado que finalmente se plasmó, y donde se visualizan todos los elementos que hacen parte de ella y la forma en que intervienen en el proceso.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIOS APROBADOS NO DESEMBOLSADO					FECHA:	
					CODIGO:	
					VERSION:	
					PAGINAS:	1 de 1
OBJETIVO	Controlar y conocer el estado de los negocios y la verificación de información para realizar futuros pronósticos.					
RESPONSABLE	Ejecutivos y asesores comerciales					
PARTICIPANTES	Asesores comerciales, ejecutivos, practicante, Gerente de ventas y analistas					
PROVEEDORES	ENTRADAS		ACTIVIDADES	RIESGOS	SALIDAS	BENEFICIARIOS
Cientes	Necesidad del cliente	PLANEAR	Analizar las solicitudes de negocios aprobados, sus clientes, con la llegada de la relación diaria de negocios	Información falible	Asesoría a los clientes, respecto de los tipos de créditos y los requisitos, entregas y/o envío de los formatos correspondientes para las solicitudes de Crédito	Cientes
Pic 18	Perfil de los solicitantes, su capacidad de pago y su historial crediticio	HACER	Radicar las solicitudes de negocio	Demoras en el PIC y respuestas no inmediatas	Análisis, verificación y respuesta de la aprobación del crédito	Cientes y asesor comercial
Asesor comercial o ejecutivo	Bases de negocios totales para cada comercial y compactada para cada comercial		Gestionar las solicitudes de negocios		Bitácora personal actualizada para cada comercial	Asesor comercial o ejecutivo
Cliente	Variabes faltantes del negocios y estado de este		Realizar el seguimiento de los negocios por medio de la gestión comercial	Demoras, intento fallidos e información falible	Respuesta al negocio supervisado y respuesta frente al estado en que se	Asesor comercial o ejecutivo
Asesor comercial o ejecutivo	Información suministrada a partir de la gestión comercial del negocio		Registrar los movimientos y cambios percibidos en cada uno de los negocios en la base del gestor de aprobados	Fallas en el rendimiento del comercial	Base actualizada de aprobados no desembolsados con la información disponible	Gerente y analistas

Asesor comercial o ejecutivo	Históricos en los negocios aprobados no desembolsado		Generar acciones de contingencia ante la materialización del riesgo que tengan los negocios antes de desembolsarse	Nuevos casos por cambios en el mercado del crédito	Acciones de contingencia frente a los riesgos materializados	Asesor comercial o ejecutivo
Asesor comercial o ejecutivo	Base del gestor de aprobados	VERIFICAR	Verificar el estudio consecutivamente de los negocios aprobados no desembolsados		Informe de proyección de desembolsos frente al cierre de mes	Asesor comercial o ejecutivo
Asesor comercial o ejecutivo	Histórico y actuales datos del valor desembolsado frente al total aprobado	ACTUAR	Realizar el estudio de los negocios desembolsados frente a los aprobados no desembolsados		Resultados de la efectividad de proceso	Asesor comercial o ejecutivo
TALENTO HUMANO			DOCUMENTOS Y REGISTROS DEL PROCESO		RECURSOS	
Ejecutivos (Banco - Concesionario)			Herramienta SharePoint: Gestor de aprobados		TECNOLOGICOS: Software y hardware, red de comunicaciones (Internet, teléfono).	
Asesor comercial			Informes de cierre de mes		INFRAESTRUCTURA Y OFICINA: computador, archivadores, instalaciones	
Practicante			Base de datos históricos			

Capítulo 9

Evaluación de los puntos críticos para la mejora en el proceso de aprobados no desembolsado

Para conseguir los objetivos propuestos es necesario encontrar los medios para lograrlos. En este caso depende de la ejecución de los indicadores relacionados con el seguimiento de los negocios y la forma de aplicarlos frente a la consecución de las metas fijadas. Para llevar a cabo la identificación de puntos críticos se tomaron en cuenta metas asociadas a los objetivos del proyecto, estas son:

- Potenciar los mecanismos de seguimiento conservando información disponible actualizada y real
- Permanencia en el tiempo de la gestión del equipo frente al seguimiento en la herramienta de aprobados no desembolsados
- Disminuir el porcentaje de aprobados no desembolsados

Los negocios aprobados no desembolsado necesitan de constante seguimiento para llegar a desembolsarse, de lo contrario habrá amenazas que estén atrofiando el cierre de un negocio.

Gracias a la gestión que se realiza en el gestor de aprobados, se puede realizar una proyección de cierre de mes, por medio del registro del estado del negocio en los campos modificables de la herramienta, tomando como base los clientes que continúan interesados y todas las condiciones que los abarcan, así realizar un filtrado y barrido en los negocios, dejando los tentativos al finalizar en ese periodo de tiempo.

La exactitud de la herramienta se midió, teniendo en cuenta las proyecciones realizadas en los meses en se inició la ejecución del gestor de aprobados, y el valor real desembolsado en el mismo rango de tiempo de dicha proyección.

Tabla 4. Valor de proyecciones vs Valor real desembolsado

<i>Fecha</i>	<i>Valor de proyección</i>	<i>Valor real desembolsado</i>	<i>% Error</i>
<i>22 de Febrero</i>	\$ 8.334.595.079	\$ 5.774.014.167	-44,35%
<i>6 de Marzo</i>	\$ 11.078.853.482	\$ 15.026.619.272	26,27%
<i>16 de Marzo</i>	\$ 7.276.480.859	\$ 7.423.374.629	1,98%
<i>17 de abril</i>	\$ 9.437.080.432	\$ 10.069.937.563	6,3%

Fuente: Autoría Propia

Se evidencia una mejoría en la cercanía de las proyecciones con el valor real desembolsado, con inicio de porcentajes de error del 44% y finalizando con porcentajes menores a 10%, lo que demuestra que, con la adecuada gestión de la herramienta, esta se convierte en una fuente de información apta y disponible para usarla de diversas maneras; como, por ejemplo, generar informes de desembolsos en cierre de mes o recolectar información puntual de cada zona para la creación de planes estratégicos.

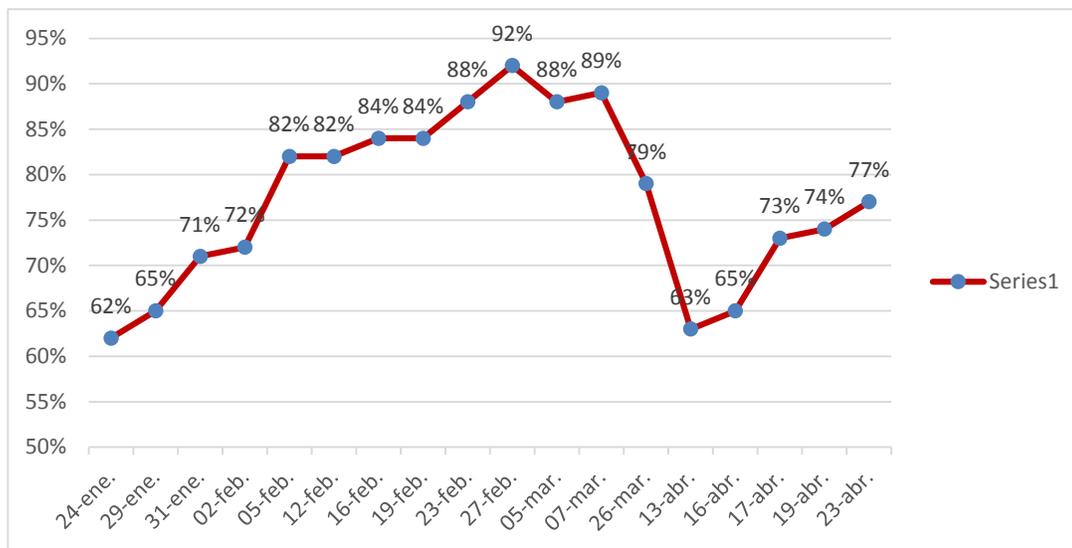
No obstante, esto solo es posible con el adecuado uso de estos recursos, ya que tal como se observa iniciando la estrategia, si no existe una gestión moderada y frecuente, tampoco habrá resultados reales.

Cabe resaltar que el porcentaje de error nunca llegará a ser cero, tal vez solo cercano algunas veces, puesto que la herramienta de aprobados muestra el seguimiento y el avance en los negocios, dando cabida a conocer cuáles son tentativos a desembolsarse; sin embargo, se presentan excepciones, donde los negocios no muestran premisas, pero finalmente se concretan y llegan al desembolso; esto último, se debe a los factores externos del banco, que van mucho más ligados a las situaciones que netamente rigen a los clientes.

Con el porcentaje de gestión de los asesores frente a la herramienta se puede verificar el seguimiento, puesto que permite cuantificar el compromiso de los asesores y ejecutivos

con la actualización de sus negocios en la base. A continuación, se muestra la gestión de la regional Centro.

Figura 5. Gestión de los asesores en la herramienta Gestor de aprobados



Fuente: Propia

En la gráfica se aprecia que en un principio el aprendizaje del equipo es rápido y ascendente, esto se puede justificar, especificando que es recién la capacitación y toma de la estrategia; por lo tanto, es más fácil mejorar las dificultades relacionadas a su uso. Entre finales de marzo hay un gran descenso de esta gestión, partiendo de 89% y llegando hasta el 63% de gestión.

Ahora bien, el porcentaje de conversión realizado por vehículos, este es dividido en las regionales de centro, nombrados como uno (1) y dos (2), por motivos internos de seguimiento y muestra lo que ha pasado en cuanto a desembolsos en el gestor.

Tabla 5. Porcentaje de conversión

FECHA	REGIONAL	Nro. solicitudes en el gestor	Nro. de negocios desembolsados	% conversión	\$ negocios desembolsados
26 ene	Centro 1	372	101	27%	\$5,159

26 feb	Centro 2	253	72	28%	\$3,234
	Centro 1	455	148	33%	\$7,490
26 Mar	Centro 2	309	104	34%	5,038
	Centro 1	607	246	41%	12,029
26 Abr	Centro 2	416	172	41%	8,600
	Centro 1	690	307	44%	15,462
	Centro 2	474	205	43%	10,239

Fuente: Autoría Propia

Tal y como se esperaba ha ido aumentando en amplia medida llevando un alto seguimiento en los desembolsos.

Debido el porcentaje de aprobados no desembolsados actual no es visible, se muestra un histórico, que señala que aproximadamente de 1 a 30 días se desembolsa el 50% de los negocios y a partir de 30 días en adelante un 20%, quedando sin efectividad un 30% de la gestión comercial.

Tabla 6. Histórico de aprobados no desembolsados

Mes aprobación / Tiempo hasta desem	En los primeros 10 días	Antes del día 20	Antes del día 30	Antes del día 45	Después del día 45	% Aprob no Des nro.
Enero-17	19.53%	20.62%	12.32%	5.66%	4.19%	38%
Febrero-17	23.54%	20.66%	8.83%	5.95%	5.25%	36%
Abril-17	25.04%	19.45%	10.55%	6.81%	4.62%	34%
Marzo-17	24.17%	17.36%	10.82%	5.89%	5.54%	36%
Mayo-17	28.50%	20.96%	9.68%	6.31%	4.77%	30%
Junio-17	25.22%	21.89%	11.11%	6.92%	4.75%	30%
Julio-17	27.59%	21.30%	10.17%	6.26%	4.75%	30%
Agosto-17	22.66%	24.03%	12.39%	6.83%	4.51%	30%
Noviembre-17	21.15%	26.36%	13.56%	6.65%	4.60%	28%
Septiembre-17	25.28%	23.13%	10.25%	6.41%	5.53%	29%
Octubre-17	26.31%	21.67%	12.65%	7.33%	5.01%	27%
Diciembre-17	23.74%	23.22%	10.41%	6.90%	0.00%	29%
Total general	24.40%	22.12%	11.22%	6.55%	5.01%	30.69%

Fuente: (Sufi Bancolombia, 2018)

Agrupación de las metas propuestas con los factores críticos

Metas	Factores críticos
- Mantener información actualizada, disponible y real	Gestión de la herramienta y exactitud en la herramienta
- Permanencia en el tiempo de la gestión del equipo	Gestión de la herramienta relacionada con la constancia del equipo frente a esta.
- Disminuir el porcentaje de aprobados no desembolsados	Gestión de la herramienta, debido a que a mayor gestión mayor control sobre el estado de los negocios

Se puede afirmar que las razones que afectan directamente son: la gestión de la herramienta y la exactitud de esta, pues en ambos casos interviene en sí el seguimiento de los negocios realizado por el personal. De modo que son las fallas y los desniveles parte de los asesores y ejecutivos, que son quienes usan la herramienta, que hacen que estos sean puntos críticos, y se podrían estar dando por la falta de interés por gestionar, de alarmas frente a este descenso, de motivación dada o de simple compromiso con la causa. También los encargados de actualizar y mejorar la herramienta juegan un papel fundamental, ya que si esta no está actualizada no habrá motivación y hábito por parte de quienes la usan, retrasando así la acción de la estrategia.

Capítulo 10

Diseño de estrategias para disminuir los altos índices de negocios aprobados no desembolsados

Para materializar la mejora en el índice de aprobados no desembolsados, es fundamental mantener el control y el seguimiento de estos negocios. El gestor de aprobados es una herramienta que sirve como mecanismo de control, siendo a la vez una fuente de información, donde solo la cultura y el compromiso del comercial hacen que se dé realmente el buen aprovechamiento de esta.

Por lo tanto, Sufí debe implementar las estrategias necesarias para que el equipo incorpore la herramienta como un aliado para llevar a cabo el desarrollo de sus funciones, de modo que se plantean dichas estrategias a corto y largo plazo.

A continuación se desagregan las diferentes estrategias planteadas al área para ser analizadas para mejorar el uso de la herramienta en la organización.

Estrategias a largo plazo

Tabla 7. Retroalimentación de la herramienta: Gestor de aprobados y buenas prácticas

ESTRATEGIA	Retroalimentación de la herramienta: Gestor de aprobados y buenas prácticas	
OBJETIVO	Proveer entornos de desarrollo de las aplicaciones e intercambio de ideas	
	Cómo	Cuando
	<ul style="list-style-type: none"> - Realizando acompañamientos en los comerciales con la gestión más baja - Entre el equipo resolver dudas u observaciones técnicas - Con una persona encarga en la tarea, en este caso la practicante realiza el acompañamiento 	Desde el día que se inicia la implementación de la herramienta
	Por qué	Dónde (medio)

Brindando apoyo al equipo a corto plazo se visualiza a largo plazo el hábito en el uso de la herramienta	En las oficinas, por medio de plataformas digitales ya sea correo, teléfono y/o chat corporativo
--	--

Fuente: Autoría Propia

Tabla 8. La generación de informes

ESTRATEGIA	La generación de informes	
OBJETIVO	Alertar e incentivar al equipo frente a la actualización de la herramienta.	
	Cómo	Cuando
	Generando actualización y publicación de documentación que muestre la gestión de cada asesor sobre el compromiso entregado a la herramienta	Desde la implementación de la herramienta
	Por qué	Dónde
	Se debe tener una alerta para visualizar la evolución y lograr compromiso con la regional y su vez reconocer el esfuerzo realizado y el descenso de cada uno frente al resto del equipo	En la regional centro.

Fuente: Autoría Propia

Estrategia a Corto plazo

La gerencia estratégica con la intención de incentivar al equipo por medio de obsequios ofrece una campaña activa durante un mes para que el equipo vea poco a poco a la herramienta: Gestor de aprobados como un aliado para llevar a cabo la gestión comercial de los negocios, para tratar de estimular las conductas que lleven al logro de las metas individuales.

Tabla 9. “Campaña de aprobados no desembolsados

ESTRATEGIA	“Campaña de aprobados no desembolsados”
OBJETIVO	- Incrementar la efectividad en la base de aprobados no desembolsados con crédito aprobado mayor a 30 días

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar con la mayor efectividad posible la base de clientes que tienen su aprobación mayor a 30 días y no se han desembolsado. - Identificar con la gestión realizada los motivos por los que clientes no desembolsan con Sufi - Usar la base como insumo para acciones puntuales en cada zona
Cómo	Cuando
Continuar actualizando la herramienta 2 veces por semana Identificar con la gestión realizada los motivos por los que clientes no desembolsan con Sufi	16 de mayo a 15 de junio
Por qué	Dónde
Es importante incentivar para aumentar la gestión y además identificar con esta los motivos por los que clientes no desembolsan con Sufi Se tendría la base como insumo para acciones puntuales en cada zona.	En todas las regionales
Condiciones	Recompensa
Se debe gestionar en la herramienta Gestor de Aprobados el 90% de los clientes asignados por comercial (Campo de gestión, detalle y observaciones)	<p>1- 5 negocios efectivos: Entrada doble a cine</p> <p>6 - 10 negocios efectivos Kit Sufi y Entrada doble a cine</p> <p>10 negocios efectivos: Día Libre, Kit Sufi y Entrada doble a cine</p>

Fuente: Autoría Propia

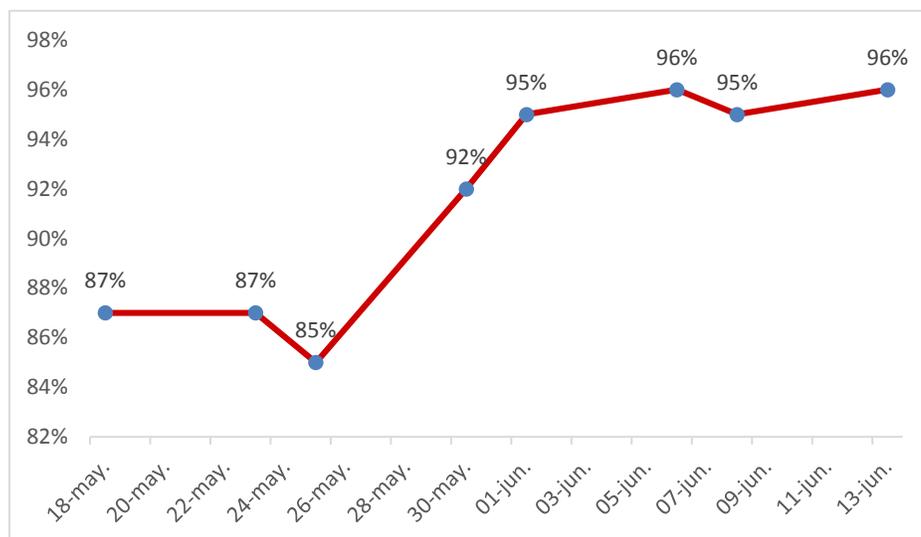
Gracias a la retroalimentación que se realiza, la regional en su totalidad situó la estrategia en las actividades del cotidiano en asesoría, otorgando certeza de que la plataforma ya es un aliado en la gestión y el conocimiento ya hace parte de la cultura en el equipo. Tal y

como pasó con el personal que empezaba jornadas luego de vacaciones y licencia; quienes rápidamente se informaron de la razón de ser y del uso de esta herramienta para realizar mejor su trabajo y empezaron su efectiva gestión.

Además, para lograr aprovechar las ventajas que trae el poder descargar los datos del Gestor, se logra realizar un pequeño informe donde se permite visualizar para toda la regional el porcentaje de gestión de los aprobados no desembolsados de manera total e individual, y así generar una manera de evaluación que permita clasificarse y calificarse frente a los demás.

Ahora bien, la campaña tuvo una gran acogida, puesto que los asesores mantenían al día la gestión de aquellos negocios que ya estaban aprobados desde 30 días atrás, teniendo un comportamiento ascendente frente a la gestión, mostrando el compromiso por parte del equipo. Al realizar la toma de datos de la gestión dos veces por semana durante la campaña, en promedio la gestión que se obtuvo fue del 92% lo cual muestra los buenos resultados como se observa en la figura 6.

Figura 6. Porcentaje de gestión durante la campaña de aprobados



Fuente: Autoría Propia

Capítulo 11

Planes de mejora para contribuir en el progreso del mejoramiento de los aprobados no desembolsados en Sufi Bancolombia

Implementar una estrategia para disminuir el índice de aprobados no desembolsados que involucre el uso de una plataforma de datos nueva, requiere tiempo y concientización del personal, por lo que, en el lapso de seis meses de duración en la práctica empresarial, no es posible incorporarla en su totalidad, puesto que implica evaluaciones y mejoras.

El propósito de este capítulo es dejarle a la organización propuestas de planes de mejora que fortalezcan la estrategia, validen su uso y permitan un alto aprovechamiento de la información; y así la herramienta sea un aliado para la gestión eficiente en la compañía y que perdure en el tiempo y mantenga la estabilidad en los índices de los negocios aprobados dando como resultados el medio que genere beneficios económicos y organizaciones para la regional. A continuación, se plasman las propuestas de planes de mejora.

Plan de Mejora: Bitácora en Excel de la herramienta-Gestor de aprobados

Justificación

La herramienta del gestor de aprobados brinda la visualización del seguimiento que se le realizan a los negocios aprobados no desembolsados, la cual lleva muy poco tiempo en uso en la empresa, por lo que es fundamental que se haga constante seguimiento al equipo y así realizar un buen tratamiento de los datos que la herramienta genera.

En el transcurso de la práctica se llevaron a cabo las respectivas alertas y llamados de atención al equipo de trabajo para con esta. Por lo que internamente debe existir una tabla que quede estipulada para mantener, guardar y organizar la información.

El propósito fundamental, al realizar uso de una tabla es la revisión continua del estado de la información que respalde lo transcurrido en el cotidiano de los comerciales, la cual permite realizar análisis y evaluaciones de la situación del equipo de manera organizada

frente a su entrega en las asesorías de los créditos aprobados no desembolsados y así la gerencia pueda ofrecer soluciones adecuadas a las necesidades del equipo.

Planteamiento y desarrollo

- Objetivos

Permitir llevar un seguimiento constante y organizado del tratamiento de los datos de la plataforma, para realizar evaluaciones del equipo de trabajo y verificar posibles mejoras al Gestor de aprobados.

- Metodología

Consiste en descargar dos veces a la semana la información de la plataforma: Gestor de aprobados e ingresarla en la tabla ya estipulada, de tal forma que automáticamente se separe la información presentando datos precisos para el respectivo análisis y toma de decisiones.

Figura 7. Acciones por desarrollar de la bitácora en Excel

Plan de Mejora: Acciones por desarrollar de la bitácora en Excel	
1. Descripción	
Crear una tabla de seguimiento en Microsoft Excel que permita la entrada de la información descargada de la herramienta: Gestor de aprobados y la separación de la información de las tablas establecidas	
Como	Donde
Por medio de tablas dinámicas y formatos de ingreso de información ya establecidos para resumir y destacar los datos que se necesiten	Gerencia de Bancolombia
Cuando	Porque
Según la gerencia decida	Es primordial tener herramientas a la mano para codificar la información de manera rápida y precisa que permitan realizar análisis concretos
Recursos	Computador, Microsoft,
Responsable	Practicante designado
2. Descripción	
Elaborar informes y análisis de seguimiento del equipo de trabajo frente al gestor de aprobados, según la información ya codificada.	

Como	Donde
Por medio de la descarga de la base de los negocios aprobados no desembolsados de la herramienta y el ingreso de esta en la tabla ya creada	En la gerencia de Bancolombia de Bucaramanga
Cuando	Porque
Semanalmente en un día designado	Es la manera más eficaz de comenzar a verificar la acogida y la valoración que tiene la plataforma para el equipo y su uso en la regional
Recursos	Computador, Agenda, bases de datos, Microsoft
Responsable	Practicante asignado
3. Descripción	
Creación de boletín de información de aprobados no desembolsados	
Como	Donde
Redacción de todas las novedades acerca de los negocios aprobados no desembolsados en un solo boletín, incluyendo información como: <ul style="list-style-type: none"> - Cifras extraídas del documento en Excel - Notificaciones de vacaciones, despidos, licencias, incapacidades, retiros o cualquier cambio de este tipo. - Información novedosa a cerca de los aprobados no desembolsados. 	Gerencia de Bancolombia
Cuando	Porque
Mensualmente	Porque la comunicación constante es la clave de mantener la estrategia. Las cifras informan de la evolución de la calidad de la gestión, de manera grupal e individual, acerca de la mejora continua del equipo. Las notificaciones de cambios en el personal se deberían realizar puesto que los negocios aprobados deben seguir actualizándose, de modo que, si surge algún cambio de personal, los negocios quedaran asignados a otras personas, quienes ahora son responsables de la gestión, aun cuando en el gestor estén a nombre de la persona quien aprobó, pues

	al concretar el desembolso le será cedido a quien finalizo el negocio.
Recursos	Computador, Agenda, bases de datos, Microsoft
Responsable	Practicante designado

Fuente: Autoría Propia

Las tablas y el informe propuesto a incluir, se visualiza a continuación.

Figura 8. Tablas de la bitácora en Excel

Fecha de aprobación	(Todas)	
Gerente de ventas	Catalina_Velez	

ASESOR/COMERCIAL	Negocios	Gestion Neg.	Detalle G.	Fecha mod.	Total aprobado	Ult. de Fecha	Min. de Fecha	% de GESTION	% Detalle	% Fecha
Total general										

Gerente de ventas	(Todas)
Ejecutivo/Asesor	(Todas)
Gestión	(Todas)

DETALLE DE GESTION	TOTAL
Cliente desiste de la compra del vehículo	
Cliente tomó crédito con otra entidad	
Difícil de localizar	
En espera de vender su vehículo usado	
En espera del vehículo nuevo en el concesionario - No contactar de nuevo	
En espera del vehículo nuevo en el concesionario - Sin facturar	
Entrega de documentos OK	
Fuera de la ciudad/país	
Inconformidad con la tasa de interés ofrecida	
Pendiente definir vehículo a comprar	
Pendiente firma de documentos	
Valor aprobado inferior a lo solicitado (en blanco)	
Total general	

Fuente: Autoría Propia

Estas son pequeñas tablas dinámicas que recogen información y evalúan al asesor, mostrando su gestión por medio de la cuenta de cuántos negocios tiene, de cuántos gestiona según cada campo de la herramienta, incluyendo su mínima y última fecha de actualización. Además, permite verificar cuales son las causales más o menos concurridas.

Figura 9. Modelo del informe de aprobados no desembolsados



Fuente: Autoría Propia

Este modelo de boletín propuesto quiere mostrar principalmente la evaluación de la gestión de regional, cambios ocurridos que pueden afectar la gestión y finalmente información novedosa frente a los negocios aprobados no desembolsados que puede ser de interés, y de mecanismo de comunicación de una manera más organizada e ilustrada.

Plan de mejora: Mejoramiento en el ingreso de información en el gestor de aprobados y en su posterior uso

Justificación

Se pretende lograr que la plataforma SharePoint: Gestor de aprobados reciba amplia información pertinente para futuros análisis y toma de decisiones acertadas, ante el estado cambiante de los negocios aprobados no desembolsados de la regional.

Los campos modificables permiten que los asesores comerciales ingresen el estado de los negocios, y es importante que esta actividad se realice de manera fácil y rápida puesto que los asesores comerciales manejan altos volúmenes de negocio y de asesoría comercial donde el tiempo proporcionado en el momento de esta depende del cliente y las dudas que requieran resolver, así es que las herramientas deben ser eficaces en la gestión de tiempo.

Planteamiento y desarrollo

- Objetivos

Ampliar la gama de opciones en detalle de gestión para reducir la cantidad de información que se ingresa en el campo de observaciones adicionales.

- Metodología

Consiste en introducir más opciones y así tener una opción de filtrado más selectiva. Las opciones ofrecidas por la plataforma son: Cliente desiste de la compra del vehículo, cliente tomo crédito con otra entidad, contesta un tercero, difícil de localizar, en espera de vender su vehículo usado, en espera del vehículo nuevo en el concesionario, entrega de documentos OK, fuera de la ciudad/país, inconformidad con la tasa de interés ofrecida, pendiente definir vehículo a comprar, pendiente firma de documentos, valor aprobado inferior a lo solicitado. Estas son diversas, pero bastante generales.

Tabla 10. Acción del mejoramiento en el ingreso de información en el gestor de aprobados

Plan de mejora: Acción del mejoramiento en el ingreso de información en el gestor de aprobados	
Descripción	
Ampliar los campos de selección en el campo modificable detalle de gestión en la herramienta SharePoint: Gestor de aprobados	
Como	Donde
<p>Presentar la información a incluir al analista Diego Giraldo quien evalué lo propuesto. Según lo observado durante los seis meses de práctica, la siguiente es la información propuesta a incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En desembolso - Pendiente de tarjeta de propiedad - Pendiente de factura - Vehículo en inspección - Documentos ok y completando la cuota inicial - En proceso de Matrícula. - En proceso de traspaso - Firma de prenda ok 	Gerencia de Bancolombia
Cuando	Porque
Según la gerencia decida.	<p>Para reducir la cantidad de información en observaciones adicionales y tener un alto grado de filtrado de información. La información que se propone va ligada a casuales del cotidiano, que se observaron en el lapso de la realización de la práctica empresarial.</p>
Recursos	Computador, redes de comunicación.
Responsable	Analista Diego Giraldo.

Fuente: Autoría Propia

Capítulo 12

Conclusiones y recomendaciones

Para conocer y establecer mejor el desarrollo de la estrategia en Sufi regional centro de Bancolombia S.A., se optó por realizar la caracterización de los aprobados no desembolsados y de la herramienta SharePoint, esta fue la forma de visualizar todas las interacciones que intervienen, y que finalmente permitieron observar los diferentes elementos que estaban involucrados con la asesoría comercial, la importancia de la información y la implementación de indicadores capaces de estudiar el rendimiento, tanto del personal, como de las herramientas usadas; para así tener más claridad en la toma de decisiones y poder establecer futuras metodologías a seguir.

En cuanto a los puntos críticos se deduce que la clave para lograr mejoramiento en los aprobados no desembolsados está en el personal de la compañía; quienes, con el buen uso de los recursos y su constancia en el seguimiento, permiten que se aumenten los negocios desembolsados frente al total de aprobados. Lo cual se puede evidenciar al pasar de un porcentaje del 27% al 43% en relación con los periodos de enero a abril de 2018. Así mismo se concluye que gracias al soporte de información real y actualizada, la herramienta permite la creación de estrategias generales o con un foco específico.

Gracias a las estrategias aplicadas en el cotidiano del equipo, se contribuyó al mejoramiento en la prestación del servicio de la regional, proporcionando una amplia atención a la información que se recoge; donde por medio de asistencia y campañas se logró aumentar el porcentaje de gestión a un 92%. De igual forma se reconoció que todavía hay muchos campos por reforzar, tal como lo es la formación y la consolidación de nuevas plataformas; las cuales requieren para su buena gestión, tiempo, vigilancia, evaluación y planes de acción que permitan mantener estables los porcentajes de gestión y consoliden las estrategias.

Para implementar mejoras en una organización se requiere que se estén alimentando mecanismos de seguimiento y control de manera continua, puesto que esto implica un trabajo de progreso donde se deben realizar los cambios convenientes en el tiempo que respondan a los entornos variables. Sufi, no es ajeno a esta dinámica, por lo tanto se proponen planes de acción para mantener elevados los porcentajes de gestión y materializar la estrategia, con el aprovechamiento de toda la información que está generando la herramienta SharePoint. Se recomienda la implementación de estos como primicia de muchos progresos en el tema, con miras del compromiso a seguir mejorando en el tiempo.

Se recomienda gestionar planes de contingencia por parte del analista encargado, en cuanto se presenten fallas de actualización y depuración de la plataforma del Gestor de aprobados, para tener la herramienta disponible diariamente al servicio de los asesores. Lo cual al presentarse genera pérdida de importancia del equipo de trabajo frente a la herramienta, creando picos de decadencia en la gestión y retrasando la razón de ser de esta, dejando de considerarla como un aliado en la gestión de los negocios aprobados no desembolsados.

Lista de Referencias

Betancourt Escobar, M. (s.f.). *Los Reprocesos, un costo oculto de Calidad ante los ojos del cliente*. *Latin American Quality Institute*. Recuperado de http://www.laqi.org/art/Los_Reprocesos_un_costo_oculto_de_Calidad_ante_los%20ojos%20del_cliente.pdf

Flores Preciado, J., & Pérez Cruz, O. (2006). Los costos de no calidad en las pequeñas y medianas empresas. *Biblioteca Digital Universidad De Buenos Aires, Vol. 12*, P. 85-110. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v12_n23_05.pdf

Fournel, L. (2015). *Air Canada soars into the cloud to speed processes and improve service*. *Microsoft Customers Stories*. Recuperado de <https://customers.microsoft.com/en-us/story/air-canada-soars-into-the-cloud-to-speed-processes-and>

Historia. (2018). Grupo Bancolombia: *Sufi.com*. Visible en: <https://sufi.grupobancolombia.com/wps/portal/sufi/somos-sufi/conocenos>

Padrón Robaina, V. (2005). *Los costos de la no calidad y la atención de cliente*. *ULPGC*. Retrieved 20 January 2018, from <https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/30/30006/modulo6costesyatencion.pdf>

Productos y servicios. (2018). Grupo Bancolombia: *Sufi.com*. Visible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas>

Raudales García, N. (2014). *La gestión humana como clave de la competitividad en el entorno global*. *ALAFEC*. Recuperado de <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/10.01.pdf>

Solórzano Barrera, G., & Aceves López, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón De Pacioli*, (Nº 82), P. 4 - 13. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Somos Sufi. (2018). Grupo Bancolombia: *Sufi.com* Visible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/personas>

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía industrial*. Recuperado de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

¿Qué es SharePoint? (2018). *Microsoft*. Visible en: <https://support.office.com/es-es/article/%C2%BFqu%C3%A9-es-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f>