

**“PROPUESTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS UTILIZANDO UN TABLERO DE
CONTROL QUE MIDA EN TIEMPO REAL LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
ASESORES COMERCIALES DEL BANCO ABC”**

AUTORES:

Mejía Cifuentes Lady Paola - Código 1712010442

Castillo Liliana Sthefany - Código: 1712010487

Gómez Martínez María Angélica - Código: 1712010486

Sabogal Tovar Cindy Jineth - Código: 1712010175

Sánchez Garzón Juan Camilo - Código: 1712010453

ASESOR: MSC Giovanni Alexander Baquero Villamil

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE
NEGOCIOS**

BOGOTÁ, D.C. 2018

TABLA DE CONTENIDO

1	Título	4
2	Resumen	4
3	Tema	5
3.1	Dedicación.....	6
4	Problema.....	6
5	Justificación.....	8
6	Marco contextual	10
7	Marco conceptual	10
8	Estado del arte	15
8.1	Marco legal.....	18
9	Fundamentación del proyecto.....	20
9.1	Objetivo General	20
9.2	Objetivos Específicos, actividades y cronograma.....	21
9.3	Metodología	25
9.4	Presupuesto General del Proyecto.....	25
9.5	Plan de Adquisiciones	26
9.6	Plan de Interesados.....	28
9.7	Plan de riesgos.....	30
9.8	Viabilidad Financiera	38

9.9	Implementación del Proyecto.....	40
9.10	Conclusiones y recomendaciones.....	51
9.11	Bibliografía y referencias.....	54

1 Título

Propuesta De Inteligencia De Negocios, Utilizando Un Tablero De Control Que Mida En Tiempo Real La Productividad De Los Asesores Comerciales Del Banco Abc.

2 Resumen

El desarrollo del presente proyecto se constituye en el diseño de un tablero de control, con el fin de diagnosticar y medir la gestión de ventas de tarjetas de crédito por parte del banco ABC oficinas (Oficina 10 – Chapinero), (Oficina 20 – Centro), (Oficina 30 – Plaza las Américas), (Oficina 40 – Cedritos).

Esto se genera dado a que las oficinas mencionadas anteriormente, se encuentran ubicadas en puntos estratégicos en la ciudad de Bogotá, así logrando evaluar el cubrimiento del mercado, respecto a los productos ofrecidos por la entidad.

Teniendo en cuenta que en la actualidad las diferentes opciones-ofertas de productos ofrecidos por las entidades financieras en Colombia tienen algunas limitaciones; se espera que se potencialicen las ofertas de productos del banco ABC, para llegar a mercados de estatus socioeconómico bajo, los cuales no cuentan con niveles apropiados de ingresos y que podrían pretender adquirir un producto en tarjeta de crédito, con el cual puedan llevar un score crediticio, convirtiéndose en una herramienta competitiva para el sector.

Abstract

The development of this project is constituted in the design of a DASHBOARD, in order to diagnose and measure the management of sales of credit cards by the bank ABC in offices (Office Bank 10 - Chapinero), (Office Bank 20 - Center) , (Office Bank 30 - Plaza las Américas), (Office Bank 40 - Cedritos).

This is generated because the mentioned offices are located at strategic points in the city of Bogotá, thus being able to evaluate the coverage of the market, with respect to the products offered by the company.

Bearing in mind that currently the different options-offers of products offered by financial institutions in Colombia have some limitations; it is expected that the product offerings of the ABC bank will be strengthened, to reach markets of low socioeconomic status, which do not have appropriate levels of income and that could pretend to acquire a product on a credit card, with which they can take a score credit, becoming a competitive tool for the sector.

3 Tema

Diseño e implementación de un tablero de control, que le permita al BANCO ABC la medición y comparación de información, respecto a la efectividad del área comercial en el posicionamiento y gestión de Tarjetas de Crédito dentro de las sucursales de la ciudad de Bogotá. De esta manera, la toma de decisiones sería la apropiada, en procura de conseguir mejoras en el proceso y validación de resultados, a su vez se podrá mejorar tiempos y reducir costos.

3.1 Dedicación

TIPO DE ACTIVIDAD	SUB - ACTIVIDAD	% DE DEDICACION
Investigación Teórica	Revisión Estado del Arte	10%
	Conceptualización	15%
Diseño del Proyecto	Diseño	15%
	Propuesta Implementación	15%
Desarrollo	Prototipo/ Piloto	15%
	Ambiente de Producción	30%

Tabla No 1. Dedicación de actividades. Fuente: Diseño Propio.

4 Problema

Actualmente El área comercial del Banco ABC hace el seguimiento de la gestión efectuada, revisando los logros y el cumplimiento de metas de acuerdo a las funciones, procesos y procedimientos ejecutados desde cada cargo/rol haciendo seguimiento a la venta de servicios/productos financieros como por ejemplo la tarjeta de crédito, sin embargo, dicho seguimiento no está parametrizado debido a que no existen indicadores normalizados y no se hace en tiempo real; lo que dificulta tomar las medidas del caso e incluso genera acciones y decisiones tardías.

Teniendo en cuenta la situación actual por la que atraviesa la entidad financiera, específicamente desde el área comercial en el producto tarjeta de crédito y considerando la importancia de sobresalir en el mercado y de generar ventaja ante los posibles competidores. Se identifica que en el Banco ABC dedicado a la captación y colocación de recursos para inversión en Colombia, presenta una deficiencia en la parte comercial de cada oficina para el producto tarjeta de crédito, pues no es posible visualizar en tiempo real y de manera precisa, la gestión comercial individual y colectiva de los resultados gestionados sobre este producto, de tal modo que no ha sido posible medir la efectividad en el cumplimiento de las metas propuestas por el Banco, especialmente en lo relacionado con la gestión de los encargados del área, tanto a nivel directivo como operativo.

Por lo anterior, se ha evidenciado que se generan demoras al momento de llevar a cabo procesos de consolidación de información, que se requieren para elaborar los informes mensuales (cierres de mes) las demoras se deben en parte a que no se cuenta con datos que presenten cifras reales que reflejen la ejecución de cada asesor de ventas y/o ejecutivo. Dicha situación se presenta actualmente en 120 oficinas-sucursales bancarias, es decir que se ha generado un impedimento comercial, no solo en una oficina, ni a nivel regional, sino a nivel nacional. Tanto así que se han presentado casos en los que existe un reporte que refleja un aparente “cierre” de mes exitoso, dentro del producto tarjeta de crédito, sin embargo, al momento de realizar la verificación de la información presentada (labor ejecutada, durante el mes siguiente) se ha evidenciado lo contrario, es decir que algunas oficinas-sucursales están presentando datos errados, alejados de la realidad.

Debido a que no se cuenta con el seguimiento real de cada gestor comercial respecto a sus prospectos de negocio de este producto, no se logra cumplir con la meta del mes, por lo que no existe conocimiento detallado de los negocios de cada uno de los asesores comerciales. Lo cual

impide la toma de decisiones correctivas en cuanto a estrategia y decisiones administrativas, afectando directamente el presupuesto con el que cuenta cada oficina-sucursal y afectando al cumplimiento de metas y consecución de resultados.

La presentación de los datos correspondientes a la ejecución de actividades llevadas a cabo por el área comercial, son de suma importancia, pues además de ser los encargados de “comercializar” los servicios bancarios, también son quienes responden por mantener viva la misión de la entidad bancaria. La presentación incorrecta de los datos podría generar consecuencias negativas ya que la gestión de los encargados sería “ficticia” e incluso se correría un riesgo ante entes de control, tal como se evidencia desde la normatividad legal vigente.

5 Justificación

Debido a la crítica situación por la que atraviesa el área comercial del BANCO ABC, se considera valioso crear estrategias enfocadas al seguimiento de la gestión a través del uso de una herramienta que permita hacer medición mediante el uso de indicadores que y facilitará hacer seguimiento a la gestión la cual corresponde a un tablero de control. “Un componente fundamental para el logro de la estrategia de cualquier institución es la medición del éxito de la organización mediante indicadores de desempeño” Sánchez (2013).

Se considera efectivo, que a través de un tablero de control se lleve a cabo el seguimiento diario por oficina y por asesor comercial. El alcance de esta iniciativa contempla la implementación de la herramienta tecnológica en la ciudad de Bogotá, específicamente en cuatro oficinas: (Oficina 10 – Chapinero), (Oficina 20 – Centro), (Oficina 30 – Plaza las Américas), (Oficina 40 – Cedritos), esto con el fin de dar a conocer indicadores relacionados con los prospectos de ventas, seguimiento,

negaciones y activaciones del producto tarjeta de crédito de los clientes, conociendo así la gestión de cada gestor comercial, dentro de los presupuestos ya asignados para cada oficina.

La necesidad de la herramienta surge, debido a que no se tiene un instrumento apropiado para controlar la gestión real de cada asesor comercial, lo que genera pérdida de tiempo en la revisión sobre el nivel de ventas para cada producto y su efectividad en las operaciones, acarreando costos adicionales administrativos y operativos en esta área.

Con el planteamiento basado en diseñar e implementar un tablero de control, que permita reflejar la información unificada en tiempo real, relacionada con los indicadores de desempeño y logro de objetivos en el área comercial en producto tarjeta de crédito, se aspira a utilizar mecanismos que permitan tener el monitoreo, hacer seguimiento y conocer con exactitud datos (indicadores) que reflejen la gestión comercial realizada, lo que representa una ventaja y aporta de manera significativa al objetivo misional y a la visión de la entidad financiera que está basado en el incremento en la colocación y captación de recursos de inversión, mejorando la calidad de procesos y reducción de costos.

De esta manera se espera que el BANCO ABC aumente no solo su efectividad en procesos de seguimiento interno, sino que aumente la oportunidad de reconocimiento y mejore su posicionamiento en el mercado, debido a que al momento de conocer con certeza la gestión del área comercial, también aumentarán las oportunidades de acción, lo que tiene relación directa con la respuesta a los clientes.

6 Marco contextual

El diseño del tablero de control planteado en el presente trabajo será implementado en el Banco ABC, el cual se desenvuelve en el sector financiero, dedicado a la capacitación y colocación de recursos e inversión, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Actualmente el BANCO ABC, tiene presencia en el territorio nacional, en las ciudades principales y cuenta con 120 oficinas en las cuales laboran un total de 480 gestores comerciales entre asesores de ventas y ejecutivos de cuenta. Distribuidos en las diferentes sucursales bancarias.

Por lo tanto, la información plasmada en los resultados obtenidos en la gestión comercial del Banco les permitiría a las diferentes sucursales, adquirir un diagnóstico de la situación actual con el fin de tomar las medidas correspondientes adquiriendo oportunidades en la expansión del portafolio, logrando una posición económica y reputacional óptima en el mercado.

Sin embargo, se considera válido que en el futuro el documento represente un modelo estándar que pueda ser tenido en cuenta para la aplicación de herramientas de gestión comercial enfocadas a cualquier banco o entidad financiera, teniendo en cuenta que cada una tiene sus diferenciales.

7 Marco conceptual

Uno de los problemas que nos aqueja en la actualidad es la medición de indicadores para aumentar el nivel de rentabilidad en los procesos de una entidad financiera como lo es el BANCO ABC, donde se presenta dicha problemática con los resultados esperados se tiene como expectativa que se incremente el nivel de productividad en los asesores en lo que se trata a la captación de productos de la banca personal.

Esto se logra través de planes de acción que determinan que tipo de estrategias se necesitan para aumentar el nivel de colocación de aquellos servicios/productos bancarios que tengan un bajo nivel

de ventas-aceptación, así mismo será posible reevaluar las metas planteadas para los asesores. Tal como lo menciona (Amado, 2001) “Solo se puede mejorar aquello que se puede medir”; por lo que se considera válido que, a través del diseño de un tablero de control, se pueda medir y hacer seguimiento a la gestión realizada.

Se espera que a través de las herramientas de inteligencia de negocios y puntualmente mediante el diseño de Tableros de Control, se puedan establecer parámetros que contribuyan a la toma de decisiones en el área comercial, lo que conllevará a aumentar el nivel de colocación y generar posicionamiento en la captación de clientes.

Para implementar este sistema se generará un diagnóstico que permite informar, el desempeño de los asesores comerciales en lo relacionado con el cumplimiento de metas diarias, así mismo se realizará un análisis general de todo sobre los instrumentos utilizados para el seguimiento.

Para llevar a cabo el diseño de la herramienta, será necesario hacer revisión de las variables que permitan identificar los procesos que deberían controlarse a través de mecanismos que logren la medición de indicadores enfocados a la toma de acciones correctivas, de tal modo que sea posible generar retroalimentación a los asesores comerciales.

El marco teórico, estará enfocado principalmente hacia la teoría de las entidades financieras en Colombia, teoría de gestión de indicadores y de los Tableros de Control ya que es necesario contextualizar el proceso que se diseñará para su posible implementación en el área comercial del BANCO ABC.

Un factor decisivo para el proyecto es la orientación hacia el diseño de estrategias y herramientas de control, ya que estos permitirán ofrecer una respuesta ágil a los diferentes aspectos que se puedan generar en el transcurso del diseño y la posible, por lo que será necesario proponer y

evaluar posibles planes estratégicos que sean acordes a los objetivos planteados de tal modo que sea posible lograr los resultados esperados.

El manejo de datos puede acarrear decisiones en tiempo real, lo conlleva a la necesidad de monitoreo para el mejoramiento continuo, para identificar oportunidades de mejora y acciones para aplicar, teniendo en cuenta que si se conocen cuáles son las metas establecidas los asesores comerciales del banco podrían tener claramente definida su labor.

Como consecuencia del crecimiento constante e incluso indiscriminado de información que se vive hace más de 50 años y que gracias al uso de las tecnologías; la producción, el envío y almacenamiento de datos se ha convertido en un proceso masivo; hoy en día el análisis de dicha información se ha hecho indispensable, pero desafortunadamente en algunos casos ha resultado complejo y más aún cuando el volumen de información es sobredimensionado, razón por la cual existen diferentes herramientas con un enfoque tecnológico, con bases administrativas que permiten hacer seguimiento, proyectar a futuro y dimensionar prácticamente cualquier situación para facilitar y agilizar el análisis y así contribuir a la toma de decisiones, entre las cuales se encuentra el Balance Score Card o Tablero de Control y ha tomado relevancia, convirtiéndose en una de las principales herramientas para planificar, medir, controlar y decidir.

De acuerdo con BARAYBAR (2010); “Los orígenes del también denominado cuadro de mando integral “datan de 1990, cuando KPMG, patrocinó un estudio sobre empresas denominado <<la medición de resultados en la empresa del futuro>>, motivado por la creencia de que los enfoques existentes que dependían de las valoraciones financieras, no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas, ya que estas mediciones obstaculizaban la capacidad y habilidad de

las organizaciones, en su proceso de creación de valor” p. 111 Lo cual concuerda con el hecho de que este instrumento se convierte en un activo intangible y que genera valor agregado para las empresas/entidades que requieran hacer seguimiento sobre indicadores determinados.

Para BARAYBAR (2010); el concepto de cuadro de mando integral “está ligado directamente a “una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” P. 13, lo que significa que cualquier gerente o director de una organización en general o de un área específica podría encontrarse interesado en la implementación de esta metodología que permitirá no solo hacer el seguimiento o dar insumos para la toma de decisiones, sino que además podría convertirse en una herramienta aliada a la economía en el sentido de disminuir el tiempo para la revisión, el análisis y la toma de decisión.

Al hacer revisión sobre material audiovisual; vale la pena tener en cuenta un video² correspondiente a una entrevista hecha a Robert Kaplan, uno de los creadores de esta herramienta metodológica, las empresas generan un valor importante en la medida en que hacen mediciones constantes, ya que pueden mejorar la relación con los clientes, con los trabajadores, la consecución de objetivos y logros empresariales e incluso haciendo seguimiento a los activos depreciables como las herramientas tecnológicas o la maquinaria y justifica que el objetivo principal de la herramienta es conseguir hacer visible el valor de crecimiento de las empresas en determinados

¹ BARAYBAR Francisco Amo. El cuadro de Mando Integral. <<Balance Scorecard>>. Cuadernos de documentación. Business&MarketingSchool. 2010

² ESPECIAL HSM. (Productor). (2010). Entrevista a Robert Kaplan, creador del BSC [DVD]. De <https://www.youtube.com/watch?v=3pzTIYo0Ppw&feature=youtu.be>

periodos y que aunque inicialmente se pensó en la importancia sobre el seguimiento a las finanzas, existen factores complementarios; por lo que afirma que se puede pensar que el Balance Score Card es un elemento pensado en beneficios a futuro.

De acuerdo con lo anterior esta herramienta aunque fue diseñada desde la década de los 90' a la fecha se encuentra completamente vigente y cuenta con aspectos muy importantes para el desarrollo organizacional porque es flexible y permite integrar cualquier factor tanto externo como interno de las empresas para hacerle seguimiento, pero además porque podría contribuir a estrategias para evitar que se incurra en irregularidades o inconsistencias que muchas veces representan riesgos para las organizaciones, como por ejemplo por asuntos relacionados con falta de aplicación de directrices reguladas por la ley, falta de seguimiento a factores contributivos (impuestos) o incluso por verse afectado por un ex empleado o cliente insatisfecho (por ejemplo demandas o tutelas) que terminan convirtiéndose en sanciones monetarias, legales e incluso penales.

Valga la pena aclarar, que, aunque la metodología se definió inicialmente, en realidad no existe un único modelo a seguir, es decir que este instrumento se puede adaptar con el “core” de cada negocio. Por lo que se convierte en otra ventaja; Según BROWN³ y de acuerdo con sus experiencias en el diseño, modelado e implementación de diferentes tableros de control alrededor del mundo un aspecto importante es justamente este; no existe un único modelo o plantilla a seguir. Pues no funcionaría ya que no todas las organizaciones son iguales. También afirma que las categorías establecidas inicialmente pensando en medir factores financieros, al cliente, a la

³ BROWN, Mark Graham. Beyond the balance scorecard : improving business intelligence with analytics. Productivity Press. New York 2007

organización interna y la innovación; no son los únicos aspectos a tener en cuenta; por lo que es posible entonces pensar en adaptarse de acuerdo a las necesidades de cada organización y pensar en la realidad del presente e incluso del futuro. (2007) p. 37

En otro apartado el mismo autor BROWN, menciona precisamente la evolución que ha existido y el reconocimiento a categorías adicionales que pueden existir en los tableros de control para vincularse al quehacer de las organizaciones, como por ejemplo la calidad de los productos, el enfoque al cliente, el mercado, el talento humano, la eficacia/eficiencia, así como el liderazgo y la responsabilidad social. (2007) p. 40

De acuerdo con lo anterior, se considera viable que sea diseñado un tablero de control que se ajuste a las necesidades propias de la organización y aunque está claro que existe una metodología, esta no es rígida; todo lo contrario, la flexibilidad le permite mantenerse a la vanguardia e irse adaptando a los cambios organizacionales.

8 Estado del arte

Teniendo en cuenta el propósito que tiene el presente proyecto, a continuación, se presentan algunos casos que sirven como punto de referencia para el proceso a desarrollar:

- a. *“Elaboración de un tablero de control balanceado como modelo de administración estratégico en una institución Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero Cia. Ltda.”*

Elaborado por: Chavez Landazuri Santiago Daniel, Quito – Ecuador Marzo de 2.007 Consiste en la elaboración de un modelo de control para la toma de decisiones gerenciales tomando como aplicación a un tablero de mando integral (CMI), el cual parte con la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero; así como también el empleo de mapas

estratégicos que nos permiten canalizar las metas de la organización en objetivos concretos, y tabularlos según la clasificación de las perspectivas del CMI; tales como clientes, aprendizaje organizacional, financiera y procesos internos. También se emplea un mecanismo de evaluación de los indicadores mediante una hoja de cálculo que ayude a la toma de decisiones gerenciales. Mediante la aplicación del presente modelo de tablero de control se permite que la alta gerencia de la organización no solo pueda basar sus decisiones en los indicadores financieros; que obviamente son generados por los balances y estados de resultados al finalizar un periodo contable. (Chávez, Escuela Politécnica Nacional 2.007 p. 12)

b. “Diseño de un sistema de medición y control de riesgos de crédito en el Banco del Austro período 2014”

Elaborado por: Farfán Palacios Gabriela Maria, Tinoco Gallegos Santiago Ronaldo, Cuenca – Ecuador, 2015

Trata sobre el estudio de la gestión de riesgos de crédito del Banco del Austro, para lo cual se realizará un análisis a los Estados Financieros para conocer de manera global la situación de la institución bancaria. El diseño a realizar nos permitirá tener una visión sobre riesgos de crédito en el Banco del Austro, a través de los indicadores que la Superintendencia de Bancos y Seguros requiere para el análisis de medición y control de dichos riesgos- (Farfán y Tinoco - Universidad de Cuenca p.2)

c. “Diseño de un plan de retención y fidelización de clientes para la unidad de Bancaseguros del Banco Santander en Colombia.”

Elaborado por: Clavijo Azcarate Juliana, Trujillo Sánchez Manuel Ignacio, Bogotá – Colombia
noviembre 2.008-

En el caso de la unidad de Bancaseguros del Banco Santander en Colombia se encontró que las ventas no se estaban haciendo de manera adecuada, lo anterior afectaba la estabilidad de los clientes dentro de la empresa. El resultado de todo esto se reflejaba tanto en el Banco con los altos índices de cancelación de pólizas como en los clientes con la mala imagen que se llevaban de la compañía. (Clavijo y Trujillo – Pontificia Universidad Javeriana p. 4).

d. “Auditoria interna de gestión para las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito”

Elaborado por: García Suria Enrique, Guerra Andrade Edberto, Martínez Peñate Ovidio, San Salvador – Salvador 2.000

Consistió en evaluar la aplicación de la auditoría interna de gestión en las empresas que se dedican a la administración y emisión de tarjetas de crédito que tienen como objetivo el perfeccionar los procesos, políticas, procedimientos operativos y administrativos. Uno de los aportes de este proceso es que contribuye al alcance de mayores niveles de eficiencia como organización, permitiendo a quienes la aplican dar valor agregado a cada uno de sus procesos y poder cumplir con mayores II expectativas a las empresas para enfrentar cada día a una economía cada vez más globalizada, mediante la prestación de servicios de calidad y al menor costo posible. (García, Guerra, Martínez – Universidad de El Salvador 2.000 p. 2).

e. “Inteligencia de negocios en la banca nacional: Un enfoque basado en herramientas analíticas”

Elaborado por: Roo Huerta Arlenys, Boscán Romero Neida, Caracas – Venezuela 2.012.

Desde el punto de vista tecnológico, la inteligencia de negocios implica el proceso de conversión de datos relevantes en información útil para la toma de decisiones estratégicas. El objetivo central del presente artículo es analizar la inteligencia de negocios en la banca nacional, desde la perspectiva de las herramientas analíticas, representadas por los servicios de transformación de datos, los procesos de análisis en línea, los servicios de explotación y el almacén de datos. Este estudio se basa en una metodología descriptiva, con un diseño de campo, se emplea la estadística descriptiva para el análisis de los resultados. Los hallazgos encontrados indican que las herramientas utilizadas con mayor frecuencia son los servicios de explotación, teniendo una notoria debilidad en la definición de los procesos realizados. Esto genera un gran impacto en la toma de decisiones, para proporcionar respuestas a interrogantes del negocio. Se concluye el uso de la inteligencia de negocios como un sistema de apoyo a los procesos llevados a cabo en las instituciones estudiadas. (Roo, Boscán Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 17. N° 59, 2012, 548 – 563- Universidad del Zulia (LUZ).

8.1 Marco legal

Constitución Política de Colombia 1.991

ARTÍCULO N°	OBJETO
Artículo No 150	se dispone que el Congreso de la República tiene facultades para expedir leyes marco que regulen la actividad financiera, bursátil y aseguradora; asimismo, para regular el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público

Artículo No 335	Seña que la actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida en que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público. Asimismo, establece que el Gobierno Nacional, al intervenir en esta actividad, debe promover la democratización del crédito
------------------------	---

Tabla No 2. Artículos de la Constitución. Fuente: Diseño propio.

Leyes

NÚMERO Y AÑO	EXPEDIDO POR	OBJETO
Ley No 45 de 1990	Congreso de la República de Colombia.	Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones
Ley No 35 de 1993	Congreso de la República de Colombia.	Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras

		disposiciones en materia financiera y aseguradora.
Ley 510 de 1999	Congreso de la República de Colombia.	Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades

Tabla No 3 Leyes para entidades financieras. Fuente: Diseño propio.

9 Fundamentación del proyecto

9.1 Objetivo General

Proponer un modelo unificado de gestión comercial, a través de un tablero de control. El cual permitirá llevar un diagnóstico en tiempo real respecto a la gestión comercial del banco. Este será evaluado, por medio del monitoreo de indicadores.

9.2 Objetivos Específicos, actividades y cronograma

Objetivo Específico No. 1							
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un modelo unificado que permita hacer seguimiento a la gestión comercial. 							
Alcance							
Se diseñará un modelo que permita hacer uso de los datos para hacer seguimiento a la gestión comercial, lo cual podrá optimizar la operación.							
Productos							
Prototipo de Modelo de Matriz de Seguimiento.							
Actividades							
No	Descripción	Cronograma					
		M1	M2	M3	M4	M5	M6
1	Levantamiento de Información del Área	X					

2	Diseño Prototipo de Modelo de Matriz de Seguimiento		X	X			
3	Aplicación Matriz de Seguimiento				X	X	

Tabla No 4 Objetivo especifico 1. Fuente: Diseño Propio.

Objetivo Específico No. 2		
Establecer indicadores que permitirán medir la gestión y tener un primer diagnóstico.		
Alcance		
Se crearán indicadores concretos que permitan medir la gestión del área comercial para cada uno de los asesores.		
Productos		
Listado de Indicadores.		
Actividades		
No	Descripción	Cronograma

		M1	M2	M3	M4	M5	M6
1	Prototipo de Indicadores			X			
2	Ajuste e implementación de los indicadores.				X		
3	Diagnóstico de la situación momentánea en el área.					X	

Tabla No 5 Objetivo específico 2 Fuente: Diseño Propio.

Objetivo Específico No. 3
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y hacer entrega de un Modelo de Tablero de Control para medir en tiempo real la gestión del área.
Alcance
Se entregará el prototipo de Tablero de control que materializa el objetivo del proyecto.
Productos
Prototipo de Tablero de Control.

Actividades							
No	Descripción	Cronograma					
		M1	M2	M3	M4	M5	M6
1	Diseño de Tablero de Control					X	
2	Entrega Prototipo Tablero de Control.						X

Tabla No 6 Objetivo específico 3 Fuente: Diseño propio.

9.3 Metodología

La metodología aplicada para lograr el objetivo planteado se considera que es de tipo de estudio explicativo; pues permite explicar y hacer uso de una herramienta que permitirá el control de diferentes variables en un área de una organización.

En cuanto al tipo de investigación, se puede decir que es de campo; pues se aplica el conocimiento en un caso real y se pretende implementar una solución que dé respuesta a una problemática actual.

Para lo relacionado con el método de investigación está fundamentado en la investigación mediante el método observacional, el cual tiene como base el uso de hipótesis y está fundamentada en observar diferentes comportamientos o situaciones que además de determinar la problemática, podrían ser el insumo para encontrar la solución. Pero adicionalmente

9.4 Presupuesto General del Proyecto

A continuación, se presentan datos básicos relacionados con las implicaciones de ejecutar el proyecto en una primera instancia; sin embargo, se deberá tener en cuenta el Plan de Adquisiciones del Proyecto, presentado en el siguiente apartado.

Presupuesto aproximado en miles de pesos				
Categoría	POLI	Financiación propia	Otra institución	Total
Personal	-	\$ 2.100.000	\$ 900.000	\$ 3.000.000
Equipos	-	-	\$ 3.267.800	\$ 3.267.800

Materiales	-	\$ 50.000	-	\$ 50.000
Software	-	-	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Bibliografía	-	-	-	-
Viajes	-	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 500.000
Total	-0-	\$ 2.400.000	\$ 5.917.800	\$ 8.317.800

Tabla No 7 Presupuesto aproximado. Fuente: Diseño Propio

9.5 Plan de Adquisiciones

CONTROL DE VERSIONES				
Version	Hecha por	Revisión	Fecha	Motivo
1.0	Cindy Sabogal Juan Sanchez Lady Paola Mejia Liliana Castillo Maria Gomez		28 de abril de 2018	Versión Inicial

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES
PROPUESTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS UTILIZANDO UN TABLERO DE CONTROL QUE MIDA EN TIEMPO REAL LA PRODUCTIVIDAD DE LOS ASESORES COMERCIALES DEL BANCO ABC

Adquisiciones del proyecto																																												
Categoría	Costo Mes	Tiempo	Total	Necesidad																																								
Equipos de computo	\$ 4.500.000,00	1	\$ 4.500.000,00	Se requiere un computador para el Desarrollo de la tablero de control y un servidor para la información que nos proporcione el Banco ABC, por seguridad de la información																																								
Software	\$ 1.500.000,00	1	\$ 1.500.000,00	Se requiere un Software certificado de acuerdo a las necesidades del producto ofrecido																																								
Cordinador de proyecto	\$ 1.700.000,00	3	\$ 5.100.000,00	Se requiere una persona para el monitoreo de las actividades programadas dentro del proyecto, de acuerdo a los objetivos																																								
Ingenierio de Sistemas (Desarrollador)	\$ 1.600.000,00	3	\$ 4.800.000,00	Se requiere un ingeniero de sistemas con experiencia en implementación, manejo y conocimiento en Desarrollos de tableros de control																																								
Analista de pruebas	\$ 1.000.000,00	3	\$ 3.000.000,00	Profesional con experiencia en pruebas informaticas y verificación de entregables																																								
Lider funcional	\$ 1.200.000,00	3	\$ 3.600.000,00	Profesional que diseñe los requerimientos, participe en los cronogramas, procedimientos, implantaciones para garantizar el objetivo del proyecto																																								
Director de proyecto	\$ 2.000.000,00	3	\$ 6.000.000,00	Se requiere una persona para dirección, alcance, comunicación y control de cumplimiento para el cierre del proyecto																																								
Papeleria	\$ 800.000,00	1	\$ 800.000,00	Para la ejecución del proyecto se requieren fotocopias, documentación para la capacitación de los usuarios																																								
Traslados	\$ 1.000.000,00	3	\$ 3.000.000,00	Se requiere visitas a las sucursales para las capacitaciones, recolección de información, entrega de proyecto.																																								
<p>Contratación Personal: Dentro de este Proyecto se requiere adquisición de equipos y personal: -Para los 5 cargos se tendra un contrato a termino fijo por 3 meses, duración del proyecto Para el personal de ingenieros vamos a tener un proceso de selección, reclutamiento y contratación</p> <p>Contratación Proveedores: En la adquisición de equipos, software y papelería vamos a tomar el modelo de compra directa por comparación de precios. En el tema de traslados está contemplado dentro del servicio de transporte urbano. Para lograr una buena evaluación de proveedores tenemos esta plantilla donde calificamos a los proveedores según los siguientes parámetros, donde 1 es la puntuación más baja y 5 es la más alta:</p>																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">CALIFICACION DE PROVEEDORES</th> </tr> <tr> <th>ELEMENTO</th> <th>LEGALIDAD</th> <th>CALIDAD</th> <th>PRECIO</th> <th>GARANTIAS</th> <th>TIEMPO DE RESPUESTA</th> <th>TIMEPO DE ENTREGA</th> <th>BENEFICIOS V.A.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Equipos</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Software</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Materiales/Papelería</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>					CALIFICACION DE PROVEEDORES								ELEMENTO	LEGALIDAD	CALIDAD	PRECIO	GARANTIAS	TIEMPO DE RESPUESTA	TIMEPO DE ENTREGA	BENEFICIOS V.A.	Equipos	5	5	5	5	5	5	5	Software	5	5	5	5	5	5	5	Materiales/Papelería	5	5	5	4	5	5	3
CALIFICACION DE PROVEEDORES																																												
ELEMENTO	LEGALIDAD	CALIDAD	PRECIO	GARANTIAS	TIEMPO DE RESPUESTA	TIMEPO DE ENTREGA	BENEFICIOS V.A.																																					
Equipos	5	5	5	5	5	5	5																																					
Software	5	5	5	5	5	5	5																																					
Materiales/Papelería	5	5	5	4	5	5	3																																					

Tabla No 8 Plan de Adquisiciones. Fuente: Diseño propio.

9.6 Plan de Interesados

Registro y Gestión de los Interesados

INTERESADOS		COMUNICACIÓN												
NOMBRE	CARGO	DESCONOCEDOR	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDARIO	LIDER	INTERNO	EXTERNO	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO	ORAL	ESCRITA	VISITA	FRECUENCIA
Lady Paola Mejia	Presidente banco ABC				X	X	X		X		X	X	X	MENSUAL
Juan sanchez	Gerente de operaciones ABC				X	X	X			X	X	X	X	MENSUAL
Cindy Sabogal	Director de proyecto				X	X	X		X		X	X	X	SEMANTAL
Liliana Castillo	Gerente de tecnología e información				X	X	X		X		X	X	X	SEMANTAL
Maria Gomez	Gerente financiero				X	X	X		X		X	X	X	SEMANTAL
	Operativo 1			X	X			X	X		X	X	X	DIARIA
	Operativo 2			X	X			X	X		X	X	X	DIARIA

Tabla No 9 Registro y Gestión de los Interesados. Fuente: Diseño propio

Mapa de Poder Legitimidad y Urgencia

NOMBRE	CARGO	PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA
Lady Paola Mejia	Presidente banco ABC	X		
Juan sanchez	Grerente de operaciones ABC	X		
Cindy Sabogal	Director de proyecto	X	X	
Liliana Castillo	Gerente de tecnologia e informacion		X	X
Maria Gomez	Gerente financiero		X	X
	Operativo 1		X	X
	Operativo 2		X	X

Tabla No 10 Mapa de Poder, Legitimidad y Urgencia. Fuente: Diseño propio.

9.7 Plan de riesgos

Equipo de Trabajo

EQUIPO DE TRABAJO		
NOMBRE	CARGO	RESPONSABILIDADES
Lady Paola Mejia	PRESIDENTE BANCO ABC	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los riesgos de la información basadas en las políticas de banco. • Revisar el entregable final para mitigar riesgos de manejo de la información
Juan Sanchez	GERENTE DE OPERACIONES BANCO ABC	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el entregable final para mitigar riesgos de manejo de la información • Revisar el entregable final para mitigar riesgos de manejo de la información
Cindy Sabogal	DIRECTOR DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> • Definir métodos y proponer lineamientos para la identificación, registró análisis y reporte de eventos e incidentes en materia de riesgos procurando su permanente actualización. • Proponer y elevar al comité de riesgos la estrategia, políticas, planes y procedimientos necesarios para la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación tanto de riesgos internos como externos. • Promover el desarrollo y la actualización de los sistemas de información a fin de mejorar la gestión de riesgo incluyendo el análisis de escenarios y pruebas
Liliana Castillo	GERENTE TI	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, evaluar e informar los riesgos informáticos que amenazan la seguridad privacidad y continuidad del negocio. • El uso de la infraestructura tecnológica en toda la empresa para ayudar a otros grupos a identificar, evaluar, administrar e informar sus riesgos. • Jugar con un rol ejecutivo para asegurar que los riesgos estratégicos se consideren de manera apropiada y ayudar a entender los riesgos de la empresa y formular los planes de acción que se requieren
Maria Gomez	GERENTE FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y evaluar en terreno la gestión del riesgo financiero y las operaciones de tesorería. • Participar en las labores de monitoreo de los riesgos financieros de la empresa. • Elaborar y analizar informes respecto a los ámbitos descritos

Tabla No 11. Equipo de Trabajo. Fuente: Diseño propio.

Proceso de Identificación de Riesgos

ASEGURAMIENTO	NOMBRE DE REVISIÓN	ALCANCE DE LA ACTIVIDAD A EJECUTAR	TECNICAS APLICADAS	PARTICIPANTES	FRECUENCIA	ZONA GEOGRAFICA
ASEGURAMIENTO TECNICO	Elaboración de flujo del tablero de control	Actividades que debera ejecutar el sistema en paremetros del modelo comercial de la entidad,	<u>Inspección</u> <u>Revisiones</u> <u>Pruebas</u>	HD	Semanal	OFICINA PRINCIPAL BOGOTA
	Elaboracion de presentaciones	Retroalimentacion por parte de las areas participantes "Usuario Final"		HD		
	Elaboración casos practicos	Generacion de pruebas simulando situaciones de la actualidad		HD		
	Elaboración de documentos casos	Documentación de analisis de los casos practicos		GP		
	Elaboración de controles	Actividades de seguimiento, fases iniciales de la implementación		GP		
	Elaboración Material Adicional	Generación del backup de las actividades realizadas		GP		
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	Elaboración de informe primera sesión	Redactar informe de sesión ejecutada	<u>Reuniones</u> <u>Revisiones</u> <u>Inspecciones</u>	GP	Semanal	
	Revisión de informe	Revisión y aprobación de informe		GP/HD		
	Elaboracion de seguimiento actividades	Creacion del control de actividades, seguimiento a traves de la herramienta Microsoft Excel 2016		GP	Semanal	
	Revisión actividades de seguimiento	Revisión y aprobación de seguimiento		GP/HD		
	Recopilación del material	Unificacion de la información tratada y analizada en esta primera fase		GP	Mensual	
	Elaboración de informe final	Redactar informe de sesión primera fase, respecto a los analisis de casos de éxito y metodologias		GP	Mensual	
	Revisión de informe final	Revisión y aprobación de informe		GP/HD		

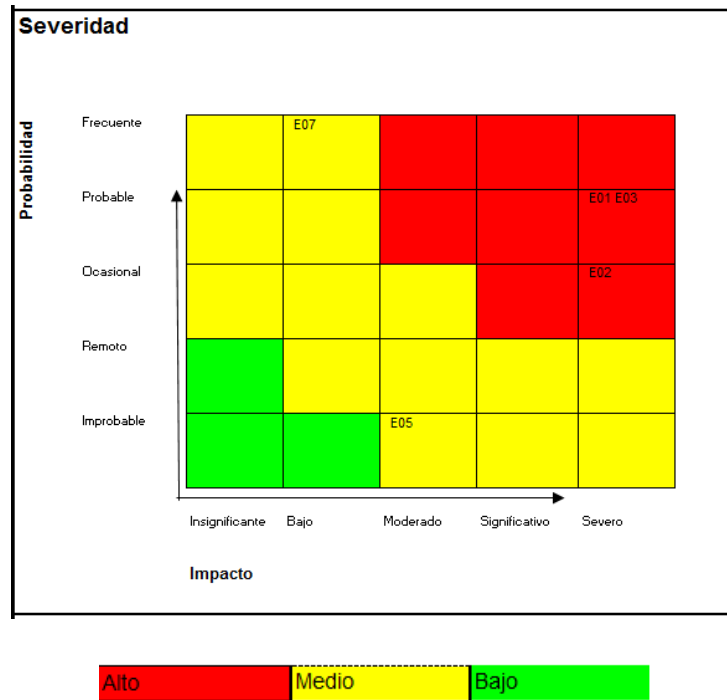
SP: SPONSOR

GP: GESTOR DE PROYECTOS

HD: STAKEHOLDER

Tabla No 12. Proceso de Identificación de Riesgos. Fuente: Diseño Propio

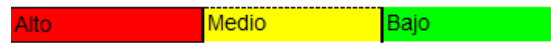
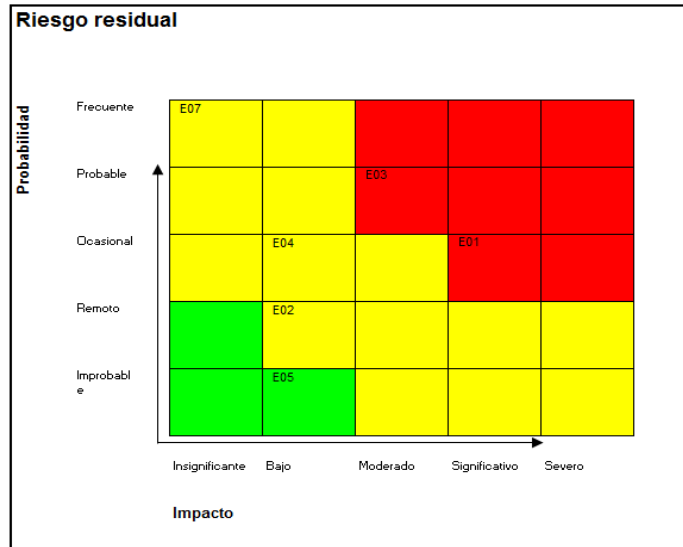
Valoración Cualitativa y Cuantitativa de Riesgos



- E01 No acceso a las aplicaciones / sistemas de información centrales que son clave para desarrollar el proceso.
- E02 No acceso prolongado a las instalaciones donde se lleva a cabo el proceso
- E03 No disponibilidad de infraestructura tecnológica local crítica para el desarrollo del proceso.
- E04 Ausencia prolongada (o definitiva) de personal clave que ejecuta el proceso
- E05 Ausencia significativa (o masiva) de personal que participa en el proceso.
- E06 Pérdida o destrucción de información física relevante para la ejecución del proceso.
- E07 No disponibilidad de proveedores críticos para el proceso

Grafico No 1. Severidad - Probabilidad/Impacto de los Riesgos del Proyecto. Fuente: Diseño

Propio.



- E01 No acceso a las aplicaciones / sistemas de información centrales que son clave para desarrollar el proceso.
- E02 No acceso prolongado a las instalaciones donde se lleva a cabo el proceso
- E03 No disponibilidad de infraestructura tecnológica local crítica para el desarrollo del proceso.
- E04 Ausencia prolongada (o definitiva) de personal clave que ejecuta el proceso
- E05 Ausencia significativa (o masiva) de personal que participa en el proceso.
- E06 Pérdida o destrucción de información física relevante para la ejecución del proceso.
- E07 No disponibilidad de proveedores críticos para el proceso

Gráfico No 2. Riesgo residual – Probabilidad/Impacto de los Riesgos del Proyecto. Fuente:

Diseño Propio.

Matriz de severidad

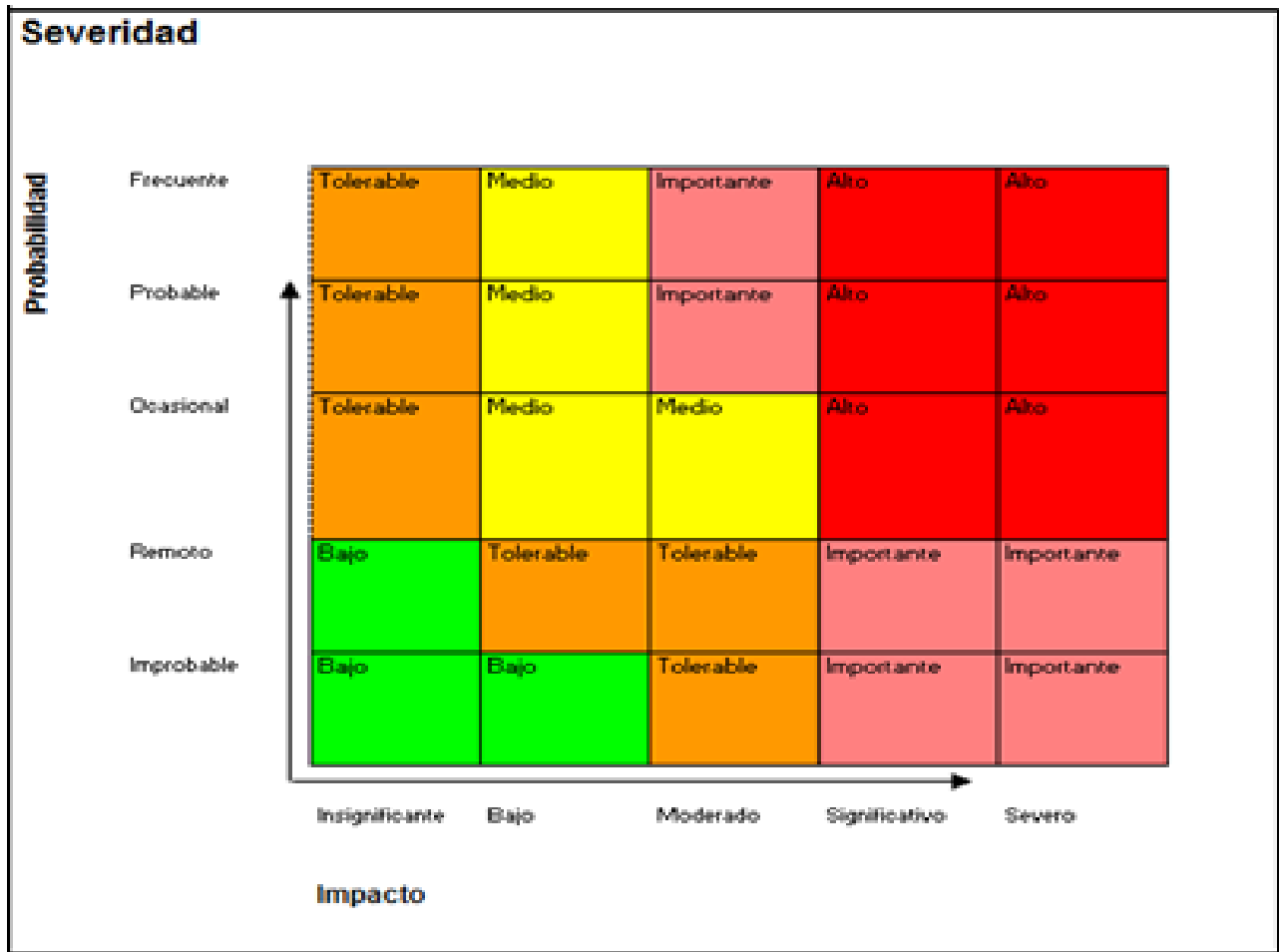


Gráfico No 3. Severidad de los Riesgos

Escalas de calificación del impacto

Impacto Nivel	Descripción
Severo	<ul style="list-style-type: none"> - Afecta de manera significativa el cumplimiento de los objetivos de la organización - Genera sanciones o multas que pueden ocasionar el cierre el cierre parcial o total del banco.
Significativo	<ul style="list-style-type: none"> - Afecta de manera generalizada la imagen de la compañía - Genera sanciones y multas importantes por incumplimiento de normatividad aplicable. - Afecta la prestación de servicios en la mayoría de las oficinas o sedes del banco.
Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Afectar la imagen de la compañía en productos o segmentos de clientes representativos - Genera sanciones y multas ocasionales por incumplimiento de normatividad u obligaciones contractuales. - Afecta la prestación de servicios de un número significativo de oficinas o sedes del banco.
Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Afecta la imagen de la compañía con un grupo específico de clientes que no son representativos - Impacta la prestación de servicios en un número reducido de las oficinas o sedes del Banco.
Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> - No se afecta la imagen de la compañía - No se produce incumplimiento de normas o regulaciones - No se afecta el servicio prestado en las oficinas o sedes del banco.

Tabla No 13. Escala de Calificación del Impacto Fuente: Banco ABC.

Plan de Respuesta a Riesgos

Dentro del plan de acción que por reglamentación tiene el Banco ABC se pueden visualizar los siguientes parámetros:

Universo de controles	
C01	Canales alternos de operación, plan de contingencia de TI, posibilidad de acceso remoto
C02	Backups de la información y del software de soluciones centrales
C03	Las instalaciones donde se desarrolla el proceso, tienen una infraestructura sismoresistente.
C04	Centro de operación en contingencia para el proceso o posibilidad de trabajar en otro edificio
C05	Las instalaciones cuentan con planes formales de evacuación y se prueban regularmente
C06	Sistemas de prevención de desastres (incendios, control de temperatura,
C07	Backups de la información y del software de soluciones locales
C08	Existen procedimientos de entrenamiento y definiciones para contar con personal de respaldo en caso de ausencia del personal principal.
C09	Los procedimientos de operación se encuentran adecuadamente documentados
C10	Existen contratos con empresas de personal temporal, para suplir falta de personal
C11	Se cuenta con almacenamiento externo de documentación física
C12	La localidad de almacenamiento de documentación física cuenta con controles ambientales adecuados
C13	Existen mecanismos de digitalización o microfilmación de la documentación física
C14	Se cuenta con 2 o más proveedores para los servicios críticos del proceso, si es posible.
C15	Se incluyen cláusulas relacionadas con continuidad en los contratos con terceros
C16	Los proveedores críticos cuentan con esquemas de continuidad que han sido probados
C17	Existen procedimientos de control de cambios en aplicaciones (p.e revisiones técnicas, actualización o cambios, aceptación de sistemas, entre otras)

Tabla No 14. Universo de Controles de Plan de Respuesta al Riesgo. Fuente: Banco ABC.

Matriz de Riesgos Aplicada

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS													
Información General						Riesgo Inherente			Controles		Riesgo Residual		
Macroproceso	Proceso	Escenario de riesgo	Tipo de evento	Causas/Fallas	Factor de Riesgo	Probabilidad Escenario de Riesgo	Impacto Escenario Proceso	Nivel de Riesgo	Controles	Responsable del control nombre cargo y area	Probabilidad Escenario de Riesgo	Impacto Escenario Proceso	Nivel de Riesgo
Trasformacion y entrega de productos	Cumplimiento de las operaciones producto tarjeta de credito	No acceso a las aplicaciones, sistemas de informacion que son clave para el desarrollo del proceso	Interrupcion del negocio y fallas en los sistemas	Falla tecnicas de Hardware servidores disco etc. Fallas tecnicas en el Software, aplicativo dvd sistema operativo. Falla en telecomunicacion	Teconologia	Probable	Severo	Alto	Canales alternos de operaciones. Plan de contingencia de TI. Posibilidad de acceso remoto	Gerente TI, - Ingeniero de sistemas	Ocasional	Significativo	Alto
				Robo de activos. Sabotaje daño malintencionado. Corrupcion de informacion	Recurso Humano	Ocasional	Severo	Alto	Backups de la informacion y del software de soluciones centrales	Gerente TI, - Ingeniero de sistemas			
				Fluctuacion de la potencia electrica. Falla del suministro electrico. Inunadaciones	Infraestructura	Ocasional	Moderado	Alto	Existen procedimientos de control de cambios en aplicaciones	Gerente TI, - Ingeniero de sistemas			
		No acceso prolongado a las instalaciones donde se lleva a cabo el proceso	Daños de activos fisicos	Actividad terroristas. lincedio. Terremoto. Inundacion. Bloqueos de acceso por huelgas y manifestaciones	Eventos Externos	Improbable	Bajo	Medio	Las instalaciones donde se desarrolla el proceso, tienen una infraestructura sismoresistente	Gerente de Proyecto	Remoto	Bajo	Medio
									Centro de operación de contingencia para trabajar con conexión remota o esquemas de operaciones	Gerente de Proyecto			
		No disponibilidad de proveedores criticos para el proceso	Daños de activos fisicos	Fallas de servicios prestados y contrato de suministros	Eventos Externos	Frecuente	Bajo	Medio	Se cuenta con 2 o mas proveedores para los servicios criticos del proceso si es posible	Gerente Financiero	Frecuente	Significativo	Medio
Se incluyen clausulas relacionadas con la continuidad de los contratos	Gerente Financiero												

Tabla No 15 Matriz de Evaluación de Riesgos. Fuente: Diseño Propio.

9.8 Viabilidad Financiera

Entregable	Actividad	Tipo de recurso: Humano				Tipo de recurso: Físicos		
		Responsable	Cantidad	Costo uni	Costo Total	Recurso	Cantidad	Costo Total
Documento sobre requisitos del producto	Reunión Interesados Definir Arquitectura Tecnológica	*Analistas funcionales *Cordinador de proyecto *Desarrollador *Director de proyecto	4	\$120.000 \$150.000 \$170.000 \$250.000	\$ 690.000	n/a		n/a
Planes de Gestión	Plan de gestión de riesgo Plan de adquisiciones Viabilidad Financiera	Cordinador proyecto Director proyecto	2	\$ 420.000 \$ 500.000	\$ 920.000	Papeleria	1	\$ 120.000
Documento funcional	*Definición Detalle de los Requerimientos de Software *Especificaciones tecnicas *Fuente de datos	Analistas funcionales Cordinador de proyecto	2	\$350.000 \$430.000	\$ 780.000	Papeleria		\$ 200.000
Diseño de producto	Desarrollo de software del tablero del control	Desarrollador	1	\$ 530.000	\$ 530.000	Software	1	\$ 1.500.000
Ambiente	*Configurar Equipos para el Ambiente de Desarrollo * Configurar Equipos para el Ambiente de Pruebas *Equipos para el Ambiente de Producción	Desarrollador	3	\$ 300,000	\$ 900.000	Equipo de computo	2	\$ 4.500.000
Pruebas Calidad	*Ejecutar Casos de Prueba de Calidad *Ejecutar Pruebas Unitarias el funcionamiento del módulo de usuarios.	Analista de pruebas	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	n/a		n/a
Manual del usuario	Generar el Manual de Usuario * Generar el Manual Técnico * Generar el manual de Administración	Analista funcional Cordinador proyecto	2	\$ 300,000	\$ 600.000	n/a		n/a
Capacitación y Soporte	Realizar la capacitación a los usuarios finales	Analista funcional	1	\$ 430.000	\$ 430.000	Papeleria		\$ 300.000
Documento paso a producción	Acta constitucion del proyecto	Cordinador proyecto Director proyecto	2	\$400.000 \$1.250.000	\$ 1.650.000	Papeleria		\$ 180.000
Total Costo de trabajo X MES					\$ 7.500.000	Total Costo recursos		\$ 6.800.000
						Total Costo Humano X 3 Meses		\$ 22.500.000,00
						Total costo traslados x 3 meses		\$ 3.000.000,00
						Costo final del proyecto		\$ 32.300.000

Tabla No 16. Costos por Entregable. Fuente: Diseño Propio.

Financiación		
Costo final del proyecto	\$ 32.300.000,00	
Financiación propia	\$ 6.800.000	Patrimonio
Financiación bancaria	\$ 25.500.000	Solicitud crédito Banco Bogotá

Tabla No 17. Financiación de Costos. Fuente: Diseño Propio.

Plan de pagos de crédito	
Valor crédito	\$25.500.000
Tasa de interés	1,4%
Períodos (meses)	4

Período	Cuota	Interés	Abono a Capital	Saldo
1	\$6.599.676	\$357.000	\$6.242.676	\$19.257.324
2	\$6.599.676	\$269.603	\$6.330.073	\$12.927.251
3	\$6.599.676	\$180.982	\$6.418.694	\$6.508.556
4	\$6.599.676	\$91.120	\$6.508.556	\$0
	Total interes	\$898.704		

Tabla No 18. Plan de Pagos de Crédito.

Calculo del Costo

Financiación propia	\$ 6.800.000,00
Financiación bancaria	\$ 25.500.000,00
intereses 4 meses	\$898.704
Inversional Inicial	\$ 33.198.704
Inflación	4%
Proyección	3 años
Rendimiento	10%

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Tabla No 19. Calculo del Costo.

año	valor	Operación VPN
0	-\$ 33.198.704	-\$ 33.198.704
1	\$ 14.500.000	\$ 13.181.818
2	\$ 15.080.000	\$ 12.462.810
3	\$ 15.683.200	\$ 11.783.020

Tabla No 20. Calculo del Indicador de Rentabilidad VPN

VPN	\$ 4.228.945
Por el criterio del VPN indica que el dinero invertido en el proyecto rentan a una tasa superior oportunidad; por tanto, el proyecto es factible.	

Tabla No 21. Resultado del VPN

TIR	17,01%
Bajo el criterio de la TIR el proyecto se acepta debido a que el 17% es mayor que el 10% de rendimiento	

Tabla No 22. Resultado Tasa Interna de Retorno

9.9 Implementación del Proyecto

A continuación, se presentan dos escenarios;

El primero; en el cual el banco no cuenta con la implementación de la herramienta y se exponen a perder el control sobre la operación del área comercial, específicamente para lo relacionado con venta del producto financiero “Tarjeta de Crédito”.

- El banco ABC, antes de incorporar el tablero de control presenta disminución en las ventas de la colocación del producto tarjeta de crédito ya que no es posible medir los resultados,

del rendimiento de la utilidad, pues todo se realiza por medio de un archivo en Excel que no está actualizado, generando datos errados sobre el comportamiento del producto.

- El tiempo de respuesta en la efectividad de las metas no se cumple, dado que no existen indicadores para medir la productividad, efectividad y rendimiento de los asesores comerciales.
- La toma de decisiones en la organización no es estructurada ya que los niveles de productividad no miden en tiempo real la efectividad en colocación que tiene cada asesor comercial.
- No se tiene un orden en las actividades que desarrolla el asesor antes durante y después de la captación de clientes, con el producto tarjeta de crédito.
- Los objetivos estratégicos de la organización se podrían ver desvirtuados con la disminución en la colocación del producto ya que los asesores no alcanzan cifras importantes con este producto, lo que dificulta el flujo de dinero en el banco.
- Se presentan continuas alarmas de gestión por parte de los gerentes de oficina por la disminución de clientes en el portafolio por la falta de entrega oportuna del producto.
- No se cuenta con una base de datos estandarizada para disponer de los datos de los clientes en el dispositivo para visitas de los asesores comerciales a las determinadas oficinas de la ciudad de Bogotá.
- Se pueden estar incumpliendo las citas con los clientes y hay bajo nivel de comunicación con el cliente para la fidelización-retención del mismo.
- Existen datos erróneos en la aprobación y desembolso de asignación de tarjetas de crédito.

A continuación, se presenta el segundo escenario, que es el que se pretende alcanzar al aplicar la propuesta de inteligencia de negocios, utilizando un tablero de control que mida en tiempo real La Productividad De Los Asesores Comerciales Del Banco Abc.

- Al implementar el tablero de control en el Banco ABC, se logra agilidad en los trámites de aprobación del producto Tarjeta de crédito.
- Se espera reducción de por lo menos el 80% de los errores relacionados con las cifras de colocación del producto identificando uno a uno el rendimiento en tiempo real de cada asesor con el proceso hora a hora.
- Se optimiza la fuerza Comercial especializada en la optimización de recursos
- Existirá agilidad en los trámites para una rápida aprobación y desembolso del crédito
- De manera transicional habrá integración oportuna de todas las oficinas en la aceleración de captación de información y búsqueda de clientes.
- Habrá disminución de tiempos en la ejecución de las tareas diarias de los asesores comerciales y cumplimiento oportuno de las metas en la colocación de productos, haciendo más productiva la operación.
- Será posible garantizar el cumplimiento de las metas de recaudo establecidas por la Presidencia del Banco.
- Habrá crecimiento rentable en participación de mercado en captaciones de bajo costo.
- Existirá la oportunidad de desarrollar nuevos negocios.
- Se contribuirá a garantizar la calidad y eficacia en el servicio.
- Se avanzará en materia de desarrollo tecnológico y operativo y habrá eficiencia en costos.
- Se espera crecimiento rentable en participación de mercado en cartera, con calidad y riesgo controlado.

- Se tendrá un cubrimiento masivo de la cartera total de la empresa cubriendo todos los segmentos de clientes y logrando un arrastre masivo del nivel de contacto por asesor abarcando de forma rápida y oportuna las diferentes edades de mora por las que pasa el cliente, logrando la recuperación de cartera vencida.
- Se contribuirá a la actualización de datos de clientes, lo cual contribuirá al contacto oportuno con clientes para dar aviso de algunos nuevos productos financieros.
- Será posible contar con informes en todo momento que muestran el rendimiento de los agentes en tiempo real y diferido.
- Se podrá mostrar el estado de las ventas generadas por cada uno de los agentes
- Se consolidará información resumida del estado de los clientes asignados a cada sucursarl bancaria e incluso a cada asesor comercial.
- Se contará con información confiable que permite generar estrategias que orienten el logro de los objetivos propuestos para la venta efectiva del producto.
- Determinará la alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno y la visión y misión de la empresa.
- Se contribuirá con la planificación para establecer objetivos, metas e indicadores.
- Sirve de marco para evaluar el desempeño de los empleados.
- Mejorará la calidad en la toma de decisiones, pues ayudará a tomar decisiones más rápido y de forma asertiva para hallar oportunidades al analizar la causa raíz de los problemas.
- Integrará los procesos de planeación estratégica y de ejecución.
- Orientará los procesos de asignación de recursos y de capital.
- Proporcionará información para el control estratégico y operacional.

- Mejorará la efectividad directiva, la toma de decisiones y genera una cultura organizacional y de calidad
- Fomentará el cambio en la empresa.

Propuesta del Tablero de Control

Modelo de Seguimiento al Asesor Comercial.

Se propone que sea medido al asesor comercial a diario, pues a través de la integración con los sistemas de información actuales, será indispensable que exista reporte con datos tales como:

Sucursal

Nombre del Asesor

Fecha

Nombres y Apellidos del C.F (Consumidor Financiero)

Número de identificación del C.F (Consumidor Financiero)

Dirección y Teléfono (Aunque no afectan en la venta, se aprovecha la actualización de datos del cliente)

Producto (En todos los casos será tarjeta de crédito, sin embargo, se categorizará el tipo de tarjeta)

Estado de la venta. Dato que se actualizará dependiendo de tres (3) variables (Ofrecido, Desistido, Vendido). Vale la pena aclarar que, para la puesta en marcha de la propuesta, se espera que inicialmente sea aplicado el modelo únicamente para asesores comerciales que tienen contacto directo (físico) con los clientes.

BANCo ABC		Fecha	12-dic-17				
		Nombres y Apellidos Agente Comercial	JUAN CARLOS DE LA ESPRIELLA				
		Cédula Agente Comercial	45.087.987				
		Sucursal	Cedritos				
Nombres y Apellidos C.F.	Número de Identificación	Ciudad	Dirección	Teléfono	Producto	Estado de Venta	Vr Crédito
EXIQUIO RAFAEL ARIAS LEDEZMA	2191512	BOGOTÁ	CRA 8 No. 0-55 SUR	7456765	T.C MASTERCARD	OFRECIDO	\$ 2.000.000
CLAUDIA MARCELA MARTINEZ RINCON	79765499	BOGOTÁ	CRA. 13 No. 102-54 APTO 402	4356789	T.C VISA	VENDIDO	\$ 2.000.000
EDUAR EXAGUIR BURGOS PEÑA	79633748	BOGOTÁ	Carrera 33 No. 53-27	2456432	T.C VISA	VENDIDO	\$ 3.500.000
RICARDO RODRIGUEZ MONTERO	176978	ZIPACQUIRA	Urbanización El Bosque	7865435	T.C VISA	DESISTIDO	\$ 4.100.000
LUZ ALCIRA RINCON AGUDELO	41385604	BOGOTÁ	Carrera 10 No 6 – 61	9865437	T.C MASTERCARD	OFRECIDO	\$ 2.800.000
SONIA PEREZ MENDEZ	41652963	SOACHA	Carrera 4 No. 1-05	2356789	T.C VISA	VENDIDO	\$ 5.000.000
MARTHA INES GONZALEZ GARZON	79366827	MOSQUERA	Cra. 29 No.47-64	24678903	T.C MASTERCARD	DESISTIDO	\$ 1.200.000
MONICA PAOLA SANBRIA MORA	53090561	GIRARDOT	Calle 40 No. 27 A - 22	7546578	T.C VISA	VENDIDO	\$ 1.200.000
WILSON LAURENCIO BURBANO BURBANO	19173938	FACATATIVA	Avenida González Valencia No. 55B - 10	9875342	T.C MASTERCARD	VENDIDO	\$ 14.000.000
TERESA CACERES DE LEON	79627221	BOGOTÁ	CALLE 12 No. 12-20	7543672	T.C VISA	OFRECIDO	\$ 5.000.000
MARIA EUGENIA LUNA CEBALLOS	27360042	BOGOTÁ	CRA. 37 No.51-126	8753456	T.C MASTERCARD	VENDIDO	\$ 3.200.000
MARIA DEL PILAR ARIAS ROJAS	52443421	FUNZA	CRA. 27 No.30-15	5436785	T.C VISA	VENDIDO	\$ 1.000.000
JAIME HERNANDO MAYORGA PINZON	51882356	ZIPACQUIRA	CRA. 7 No. 12-83	9854367	T.C MASTERCARD	DESISTIDO	\$ 1.000.000
NOHORA MARTHA PEÑA SARMIENTO	51935563	BOGOTÁ	Calle 3 No. 5 – 55	9087654	T.C VISA	DESISTIDO	\$ 12.000.000
EDUARDO MENDOZA MENDOZA	51870602	FUNZA	Calte 4 No. 3 A – 05 Vía Hato Grande	5673261	T.C MASTERCARD	VENDIDO	\$ 13.500.000

Grafico No 4. Ejemplo de Modelo Unificado de Seguimiento. Fuente: Diseño propio

Con el anterior reporte, será posible inicialmente obtener datos tales como; número ventas exitosas en determinada fecha, número de clientes que desistieron y valores crediticios de tarjetas de crédito ya aprobados, entre otros. Aportando desde ese momento a la medición de cumplimiento de metas por parte de los diferentes asesores.

Asesor	JUAN CARLOS DE LA ESPRIELLA			
Estado de Venta	VENDIDO			
Suma de Vr Crédito	Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	T.C MASTERCARD	T.C VISA	Total general	
12/12/2017	\$ 17.200.000	\$ 12.700.000	\$ 29.900.000	
13/12/2017	\$ 20.500.000	\$ 2.000.000	\$ 22.500.000	
14/12/2017	\$ 11.000.000		\$ 11.000.000	
Total general	\$ 48.700.000	\$ 14.700.000	\$ 63.400.000	

Grafico No 5. Ejemplo de resultado de análisis al modelo de seguimiento. Fuente: Diseño

Propio

Diseño de Indicadores Principales.

Para establecer KPI que permitan medir el rendimiento y efectividad de los vendedores, se han establecido inicialmente algunos indicadores básicos, sin embargo, los mismos pueden variar

al momento de implementar la propuesta, pues depende de las necesidades que se identifiquen en determinado momento, es decir que no serán estáticos y se aprovechará el tablero de control en medida de las necesidades.

Teniendo en cuenta los siguientes aspectos, se espera conseguir indicadores que midan la productividad y efectividad de los asesores comerciales.

No Clientes Atendidos: Número de personas que atiende un asesor en determinado tiempo (teniendo en cuenta rangos de fechas).

No Ventas exitosas: Número de clientes que aceptaron el ofrecimiento y cuentan con tarjeta de crédito.

No ventas Desistidas: Número de clientes que fueron atendidos, pero que no aceptaron el producto financiero.

No ventas a la espera (únicamente producto ofrecido): Número de ventas pendientes por concretar.

Facturación (Para ventas exitosas): Valor de las ventas (en cuanto a crédito aprobado en el producto).

Tipo de Tarjeta de Crédito: Inicialmente únicamente diferenciación entre MasterCard y VISA.

Definición KPI

Se espera entonces que, con las anteriores variables, se pueda medir la efectividad y productividad de los asesores comerciales, teniendo en cuenta los siguientes Indicadores por horas, diarios, semanales, mensuales:

Facturación Promedio * Número de Clientes = Venta Total

Para conocer el valor total de ventas efectivas (en cuanto a crédito aprobado por cada asesor comercial inicialmente y en su escala también permitirá medir la sucursal con mayor venta)

No de Clientes Atendidos/No ventas Exitosas = % Efectividad Venta

Para medir la efectividad de ventas de cada asesor comercial, de algún modo relacionado con capacidad de convencimiento y habilidades de venta.

No de Clientes Atendidos/No horas trabajadas = Tiempo promedio atención por cliente.

Medirá la productividad, aunque se deberá tener en cuenta el tiempo que tarda la atención a cada cliente.

No ventas exitosas/Tipo de Tarjeta de Crédito = Calculo de Tarjeta con mayor demanda o Venta.

Para determinar si es viable incluir mayor oferta de tarjetas de crédito de determinada “concesión de tarjetas de crédito”

Meta de Facturación/Facturación Total = % Cumplimiento de meta de ventas

Para medir el cumplimiento de las metas y determinar los picos que puedan existir en el banco de acuerdo con el comportamiento de los consumidores financieros.

A continuación, un ejemplo de lo que podrían ser los resultados;

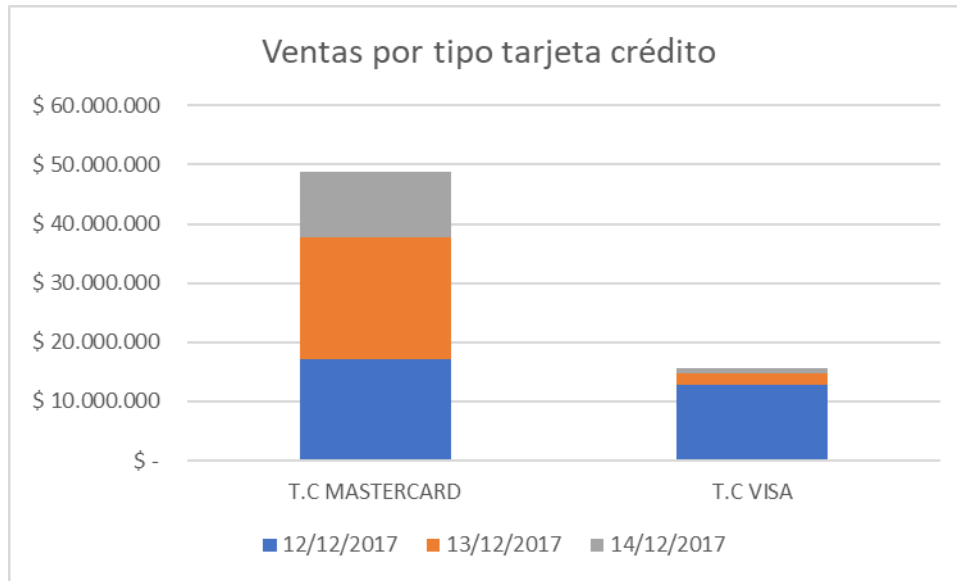


Grafico No 6. Ejemplo de resultados de KPI Ventas por Tarjeta de Crédito. Fuente: Diseño Propio.

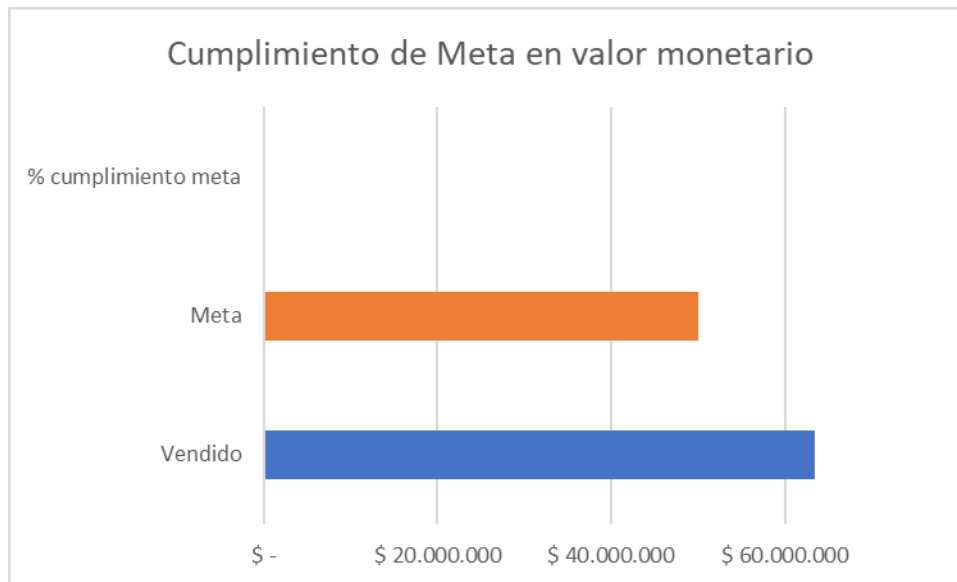


Grafico No 7. Ejemplo de resultados de KPI Cumplimiento de meta en valor monetario.

Fuente: Diseño propio.

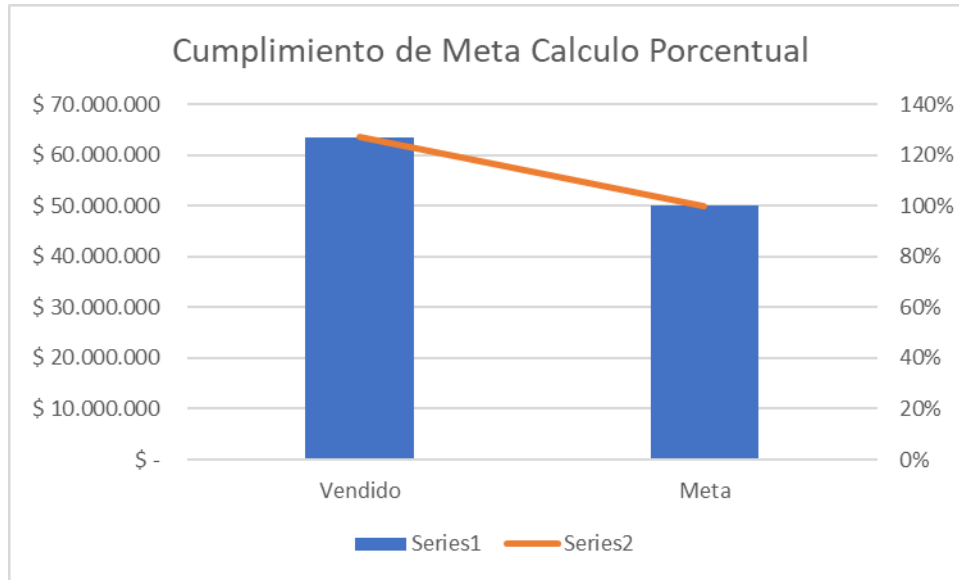


Gráfico No 8. Ejemplo de resultados de KPI Cumplimiento de meta calculo porcentual.

Fuente: Diseño Propio.

Prototipo de Tablero de Control

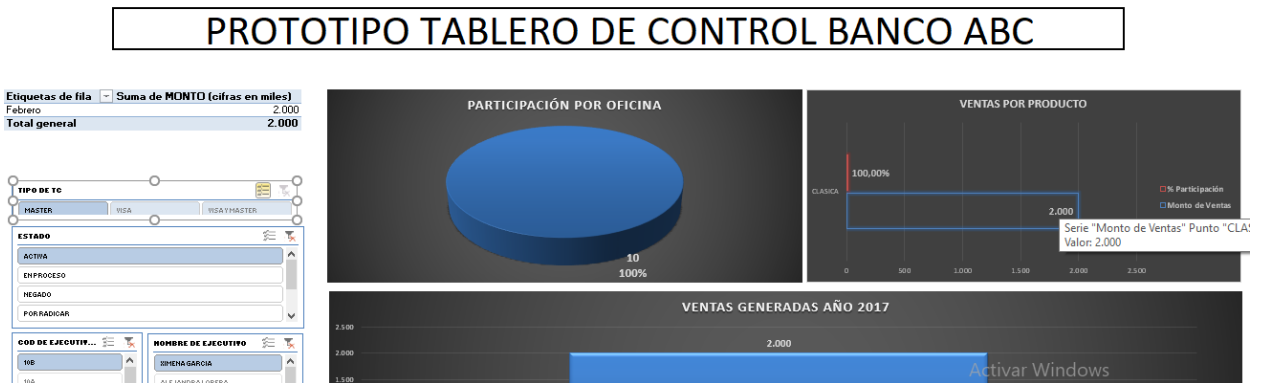


Gráfico No 9. Ejemplo de Prototipo de Tablero de Control BANCO ABC

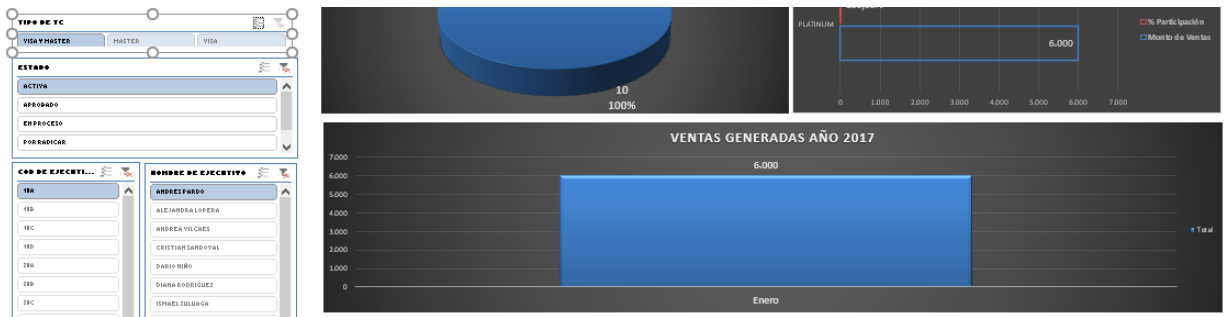


Gráfico No 10. Ejemplo 2 de Prototipo de Tablero de Control.

9.10 Conclusiones y recomendaciones

Se ha diseñado un modelo unificado que permitirá hacer seguimiento a la gestión comercial, mediante el diligenciamiento de un formato que deberá estar preestablecido para que lo utilice cada asesor comercial.

Se han establecido algunos KPI, que se relacionan con indicadores que permitirán medir la gestión y diagnosticar lo que ocurre en cada momento en cuanto a la gestión por parte de asesores comerciales.

Se ha diseñado una propuesta de un Modelo de Tablero de Control para medir en tiempo real la gestión del área.

Se determinó que Para mejorar la calidad en la toma de decisiones es necesario que se cuenten con datos precisos por parte de los indicadores de gestión que permitan tener un panorama más amplio de las efectividades que están teniendo cada uno de los asesores comerciales del banco ABC.

Esta solución es de tipo efectivo, ya que satisface los requisitos de la empresa en el cumplimiento de indicadores y metas en colocación de los productos de la banca personal, iniciando principalmente con Tarjeta de crédito.

Se pueden revisar las efectividades en vivo de los asesores en colocación de la cartera de los diferentes productos resumiendo el número de clientes asignados y el cierre que están teniendo a nivel de productividad.

Al generarse comparaciones con el histórico del día anterior se puede lograr la recuperación efectiva de los indicadores de crecimiento y decrecimiento que están presentando los productos, y el motivo por el cual se genera dicho resultado.

El tablero de control aplicado al banco ABC permite establecer estrategias que logren la oportunidad y planes de acción en la labor diaria.

Un seguimiento continuo puede establecer claramente la implementación de los sistemas de evaluación con objetivos, metas y cumplimiento de indicadores, se puede actualizar y disponer diariamente, para su validación en la toma de decisiones a corto y mediano plazo.

Recomendaciones

El tablero de control es una guía que le permite a los funcionarios del Banco ABC reducir el tiempo en sus actividades, puesto que de manera práctica y funcional muestra datos del nivel de productividad que están teniendo en la colocación de productos, y les brinda diferentes estrategias que pueden desarrollar para mejorar su efectividad diaria tanto en clientes, productos colocados y nivel de cumplimiento en las metas organizacionales de la división.

Al diagnosticar las posibles amenazas que se pueden presentar, se debe permitir una retroalimentación con el jefe encargado para encontrar posibles alternativas de mejora en los indicadores de gestión.

Es importante ajustar los indicadores de forma tal que se demuestre las metas estipuladas en el mes, que proporcionen la información para que mediante reuniones de grupo de trabajo se dé a conocer el alineamiento estratégico que se desea para repercutir, mejoras en los resultados.

La capacitación es algo fundamental en el éxito de la aplicación del proyecto ya que se dará como una estrategia del beneficio que trae la herramienta al implementar el tablero de control, enfocados inicialmente al objetivo principal de la organización.

Se debe actualizar hora a hora el desempeño de los funcionarios para establecer a diario un plan de trabajo que permita focalizarse en las campañas que necesitan más movimiento en la colocación, identificando el producto que presente disminución en el mercado.

Al controlar la ejecución del tablero, se puede observar periódicamente los históricos de consultas para compararse con meses o años anteriores, revisando el comportamiento que han desempeñado los productos frente a las campañas que han desarrollado los asesores comerciales para incentivar su colocación.

La asistencia continua es vital para que el proyecto logre los resultados esperados ya que facilita a sus participantes el desarrollo de la planificación y solución de los diferentes cambios o contra tiempos que se puedan presentar, teniendo el menor riesgo posible.

9.11 Bibliografía y referencias

- BARAYBAR, Francisco Amo. (2010). El cuadro de Mando Integral. <<Balance Scorecard>>. New York, USA (Cuadernos de documentación. Business&MarketingSchool.)
- BROWN, Mark Graham. (2007). Beyond the balance scorecard : improving business intelligence with analytics. Productivity Press. New York, USA.
- COLOMBIA. Ministerio de Hacienda. Comisión Intersectorial de Estadísticas de Finanzas Públicas Recuperado de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PoliticaFiscal/CIEFP?_adf.ctrl-state=en414iwb2_4&_afLoop=3318465509135481#!
- COLOMBIA. Superintendencia de Industria y Comercio. Estatuto del Consumidor Recuperado de <http://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor>
- COLOMBIA. Superintendencia Financiera de Colombia. Marco Integral de Supervisión Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10085454>
- GARCIA, Carlos Arturo. (04/01/2017) Cada hora se hacen avances con tarjetas de crédito por \$1.653 millones. El Tiempo. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/uso-del-avance-en-tarjetas-de-credito-en-colombia-29507>

- GARCIA, Carlos Arturo. (02/06/2015) Solo se pagan con tarjeta de crédito 12 de cada 100 pesos en compras. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15871657>
- LOPEZ, Alfredo. (2001) Teoria General de los Sistemas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-general-de-los-sistemas/>
- SAFETYA. (21/09/2017) Los Indicadores del SG-SST, una garantía técnica [pagina web] Recuperado de <https://safetya.co/los-indicadores-una-garantia-tecnica-del-sg-sst/>
- ESPECIAL HSM. (Productor). (2010). Entrevista a Robert Kaplan, creador del BSC [DVD]. Recuperado De <https://www.youtube.com/watch?v=3pzTIYo0Ppw&feature=youtu.be>