

**Propuesta de un sistema de inteligencia de negocios que permita identificar los créditos no desembolsados en los segmentos empresarial y pymes para incrementar la rentabilidad.**

**AUTORES:**

**Sonia Yamile Calderón Flórez – CÓDIGO 1511981062**

**Cristy Lorena Almonacid Chávez - CÓDIGO 1822010171**

**Miguel David Acosta Garavito – CÓDIGO 0721043847**

**Juan Pablo Macía Rincón – CÓDIGO 1822010074**

**Daniel de las Aguas Castellón – CÓDIGO 1822012274**

**ASESOR: MSC. Giovanni Alexander Baquero Villamil**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE INGENIERÍA, DISEÑO E INNOVACIÓN  
ESCUELA DE OPTIMIZACIÓN PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA Y  
AUTOMATIZACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE  
NEGOCIOS  
BOGOTÁ, D.C. 2019**

# 1 TABLA DE CONTENIDO

---

2	Título.....	3
3	Resumen .....	3
3.1	Español .....	3
3.2	Inglés .....	3
4	Tema .....	4
4.1	Dedicación .....	4
5	Fundamentación del proyecto .....	5
5.1	Marco contextual.....	5
6	Problema .....	6
7	Justificación .....	6
7.1	Objetivo General .....	7
8	Marco conceptual .....	7
9	Estado del arte.....	9
10	Objetivos Específicos, actividades y cronograma.....	13
10.1	Metodología .....	15
10.2	Presupuesto General del Proyecto .....	16
11	Plan de Actividades-Cronograma.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.1	Plan de Adquisiciones.....	17
11.2	Plan de Riesgos.....	18
11.3	Plan de Interesados .....	211
12	Viabilidad Financiera .....	26
13	Consluciones.....	27
14	Recomendaciones.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **2 TÍTULO**

---

Propuesta de los créditos no desembolsados en los segmentos Empresarial y PYME's para incrementar la rentabilidad.

## **3 RESUMEN**

---

### **3.1 ESPAÑOL**

Actualmente el banco a través de la vicepresidencia banca Empresarial (Centros de Negocios Empresariales) radica las solicitudes a estudio de créditos para que la vicepresidencia financiera (Gerencia de Crédito Empresarial) analice el riesgo, lo cual da como resultado dos posibles respuestas; Aprobado y No Aprobado. Una vez aprobado un crédito, se le indica al cliente el monto aprobado, la tasa aprobada y el plazo según el tipo de crédito aprobado, dentro de los tipos de créditos se encuentran; rotativos, tarjetas de crédito, factoring, cesantías, leasing, sobregiro, etc...

### **3.2 INGLÉS**

Currently the Bank through Vice President banking business (Enterprise business centers) lies requests to study credits so that the financial Vice President (corporate credit management) analyze the risk. which gives as a result two possible answers; Approved and not approved. Once approved a credit, it tells the client the approved amount, the rate and the term according to the type of approved credit, among the types of loans they are; Rotary, cards credit, factoring, severance, lease, overdraft, etc...

## 4 TEMA

---

Lo que busca el proyecto es encontrar mediante análisis de bases, identificar los créditos empresariales que han sido aprobados y que aún no han sido desembolsados, con el fin de analizar las causales por las cuales no se han desembolsado y generar estrategias para aumentar el índice de desembolso al que se maneja actualmente.

### 4.1 DEDICACIÓN

Tabla 1: Tabla de dedicación por actividad

Tipo de Actividad	Sub-actividad	% de Dedicación
Investigación teórica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documento realizado Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2011), Carlo Ferraro Evelin Goldstein.</li><li>• Unidad de Gestión para México y Colombia Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe Banco Mundial, BANCO MUNDIAL.</li><li>• Revista Ciencias Estratégicas, Raul E. Aristizábal Velásquez.</li><li>• documento realizado Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Günther Held.</li></ul>	30%
Diseño del Proyecto	Análisis bases de datos	50%
Desarrollo	Plan choque mediante contact center	10%
	Propuesta resultados plan choque	10%

Fuente: elaboración propia

## **5 FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO**

---

A continuación, se enmarca como está constituido el segmento empresarial dentro del banco y demás aspectos importantes que se definirán a lo largo del proyecto, siempre pensando en los créditos en los segmentos Empresariales y Pymes.

### **5.1 MARCO CONTEXTUAL**

La Vicepresidencia de Banca Empresas, que actualmente está constituido por 9 gerentes distribuidos en las 4 regionales donde tiene presencia el Banco, mediante un proceso de benchmarking interno con las demás bancas ha identificado una baja participación en los créditos empresariales y pymes; en comparación con los créditos corporativos (menor cantidad de créditos pero con mayor cuantía) y créditos de Banca Personal (mayor cantidad de créditos pero de cuantías mínimas) realizando el análisis del por qué esa baja participación se identificó que las empresas tenían créditos aprobados pero que no los utilizaban, a partir de este hallazgo la fuerza comercial inicio una investigación para mirar las causas, su principal razón es que actualmente las empresas clasificadas en la Banca empresarial corresponden a organizaciones cuyas ventas anuales son inferiores a los \$ 40.000MM, dichas empresas durante su proceso de análisis de crédito entran a ser analizados bajo un proceso estándar y no personalizado (en este momento no se tienen en cuenta las particularidades de cada empresa) entonces los montos, las tasas y los tiempos no se adaptan a sus necesidades. Dicho proceso se realiza actualmente así ya que el objetivo principal del área de crédito es minimizar el riesgo teniendo en cuenta los altos montos de la cartera pendiente sin dejar de generar la rentabilidad del banco ya que cada departamento tiene metas mensuales.

Para realizar un acercamiento con el cliente la fuerza comercial diseña una campaña para mostrar las ventajas que ofrece el desembolso de estos créditos, donde se deben señalar que incrementa las actividades económicas a través de un mayor dinamismo de la producción, el comercio y el financiamiento; impulsa el desarrollo de las empresas a

través del aumento que se registra en las ventas, lo que a su vez permite mayor concentración de capitales que pueden ser invertidos en otras compañías o negociación.

## **6 PROBLEMA**

---

El Segmento empresarial se encuentra en una baja posición con relación a las demás bancas que operan en el banco respecto a la colocación de Créditos, el segmento empresarial y pyme presenta actualmente (según los datos analizados de los últimos tres meses) en cupos aprobados y pendientes de desembolso \$ 120.000MM. (Fuente banco). Teniendo en cuenta que el banco actualmente no ha identificado las razones por las que el cliente no toma el crédito y no tiene un análisis de crédito personalizado que logre atender las necesidades particulares de cada uno se inicia la creación de estrategias para lograr aumentar la participación de créditos de la banca empresarial.

## **7 JUSTIFICACIÓN**

---

Mediante este proyecto se plantea analizar las solicitudes de los créditos del segmento empresarial y pyme de manera más segmentada identificando las necesidades puntuales de cada empresa, con el fin de realizar un acercamiento con el cliente y establecer por qué una vez tiene aprobado su cupo, no hacen uso de este. Una vez analizado implementar procesos que permitan atender de manera óptima las necesidades de cada cliente, esto permitiría que el cliente utilice su crédito y mejoraría los ingresos para este segmento y se fortalecería el modelo para el seguimiento y minimizaría el hecho de seguir creciendo en cupos aprobados y aumentaría la posición en colocación y en dinero efectivo, es decir rentando mediante intereses.

Al optimizar los tiempos de los procesos de créditos para empresas y pyme se estarían aprovechando con un mayor énfasis los recursos financieros y humanos disponibles de la entidad privada que se está analizando, lo que favorece al mejoramiento de la eficacia y eficiencia de la organización facilitando así el alcance de los objetivos operativos de la

del banco, con la intencionalidad de obtener un mayor posicionamiento en el mediano y largo plazo ante la existencia de un mercado financiero cambiante.

### **7.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las razones por las que los clientes de la Banca empresarial no hacen uso de sus créditos aprobados con el fin de generar estrategias que permitan darle solución a las necesidades del cliente y poder brindar mejores soluciones de crédito y así fortalecer el modelo de análisis y seguimiento de los créditos, incrementando el desembolso de créditos aprobados en el segmento empresarial y pyme y la rentabilidad del Segmento en 300'000.000.

## **8 MARCO CONCEPTUAL**

---

A continuación, se relacionan los aspectos más importantes que son incluidos dentro del proyecto, con el fin de conocer como son utilizados y/o para que son utilizados.

### **8.1. Optimización**

Mediante este proyecto se plantea optimizar el proceso de desembolso de los créditos, como lo dice el siguiente texto: “el objetivo de cualquier sistema de crédito es diagnosticar de forma rápida las capacidades internas del departamento y su alineación con la estrategia de negocios con el fin de identificar las oportunidades de mejora en los procesos buscando optimizar los indicadores” (MAlejandro, 2010)

### **8.2. Desembolsos**

Este se define como un aspecto relevante ya que es la causa o razón del proyecto en cómo hacer efectivo el dinero, por ejemplo, cuando se origina un préstamo o cuando se concluye un negocio o una inversión. Los dineros dados al prestatario en un Cierre son

desembolsos. Dinero que una Persona presta, invierte, o de lo contrario, salda. (Investor Guide, 2019)

### 8.3. Créditos

Para el proyecto es importante entender el concepto de los créditos en los segmentos empresarial y pyme ya que el propósito es cubrir los gastos, corrientes o extraordinarios, en momentos puntuales de falta de liquidez y otra razón que el cliente pueda presentar.

Además, por disponer de ese dinero se debe pagar a la entidad financiera unos intereses de acuerdo con unas condiciones pactadas. En un crédito sólo se pagan intereses sobre el capital utilizado, el resto del dinero está a disposición del cliente. Llegado el plazo del vencimiento del crédito se puede volver a negociar su renovación o ampliación.” (Todo Prestamos, 2019)

### 8.4. Empresarial y PYME

“Pyme es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.

Tradicionalmente las empresas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Como ya sabemos, al conjunto de las dos primeras se le denomina de forma abreviada pymes (pequeñas y medianas empresas). Además, con el paso de los años se les ha sumado a estos tres grupos un cuarto: las microempresas, que también se incluyen en las pymes.” (Javier Sánchez Galán, 2019)

“En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes



Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.” (ACOPI, 2016)

### 8.5. seguimiento

“El procedimiento de Seguimiento y Control del Proyecto establece el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para la comprobación de la correcta ejecución de las actividades del proyecto establecidas en la planificación de este. Su propósito es proporcionar un entendimiento del progreso del proyecto de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución del proyecto se desvíe significativamente de su planificación.” (Procedimiento seguimiento y control del proyecto, 2019)

## 9 ESTADO DEL ARTE

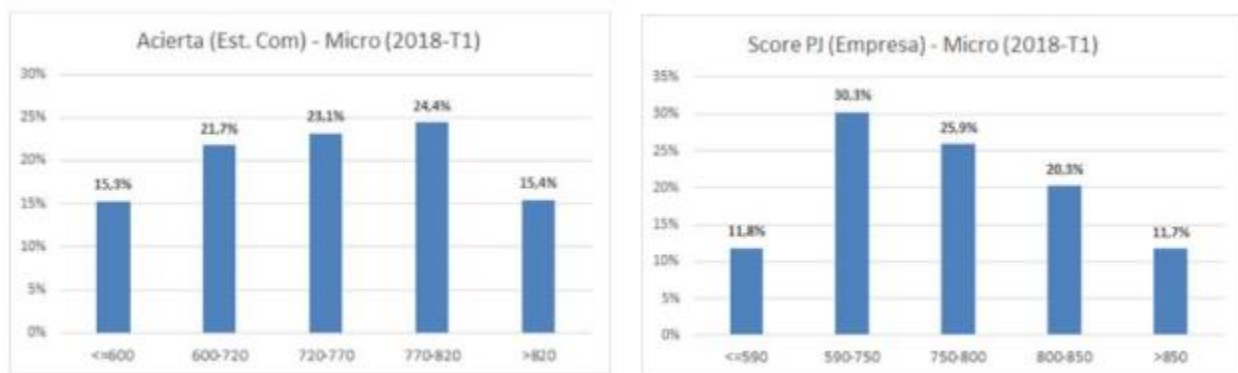
---

En la actualidad las entidades financieras, tanto bancarias como cooperativas, utilizan varias estrategias mercantiles con el fin de atraer nuevos clientes, entre estas estrategias esta la oferta de créditos rápidos y sin muchos requisitos, también se realizan diferentes convenios con empresas y organizaciones con el fin de brindar un mejor servicio y ofrecer créditos sin mucho papeleo, debido a esto la cantidad de solicitudes de créditos en las entidades han aumentado significativamente, pero con esto que se presenten ciertos casos donde se aprueban créditos y estos no son desembolsados, analizando el caso particular de los créditos empresariales y pymes, se observa que la entidad bancaria presenta un cupo para créditos el cual no ha sido desembolsado, con ello se espera establecer estrategias para lograr el desembolso del crédito y mejorar así la rentabilidad de la entidad.

Las pymes y mipymes tienen cada vez más relevancia en el mercado nacional, prueba de ello es el aumento que se ha presentado en el acceso a la vida crediticia de estos negocios. Este es el panorama crediticio de estas empresas en el país.

Aunque aún en estos tiempos se piense que las pequeñas empresas no recurren al crédito para poner en marcha estos negocios, las cifras de datacrédito experian dicen lo contrario. Pues, entre el primer semestre de 2016 y el de 2018, el acceso al crédito de las mipymes ha crecido en 31 puntos porcentuales al pasar de 19,5% a 22,6%.

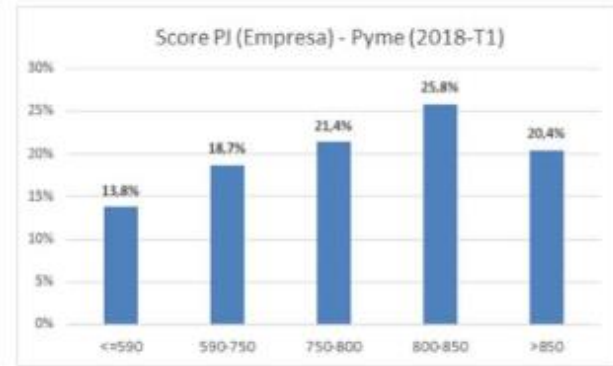
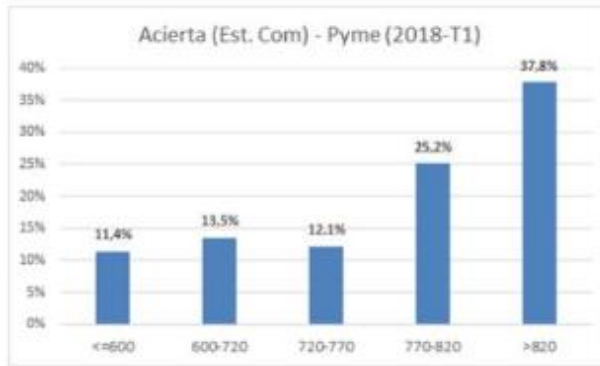
Lo que las ha llevado, según las cifras de la entidad, a que 6 de cada 10 microempresas tengan una calificación crediticia alta (score). Las siguientes gráficas presentan la distribución de los puntajes de crédito de las microempresas en Colombia, tomando como referencia el score crediticio de Datacrédito:



Fuente: Ver Bibliografía

Esto quiere decir que más del 60% de las mipymes cuentan con un score superior a 720, lo que es algo muy positivo ya que se muestra que se ha facilitado el proceso de otorgamiento crediticio lo que ha generado que a muchas personas les haya crecido su negocio mediante el acceso a un crédito.

En cuanto a las pymes, el panorama es mucho más alentador, ya que solo 3 de cada 10 de estas empresas no han obtenido un crédito durante su tiempo de funcionamiento.



Fuente: Ver Bibliografía

De acuerdo con el informe de la entidad de vigilancia crediticia, las microempresas que existen en la actualidad en Colombia pertenecen en su mayoría a establecimientos de comercio, pues al revisar la composición de los créditos por tipo de empresa se puede observar que el más alto porcentaje (87%) corresponde a personas naturales con establecimiento de comercio, mientras que solo el 13% son personas jurídicas.

A la hora de la asignación de un crédito las entidades se fijan en tres variables fundamentales, que van a determinar el préstamo, que sea aprobado o no. Por supuesto hay más factores para tener en cuenta, hay mucho aspecto documental y algunos elementos aleatorios o incontrolables.

- La capacidad de pago

La capacidad de pago puede ser definida por el potencial financiero para hacer frente a las cuotas o compromisos de pago derivados de la operación. La capacidad de pago viene definida por la facilidad para generar recursos: la nómina, los rendimientos de actividades profesionales o empresariales, los rendimientos de activos financieros, las rentas de alquileres, etc. En definitiva, los ingresos.

- Las garantías

Cuando se habla de garantías se habla de solvencia, de patrimonios con los que responder en caso de que la operación vaya mal, Inmuebles, acciones, saldos, etc. Es muy importante, pero en ningún caso suplirá una falta de capacidad de pago.

- El binomio precio/riesgo

En función de la operación planteada el banco determinara un precio mínimo, que ira acorde, de partida, y sin perjuicio de otros condicionantes, del riesgo de la operación. cuanto más arriesgada la vea mayor precio exigirá. De tal modo, y esto es importante, que por muy buena que sea la operación en los dos primeros puntos, no entrará si no obtiene esa rentabilidad mínima.

El banco mundial también es una entidad que ofrece crédito a las pymes y tiene una política.

“Generalmente la estrategia del Banco para las pequeñas empresas ha sido aliviar la escasez de financiamiento a largo plazo al proporcionar fondos y mejorar la habilidad del sistema bancario para darles préstamos. Se creía que, por requerir mucha mano de obra, especialmente en las afueras de los principales centros urbanos, las firmas pequeñas podrían crear trabajos a bajo costo, lo que mejoraría la distribución de los ingresos y mitigaría la pobreza. Todos resultados maravillosos. Pero tales resultados son raros. Las empresas más pequeñas pueden requerir menos mano de obra y ser menos eficientes que las grandes compañías. El acceso al financiamiento es un problema. Y la política del sector financiero del banco, con la directriz operacional 8.30 en 1992, redujo los préstamos a las pymes. La suposición de la directriz fue: es mejor dejar que los bancos comerciales decidan sus clientes que restringir el tamaño de las firmas que reciben financiamiento del banco. El año pasado (2002) se corrigió la directriz, en parte para permitir una consideración más flexible del enfoque del banco respecto del sector financiero. Este artículo explora esa suposición para el apoyo a Filipinas, Ecuador y Sri Lanka. Este análisis representa la primera vez en que se adujeron recomendaciones empíricas detalladas de los resultados en terreno para el apoyo del banco a las pymes. ¿Las circunstancias de algunas economías hicieron más deseable canalizar fondos a empresas más pequeñas? ¿Los mecanismos de apoyo tuvieron como resultados fondos para los beneficiarios más necesitados? ¿O el Banco debería haber dejado que el sector bancario identificara y asumiera los riesgos de decidir los préstamos?” (Banco Mundial, 2014)

Con esta información se entiende cómo funcionan los créditos para pymes y mipymes las cuáles son las variables que analiza una entidad financiera a la hora de estudiar una solicitud de crédito, ahora en cuanto a la problemática del cupo que tiene asignada la entidad en particular para estos créditos y no está siendo desembolsada se deben realizar los análisis adecuados y tomar las medidas para generar una rentabilidad utilizando estos créditos.

## 10 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

---

<b>Objetivo Específico No. 1</b>
<p><b>Analizar el mercado crediticio y las posibles razones del no desembolso del cupo aprobado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se llevará a cabo una reunión para entender el proceso de inicio a fin con las áreas involucradas.</li><li>• Se limitará el entendimiento hasta la decisión del crédito, no se involucrará a la parte comercial.</li><li>• Dada la capacidad y sujetos al tiempo con las áreas, se estimará realizar todo el entendimiento en las semanas 1 y 2.</li><li>• Se solicitarán todos los clientes cuyos créditos se encuentren aprobados y a la fecha no hayan sido desembolsados. También se solicitarán los que hayan sido desembolsados hasta un 10% de su cupo.</li></ul>

## **Objetivo Específico No. 2**

**Analizar los procedimientos y/o políticas internas para establecer el flujo del proceso adecuado para contacto con el cliente**

- Se buscarán oportunidades en el proceso hasta la decisión del crédito.
- Dada la capacidad y sujetos al tiempo con las áreas, se estimará realizar todas las oportunidades y priorizar el diseño entre las semanas 2 y 4.
- Elaborar una matriz de prioridad de clientes a abordar. Selección de clientes al azar para identificar causas raíz del no desembolso.

## **Objetivo Específico No. 3**

**Aplicar las estrategias identificadas y dar seguimiento a los clientes que no efectuaron un desembolso.**

- Evaluar las estrategias con el resultado en el plan choque y definir las mejoras en los aspectos encontrados para abarcar al cliente.
- Se inicia plan choque mediante el área de Contact Center y abordar al cliente con una posible oferta.
- Se estimará realizar este objetivo entre las semanas 4 y 8.

## **10.1 METODOLOGÍA**

En la metodología del proyecto se manejarán las siguientes fases:

### 10.1.1. Entendimiento del proceso y/o mejora en el mismo

Se llevará a cabo con las áreas involucradas todo el entendimiento del proceso desde que se radica un crédito hasta que se decide, es decir hasta que se defina si es aprobado o no. Se buscarán posibles mejoras a lo largo de dicho proceso y se implementaran para tener una manera más optima de ejecución, teniendo en cuenta los tiempos de respuesta de la decisión del crédito, es decir cuánto tiempo emplea analizar el crédito desde que se radica hasta que se informa al cliente la decisión.

### 10.1.2. Análisis de Datos

Una vez obtenida la información de los clientes con un cupo aprobado tanto empresarial como pyme, se analizará la base de datos para definir las prioridades mediante una matriz y se empezará a construir el periodo base para tener como referencia el inicio y generar la comparación en los resultados, es decir como estaban los cupos antes de empezar y como se comportó cuando finalizó el proyecto.

### 10.1.3. Ejecución del plan choque

Con esta medida lo que se buscará es entender las causales principales por las que el cliente no ha utilizado su cupo para los casos de que no hayan sido desembolsados y para los casos que se hayan desembolsado hasta un 10% su cupo entender por qué no lo ha utilizado en su mayoría. Se seleccionarán clientes al azar para ser contactados mediante el contact center y de esa forma obtener resultados con más agilidad.

#### 10.1.4. Elaboración de estrategias para lograr el objetivo

Se analizarán los resultados obtenidos y se crearán estrategias para abordar al cliente, posiblemente se revisarán tasas, plazos y demás políticas internas del banco en la aprobación de créditos.

#### 10.1.5. Ejecución piloto

Teniendo claras las estrategias se usará nuevamente el área de contact center y la parte comercial para contactar esos clientes de primera medida a los que aún no han usado el cupo asignado y posterior se procederá a contactar a todos aquellos que han usado hasta un 10% de su cupo.

#### 10.1.6. Seguimientos resultados

Se realizará seguimiento a los clientes con el área de cartera para obtener la utilización del cupo, de allí se obtendrá: Desembolso, tasa, plazo y línea de crédito. Adicionalmente se llevará la matriz de resultados donde se calcule los desembolsos con sus respectivas tasas y plazos con el ingreso bruto obtenido al banco mediante tasas pool, es decir las tasas de fondeo las cuales excluyen los costos directos del crédito, teniendo en cuenta que se planea lograr una rentabilidad bruta de 300'000.000.

### 10.2 PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO

<b>Presupuesto aproximado en miles de pesos</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Financiación propia</b>	<b>Observación</b>	<b>Total</b>
Personal		40.000	Se estima un costo dado que se ofrece el servicio a manera de studio	40.000



Equipos (4)		5.000	Correspondiente a los integrantes del proyecto	5.000
Materiales	100		Todo material anexo es dado por el banco	100
Software		500	Corresponde a licencia de office que se utilizará para ejecución de BD	500
Bibliog.				
Viajes		500	Traslados eventuales	500
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>46.000</b>		<b>46.000</b>

Se aclara que dicho presupuesto es basado con fines educativos por lo que la financiación es propia, teniendo en cuenta que los materiales como fotocopias, impresiones y demás documento serán suministraos por la entidad bancaria, siendo este el único gasto no financiado como propio.

## 11 PLAN DE ACTIVIDADES-CRONOGRAMA

---

A continuación, se describen los planes a seguir dando continuidad al proyecto, donde se contemplan los riesgos y los interesados (Stakeholders). Por otra parte, se indica por qué no hay un plan de adquisiciones.

### 11.1 PLAN DE ADQUISICIONES

En este proyecto no se contemplará un plan de adquisiciones debido a que dicho proyecto no se tiene contemplado tanto para la definición del proyecto, como para un futuro riesgo. Todo los procesos se realizarán con los recursos o áreas internas del banco dado que se encuentra dentro del alcance.

## 11.2 PLAN DE RIESGOS

- Metodología

La metodología está enfocada a los procesos de decisión del crédito y se revisará el mercado actual y los movimientos económicos que puedan ser cambiantes en Colombia. Para establecer estos riesgos se usará la información proporcionada por el banco donde indiquen todos los posibles riesgos que puedan surgir a la hora de cambiar algún factor (Tasa, Plazo, Vencimiento... Etc.).

- Roles y Responsabilidades

El integrante Miguel David Acosta Garavito, será el encargado de Liderar y ejecutar la gestión de los riesgos, ya que es el contacto directo con el banco, los demás integrantes (Tres 4) darán apoyo y/o soporte a los riesgos generados y/o planteados en este proyecto.

- Presupuesto

Se estima un bajo presupuesto debido a que los riesgos asociados son inherentes al proyecto dada la volatilidad económica que pueda existir en Colombia. Se estima un presupuesto de 500.000 para cuestiones de traslado del equipo de apoyo una vez sea estipulado por el líder del proyecto.

- Calendario

Como es un proyecto que se hará seguimiento semanal, los riesgos encontrados se les hará gestionar de la misma forma, teniendo en cuenta que será semana vencida.

- Categorías de Riesgo

Se agruparán los riesgos teniendo en cuenta la siguiente priorización de importancia:

1. Alcance
2. Cronograma
3. Costo
4. Calidad

- Estructura de desglose de riesgos

Como se hablaba en el punto anterior se categorizo los riesgos de acuerdo con un listado de importancia es decir la primera línea jerárquica será el listado a continuación:

1. Alcance
2. Cronograma
3. Costo
4. Calidad

- Definición de Probabilidad

Se evaluará el impacto del riesgo de manera cualitativa donde al riesgo encontrado se definirá con el equipo el tiempo de riesgo que se asocia con el proyecto y se le dará un impacto que se verá en el siguiente punto.

Muy Alta	
Alta	
Media	
Baja	
Muy Baja	

Fuente: Elaboración Propia

- Matriz de impacto

Mediante la siguiente matriz se le asignará un puntaje a los riesgos asociados al proyecto con el fin de priorizarlos como se vio en el punto anterior. Hay que tener en cuenta que todo riesgo por encima del 0.7 se deben realizar de manera inmediata y todo aquel que este por debajo una vez priorizado se define mediante el líder el tiempo estipulado para

mitigar el riesgo.

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Medio (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Alcance					
Cronograma					
Costo					
Calidad					

Fuente: Elaboración Propia

Impacto		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Probabilidad		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Muy Alta	0,90					
Alta	0,70					
Media	0,50					
Baja	0,30					
Muy Baja	0,10					

Fuente: Elaboración Propia

- Tolerancia de los interesados

Dado que el objetivo es lograr desembolsar un cliente, todo riesgo que implique un umbral mayor al 0,7 no se permitirá, por lo que de inmediato se deberá mitigar para continuar con la estrategia propuesta, para esto se estará en contacto continuo con el área de planeación financiera y cartera. Por otra parte, todo umbral inferior a un 0,3 se evaluará si debe ser necesario emplear un recurso o esfuerzo para tratar de mitigar el riesgo.

- Formato de informes

Se le entregará un documento donde se relacione las razones del riesgo encontrado y de porque debe ser tratado con la priorización que se requiera. Dicho documento será entregado de primera mano al área de PMO y Productividad para que sean los que determinen y conozcan los resultados.

### 11.3 PLAN DE INTERESADOS

- Información del Proyecto

Empresa / Organización	Banco
Proyecto	Análisis crédito no desembolsado
Fecha de preparación	7 Octubre 2019
Cliente	VP Financiera y Gestión Corp.
Patrocinador (Sponsor)	Gerencia PMO y Produc.
Gerente / Líder de proyecto	Miguel David Acosta Garavito

Fuente: Elaboración Propia

- Enfoque de gestión de interesados

En la metodología del proyecto se manejarán las siguientes fases:

#### 1. Entendimiento del proceso y/o mejora en el mismo

Se llevará a cabo con las áreas involucradas todo el entendimiento del proceso desde que se radica un crédito hasta que se decide, es decir hasta que se defina si es aprobado o no. Se buscarán posibles mejoras a lo largo de dicho proceso y se implementaran para tener una manera más optima de ejecución, teniendo en cuenta los tiempos de respuesta de la decisión del crédito, es decir cuánto tiempo emplea analizar el crédito desde que se radica hasta que se informa al cliente la decisión.

## 2. Análisis de Datos

Una vez obtenida la información de los clientes con un cupo aprobado tanto empresarial como pyme, se analizará la base de datos para definir las prioridades mediante una matriz y se empezará a construir el periodo base para tener como referencia el inicio y generar la comparación en los resultados, es decir como estaban los cupos antes de empezar y como se comportó cuando finalizó el proyecto.

## 3. Ejecución del plan choque

Con esta medida lo que se buscará es entender las causales principales por las que el cliente no ha utilizado su cupo para los casos de que no hayan sido desembolsados y para los casos que se hayan desembolsado hasta un 10% su cupo entender por qué no lo ha utilizado en su mayoría. Se seleccionarán clientes al azar para ser contactados mediante el contact center y de esa forma obtener resultados con más agilidad.

## 4. Elaboración de estrategias para lograr el objetivo

Se analizarán los resultados obtenidos y se crearán estrategias para abordar al cliente, posiblemente se revisarán tasas, plazos y demás políticas internas del banco en la aprobación de créditos.

## 5. Ejecución piloto

Teniendo claras las estrategias se usará nuevamente el área de contact center y la parte comercial para contactar esos clientes de primera medida a los que aún no han usado el cupo asignado y posterior se procederá a contactar a todos aquellos que han usado hasta un 10% de su cupo.

## 6. Seguimientos resultados

Se realizará seguimiento a los clientes con el área de cartera para obtener la utilización del cupo, de allí se obtendrá: Desembolso, tasa, plazo y línea de crédito. Adicionalmente se llevará la matriz de resultados donde se calcule los desembolsos con sus respectivas tasas y plazos con el ingreso bruto obtenido al banco mediante tasas pool, es decir las tasas de fondeo las cuales excluyen los costos directos del crédito, teniendo en cuenta que se planea lograr una rentabilidad bruta de 300'000.000.

- Registro de interesados

Información de identificación						Información de evaluación					Clasificación de los interesados	
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia	Grado de interés	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Partidario / Neutral / Reticente
Juan	Ger. Pmo	Banco	Banco	Sponsor	Banco	Desembolsar	300' brutos	Positiva	Bajo		Gerente	Sponsor
Daniel	Ger. Crédi.	Banco	Banco	Cliente	Banco	Desembolsar	Desembolsar	Positiva	Alto		Gerente	Cliente
Carlos	Dir. Carter	Banco	Banco	Cliente	Banco	Desembolsar	Desembolsar	Positiva	Medio		Director	Cliente
Hernan	Ger. Contact	Banco	Banco	Cliente	Banco	Desembolsar	Desembolsar	Positiva	Alto		Gerente	Cliente
Andres	Ger. Empres	Banco	Banco	Cliente	Banco	Desembolsar	Desembolsar	Positiva	Alto		Gerente	Cliente

Fuente: Elaboración Propia



- Alcance e impacto de los interesados

<b>Nombre / Grupo / Interesado</b>	<b>Descripción del impacto que significa el proyecto</b>
Juan	Es el contacto directo con cada uno de los siguientes nombres que están en esta tabla. Cualquier cambio o problema es la persona encargada.
Daniel	Es el cliente encargado de dar la decisión de los créditos aprobados, lo cual nos provee las BD de los clientes aprobados.
Carlos	Es el cliente que nos mantiene alineados con el seguimiento de la cartera de los clientes aprobados.
Hernan	Es el cliente que maneja el área de contact y nos suministrará para el plan choque
Andres	Es el cliente que dará seguimiento junto con los comerciales a las estrategias planeadas por el equipo del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

- Niveles de Participación

<b>Interesado</b>	<b>Desconocedor</b>	<b>Reticente</b>	<b>Neutral</b>	<b>Partidario</b>	<b>Líder</b>
Juan					C
Daniel				C	
Carlos				D	
Hernan			D		
Andres				C	

Fuente: Elaboración Propia

Tenga en cuenta que la letra C es la participación actual y la letra D es la participación deseada.

## 12 VIABILIDAD FINANCIERA

---

Dado el numeral 10.2 donde se definió el costo del proyecto de \$46.000.000 y teniendo en cuenta el objetivo de lograr una utilidad bruta de \$300.000.000 se planteó una tasa de oportunidad del 12% teniendo en cuenta el flujo a través del tiempo.

Con la información mencionada a continuación se presenta la viabilidad del proyecto:

	0	año 1	año2
<b>Inversión Presupuesto</b>	\$ 46.000.000		
<b>Ingresos Proyectados</b>		\$ 300.000.000	\$ 300.000.000
<b>Flujos de caja</b>	-\$ 46.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000
<b>TIR</b>		<b>640%</b>	
<b>TASA OPORTUNIDAD</b>		<b>12%</b>	
<b>VPN</b>		<b>\$461.015.306,12</b>	
<b>TIEMPO DE RECUPERACIÓN INVERSIÓN</b>		<b>1 AÑO</b>	

Como se puede evidenciar dado el costo vs el flujo a dos años la TIR es bastante alto, al igual que el Valor Presente Neto, lo cual indica lo favorable al final del periodo la implementación el proyecto.

## 13 CONCLUSIONES

---

- Con base en el análisis de los clientes y del proceso se garantizaría obtener la base de datos inicial con los clientes, con sus causales de no desembolso y realizar una oferta atractiva.
- Realizando un seguimiento a la implementación se lograría encontrar oportunidades de mejora y de garantizar el desembolso y del uso constante del cupo de los créditos.
- Se determinó una viabilidad del proyecto favorable ya que arroja una Tasa Interna de Retorno del 640% por su bajo costo de implementación y un ingreso objetivo importante.

## 14 RECOMENDACIONES

---

- Se recomienda evaluar y mantener presente la matriz de riesgos ya que a lo largo del proyecto se pueden presentar variaciones en cuanto al uso de cupos (Tasa, plazo)
- Se recomienda realizar una actualización de la base de datos de los clientes periódicamente y antes de realizar cada campaña por el ingreso y salida de cupos, debido al vencimiento de los cupos y el ingreso de nuevos clientes.

Bibliografía: (Estado del Arte)

BBVA. (2015). Como Analizan las Entidades Financieras Las Operaciones de Crédito, recuperado de: <https://www.bbva.com/es/analizan-las-entidades-financieras-las-operaciones-credito/>

Dinero. (2018). Así Acceden al Crédito las PYMES Colombianas en 2018, recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/acceso-a-credito-de-las-pymes-y-mipymes-en-colombia-2018/261228>

Banco Mundial. (2003). Apoyo a Pequeñas Empresas, recuperado de: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/755131468299672641/Apoyo-a-pequenas-empresas>