

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LIDER**

**Propuesta de Reportes de Gestión para la Dirección de Crédito Masivo**

**Banco de Bogotá**

**Julian Ricardo Torres Acosta**

**Tutor:**

**German Barbosa Zárate**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C**

**2015**

## Tabla de contenido

1	Resumen ejecutivo .....	15
2	Diagnóstico del Área de Practica.....	16
2.1	Análisis de la Matriz DOFA.....	17
2.1.1	Fortalezas y Oportunidades .....	17
2.1.2	Debilidades y Amenazas .....	18
3	Planteamiento del Problema.....	19
4	Antecedentes.....	19
5	Justificación .....	21
6	Objetivo General.....	21
7	Objetivos Específicos .....	21
8	Marco Teórico y Conceptual.....	22
9	Metodología .....	25
10	Desarrollo de Actividades y Resultados .....	26
11	Conclusiones.....	29
12	Recomendaciones.....	30
13	Bibliografía.....	32
14	Anexos .....	33

## Lista de Figuras

Figura 1. Informe Diario de Vehículos.....	20
Figura 2. Reporte General de Analistas.....	20
Figura 3. Flujo de la Metodología .....	25
Figura 4. Resultados encuestas, reporte diario. ....	27
Figura 5. Resultados encuesta, consolidado mensual.....	27

**Lista de tabla**

Tabla 1. Matriz de Análisis DOFA de la DCM.....	16
---	----

**Lista de anexos**

Anexo 1. Matriz inicial de análisis de rendimiento y competencias elaborada por el jefe inmediato .....	33
Anexo 2. Matriz inicial de análisis de desempeño por competencias del estudiante en práctica profesional.....	34
Anexo 3. Avances Proyecto Líder .....	35
Anexo 4. Entrevista semi estructurada .....	36
Anexo 5. Aval primera entrega Proyecto Líder.....	37
Anexo 6. Encuesta .....	38
Anexo 7. Interfaz No1 .....	44
Anexo 8. Analistas por Coordinadores.....	45
Anexo 9. Interfaz Analistas .....	46
Anexo 10. Lista Analistas.....	47
Anexo 11. Grafico Analistas .....	49
Anexo 12. Ampliar .....	50
Anexo 13. 11 AM.....	51
Anexo 14. 3 PM.....	52
Anexo 15. Coordinadores por Jefes.....	53
Anexo 16. Coordinadores por Jefes.....	54

## **1 Resumen ejecutivo**

El trabajo que a continuación se presentara nace por el inexistente control de la gestión y la necesidad de conocer el comportamiento de la misma. No existía realmente un reporte claro, completo, estandarizado y que sea comunicado a todos los interesados para la verificación de la producción de toda la planta. Es en este momento que se detecta una falla en cuanto al control de la producción y también en reportar esta valiosa información a los distintos estamentos, formulando la pregunta: ¿Los reportes de información de gestión de la DCM, suministran información completa y pertinente para la Directora, Gerentes, Jefes y Coordinadores?

Para dar solución al problema planteado se buscó revisar los reportes de la gestión de la planta que habían en ese momento y confrontar con los usuarios del mismo, preguntando a través de encuestas, sobre qué información les gustaría fuera plasmada en los reportes, con qué periodicidad, etc., para de esta manera, aplicar las distintas inquietudes.

Posteriormente, se hace la presentación del reporte a los encuestados para validar y de nuevo recibir una última retroalimentación sobre lo presentado. Transversalmente se analizó cuál debería ser el flujo de la información, para que todos en la dirección se den por enterados de la gestión. Una vez validado el reporte, se ajustaron los últimos detalles para realizar la propuesta final y definitiva. Actualmente se utiliza este reporte para informar la productividad de toda la planta, gracias al coaching que se realiza es enfocado y las acciones correctivas son inmediatas.

## 2 Diagnóstico del Área de Práctica

El Banco de Bogotá es uno de los principales bancos de Colombia, su historia data del año 1870, en su estructura interna se identifican 11 vicepresidencias dentro de las cuales se encuentra la Vicepresidencia de Crédito, esta cuenta con 11 direcciones de Crédito siendo una de ellas la Dirección de Crédito Masivo en la cual se enmarca el desarrollo de este trabajo.

A continuación se mostrará la Matriz DOFA de la Dirección de Crédito Masivo, (en adelante DCM), o también conocida en el argot interno de la organización como *La Fábrica*, del Banco de Bogotá, una matriz DOFA que permite realizar un análisis estratégico donde se identifican los aspectos positivos y negativos, internos y externos que tiene la compañía y esto a su vez proporciona una visión integral del área donde se desarrollará el trabajo de investigación.

El análisis DOFA es una herramienta de planeación,

El tema de planeación estratégica no es nuevo, por lo que contamos con un sinnúmero de herramientas para desarrollarla. Sin embargo hay que hacer una claridad importante: la planeación en si ni es perfecta ni es la panacea. De la misma manera tampoco lo son las herramientas. Son solo eso, herramientas que deben ubicarse en contexto para ser utilizadas para lo que fueron construidas y aportar al proceso, pero una sola herramienta no hace verano estratégico. Tradicionalmente conocemos el análisis de entorno, el análisis competitivo, y el análisis DOFA o FODA para hacer un análisis interno. Sin embargo si "partimos" las herramientas en los objetivos de la planeación, podemos ubicarlas mejor. (Noticias Financieras, 2013, p.4 )

El análisis DOFA de la DCM que se presenta a continuación se elaboró a partir de información obtenida por observación directa, consulta de documentos de la empresa, intranet y entrevista semi-estructurada a diferentes empleados de la empresa. Una vez recopilada la información y elaborado el cuadro de análisis DOFA se validó con el Gerente de Crédito de Consumo, persona con más de 30 años de experiencia en el Banco de Bogotá, sus conceptos se incorporaron y le dan validez metodológica a la matriz.

Tabla 1. *Matriz de Análisis DOFA de la DCM*

---

Fortalezas

Debilidades

- **Amplia planta de trabajo**
- **Política de puertas abiertas**
- **Analistas con capacidad de desenvolverse en múltiples unidades**
- **Clima laboral favorable**
- **Estandarización de procesos**
- **Estructura Organizacional Dinámica**
- La Unidad de Libranzas y la de Medellín, no se encuentran establecidas en la sede principal
- Alta rotación de personal
- Deterioro de la calidad del criterio del analista
- Control de producción no estandarizado.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un nuevo flujo para los analistas</li> <li>• Mejoramiento en el control de la productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas fachada</li> <li>• Documentación Falsa</li> <li>• Disminución en la demanda de crédito por afectaciones en el entorno económico del país</li> <li>• Fraudes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1 Análisis de la Matriz DOFA

### 2.1.1 Fortalezas y Oportunidades

Según la información contenida en la matriz DOFA, *La Fábrica* cuenta con una amplia planta de trabajo, está compuesta por alrededor de 170 colaboradores, distribuidos ente Bogotá y Medellín, lo cual le permite tramitar diariamente alrededor de 2.300 solicitudes de crédito, según estadísticas del área de DCM. El ambiente laboral del Banco es ameno, los directivos aplican la política de puertas abiertas, por tanto la comunicación con ellos es asequible para cualquier funcionario, la mayoría de los analistas están en la capacidad de tramitar casos de las distintas líneas de crédito (Consumo, Vehículos, Libranzas, etc.), lo cual le permite a la DCM tener una estructura dinámica que puede cambiar dependiendo al inventario de casos (solicitudes de crédito que se tramitan en la fábrica). Hace alrededor de un año se empezó a desarrollar una iniciativa

que busca mejorar la manera como los analistas tramitan los casos diariamente, en aras de mejorar la calidad del proceso y reducir tiempos muertos en los análisis.

El análisis DOFA muestra también que el entorno en que se encuentra el área de Crédito Masivo es estable, se sabe que el negocio bancario es una de las industrias con bajo o poco riesgo en sus operaciones.

### **2.1.2 Debilidades y Amenazas**

Por supuesto que hay ciertas amenazas como los fraudes financieros, pero aun así es una industria sólida. Anteriormente los bancos fueron primeramente conformados para que sus clientes ahorraran, pero hoy en día los créditos son los que están en demanda.

El área presenta ciertas dificultades internas con el personal, en cuanto a la rotación de los analistas se refiere, ya que esta es muy alta y debido a esto se realizan ingresos de personal periódicamente, personal que posteriormente entra en un proceso de capacitación, el cual dura en promedio 4 semanas toda la jornada, estas capacitaciones son lideradas por analistas que llevan recorrido en *La Fábrica* lo cual significa que estos analistas dejan de realizar sus labores diarias para realizar la capacitación a los nuevos funcionarios y esto se traduce en menos producción día tras día. Debido a que las unidades de Libranzas, Mega Banco MB (créditos respaldados por empresas y descontados de la nómina de los empleados) y Medellín no se encuentran instaladas en la sede central, muchos coordinadores y jefes de dichas unidades tienen que realizar desplazamientos hacia esas sedes, dificultando la comunicación y asistencia a comités o reuniones de alta importancia, por tanto la información allí discutida llega tarde a los analistas y también representa tiempos de producción muerto por los desplazamientos que deben realizar.

Los directivos de *La Fábrica* tienen siempre una preocupación ante los analistas, ellos comentan que como el análisis de casos es un proceso repetitivo, el analista termina operando sus funciones como una *máquina* mas no con el debido criterio que se espera que tengan siempre a la hora de tramitar un caso, esto se traduce finalmente en baja calidad en el trámite y baja satisfacción del analista.

El control de la producción de los analistas está comenzando a ser importante para los directivos, pero no se tiene un proceso estandarizado para todos los estamentos de *La fábrica*, lo cual indica que no se tiene un control veraz sobre la producción diaria de los analistas. Se está trabajando en la realización de reportes de la gestión de *La Fábrica*, pero no son lo suficientemente completos, es decir, no contienen toda la información relevante que los directivos quisieran obtener de los mismos.

Una posible amenaza que hoy no alarma, pero si es necesario mencionarla, inclusive esta amenaza fue sugerida por uno de los Gerentes de la Fábrica, es que por situaciones del micro y/o macro entorno los clientes potenciales del banco que solicitan créditos pierdan el apetito por ellos debido a la coyuntura económica que viva el País, significaría una gran baja en la demanda que al final del día es menor cantidad de créditos solicitados.

En conclusión, la DCM del Banco de Bogotá es una de las más grandes e importantes del banco, que se encarga de tramitar las solicitudes de crédito a nivel nacional, cuenta con una estructura flexible y jefes dispuestos a escuchar y atender a los funcionarios, cuenta con analistas capacitados y procesos estandarizados que se trabaja en ellos en la actualidad para depurar la calidad que el banco ofrece. Sin embargo, también tiene ciertos puntos críticos para trabajar; como el control de la producción de los analistas, que debe ser reforzado y estructurado para que sea de utilidad a los altos directivos, la rotación del personal es otro punto a mejorar ya que la rotación de los analistas es alta y hay ingresos de nuevo personal periódicamente. *La Fábrica* es un buen lugar para trabajar y crecer profesionalmente que necesita reforzar puntos críticos en busca de bajar la rotación.

### **3 Planteamiento del Problema**

De acuerdo con el análisis que se presentó anteriormente el área de DCM, presenta las siguientes deficiencias.

- Los reportes de productividad no están llegando a todos los Jefes y Coordinadores.
- Solo se reporta a un par de Coordinadores diariamente la productividad de sus analistas y se realiza un reporte mensual a una sola unidad.
- No existe un ítem histórico en los reportes suministrados.
- Esta es información estática y no incorporan gráficos para su mejor comprensión.
- No hay un control y seguimiento riguroso sobre los analistas.

Considerando la información presentada se define la pregunta de investigación en los siguientes términos:

¿Los reportes de información de gestión de la DCM, suministran información completa y pertinente para la Directora, Gerentes, Jefes y Coordinadores?

### **4 Antecedentes**

La DCM descrita se muestra con alto grado de complejidad, las interacciones entre 170 personas con 5 niveles jerárquicos requieren una estructura de comunicaciones ágil, fluye una gran cantidad de información pero esta no se está canalizando correctamente, en cuanto al reporte de producción se refiere.

Actualmente se realizan dos consolidados diarios de todos los analistas, en el Reporte General se encuentran las unidades de Consumo, Tarjeta de Crédito, Libranzas PMP, Libranzas MB,

Preaprobados y Vivienda, el otro reporte es solo para consignar la productividad de los analistas de la unidad de Vehículos. Se realizaban dos reportes especializados para dos Coordinadores, para el de Libranzas MB y Vehículos Exclusivamente, luego uno de los Jefes de Crédito solicitó un reporte de la producción de los analistas que tramiten casos de Tarjetas de Crédito y Preaprobados, por último, se empezó a enviar otro reporte especializado al Jefe de Crédito responsable de la unidad establecida en Medellín.

Los reportes especializados están conformados por las siguientes columnas; Fecha, Nombre, Casos Tramitados, Meta del Día, Reto/Colchón, observaciones como se indica en la imagen:

FECHA REPORTE	NOMBRE	Vehículo	META DEL DIA	RETO / COLCHON	OBSERVACIONES
11/08/2015	Ardila Trujillo, Camilo Jose	15	15	0	
11/08/2015	Abril Martinez, Diana Janeth	14	14	0	
11/08/2015	Aristizabal Lopez, Diana Catalina	1		1	
11/08/2015	Ovalle Sanchez, Deisy Milena	14	15	-1	

*Figura 1. Informe Diario de Vehículos*

Fuente: reportes Banco de Bogotá

El archivo donde se consolidan todos los analistas diariamente se presenta en la figura 2.

FECHA REPORTE	NOMBRE	CONSUMO	LIBRANZA PMP	LIBRANZA MB	PREAPROBADOS	TARJETA CREDITO	VIVIENDO A	COMENTARIOS/OBSERVACIONES	TOTAL CASOS REPORTADOS	META DEL DIA	RETO / COLCHON	% PRODUCTIVIDAD
03/08/2015	Alvarez Gaviria, Julian Arvey	22			6				24	24	0	100%
03/08/2015	Angaña Popero, Said Leonardo		23						23	24	-1	96%
03/08/2015	Arango Londoño, Sandra Marcela						13		26	25	1	104%

*Figura 2. Reporte General de Analistas*

Fuente: reportes Banco de Bogotá

Como se puede ver en las figuras, se registra el nombre de todos los analistas de la Fábrica y a continuación están las columnas de todas las unidades, también tiene una casilla para exponer

observaciones de la gestión del analista al lado están tal vez las tres columnas más importantes que son “total de casos reportados”, “meta del día” y “reto/colchón” donde se evidencia si el analista cumplió o no con la productividad del día, este reporte no se envía a ningún directivo.

## **5 Justificación**

A nivel personal, este trabajo adquiere gran importancia dado que se busca mejorar un punto o problema que está afectando a la empresa, lo cual es de total interés del autor porque esto se traducirá en beneficio para el banco, más específicamente de la DCM, donde pretende continuar su experiencia laboral.

Es necesario que la información sobre la producción fluya para todos los Gerentes, Jefes y Coordinadores de la Fábrica de tal manera que tengan acceso a la información sobre la productividad de los analistas, para poder realizar un seguimiento de la gestión. De esta forma, podrán verificar la productividad analista por analista, si llegaron a la meta proyectada, si la sobrepasaron o si por el contrario no la alcanzaron y de esta manera no se genere el acumulación de casos pendientes que se han generado a lo largo del tiempo

Directamente las personas beneficiadas son los Analistas, Coordinadores, Jefes, Gerentes y la Directora, quienes tendrán acceso a información valiosa, útil y periódica de la gestión de la DCM.

Estos reportes serán dinámicos, información completa y fácil de entender, con dos interfaces una con información detallada donde se mostrarán los casos tramitados por unidad, con gráficos incorporados y otra con el resumen de los casos reportados e ítem histórico. Tendrán una periodicidad diaria y adicionalmente un consolidado mensual. Asegurando que la gestión proyectada se cumpla a cabalidad por todas las unidades.

## **6 Objetivo General**

Desarrollar reportes con información pertinente y completa sobre la productividad de la totalidad de analistas en las distintas unidades de la Dirección de crédito Masivo, para cada uno de los estamentos.

## **7 Objetivos Específicos**

- Analizar e interpretar la información recopilada de la revisión documental y entrevistas semi-estructuradas realizadas a analistas, Jefes, Gerentes y Coordinadores sobre el área de Crédito Masivo.
- Realizar propuesta inicial de reporte de la gestión realizada por *La Fábrica*, dirigida a los distintos estamentos.

- Presentación del Reporte Final, este último contempla toda la información demandada por cada uno de los estamentos, con una frecuencia definida sobre la gestión de los analistas.

## 8 Marco Teórico y Conceptual

Para la medición de la productividad de un banco es importante tener indicadores de gestión que demuestren de alguna manera como es el desempeño que se está teniendo día a día.

En cuanto a los métodos de medición de producción, Vergara (2009) afirma que;

El caso más simple de la definición de productividad total de factores (PTF) es cuando una firma produce un único producto ( $y_1$ ) empleando un único insumo. En otras palabras, es igual al coeficiente del producto sobre el insumo, pues para este caso corresponde a lo que se conoce como la productividad media o el residuo de Solow en la jerga econométrica.”(p. 9)

El Core del objeto social de la Fábrica es el análisis de solicitudes de Crédito, según Noticias Financieras (2014):

El reporte del Banco de la Republica, para el periodo comprendido entre abril y junio, revela que, durante ese lapso, los intermediarios financieros percibieron un aumento en la demanda de crédito, siendo las solicitudes por préstamos de consumo las que tuvieron el mayor incremento, tras una contracción en el primer trimestre.

El reporte del Emisor señala que la evolución de la percepción de demanda de las entidades es un indicador del crecimiento de la cartera, en especial, la de consumo y comercial, lo que podría indicar mayor expansión en los próximos meses. (p. 1)

El Banco de Bogotá ofrece diferentes tipos de Créditos que diariamente son solicitados en las sucursales en todo el territorio Colombiano, entre estos se encuentran;

- El Banco de Bogotá puso a disposición de sus clientes los nuevos beneficios de la línea de Crédito de Vehículo. (Portafolio, 2005, párr. 3)
- También ofrece tarjetas de crédito, como Noticias Financieras (2011) señala, “El Banco de Bogotá presento a sus clientes la posibilidad de realizar sus compras con mayor tranquilidad, a través de la campana 'Compre ahora y pague después'” (p. 1).

- Una nueva línea de crédito para remodelación de vivienda, el Banco de Bogotá dará la pelea este año por ganar cuota en este segmento del mercado. (Noticias Financieras, 2013, p.1)
- En el caso particular del crédito de consumo, reconoce que han cedido terreno pues por consideraciones de riesgo decidieron limitar la asignación de tarjetas de crédito y de libranzas. (Noticias Financieras, 2014, p. 1)

También es importante conocer la situación actual del Banco de Bogotá en el mercado Colombiano;

Según la investigación publicada por 'América Economía':

Bancolombia, De Bogotá, Davivienda, BBVA, De Occidente y Corpbanca tienen activos suficientes, cartera sana y una rentabilidad que los ubica en el top 50.

Esta publicación especializada por sus rankings y clasificaciones, explicó que la información presentada corresponde a junio del 2014. El criterio para elegir los 250 mayores bancos es el tamaño de activos totales. "La conversión de los distintos ítems a dólares corrientes se hace según el tipo de cambio vigente a la fecha de publicación", explica AE. Las carteras de crédito son brutas y se componen de cartera vigente más cartera vencida (o a cartera neta de provisiones más provisiones). Las utilidades corresponden al período enero-junio, semestralizadas en caso de balances que cubran otro período. Luego se anualizan para el cálculo de la rentabilidad.

En el top 5, por el tamaño de esa economía, se ubican sólo entidades brasileñas: 1. Do Brasil. 2. Itaú. 3. Caja Económica Federal. 4. Bradesco. 5. Santander.

El primer banco colombiano en la clasificación de los 250 mejores de Latinoamérica es Bancolombia. Esta entidad ganó dos puestos frente a su posición del 2013, y se ubica en la casilla 15 (17, en 2013).

Por su parte, el Banco de Bogotá pasó de la casilla 22 a la número 27. Davivienda se mantuvo en la casilla número 28 y en la misma línea está el BBVA, que sigue en el puesto 36. El Banco de Occidente está clasificado en el puesto 40 y Corpbanca tuvo el ascenso más importante dentro de los locales, pues en el 2013 se ubicó en la casilla 97 y ahora aparece en el puesto 46.

La publicación tiene dos tops. Primero, el ranking 250 que incluye a bancos estatales, y en segundo lugar, Los 25 mejores, en el cual el Banco Popular aparece en el puesto 20, seguido por el Banco de Bogotá (21) y en la casilla 23 Davivienda.

América Economía explica que las dos clasificaciones se diferencian entre sí, porque la primera (top 250) escoge a los de mayores activos totales, incluidos los estatales, mientras que el segundo ranking, 'Los 25 mejores', toma como base los 50 mayores bancos privados de América Latina por activos totales sin considerar bancos estatales, "debido a que, en general, éstos no operan bajo las mismas normas de supervisión. (Portafolio, 2014, párr. 3)

Por otra parte, el flujo de la información es un punto clave en este trabajo, de hecho, que no todos tengan libre acceso a ella en *La Fabrica* es una debilidad manifestada en el DOFA.

La información desempeña un rol importante en las organizaciones porque en ocasiones los directivos asumen roles informacionales (Martínez, 2013), lo que buscan es estar en constante contacto con las estadísticas y precisamente esto es lo que los estamentos demandan.

Anteriormente en la DCM, la información era siempre producida y consolidada pero nunca aprovechada en todo su esplendor, por eso era necesario empezar a producir informes de utilidad para los directivos, como se señala en la siguiente cita:

Ante las evidencias del enfoque administrativo sobre la importancia de la información en las organizaciones, es posible cuestionarse si la información es producida o utilizada, no solo para las actividades gerenciales, sino para otros procesos como el control de compras de materias primas o la generación de ideas para la innovación, tanto para nuevos productos como para la reorganización de procesos existentes. (Martínez, 2013, p 2)

Permitir que la información sea para todos y también de provecho, apunta a la generación de beneficios para la compañía, en este caso la Dirección de Crédito Masivo, pero esto solo se logra si la información es realmente relevante para sus usuarios:

La organización y utilización adecuada de la información en las organizaciones posibilita un aprendizaje tanto en los individuos como en los equipos de trabajo. Este aprendizaje puede generar conocimientos; y éstos, a su vez, producen beneficios para la organización, como la innovación y el enriquecimiento de experiencias. En todas las organizaciones, incluidas las manufactureras, se genera información, tanto de manera individual como colectiva. (Martínez, 2013, p 2)

Para el desarrollo de los reportes se tuvo en cuenta a los directivos y se interactuó en repetidas ocasiones con los mismos para que el reporte sea lo más afín posible. De estas interacciones se recogió valiosa información y valioso conocimiento, todo esto producido por un trabajo en equipo, como indica Martínez: "Vale la pena preguntarse, qué papel juega la información y el conocimiento colectivos. En las organizaciones hay flujos de información que originan conocimiento mediante la interacción de sus integrantes. En consecuencia, el interés por

estudiar los flujos de información se debe a que éstos han adquirido importancia para la toma de decisiones” (Martínez , 2013, p 2).

## 9 Metodología

Para la realización del trabajo se desarrolló con anterioridad un esquema general de la metodología a aplicar paso a paso, como se indica en la siguiente figura;



*Figura 3. Flujo de la Metodología*

Fuente: elaboración propia

El enfoque de investigación aplicado para la elaboración de este trabajo es *cualitativo*, debido a que los reportes que se desarrollan, contienen información que les permite a las personas interesadas conocer el comportamiento del analista en frente a la gestión establecida, como señala Bonilla y Rodríguez (citado en Monje, 2011, p. 13) “los investigadores que usan métodos cualitativos reúnen teoría, no como punto de referencia para generar hipótesis si no como instrumento que guía el proceso de investigación desde sus etapas iniciales. El conocimiento que se busca como punto de referencia es el de los individuos estudiados o no exclusivamente el avalado por las comunidades científicas”.

Se realizó un análisis DOFA del área de trabajo, consignando allí diversos aspectos relevantes y de coyuntura para el tema del trabajo que se está realizando. La metodología para la realización de este ya está descrita en el punto 1 del trabajo. La información se recolectó a través de entrevistas semi-estructuradas, observación directa y consulta en la intranet del banco.

Una vez recopilada la información relevante para la realización del trabajo, se prosigue a estructurar el trabajo, realizando la redacción de los distintos puntos importantes que brindan soporte y validez al desarrollo del escrito, como el planteamiento del problema, la propuesta metodológica que se va a desarrollar transversalmente en el trabajo, el cual es cualitativo.

La Revisión Documental está fundamentada en conocer los documentos, los reportes que se encuentran a cargo del practicante en , observar si en la actualidad tienen información completa para todos los directivos sobre la gestión de *La Fábrica*, seguido de las encuestas, las cuales consisten en preguntas sencillas pero que buscan extraer información relevante de los distintos estamentos.

Paso seguido es el Análisis e Interpretación de la revisión documental y de las encuestas previamente realizadas, para proceder a aplicarlas en la Propuesta de Reporte, todas las recomendaciones, comentarios y respuestas que se recolectaron en las encuestas serán tenidos en cuenta para la presentación del reporte. Una vez realizada la propuesta, es presentada a los distintos entrevistados con el objetivo de recibir una respectiva retroalimentación sobre lo que se mostró.

Las actividades en los ajustes de la propuesta de reporte consisten en la reformulación y ajuste de los reportes, se partirá del reporte modelo que se realizó anteriormente y además será expuesto a los Coordinadores, Jefes, Gerentes y Directora de la DCM para validar con ellos si realmente el desarrollo del reporte representa una mejora en el manejo de la información, si son precisos, amables y dinámicos.

Por último el resultado de las actividades anteriormente propuestas se traerán a colación para la formulación de la propuesta final de los reportes, para posteriormente socializarlo con los interesados en los mismos y dejarlos consolidados en la DCM del Banco de Bogotá.

## **10 Desarrollo de Actividades y Resultados**

Para poder dar solución al problema planteado se establecieron unos objetivos específicos. Estos fueron planeados para cumplirse a través de actividades específicas, en un lapso determinado.

A continuación se muestra cómo se lograron los objetivos específicos a través de las actividades. La primera actividad puesta en marcha era adentrarse en lo que se venía haciendo. En retrospectiva echar un vistazo a los reportes, saber ¿qué información se reportaba?, ¿de qué manera era presentada esta información?, ¿con qué periodicidad?, revisar si la elaboración de los mismos eran de manera estandarizada, es decir, conocer en toda su dimensión a todos los reportes que en ese momento eran los que se utilizaban para informar la gestión de *La Fábrica*. Además de esto, era necesario obtener de alguna manera un “feedback” que no se había realizado por parte de los Coordinadores y Jefes quienes en ese momento eran a los únicos que se les enviaban reportes. Se realizaron encuestas que se le aplicaron a una muestra de Coordinadores, Jefes y Gerente, incluyendo a los que no recibían ningún tipo de reporte para conocer las dos posiciones; la de los que ya habían tenido experiencia con los reportes y conocer

las falencias o comentarios sobre los mismos en aras de mejorar y por otro lado, la opinión de aquellos que no tenían conocimientos de los mismos, conocer qué información les gustaría recibir, qué tan periódico debe ser el reporte. El formato de la encuesta se encuentra en los anexos.

El común denominador de las encuestas radicaba en dos reportes esencialmente, uno diario y el consolidado con corte mensual. Después de analizar e interpretar los resultados se representaron en estas dos matrices;

**REPORTE DIARIO**

	Unidades	Casos Tramitados	Item Historico	Graficos	Aprobados/Negados/ Devueltos	Analistas	Coordinadores	Indicador GC
Analistas	X	X	X	X		X		
Coordinadores	X	X	X	X	X	X		X
Jefes	X	X	X	X	X		X	X
Gerentes		X	X	X				
Directora	X			X	X			

*Figura 4.* Resultados encuestas, reporte diario.

Fuente: elaboración propia

Como la matriz muestra, cada estamento demanda diferentes aspectos, inclusive algunos como los Jefes y Coordinadores son los únicos a los que les interesa el indicador de Gestión de Calidad. Se deduce que entre más alto el cargo menos variables a considerar, por lo que la información debe ser más global.

Se requiere que sea elaborado diariamente, informando la gestión del día anterior. Los analistas no reciben ningún tipo de reporte por órdenes del grupo de gestión, sin embargo se tuvieron en cuenta para efectos de este trabajo.

**CONSOLIDADO MENSUAL**

	Unidades	Graficos	Analistas	Item Historico	Coordinadores	Jefes	Indicador GC	Aprobados/Negados/ Devueltos
Analistas								
Coordinadores	X	X	X	X			X	X
Jefes	X	X	X		X		X	X
Gerentes	X	X	X		X	X	X	
Directora	X	X			X	X	X	X

*Figura 5.* Resultados encuesta, consolidado mensual.

Fuente: elaboración propia

En la figura 5 se observan los requerimientos para el consolidado de corte mensual, en el cual ya se encuentran muchas de las variables consideradas en el reporte diario solo que en este escenario las cifras empleadas corresponden a lo que se trabajó durante el mes y así de esta manera, poder definir patrones, por ejemplo el comportamiento de aprobación, negación o devolución de los casos.

Una vez extraída la información, se procede a aplicar todas las consideraciones expresadas por los encuestados. Este desarrollo se vino trabajando con la supervisión y constante intervención de los involucrados en este informe. La explicación de cómo se utiliza el reporte se encuentra en los anexos. Este reporte generado fue presentado por primera vez a las personas interesadas para realizar la respectiva validación planteada en las actividades. Las opiniones fueron siempre positivas ante lo que se mostró, con algunas observaciones de forma, mas no de fondo que serán tenidas en cuenta para la propuesta final.

Estos últimos ajustes manifestados por los usuarios del reporte se realizaron en un corto periodo de tiempo gracias a que se contó con la supervisión del Gerente Carlos Chávez, la Jefa de Crédito María Carlota Sierra, el Jefe de Crédito Juan Sebastián Tobos y el Coordinador Fernando Lizarazo, quienes fueron el equipo de apoyo durante el desarrollo y mejoramiento del reporte.

Para terminar, se presentó en el Comité Primario de la Dirección de Crédito Masivo, a esta reunión asisten todos los integrantes del área. Se dio a conocer el resultado final del desarrollo del reporte, como se iba a manejar, la periodicidad, el contenido, el cómo usarlo, etc.

## 11 Conclusiones

El coaching es enfocado, cuando se sabe qué persona está presentando un rendimiento bajo, los ajustes y medidas correctivas son tomadas en un corto periodo de tiempo, así la productividad será cumplida a cabalidad.

Los reportes que anteriormente se presentaban en la DCM no eran suficientemente completos para los usuarios de los mismos. Esto se evidenció al momento de realizar las encuestas.

Los Jefes quieren estar informados de la gestión realizada por los Coordinadores y Analistas.

La información que se muestra en los reportes es completa y de interés para las personas que así lo requieran.

Se centralizaron y unificaron la mayoría de informes que antes se realizaban. La idea de unificar todos los reportes en uno mismo es para facilitar y hacer más sencilla la manera de que estos le lleguen a todos los interesados y no necesariamente tiene que ser uno particular para cada estamento. Además, en el caso de los gerentes o la directora, es mucho más funcional encontrar la información que se necesita en un mismo reporte con la posibilidad de que los usuarios puedan acceder a toda la información sin necesidad de buscar en otra parte.

La manera en que se elaboran los reportes se simplificó, es decir, todo el proceso que se realiza desde que se obtiene la base de datos en plano hasta el reporte en sí se reestructuró totalmente, informes diferentes tienen procesos diferentes y el hecho de que el reporte se haya centralizado significa que solo se realiza el trabajo una vez por reporte al día.

Ese reporte abrió la puerta a ser un medio que informa no solo sobre producción, por otra parte se puede simplemente añadir temas como indicadores de gestión o para hacer circular información administrativa relevante.

En conclusión, el reporte se desarrolló conforme con lo que los usuarios demandaron, todas y cada una de las variables que se solicitaron están consignadas en él, con una periodicidad establecida por ellos mismos. La decisión de centralizarlos fue pensada en que cada estamento tenga la posibilidad de estar informado sobre la gestión de *La Fábrica*, todo esto conforma un reporte completo y de interés para todos los estamentos sobre la productividad de la DCM del Banco de Bogotá.

## **12 Recomendaciones**

Se recomienda trabajar en la cadena de valor de la elaboración de este informe, el practicante de esta dirección no tiene acceso directo a las bases de datos de Access que son las que se procesan para obtener la información lo cual influye en los tiempos de entrega del informe, la información tiene la oportunidad de ser más rápida y más funcional de trabajar si el contacto con la información fuese de manera directa.

Continuar trabajando en este informe, aunque este es lo suficientemente completo puede ser mucho mejor, incorporando otro tipo de información complementaria afín o simplemente reestructurando la manera en que son mostradas las estadísticas y los gráficos.

Utilizar una plataforma más sistemática o menos manual que Excel, actualmente con esta herramienta se vienen presentando problemas con la formulación del reporte periódicamente.

Actualizar constantemente el reporte, en cuanto a contenido y organización. Proponer mejoras en el proceso de elaboración del reporte, enfocarse en la transformación de la información y los tiempos de entrega del mismo.

De alguna manera integrar el reporte de los analistas del segmento Premium, ya que actualmente el reporte de estos es manual.

Formalizar la manera en que se realizan las observaciones o ajustes sobre la información presentada.

Centralizar el archivo en donde se lleva el consolidado de los analistas incluyendo la unidad de vehículos y segmento Premium.

Permitir que los analistas sean también usuarios de estos reportes, por alguna razón este informe no es autorizado para analistas.

Cerrar la brecha que hay entre el aplicativo INNOVA o en caso tal de que uno nuevo entre a operar con las estadísticas. Estas plataformas donde se realizan los análisis de créditos deberían estar directamente relacionadas con el reporte, sin intermediarios.

Continuar con el apoyo que se le brinda al practicante en todos los ámbitos, la libertad de propuesta e inventiva que se manifiesta debe conservarse, y que gracias a esto fue posible reestructurar y realizar la propuesta del reporte.

### 13 Bibliografía

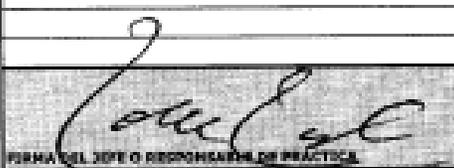
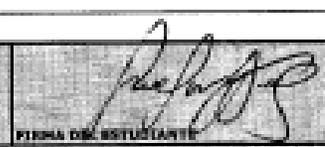
- Alvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Neiva: Universidad Sur Colombiana.
- Martínez M. (2013). La investigación sobre los flujos de información en las fábricas: el enfoque de la disciplina administrativa. *Ibersid*, 791-101.
- Noticias Financieras. (13 de 05 de 2005). *Banking Information Source*. Obtenido de PROQUEST: <http://search.proquest.com/docview/466025675?accountid=13250>
- Noticias Financieras. (19 de 09 de 2011). *PROQUEST*. Obtenido de Banking Information Source: <http://search.proquest.com/docview/890773582?accountid=13250>
- Noticias Financieras. (14 de 03 de 2013). *Banking Information Source*. Obtenido de PROQUEST: <http://search.proquest.com/docview/1316872236?accountid=13250>
- Noticias Financieras. (12 de 03 de 2013). *Las herramientas no son la planeacion*. Obtenido de Banking Information Source: <http://search.proquest.com/docview/1315892195?accountid=13250>
- Noticias Financieras. (11 de 04 de 2014). *PROQUEST*. Obtenido de Banking Information Source: <http://search.proquest.com/docview/1514724118?accountid=13250>
- Noticias Financieras. (09 de 07 de 2014). *PROQUEST*. Obtenido de Banking Information Source: <http://search.proquest.com/docview/1543585555?accountid=13250>
- Portafolio. (2014). 6 bancos colombianos entre los mejores 50 de América Latina. *Portafolio*, 1.
- Vergara, M. y. (2009). *Determinantes de la productividad de los bancos en Chile*. Chile: Estudios de Administración.

## 14 Anexos

### Anexo 1. Matriz inicial de análisis de rendimiento y competencias elaborada por el jefe inmediato

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA			
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS			
PROGRAMA DE PRACTICAS UNIVERSITARIAS - PRÁCTICA PROFESIONAL			
MATRIZ INICIAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO Y COMPETENCIAS ELABORADA POR EL JEFE INMEDIATO			
Nombre de la Empresa:	Banco de Bogotá		
Área de trabajo:	Dirección de Crédito Masivo		
Nombre completo del estudiante:	Julian Ricardo Torres Acosta		
Jefe o responsable de prácticas:	Carlos Elias Chaves Carrillo		
Cargo del jefe o responsable de prácticas:	Gerente		
1. MATRIZ INICIAL DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL			
Para cada criterio por favor indique el porcentaje correspondiente, dentro del rango indicado, de acuerdo a la escala de calificación que identifique el desempeño del estudiante.			
ASPECTO	ESCRIBA EL % CORRESPONDIENTE DE 0% - 100%	NO APLICA (X)	ESCALA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
<b>1. Calidad del trabajo:</b>	90%		EXLENTE
Concepto general de la calidad del trabajo realizado hasta el momento por el estudiante			100% - 80%
<b>2. Fundamentos profesionales:</b>	90%		BUENO
Conocimiento y manejo de bases teóricas y herramientas en el desarrollo de sus labores			80% - 70%
<b>3. Criterio:</b>	90%		ACREDITABLE
Capacidad de observar y determinar acciones a seguir para el logro de objetivos con justificaciones que soporten la decisión			70% - 60%
<b>4. Análisis:</b>	90%		DEFICIENTE
Capacidad de reconocer y presentar los aspectos más relevantes de una serie de información y datos recolectada.			60% - 5%
<b>5. Capacidad Investigativa</b>	90%		NO APLICA
Capacidad de buscar información útil para el desarrollo de labores del área.			X
<b>6. Habilidades de comunicación escrita</b>	90%		
Redacción, ortografía y presentación de informes			
<b>7. Habilidades de comunicación oral</b>	90%		
Facilidad para expresar y transmitir oralmente determinada información			
<b>8. Puntualidad</b>	90%		
Entrega oportuna de productos			
<b>9. Capacidad de liderazgo</b>	90%		
Capacidad para coordinar y dirigir un grupo o ciertas actividades			
<b>10. Capacidad para innovar</b>	90%		
Capacidad para dar diferentes alternativas a situaciones específicas y aportar a soluciones prácticas			
<b>11. Esfuerzo</b>	90%		
Constancia y persistencia para alcanzar un objetivo			
<b>12. Responsabilidad</b>	90%		
Capacidad para cumplir con los deberes y responsabilidades, sin control permanente			
<b>13. Compromiso con la empresa</b>	90%		
Sentido de pertenencia con la empresa			
<b>14. Capacidad de trabajo en equipo</b>	90%		
Coordinación y colaboración con compañeros en trabajos que involucren al equipo			
<b>15. Comportamiento y actitud con superiores</b>	90%		
Relación con sus superiores			
<b>16. Comportamiento y actitud con compañeros</b>	90%		
Relación con sus compañeros			

## Anexo 2. Matriz inicial de análisis de desempeño por competencias del estudiante en práctica profesional

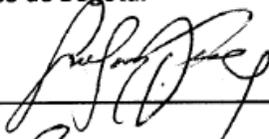
2. MATRIZ INICIAL DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA PROFESIONAL					
COMPETENCIAS PERSONALES					
Para cada definición por favor indique con una X EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE la periodicidad con la que observa que el estudiante posea en práctica dicha competencia. Si en el desarrollo de la Práctica empresarial y dadas las condiciones de la empresa no se han presentado situaciones donde el estudiante haya podido demostrar dicha competencia por favor deje la casilla en blanco.					
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	MINCA	NO APLICA
1. Tiene disposición para trabajar por objetivos ajenos	/	/			
2. Tiene un trato amable y cordial con los demás	/	/			
3. Tiene facilidad para trabajar en colaboración con otros	/	/			
4. Reconoce y valora la opinión de otros	/	/			
5. Busca información suficiente para cumplir con los objetivos trazados	/	/			
6. Cuestiona y busca diferentes alternativas para lograr resultados	/	/			
7. Tiene facilidad para resolver retos de manera innovadora	/	/			
8. Logra hacerse entender por los demás	/	/			
9. Tiene claridad y fluidez en su expresión oral	/	/			
10. Se anticipa a situaciones futuras	/	/			
11. Desarrolla acciones considerando otras alternativas	/	/			
12. Tiene en cuenta los efectos que sus acciones tienen a largo plazo	/	/			
13. Identifica oportunidades de mejora para la entidad	/	/			
14. Lidera y orienta precedentemente a todas las tareas en las que se involucra	/	/			
15. Se pone al frente de su equipo de trabajo, obteniendo los resultados esperados.	/	/			
16. Tiene seguridad en sí mismo	/	/			
17. Toma decisiones con criterio propio	/	/			
18. Reconoce y valora sus capacidades y competencias	/	/			
19. Mantiene posturas claras en situaciones de controversia					/
20. Maneja situaciones de tensión	/	/			
21. Conserva la capacidad de análisis en una situación de crisis	/	/			
22. Sabe argumentar y defender sus ideas frente a terceros	/	/			
23. Fomenta alianzas para lograr consensos					/
24. Tiene la capacidad para acomodarse en situaciones y contextos sociales diferentes					/
25. Organiza de manera clara sus ideas y sabe plasmarlas por escrito	/	/			
26. Reconoce y se le facilita identificar los aspectos más relevantes de una situación o problema	/	/			
27. Tiene capacidad para resolver un problema articulando diversos enfoques, conceptos, y explicaciones apropiadas.	/	/			
COMENTARIOS ADICIONALES SOBRE LA CALIDAD DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE, RECOMENDACIONES					
<i>Profesional con alto potencial, muy bueno en su trabajo</i>					
 					
FIRMA DEL Jefe O RESPONSABLE DE PRACTICA			FIRMA DEL ESTUDIANTE		
FECHA EVALUACIÓN INICIAL DE LA PRACTICA PROFESIONAL:					

### Anexo 3. Avances Proyecto Líder

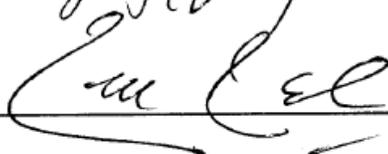
**Ciudad / Fecha (11/09/2015)**

YO, **Carlos Elias Chaves Carrillo**, estoy al tanto del avance en el proyecto líder **"REPORTES DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CRÉDITO MASIVO DIRIGIDO A TODOS LOS ESTAMENTOS"**, el cual está siendo elaborado por **Julian Ricardo Torres Acosta** en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **Banco de Bogotá**.

**Firma del estudiante:** \_\_\_\_\_



**Firma del jefe:** \_\_\_\_\_



## **Anexo 4. Entrevista semi estructurada**

### **Entrevista semi-estructurada DCM**

#### **Diagnostico del Área**

- ¿Por qué le gusta de trabajar en la DCM?
- ¿Por qué la DCM ha incrementado tanto su planta de trabajo?
- ¿Qué aspectos por mejorar tiene la DCM?
- ¿Cómo se puede mejorar?
- ¿Que amenazas del entorno pueden afectar la DCM?

## Anexo 5. Aval primera entrega Proyecto Líder



Bogotá D.C. Septiembre 14 de 2015

Señores:

**Coordinación de Taller de Grado**  
Departamento de Administración de Empresas  
Pontificia Universidad Javeriana

***Ref. Aval Primera Entrega Proyecto Líder<sup>1</sup>***

Cordial saludo:

Por medio de la presente como Director del estudiante Julián Ricardo Torres Acosta certifico que conozco el proyecto líder titulado Propuesta de Reportes de Gestión para la Dirección de Crédito Masivo del Banco de Bogotá el cual se deberá subir a la plataforma por parte del estudiante el día 14 de septiembre de 2015

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Barbosa Zárate'.

Firma Tutor

Nombre: Germán Barbosa Zárate

CC. 79.158.241

<sup>1</sup> Si usted como tutor desconoce el trabajo realizado por el estudiante o lo conoce parcialmente, deberá radicar una carta dirigida a la Coordinación de Taller de Grado donde justifique por qué desconoce y no da aval al proyecto líder del estudiante.

Anexo 6. Encuesta

Nombre: Julían Estrada Ocampo Fecha: 22/09/15  
Estamento: Analista  
¿Le gustaría acceder a Reportes sobre la productividad de la Fábrica?  
 NO  
¿Qué información sugiere debe estar consignada en los reportes?

Analistas	<input type="checkbox"/>
Coordinadores	<input type="checkbox"/>
Casos Tramitados	<input checked="" type="checkbox"/>
Unidades	<input checked="" type="checkbox"/>
Reto/Colchón	<input type="checkbox"/>
Meta	<input type="checkbox"/>
Histórico Reto/Colchón	<input type="checkbox"/>
Grafico	<input type="checkbox"/>
Conteo de Aprobados, Devueltos y Negados	<input checked="" type="checkbox"/>
Otro: _____	

La Información debe ser ordenada por:

Coordinador	<input type="checkbox"/>
Mesa	<input type="checkbox"/>
Unidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Ciudad	<input type="checkbox"/>
Otro: _____	

¿Con qué periodicidad deben ser entregados estos reportes?

Diario	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input checked="" type="checkbox"/>
Otro: _____	

Comentarios: Creo que este tipo de reportes podrían generar ideas por parte de los integrantes de esta fábrica para buscar alternativas óptimas de producción.

Nombre: Cadof Chaves C.

Fecha: 22/07/11

Estamento: General

¿Le gustaría acceder a Reportes sobre la productividad de la Fábrica?  
SI  NO

¿Qué información sugiere debe estar consignada en los reportes?

- Analistas
- Coordinadores
- Casos Tramitados
- Unidades
- Reto/Colchón
- Meta
- Histórico Reto/Colchón
- Grafico
- Conteo de Aprobados, Devueltos y Negados

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Otro: \_\_\_\_\_  
La Información debe ser ordenada por:

- Coordinador
- Mesa
- Unidad
- Ciudad
- Otro: \_\_\_\_\_

- 
- 
- 

¿Con qué periodicidad deben ser entregados estos reportes?

- Diario
- Quincenal
- Mensual
- Otro: Quincenal

- 
- 
- 

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre: Fernando Lizareto Fecha: 22/09/11  
Estamento: Coordinador

¿Le gustaría acceder a Reportes sobre la productividad de la Fábrica?  
SI  NO

¿Qué información sugiere debe estar consignada en los reportes?  
Analistas   
Coordinadores   
Casos Tramitados   
Unidades   
Reto/Colchón   
Meta   
Histórico Reto/Colchón   
Grafico   
Cuento de Aprobados, Devueltos y Negados   
Otro:

La Información debe ser ordenada por:  
Coordinador   
Mesa   
Unidad   
Ciudad   
Otro:

¿Con qué periodicidad deben ser entregados estos reportes?  
Diario   
Quincenal   
Mensual   
Otro: Semanal

Comentarios:

Nombre: Maria Carolina Sierra Belarain Fecha: 22/09/2015  
Estamento: Jefe creditos

¿Le gustaría acceder a Reportes sobre la productividad de la Fábrica?  
SI  NO

¿Qué información sugiere debe estar consignada en los reportes?

- Analistas
- Coordinadores
- Casos Tramitados
- Unidades
- Reto/Colchón
- Meta
- Histórico Reto/Colchón
- Grafico
- Conteo de Aprobados, Devueltos y Negados

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Otro: % Aprobados, % Devueltos, % Negados

La Información debe ser ordenada por:

- Coordinador
- Mesa
- Unidad
- Ciudad

- 
- 
- 
- 

¿Con qué periodicidad deben ser entregados estos reportes?

- Diario
- Quincenal
- Mensual
- Otro: \_\_\_\_\_

- 
- 
- 

Comentarios: Se necesita informe de ICC mensual por producto, por analistas

Nombre: Andrés Camba Moreno Avadón Fecha: 22 / 09 / 15  
Estamento: Analista

¿Le gustaría acceder a Reportes sobre la productividad de la Fábrica?  
NO

¿Qué información sugiere debe estar consignada en los reportes?

- Analistas
- Coordinadores
- Casos Tramitados
- Unidades
- Reto/Colchón
- Meta
- Histórico Reto/Colchón
- Grafico
- Conteo de Aprobados, Devueltos y Negados

Otro: \_\_\_\_\_  
La Información debe ser ordenada por:

- Coordinador
- Mesa
- Unidad
- Ciudad
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Con qué periodicidad deben ser entregados estos reportes?

- Diario
- Quincenal
- Mensual
- Otro: \_\_\_\_\_

Comentarios: Los reportes deben ser abiertos para cualquier persona.

Se optó por desarrollar todos los reportes en un mismo libro de Excel llamado "Gestión DCM – dd-mm-aaaa", el cual está estructurado por hipervínculos. La idea es que los usuarios del reporte

naveguen por la interfaz del archivo, con solo dar clic en los botones rápidamente se encuentre en la sección que le interese o desee ver. En cada sección del reporte se encontrará la información solicitada por los encuestados y de la forma que ellos habían manifestado les gustaría fuese presentada.

A continuación se mostrará cómo está estructurado el archivo, las diferentes interfaces que presenta y como debería ser utilizado dependiendo el perfil del usuario:

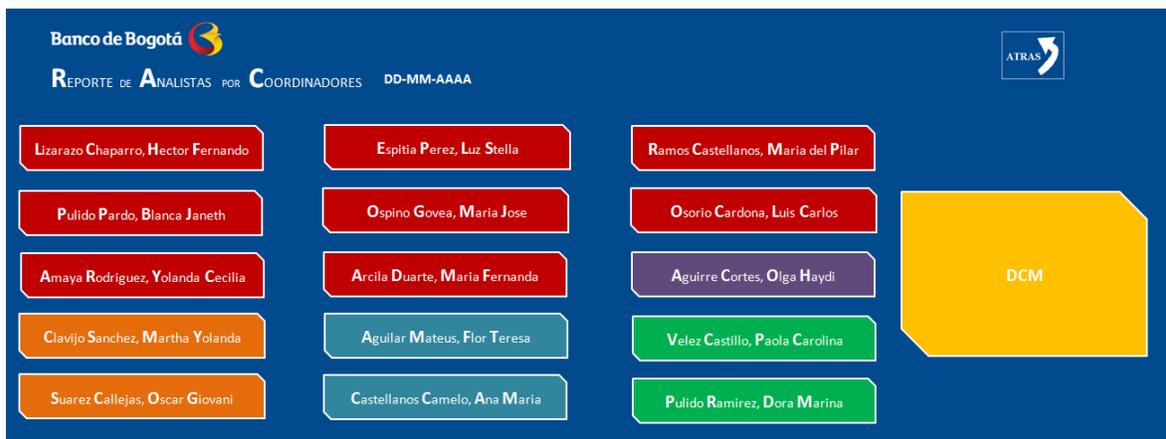
## Anexo 7. Interfaz No1



Esta es la primera pantalla que se observa al abrir el archivo, en esta se encuentran los tres primeros botones, en los cuales se concentran los tres grupos principales de reportes que aquí se presentan; Los Analistas por Coordinadores, Coordinadores por Jefes y Calidad.

Al dar clic en el primer botón "Analistas por Coordinadores", aparece la siguiente interfaz:

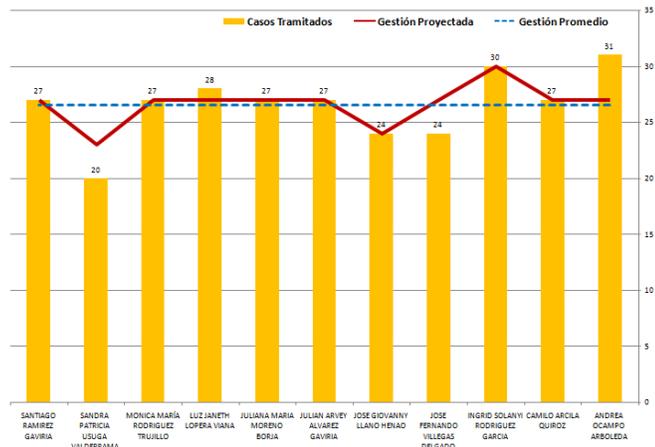
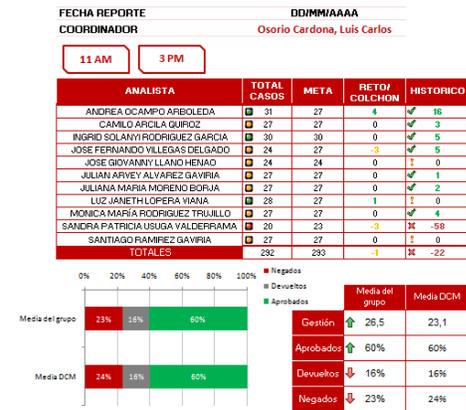
## Anexo 8. Analistas por Coordinadores



En la que se encuentran todos los coordinadores de la DCM, cada uno con el color correspondiente de su unidad, como son; Consumo, Tarjetas de Crédito y Preaprobados = Rojo; Segmento Premium = Morado; Vehículos = Naranja; Libranzas = Azul y Vivienda = Verde, para que sea más fácil la distinción de los coordinadores. También hay un botón localizado en la parte superior izquierda de la imagen llamado “Atrás”, como lo indica el nombre, este botón te devuelve a la interfaz principal, adicionalmente hay un botón amarillo llamado “DCM”, en él se encuentra la totalidad de analistas, de todas las unidades de *La Fábrica*.

Paso seguido, se selecciona el coordinador cuyos analistas se desea ver. A continuación se mostrará el modelo de cómo se ve la pantalla de cada coordinador:

## Anexo 9. Interfaz Analistas



Aquí se encuentra el grueso de la información que los Coordinadores, Jefes y Gerentes solicitaron anteriormente. Como se muestra en la Figura 12, hay dos cuadros, en el primero está el listado de analistas correspondiente al coordinador seleccionado, de cada uno se muestra los casos tramitados (sin indicar de que unidad fueron), la meta de producción establecida para ese día por el grupo de gestión, el “Reto / Colchón” que consiste en indicar si el analista sobre pasó, cumplió o no alcanzó la meta y por último está el “Histórico”, en esta columna muestra el acumulado del “Reto / Colchón”, que es en definitiva el que indica cómo le ha ido en el número de casos analizados.

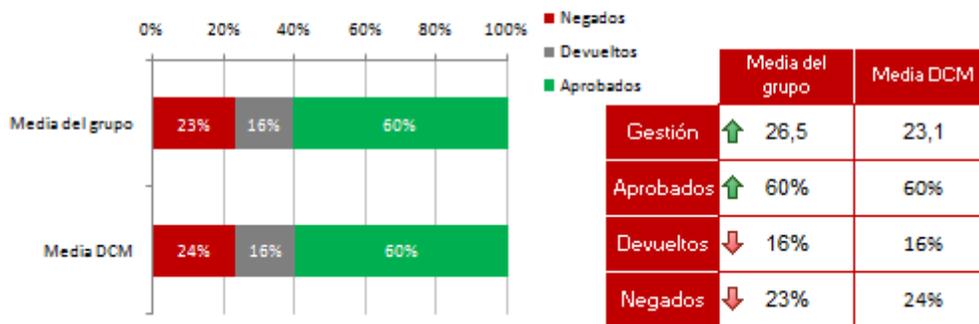
## Anexo 10. Lista Analistas



FECHA REPORTE DD/MM/AAAA  
 COORDINADOR Osorio Cardona, Luis Carlos

11 AM 3 PM

ANALISTA	TOTAL CASOS	META	RETO/ COLCHON	HISTORICO
ANDREA OCAMPO ARBOLEDA	31	27	4	16
CAMILO ARCILA QUIROZ	27	27	0	3
INGRID SOLANYI RODRIGUEZ GARCIA	30	30	0	5
JOSE FERNANDO VILLEGAS DELGADO	24	27	-3	5
JOSE GIOVANNY LLANO HENAO	24	24	0	0
JULIAN ARVEY ALVAREZ GAVIRIA	27	27	0	1
JULIANA MARIA MORENO BORJA	27	27	0	2
LUZ JANETH LOPERA VIANA	28	27	1	0
MONICA MARÍA RODRIGUEZ TRUJILLO	27	27	0	4
SANDRA PATRICIA USUGA VALDERRAMA	20	23	-3	-58
SANTIAGO RAMIREZ GAVIRIA	27	27	0	0
<b>TOTALES</b>	292	293	-1	-22

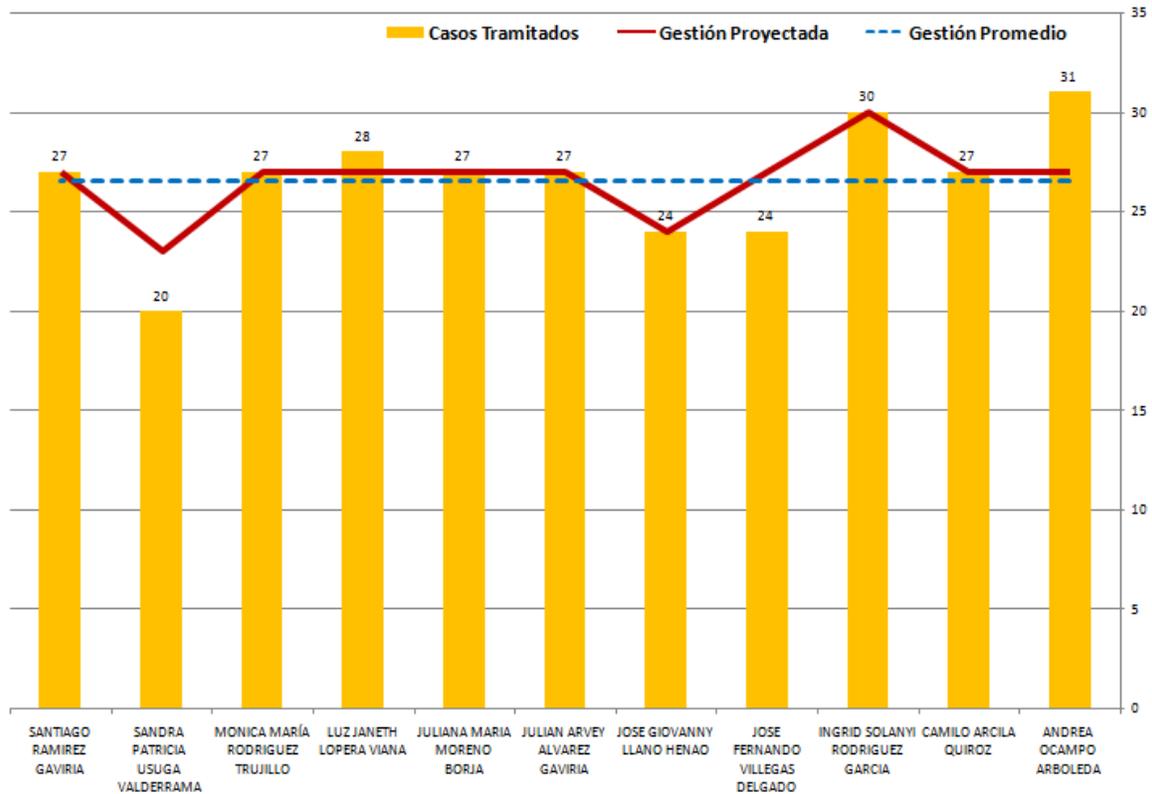


El segundo cuadro, es una matriz comparativa de los promedios de la DCM y de este grupo de analistas en específico, allí se comparan el número de casos tramitados y la decisión que se tomó sobre los casos (Aprobado, Devuelto y Negado), acompañado por un gráfico para que sea más visual el comportamiento de la decisión.

La grafica que se encuentra en el costado derecho de esta última interfaz, muestra por analista los casos tramitados representados con las barras amarillas, la línea roja es al gestión proyectada, en otras palabras es la meta asignada para ese día y por último está la línea azul, la gestión proyectada, que indica el promedio de casos tramados por este grupo en específico. De esta manera es más sencillo identificar quien estuvo por encima o por debajo en la producción, como se puede observar en la Figura 13.



## Anexo 11. Grafico Analistas



En esta misma pantalla (figura13), hay cuatro botones que cumplen diferentes funciones. Por ejemplo el botón de la casa roja (el color de la casa varía dependiendo de la unidad) es para volver a la interfaz donde se encuentran todos los coordinadores y así poder navegar y consultar cualquiera de ellos. El botón que dice “Ampliar” envía al usuario a una nueva pantalla como se muestra en la siguiente Figura:

## Anexo 12. Ampliar

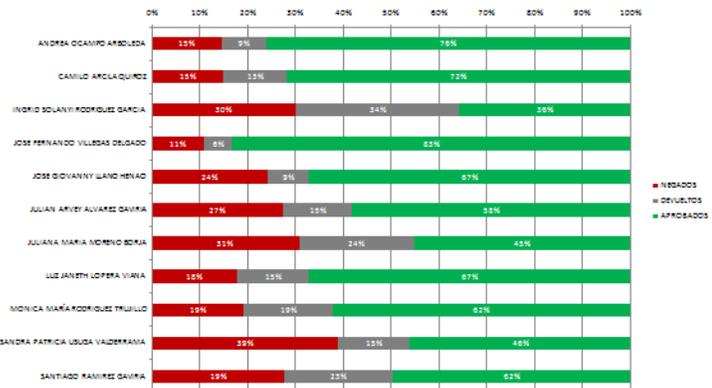


FECHA REPORTE \_\_\_\_\_ DD/MM/AAAA  
 COORDINADOR \_\_\_\_\_ Osorio Cardona, Luis Carlos

ANALISTA	CONSUMO	LIBRANZAS PHP	LIBRANZAS MB	PREAPROBADOS	TC	VIVIENDA	VEHICULO	TOTAL CASOS	META	RETOS GOLCHON	HISTORICO
ANDREA OCAMPO ARBOLEDA				9	28			21	27	-6	16
CAMILO ARCILA OUIROZ	27							27	27	0	3
INGRID SOLANYI RODRIGUEZ GARCIA					15			30	30	0	5
JOSE FERNANDO VILLEGAS DELGADO				24				24	27	-3	5
JOSE GIOVANNY LLANO HENAO	24							24	24	0	0
JULIAN ARVEY ALVAREZ GAVIRIA	27							27	27	0	1
JULIANA MARIA MORENO BORJA	27							27	27	0	2
LUZ JANETH LOPERA VIANA		28						28	27	1	0
MONICA MARIA RODRIGUEZ TRUJILLO		27						27	27	0	4
SANDRA PATRICIA USUGÁ VALDERRAMA	20							20	23	-3	-58
SANTIAGO RAMIREZ GAVIRIA	26			9	1			27	27	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>151</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>53</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>292</b>	<b>292</b>	<b>-1</b>	<b>-22</b>

	Media del grupo	Media DOM
Guarición	26,5	23,1
Aprobados	60%	60%
Devueltos	16%	16%
Negados	23%	24%

ANALISTA	APROBADOS	DEVUELTOS	NEGADOS
ANDREA OCAMPO ARBOLEDA	74%	9%	15%
CAMILO ARCILA OUIROZ	72%	13%	15%
INGRID SOLANYI RODRIGUEZ GARCIA	34%	34%	32%
JOSE FERNANDO VILLEGAS DELGADO	83%	6%	11%
JOSE GIOVANNY LLANO HENAO	67%	9%	24%
JULIAN ARVEY ALVAREZ GAVIRIA	58%	15%	27%
JULIANA MARIA MORENO BORJA	45%	24%	31%
LUZ JANETH LOPERA VIANA	67%	15%	18%
MONICA MARIA RODRIGUEZ TRUJILLO	62%	19%	19%
SANDRA PATRICIA USUGÁ VALDERRAMA	46%	15%	39%
SANTIAGO RAMIREZ GAVIRIA	56%	23%	21%



Esta pantalla muestra en detalle los casos tramitados por los analistas pero indicando la unidad, conserva el cuadro comparativo de los promedios del grupo en frente de las de toda La Fábrica, adicionalmente se muestra el grafico del comportamiento de decisión de los analistas por individual y en el cuadro que está en la parte inferior izquierda está resumida la información del gráfico con la única diferencia que en el cuadro los datos en negrita son aquellos que aprueban, niegan o devuelven más que el promedio.

Se observa que en donde estaba el botón “Ampliar” ahora se encuentra el de “Resumen”, este lo que hace es simplemente volver a la interfaz anterior.

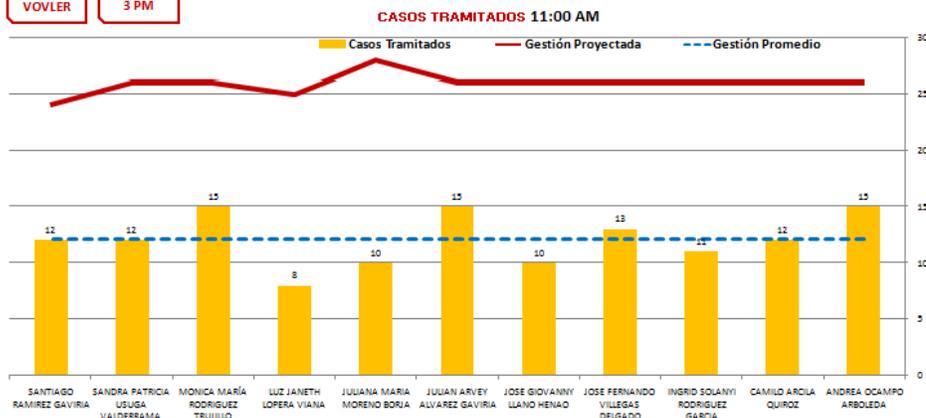
Continuando con los otros dos botones “11 AM” y “3 PM”, estos son informes que informan la productividad que se lleva en el día de los analistas, con corte de 11:00 am y 3:00pm. Al dar clic sobre el botón de las “11 AM” el hipervínculo nos dirige a la siguiente pantalla:

## Anexo 13. 11 AM



FECHA REPORTE DD/MM/AAAA  
COORDINADOR Osorio Cardona, Luis Carlos

VOLVER 3 PM



ANALISTA	CONSUMO	LIBRANZAS PMP	LIBRANZAS MB	PREAPROBADOS	TC	VIVIENDA	VEHÍCULO	TOTAL CASOS	META	CASOS FALTANTES	PRODUCTIVIDAD
ANDREA OCAMPO ARBOLEDA	10				5			15	26	-11	58%
CAMILO ARCILA QUIROZ	8	4						12	26	-14	46%
INGRID SOLANYI RODRIGUEZ GARCIA					11			11	26	-15	42%
JOSE FERNANDO VILLEGAS DELGADO				13				13	26	-13	50%
JOSE GIOVANNY LLANO HENAO	1	5		4				10	26	-16	38%
JULIAN ARVEY ALVAREZ GAVIRIA					15			15	26	-11	58%
JULIANA MARIA MORENO BORJA	3					1		10	28	-18	36%
LUZ JANETH LOPERA VIANA					6	2		8	25	-17	32%
MONICA MARÍA RODRIGUEZ TRUJILLO							15	15	26	-11	58%
SANDRA PATRICIA USUGA VALDERRAMA			12					12	26	-14	46%
SANTIAGO RAMIREZ GAVIRIA	2			10				12	24	-12	50%
<b>TOTALES</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>18</b>		<b>133</b>	<b>285</b>	<b>-152</b>	

Como se puede apreciar en este ejemplo, se emplea el mismo grafico que se tenía en la Figura 13, solo que en este caso por ser un corte de 11 am la producción apenas estaría llegando a la mitad de lo que se debería realizar en todo el día, es por eso que la línea de la gestión proyectada está muy por encima de las barras y de igual manera el promedio es más bajo. El cuadro que acompaña el grafico en la parte inferior muestra la lista de los analistas con los casos tramitados divididos por las diferentes unidades como el que se tenía en la pantalla que el botón “Ampliar” dirige, con la salvedad de que en esta se indica la cantidad de casos que le hacen falta al analista para cumplir con su meta y un porcentaje que indica en qué nivel de la producción va.

En donde se encontraba el botón de “11 AM” ahora está “VOLVER” que como su nombre lo indica, lo que hace es volver a la interfaz de los analistas (Figura 11).

Y esta sería la pantalla que se observa cuando en el botón “3 PM” se oprime:

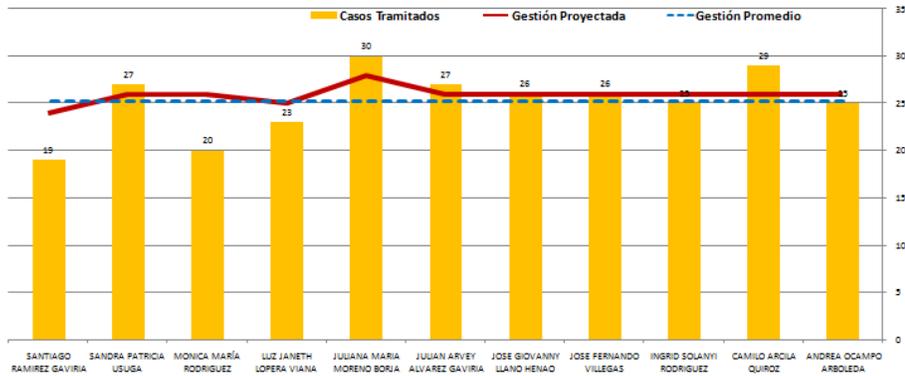
## Anexo 14. 3 PM



FECHA REPORTE DD/MM/AAAA  
COORDINADOR Osorio Cardona, Luis Carlos

VOVLER 11 AM

### CASOS TRAMITADOS 3:00 PM



ANALISTA	CONSUMO	LIBRANZAS PMP	LIBRANZAS MB	PREAPROBADOS	TC	VIVIENDA	VEHÍCULO	TOTAL CASOS	META	CASOS FALTANTES	PRODUCTIVIDAD
ANDREA OCAMPO ARBOLEDA	15				10			25	26	-1	96%
CAMILO ARCILA GUIROZ	17	12						23	26	-3	112%
INGRID SOLANYI RODRIGUEZ GARCIA	14				11			25	26	-1	96%
JOSE FERNANDO VILLEGAS DELGADO	10			16				26	26	0	100%
JOSE GIOVANNY LLANO HENAO	7	10		3				26	26	0	100%
JULIAN ARVEY ALVAREZ GAVIRIA	12				15			27	26	1	104%
JULIANA MARIA MORENO BORJA	15					15		30	28	2	107%
LUZ JANETH LOPERA VIANA			10		3	4		23	25	-2	92%
MONICA MARIA RODRIGUEZ TRUJILLO						20		20	26	-6	77%
SANDRA PATRICIA USUGA VALDERRAMA			22	5				27	26	1	104%
SANTIAGO RAMIREZ GAVIRIA		4		15				19	24	-5	79%
<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>39</b>		<b>277</b>	<b>285</b>	<b>-8</b>	

Consiste en el mismo gráfico y misma tabla que en las “11 AM” solo que ya para este corte los analistas van mucho más avanzados en la producción.

Ahora bien, una vez de vuelta a la Interfaz No. 1 (Figura 9), el usuario puede pasar a explorar el siguiente botón “Coordinadores por Jefes”, el formato de este es un poco más sencillo que el anterior de los analistas pero obedeciendo la misma lógica. Al hacer clic en este botón se abriría la siguiente interfaz:

## Anexo 15. Coordinadores por Jefes



Esta es interfaz es bastante semejante a la de los Coordinadores por Analistas, solo que en esta ocasión el número de botones es menos y el patrón de colores por unidad se mantiene.

Al dar clic sobre cualquiera de los jefes se abrirá una pantalla como la siguiente:

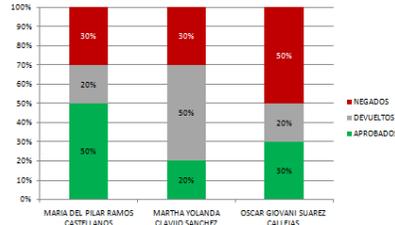
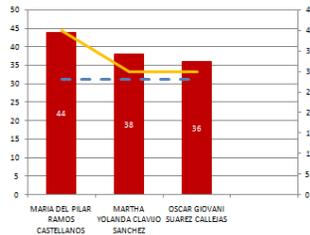
## Anexo 16. Coordinadores por Jefes



FECHA REPORTE	DD-MM-AAAA
JEFE	Bejarano Aguirre, Elkin Augusto

COORDINADOR	Consumo	Libranzas MB	Vehiculos	Vivienda	TOTAL CASOS	META	RETO/ COLCHON	HISTORICO	Asesorias
MARIA DEL PILAR RAMOS CASTELLANOS	30		3		33	40	-7		
MARTHÁ YOLANDA CLAVIJO SANCHEZ			31		31	30	1		
OSCAR GIOVANI SUAREZ CALLEJAS	1		29		30	30	0		
<b>TOTALES</b>	<b>31</b>				<b>94</b>	<b>100</b>	<b>-6</b>		

APROBADOS	DEVUELTOS	NEGADOS
50%	20%	30%
20%	50%	30%
30%	20%	50%



Se muestra la lista de coordinadores a cargo del jefe en cuestión, los casos realizados divididos por las respectivas unidades, el total de casos, la meta establecida para ese día, el “Reto / Colchón” y el “Histórico” que funcionan igual que el de los analistas. Contiene dos gráficos, el primero es el que indica los casos tramitados, la media del grupo y la meta establecida, el segundo muestra el comportamiento de las decisiones (aprobados, Devueltos, Negados).

Y por último en el reporte está el botón de “Calidad”, en donde se encontrará el indicador de gestión de calidad y de más indicadores como productos no conformes y oportunidades de mejora, pero esta parte aún no ha sido definida por el grupo de gestión de calidad, por lo tanto no se posee información y no se ha procedido a la elaborar esta parte del informe.

En cuanto a la productividad de los Jefes y Gerentes hay que mencionar que estos últimos no hacen un reporte en la base de datos suministrada por Access, por lo tanto no se posee información sobre los casos que tramiten estos estamentos y no aparecen en las estadísticas de este reporte, aunque son ellos los más interesados en lo que las estadísticas indican.

Por último el reporte fue presentado formalmente a todos y cada uno de los estamentos y por supuesto a la Directora de la Dirección de Crédito Masivo Claudia Pardo. En la actualidad es enviado diariamente a los estamentos y este reporte reemplazó a casi todos los reportes que se venían trabajando y la idea es integrar esos dos o tres reportes que están fuera de este.