

**Automatización de informes estadísticos y desarrollo tableros de control en la
gerencia operativa de canales y oficinas**

Autor

Edison Fernando Bernal Herrera

Tutor

Elsy Nathalia Chaparro Hernández. Ingeniera Industrial, MSc Ingeniería Industrial

Marco Alexander Cruz Cubides. Profesional Senior – Servicios Centralizados

Gerencia Operativa de Canales y Oficinas.

Fundación Universitaria del Área Andina

Ingeniería Industrial

Modalidad Virtual

Pasantía Nacional como opción de grado

Bogotá, Colombia

Octubre, 2022

Tabla de contenido

1. Presentación y Contexto de la empresa:	5
1.2. Funciones a desarrollar	6
1.3. Competencias que debe tener el estudiante	6
1.4. Perfil del estudiante requerido	7
1.5. Indicadores:	7
2. Planteamiento del problema	7
3. Objetivo General	7
3.1 Objetivos específicos	8
4. Justificación	8
5. Marco de referencia	9
5.1 Marco teórico	9
5.2 Marco conceptual	10
5.3 Marco Espacial	11
5.4 Marco temporal	12
6. Metodología:	12
7. Resultados obtenidos:	13
7.1 Notificaciones Tablero de Control PQR (Gerencia Canales y Oficinas)	13
7.2 Informe Preliminar de la Estadística Mensual de Cajeros Automáticos (Banca Electrónica)	14
7.3 Seguimiento de Tareas Base de Requerimientos (Corresponsales Bancarios)	16
7.4 Seguimiento Renovación Cupos de Sobregiro (Corresponsales Bancarios)	19
7.5 Seguimiento Entrega de Soportes Supervisión y Control Contratos de Corresponsalía Bancaria (Corresponsales Bancarios)	21
7.6 Facturación (Corresponsales Bancarios)	23
7.7 Tablero de Control Movimientos Mensuales en Canales (Gerencia Operativa de Canales y Oficinas)	24
8. Comentarios por Parte de los Profesionales	27
9. Conclusiones y Recomendaciones	28
10. Bibliografía.	29

Tabla de Figuras

Figura 1. Proceso de la metodología	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Tablero PQR	14
Figura 3. Programa VBA	16
Figura 4. Envío de correos y casos asignados	18
Figura 5. Ranking de cumplimiento y tipologías	18
Figura 6. Subtipologías presentes en el proceso	19
Figura 7. Programa cupo sobregiro	20
Figura 8. Programa corresponsalía	22
Figura 9. Envío de notificaciones facturación	24
Figura 10. Tablero de control	25
Figura 11. Variación porcentual	26
Figura 12. Calificación formulario	27

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Automatización PQR</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 2. Informe Preliminar</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3. Cupos de sobregiro</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4. Cupos de Sobregiro</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 5. Contratos de corresponsalía</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 6. Facturación</i>	<i>23</i>

1. Presentación y Contexto de la empresa:

El Banco Agrario de Colombia es una entidad del sector financiero estatal, fundada en 1999 con el fin principal, aunque no exclusivo, de fomentar el desarrollo y la inclusión financiera de la población rural Colombiana; por tal motivo más del 70% del saldo de su cartera está dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, a través de proyectos productivos rentables y sostenibles, preferencialmente para actividades de producción y proyectos de inversión para pequeños productores y proyectos asociativos. Adicionalmente, provee servicios bancarios en zonas carentes de otras instituciones financieras.

En términos de utilidades el Banco Agrario se ubica en el top 5 del ranking incluyendo todas las entidades públicas y privadas al obtener \$778.919 millones en 2021. Esta cifra es 330 % mayor a la registrada en 2020. El Banagrario también creció 15,7% en activos, 14,3% en pasivos y 34,5% en patrimonio, según la Super Financiera. (Analitik, 2022)

Finalmente es válido destacar que ha recibido por parte de Asobancaria: en 2017, por el programa de Educación Financiera; en 2019 por su herramienta tecnológica Movi Agro; en 2021 por su iniciativa “El Banco Agrario le cumple a Colombia”, que involucró diversas estrategias para promover el crédito durante la pandemia del Covid-19 y garantizar la seguridad alimentaria en el país; y ahora en 2022, por su estrategia para financiar a las mujeres rurales y a los jóvenes rurales.

1.2. Funciones a desarrollar

- ✓ Automatizar Informes Estadísticos y desarrollo tableros de control en la Gerencia Operativa de Canales y Oficinas.
- ✓ Apoyar la generación y optimización de informes estadísticos, implementando diversas herramientas que permitan identificar variables presentes en los procesos con el objetivo de plantear alternativas y estrategias tanto de corrección como prevención.
- ✓ Elaborar tableros de control para identificar el comportamiento transaccional tanto de cantidades como de valores estableciendo comparativos mensuales.
- ✓ Identificar estrategias de mejora continua optimizando tiempos de entrega que permitan una eficiencia en los procesos administrativos.
- ✓ Ejecutar actividades administrativas operativas asignadas por el jefe inmediato.

1.3. Competencias que debe tener el estudiante

Creatividad e innovación.

Calidad en el trabajo.

Trabajo en equipo.

Compromiso.

1.4. Perfil del estudiante requerido

Estudiante de carreras en áreas Administrativas, Económicas, Financieras, Sociales o Ingenierías. Conocimiento en Informática (Excel, Word) y conocimiento en servicio al cliente.

1.5. Indicadores:

Los indicadores se resumirán en cuadros de beneficio costo de los procesos realizados, en ellos se medirán los tiempos de ejecución de las actividades en los cuales se tomarán tiempos promedio siendo medidos en repetidas ocasiones y estos serán comparados una vez realizado el proceso de optimización, de igual manera se analizará el retorno de la inversión basados en diversos aspectos como la remuneración económica como practicante, insumos requeridos, entre otros versus el salario de los profesionales que realizan dichas actividades y el tiempo que tardan en ejecutarlas.

2. Planteamiento del problema

El proyecto se basa en la identificación, planeación e implementación de acciones de mejora mediante diversas estrategias y la automatización que se ajuste a las necesidades solicitadas, estas permitirán minimizar las actividades operativas que se requieren mediante el análisis constante de diversa información que llega a la gerencia operativa de canales y oficinas, las cuales toman demasiado tiempo por la magnitud de la información y ocasiona demora en la entrega de resultados estadísticos.

3. Objetivo General

Automatizar informes estadísticos de transacciones en canales e implementar tableros de control para actividades que requieran de un seguimiento en la gerencia de canales.

3.1 Objetivos específicos

Identificar falencias presentes en los procesos cotidianos requeridos en la Gerencia de Canales y Oficinas mediante información recolectada en las áreas de Servicios Centralizados, Corresponsales Bancarios y Banca Electrónica.

Diseñar herramientas que permitan minimizar las actividades operativas requeridas en la toma de información, análisis y consolidación de informes requeridos, esto realizado con la información suministrada por las distintas áreas que integran la gerencia.

Proponer acciones de mejora en los procesos administrativos que minimicen los tiempos de ejecución en las actividades realizadas.

Realizar el comparativo de los beneficios obtenidos con los procesos realizados para poder evaluar si la actividad es viable para ser implementada y de esta forma observar las mejoras realizadas.

4. Justificación

Actualmente se requiere de una serie de actividades operativas para poder dar respuesta a la solicitud de informes estadísticos en distintas áreas de la gerencia, esto toma demasiado tiempo teniendo en cuenta la magnitud de los datos que se requieren analizar, de igual manera se pueden presentar inconsistencias u omitir algún dato relevante. Por tal motivo es necesario plantear un medio automatizado que realice estas actividades de manera ágil y eficaz, reduciendo tiempos en la consolidación y presentación de informes estadísticos y control sobre actividades que requieren un mayor seguimiento.

Una vez se realiza la socialización de los procesos que intervienen en la gerencia de canales y oficinas es posible identificar una serie de aspectos por mejorar. Los procesos son realizados en su gran mayoría operativamente, transcribiendo la información lo que puede tomar demasiado tiempo y poder ocasionar algún tipo de inconsistencia en el resultado final.

5. Marco de referencia

5.1 Marco teórico

En las últimas décadas la información se ha convertido en uno de los activos más importantes de las empresas, las cuales han experimentado una necesidad de transformación constante debido a las presiones económicas, sociales y ambientales, obligándolas a mantener servicios con altos estándares de calidad. Por lo anterior la información y el análisis de ésta es de vital importancia en los procesos de toma de decisiones.

En 1992, después de un año de actividad de investigación en 12 empresas, “Robert Kaplan y David Norton en la edición de enero-febrero de Harvard Business Review, difundieron sus hallazgos a través de un marco de medición del desempeño que desarrollaron y llamaron Balanced Scorecard”. En este documento, “promovieron la idea de que, además de las medidas financieras de desempeño, las medidas no financieras como las entregas a tiempo, la reducción de costos del proceso, la calidad, el tiempo de ciclo y la complejidad del producto beneficiarían a las organizaciones” (Hoque, 2014).

En la actualidad, “los gerentes de todos los sectores del sistema a escala global enfrentan el doble desafío de cómo movilizar su capital humano y recursos de información y cómo transformar sus organizaciones hacia nuevas estrategias en línea con las altas exigencias de sus usuarios y clientes informados y exigentes” (Terziev, 2017).

Los tableros de control “son un ejemplo de la aplicación de la gestión visual que apoya y mejora las decisiones de forma proactiva, mantiene a los empleados centrados en los principales problemas de su trabajo y les ayuda a mejorar el rendimiento y lograr los resultados esperados” (Eckerson, 2011). Adicionalmente, es un instrumento de coordinación, motivación y formación, ya que implica el aprendizaje de buenas acciones,

partiendo de errores, es decir, permite desarrollar una cultura de aprendizaje” (Quesado, 2017).

Para la elaboración de los tableros de control se deben revisar previamente los parámetros que se van a incluir, tanto actuales como históricos de tal forma que vayan alineados con el objetivo de este. Así mismo se deben revisar los impactos y relaciones con otras áreas, con el fin de evitar reprocesos, conflictos de intereses y sesgos respecto a la información que se está analizando. De acuerdo con lo anterior es necesario el establecimiento de límites o rangos de tolerancia con las áreas involucradas en los diferentes procesos, garantizando su continua revisión para que así mismo los procesos mejoren continuamente y se logren los objetivos establecidos.

También es importante,” desarrollar una percepción del valor de BSC y, si es posible, aplicar valores monetarios en los escenarios de la organización antes y después de ella. Un criterio clave para poner en uso el BSC en las organizaciones es la capacidad de mostrar un efecto” (Terziev, 2017)

5.2 Marco conceptual

La gestión actual empresarial requiere de herramientas que simplifiquen el proceso de toma de decisiones, muestren la realidad organizacional y permitan el diagnóstico de situaciones futuras tanto favorables como desfavorables, por las anteriores razones los tableros de control cumplen un papel esencial en cuanto se adaptan a las necesidades de las empresas.

El concepto de “**tablero de control** es un sistema que permite mostrar de manera simple e integral una de las principales dimensiones de una organización, con base en un conjunto de indicadores que hacen posible orientar, informar, evaluar, analizar y monitorear su gestión y el desempeño” (Betancur Perez, 2001)

El concepto de **gestión** es considerado, desde distintos puntos de vista, y varía en su concepción de acuerdo con los elementos que se privilegien. Para Guillermo Martínez “la gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican el establecimiento de objetivos y metas y la evaluación de su cumplimiento y del desempeño institucional, así como el desarrollo de una filosofía de operación que garantice la supervivencia de la organización en el sistema social correspondiente”. (Martinez, 1999)

Según Deming uno de los pilares de la gestión de calidad en la **medición**, si no se recogen datos no puede medirse un proceso. Una buena medición debe ser pertinente (debe ser tomadas en cuenta), clara (debe reflejar la magnitud del proceso o situación que se requiere analizar o controlar), oportuna (que la información se tenga cuando se requiera), confiable (calidad de las fuentes de información) y económica. Las medidas permiten desarrollar sentimientos de logro y conocimiento, estimulando a los usuarios de la información a realizar esfuerzos adicionales por cumplir los objetivos planteados (Betancur Perez, 2001).

Los indicadores de gestión son “medidas de la situación o condición de una tarea, área o proceso o dimensión en un momento determinado cuya magnitud al ser comprada con un valor de referencia, señala tendencia o igualdad respecto a los objetivos y metas organizacionales, permitiendo tomar acciones correctivas o preventivas”. La línea de base es la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto y, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el punto de partida del proyecto o intervención.

5.3 Marco Espacial

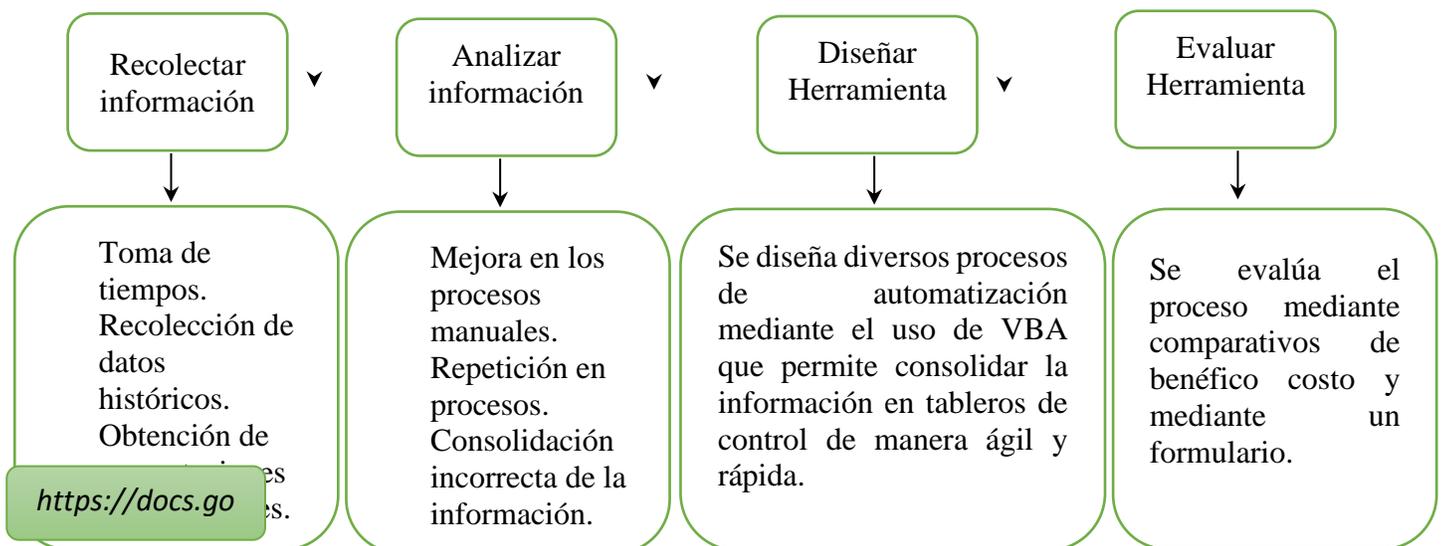
El proyecto se desarrolló en el Banco Agrario de Colombia fundado en 1999 con el fin principal, aunque no exclusivo, de fomentar el desarrollo y la inclusión financiera de la población rural colombiana, su sede principal está ubicada en Bogotá, Colombia.

5.4 Marco temporal

Este proyecto de Automatización de informes estadísticos y desarrollo tableros de control en la gerencia operativa de canales y oficinas se llevó a cabo durante el primer semestre de 2022 en el Banco Agrario de Colombia.

6. Metodología:

Mediante el análisis de los indicadores y estado actual de los procesos que intervienen en la gerencia de canales y oficinas se plantean diversas estrategias como tableros de control, macros, informes automatizados y analíticos que permitan reducir los tiempos en la consolidación y presentación de informes estadísticos y de control sobre actividades que requieren un mayor seguimiento los resultados, se resumirán en cuadros de beneficio costo de los procesos realizados, en ellos se medirán los tiempos de ejecución de las actividades en los cuales se tomarán tiempos promedio siendo medidos en repetidas ocasiones y estos serán comparados una vez realizado el proceso de optimización, de igual manera se analizará el retorno de la inversión basados en diversos aspectos como la remuneración económica como practicante, insumos requeridos, entre otros versus el salario de los profesionales que realizan dichas actividades y el tiempo que tardan en ejecutarlas.



7. Resultados obtenidos:

7.1 Notificaciones Tablero de Control PQR (Gerencia Canales y Oficinas)

Como primera opción de mejora se trabaja en un tablero de control que permita notificar las PQR (peticiones, quejas o reclamos) que llegan a la gerencia, este proceso es sumamente importante realizarlo cuanto antes ya que por diversos motivos es posible que los funcionarios encargados no den respuesta oportuna en los tiempos establecidos, ocasionando múltiples inconformidades tanto para el banco como para el cliente.

La propuesta planteada fue un archivo que se alimenta semanalmente para cada área (Canales Virtuales, Corresponsales Bancarios, Unidad de Tarjetas Bancarias y Servicios Centralizados) mediante la información suministrada se obtienen los casos actualmente pendientes, se toma el número de caso, la fecha de radicación y la fecha de vencimiento, una vez contamos con estos datos, el programa nos calcula la cantidad de casos presentes, cuantos se han resultado y cuantos están pendientes con sus respectivos porcentajes, de igual manera es posible analizar gráficamente esta información. También existen celdas que permite ingresar la frecuencia con que se desea emitir las notificaciones y como dato adicional al ingresar la fecha de vencimiento esta emite tres sugerencias de fechas prudentes para dar respuesta a los casos, así mismo es posible observar la cantidad de días que han transcurrido desde el vencimiento de los casos. Estas alertas se emiten diariamente avisando a los encargados sobre la próxima caducidad de los casos. La ejecución e implementación de esta automatización tuvo gran acogida en diversas áreas siendo de gran ayuda para las actividades diarias de los funcionarios.

Beneficios

- ✓ Reducción de los casos vencido en un 50% aproximadamente.
- ✓ Tiempo de ejecución de la actividad anteriormente 36 horas mensuales, con la automatización 1,5 horas mensuales.
- ✓ Un ahorro de \$449.219 mensuales con un retorno de la inversión de 0,97 meses.

- ✓ Se alerta a través de notificaciones los casos próximos a vencer, los nuevos y los que ya están vencidos con el fin que se pueda responder todos los casos oportunamente y se cumpla con un buen servicio al cliente.

Tabla 1. Automatización PQR

Proceso de Automatización PQR					
Jefe encargado		Marco Cruz Cubides		Fecha de elaboración	
				15/02/2022	
Nombre del practicante quien elaboró:				Edison Bernal Herrera	
Salario:	\$ 1.162.000	Horas laboradas por mes:	192	Costo hora	\$ 6.052
Horas requeridas en la creación del programa:				72	
Profesional encargado de la ejecución:		Carlos Cubillos		Salario:	\$ 2.500.000
Horas laborales mensuales		192		Costo hora	\$ 13.021
Horas requeridas anteriormente para la ejecución de la actividad:				36 mensuales	
Horas requeridas con la automatización:				1,5 mensuales	
Costo de la creación del aplicativo			\$ 435.750	Beneficio horas:	34,5 mensuales
Beneficio costo:			\$ 449,219 mensuales		Retorno de la inversión:
					0,97 meses



Figura 2. Tablero PQR

7.2 Informe Preliminar de la Estadística Mensual de Cajeros Automáticos (Banca Electrónica)

Este proceso consiste en la generación del informe mensual de la estadística preliminar de los cajeros automáticos. Diariamente se descarga y consolida la información de las transacciones efectuadas en cantidad y monto en los cajeros automáticos discriminados por: Red (Propios, Servibanca y Corporativos), por BIN (Tipo de tarjeta o negocio) y por tipo de transacción, al finalizar cada mes se debe generar la estadística completa del periodo para efectos de control interno y reportes a la Superintendencia Financiera de Colombia.

Con la información consolidada, se elaboran cerca de 20 tablas dinámicas con especificaciones particulares para los archivos MOV y FOR de la información remitida por Servibanca y la obtención de la data discriminada.

Para poder realizar esta actividad se requería de una serie de procesos manuales los cuales llevan aproximadamente entre 3 y 4 horas adicional a ello se requiere de una serie de consolidados estadísticos, por ello es posible que se presentaran diversas inconsistencias por la operatividad.

Se elabora una macro que permite identificar los datos que se requieren anexar al informe estadístico mensual, para ello se tiene que nombrar el archivo y ubicarlo de una manera específica, después de ello únicamente pulsamos un botón y las estadísticas se realizan automáticamente.

Beneficios

- ✓ Con la información consolidada, se elaboran cerca de 20 tablas dinámicas con especificaciones particulares para los archivos MOV y FOR de la información remitida por Servibanca y la obtención de la data discriminada.
- ✓ Es una herramienta que agiliza bastante la generación de las tablas dinámicas y la obtención de los datos, teniendo en cuenta que es un informe preliminar y que requiere enviarse dentro de los primeros 5 días del mes.
- ✓ Tiempo de ejecución de la actividad anteriormente 4 horas mensuales, con la automatización 6 minutos mensuales.
- ✓ Un ahorro de \$48.750 mensuales con un retorno de la inversión de 7.7 meses.

Tabla 2. Informe Preliminar

Proceso de Automatización Informe Preliminar Estadísticas					
Jefe encargado	Alexander Marriaga		Fecha de elaboración	6/03/2022	
Nombre del practicante quien elaboró:			Edison Bernal Herrera		
Salario:	\$ 1.162.000	Horas laboradas por mes:	192	Costo hora	\$ 6.052
Horas requeridas en la creación del programa:				62	
Profesional encargado de la ejecución:		Nathalie Torres		Salario:	\$ 2.500.000
Horas laborales mensuales		192		Costo hora	\$ 12.500
Horas requeridas anteriormente para la ejecución de la actividad:				4 mensuales	
Horas requeridas con la automatización:				0,1 mensuales	
Costo de la creación del aplicativo			\$ 375.229	Beneficio horas:	3,9 mensuales
Beneficio costo:		\$ 48.750 mensuales		Retorno de la inversión:	7,7 meses

The screenshot displays a complex data interface with multiple panels. The top row shows three main categories: MOV, FOR, and CREDITO. Each category has a sub-panel for 'ELECTRON Y RETIRO SIN TARJETA' and 'FAMILIAS EN ACCION'. The interface includes various filters and dropdown menus. Summary tables are visible, showing 'Cuenta de TIPO DE REGISTRO' and 'Etiquetas de fila' with columns for 'Total general' and 'Etiquetas de fila'. The data is presented in a structured, tabular format with alternating row colors.

Figura 3. Programa VBA

7.3 Seguimiento de Tareas Base de Requerimientos (Corresponsales Bancarios)

Los envíos de correos masivos de los casos a las personas encargadas de dar solución toman demasiado tiempo, de igual manera no se identifican las tipologías de estos para tomar acciones correctivas y mitigar los casos que llegan al área.

Con el fin de detallar los requerimientos internos y externos que entran dentro del área y con el fin de observar las solicitudes por parte de las oficinas y/o corresponsales se lleva

un análisis de los casos que ingresan, así como a los profesionales asignados de dar solución a estos casos de acuerdo con la necesidad que presente. Además de enviar informes y pendientes acerca de las solicitudes que entran y salen dentro del área. Para ello se plantea un archivo que permite detallar los requerimientos internos y externos que ingresan al área, de igual manera se automatiza el envío de los correos mediante un botón, adicional a ello se elabora una serie de estadísticas que permiten analizar el porcentaje de cumplimiento de las personas encargadas de dar respuesta, identificando el causal más común de las inconformidades presentes.

Beneficios del Proceso

- ✓ Se implementaron gráficos y estadísticas las cuales permiten detallar las solicitudes y tener un margen más claro de cómo va el proceso mes a mes.
- ✓ Se identifican las tipologías y subtipologías presentes en el proceso lo que permite tomar acciones preventivas. De igual manera se automatiza el envío de correos.
- ✓ Tiempo de ejecución de la actividad anteriormente 14 horas mensuales, con la automatización 3 horas mensuales.
- ✓ Un ahorro de \$96.979 mensuales con un retorno de la inversión de 2.8 meses.

Tabla 3. Cupos de sobregiro

Proceso de Automatización cupos de sobregiro					
Jefe encargado	Jose Wilson Lopez	Fecha de elaboración	14/06/2022		
Nombre del practicante quien elaboró:		Edison Bernal Herrera			
Salario:	\$ 1.162.000	Horas laboradas por mes:	192	Costo hora	\$ 6.052
Horas requeridas en la creación del programa:				45	
Profesional encargado de la ejecución:	Jefersson Acosta	Salario:	\$ 2.660.000		
Horas laborales mensuales	192	Costo hora	\$ 13.854		
Horas requeridas anteriormente para la ejecución de la actividad:				14 mensuales	
Horas requeridas con la automatización:				3 mensuales	
Costo de la creación del aplicativo		\$ 272.344	Beneficio horas:	11 mensuales	
Beneficio costo:	\$ 152.394 mensuales		retorno de la inversión	1,78 meses	



Figura 4. Envío de correos y casos asignados

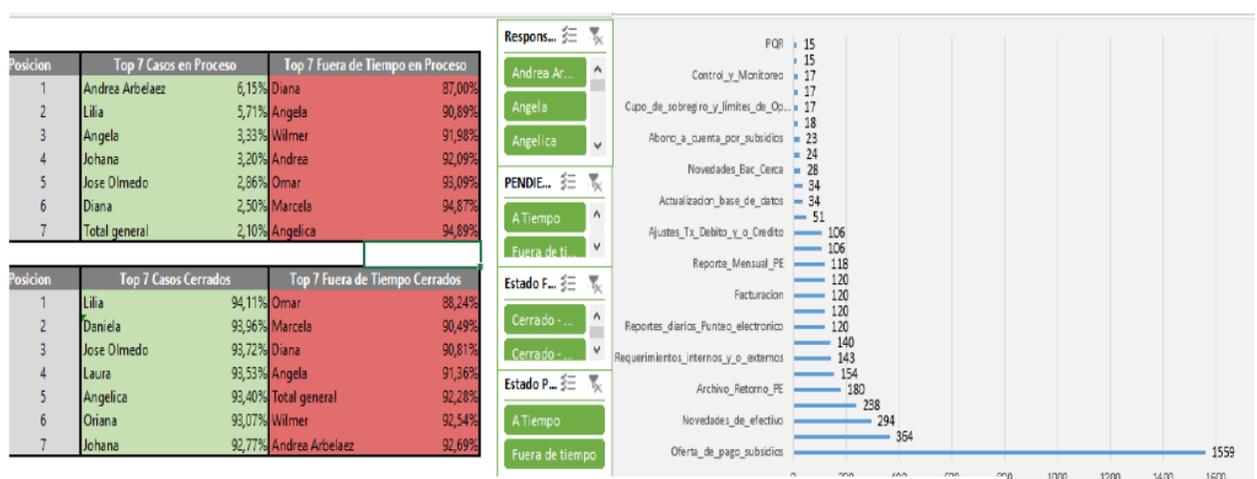


Figura 5. Ranking de cumplimiento y tipologías

Subtipologías	
Etiquetas de fila	Cuenta de Subtipología
Abono_a_cuenta_por_subsidios	23
N/A	23
Actualizacion_base_de_datos	34
N/A	34
Ajustes_Tx_Debito_y_o_Credito	106
Error x Parte del CB	76
Error x Parte del Cliente	30
Archivo_Returno_PE	180
N/A	180
Compromisos_De_Actas_reunion_con_los_aliados	120
N/A	120
Conciliacion_diferencia_contable	106
Conciliación diaria_Operaciones de Consignación	24
Conciliación diaria_Operaciones de Pago de Cartera	24
Conciliación diaria_Operaciones de Pago de Tarjeta Credito	17
Conciliación diaria_Operaciones de Recaudo	17
Conciliación diaria_Operaciones de Retiro	24

Figura 6. Subtipologías presentes en el proceso

7.4 Seguimiento Renovación Cupos de Sobregiro (Corresponsales Bancarios)

A través de una base de datos con la lista de los corresponsales Bancarios se debe remitir correo electrónico a las oficinas Bancarias informando que el cupo de sobregiro se encuentra próximo a vencer para que inicie el proceso de renovación, así mismo se genera un informe donde se evidencie el comportamiento porcentual de los estados de sobregiros. en promedio se realiza el envío de 80 correos de forma quincenal lo que demanda un tiempo de tres horas para el funcionario que desarrolla la actividad.

Para ello se diseña un archivo que permita realizar el envío de los correos de forma automática identificando por medio de alertas los casos próximos a vencer, de igual manera que se genere un consolidado estadístico con la información requerida para llevar un control interno de los diversos cupos asociados a las diversas regionales.

Beneficios del Proceso

- ✓ Se realiza programación en VBA que permite enviar los correos de forma masiva adjuntando información de interés requerida.
- ✓ Se generan los gráficos y estadísticas de forma automática mediante un botón el cual fue asignado previamente una macro.

- ✓ Tiempo de ejecución de la actividad anteriormente 6 horas mensuales, con la automatización 1 hora mensual.
- ✓ Un ahorro de \$101.563 mensuales con un retorno de la inversión de 1,43 meses.

Tabla 4. Cupos de Sobregiro

Proceso de Automatización cupos de sobregiro					
Jefe encargado	Jose Wilson Lopez		Fecha de elaboración	27/07/2022	
Nombre del practicante quien elaboró:			Edison Bernal Herrera		
Salario:	\$ 1.162.000	Horas laboradas por mes:	192	Costo hora	\$ 6.052
Horas requeridas en la creación del programa:				24	
Profesional encargado de la ejecución:			Lilia Galeano	Salario:	\$ 3.900.000
Horas laborales mensuales		192	Costo hora		\$ 20.313
Horas requeridas anteriormente para la ejecución de la actividad:				6 mensuales	
Horas requeridas con la automatización:				1 mensuales	
Costo de la creación del aplicativo			\$ 145.250	Beneficio horas:	5 mensuales
Beneficio costo:		\$ 101.563 mensuales		Retorno de la inversión:	1,43 meses

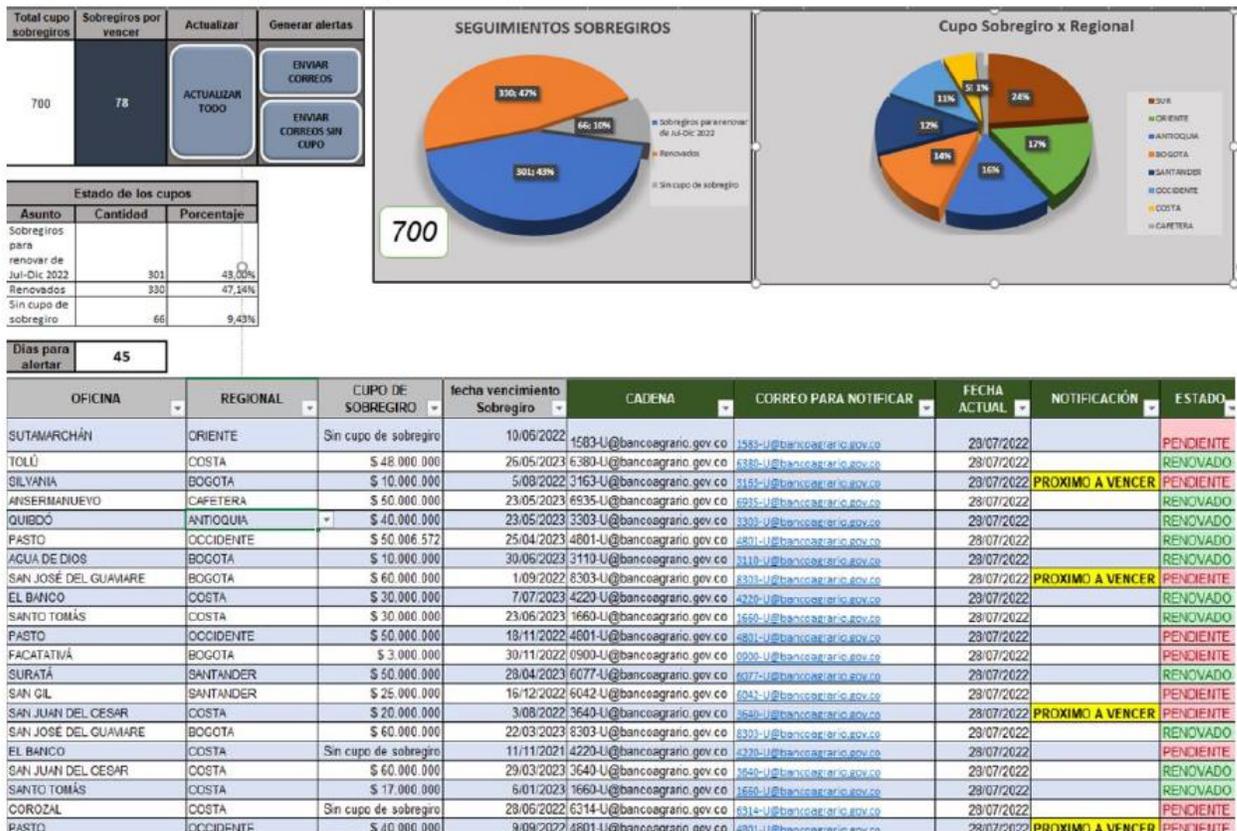


Figura 7. Programa cupo sobregiro

7.5 Seguimiento Entrega de Soportes Supervisión y Control Contratos de Corresponsalía Bancaria (Corresponsales Bancarios)

El seguimiento a la entrega de los soportes sobre la supervisión y control de contratos de corresponsalías se debe remitir semanalmente correo electrónico a los Gerentes zonales con la solicitud de los documentos pendientes por entregar soporte del desarrollo de la supervisión del contrato que custodian y generar el informe sobre la participación porcentual de cada zonal y regional sobre el cumplimiento en el desarrollo de la actividad.

Para ello se diseña un archivo que permita realizar el envío de los correos de forma automática identificando por medio de alertas los documentos pendientes, de igual manera que se genere un informe sobre la participación porcentual de cada zonal y regional sobre el cumplimiento en el desarrollo de la actividad con el propósito de llevar un control detallado.

Beneficios del Proceso

- ✓ Tiempo de ejecución de la actividad anteriormente 12 horas mensuales, con la automatización 2 horas mensuales.
- ✓ Un ahorro de \$203,125 mensuales con un retorno de la inversión de 1,87 meses.
- ✓ Se realiza programación en VBA que permite enviar los correos de forma masiva adjuntando información de interés requerida.
- ✓ Se generan los gráficos y estadísticas de forma automática mediante un botón el cual fue asignado previamente una macro.

Tabla 5. Contratos de corresponsalía

Proceso de Automatización Contratos de Corresponsalía Bancaria					
Jefe encargado	Jose Wilson Lopez		Fecha de elaboración	6/07/2022	
Nombre del practicante quien elaboró:			Edison Bernal Herrera		
Salario:	\$ 1.162.000	Horas laboradas por mes:	192	Costo hora	\$ 6.052
Horas requeridas en la creación del programa:				63	
Profesional encargado de la ejecución:			Lilia Galeano	Salario:	\$ 3.900.000
Horas laborales mensuales		192	Costo hora		\$ 20.313
Horas requeridas anteriormente para la ejecución de la actividad:				12 mensuales	
Horas requeridas con la automatización:				2 mensuales	
Costo de la creación del aplicativo			\$ 381.281	Beneficio horas:	10 mensuales
Beneficio costo:		\$ 203.125 mensuales		Retorno de la inversión:	1,87meses

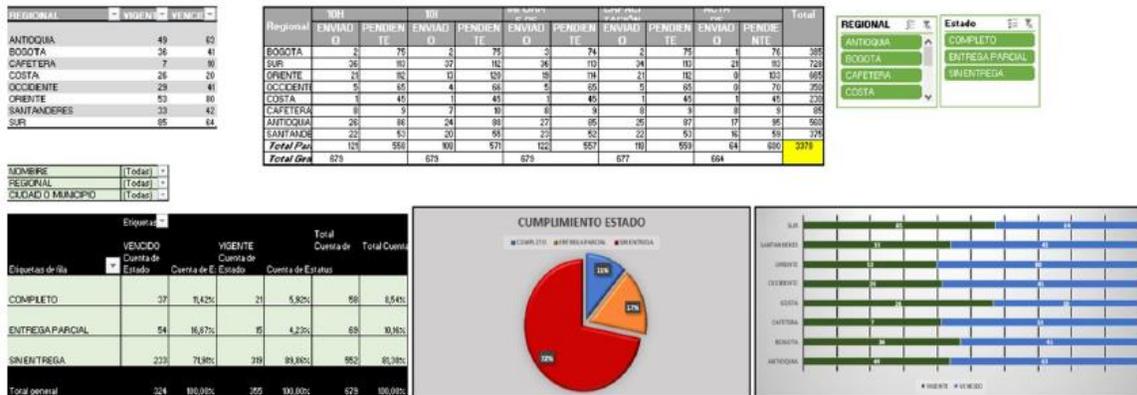


Figura 8. Programa corresponsalía

7.6 Facturación (Corresponsales Bancarios)

Es un proceso en el cual se solicita las facturas a los corresponsales para poder abonar las comisiones por las transacciones realizadas, en ello se requiere el envío de correos notificando el bloqueo y el envío de la factura. Además, se les informa cuando ya están abonadas las comisiones, teniendo en cuenta que este proceso se repite cuatro veces al mes, se requiere de mucho tiempo lo cual genera un retraso en las otras actividades.

Se establece mediante una macro el envío automático de todos los correos, así como de la información requerida para que los corresponsales envíen la factura con la información correcta.

Beneficios del Proceso

- ✓ La mejora más significativa fue en la reducción de tiempo ya que actualmente se requería de 20 horas mensuales para realizar dicha actividad, con el proceso realizado se requiere de tan solo 40 minutos mensuales.
- ✓ Un ahorro de \$ 268.771 mensuales con un retorno de la inversión de 1,46 meses.

Tabla 6. Facturación

Proceso de Automatización cupos de sobregiro					
Jefe encargado	Jose Wilson Lopez	Fecha de elaboración	22/07/2022		
Nombre del practicante quien elaboró:		Edison Bernal Herrera			
Salario:	\$ 1.162.000	Horas laboradas por mes:	192	Costo hora	\$ 6.052
Horas requeridas en la creación del programa:			65		
Profesional encargado de la ejecución:	Jefersson Acosta	Salario:	\$ 2.660.000		
Horas laborales mensuales	192	Costo hora	\$ 13.854		
Horas requeridas anteriormente para la ejecución de la actividad:			20 mensuales		
Horas requeridas con la automatización:			0,66 mensuales		
Costo de la creación del aplicativo		\$ 393.385	Beneficio horas:	19,4 mensuales	
Beneficio costo:		\$ 268.771 mensuales		Retorno de la inversión:	1,46 meses



Figura 9. Envío de notificaciones facturación

7.7 Tablero de Control Movimientos Mensuales en Canales (Gerencia Operativa de Canales y Oficinas)

El tablero de control es un archivo en el cual se consolida la información respecto a los movimientos realizadas en canales, en ella se analizan cantidades y valores de las cuatro administraciones que integran la gerencia de canales y oficinas.



Figura 10. Tablero de control

Se realiza un Comparativo entre las variaciones porcentuales presentes entre los meses de esta forma será posible tomar decisiones si se requiere mediante un análisis gráfico.



Figura 11. Variación porcentual

Para poder evaluar el proceso realizado y saber la opinión de las personas que realizan el proceso, se envió un formulario para que fuera diligenciado y saber la satisfacción de los profesionales, en ello se obtuvo la siguiente calificación:

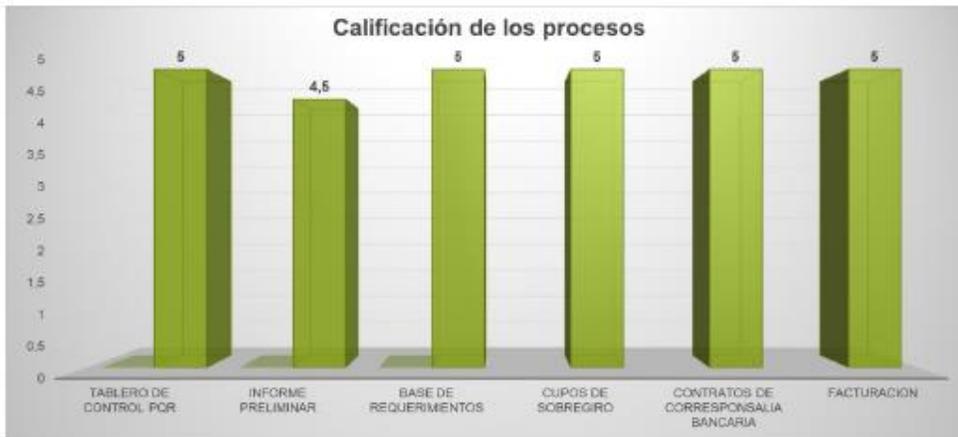


Figura 12. Calificación formulario

8. Comentarios por Parte de los Profesionales

Informe Preliminar: “Agradecemos a Edison Bernal y Marco Alexander Cruz (Senior Servicios Centralizados) por el proyecto de automatización efectuado, el cual nos generó un valor agregado en el área importante. Destaco el compromiso, sentido de pertenencia y calidez humana del profesional Edison quien en su pasantía deja un aporte muy valioso laboral y humano al Banco Agrario de Colombia.” **Nathalie Torres**

Tablero de Control PQR: “Es una muy buena opción para realizar un seguimiento a los PQRS y esto permite atenderlos de manera oportuna ya que les están llegando notificaciones periódicas a las personas que gestionan la respuesta de estos PQRS dentro del área” **Marco Cruz**

Base de requerimientos: “El proceso de mejora a la base, es una ayuda más para los administradores del área, debido a que esta optimización permite observar que está presentando el corresponsal. Por tal motivo lo que buscamos como área es mitigar tantos requerimientos, observando que novedades se están escalando más para asimismo verificar con el aliado y/o corresponsal para dar una capacitación extra o por otra parte indicar en los errores al momento de realizar el procedimiento.

Por ende, al momento de lograr estabilizar este proceso se busca que el administrador pueda ocupar esos tiempos en otras tareas en el área.” **Jefersson Acosta.**

Contratos de Corresponsalía Bancaria – Cupos de Sobregiro: “El proceso de automatización cumple con las expectativas de la empresa, facilita el desarrollo de la actividad minimizando los tiempos de ejecución y evitando errores operativos al no tener que generar el reporte de información de forma manual.” **Lilia Galeano**

9. Conclusiones y Recomendaciones

Mediante el análisis de diversas estrategias que permitieron minimizar las actividades operativas requeridas en la toma de información, análisis y consolidación de informes, automatizando los procesos estadísticos de transacciones en canales mediante la implementación de tableros de control para actividades que requerían de un seguimiento en la gerencia. Obteniendo como resultados un beneficio de 83.8 horas por ejecución de cada actividad lo que significa un beneficio económico de \$1.223.822 mensuales. Dentro de los beneficios obtenidos para el banco y los colaboradores se puede destacar el de la carga laboral para los colaboradores, ya que ahora cuentan con mayor tiempo el cual es destinado en otras actividades que demandan mayor concentración.

Se identificaron acciones de mejora en los procesos administrativos que minimizaron los tiempos de ejecución en las actividades realizadas. Estableciendo comparativos de los beneficios obtenidos con los procesos realizados.

Los procesos realizados fueron sumamente satisfactorios tanto para los profesionales encargados de realizar las actividades, como para el banco, ya que se reducen costos requeridos en los procesos y de igual manera hubo un crecimiento profesional personal significativo, ya que fue posible aprender diversos procesos internos en los cuales me permitieron implementar estrategias de mejora continua.

Se recomienda identificar a futuro diversos procesos que pueden ser aplicables a las herramientas propuestas, ya que estas permiten asociar la información de diversas áreas de manera práctica y ágil.

10. Bibliografía.

- Analitik, V. (15 de 03 de 2022). Ranking bancos en Colombia: banco de Bogota y Bancolombia cerraron 2021 en lo mas alto. Medellin. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2022/03/15/ranking-bancos-en-colombia-2021/>
- Betancur Perez, S. M. (2001). Los tableros de control y su importancia en el Desarrollo de las Organizaciones. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/download/25596/21138/>
- Eckerson, W. (2011). Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business. En W. Eckerson. New Jersey: John Wiley & Sons. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5nuYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Eckerson,+W.+\(2011\).+Performance+Dashboards:+Measuring,+Monitoring,+and+Managing+Your+Business&ots=AJOdqVWvqC&sig=3OWmP9C_PYQLVlnp8k-xymGOWOw](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5nuYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Eckerson,+W.+(2011).+Performance+Dashboards:+Measuring,+Monitoring,+and+Managing+Your+Business&ots=AJOdqVWvqC&sig=3OWmP9C_PYQLVlnp8k-xymGOWOw)
- Hoque, Z. (Marzo de 2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. En Z. Hoque, *20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research* (págs. 33-59). The British Accounting Review, . Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S089083891300084X>
- Martinez, L. G. (1999). Control global de gestión. Medellin: Biblioteca jurídica Dike. Obtenido de https://books.google.com.bo/books/about/Control_global_de_gesti%C3%B3n.html?id=mmG3AAAAIAAJ
- Quesado, P. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard. Intangible. 186-201. Obtenido de <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/1110>
- Terziev, V. (2017). Opportunities of application of the balanced scorecard. En V. Terziev, *Opportunities of application of the balanced scorecard* (Vols. Vol. III, Issue 9). IJASOS - International E-Journal of Advances in Social Sciences. Obtenido de <http://ijasos.ocerintjournals.org/tr/download/article-file/395774>

