



**IMPLEMENTACION DE VARIABLES E INDICADORES PARA CREACION DE
ALERTAS TEMPRANAS EN LA GESTION FINANCIERA EN JFK COOPERATIVA
FINANCIERA**

Elaborado por:

MANUELA ZULUAGA RAMIREZ

Asesor: DIEGO ALEJANDRO VELASQUEZ PINEDA

Administración Financiera

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2021

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria**

Trabajo de Grado. Ciclos Profesionales

**IMPLEMENTACION DE VARIABLES E INDICADORES PARA CREACION DE
ALERTAS TEMPRANAS EN LA GESTION FINANCIERA EN JFK COOPERATIVA
FINANCIERA**

Nombre autor

*Manuela Zuluaga Ramirez, decimo semestre del programa Administración Financiera
manuezu2@hotmail.com*

Asesor: Diego Alejandro Velásquez Pineda, profesión, diego.velasquez15@tdea.edu.co

Recibido (Fecha recepción)

Revisado (Fecha recepción revisión)

Aceptado (Fecha de aceptación)

Resumen

JFK es una cooperativa financiera que lleva 57 años brindando servicio al público en más de 41 agencias en diferentes zonas del país ofreciendo productos y servicios de ahorro y crédito, vigilada por La Superintendencia Financiera de Colombia es responsable de supervisar el sistema financiero colombiano para mantener la estabilidad, seguridad y confianza, promover y organizar el desarrollo del mercado de valores colombiano y proteger a los inversionistas, ahorristas y compañías de seguros.

Después de dar un contexto de la cooperativa donde se aplicará la herramienta de control y seguimiento, es importante conocer que la gestión financiera es de las funciones más significativas que se debe desarrollar, esto hará que esté encaminada al factor del éxito; se procura qué mediante el desarrollo del Artículo Plan de mejora en la pasantía de las prácticas profesionales que como temática tiene, *La implementación de variables e indicadores para la creación de tableros de alertas tempranas para la gestión financiera*, se efectuará en las agencias de la cooperativa para que gocen del modelo con actualización diaria, para así gestionar de manera correcta y de acuerdo a los porcentajes y diferentes resultados que se arroje mediante los indicadores y variables propuestas; y así los directores de las agencias tengan presente estos resultados y evaluarlos.

Se implementará este tablero de alertas y se realizará una evaluación de manera global a las agencias y una reunión individual para exponer los hallazgos de la evaluación.

Palabras clave: Ahorro, crédito, plan, mejora, indicadores, control, monitoreo, evaluación.

Abstract

JFK is a financial cooperative that has been serving the public for 57 years in more than 41 agencies in different areas of the country offering savings and credit products and services. Overseen by the financial superintendency of Colombia, which is the one who supervises the Colombian financial system in order to safeguard stability, security and trust in order to promote and organize the development of the Colombian securities market, as well as the protection of investors, savers and insurers.

After giving a context of the cooperative where the control and monitoring tool will be applied, it is important to know that financial management is one of the most significant functions that must be developed, this will keep you on track for the success factor; what is sought is through the development of the Article Improvement Plan in the internship of professional practices that as a theme has, the implementation of variables and indicators for the creation of early warning boards for financial management, it will be carried out in the cooperative agencies so that they enjoy the model with weekly update, in order to manage correctly and according to the percentages and different results that are thrown through the indicators and proposed variables, and thus the agency directors have present these results and evaluate them. This alert board will be implemented and a global evaluation will be carried out to the agencies and an individual meeting to present the evaluation findings.

Keywords: *Saving, loan, plan, improvement, indicator, control, followed, monitoring, evaluation.*

1. Introducción

El presente artículo hace referencia al plan de mejora propuesto en el desarrollo de las prácticas profesionales en la Cooperativa financiera JFK que nació en Campoamor el 3 de Julio de 1964, es una institución financiera con naturaleza Cooperativa, sin ánimo de lucro y hace presencia con 41 agencias en 3 diferentes zonas del país, las cuales son Zona Medellín y área metropolitana (18 Agencias), zona Oriente (7 Agencias) y zona Bogotá (17 Agencias). La superintendencia financiera es el organismo que vigila a la cooperativa y hace seguimiento al cumplimiento de las normas que aplican para la actividad financiera. Hay algunos factores que se destacan como lo es su fuerte solidez patrimonial, una gran rentabilidad, liquidez y solvencia.

JFK como slogan tiene *“El valor de hacerlo juntos”*, donde son muy precisos en ponerlo en práctica, pues tienen amplios programas de ahorro y crédito, programas educativos y demás beneficios, donde piensan en sus asociados, empleados, y en el trabajo en conjunto. Adicional, Se rige por principios y valores destinados a promover el bienestar colectivo de la comunidad y tiene un impacto positivo en la mejora de la calidad de vida de los empleados y sus familias.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, JFK tiene como objeto la actividad financiera, donde aplican elementos para desarrollar y fortalecer una eficiente y rentable organización de sus servicios.

“La cooperativa se basa en el modelo de gestión financiera promulgado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Tiene como objetivo fortalecer permanentemente los activos de la entidad a través de un equipo de gestión capacitado, movilizar eficazmente el

ahorro público, aplicarlo a activos de alta calidad y generar Rentabilidad económica y social suficiente., para que la entidad se convierta en un cúmulo institucional real. "

Después de dar una completa y concisa introducción de la cooperativa, se expondrá el motivo del desarrollo del proyecto, el cual busca enfocarse en el diseño de una herramienta de seguimiento que facilite la gestión financiera de las agencias, el cumplimiento de las metas y los objetivos estratégicos, pues se ha identificado la necesidad de seguimiento de costos y gastos, cartera total, seguimiento de deudores, índice y calidad de cartera, entre otras. Mes a mes las agencias deben cumplir unas metas de crecimiento de colocación y ahorro en aras de mejorar los resultados financieros de la cooperativa, pero es claro que en estos resultados inciden diferentes variables sobre las cuales se debe tener un control y seguimiento diario.

Se plantea un objetivo donde se elabore un modelo tecnológico financiero que permita a las agencias de la cooperativa, tener una constante alerta para su gestión, directamente relacionada con los indicadores y variables financieras, por falta de una herramienta que monitoree y proyecte los resultados operativos, se percibe que los directores de las agencias no tienen un seguimiento tan constante debido a las tareas operativas que tienen en el día a día, a lo que esta herramienta facilitaría el monitoreo constante de los resultados que se van obteniendo.

Actualmente vivimos en una era donde la tecnología nos ha facilitado nuestras tareas diarias, a medida que va pasando el tiempo el mundo de la innovación obliga a que cada vez todo sea más tecnológico, virtual, aportándonos grandes beneficios que harán impulsar el crecimiento y mejorar las operaciones diarias de las compañías. La globalización nos permite transmitir todo en tiempo real, acelerar la automatización de tareas, ahorrar tiempo y dinero y hacer que los negocios sean más competitivos y productivos.

La cooperativa ya ha implementado varias plataformas y software que permiten la gestión de actividades y optimización de producción. Pero hay algo que aún no está implementado y puede ser una oportunidad de mejora y es un modelo/data donde permita que las agencias tengan un control y seguimiento en tiempo real de la gestión de sus actividades e indicadores financieros; ya que en ocasiones pueden pasar por desapercibido algunas variables o indicadores y esto podría afectar su desarrollo financiero global.

2. Antecedentes del problema

No existe una herramienta de seguimiento financiero de las agencias que condense la información principal para realizar un seguimiento. Adicional, en el día a día de los directores se pasa desapercibido el seguimiento de puntos importantes.

Por parte del área financiera y contable se efectúa una actividad “*Evaluación financiera de agencias*” actividad que va muy de la mano con el proyecto que se está desarrollando por parte del plan de mejora. Esta actividad tiene como objetivo realizar un análisis a los resultados históricos, actuales y a futuro de las agencias, identificando variables internas y aquellas que presentan excedentes negativos, como las que se observan más fortalecidas financieramente.

Después de realizar un análisis histórico a algunas agencias, se identifica que los resultados arrojados a corte del mes de agosto se evidencia que hay unas agencias en zona Bogotá que están arrojando excedentes negativos por lo que es ahí donde surge la idea de desarrollar el plan de mejora que expone la creación de una herramienta que permita realizar un seguimiento más constante de los resultados que va obteniendo cada agencia y así evitar que los resultados sean negativos y no favorables a la entidad.

3. Marco teórico, legal y conceptual

El trabajo se centra en la necesidad de diseñar un plan de mejora para las agencias de la cooperativa, una herramienta para llevar un constante seguimiento del comportamiento de las variables principales. Es importante entender el concepto de tablero de alertas, este como herramienta especializada para la buena gestión de variables financieras, un instrumento que permita realizar un diagnóstico en tiempo real de lo que va sucediendo.

El tablero de alarmas nació como una herramienta de gestión, y su objetivo básico es poder diagnosticar la situación y realizar un seguimiento permanente. Es un método para organizar la información y agregar valor. Su gran ventaja es que se puede diseñar sin un gran plan estratégico formal. (Brend Afal, 2009)

De lo anteriormente mencionado, las variables que se van a implementar para tener en cuenta en la evaluación de las agencias, tales como:

La **Captación** consiste en el recaude dinero de personas u organizaciones. Esta cantidad de dinero depende del tipo de cuenta que tenga una persona. Colocar es un préstamo otorgado por un banco a sus clientes, y promete reembolsar gradualmente el préstamo a través de cuotas o pagos únicos en el futuro, con intereses agregados para compensar al acreedor por el período de tiempo en que no tiene el dinero. El **Seguimiento Financiero** es un control que se hace cada cierto tiempo para evaluar cómo se comporta los resultados financieros, y estos que arrojan si positivo o negativo y entrar a valorar las variables. El crédito es un préstamo otorgado por una institución financiera con la promesa de que recuperará gradualmente estos recursos en el futuro. El depósito es un producto de ahorro en el que un cliente deposita una cantidad de dinero en una

institución durante un período de tiempo específico. Pasado este plazo, la entidad lo devolverá con la tarifa pactada. El tablero es una herramienta que le permite medir un conjunto de indicadores relacionados con los objetivos establecidos. Esta herramienta de gobierno puede ser utilizada por las entidades para determinar el cumplimiento de sus planes estratégicos y así tomar decisiones cuando se identifiquen periódicamente las alertas correspondientes.

Teorías soporte del tema de investigación

Las TIC (Tecnologías de la información y comunicación), el mundo digital hoy por hoy lleva acabo grandes cambios y evoluciones en la sociedad, la tecnología y las actualizaciones telemáticas constantes está transformando gran parte de la población, la importancia que cobra ha aportado grandes beneficios, herramientas que son de gran utilidad y que en su mayoría son utilizados sin excepción.

La digitalización en el ámbito financiero, cada vez se posiciona más ya que, a su vez, estará permitiendo la flexibilización y competitividad, por eso es que por parte de JFK se considera de gran importancia en sus procesos operativos. La idea de desarrollar un tablero de alertas que mediante una herramienta financiera se permita evidenciar y tener acceso al alcance que se va teniendo con las variables determinadas, por lo que se toma muy importante la creación de esta.

Por esto es que se visualiza que esta herramienta es muy útil para la entidad, y una gran ayuda para los directores de las agencias para que así puedan tener un constante seguimiento y control de los indicadores y resultados de las agencias, Comienza con la idea de configurar un cuadro de mando cuyo principal propósito y utilidad es diagnosticar correctamente la situación.

Se define como un conjunto de indicadores que se monitorean periódicamente y que brindarán una mejor comprensión de la posición de su empresa o industria.

Los tableros son una herramienta de gestión cuyo objetivo principal es presentar el estado actual de varias métricas, existen 4 tipos de tableros, un tablero de actividad tiene como objetivo rastrear al menos el estado diario de una situación o proceso, para dar los resultados correspondientes de manera oportuna. La función de la Junta de Control Ejecutivo es monitorear los indicadores de desempeño internos y mensuales de la compañía. Cuadro de mando de la estrategia de autorización de información interna y externa. El tablero global es una tabla de tres consejos previos que brindan información sobre las necesidades generales de gestión de salud pública de la empresa.

Para el desarrollo de la herramienta en la cooperativa se tendría en cuenta el tablero de control operativo, ya que este “Según (Mario Héctor Vogel, 1992) “Lo que nos permite monitorear, al menos a diario, el estado de la industria o el funcionamiento de la empresa, para tomar de inmediato las medidas correctivas necesarias. Los tableros deben proporcionar la información necesaria para operar y tomar decisiones operativas en áreas tales como: finanzas, compras, ventas, precios, fabricación, logística y más”.

Tablero de alertas

Es un modelo utilizado para identificar anticipadamente los problemas que estén sucediendo, para la cooperativa, con base a información histórica de las agencias se utilizaran diferentes variables e indicadores para dar aviso temprano a falencias que se deban intervenir para no afectar los resultados finales esperados.

En el mercado existen diferentes herramientas tecnológicas para analizar y visualizar datos, o sea lo que se pretende con el tablero de alertas, **PowerBi** es una de las herramientas más reconocidas del internet que permite conectar los datos y visualizarlos mediante la unificación de la plataforma, brinda acceso a los datos de forma segura y rápida que generara beneficios. *“Es un sistema predictivo, inteligente y altamente funcional capaz de traducir datos (simples o complejos) en gráficos, cuadros de mando o informes debido a sus cualidades como la capacidad de brindar una presentación gráfica de la información.”*; o sea una gran ayuda al momento del seguimiento de variables, PowerBi es de Microsoft y se alimenta de planos de información financiera.

DataStudio, es una herramienta gratuita de Google donde los datos se convierten en informes, son personalizables y fácil de consultar, en JFK data studio es la herramienta a la cual pueden tener acceso los directores de las oficinas y los jefes de las zonas, así como las demás personas que puedan vincularse y requerir la información. Se trabaja sobre esta para informes, boletines, balances.

Este trabajo tiene como derivación *la evaluación de las agencias*, que es un proyecto que se viene realizando por parte del área financiera y contable en la cooperativa, donde básicamente

se están evaluando cada una de las agencias existentes desde el comportamiento histórico, el actual y el proyectado para la toma de decisiones con las áreas involucradas, ya que las agencias tienen sus particularidades; unas pueden presentar excedentes negativos y otras presentar fortalecimiento financiero. La evaluación se realiza de manera global, con el fin de identificar aquellas variables internas que tienen mayor incidencia en los resultados. Se presenta como metodología mixta, ya que se hará evaluación cualitativa y cuantitativa, en la **cualitativa** se hará un análisis de los aspectos socioeconómicos, administrativos y eventuales de cada agencia; y la **cuantitativa** el análisis de los resultados financieros históricos y en algunos casos, la proyección futura de estos para evaluar la necesidad de intervención en las variables críticas que se identifiquen.

Después de realizar análisis y los resultados obtenidos de cada ejercicio se construirá un informe detallado para cada agencia, y por ultimo concretar la reunión con cada director para exponer los hallazgos y tratar temas concernientes de la oficina.

Este proyecto va muy de la mano con el que se plantea en este artículo “*implementación de variables e indicadores para creación de alertas tempranas en la gestión financiera*” ya que como prioridad están las agencias y su desempeño. El tablero de control de alertas será un gran complemento porque los directores tendrán más control de los resultados.

3.1. Revisión de la literatura

Las cooperativas financieras son organismos cooperativos especializados en ejecutar una actividad financiera, y se rigen bajo el control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. Su naturaleza siendo un establecimiento de ahorro y crédito y a su vez ofrecer sus servicios a los asociados, terceros no asociados, etc.

JFK es una cooperativa financiera con 57 años en el mercado, que presta servicios anteriormente mencionados y en son de mejorar se ha optado por desarrollar el tablero de seguimiento financiero.

Para la solución de este artículo se toma como estrategia la búsqueda de información en portales web, para la información de la cooperativa el manual de informe de gestión, también para el desarrollo de la encuesta que fue enviada a los directores de las agencias se tomó como apoyo Google Forms. La mayor parte del trabajo es de carácter descriptivo pues se va exponiendo cómo será el desarrollo del tablero, definiciones asociadas con los conceptos que estarán descritos en el mismo.

El objetivo del trabajo es lograr que los directores de las agencias tengan mejor control sobre los resultados que se van obteniendo, una herramienta netamente tecnológica que tenga actualización semanal y discrimine las variables ya presentadas. La metodología utilizada es mixta, ya que se ha tomado recopilación de datos, análisis y la investigación cualitativa y cuantitativa.

3.1.1. Ejecución de datos

Crear un programa de recopilación de datos, pretende una cuidadosa programación para así asegurar que su ejecución sea eficaz. Se debe tener una muy buena conciliación dentro del proyecto ya que detrás del programa/herramienta hay un arduo trabajo tal como lo es la identificación y el análisis de las necesidades por las que se ejecutara la herramienta. A través del análisis de datos, es posible evaluar el crecimiento, las debilidades y las fortalezas de una organización y permitir decisiones precisas a corto, mediano y largo plazo, gracias a cuadros de mando, informes y gráficos interactivos

Indicadores

Según (Bauer1966) “Los indicadores sociales son estadísticas o cualquier tipo de indicadores que nos facilitan estudiar dónde estamos y hacia dónde vamos en términos de metas y objetivos. También para evaluar programas específicos y determinar su impacto”.

O sea es la expresión cuantitativa del desempeño y conducta de un proceso, este permite pues si un proyecto o entidad están siendo exitosos, los indicadores producen información y así lograr analizar el desempeño de cualquier área de la empresa y verificar su cumplimiento. Los indicadores son muy importantes medirlos para así poder interpretar lo que está sucediendo y las fallas que ocurren con el pasar del tiempo, definir las necesidades que se estén ocupando, entre otros.

3.1.2. Variables

Según (Arias2006) Indica que la variable es una propiedad, calidad, cantidad o cantidad que puede cambiar y es objeto de análisis, medición, manipulación o control de la encuesta. Una variable es una propiedad que debe medirse; En otras palabras, serán valores numéricos correspondientes.

Para la creación de la nueva herramienta en la cooperativa serán aproximadamente 14 variables que se tendrán en cuenta para el seguimiento, cabe mencionar algunas de estas para contextualizar la temática; **colocación de créditos**, esta es el préstamo de dinero que una entidad financiera otorga a un cliente con el compromiso de que se hará la devolución más el interés adicional por haber tenido el dinero; **gestión de la cartera vencida**, focalizando en contactar aquellos clientes morosos para informar su obligación de pago y ofrecer opciones de pago; **provisión de cartera**, comportamiento de la cartera y como se considera su estado para poder cobrar y lograr provisionar.

3.2. *Marco legal*

En Colombia, las cooperativas financieras y las cooperativas de alto nivel de naturaleza financiera están autorizadas a realizar esta actividad con socios y / o terceros, y son supervisadas por el supervisor financiero.

Normativa	Descripción	Referencia
Decreto Ley 663 de 1993	"Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración"	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1348
Artículo 102 de la ley 795 de 2003	Son cooperativas financieras los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988; las operaciones que las mismas realicen se regirán por lo previsto en la presente ley, en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas que les sean aplicables.	http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0795_2003.html
Ley 454 de 1998	En consecuencia, se determinó el marco conceptual que rige la economía solidaria, la administración general nacional de las cooperativas administrativas se transformó en la administración general de la economía solidaria, el establecimiento del órgano de control de la economía solidaria, el establecimiento de un fondo de garantía para las cooperativas financieras, y el	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433

	<p>establecimiento del Fondo de Previsión y Previsión. Se promulgaron asignaciones y reglas relacionadas con las actividades financieras de las empresas cooperativas y otras regulaciones.</p>	
--	---	--

Fuente: construcción propia a partir de la consulta de la norma.

4. Metodología

La investigación propuesta tiene como objetivo principal la realización de un artículo en el transcurso del periodo académico, referente a las prácticas profesionales desarrolladas en JFK cooperativa financiera, donde se hará un plan de mejoramiento para las agencias que tiene la cooperativa, el diseño de un modelo/tablero de alertas, que permitirá tener un control y seguimiento en tiempo real de la gestión de sus actividades, evaluación de indicadores, variables financieras y monitoreo de crecimiento en captación y colocación.

La investigación toma como base el enfoque mixto, ya que estará comprendido por un proceso que va recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos. En la aplicación del plan de mejoramiento se realizará un estudio/evaluación de dichas agencias, y se analizará sus variables las cuales se verán reflejadas en el tablero de alertas.

En un primer enfoque, se hará el análisis cualitativo, mediante la aplicación de una encuesta, donde el objetivo es identificar aquellas variables de interés para el seguimiento financiero y comercial que los directores realizan de las agencias y que por ende, se tendrán en cuenta en el tablero a diseñar.

La gran importancia en el proceso de recolección de datos, nos permitirá obtener información clara y verídica, para este artículo se tomara como referencia el instrumento de encuesta, mediante un portal web que será enviado a cada una de las agencias y se encontrarán preguntas de selección múltiple.

Mediante las encuestas que se realizara, será más fácil recolectar los datos de las agencias y así poder evaluarlas y ver en qué sector hay más oportunidades de mejora.

La estructura de la encuesta se relacionó en el Anexo 1. Análisis y discusión de resultados

En el desarrollo de las prácticas y el articulo de plan mejora, al momento sigue la propuesta en pie del desarrollo de la herramienta para la implementación de las variables en un tablero de control y seguimiento en JFK cooperativa financiera. La ejecución de la herramienta se hará posterior a la fecha de entrega y finalización de semestre, ya que el contrato está vigente hasta febrero 2022, dado que se debe presentar a gestión tecnológica para la implementación y validación del tablero de alertas, mediante este artículo se da a conocer de manera muy teórica todo frente a la herramienta, pero la parte funcional como se menciona anteriormente no ha sido ejecutada

4.1. Resultados

El instrumento utilizado en este artículo es la encuesta que presenta una serie de preguntas que se hace a una población para reunir datos o detectar la opinión sobre un tema en particular. Se presentara los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta realizada mediante Google Forms, la cual se compone de 10 preguntas, 3 preguntas de categoría respuesta abiertas y las demás con respuesta cerrada bajo el método de selección múltiple.

La población abordada está compuesta por el área comercial de la Cooperativa, contando con la participación de los directores de las 41 oficinas, la Subgerencia Comercial y dos directores de zona; para un total de 44 personas encuestadas. Teniendo en cuenta que esta fue enviada con el objeto de reunir datos y conocer la opinión frente al diseño de la herramienta planteada, así como conocer las variables que las oficinas tienen en cuenta para su seguimiento.

El cuestionario se organizó en 3 momentos, el primero con la identificación de la agencia y zona, en un segundo momento la identificación de las variables de seguimiento de gestión financiera y comercial de la oficina y por último, un espacio para conocer la opinión, sugerencias y observaciones para tener en cuenta en el desarrollo de la herramienta.

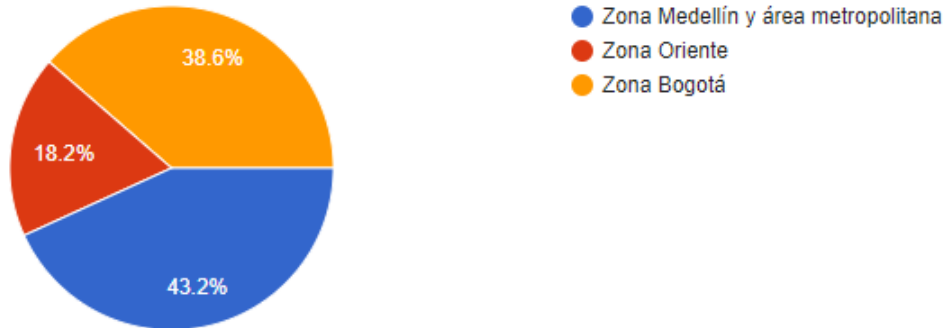
Pregunta 1. Agencia

Selección de la Agencia donde se encuentra ubicado, se obtuvieron 44 respuestas correspondientes al número de agencias existentes de la cooperativa. Dado que la aplicación de la encuesta fue virtual, la validación de los directores asignados a las agencias se realizó mediante el correo vinculado a cada respuesta.

Pregunta 2: Zona

Selección de la zona de la Agencia, donde cada porcentaje hace referencia al número de

agencias que existen en cada zona del país.



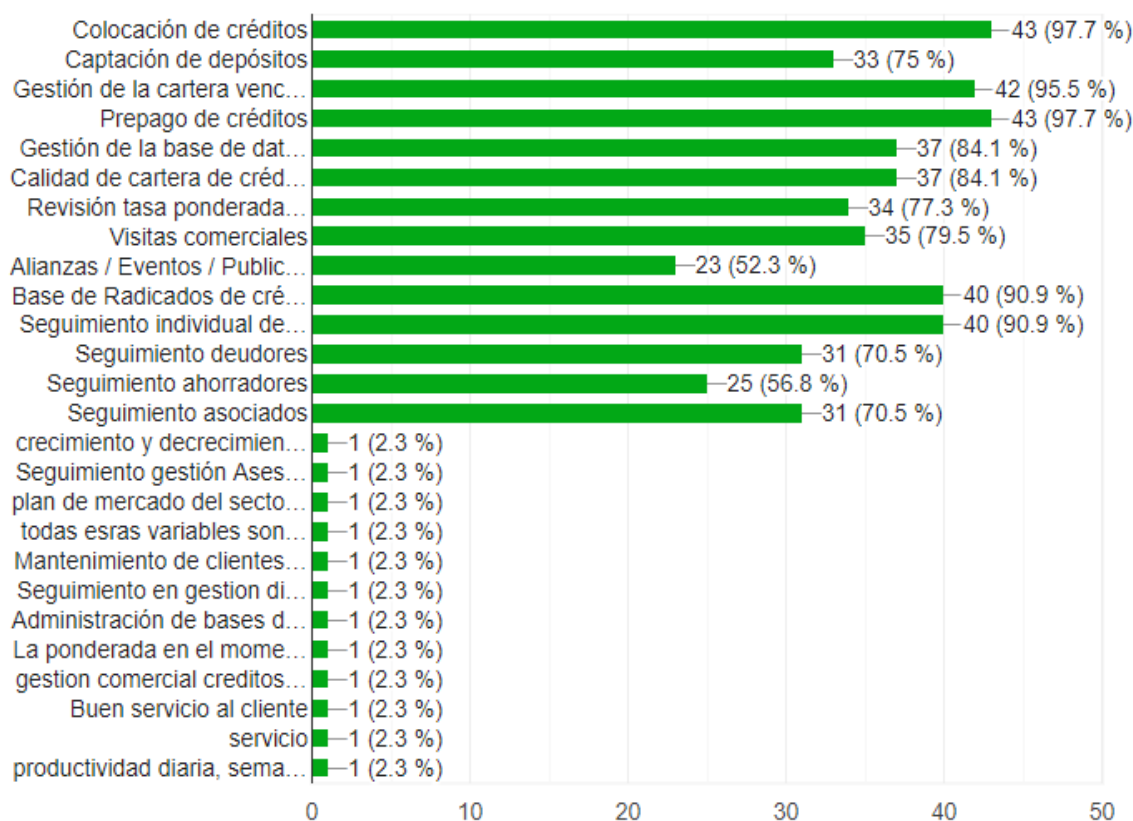
Con mayor porcentaje (43.2%) en zona Medellín y área

Fuente: elaboración propia

metropolitana que es el lugar donde más agencias hay instaladas, con un total de 19.

Pregunta 3:

VARIABLES SEGUIMIENTO Selección de variables para el seguimiento y buena gestión, en esta pregunta se tomaron en cuenta 15 variables con opción de casillas de verificación para que así los directores tuvieran diferentes opciones de respuesta. Como se puede evidenciar, **Colocación de créditos** es de las variables con más porcentaje con un 97.7%, siendo de las variables más relevantes, pues se debe tener muy buen control dado que, es el préstamo de dinero que se entrega por parte de la entidad al cliente y que se espera la retribución con un interés pactado, las demás variables también estaban por un rango muy similar. En el mismo porcentaje de la colocación están los **prepago de créditos**, entendiendo este como la cancelación anticipada del crédito y que por ende, se disminuye el saldo de cartera. En un tercer lugar se encuentra la

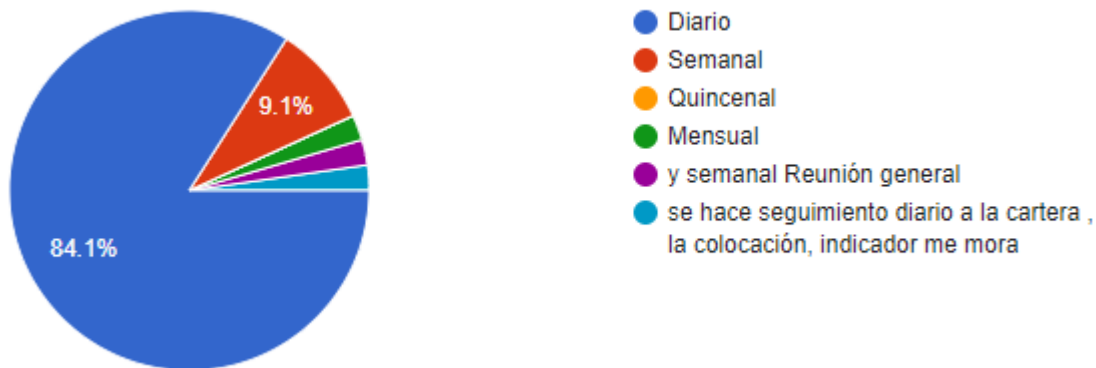


Fuente: elaboración propia

gestión de cartera vencida, con un porcentaje del 95.5%, dicha variable se toma como significativa dado que afecta la calidad de la cartera y el nivel de provisión aplicado, lo que a su vez incide directamente en la generación de excedentes.

Pregunta 4: Frecuencia seguimiento

Se pretendía conocer el lapso de tiempo que toman las agencias, el 84.1% opta por hacer seguimiento diario, 9.1% y los demás optan por hacerlo quincenal y mensual. Lo más viable es hacer seguimiento diario o semanal, esto para poder tener un buen control y conocer donde se debe enfocar más para obtener los resultados pertinentes.



Fuente: elaboración propia

Pregunta 5: Dificultades de seguimiento

Se pretende conocer la opinión sobre si se presenta dificultades en el seguimiento de las variables, a lo que el 77.3% responde NO y el 22.7% responde un SI porque ven viable la

creación para un correcto seguimiento donde sugieren que sea una herramienta amigable donde se pueda tener una consolidación de la información más relevante y mencionan que estar descargando los informes diarios se toma más tiempo y con la creación del tablero se optimizaría todo esto tiempo ya que estaría toda la información en la data. La creación del tablero de alertas se hace para un mejor control y seguimiento de las variables anteriormente mencionadas, en la

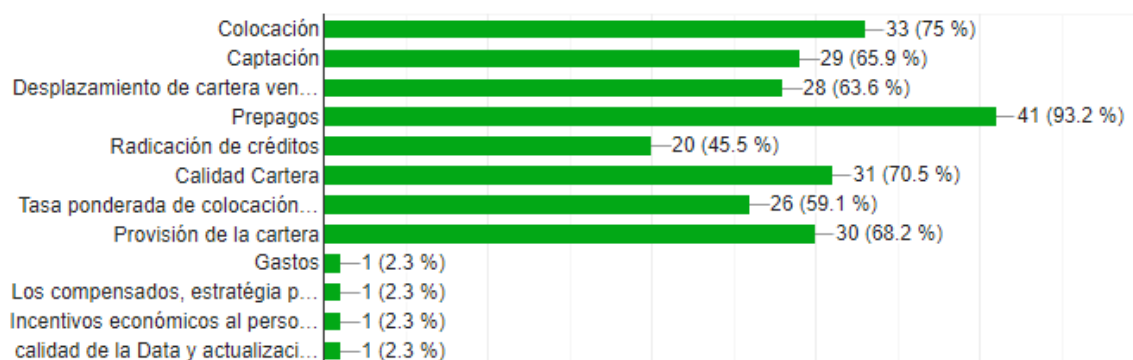
Pregunta 6: Información requerida para la herramienta

Hace referencia a sugerencias por parte los participantes en la creación de la herramienta, se menciona que consideran útil la implementación del tablero pues facilitaría más el análisis de los datos y a su vez optimizaría los procesos.

Pregunta 7: Variable que podría afectar

La variable que más afectaría el desempeño de una agencia son los **prepagos** que obtuvo un 93.2%, que es el promedio de respuesta de 41 participantes, se nota un gran resultado y esto porque existen dos tipos de prepagos, el interno y el externo, pero el inconveniente este más que todo con el externo ya que es de más difícil control ya que el cliente hace la cancelación

44 respuestas



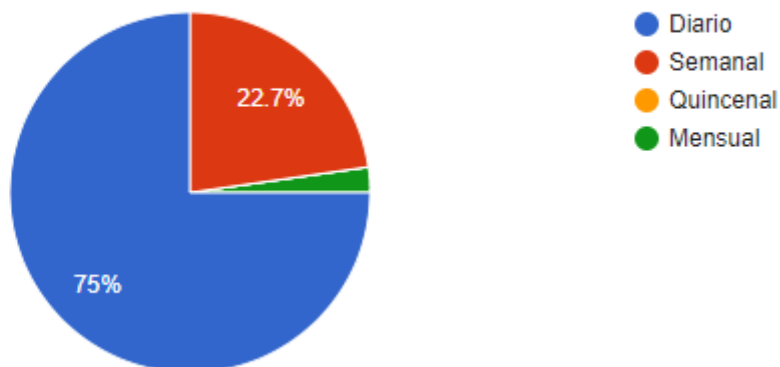
Fuente: elaboración propia

anticipada de la deuda a lo que disminuye la cartera de la agencia y se dejaría de generar ingresos financieros de la cartera por ese prepago.

Pregunta 6:

Se deseaba conocer la opinión de los directores sobre qué frecuencia deseaba que la herramienta tuviera actualización, a lo que el 75% considera que diario, el 22.7% semanal, y el 2.3% mensual. Es importante resaltar que la frecuencia podría determinar los resultados ya que con más frecuencia de actualización más fácil se notara los errores y se tendrá más tiempo para

44 respuestas



Fuente: elaboración propia

corregirlos.

Las **preguntas #9 y #10** con respuesta abierta, donde se pedía opinión sobre el diseño de la herramienta, se preguntó que variable consideraba para incluir en la herramienta y por último se pedía sugerencias o comentarios que consideraría importante para así tomarlas en cuenta y todo sea tomado y adecuado de la mejor manera para comodidad de todos. Los directores piden que dentro de la herramienta se incluya el número de asesores y deudores, costos y gastos,

excedentes, estas fueron las opciones con mayor número de repetición, y como sugerencias es pertinente que sea una herramienta amigable, algo que no sea tan operativo para así optimizar el tiempo, etc.

4.1.1. ¿Cómo funcionara la herramienta “tablero de alertas”?

Como se pudo evidenciar en la encuesta realizada, la mejor periodicidad para las alertas es **Diaria**, lo que se pretende es construir y diseñar una herramienta tecnológica que permita tener una actualización a diario de los resultados financieros de la agencia.

Descargar las fuentes de datos, generar reporte diario desde el core bancario de la entidad, donde se evaluarán los resultados de variables a nivel de agencia como:

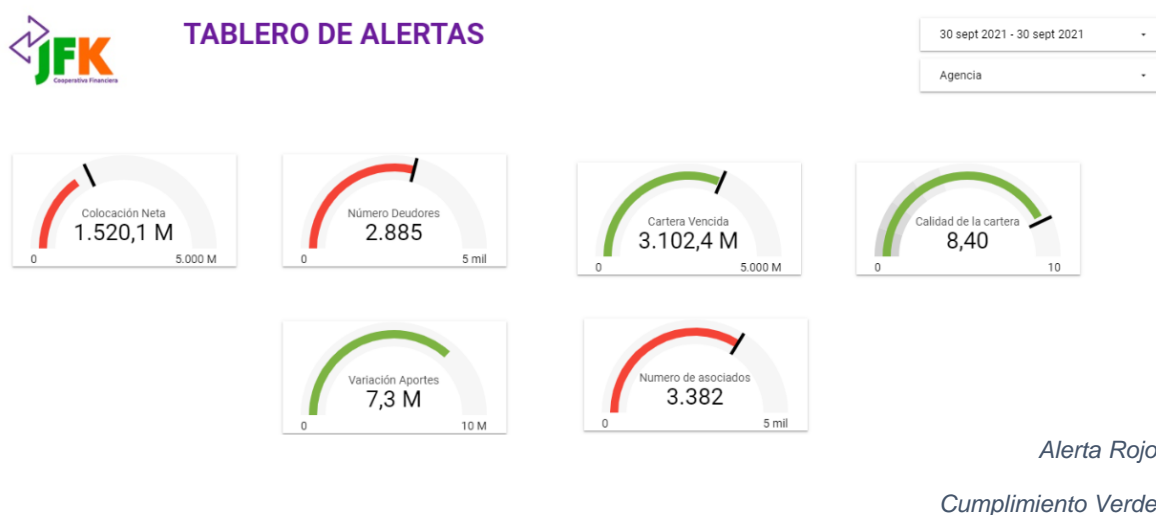
- Variación de asociados, deudores y ahorradores
- Variación de los saldos de aportes, teniendo especial enfoque en los retiros que se generen
- Saldo de prepagos internos y externos
- Saldo de colocación y crecimiento, con el objeto de medir el cumplimiento de la meta de colocación y crecimiento de las agencias.
- Cartera vencida, la cual en conjunto con la cartera bruta de la agencia permitirá medir diariamente el índice de calidad de la cartera.
- Fábrica de créditos

Base de datos: una vez se generen las consultan necesarias, se alimentará la base de datos diariamente en una hoja de cálculo de google, la que a su vez se conectará con el informe en Data Studio.

Se busca que con la implementación de las variables, la generación de la alerta se manifieste con color **rojo** cada que se evidencie algún cambio.

¿Y por qué el rojo? El color rojo tiende a llamar más la atención, según la psicología del color este simboliza peligro y alerta, que es lo que se desea generar con el tablero, anunciar que se está en riesgo o exposición con el valor que presenta al día.

4.1.2. Análisis bosquejo de tablero alertas



Se realiza un estudio tomando una agencia con el fin de hacer un análisis frente al comportamiento que se obtuvo mediante periodos de tiempo. Las variables tomadas para el bosquejo son **colocación neta, número deudores, cartera vencida, calidad cartera, variación aportes y número de asociados.**

Como lo muestra la imagen es el planteamiento visible del tablero de alertas el cual puede estar sujeto a modificaciones.

4.2. *Discusión de resultados*

De acuerdo con lo trabajado en estos meses y el apoyo por los compañeros de financiera y contabilidad, lo trabajado y que se ha conocido en el proceso que se tiene con la evaluación de las agencias, es muy necesario la implementación de este tablero ya que brindara una gran optimización de actividades, sería un gran plus la ejecución de esta herramienta, brindar una alerta constante y así poder hacer seguimiento a la variable afectada. En la encuesta algunos directores manifestaron que era muy operativo ir a buscar cada uno de los informes que brindan lo software de la cooperativa. En busca de mejorar los procesos financieros y contables en JFK se busca la optimización de operaciones con el diseño de este tablero, reducir el tiempo que toma el ir a buscar cada uno de los informes y resultados que va obteniendo las agencias diariamente, mejorar la productividad y efectividad en los resultados finales; con el uso de la herramienta se pretende agilizar los resultados de las variables de las agencias Así, es posible asignar la información correcta a cada puesto de trabajo, para optimizar el tiempo de revisión para todos los expertos involucrados en el proceso..

4.3. *Importancia del registro de la información de las agencias*

Un buen registro y captura de datos contables mientras se desarrolla el propósito comercial de la entidad y un registro preciso de la información financiera permitirá a los usuarios operativos mostrar los resultados de las variables de inmediato. Los indicadores y el desempeño se pueden comparar con el presupuesto dado para cada puesto de trabajo en la agencia y sugerir una decisión y estrategia favorable a la unidad..

5. Conclusiones

- La implementación del tablero de control será una gran herramienta de ayuda para los directores de las agencias y su equipo de trabajo, al igual que para toda la cooperativa. Se espera que con la implementación de esta los resultados en los excedentes y demás variables se estabilicen y mejoren.

- Se puede establecer que las variables e indicadores son muy útiles para reflejar los resultados teniendo en cuenta el cumplimiento de metas y objetivos de las agencias.

- Es importante evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las variables claves y la gestión general de las distintas áreas de la cooperativa con respecto al cumplimiento de las respectivas metas.

- Con la creación del tablero de alertas se espera que logre optimizar los procesos gracias a la automatización del mismo, y así reduzca considerablemente el tiempo empleado a esta actividad.

5.1. Recomendaciones

- Seguir trabajando en la creación e implementación del tablero de alertas para tener un excelente resultado con el proyecto, con el fin de brindar la herramienta para que las agencias tengan un seguimiento adecuado y con alertas tempranas para su correcta gestión.

5.2. Limitaciones

- La principal limitación que se presento fue la falta de tiempo, ya que el desarrollo de un artículo y análisis del plan de mejora requiere un arduo estudio y dedicación de tiempo, que por temas laborales y cumplimiento en la universidad es muy desgastante la presión que se ejerce. Para cumplir con la totalidad o con excepción en su mayoría se podría dedicar más tiempo de estudio no solo 4 meses.
- Falta de conocimientos de la estructura que tiene la cooperativa con las agencias.
- Por políticas de la cooperativa, la relevación de datos, cifras y cierta información que se consideraría relevante para el contexto del trabajo, es importante resguardar y no serán mencionadas en el artículo.

1. Anexo. Encuesta Variables de Seguimiento Agencias.

1. Agencia.

2. Zona:
 - A. Zona Antioquia
 - B. Zona Oriente
 - C. Zona Bogotá

3. ¿Qué variables tiene en cuenta para el seguimiento y buena gestión de la agencia?
 - A. Colocación de créditos
 - B. Captación de depósitos
 - C. Gestión de la cartera vencida
 - D. Prepago de créditos
 - E. Gestión de la base de datos clientes potenciales
 - F. Calidad de cartera de crédito
 - G. Revisión tasa ponderada de colocación y captación
 - H. Visitas comerciales
 - I. Alianzas/Eventos/Publicidad
 - J. Base de radicados de créditos
 - K. Seguimiento individual de asesores
 - L. Seguimiento deudores

- M. Seguimiento ahorradores
- N. Seguimiento asociados
- O. Otra : _____

4. ¿Con qué frecuencia hace seguimiento en la agencia?

- A. Diario
- B. Semanal
- C. Quincenal
- D. Mensual
- E. Otra: _____

5. ¿Considera que tiene dificultades para el seguimiento de la agencia por la falta de herramientas/información para llevarlo a cabo?

- A. Si.
- B. No

6. Si su respuesta anterior fue “Si”, señale que tipo de información o herramienta requeriría para el seguimiento:

7. ¿Qué variables considera que afecta en los resultados financieros de la agencia?

- A. Colocación
- B. Captación
- C. Desplazamiento de mora

- D. Prepagos
- E. Radicación de créditos
- F. Calidad cartera
- G. Tasa ponderada de colocación y captación
- H. Provisión de la cartera
- I. Otra: _____

8. Si se diseña una herramienta para el seguimiento financiero de la agencia, ¿con qué frecuencia considera que debería aplicarse?

- A. Diario
- B. Semanal
- C. Quincenal
- D. Mensual
- E. Otra: _____

9. Si se diseña una herramienta para el seguimiento financiero de la agencia, ¿Qué variables/información considera pertinente incluir?

10. Teniendo en cuenta que este cuestionario se realiza con el objetivo del diseño de una herramienta de seguimiento, señale comentarios o sugerencias que considera importante tener en cuenta.

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/90721>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>
- (s.f.). Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59944>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.jfk.com.co/>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/actividad-22>
- (s.f.). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-disenarlos-donde-usarlos>
- (s.f.). Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KitSeguimiento/unidad%203/Instructivo%20Tablero%20Control.pdf>
- (s.f.). Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-TIC>