



### **TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**

Apoyo de procesos administrativos para la realización de informes de productividad y cumplimiento gerencia regional oriente Itaú; práctica empresarial

### **AUTORES**

Andrés Felipe Rueda Martínez  
c.c 1098806583

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIECONOMICAS  
TECNOLOGIA EN BANCA Y FINANZAS  
BUCARAMANGA  
FECHA DE PRESENTACIÓN: DD-MM-AAAA**



**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**

Apoyo de procesos administrativos para la realización de informes de productividad y cumplimiento gerencia regional oriente Itauú; práctica empresarial

**AUTORES**

Andrés Felipe Rueda Martínez  
c.c 1098806583

**Trabajo de Grado para optar al título de**  
Tecnólogo en banca y finanzas

**DIRECTOR**

Omar Hernán Nova Jaimes

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIECONOMICAS  
TECNOLOGIA EN BANCA Y FINANZAS  
BUCARAMANGA  
FECHA DE PRESENTACIÓN: DD-MM-AAAA**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del Jurado

## DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi familia, a mis padres y a mis hermanos quienes siempre me han apoyado y son la razón principal por la que he alcanzado este importante logro en mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a mis padres quienes han sido los promotores de los proyectos que emprendo a lo largo de mi vida; agradezco a los diferentes docentes que me prepararon para ser un gran profesional, a mis amigos y compañeros de clase que me apoyaron a lo largo de toda la carrera.

Agradezco a todos los colaboradores del banco Itaú CorpBanca Colombia S.A, en especial a toda la regional oriente; quienes confiaron en mí y me dieron la oportunidad de pertenecer a una importante entidad como lo es Itaú, poner en práctica los conocimientos adquiridos y aprender más a fondo sobre las instituciones bancarias.

Muchas gracias a todos.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	13
1.3. OBJETIVOS .....	155
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	155
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	155
1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES .....	16
<b>2. MARCOS REFERENCIALES.....</b>	<b>19</b>
<b>3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</b>	<b>23</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>6. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>37</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>38</b>

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 Formula 1 .....	35
Ilustración 2 Formula 2 .....	35
Ilustración 3 Compromiso vs producción .....	35
Ilustración 4 % Cump variables foco .....	36
Ilustración 5 Metas Cierre diario .....	36
Ilustración 6 Cierre diario sin cedula .....	37
Ilustración 7 Cierre diario con cedula .....	38

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fase 1 Análisis del proceso administrativo que esta implementado en el banco Itaú para el apoyo a los comerciales y la generación de informes. ....	23
Tabla 2 Diseño de las plantillas en el programa ofimático Excel, utilizando las diversas funciones y fórmulas que ofrece esta aplicación. ....	25
Tabla 3 Implementación de las plantillas propuestas en los archivos donde se van a realizar los cambios presentados.....	29

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto tiene como objetivo optimizar la realización y presentación de informes de productividad y cumplimiento gerencia regional oriente Itauú, mediante la utilización y creación de fórmulas de excel, los resultados de este proyecto tienen un alcance a nivel regional (oriente), también se podrían implementar a nivel nacional con algunos cambios de cifras dependiendo de cada regional; se espera que con estas implementaciones se automaticen los procesos y reduzca el tiempo utilizado para ordenar la información y presentar los informes requeridos; los productos a entregar son: dos nuevos informes, el primero se denomina “Compromiso – producción”, el segundo “% Cump variables foco”; adicional a esto se crearon nuevas fórmulas para generar automáticamente metas no establecidas por la gerencia nacional.

**PALABRAS CLAVE.** Automatización, información, cumplimiento, informes

## INTRODUCCIÓN

El control en una entidad financiera debe ser preciso y en tiempo real, si no se lleva un seguimiento puntual esto traerá consecuencias negativas que pueden llegar a afectar el cumplimiento de las metas establecidas lo cual se verá reflejado en los balances de la empresa.

Para lograr un buen seguimiento se requiere ordenar la información de manera que refleje la ejecución diaria de manera tanto individual como grupal, enfrentándola a las metas establecidas, para obtener estos resultados se desarrollaran informes mediante la herramienta ofimática excel.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La realización de informes en una entidad bancaria es una de las tareas más importantes para medir la productividad y otros indicadores ya sea a nivel general o específico, en Itau no existe un informe donde se evalué diariamente a cada oficina, en base a lo que estiman producir en el día contra lo que en realidad producen al final del día, esto trae como efectos, una falta de control por parte de la gerencia al no tener de forma ordenada la información de montos y porcentajes de cumplimiento diario de cada rubro, obviando si cada oficina cumplió lo estimado al comienzo del día o no; además genera otros problemas como lo son falta de compromiso por parte de los comerciales para cumplir las metas diarias propuestas por sí mismos; falta de fiabilidad en la información estimada, ya que algunas oficinas dan cifras infladas al comienzo del día, y al final quedan muy por debajo, ocasionando así una mala imagen no solo para la oficina, sino para toda la regional dado que todas las cifras llegan a Bogotá, donde se recopila toda la información y se genera un porcentaje de compromiso bajo frente a las diferentes regionales del país.

Otro vacío se encuentra en los archivos donde cada comercial ingresa sus negocios; existen unas metas que no están establecidas desde la gerencia nacional de red (GNR), las cuales cada regional debe ingresar dependiendo su meta presupuesto, el cual establece desarrollo y seguimiento, estas son: desembolsos de vivienda, tarjetas de crédito activas, tarjetas de crédito radicadas, cuentas transaccionales aperturadas, cuentas de ahorro e

inversión aperturadas, dichas metas no se calculan mediante fórmulas como las demás, por lo cual se tienen que ingresar manualmente, son alrededor de 42 comerciales activos en la regional oriente y por cada comercial cinco (5) metas que no están formuladas; esto toma mucho tiempo importante que se requiere para la realización de otras actividades, también da lugar a errores humanos lo que puede generar cálculos erróneos u otras equivocaciones, esto conlleva al analista regional y su practicante (que son los encargados de generar toda la información requerida por la gerencia) un sobre cargo de actividades al comienzo de cada mes.

¿Cómo mediante el análisis del proceso administrativo se podrá desarrollar plantillas en Excel para poder controlar y generar informes para el apoyo automatizado de los comerciales?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

En vista de las falencias presentadas y la necesidad de presentar los informes de manera ágil y precisa, tanto a GNR como a la gerencia regional oriente, es requerido implementar cambios para solucionar estos problemas de precisión, fiabilidad y agilidad.

Dichos cambios serán: dos nuevos informes de productividad contra estimados diarios; en el primer informe denominado “Compromiso vs producción” se muestran montos de siete (7) variables; en el segundo llamado “%Cump variables foco”, se exponen solo porcentajes de las cinco (5) variables más importantes; además de estas dos nuevas pestañas de informes de cumplimiento se insertarán las metas faltantes mediante fórmulas en los archivos de cada comercial nombrados “cierres” o “MUG”. Estas nuevas implementaciones traerán como resultado principal la optimización de los procesos para la realización de informes, esto conllevará a la presentación de una información más completa y precisa, que permitirá un mejor seguimiento fundamentado en cifras que varían diariamente; también se generará consciencia y sentido de compromiso a las oficinas que sabrán que existe una supervisión por parte de la gerencia regional, evitando la inflación de las cifras estimadas y elevando así el porcentaje de compromiso a nivel regional, lo cual se verá reflejado en los informes de GNR.

Esta propuesta es de relevancia tanto para la tecnología de banca y finanzas como para la facultad de ciencias socioeconómicas, porque se estaría aportando gestión administrativa a

una entidad del sector financiero, en este caso a Itaú CorpBanca Colombia S.A; este es el sector foco de nuestra tecnología y una de las más importantes a nivel de facultad.

### **1.3. OBJETIVOS**

Por medio de los conocimientos adquiridos en la práctica empresarial y durante la carrera apoyar los procesos administrativos del banco Itaú mediante la creación y modificación de informes.

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Crear informes y mejorar algunos ya existentes mediante la implementación de formulas que automaticen el ingreso de metas y muestren cifras que detallen por medio de montos y porcentajes el cumplimiento diario de las oficinas.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Análisis del proceso administrativo que esta implementado en el banco Itaú para el apoyo a los comerciales y la generación de informes.

Diseño de las plantillas en el programa ofimático excel, utilizando las diversas funciones y formulas que ofrece esta aplicación.

Implementación de las plantillas propuestas en los archivos donde se van a realizar los cambios presentados.

#### 1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES

Este trabajo de grado consiste en presentar y describir la empresa como su información básica, portafolio y productos en donde se realizó la práctica empresarial durante el segundo semestre del año seguidamente anterior; también en este presente documento se especifican y describen el cargo y cada una de las funciones que se desempeñaron dentro de la empresa durante este tiempo, dando a conocer las experiencias y conocimientos adquiridos por la estudiante durante en el desarrollo de la misma. Al principio de la práctica empresarial se realiza un aporte sobre la implementación del Sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. (Hernández Moreno, 2016, pág. 7)

El proyecto tiene como finalidad proponer acciones de mejora en el servicio prestado por parte de Quick and Clean en una empresa contratadora mediante el uso del estudio de tiempos para establecer cronogramas de limpieza y la aplicación de la metodología 5S`s en el almacén de insumos para el aseo (Murillo Mejía, 2018, pág. 6)

Este documento presenta el trabajo desarrollado como práctica empresarial en: Zona Franca Santander S.A Usuario operador. La empresa brinda al aprendiz los espacios para cumplir con la fase práctica de aprendizaje y el practicante ejecuta las funciones encomendadas relacionadas con el área de su formación académica. El propósito de esta práctica empresarial es apoyar de manera directa al área comercial, actualizando la información para todos los sectores económicos e investigando las empresas que son

potenciales para zona franca manteniendo así un trabajo investigativo, de igual manera realizar un seguimiento a los portales de información para estar a la vanguardia de cualquier eventualidad y/o oportunidad de negocio para el parque o para alguna empresa instalada en el. La práctica empresarial no solo ayuda a aterrizar y aplicar teorías que se aprenden en el campo universitario, sino que, ayuda a conocer cómo es en realidad el mundo laboral, y a complementar la adquisición de conocimientos a partir de experiencias del entorno real. Finalmente, el proceso de práctica empresarial hace más apto al estudiante para su futuro profesional y para su participación en el desarrollo socio económico del país. (Zarate Murillo, 2016, pág. 11)

El presente trabajo de grado realizado bajo la modalidad de Práctica Empresarial es el resultado de seis meses de estudio del Municipio de Pueblo Rico, enfocados en el proceso de Gestión del Riesgo. En esta práctica se llevo a cabo un proceso de diagnóstico municipal, análisis del riesgo y finalmente una etapa propositiva donde se crearon una serie de programas y se formularon acciones en los mismos, con el fin de dar una guía sobre cómo ordenar y llevar a cabo la Gestión del Riesgo en el Municipio y además darles cumplimiento a los requisitos legales establecidos en la ley 1523 de 2012. Este proceso se realizó tomando como guía algunos de los parámetros que se encuentran en la ley: conceptos, procesos y metodología propuesta, además contando con la participación del Consejo Municipal de Gestión del Riesgo en torno a la formulación del Plan Municipal de Gestión del Riesgo. De esta manera, se puede afirmar, que se encuentra plasmada en esta práctica, la interrelación que puede liderar el profesional en administración ambiental, en

torno a temas administrativos y de estudio y prácticas en campo, de donde se toman visiones de la realidad y se trata de generar espacios de reflexión para suscitar propuestas alternativas de desarrollo que procuren la sustentabilidad y con ella, la existencia de condiciones seguras de vida. En conclusión, la práctica empresarial expresa cómo se realizó un proceso de planeación para el conocimiento del territorio pueblorriqueño y la visibilización de las condiciones de riesgo y de los procesos que las crean, para poder así generar opciones de gestión para el desarrollo. (López Marin, 2014, pág. 7)

El presente documento constituye una investigación importante para ver la relevancia de las prácticas en el futuro desarrollo profesional, también es importante debido al poco material existente y desarrollado sobre estudios de prácticas aplicados en los profesionales chilenos. Su Objetivo principal es estudiar como las prácticas profesionales influyen en el desempeño futuro profesional. El estudio se enfoca en profesionales titulados con meses u años de experiencia. Las habilidades que aprendieron tanto en la práctica como en la universidad se utilizarán como parámetro para medir la autopercepción de desempeño de los profesionales éstas son relacionadas con variables independientes las cuales corresponden a los distintos aprendizajes de los individuos. Estos enfoques u orientaciones consideran tanto aprendizajes en conceptos analíticos, como el desarrollo de habilidades blandas. En los análisis generales de la muestra se encontró una relación significativa entre el nivel de desarrollo de habilidades alcanzado en la práctica y la formación en la universidad, con respecto a la autopercepción de desempeño. Por otra parte, se encontró evidencia significativa de que la variable “horas trabajadas en la práctica semanalmente” en

conjunto al presentar una jefatura directa que te pueda guiar, influyen en la performance de tu trabajo. Por el contrario, al analizar “si realizó su práctica en una multinacional o empresa pequeña”, ésta resultó no ser significativa. Finalmente, se estimó que la determinación de aprendizajes analíticos y habilidades blandas son aspectos importantes que se debiesen analizar a la hora de escoger donde realizar la práctica, lo cual finalmente resultaría beneficioso para poder tener un mejor desempeño futuro en las organizaciones. (Piña Gajardo, 2016, pág. 3)

En base a los trabajos acá citados pude tener una idea global de como estructurar mi propuesta; además de entender la importancia de realizar el proyecto de grado por modalidad de prácticas empresariales, ya que estoy ganando experiencia laboral y a su vez conocimiento de una entidad bancaria que es el objeto de estudio de mi carrera.

## **2. MARCOS REFERENCIALES**

### **2.1 MARCO TEORICO**

En un mundo globalizado, cambiante y altamente competitivo (Rivera, 2011), con herramientas y tecnologías creadas para dinamizar la gestión empresarial, la información se reviste de importancia, a tal punto que existen empresas cuyo objeto social está íntimamente relacionado con el tratamiento, divulgación y comercialización de la misma. Muchos son los tipos de información, alguna con amplia circulación, y otra, muy restringida. Independientemente de ello, el manejo eficiente de la información es crucial

para el desarrollo y la sostenibilidad empresarial, tanto que se considera un recurso que debe ser igualmente gestionado como los tradicionalmente considerados por la teoría económica (Vásquez y Gabalán, 2015).

Los sistemas computacionales han facilitado el manejo de la información. Hoy existen diversas investigaciones y avances con relación a la creación, manejo y desarrollo de sistemas de información, que brindan herramientas oportunas para contribuir a la gestión estratégica de las organizaciones (Pardo y Huertas, 2014; Pérez y Machado, 2015; Hernández, Martínez y Cardona, 2016). En este sentido, la información financiera resulta de gran utilidad para la gestión eficiente de las compañías, y más aún, el análisis de la misma condiciona la toma de decisiones de los directivos, enfrentados cada día a retos más exigentes (Giner, 1990; Rivera, 2011). Las razones expuestas dan origen al presente estudio, que busca describir y reflexionar sobre las tendencias desarrolladas en el análisis financiero desde finales del siglo pasado.

El análisis financiero es una temática ampliamente estudiada -la revisión de la literatura así lo confirma-, pues son muchos los textos académicos, especialmente libros, publicados con diferentes metodologías que buscan hacer más sencilla la comprensión de sus elementos decisivos. (Puerta Gallardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018)

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

GNR: Gerencia nacional de red

Estimados: Producción que cada director de oficina estima realizar durante el día

Producción: Ejecución total al final del día

Desarrollo y seguimiento: Es el departamento del banco encargado de establecer todas las metas de la organización y llevar el control de estas.

Variables foco: Son los productos o rubros de más importantes para la entidad.

(Itaú Corpbanca Colombia S.A, 2019)

## 2.3 MARCO LEGAL

En vista de que este proyecto manejara datos personales de los clientes y colaboradores del banco Itaú, se tendrán en cuenta las leyes respectivas de tratamiento de datos.

El Titular de los datos personales tendrá los siguientes derechos:

a) Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales frente a los Responsables del Tratamiento o Encargados del Tratamiento. Este derecho se podrá ejercer, entre otros frente a datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error, o aquellos cuyo Tratamiento esté expresamente prohibido o no haya sido autorizado;

b) Solicitar prueba de la autorización otorgada al Responsable del Tratamiento salvo cuando expresamente se exceptúe como requisito para el Tratamiento, de conformidad con lo previsto en el artículo 10 de la presente ley;

c) Ser informado por el Responsable del Tratamiento o el Encargado del Tratamiento, previa solicitud, respecto del uso que le ha dado a sus datos personales;

d) Presentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio quejas por infracciones a lo dispuesto en la presente ley y las demás normas que la modifiquen, adicionen o complementen;

e) Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato cuando en el Tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales. La revocatoria y/o supresión procederá cuando la Superintendencia de Industria y Comercio haya determinado que en el Tratamiento el Responsable o Encargado han incurrido en conductas contrarias a esta ley y a la Constitución;

f) Acceder en forma gratuita a sus datos personales que hayan sido objeto de Tratamiento

(Ley N° 1581, 2012, art 8)

### 3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Este proyecto se planteo bajo la metodología descriptiva cuantitativa, por modalidad de prácticas empresariales, para mejorar el proceso administrativo que se lleva a cabo en la gerencia regional oriente del banco Itaú; a continuación se detallan cada una de las fases realizadas para cumplir con los objetivos planteados:

#### 3.1. Fase I Análisis del proceso administrativo que esta implementado en el banco Itaú para el apoyo a los comerciales y la generación de informes.

Tabla 1 Fase 1 Análisis del proceso administrativo que esta implementado en el banco Itaú para el apoyo a los comerciales y la generación de informes.

Tipo	Elementos
Actividades	Se analizara del proceso administrativo que esta implementado en el banco Itaú para el apoyo a los comerciales y la generación de informes.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio de trabajo</li> <li>• Computador</li> <li>• Navegador Web</li> <li>• Word</li> <li>• Excel</li> </ul>
Resultados	Después del análisis del proceso administrativo que esta implementado en el banco Itaú para el apoyo a los comerciales y la generación de informes, se comprendió que dicho proceso tiene falencias, las cuales se detectaron, mediante observación. Se deben aplicar cambios para mejorar dicho proceso.

Fuente: realizado por Andrés Rueda

Conforme a lo anterior en el cuadro resumen, la fase para poder realizar cambios al denominada Análisis del proceso administrativo que esta implementado en el banco Itaú para el apoyo a los comerciales y la generación de informes., se inició con la implementación del análisis previo mediante observación en el Banco Itaú,, la cual se inicia primero; que se debe conocer el mismo proceso conforme a las directrices y políticas administrativas del Banco así:

Existe un archivo llamado “Seguimiento Estimados Pcc regional oriente”, en el cual hay cinco (5) hojas de excel, la primera donde se ingresan los estimados dados en la mañana por los directores de cada oficina o comerciales asignados para esta tarea, la segunda donde se registra la hora de reporte de estos estimados, la tercera es un informe que sintetiza el compromiso del día de toda la regional, en esta hoja hay más de 15 variables, en la cuarta hoja se registra la producción dada por cada oficina al finalizar el día, y en la última se genera un reporte con la información de la producción diaria y acumulada a nivel regional contra las metas dadas por GNR.

Por cada oficina existe una carpeta en una red compartida con 19 archivos de excel, cada archivo corresponde a un comercial, donde ellos actualizan la información de su operación diaria, a estos archivos se les llama ‘cierre diario’ o ‘MUG’. Por cada mes se crea una nueva carpeta que lleva como nombre el respectivo mes, al inicio estos archivos están en blanco y al ingresar cada comercial su cedula se cargan automáticamente las metas, excepto algunas variables; el analista regional y su practicante son los encargados de copiar el archivo madre que se envía al comienzo de cada mes desde Bogotá en las carpetas de cada oficina, también de ingresar las metas faltantes y de supervisar que se ingrese todos los días la información de producción; al ser más de 40 comerciales activos en la regional se requiere de mucho tiempo el ingreso de las metas que no se calculan automáticamente.

### 3.2. Diseño de las plantillas en el programa ofimático Excel, utilizando las diversas funciones y fórmulas que ofrece esta aplicación.

Tabla 2 Diseño de las plantillas en el programa ofimático Excel, utilizando las diversas funciones y fórmulas que ofrece esta aplicación.

Tipo	Elementos
Actividades	Se diseñaran plantillas en el programa ofimático Excel, utilizando las diversas funciones y fórmulas que ofrece esta aplicación.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio de trabajo</li> <li>• Conexión a internet</li> <li>• Computador</li> <li>• Programas del computador</li> <li>• Navegador Web</li> <li>• Word</li> <li>• Excel</li> </ul>
Resultados	Nuevas plantillas conformadas por formulas y herramientas del programa ofimático Excel, que generan automáticamente cifras, las cuales dan como resultado nuevos informes y automatizan los ya existentes.

Fuente: realizado por Andrés Rueda

Conforme a lo anterior en el cuadro resumen, la fase Diseño de las plantillas en el programa ofimático Excel, utilizando las diversas funciones y fórmulas que ofrece esta aplicación, se inició con la creación de plantillas, mediante el uso de fórmulas y herramientas que proporciona Excel y se insertaron algunos cambios a archivos existentes. A continuación se detalla el paso a paso de los cambios efectuados:

#### COMPROMISO VS PRODUCCIÓN

Este informe estará conformado por siete (7) variables: radicaciones, desembolsos de cartera, desembolsos de vivienda, tarjetas de crédito activas, seguros, cuentas transaccionales aperturadas y cuentas ahorro inversión aperturadas; cada una de estas variables tiene tres (3) columnas: compromiso, producción y diferencia; por cada día hay un cuadro que estará conformado por las 16 oficinas de la regional oriente y cada una de

ellas tiene las siete variables anteriores; la columna compromiso trae información de la pestaña 'Compromiso', ej.: “='Compromiso '!C5”, la columna producción traerá información de la pestaña 'Pcc', el.: “=Pcc!C5”, en la columna diferencia se inserta una diferencia entre producción y compromiso, ej.: “=C5-B5”; se aplicaron reglas a la columna de diferencia de cada variable para que cuando el resultado sea positivo la fuente sea de color verde y si por el contrario es negativo sea de color rojo; en esta pestaña se ven las cifras en monto (miles \$) únicamente.

#### % CUMP VARIABLES FOCO

Para la realización de este informe se tomaron los datos únicamente de la pestaña anterior; se traen los valores de las columnas de diferencia, si son positivos quiere decir que la oficina ejecuto más de lo estimado y el color de la celda se rellenara automáticamente verde, si por el contrario el valor es negativo la celda será roja; solo se tienen en cuenta las cinco (5) variables más importantes que son: desembolsos de cartera (pymes y personas), desembolsos de vivienda, tarjetas de crédito activas, cuentas transaccionales aperturadas y cuentas de ahorro e inversión aperturadas; habrá seis (6) columnas, las primeras cinco con los nombres de las variables anteriormente mencionadas, y la sexta se llamara cumplimiento, en esta columna se insertara una fórmula para calcular el promedio de cumplimiento de estas variables en conjunto (ver ilustración 1).

Se inserta la función 'PROMEDIO' para calcular el cumplimiento promedio de las cinco variables, luego la función 'SI.ERROR' para que si llegado el caso que la columna de

compromiso de la variable esta en cero, no calcule error al dividir entre cero, si el compromiso no existe entraría en ejecución la función 'SI', seleccionando la diferencia de la variable a tratar en ese momento, se pone la condición que si el valor seleccionado (diferencia) es menor o igual a cero, se calcule el 0% para ese rubro, si por el contrario el valor es positivo, el valor dado para ese concepto será 100%.

### FORMULAS CIERRE DIARIO

Para que las metas faltantes se ingresen automáticamente se debe modificar el archivo de metas antes de ser copiado en todas las oficinas, este archivo contiene cinco (5) hojas, que contienen las metas de cada comercial de todo el país, así como las categorías de cada oficina, vacantes, y diversos datos que se arrastran por medio de fórmulas a el archivo de cada comercial; en este archivo se buscaran y categorizaran solo las oficinas y comerciales de la regional oriente, se les ingresaran las respectivas metas dadas por la gerencia regional, que son: desembolsos de vivienda (miles \$), tarjetas de crédito activas (#), tarjetas de crédito radicadas (#), cuentas transaccionales aperturadas sin fondeo (#), cuentas ahorro e inversión aperturadas sin fondeo (#); luego de que estén ingresadas las metas en este archivo, nos iremos al archivo denominado ventas1, el cual es el que se clona diversas veces por oficina, antes de reproducir este archivo entraremos e insertaremos las formulas en los espacios en blanco (ver ilustración 2).

Se inicia con la formula 'SI' seleccionando la casilla donde se muestra si el comercial

está activo en el mes actual o no; si el resultado es si la formula buscara en el archivo

metas, en la hoja 1 la cedula del comercial, por medio de la función 'BUSCARV', allí se irá a la columna respectiva de la variable que se está buscando, para el caso del ejemplo es la columna 9, cuentas transaccionales aperturadas sin fondeo; si el comercial no está activo en el mes actual ya sea por vacaciones, incapacidad, licencia de maternidad, etc; la formula buscara en el archivo de metas en la hoja 2, el tipo de cargo y categoría de la oficina a la que pertenece, esto se hace utilizando la formula 'CONCATENAR' para unir el cargo y su categoría, cuando ya se encuentre el resultado por medio de la función 'BUSCARV', de nuevo se irá a la columna de la variable buscada, en este caso es la 8 correspondiente a las cuentas transaccionales aperturadas; este resultado encontrado se multiplicara por 0.3 (30%) correspondiente al porcentaje el cual el director de dicha oficina se debe hacer responsable cuando el cargo este vacante o el comercial no este activo en el mes. Esta misma fórmula será utilizada para todas las metas requeridas, únicamente se cambiara el número de la columna buscada en la función 'BUSCARV' para que cargue las metas requeridas en esa variable buscada.

Tabla 3 Implementación de las plantillas propuestas en los archivos donde se van a realizar los cambios presentados.

Tipo	Elementos
Actividades	Se implementaran las plantillas propuestas en los archivos donde se van a realizar los cambios presentados.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio de trabajo</li> <li>• Conexión a internet</li> <li>• Computador</li> <li>• Programas del computador</li> <li>• Navegador Web</li> <li>• Word</li> <li>• Excel</li> </ul>
Resultados	Se insertaron las plantillas creadas a los archivos donde está la información de producción de las oficinas y comerciales, ejecutando las formulas y demás mecanismos que se introdujeron, dando como resultado final informes de producción y cumplimiento.

Fuente: realizado por Andrés Rueda

Conforme a lo anterior en el cuadro resumen, la fase Implementación de las plantillas propuestas en los archivos donde se van a realizar los cambios presentados. Al finalizar la creación de las plantillas, se insertaron a los archivos ya existentes, la primera plantilla llamada ‘Compromiso vs producción’ (ver ilustración 3), se insertó en ‘Seguimiento Estimados Pcc regional oriente’, después de la última pestaña, la plantilla ‘% Cump variables foco’ (ver ilustración 4), se introdujo en el mismo archivo después de ‘Compromiso vs producción’; al incluirse las plantillas se ejecutaron las formulas y crearon informes de producción y cumplimiento de metas comerciales, correspondiente a la regional oriente.

Así mismo se incluyeron las metas (ver ilustración 5) y formulas a los cierres de cada oficina en el archivo de metas y en los cierres diarios de los comerciales de cada oficina (ver ilustración 6), generando automáticamente las metas cuando cada comercial ingrese su cedula gracias a las formulas insertadas (ver ilustración 7).

## 4. RESULTADOS

Mediante la implementación de los cambios mencionados se generaron dos nuevos informes, el primero muestra montos de ejecución diaria por oficina y estimados, al final se muestra la sumatoria de la regional, por cada día se genera un nuevo cuadro. El segundo informe muestra la igualdad entre estimados y producción de las cinco (5) variables más importantes, sacando al final un porcentaje de cumplimiento de estas.

En el archivo de metas se insertaron cuatro (4) nuevas columnas en la tabla donde se clasifican los cargos existentes en la regional. Para ingresar las metas respectivas a las variables faltantes por asignar meta, y así poder arrastrar los datos correspondientes a cada comercial por medio de fórmulas a su propio archivo, donde ellos ingresaran su producción.

Este archivo tiene una celda donde al ingresar la cedula del comercial al cual pertenece el archivo se cargaran las metas correspondientes a su cargo, las celdas resaltadas son a las cuales ahora se ingresa la meta automáticamente, igual que a las demás.

En la siguiente imagen se puede observar un archivo al cual ya se le ingreso la cedula. En la columna 'metas' es donde se sitúan las metas que se arrastran por medio de fórmulas que se insertaron, las siguientes dos columnas traen la ejecución acumulada de la

producción del comercial que se encuentran en otras pestañas de este mismo archivo, las demás columnas son cálculos que se hacen con los datos existentes.

Por ende se logra un análisis del proceso administrativo que esta implementado en el banco Itaú para el apoyo a los comerciales y la generación de informes, las cuales dieron las bases fundamentales para el diseño de las plantillas en el programa ofimático Excel, utilizando las diversas funciones y fórmulas que ofrece esta aplicación, y así poder implementar las plantillas propuestas en los archivos donde se van a realizar los cambios presentados, para poder cumplir y dar solución a la pregunta problema y cumplir con el objetivo general planteado.

## 5. CONCLUSIONES

En base al análisis del proceso administrativo del banco Itaú, se detectaron algunas fallas, para esto se desarrollaron plantillas en Excel, que generan informes e insertan datos automáticamente, solventando así el problema y generando un aporte administrativo.

De lo anterior se puede concluir que la organización de la información en una entidad financiera es de vital importancia para su funcionamiento óptimo y la herramienta que permite hacerlo de manera fácil y rápida es Excel, que mediante fórmulas y herramientas permite ordenar y mostrar los datos requeridos.

## 6. RECOMENDACIONES

Al realizar un trabajo de grado por modalidad de práctica empresarial en una entidad financiera se debe tener en cuenta que los focos de la misma siempre están apuntando al cumplimiento de metas, por lo tanto se debe llevar un seguimiento riguroso, recomendando aportar herramientas para facilitar el control desde las gerencias respectivas, un modo para hacerlo es realizando informes que muestren diferentes puntos de vista, o utilizando otro medio que apoye la gestión administrativa del cargo que se desempeñe durante esta modalidad de grado.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Giner Inchausti, B. (1990). Información contable y toma de decisiones. *Revista española de financiación y contabilidad*, 27-43.
- Hernandez Moreno, S. N. (2016). *Trabajo de grado de practicas empresariales en grupo kindex S.A.S.* Universidad Santo Tomas, Santander. Bucaramanga: División Ciencias Socieconomicas y Administrativas, Facultad de Negocios Internacionales.
- Hernandez Palma, H., Martinez Sierra, D., & Cardona Arbelaez, D. (2016). Enfoque basado en estrategias como dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad*, 141-150.
- Itaú Corpbanca Colombia S.A. (18 de Septiembre de 2019). *Itaú personas*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2019, de Itaú personas: <https://www.itaú.co/index>
- Ley N° 1581 (2012). *Congreso de la republica*, Bogotá, Colombia, 18 de Octubre de 2012
- López Marin, M. Y. (2014). *Formulación del plan municipal de gestión del riesgo del municipio de Pueblo Rico, Risaralda*. Pereira: Facultad de Ciencias Ambientales, Programa Administración Ambiental.
- Murillo Mejia, L. F. (2018). *Propuesta para la mejora de las opercaiones de limpieza de Quick and Clean como tercerizados en una empresa multinacional en la sede Bogotá*. Bogotá: Facultad de ingenieria.
- Pardo Martínez, L. P., & Huertas de Mora, M. V. (2014). La gestión de las organizaciones: una perspectiva desde la complejidad. *Revista internacional de economia y gestión de las organizaciones*, 45-54.
- Pérez Méndez, J. A., & Machado Cabezas, Á. (2015). Relationship between management information systems and corporate performance. *Revista de contabilidad*, 32-43.
- Piña Gajardo, M. (2016). *Prácticas Empresariales y su valor en el futuro desempeño laboral*. Santiago de Chile: Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración.
- Puerta Gallardo, F., Vergara Arrieta, J., & Huertas Cardozo, N. (Criterio libre). *Análisis financiero: enfoques en su evolución*. 85-104: 2018.
- Rivera Godoy, J., & Ruiz Acero, D. (2019). Análisis del sistema financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en colombia. *Pensamiento y gestión*, 109-136.
- UTS. (2014). *uts.edu.co*. Recuperado el 15 de 11 de 2016, de [www.uts.edu.co](http://www.uts.edu.co)
- Vasquez Rizo, F. E., & Gabalán Coello, J. (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa entre las oraganizaciones de vanguardia. *El profesional de la información*, 149-156.
- Zarate Murillo, C. M. (2016). *Informe final practica empresarial zona franca Santander S.A.* Bucaramanga: División ciencias Economicas, Administrativas y contables, Facultad de negocios internacionales.

## 8. ANEXOS

### Ilustración 1 Formula 1

=PROMEDIO(SI.ERROR('Compromiso vs producción'!R5/'Compromiso vs producción'!Q5;SI('Compromiso vs producción'!S5<=0;0%;100%));SI.ERROR('Compromiso vs producción'!F5/'Compromiso vs producción'!E5;SI('Compromiso vs producción'!G5<=0;0%;100%));SI.ERROR('Compromiso vs producción'!I5/'Compromiso vs producción'!H5;SI('Compromiso vs producción'!J5<=0;0%;100%));SI.ERROR('Compromiso vs producción'!L5/'Compromiso vs producción'!K5;SI('Compromiso vs producción'!M5<=0;0%;100%));SI.ERROR('Compromiso vs producción'!U5/'Compromiso vs producción'!T5;SI('Compromiso vs producción'!V5<=0;0%;100%)))

Fuente: realizado por Andrés Rueda

### Ilustración 2 Formula 2

=SI(\$I\$9="SI";BUSCARV(\$B\$8;[Metas.xlsx]Hoja1!\$A:\$W;9;0);REDONDEAR(SI.ERROR(BUSCARV(CONCATENAR(\$B\$5;BUSCARV(\$B\$6;[Metas.xlsx]Hoja2!\$R:\$T;3;0));[Metas.xlsx]Hoja2!\$V\$2:\$AM\$22;8;0)\*0,3;0))

Fuente: realizado por Andrés Rueda

### Ilustración 3 Compromiso vs producción

OFICINAS	RADICACIONES			DESEMBOLSOS			TC (Activas)			CUENTAS TRANSACCIONALES			CUENTAS DE AHORRO E INVERSIÓN			VIVIENDA			SEGUROS		
	Comp	PCC	Dif	Comp	PCC	Dif	Comp	PCC	Dif	Comp	PCC	Dif	Comp	PCC	Dif	Comp	PCC	Dif	Comp	PCC	Dif
104 - Uls	-	3.500	3.500	-	-	-	1	1	-	2	3	1	1	-	(1)	-	-	-	116	-	(116)
121- Preferente	-	230.000	230.000	-	-	-	-	-	2	2	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-
229 - Calle 52	-	-	-	35.000	35.000	-	-	-	-	2	2	-	2	1	(1)	-	-	-	591	591	-
251 - Ibagué	-	120.000	120.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	504
253- Avenida Quinta	-	-	-	-	181.398	181.398	-	-	-	4	-	(4)	-	-	-	-	-	-	-	-	2.000
272 - Villavicencio	10.000	25.000	15.000	-	-	-	-	-	-	2	-	(2)	3	-	(3)	-	-	-	250	-	(250)
291 - Tunja	82.000	32.000	(50.000)	50.000	50.000	-	-	-	-	2	-	(2)	2	1	(1)	-	-	-	3.000	5.071	2.071
401 - Cabecera	500.000	-	(500.000)	25.000	165.000	139.400	4	2	(2)	2	3	1	2	2	-	-	-	-	1.682	1.173	(509)
404 - Cañaveral	5.000	29.000	24.000	-	-	-	-	-	-	1	-	(1)	-	1	1	-	-	-	-	-	-
484 - Bmanga Ppal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	-	6	6	-	-	-	-	-	-	-
485 - Avenida Libertador	-	-	-	300.000	300.000	-	1	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	296
487 - Ruitoque	268.000	-	(268.000)	40.000	140.000	100.000	-	-	-	2	1	(1)	2	1	(1)	-	-	-	500	581	91
488 - Barrancabermeja	-	50.000	(50.000)	6.050	21.050	15.000	-	-	-	1	3	2	-	3	3	-	-	-	1.500	353	(1.147)
489 - Cúcuta	215.000	-	(215.000)	131.978	131.978	-	-	-	-	2	7	5	-	6	6	-	-	-	-	-	-
615 - Unab	24.000	24.000	-	29.300	-	(29.300)	-	-	-	1	2	1	1	-	(1)	-	-	-	-	-	-
626 - Uptc	-	32.000	32.000	-	-	-	1	1	-	2	-	(2)	1	1	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL REGIONAL</b>	<b>1.104.000</b>	<b>545.500</b>	<b>(558.500)</b>	<b>617.928</b>	<b>1.024.426</b>	<b>406.498</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.639</b>	<b>8.579</b>	<b>(1.060)</b>

Fuente: realizado por Andrés Rueda

Ilustración 4 % Cump variables foco

OFICINAS	martes 4 de junio de 2019						% CUMPLIMIENTO
	VIVIENDA	DESEMBOLSO	TCA	CTS	TRANSACCIONALE	SEGUROS	
104 - Uis	-	-	-	-	1	(116)	50%
121- Preferente	-	-	2	-	1	-	40%
229 - Calle 52	-	-	-	-	-	-	60%
251 - Ibagué	-	-	-	-	-	504	20%
25108- Avenida Quinta	-	181.398	-	-	(4)	(2.000)	20%
272 - Villavicencio	-	-	-	-	(2)	(250)	0%
291 - Tunja	-	-	-	-	(2)	2.071	54%
401 - Cabecera	-	139.400	(2)	-	1	(509)	183%
404 - Cañaveral	-	-	-	-	(1)	-	0%
484 - Bmanga Ppal	-	-	-	-	5	-	20%
485 - Avenida Libertador	-	-	1	-	1	296	80%
487 - Ruitoque	-	100.000	-	-	(1)	91	104%
488 - Barrancabermeja	-	15.000	-	-	2	(1.147)	134%
489 - Cúcuta	-	-	-	-	5	-	90%
615 - Unab	-	(29.300)	-	-	1	-	40%
626 - Uptc	-	-	-	-	(2)	-	20%

Fuente: realizado por Andrés Rueda

Ilustración 5 Metas Cierre diario

Categ	Carga	Cientes Nuevos	Desembolsos de Vivienda	Tarjetas de Credito	Ctas Transaccion	Clas Transaccion	productos Ahorro	productos Ahorro	Pasivo Plazo CDT	Seguros	mínimo Desembols	NES CARTERA	NES VIVIENDA	NES TARJ CRED	Candado Polizas	Altas Rotativos	mínimo Vivienda	TC ACTIVAS	
1	ASESOR VENTAS1	7	19	1	16	23	23	13	13	4750	140.000	38	2	32	5	1	90.000	8	
2	ASESOR VENTAS2	6	17	1	15	21	21	11	11	4510	130.000	34	2	30	5	1	90.000	7	
3	ASESOR VENTAS3	5	14	1	13	19	19	10	10	4280	120.000	28	2	26	5	1	90.000	6	
1	ASESOR COMERCIAL1	7	20	2	16	23	23	11	11	4940	200.000	40	4	32	5	1	120.000	8	
2	ASESOR COMERCIAL2	6	18	2	15	22	22	10	10	4730	180.000	36	4	30	5	1	120.000	7	
3	ASESOR COMERCIAL3	5	15	2	15	20	20	9	9	4470	150.000	30	4	30	5	1	120.000	7	
	EJECUTIVO BANCA PERSONAS											0	0	0	4	3			
	EJECUTIVO BANCA PERSONAS											0	0	0	4	3			
	EJECUTIVO BANCA PERSONAS											0	0	0	4	3			
1	EJECUTIVO PERSONAL BANK I11	5	28	3	36	26	5	17	6	38	5177	300.000	56	6	72	4	3	260.000	6
2	EJECUTIVO PERSONAL BANK I12	5	23	3	34	23	8	15	5	32	5083	260.000	46	6	68	4	3	260.000	5
3	EJECUTIVO PERSONAL BANK I13	5	21	3	34	23	8	14	5	32	4940	220.000	42	6	68	4	3	260.000	5
1	EJECUTIVO PERSONAL BANK I1	5	29	3	36	26	9	22	8	41	5227	360.000				4	3	280.000	6
2	EJECUTIVO PERSONAL BANK I2	5	26	3	36	23	8	18	6	38	5227	350.000				4	3	280.000	6
3	EJECUTIVO PERSONAL BANK I3	5	25	3	34	23	8	17	6	34	5227	320.000				4	3	280.000	5
1	ASESOR VENTAS PAB1	7	19	1	16	23	23	13	13	18	4750	170.000	50	2	36	5	1	90.000	10
2	ASESOR VENTAS PAB2	6	28	1	19	21	21	15	15	17	4510	150.000	24	2	18	5	1	90.000	9
3	ASESOR VENTAS PAB3	5	27	1	16	19	19	13	13	16	4280	130.000	22	2	16	5	1	90.000	8

Fuente: realizado por banco Itaú (Julio Aparicio) y Andrés Rueda

Ilustración 6 Cierre diario sin cedula

Consolidado Producción Comercial - Cierre Diario Gestión -

**JULIO**

**PUNTOS** 0

OPORTUNIDAD 0

---

Tu AGIR a hoy debería ser 955

**martes, 30 de julio de 2019**

Avance mes: **95,5%** 21 Días hábiles

Faltante Mes: **5%** 1 Días hábiles

Activo en mes

MENU PERSONAS

MENU PYMES

Variable	Peso	Meta	Ejec Acumulada	Ejec Ptos AGIR	% Cumpl	Puntos AGIR	Oportunidad	Diferencia Meta Mes	Diferencia Meta Avance
<b>Relacionamiento / Profundización con el Cliente</b>									
Cientes Nuevos Efectivos #		0				0	0		
Radicaciones Cientes Nuevos #		0							
Relacionamiento con el Cliente Servicio		0							
<b>Gestión de Productos del Activo</b>									
Desembolsos Cartera #		0					0	0	
Desembolsos Cartera \$									
Desembolsos Cartera Personas \$									
Desembolsos Cartera Pymes \$									
Desembolsos Vivienda #		0							
Desembolsos Vivienda \$									
Tarjetas Crédito Utilizadas #		0							
Tarjetas Crédito Activadas Titulares #									
Altas Rotativos		0							
Radicaciones Cartera Total #									
Radicaciones Cartera Total \$									
Radicaciones Vivienda Total #									
Radicaciones Vivienda Total \$									
Radicaciones Tarjetas de Crédito #									
<b>Gestión de Productos del Pasivo</b>									
Cuentas Transaccionales con Fondeo #							0	0	
Cuentas Transaccionales Aperturadas #			1						
Cuentas Ahorro e Inversión con Fondeo #									
Cuentas Ahorro e Inversión Aperturadas #									
Altas de Cdt #		0							
Altas de Cdt \$									
<b>Comisionables</b>									
Primas de Seguros #							0	0	
Primas de Seguros \$									
<b>Mora</b>									
Rodamiento (1 - 30 dias. <=7%)									
Recuperación (31 - 60 dias >=60%)			\$0						
Rodamiento (60 - 90 dias <=45%)									
Recuperación (90 - 120 dias >=8%)			\$0						
<b>Bonos</b>									
Tarjetas Crédito Utilizadas #		0					0	0	
Desembolsos Cartera #		0							

Fuente: realizado por banco Itaú (Julio Aparicio) y Andrés Rueda

Ilustración 7 Cierre diario con cedula

Variable	Peso	Meta	Ejec Acumulada	Ejec Ptos AGIR	% Cmpl	Puntos AGIR	Oportunidad	Diferencia Meta Mes	Diferencia Meta Avance
<b>Relacionamiento / Profundización con el Cliente</b>	<b>110</b>					0	165		
Cientes Nuevos Efectivos #	110	7			●		165	● -7	● -7
Radicaciones Clientes Nuevos #		14			●			● -14	● -13
Relacionamiento con el Cliente Servicio		0							
<b>Gestión de Productos del Activo</b>	<b>340</b>					0	545		
Desembolsos Cartera #	110	19			● 0,0%		220	● -19	● -18
Desembolsos Cartera \$		\$140.000			● 0,0%			● -\$140.000	● -\$133.636
Desembolsos Cartera Personas \$									
Desembolsos Cartera Pymes \$									
Desembolsos Vivienda #	70	1			● 0,0%		105	● -1	● -1
Desembolsos Vivienda \$		\$90.000			● 0,0%			● -\$90.000	● -\$85.909
Tarjetas Crédito Utilizadas #	110	16			● 0,0%		220	● -16	● -15
Tarjetas Crédito Activadas Titulares #		8			● 0,0%			● -8	● -8
Altas Rotativos	50	1			● 0,0%		75	● -1	● -1
Radicaciones Cartera Total #		29			● 0,0%			● -29	● -28
Radicaciones Cartera Total \$		\$280.000			● 0,0%			● -\$280.000	● -\$267.273
Radicaciones Vivienda Total #		2			● 0,0%			● -2	● -2
Radicaciones Vivienda Total \$		\$180.000			● 0,0%				
Radicaciones Tarjetas de Crédito #		16			● 0,0%			● -16	● -15
<b>Gestión de Productos del Pasivo</b>	<b>300</b>					0	520		
Cuentas Transaccionales con Fondeo #	140	23			● 0,0%		280	● -23	● -22
Cuentas Transaccionales Aperturadas #		23	1		● 4,3%			● -23	● -22
Cuentas Ahorro e Inversión con Fondeo #	80	13			● 0,0%		120	● -13	● -12
Cuentas Ahorro e Inversión Aperturadas #		13			● 0,0%			● -13	● -12
Altas de Cdt #	80	8			● 0,0%		120	● -8	● -8
Altas de Cdt \$									
<b>Comisionables</b>	<b>100</b>					0	150		
Primas de Seguros #		5			● 0,0%			● -5	● -5
Primas de Seguros \$	100	4.750			● 0,0%		150	● -\$4.750	● -4.534
<b>Mora</b>	<b>150</b>					0	225		
Rodamiento (1 - 30 días. <=7%)	50						75		
Recuperación (31 - 60 días >=60%)	25		\$0				38		
Rodamiento (60 - 90 días <=45%)	50						75		
Recuperación (90 - 120 días >=8%)	25		\$0				38		
<b>Bonos</b>	<b>200</b>					0	200		
Tarjetas Crédito Utilizadas #	100	16			● 0,0%		100	● -16	● -15
Desembolsos Cartera #	100	19			● 0,0%		100	● -19	● -18

Fuente: realizado por banco Itaú (Julio Aparicio) y Andrés Rueda