

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE
SISTEMAS



“DISEÑO DE UN DATAMART PARA LA GESTIÓN
DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA BANCA
MAYORISTA DE UNA ENTIDAD BANCARIA”

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de:
INGENIERO DE SISTEMAS

PRESENTADO POR:
JACKEELIN MARGARITA MAYO CLAUDIO

LIMA - PERÚ
2013

Dedicatoria

A mis padres y hermanos por su
apoyo y comprensión incondicional
durante esta etapa de mi vida
profesional...

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	6
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	12
ANTECEDENTES	12
1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	12
1.1.1. PRODUCTOS	12
1.1.2. CLIENTES	13
1.1.3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	14
1.2.4. ORGANIGRAMA	16
1.1.5. UNIDADES ORGANIZATIVAS	17
1.1.4. PROCESOS PRINCIPALES	24
1.1.4.1. Inversiones	25
1.1.4.2. Colocaciones	25
1.1.4.3. Recuperaciones	26
1.1.4.4. Operaciones	26
1.1.4.5. Captaciones	26
1.1.4.6. Riesgo Crediticio	27
1.1.4.7. Riesgo Operativo	27
1.1.4.8. Riesgo de Mercado	27
1.1.5. CADENA DE VALOR	27
1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	31
1.2.1. ESTADO ACTUAL	31

1.2.2. MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	32
1.2.3. VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	32
1.2.4. VALORES EN LA INSTITUCIÓN	33
1.2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
1.2.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	34
1.2.7. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	35
1.2.8. MATRIZ FODA	36
1.2.9. ENTORNO	37
1.2.10. PERSPECTIVAS	39
CAPITULO II	41
MARCO TEÓRICO	41
2.1.1. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	41
2.1.2. DATAWAREHOUSE	43
2.1.3. DATAMART	44
2.1.4. DATAMINING	45
2.1.5. GERENCIA DE PROYECTOS	45
2.1.6. DASHBOARD	46
CAPÍTULO III	48
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	48
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	48
3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	51
3.2.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	52
3.3 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN	54
3.3.1 ANALISIS DE COSTOS	54
3.4 TOMA DE DECISIONES	60
3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS	61
3.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS	85
CAPITULO IV	87
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88

BIBLIOGRAFÍA	90
GLOSARIO DE TÉRMINOS	91
ANEXOS	93

RESUMEN EJECUTIVO

En este documento se mostrará la problemática del área de Banca Mayorista de una institución bancaria, que responde a clientes corporativos con ventas anuales mayores entre 1.5 y 30 millones de dólares, al tratar de consolidar información de diversas fuentes para la generación de reportes finales que sirve a los funcionarios de negocio para tomar decisiones sobre rentabilidad y participación de mercado así también mostraremos la mejor solución.

El Banco cuenta con unidades de negocio las que están orientadas a brindar servicio a sus clientes, una de esas unidades de negocio es la Banca Mayorista la misma que está organizada en tres bancas: Banca Empresa, Banca Corporativa y Banca Institucional las cuales buscan brindar atención a clientes corporativos a través de diferentes servicios como estructuración de emisiones primarias, préstamos a mediano plazo, asesoría de reestructuración, fusiones y servicios para empresas como recaudación, pagos, prestación de servicios de información y manejo de liquidez para clientes empresariales e institucionales.

La Banca Mayorista de la entidad bancaria cuenta con una jerarquía funcional y dentro de ella los que tienen que ofrecer todos los servicios dependiendo de la clasificación hecha a los clientes como: Potenciales o No Potenciales de acuerdo a las ventas, participación de mercado, deudas con el banco o cualquier otra entidad; son los Funcionarios de Negocio y para ellos es de mucha importancia contar con ésta información a tiempo para la toma de decisiones; sin embargo el equipo que se encarga de facilitarlo tiene un proceso de consolidación de diferentes fuentes de información para luego de varios filtros obtener reportes finales que son entregados en formato Excel con un desfase de 2 meses.

Es así que al tener la información centralizada ayudaría a enfocar mejor los esfuerzos comerciales para generar mayor rentabilidad en las operaciones con los clientes y facilitar la gestión Comercial de los usuarios; manteniendo la participación de mercado del banco, permitiendo el ahorro de tiempo que actualmente se emplea para recopilar información que proviene de diversos aplicativos y áreas.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Datamart Banca Mayorista
- Datamart
- Datawarehouse

INTRODUCCIÓN

El sistema bancario peruano ha experimentado en los últimos años un crecimiento sostenido, con una importante participación extranjera y con una ampliación de los segmentos de mercado que éste atiende, al igual que un dinámico proceso de modernización. Otro componente de este proceso es la diversificación de los productos y servicios bancarios. La banca se encuentra en un proceso de ampliación de mercado como el de créditos hipotecarios, tarjetas de crédito y créditos de consumo. Como consecuencia de este proceso, el número de empresas bancarias se incrementó en aproximadamente 50% en los últimos cinco años. Debe destacarse también la creciente participación de capitales extranjeros en el control y la administración de empresas ligadas especialmente a la banca de consumo, y el ingreso de operadores internacionales de primer orden. Dentro de este entorno los bancos han visto la necesidad de mejorar sus mecanismos para relacionarse y atender a sus clientes, así como ofrecer productos con mejores tasas y beneficios, especialmente a los clientes más rentables.

Es en este contexto que los bancos se han visto en la necesidad de fortalecer sus productos e innovar en los servicios que brindan actualmente a sus clientes, como también el lanzamiento de nuevos productos para poder captar nuevos clientes. Dentro de las estrategias adoptadas por el Banco se puede mencionar: nuevos canales de atención para los clientes (Internet, Agentes), nuevos productos con mejores tasas y beneficios (cuenta de pago de haberes), nuevos servicios a ofrecer a los clientes (factoring electrónico), incursión en nuevos sectores de mercado con poca o ninguna bancarización, entre otras. De manera que para poder sostener cada una de estas estrategias se ha adoptado una solución de TI basada en datawarehouse, ya que este tipo de solución concentra e integra toda la información que genera la empresa en un solo repositorio central, el cual a través de las herramientas de explotación permiten una mayor rapidez en el análisis de la información; además de mayor agilidad para la gestión de los clientes y productos.

El presente informe tiene como objetivo mostrar el aprovechamiento del uso de un Datamart para los clientes de la Banca Mayorista, utilizando tableros de control o dashboards, y cumpliendo con las diferentes perspectivas de negocio que se han planteado. Lo cual conllevará en un futuro a responder a las necesidades crecientes de toda la banca así como el aprovechamiento de nuevas campañas y nuevos servicios para los clientes corporativos.

Los beneficios tangibles que se obtendrían con esta solución están relacionados con el Plan Estratégico de la Banca Mayorista:

1. Información centralizada.
2. Mejor oportunidad de información
3. Mejor calidad de información (consistencia de la información)

En consecuencia se tendrá:

1. Reportes en un tiempo que le permita al Funcionario de Negocios gestionar su cartera con data más actual. Ya que actualmente, tiene sus resultados casi 2 meses después.
2. Al tener el Funcionario de Negocios la información en el momento oportuno, puede tomar decisiones comerciales que le permita generar Mayor Rentabilidad, de esta manera se cumple con el objetivo principal del Plan Estratégico de Banca Mayorista.
3. Es así que al tener de manera más oportuna la información de Participación de Mercado (PDM) de su cartera en su oportunidad puede tomar acciones que le permitan incrementar su PDM con clientes claves.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1. PRODUCTOS

El banco cuenta con una gran cantidad de productos, creados para poder satisfacer todas las necesidades de sus clientes. Estos productos se encuentran clasificados de acuerdo al tipo de cliente:

Para personas naturales: Esta agrupado en ocho categorías y son:

- Cuentas de Ahorros y Corrientes.
- Tarjetas de Créditos y Débito
- Créditos Personales
- Créditos Hipotecarios
- Seguros
- Envíos y Transferencia de dinero

- Servicios Diversos
- Inversiones

Para personas jurídicas: Esta agrupado en doce categorías y son:

- Servicios de Recaudación.
- Servicios de Pagos.
- Servicios de Información.
- Servicios de Manejo de Liquidez.
- Servicios Diversos.
- Tarjetas de Créditos y Débito.
- Comercio Exterior.
- Financiamiento.
- Ahorros y Depósitos a Plazo.
- Otros.
- Cambios.
- Inversiones

1.1.2. CLIENTES

Desde la Misión, la institución bancaria está abocada a servir al cliente. Por lo mismo, su gestión involucra estudios, procesos y desarrollos enfocados en comprenderlos, atenderlos y ofrecerles soluciones que fortalezcan los

vínculos que les une con sus clientes y que garanticen una relación a largo plazo, provechosa para ambas partes.

El Banco clasifica a sus clientes en dos grandes grupos:

- La Banca Minorista, que atiende a más de 2.1 millones de clientes, conformada por personas jurídicas con niveles de ventas menores o iguales a US\$ 1.5 millones al año y personas naturales con o sin negocios.
- La Banca Mayorista, que atiende a más de 7,500 clientes, conformada por personas jurídicas con niveles de ventas mayores o iguales a US\$ 1.5 millones anuales.

1.1.3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

- **Directorio:** Unidad de mayor jerarquía y tendrá la responsabilidad de representar los intereses del banco.
- **Gerencia General:** Unidad de gestión de mayor responsabilidad y tendrá la responsabilidad de establecer los objetivos y lineamientos de políticas generales del Banco.
- **Gerencia General Adjunta:** Unidad de gestión que apoyará y garantizará una gestión eficiente y eficaz a nivel banco de la Gerencia General.

- **Gerencia Central:** Unidad que reunirá bajo una misma administración, un conjunto amplio de unidades de menor nivel organizativo.
- **División:** Unidad de amplia cobertura funcional, que tendrá la responsabilidad de impartir políticas específicas que afectan un mismo ámbito de negocios, operacional o técnico.
- **Área:** Unidad que tendrá la responsabilidad de la ejecución y soporte de los negocios, procesos operativos o un determinado aspecto técnico.
- **Servicio:** Unidad de ejecución en un contexto geográfico, segmento, proceso operativo o aspecto técnico específico dentro del ámbito de autoridad de un área.
- **Departamento:** Unidad de ejecución y soporte en tareas y actividades específicas dentro del ámbito de autoridad de una Unidad.

1.1.5. UNIDADES ORGANIZATIVAS

A continuación se detalla las funciones de las unidades organizativas más importantes del Banco:

1. Directorio

a) Son funciones del directorio:

- Administrar la sociedad determinando los lineamientos generales de su política.
- Convocar a las juntas generales.
- Formular y presentar a consideración de la Junta General Obligatoria la memoria y los estados financieros correspondientes al ejercicio terminado el treinta y uno de diciembre anterior, proponiendo al mismo tiempo la aplicación de las utilidades.
- Resolver acerca de las eventuales adquisiciones y enajenaciones de inmuebles de propiedad de la sociedad.
- Nombrar a los gerentes generales y demás gerentes, confiriéndoles los poderes necesarios y fijando sus remuneraciones.
- Acordar el establecimiento y el cierre de sucursales y agencias a propuesta de la Gerencia General.
- Revisar y aprobar el Manual de Organización y Funciones y otros reglamentos, en cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia de Banca y Seguros.

- b) Cuenta con el apoyo de la División de Auditoría para efectos de controlar el cumplimiento de la ejecución de las políticas impartidas por el Directorio.
- c) Cuenta con el apoyo del Área Prevención y Cumplimiento para vigilar y asegurar el cumplimiento del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo en el BCP.

2. Gerencia General

a) Estará a cargo del Gerente General, Funcionario de mayor categoría del Banco, a quién corresponde la ejecución de la política de la institución en el marco de los lineamientos señalados por el Directorio.

b) Constituyen sus principales responsabilidades:

- Representar a la sociedad ante terceros y ante toda clase de autoridades administrativas y judiciales.
- Dirigir las operaciones y actividades de la sociedad;
- Organizar todos los servicios.
- Inspeccionar o hacer inspeccionar todas las oficinas.
- Adquirir el mobiliario que se requiera para el desenvolvimiento de las operaciones.
- Nombrar a los sub-gerentes, funcionarios y demás empleados, confiriéndoles los poderes necesarios y fijando sus remuneraciones;
- Las demás que señalan la Ley que regula las actividades bancarias y financieras y la Ley General de Sociedades.

c) Dirigir directamente la ejecución de las políticas de las Gerencias Centrales, conformadas por:

- Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas.
- Gerencia Central de Banca Mayorista.
- Gerencia Central Administración de Activos.
- Gerencia Central Banca Minorista.

d) Tener el apoyo directo para el ejercicio de sus funciones a las Unidades de:

- División Legal.
- División Gestión y Desarrollo Humano.
- Área Administración de Riesgos.
- Área Relaciones e Imagen Institucional.
- Secretaría General.

3. De las Gerencias Centrales

a) Administrar un conjunto de unidades para facilitar la dirección de los negocios a cargo de la Gerencia General.

1.1. Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas

Dirige directamente, por encargo de la Gerencia General, la ejecución de las políticas en las siguientes unidades:

- Área Contabilidad.

- Área Relaciones con Inversionistas.
- Área Tesorería y Cambios.
- Subsidiarias y Afiliadas.

1.2. Gerencia Central de Banca Mayorista

Dirige directamente, por encargo de la Gerencia General, la ejecución de las políticas en las siguientes unidades:

- División Banca Empresarial.
- División de Créditos.
- División Banca Corporativa.
- Área Servicios para Empresas.
- Área Negocios Internacionales.
- Área Leasing.

1.3. Gerencia Central de Administración de Activos

Dirige directamente, por encargo de la Gerencia General, la ejecución de las políticas en las siguientes unidades:

- Área Administración de Inversiones.
- Área Administración de Activos.
- Área Intermediación.
- Área Banca Privada.

- Área Negocios Fiduciarios.

1.4. Gerencia Central Banca Minorista

a) Dirige directamente, por encargo de la Gerencia General, la ejecución de las políticas en las siguientes unidades:

- División Comercial.
- División Administración y Procesos.
- División Marketing.
- División Sistemas y Organización.

1.4.1. División de Sistemas y Organización

Tiene como misión ser el socio tecnológico y habilitador estratégico de los usuarios del BCP.

Entre las principales funciones de la División de Sistemas tenemos:

- Presentar el Plan Estratégico de la División a la Gerencia General Adjunta.
- Supervisar la efectiva atención de las necesidades de soluciones tecnológicas a las distintas unidades del Banco.
- Establecer las métricas, estándares y tecnologías que permitan el desarrollo coordinado de soluciones en función a las necesidades de las unidades y de acuerdo con las estrategias del Banco.

- Supervisar el correcto y continuo procesamiento de las operaciones a través de los sistemas de información del Banco.
- Proporcionar los medios para la gestión del conocimiento, permitiendo su conservación, difusión y aprovechamiento.
- Planear, organizar y supervisar la efectiva adopción tecnológica en las empresas subsidiarias del Banco.
- Coordinar los esfuerzos individuales de las áreas bajo su responsabilidad, en función con los objetivos organizacionales del Banco.
- Planear, organizar y controlar el personal y recursos de la División en función a las necesidades de sus clientes internos.

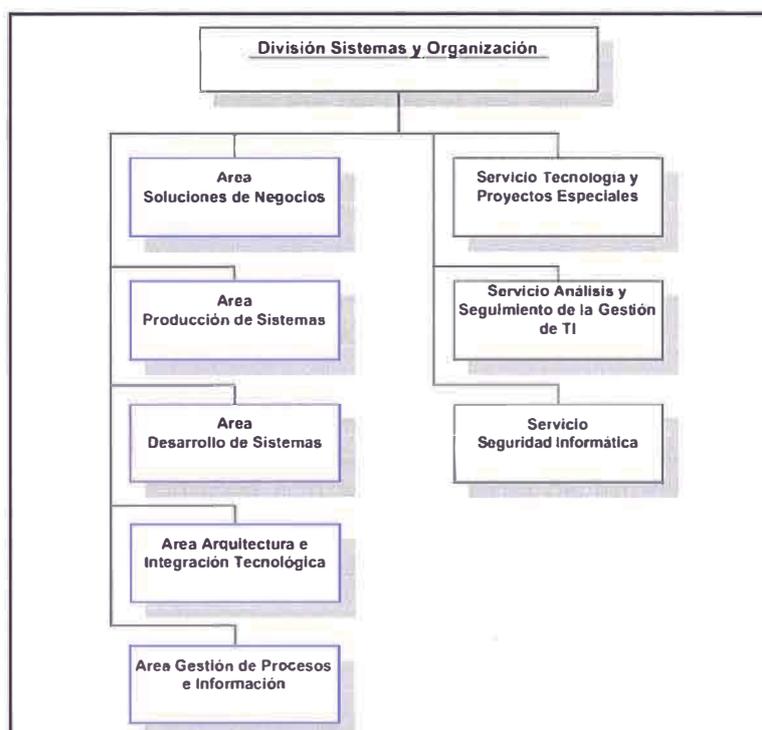


Fig. N° 1.2 Organigrama División de Sistemas
Fuente: Banco de Crédito del Perú. Área de Gestión y Transformación de Procesos (2013)

1.4.1.1. SERVICIO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

El Servicio de Inteligencia de Negocios tiene como misión apoyar las necesidades del negocio desde un punto de vista operativo y comercial:

- Facilitando una organización orientada a procesos simples.
- Gerenciando los activos de información, promoviendo el uso de información altamente relevante, integrada y confiable, identificando oportunamente las necesidades de información de la organización y aplicando de manera eficiente y efectiva los fundamentos de Inteligencia de Negocios.

Las funciones del Servicio de Inteligencia de Negocios son:

- Definir y difundir las políticas de Governance de Inteligencia de Negocios, para orientar los recursos del servicio de modo eficiente de acuerdo a la estrategia de la organización.
- Identificar y proponer estándares que permitan integrar eficientemente la información de la organización.
- Integrar la información con visión corporativa.
- Identificar necesidades actuales y futuras de información, asesorando a los usuarios para el mejor uso de la información.
- Definir los procesos de información y las herramientas y tecnologías adecuadas que aseguren la calidad y oportunidad de la información, así como la eficiencia del Banco.

- Velar por la correcta aplicación de las políticas, arquitectura, seguridad y estándares de integración de información corporativa de la organización.
- Diseñar los mecanismos que aseguren un adecuado nivel de servicios de información a los usuarios.
- Proporcionar una visión común a los diferentes equipos y miembros del Servicio, alineando sus actividades a la estrategia de la organización.
- Autorizar el acceso sobre las tablas del “Datawarehouse”.

El servicio de Inteligencia de Negocios está dividido en departamentos:

- Departamento de Solución de Business Intelligence.
- Departamento de Asesoría de Información.
- Departamento de Calidad de Datos.
- Departamento de Gestión de Soporte.

1.1.4. PROCESOS PRINCIPALES

El Banco tiene procesos principales para dar soporte a todas las necesidades de sus clientes.

La Figura N° 1.3 muestra los procesos agrupados en 3 macro procesos.

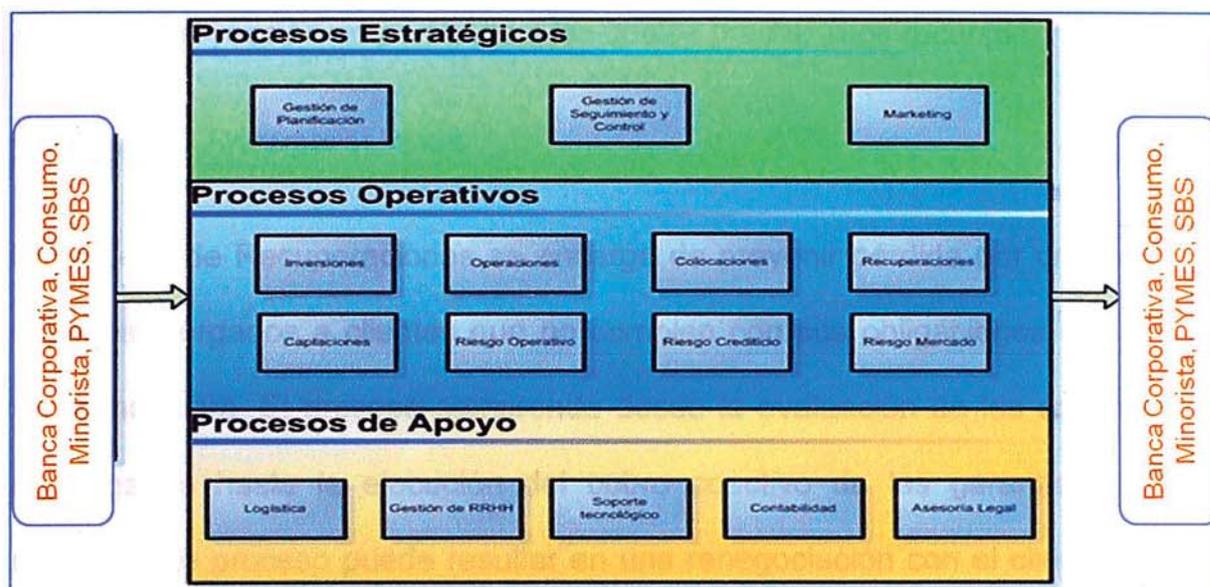


Fig. N° 1.3 Mapa de Procesos
Fuente: Elaboración Propia

1.1.4.1. Inversiones

Es el proceso en el cual se vincularán recursos financieros propios en proyectos de inversión, a la espera de la obtención de ganancias o dividendos. Cada proyecto de inversión y en general la cartera de Inversiones, debe contar con un análisis previo de factibilidad que tome en cuenta factores como el riesgo, rentabilidad, factores políticos, tiempos de retorno, etc.

1.1.4.2. Colocaciones

El proceso de Colocaciones consta de planes de administración en la ubicación de los recursos de la microfinanciera como créditos para determinados clientes. Esto abarca métodos de entrega de préstamos de

dinero bajo un análisis de la situación de clientes, es decir un estudio del historial y proyección de personas a las cuales prestar esos recursos.

1.1.4.3. Recuperaciones

El proceso de Recuperaciones se encarga de prevenir pérdida por créditos impagos otorgados a clientes que no cumplen con sus obligaciones con la microfinanciera. El proceso comprende desde la evaluación de los créditos no pagados hasta la ejecución del cobro coactivo de las garantías del crédito. Este proceso puede resultar en una renegociación con el cliente, lo cual se traduce en un crédito reestructurado.

1.1.4.4. Operaciones

El proceso de operaciones agrupa todas actividades necesarias para que los clientes puedan realizar cualquiera de las siguientes transacciones: depósitos, retiros, transferencias, pago de servicios y pago de obligaciones. Por otro lado, comprende las tareas relacionadas al cierre de caja diario y el balance de operaciones.

1.1.4.5. Captaciones

Este proceso gestiona el incremento de la cartera de clientes y por ende la participación en el mercado de la microfinanciera. La forma de obtención de nuevos clientes, la distribución de información adecuada y detallada a personas que sean identificadas como potenciales clientes para la microfinanciera.

1.1.4.6. Riesgo Crediticio

Es el proceso encargado de analizar los diferentes tipos de crédito que se han otorgado, asignar la provisión necesaria para estos créditos y planificar y ejecutar acciones para aminorar el riesgo de que un cliente no cumpla con sus obligaciones.

1.1.4.7. Riesgo Operativo

Es el proceso encargado de gestionar todos los eventos que involucran una pérdida por operaciones ya sea por deficiencias o fallas en los procesos internos, fallas del personal, de la tecnología de la información o por una ocurrencia de un evento externo. Su finalidad es disminuir la probabilidad de ocurrencia de estos eventos y aminorar su impacto.

1.1.4.8. Riesgo de Mercado

Este proceso administra todos los eventos que involucran la probabilidad de pérdidas financieras en posiciones dentro y fuera del balance, derivadas de las fluctuaciones de los precios de mercado como las tasas de interés, los tipos de cambio y los precios de acciones.

1.1.5. CADENA DE VALOR

La cadena de Valor del BCP consta de Actividades Primarias y de Apoyo las que en conjunto dan valor agregado a los procesos de la institución.

Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura.-** Forma parte importante y fundamental del funcionamiento del Banco, las actividades primordiales prevalecen en la planeación a largo plazo, tomando como base el planeamiento de lo que quiere ser la empresa y como puede llegar a hacerlo utilizando estrategias de crecimiento, eficiencia y gestión de riesgo para llegar al éxito de la organización.
- **Dirección de Recursos Humanos.-** Es el pilar principal de la cadena de valor del banco ya que busca contar con personal altamente capacitado y motivado.
- **El Área de investigación y desarrollo tecnológico.-** Permite reestructurar y mejorar los sistemas que se necesita día a día en el banco, permitiendo también reducir costos que sean innecesarios o sistemas fuera de actualización, permite agilizar las operaciones y acortar procesos de gestión para servir y darle satisfacción al cliente.
- **La administración centralizada.-** Se encarga de brindar al banco servicios especializados a través de terceros como edificios (Administración de Inmuebles), Archivo Central, Helpdesk, entre otras.

Actividades Primarias:

- **Logística Interna.-** Se apoya en los factores de soporte para abastecer a las diversas divisiones y áreas con los recursos necesarios para el cumplimiento eficiente de sus responsabilidades.

- Operaciones.- El banco cuenta con varias divisiones y áreas para brindar servicios de tercerización operativa y administrativa, aplicando conceptos integrales de gestión y mejora continua, para asegurar una operación eficiente en tiempo, costo y calidad de servicio.
- Logística Externa.- El banco contrata los servicios de la empresa Olva Courier que brinda servicios de mensajería por zonas, mensajes corporativos, asistencia de servicios a bancos, que entregan promociones, publicidad, estado de cuentas a todos los clientes.
- Marketing.- El banco para poder informar o comunicar las promociones a sus clientes lo realizan a través de publicidades muy creativas y llamativas, tiene el servicio de la empresa CIRCUS de publicidad y marketing como la campaña de 7 veces tu sueldo y el cuy mágico.
- Servicios.- Los servicios que brinda son en diversos canales de atención como Banca por teléfono, Banca por Internet, Agentes BCP, Oficinas, Cajeros automáticos.

La Figura N° 1.4 muestra los nuevos retos que se presenta en el tiempo los cuales exigen al banco mayor seguridad.



Fig. N° 1.4 Nuevos Retos y Desafíos

Fuente: Fifth Third Bank – Electronic Fraud and the Evolution of Cybercrime (2010)

A través de la bancarización, las entidades financieras han encontrado una oportunidad de contribuir a la inclusión social mediante el empleo de tecnologías accesibles, económicas y de alta difusión; a la vez que impulsan el crecimiento del sistema.

El uso de nuevos canales para productos y servicios bancarios, empleando las TICs, genera una innovación en el modelo de negocio y traen consigo nuevos riesgos de diversa complejidad.

1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1. ESTADO ACTUAL

El Banco ha obtenido en estos tres últimos años resultados sorprendentes, por las utilidades obtenidas y por la evolución de los negocios que se han realizado. La utilidad neta del año 2009 fue aproximadamente US\$ 350.0 millones, casi un 25.6% más de las obtenidas el año anterior, logrando un retorno de la inversión para sus accionistas del 33%, además de lograr una eficiencia en la gestión de un 51%, cifras que han sido realmente muy satisfactorias y las más altas obtenidas en el mercado financiero.

El importante incremento en las utilidades del Banco, se han debido principalmente por el aumento de las comisiones por servicios bancarios, el aumento en la participación de depósitos y la participación en colocaciones.

Un gran porcentaje de los ingresos del banco se debe a los productos que administra la banca minorista, la cual se ha convertido en la principal unidad generadora de utilidades, contribuyendo con aproximadamente el 60% de las utilidades totales del Banco.

El incremento de las ganancias generadas, han conllevado a que se fortalezcan los puntos de contacto con los clientes, aumentando de esta forma el número de oficinas del Banco, como también fortaleciendo los canales con los que ya cuenta actualmente (Operaciones Vía Internet,

Agentes del Banco, Cajeros Automáticos, entre otros); adicionalmente se está capacitando a todos los empleados de la institución para que puedan orientar mejor a los clientes y también poder captar nuevos clientes.

Durante el presente año el Banco se ha propuesto metas y objetivos ambiciosos; sin embargo durante el primer trimestre del año se han superado los mismos, por lo cual se ha generado una gran expectativa por los resultados a obtener a fines de año, los cuales incluso podrían llegar a superar a los del año 2012.

1.2.2. MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

“Servir al Cliente”. El cliente representa la razón de ser del Banco. Todos nuestros esfuerzos están encaminados a darle el mejor servicio para lograr su total satisfacción. Nuestra gente se esmera permanentemente por complacer todas las necesidades de nuestros clientes, desarrollando nuevos productos y servicios.

1.2.3. VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

“Ser un banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado”. El Banco busca simplicidad en todos sus procesos, dando al cliente un servicio de calidad, adicionalmente busca que su personal este en constante capacitación e identificados con la institución.

1.2.4. VALORES EN LA INSTITUCIÓN

Los valores que se practican en el Banco son:

- La ética, “Somos una institución con integridad, con gente honesta y responsable.”
- El cliente, “es nuestra razón ser. Nos debemos a nuestros clientes para conseguir su preferencia, fidelidad y permanencia.”
- Nuestra Gente, “Contamos con los mejores profesionales, incentivamos su desarrollo y potencial emprendedor”.
- La innovación, “Innovamos continuamente para responder a los requerimientos del mercado.”

1.2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del banco que se ha planteado para el presente año son:

- Incrementar los ingresos en todos los productos que maneja.
- Reducción de costos.
- Mantener el liderazgo en el sector financiero.
- Incrementar el número de clientes y fidelizar a los que ya tiene.
- Ser líderes en calidad y servicio a los clientes.
- Mejorar el clima laboral de la institución.

1.2.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

1. Liderazgo en el sistema financiero nacional.
2. Sólida Estructura Financiera e importante respaldo patrimonial del grupo Credicorp.
3. Cuenta con la mayor cantidad de agencias bancarias a nivel nacional.
4. Alta participación en el mercado, tanto en cantidad de cliente como en saldos de depósitos y colocaciones.
5. Conservadora Gestión de Riesgo crediticio.
6. Posee un equipo humano altamente capacitado, motivado e identificado con la institución.
7. Gran capacidad de servicio y atención al cliente.

DEBILIDADES

1. Los clientes tienen la percepción de que es un Banco caro.
2. Baja participación de mercado en el sector PYME.
3. Riesgo devaluatorio asociado al alto nivel de dolarización de la cartera
4. La estructura organizacional es poco flexible.
5. Falta de agilidad en los procesos internos para lograr la ejecución rápida de proyectos.

1.2.7. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES

1. Incorporación de sectores poco bancarizados, como es el caso de la Banca Minorista, actualmente en crecimiento.
2. Expansión de servicios, a través de canales y venta cruzada.
3. Crecimiento continuo de las colocaciones de los créditos PYME.
4. Incremento de la capacidad adquisitiva de las personas.
5. Favorables perspectivas macroeconómicas.

AMENAZAS

1. El ingreso en el mercado financiero de bancos de primer nivel mundial.
2. Crecimiento de sus competidores en los sectores PYME y corporativo.
3. Incorporación de nuevos productos bancarios, con intereses bajos y mayores beneficios.

1.2.8. MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Lista de fortalezas F1 Liderazgo en el sistema financiero nacional. F2 Sólida Estructura Financiera y respaldo patrimonial. F3 Mayor cantidad de agencias bancarias a nivel nacional. F4 Alta participación en el mercado. F5 Conservadora Gestión de Riesgo crediticio. F6 Equipo humano altamente capacitado, motivado. F7 Gran capacidad de servicio y atención al cliente.</p>	<p>Lista de debilidades D1 Percepción de banco caro. D2 Baja participación de mercado en el sector PYME. D3 Riesgo devaluatorio. D4 La estructura organizacional es poco flexible. D5 Falta de agilidad en los procesos internos.</p>
<p>Lista de oportunidades O1 Incorporación de sectores poco bancarizados, O2 Expansión de servicios a través de canales. O3 Crecimiento continuo de los créditos PYME. O4 Incremento de la capacidad adquisitiva de las personas. O5 Favorables perspectivas macroeconómicas.</p>	<p>FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de canales de atención al cliente como Agentes, Banca por Teléfono, Homebanking con la finalidad de bancarizar al cliente. • Continuar las alianzas estratégicas con empresas que permitan tener acogida entre sectores estratégicos, por ejemplo WANDA alianza con MOVISTAR, Tarjeta Naranja alianza con EDELNOR. 	<p>DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos de Planificación para agilizar las formalidades y se inicien los Proyectos de Sistemas o Negocios sin trabas. • El Marketing desarrollado debe llegar a los sectores C, D de tal manera que la percepción cambie. • El Banco está logrando mayor participación en las PYMES luego de adquirir EDYFICAR.
<p>Lista de amenazas A1 El ingreso en el mercado financiero de bancos de primer nivel mundial. A2 Crecimiento de sus competidores en los sectores PYME y corporativo. A3 Incorporación de nuevos productos bancarios, con intereses bajos y mayores beneficios.</p>	<p>FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afinar el cálculo de las tasas para los diversos productos que ofrece el Banco con la finalidad de hacerlos competitivos. • Se ha creado un área específica con la finalidad de estudiar el impacto de los nuevos productos a través de pilotos y así medir el impacto en los clientes finales y en la rentabilidad del banco. 	<p>DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las debilidades como las amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinaciones entre ASBANC y SBS para fortalecer los criterios, reglas para que nuevos bancos o financieras entren al Sistema.

Fig. N° 1.5 Matriz FODA
Fuente: Elaboración Propia

1.2.9. ENTORNO

Durante buena parte de la presente década, las economías latinoamericanas se han visto favorecidas por un contexto internacional excepcionalmente favorable, caracterizado por una robusta expansión de la actividad económica global, altos precios de las materias primas, abundante liquidez y bajas tasas de interés. Adicionalmente, la expansión registrada por la economía de los Estados Unidos fue un factor que fortaleció el dinamismo económico mundial observado en los últimos años.

Este panorama está cambiando rápidamente, en la medida que se está consolidando un escenario de enfriamiento de la economía norteamericana, lo que para algunos economistas podría ser el inicio de una recesión. Esta posibilidad viene generando incertidumbre e inquietud porque históricamente las recesiones en los Estados Unidos han anticipado una significativa contracción de la actividad económica mundial.

En el caso concreto de Perú, se ha reducido sustancialmente el peso de su deuda pública, la que pasó, como porcentaje del PBI, de 47% en el 2003 a 28% al cierre del año anterior. En el 2007, la economía peruana se ha expandido 8,3 por ciento, impulsada, principalmente, por factores internos que han reducido la vulnerabilidad del crecimiento ante la turbulencia en los mercados internacionales.

Esta continua evolución favorable de la actividad económica, que ha elevado el nivel de ingresos, permitió el fortalecimiento de las finanzas de las empresas y personas, lo cual se ha reflejado en una mejora del riesgo crediticio de 4.3% a un 3.0% y en un crecimiento significativo de las colocaciones. En el sistema bancario los créditos de consumo en moneda nacional registraron una tasa de crecimiento de 41.2%, los préstamos se incrementaron en un 15.2% en los últimos 12 meses.

Este contexto financiero ha sido el impulsador para atraer capital extranjero al país, el cual ha conllevado al ingreso de nuevas entidades al sistema bancario (HSBC, Santander, Deutsche bank) y a la consolidación de otras instituciones financieras como Interbank y el BBVA Banco Continental, los cuales están lanzando campañas agresivas para poder captar nuevos clientes y mejorando los productos que actualmente poseen.

Ante esto la estrategia del Banco ha consistido en crecer a través de la apertura de más puntos de contacto con sus clientes (Agencias bancarias, Agentes del Banco, Internet, Banca por Teléfono, entre otros). Además, ha decidido incrementar el número de clientes que actualmente posee, incursionando en nuevos segmentos de clientes y mejorando los productos que posee actualmente; no dejando de lado la fidelización de los clientes que ya tiene en cartera.

1.2.10. PERSPECTIVAS

Los resultados mencionados anteriormente sirven de base para asegurar una sólida expansión de la actividad económica en el presente año. Así, se espera que la economía mantenga un ritmo de expansión importante (7,0 por ciento), gracias a:

- La puesta en marcha de grandes proyectos de inversión, que continuarán durante este año.
- El impulso del sector público, que cuenta con los recursos necesarios para incrementar el gasto sin necesidad de requerir financiamiento en los mercados externos.

En este contexto, si bien el crecimiento económico del 2013 sería ligeramente inferior a lo observado en el 2012, seguiría estando ligeramente por encima del producto potencial. Por este motivo tenemos la expectativa de que el negocio bancario del Banco crecerá. El margen financiero aumentará por los mayores volúmenes de colocaciones y los ingresos por comisiones por servicios bancarios continuarán creciendo como resultado del incremento del número y monto de las operaciones.

El riesgo crediticio se mantendrá bajo y las provisiones para deudas morosas no constituirán un cargo importante en el estado de resultados.

Por otro lado, la liquidez, la solvencia del capital, y la rentabilidad del Banco se verán incrementadas en este año, lo cual nos sitúa en posición competitiva en el sector financiero.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

La realización del presente trabajo se ha basado en los siguientes conceptos y metodologías:

- Inteligencia de Negocios
- Datawarehouse
- Datamart
- Dashboard
- Datamining
- Gerencia de Proyectos

2.1.1. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

“Inteligencia de Negocios se refiere al proceso de convertir datos en conocimiento y conocimiento en acciones para crear la ventaja competitiva del negocio” según The Datawarehousing Institute.

Inteligencia de negocios es un proceso de negocios, no un proyecto de tecnología, que convierte la información de la empresa en un arma estratégica. La tecnología adecuada debe soportar el proceso, así como una metodología de implantación.

Elizabeth Luckevich, define la inteligencia de negocios como un concepto multifacético, que se puede examinar desde tres diferentes perspectivas:

- Tomar decisiones rápidas.- Enfocado en ayudar a las personas a tomar decisiones que mejoren el rendimiento de la compañía e impulsen su ventaja competitiva en el mercado.
- Convertir los datos en información.- Se basa en convertir grandes cantidades de datos en información útil para la toma de decisiones. Para poder convertir los datos en información, se requiere identificar y cuantificar las métricas más importantes de la empresa, estas métricas se conocen como indicadores de gestión o indicadores estratégicos de gestión (KPI- Key Performance Indicators).
- Utilizar un método razonable para la gestión empresarial.- La inteligencia de negocios puede ser definida como un método para la gestión empresarial, una forma de pensamiento organizacional, debido a su enfoque racional basado en hechos a la hora de tomar decisiones.

La Inteligencia de Negocios es un marco de referencia para la gestión del rendimiento empresarial, un ciclo continuo por el cual las compañías definen

sus objetivos, analizan sus progresos, adquieren conocimiento, toman decisiones, miden sus éxitos y comienzan nuevamente. A esta progresión se le conoce como ciclo de Inteligencia de Negocios.

Dicho proceso se complementa con un conjunto de productos y servicios que permiten a los usuarios finales utilizar y analizar de manera rápida y sencilla la información para la toma de decisiones de negocio a nivel operativo, táctico y estratégico.

2.1.2. DATAWAREHOUSE

Datawarehouse es una colección de datos, organizados, integrados, historizados y disponibles para facilitar la toma de decisiones de usuarios finales.

El proceso básico de un Datawarehouse está compuesto de la siguiente forma:

- Datos Operacionales o Fuentes.- Son los orígenes de datos, comúnmente son los datos de los Sistemas de Información.
- Proceso de Extracción.- Selección sistemática de los datos de los aplicativos fuentes, extracción de la información de una forma consistente y única.
- Transformación de Datos.- Proceso de analizar la información en base a las necesidades del negocio y realizar cambios como

sumarizar los datos operacionales. En este punto se crean los modelos dimensionales.

- Carga de Datos.- Carga de la información al Datawarehouse.
- Calidad de Datos.- Se encarga de la validación de la información que será utilizada por el usuario.
- Herramientas de acceso.- Herramientas que proveen de acceso de los datos.

2.1.3. DATAMART

Un Datamart es una versión especial de almacén de datos (Datawarehouse). Son subconjuntos de datos con el propósito de ayudar a que un área específica dentro del negocio pueda tomar mejores decisiones. Los datos existentes en este contexto pueden ser, agrupados, explorados y propagados de múltiples formas para que diversos grupos de usuarios realicen la explotación de los mismos de la forma más conveniente según sus necesidades.

Los beneficios de un Datamart son:

- Fácil acceso a los datos que se necesitan frecuentemente.
- Crea vista colectiva para grupo de usuarios.
- Mejora el tiempo de respuesta del usuario final.
- Costo inferior al de la aplicación de un completo almacén de datos.
- Los usuarios potenciales son más claramente identificables que en un almacén de datos completo.

2.1.4. DATAMINING

“Datamining es un proceso iterativo en el que su progreso es definido por el descubrimiento, sea por medios manuales o automáticos”, según Mehmed Kantardzic.

Datamining es la búsqueda de información nueva, valiosa y relevante en grandes cantidades de datos. Es un esfuerzo cooperativo entre humanos y computadoras. Los mejores resultados se obtienen en un balance entre el conocimiento de los humanos, experto en describir problemas y objetivos, con las capacidades de búsqueda de las computadoras.

En la práctica, los principales objetivos de proyectos de DataMining son la predicción y la descripción. La predicción involucra usar variables o campos en la información para predecir valores desconocidos o futuros de otras variables de interés. La descripción, se enfoca en encontrar patrones que describan los datos que pueden ser interpretados por humanos. En conclusión se puede definir las actividades de datamining en dos categorías:

- Datamining Predictivo: Desarrolla el modelo.
- Datamining Descriptivo: Produce nueva información en base a la información existente.

2.1.5. GERENCIA DE PROYECTOS

La Gerencia de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para atender los

requerimientos del mismo. Es también lograr los objetivos a través del uso de procesos tales como: inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Los Proyectos se desarrollan en los sectores de construcción, ingeniería de software, energía y minas, textil, defensa, aeronáutica, naval, mecánica, transporte, telecomunicaciones, educación, etc. y en casi cualquier área del conocimiento humano. La Gerencia de Proyectos permite una realización profesional de proyectos en los que intervienen una múltiple cantidad de personas (desde decenas a miles), con diferentes tiempos de desarrollo (horas, meses, años).

2.1.6. DASHBOARD

Según Wayne W. Eckerson, Director del Datawarehouse Institute un Dashboard, es una herramienta tecnológica capaz de entregar los datos que la mayoría de usuarios de nivel estratégico y táctico de las organizaciones requieren, pero sólo los que ellos necesitan y cuando los necesitan. En otras palabras existen usuarios de nivel estratégico y táctico que realmente no necesitan visualizar información que no sea útil al menos que se encuentre una excepción. Y si en determinado momento la hallan, pueden ir al detalle, de una forma rápida y eficiente.

Un Dashboard (tablero de comando integrado) enfocado a entregar información sobre el desempeño de una organización muestra la información por capas partiendo de lo micro a lo macro.

- **Capa Superior: Monitorear y mostrar excepciones.** La capa de arriba de un Dashboard de desempeño es un reporte visual de excepciones. Éste le permite a los usuarios tener una media docena de métricas en la pantalla para su fácil visualización. Normalmente las métricas (KPI- Key Performance Indicators - indicadores claves de desempeño) son representadas por iconos visuales (semáforos, medidores de gasolina, termómetros), gráficos, o tablas que son actualizados dependiendo de las necesidades del usuario. Las métricas ó KPI dan a los usuarios una rápida perspectiva del desempeño de los procesos o personas que ellos manejan.
- **Capa Media: Análisis y Exploración.** En esta capa el usuario trata de responder las preguntas del por qué las excepciones que se presentaron en uno o varios KPI que se mostraron en la capa superior. En esta capa el usuario tendrá la posibilidad de hacer un análisis más avanzado arrastrando dimensiones y atributos hasta llegar a responder sus preguntas de las excepciones.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento de la economía en estos últimos años, ha conllevado que las instituciones financieras compitan de manera agresiva entre ellas, tratando no solo de mantener a sus clientes, sino captar cada vez más clientes (personas naturales y personas jurídicas), identificar y segmentar a su cartera como Potenciales, No Potenciales. Esto se hace posible en la Banca Mayorista gracias a diversos reportes que son entregados para el análisis y toma de decisiones.

El área de Planeamiento Estratégico y Desarrollo de Negocios actualmente cuenta con diferentes fuentes de información, con las cuales realiza varios procesos para obtener reportes finales, un grupo de éstos es el File de

Gestión, debido a esto se da origen a la necesidad de contar con un modelo de datos en función al negocio.

Es así que al tener la información centralizada ayuda a enfocar mejor los esfuerzos comerciales para generar mayor rentabilidad en las operaciones con los clientes y facilitar la gestión comercial de los usuarios manteniendo la participación de mercado del BCP, permitiendo el ahorro de tiempo que actualmente se emplea para recopilar información que proviene de diversos aplicativos y áreas. Hoy los reportes son entregados luego de 2 meses no permitiendo a los funcionarios de negocios hacer una correcta gestión de su cartera para aumentar la participación de mercado y rentabilidad del banco; así mismo no permite hacer un seguimiento de los indicadores de gestión, desempeño dentro de la jerarquía funcional de la Banca Mayorista, ni llegar al nivel de operación, producto dentro de estos reportes.

El Banco en la actualidad es líder en la mayoría de sus productos financieros, y para poder mantenerse como tal, necesita ser flexible en sus procesos.

Este proceso hace que la toma de decisiones por parte de los Funcionarios de Negocios y Analistas no sea la óptima, ya que el tiempo utilizado es mayor a los de la competencia. El no contar con agilidad en los procesos representa un problema ante el dinamismo del mercado y los clientes actualmente en crecimiento, en particular para la Banca Mayorista que necesita un trato especial por la cartera que maneja con el Banco.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Alternativa 1

Diseño de un Datamart para la Banca Mayorista, debido a que se busca agilizar la obtención de los reportes finales que muestra los indicadores de gestión por Funcionario de Negocio, Banca, Tiempo. El proyecto será realizado con personal del Banco.

Alternativa 2

Diseño de un Datamart para Banca Mayorista. Al igual que la alternativa 1, pero con apoyo de un Outsourcing.

Alternativa 3

Automatizar la labor diaria del Funcionario de Negocio mediante la creación de reportes en Excel para cada uno de los indicadores solicitados, mediante el desarrollo de macros en Excel.

3.2.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

ALTERNATIVA 1

Ventajas

Creación de un repositorio de información único para la Banca Mayorista con todos los conceptos de negocios propios de esta área.

- Dentro de los lineamientos estratégicos del Banco el Datawarehouse está destinado a convertirse en la principal fuente de información para gestión y análisis de toda la información del Banco.
- Control de calidad de información que se muestra al usuario.
- Los participantes del proyecto tienen un alto conocimiento sobre el negocio de la Banca Mayorista.

Desventajas

- La extracción y transformación de la información desde cada una de las fuentes de información.
- El tiempo de diseño del Datamart y la visualización de los reportes, sobrepasan el año de trabajo aproximadamente.

ALTERNATIVA 2

Ventajas

- Personal altamente capacitado en proyectos de Inteligencia de Negocios.

Desventajas

- Personal sin conocimiento acerca del negocio de la Banca Mayorista.
- No conocimiento de los procedimientos de desarrollo de proyectos en el Banco.
- Poco acceso a la información para los proveedores.

ALTERNATIVA 3

Ventajas

- Rápido desarrollo de la interfaces y reportes en Excel.
- El Banco cuenta con personal capacitado en Excel y lenguajes de programación como Visual Basic.
- Familiaridad para el usuario de la herramienta Excel.

Desventajas

- La información no se encontrará centralizada.
- Alto costo de mantenimiento de los reportes.
- No existe un proceso de control de calidad de la información visualizada por el usuario.

- La información estará centrada en la obtención de los indicadores de Gestión.

3.3 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

Para poder tomar una decisión y seleccionar la alternativa adecuada estudiaremos las soluciones alternativas planteadas desde el punto de vista de costos, tiempo, análisis técnico y conocimiento del negocio con lo cual se cubren todos los aspectos de las soluciones. El peso de cada uno de los criterios a tomar se realizó en base a la importancia que tiene para un proyecto BI el conocimiento del negocio y la parte técnica; por ello los pesos son: un 15% para los costos, 15% para el tiempo, 50% para el criterio técnico y un 20% para el conocimiento del negocio. Adicionalmente la puntuación para cada uno de los criterios variará entre los valores de 1 y 5 puntos.

3.3.1 ANALISIS DE COSTOS

Se muestra a continuación los costos de cada alternativa de solución, estos se han calculado en base a los roles y el tiempo se ha consolidado en el número de meses del recurso al 100% de su tiempo.

El Cuadro N° 3.1 muestra los costos de la alternativa 1.

ROL	Costo Mensual del recurso S/. (1 mes = 120 horas)	TIEMPO (Meses)	Costo para el proyecto (S/.)
Administrador de Proyectos	5000.00	6	30000.00
Analista de Negocios	4000.00	6	24000.00
Analista Funcional de datawarehouse	4000.00	10	40000.00
Analista Técnico de datawarehouse	3500.00	8	28000.00
Analista Programador datawarehouse	3200.00	8	25600.00
DBA	4000.00	2	8000.00
Total			155600.00

Cuadro N° 3.1 Costos de Alternativa 1

El Cuadro N° 3.2 muestra los costos de la alternativa 2.

ROL	Costo Mensual del recurso S/. (1 mes = 120 horas)	TIEMPO (Meses)	Costo para el proyecto (S/.)
Administrador de Proyectos	5000.00	6	30000.00
Analista de Negocios	4000.00	6	24000.00
Analista Funcional de datawarehouse	4000.00	3	12000.00
Analista Técnico de datawarehouse	3500.00	4	14000.00
Analista Senior	6000.00	8	48000.00
Analista Junior	3500.00	14	49000.00
Administrador de Servidores	4000.00	2	8000.00
Total			185000.00

Cuadro N° 3.2 Costos de Alternativa 2

El Cuadro N° 3.3 muestra los costos de la alternativa 3.

ROL	Costo Mensual del recurso S/. (1 mes = 120 horas)	TIEMPO (Meses)	Costo para el proyecto (S/.)
Administrador de Proyectos	5000.00	3	15000.00
Analista de Negocios	4000.00	3	12000.00
Analista Funcional	4000.00	5	20000.00
Analista Técnico	3500.00	4	14000.00
Programador	3200.00	4	12800.00
Administrador de Servidores	4000.00	2	8000.00
Total			81800.00

Cuadro N° 3.3 Costos de Alternativa 3

Según los datos obtenidos se puede notar que la alternativa 3 genera un menor costo con respecto a las alternativas 1 y 2. Por lo cual se le asignara a la alternativa 3 el puntaje máximo de 5 puntos, mientras que a la alternativa 1 se le asigna un puntaje de 2.6 y a la alternativa 2 se le asigna un puntaje de 2.2 de manera proporcional. El cuadro N° 3.4 muestra este consolidado.

ALTERNATIVA	PUNTAJE
Alternativa 1	2.6
Alternativa 2	2.2
Alternativa 3	5

Cuadro N° 3.4 Consolidado de Análisis Costos

3.3.2 ANÁLISIS DE TIEMPO

Se muestra a continuación los tiempos de cada alternativa de solución, estas muestras el tiempo total que tomará el desarrollo del proyecto, los cuales se han calculado en base a las estimaciones realizadas antes de iniciar el proyecto. El Cuadro N° 3.5 consolida éstos tiempos por cada alternativa planteada.

ALTERNATIVA	TIEMPO TOTAL (Meses)	PUNTAJE
Alternativa 1	18	3
Alternativa 2	18	3
Alternativa 3	9	5

Cuadro N° 3.5 Consolidado de Análisis Tiempo

3.3.3 ANÁLISIS TÉCNICO

El Banco cuenta con estándares para la explotación de la información y el envío de información a los Analistas de Negocios, entre los cuales tenemos:

- Integrar la información en un repositorio único y que cumpla con los estándares de calidad de datos definidos.
- Que la información a trabajar pueda ser reutilizada para otras áreas dentro de la institución.
- Flexibilidad para poder realizar cambios en el futuro.
- Calidad de la información, para la toma de decisiones.
- Mantener la seguridad y confidencialidad de la información del Banco.

Según los puntos descritos se ha colocado un puntaje parcial para cada alternativa esto se muestra en el Cuadro N° 3.6.

ALTERNATIVA	TIEMPO TOTAL (Meses)	PUNTAJE PARCIAL
Alternativa 1	Integridad	5
	Reutilizable	5
	Flexibilidad	5
	Calidad de datos	5
	Seguridad y confidencialidad	5
Alternativa 2	Integridad	5
	Reutilizable	5
	Flexibilidad	5
	Calidad de datos	5
	Seguridad y confidencialidad	2
Alternativa 3	Integridad	2
	Reutilizable	2
	Flexibilidad	2
	Calidad de datos	2
	Seguridad y confidencialidad	3

Cuadro N° 3.6 Análisis Técnico por Alternativa

El Cuadro N° 3.7 consolida los puntajes parciales obtenidos en el cuadro anterior mostrándolos por alternativa.

ALTERNATIVA	PUNTAJE
Alternativa 1	5
Alternativa 2	4
Alternativa 3	2

Cuadro N° 3.6 Consolidado de Análisis Técnico

3.3.4 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

El conocimiento del Negocio es un factor muy importante para el éxito de un proyecto de Inteligencia de Negocios. Este factor abarca lo siguiente:

- Buen conocimiento del Negocios de la Banca Mayorista.
- Buena comunicación con los usuarios para poder traducir de manera correcta su necesidad.
- Realizar un buen Análisis Funcional como Técnico. Estos toman mayor tiempo que en un proyecto de desarrollo de Software.

Durante el ciclo de este tipo de proyectos hay mucha interacción con los usuarios y mucho análisis. Se muestra a continuación los tiempos de cada alternativa de solución, estas muestran el tiempo total que tomará el desarrollo del proyecto, los cuales se han calculado en base a las estimaciones realizadas antes de iniciar el proyecto. El Cuadro N° 3.7 muestra los puntajes parciales obtenidos por cada alternativa.

ALTERNATIVA	TIEMPO TOTAL (Meses)	PUNTAJE PARCIAL
Alternativa 1	Conocimiento del Negocio	5
	Comunicación con Usuarios	5
	Buen Análisis	5
Alternativa 2	Conocimiento del Negocio	3
	Comunicación con Usuarios	4
	Buen Análisis	4
Alternativa 3	Conocimiento del Negocio	4
	Comunicación con Usuarios	4
	Buen Análisis	4

Cuadro N° 3.7 Análisis de Conocimiento del Negocio por Alternativa

El Cuadro N° 3.8 consolida los puntajes parciales obtenidos en el cuadro anterior mostrándolos por alternativa.

ALTERNATIVA	PUNTAJE
Alternativa 1	5
Alternativa 2	4
Alternativa 3	4

Cuadro N° 3.8 Consolidado de Análisis de Conocimiento del Negocio

3.4 TOMA DE DECISIONES

Ya que hemos analizado las alternativas de solución en la sección anterior en los aspectos de costo, tiempo, aspectos técnicos y negocio llegamos al Cuadro N° 3.9, donde se colocan los puntajes obtenidos por cada alternativa. Para finalmente elegir la alternativa que obtenga el mayor puntaje y será la que se utilizará para el desarrollo del proyecto.

Criterio Evaluación	Peso	Puntajes		
		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Costos	15%	3	2	5
Tiempo	15%	3	3	5
Aspecto técnico	50%	5	5	2
Negocio	20%	5	4	4
Total		4.34	4.08	3.3

Cuadro N° 3.9 Cuadro de Toma de Decisiones

Según el último cuadro se puede concluir que la mejor solución es la alternativa 1.

3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Actualmente en el Banco se cuenta con una arquitectura para el Datawarehouse, a continuación se muestra la Figura N° 3.2 con la arquitectura del mismo.

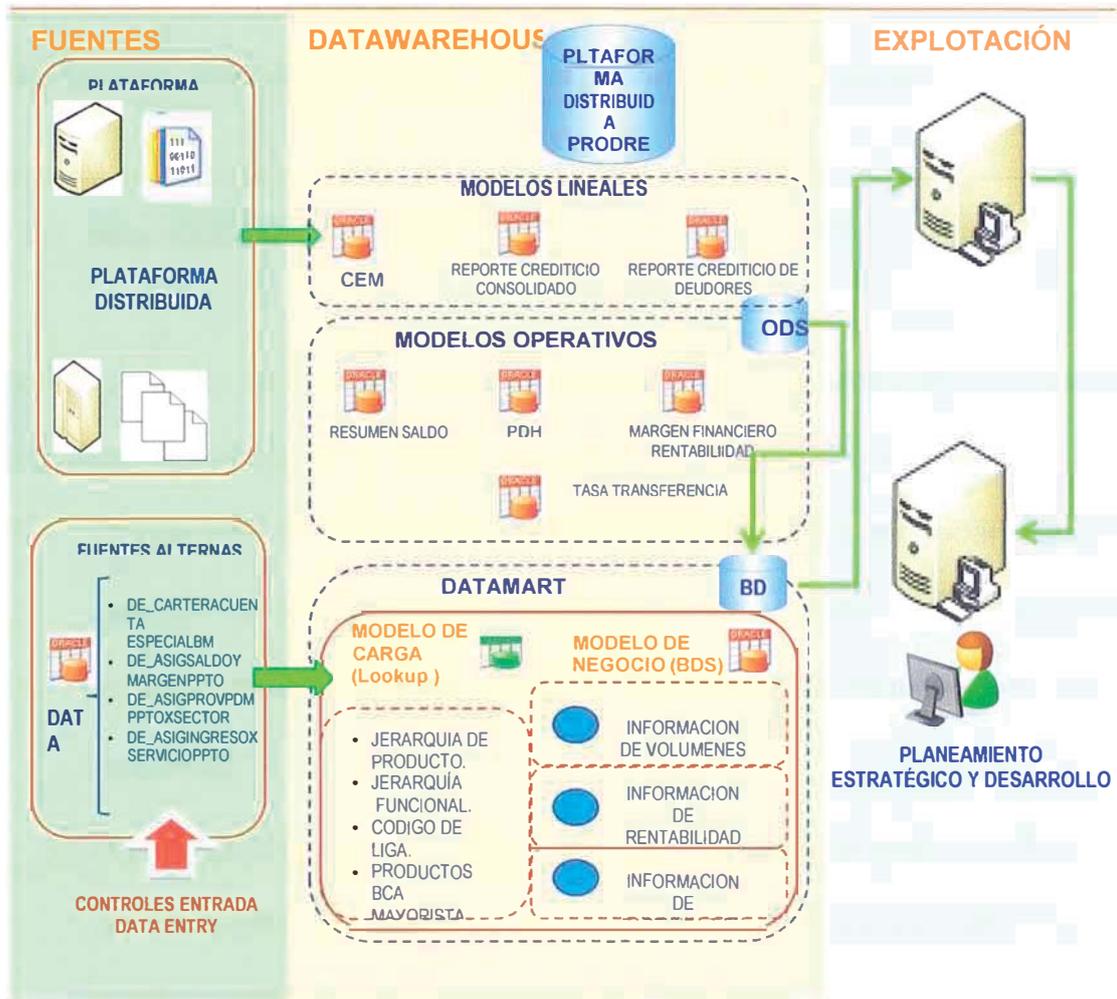


Fig. N° 3.2 Arquitectura de Solución para BM
Fuente: Elaboración Propia

La estrategia para implementar y desarrollar la alternativa 1, se basa en la utilización del DWH existente como base y a partir de la información que ya se tenga generar el DataMart para la Banca Mayorista y así obtener reportes finales para los Funcionarios de Negocios como el File de Gestión.

El presente proyecto tendrá como duración 6 meses. A continuación se detallará los procesos seguidos para el desarrollo del proyecto.

3.5.1 NECESIDAD DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el proyecto se buscará poder satisfacer las necesidades de información encontradas en el área de Banca Mayorista del Banco, las cuales son:

- Contar con un repositorio unificado de datos a fin de poder efectuar análisis de los clientes de manera rápida y poder tomar acciones sobre la información para toda la comunidad de usuarios que así lo requieran.
- Utilizar una herramienta OLAP de avanzada para la mejora de la toma de decisiones basada en una eficiente provisión del conocimiento, de la información y de los indicadores del negocio.
- Facilidad de uso e interpretación de la información pudiendo navegar hasta el mínimo nivel de detalle para el análisis.
- Potenciar la capacidad de las áreas involucradas en el proyecto facilitando la interpretación de indicadores del negocio mediante la

provisión rápida y efectiva de un conjunto de soluciones con capacidades analíticas y de reporting avanzadas.

- Desarrollar toda la arquitectura en un ambiente Web lo cual posibilitará el manejo transparente de cada uno de los usuarios del Data Warehouse independientemente de donde se encuentren.
- Enviar los reportes más importantes a través de correo electrónico automáticamente.

La creación del DataMart para la Banca Mayorista permitirá dar grandes avances en cuanto a la generación del File de Gestión, contrastando la metodología y tiempo empleados al realizar dicha tarea.

La Figura N° 3.3 muestra los procesos de generación del Reporte File de Gestión en 2 escenarios: Actual y Propuesto. El cambio es viable debido a la implementación del DataMart para la Banca Mayorista.

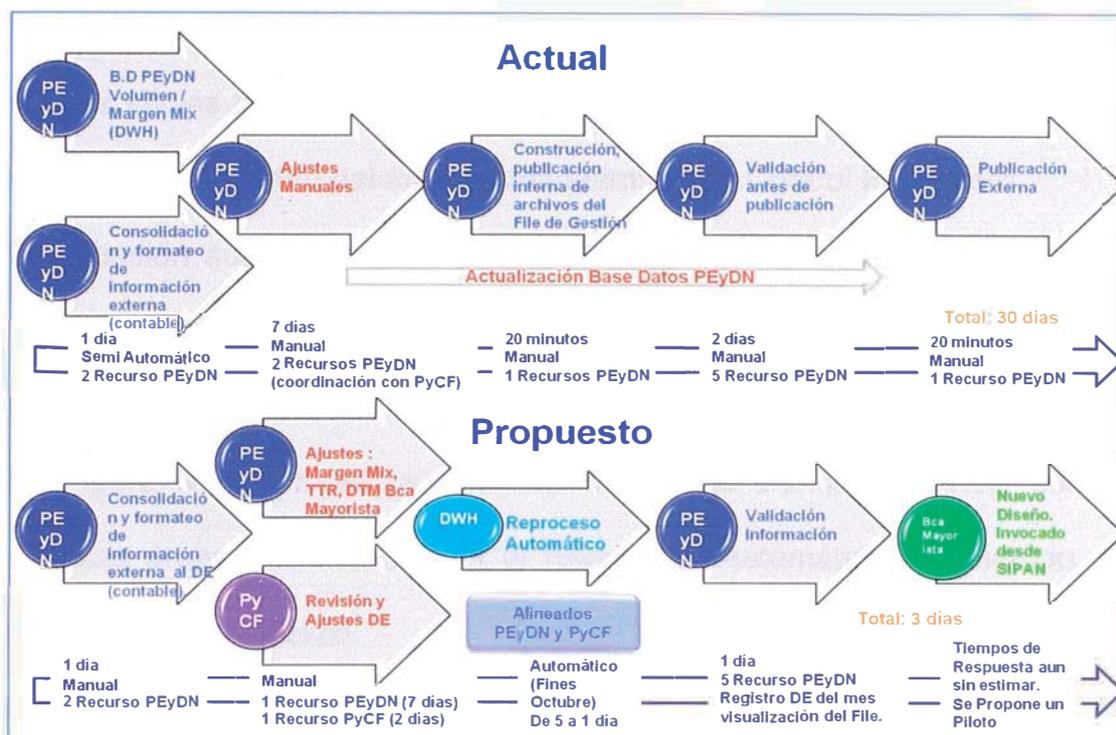


Fig. N° 3.3 Procesos de generación actual y propuesto del File
Fuente: Elaboración Propia

Como observamos en la Figura N° 3.3 la diferencia entre la situación actual y la propuesta ofrece ventajas saltantes en cuanto al tiempo y el trabajo operativo, manual que se estaría dejando a cambio de consolidar la información del DWH.

Este reporte permite al personal de la Banca Mayorista realizar seguimiento mensual del desempeño en los principales indicadores definido en el modelo de Gestión de la Banca Mayorista

Así mismo se muestra el detalle de los indicadores y reportes anexos con el detalle de los clientes.

Otra de las problemáticas es el reproceso automático que se origina por ajustes en las tasas de los productos ofrecidos a los clientes corporativos, dichos ajustes parten del área de Planeamiento y Control Financiero.

La situación actual versus la propuesta involucra la creación de una malla donde se identifiquen todos los procesos necesarios para el Reproceso.

La Figura N° 3.4 muestra la interacción de la Banca Mayorista con las diversas áreas involucradas en el Reproceso Automático y el tiempo que involucra este esfuerzo.

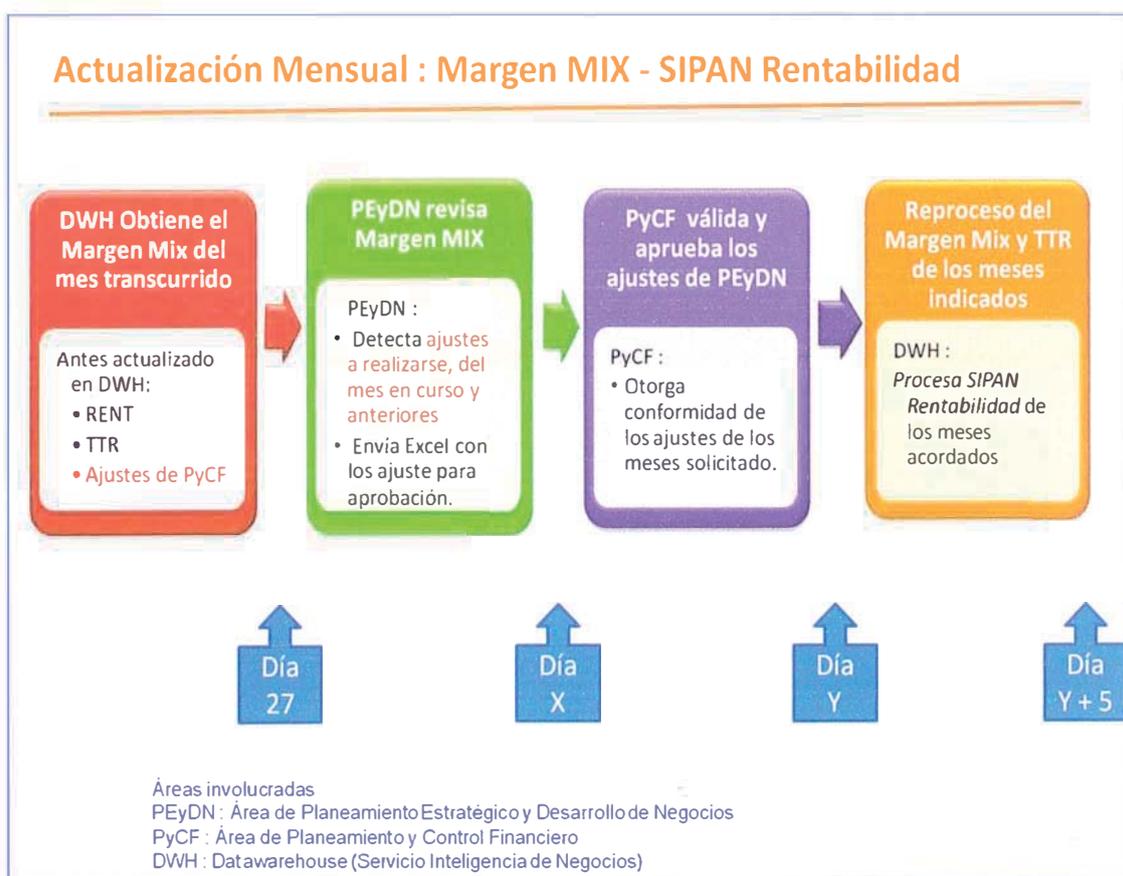
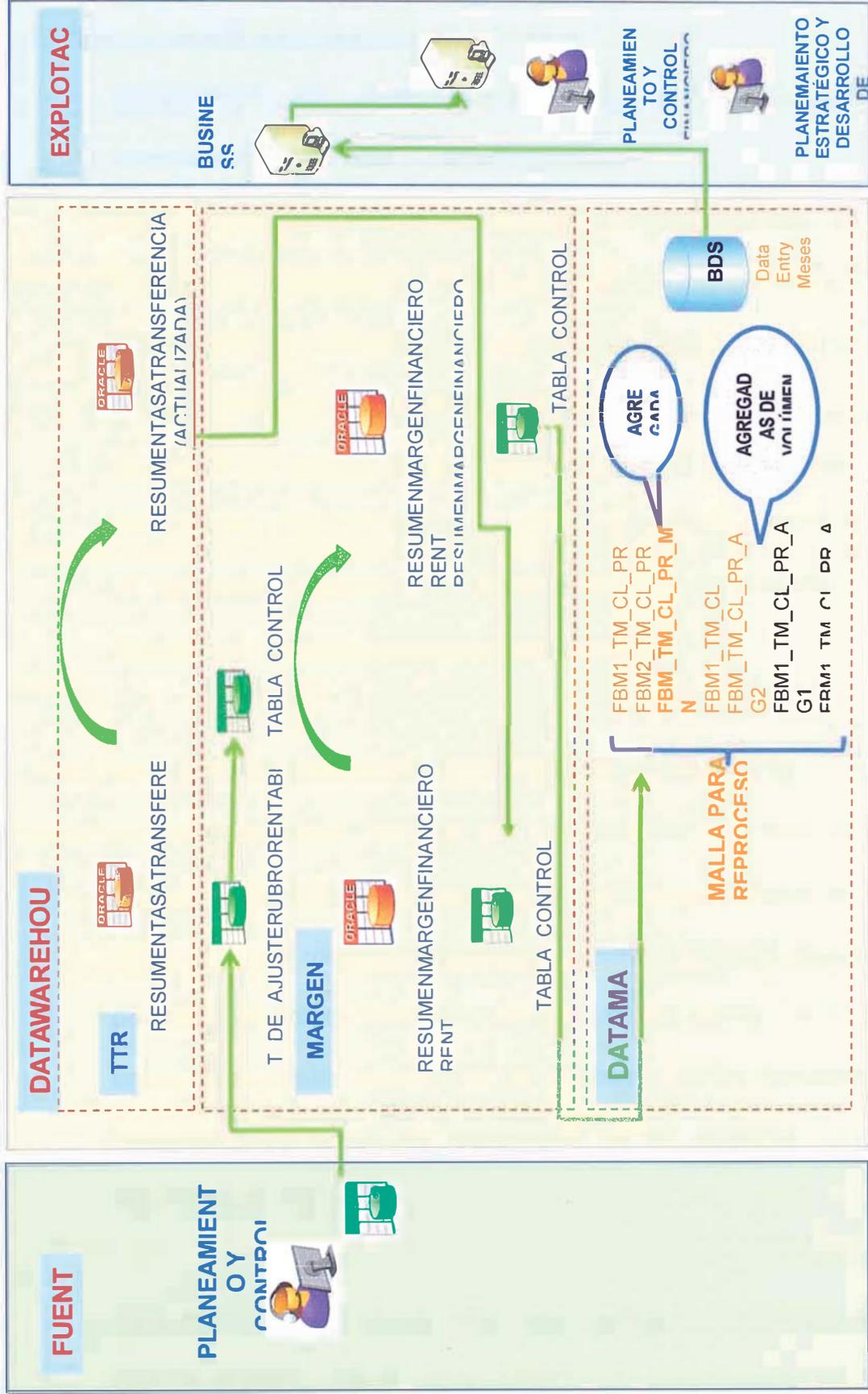


Fig. N° 3.4 Reproceso Automático de Banca Mayorista
Fuente: Elaboración Propia

Mientras que la solución propuesta permite tener todos los procesos identificados en un malla, unificando los scripts de diversos modelos de negocio involucrados tales como rentabilidad, tasas de transferencia, Margen Mix.

En la Figura N° 3.5 se muestra se muestra el Flujo de Información del Reproceso Automático partiendo de la actualización de las tasas por parte del área usuaria y la interacción con Datawarehouse.

REPROCESO AUTOMÁTICO



Fuente: Elaboración Propia

Fig. N° 3.5 Reproceso Automático en DWH

El objetivo de este reproceso es:

- Crear un proceso automático que permita el reproceso de las TTR (tasas de transferencia) y costos asignados.
- Crear un proceso automático que permita el reproceso de los ingresos financieros (consolidados y desagregados), ingresos por servicio (comisiones) y castigos, actualizarlos en todos los modelos de finanzas (TTR y Modelo de Margen Financiero).
- Actualizar la información del DataMart con las operaciones que se han ajustado para realizar los ajustes automáticos a los indicadores de márgenes (ingresos financieros, ingresos por servicios, costos financieros, comisión, recuperos, otros ingresos).

Entre los principales indicadores que se estarían mostrando en los reportes son:

- Código de clasificación comercial estimada: Segmentación del Cliente según el nuevo modelo realizado por el área de PEyDN (representa la posición dos del carácter de subsegmento del cliente. Será utilizado como valor previo al momento de evaluar con los funcionarios de negocios para luego ser actualizado en el aplicativo Consist el subsegmento del cliente.

Está relacionado al cliente como una clasificación comercial previa y que se necesita evaluar mensualmente por el funcionario de negocio

para su evaluación. (Utilizado en el nuevo modelo de segmentación del cliente)

- Código de liga de Banca Mayorista: Es una calificación que actualmente sólo los funcionarios de Banca Empresa tienen asignado para poder determinar los niveles que existen entre ellos.

El área usuaria va a expandir esta marca a los funcionarios de Banca Corporativa y posteriormente a otros niveles de la jerarquía.

Sus valores son:

T: Tradicional

J: Junior

S: Senior

- Tipo de Banca del cliente: Es el tipo de banca del cliente.

P: Banca Personal

E: Banca Empresa

C: Banca Corporativa

X: Banca Corresponsal

Z: Sin Banca Específica

El TipBanca X, no se usa.

- Tipo de calificación de seguimiento: Es una calificación que se le pone al cliente y que sirve para identificar el grado de preocupación que representa para el Banco y define la política crediticia a aplicar con

cada uno de ellos con objetivos comunes, plazos, responsabilidades y condiciones claramente definidas.

Los valores que puede tomar son: OB, GA, RE, SA, VE, CO

- Tipo de clasificación de riesgo SBS: Tipo de clasificación de riesgo de la persona asignado por la SBS. Ejemplos:

"0" = Normal

"1" = Problema Potencial

"2" = Deficiente

"3" = Dudoso

"4" = Pérdida

- Monto de Gasto Operativo: Monto total de gastos operativos expresado en moneda soles. Se calcula mediante el % Ratio Costos por el monto total de ingresos expresado en soles.
- Participación de Mercado Total: Es la participación de mercado total que se tiene con el cliente, es decir, la deuda de colocaciones directas más contingentes que tiene con el BCP dividido entre el total de su deuda en el Sistema Financiero.
- Tenencia de Productos: Es la tenencia ponderada a nivel de los ingresos totales por producto de los clientes del "pareto", es decir,

todo cliente se compara contra el mix de productos de los clientes A y B, y en base a ello se calcula la tenencia.

Para ejemplificar, en la Figura N° 3.6 vamos a suponer que los clientes “pareto” del ejemplo anterior tienen la siguiente composición de ingresos totales por producto:

PRODUCTO	IT	% IT
PRESTAMOS COMERCIALES	5,142	54.7%
CONTINGENTES	2,311	24.6%
CUENTA CORRIENTE	742	7.9%
RECAUDACIONES Y PAGOS	707	7.5%
OTROS	500	5.3%

Fig. N° 3.6 Ingresos Totales por Producto
Fuente: Elaboración Propia

Entonces, si asumimos que el cliente EMPRESA XYZ tiene los productos de PRESTAMOS COMERCIALES Y CONTINGENTES, su tenencia de productos sería de 79.3% (54.7% + 24.6%).

Otro caso podría ser que el cliente EMPRESA 999 tiene los productos de CONTINGENTES Y CUENTA CORRIENTE con lo que su tenencia de productos sería de 32.5% (24.6% + 7.9%).

- **Potencial de Cliente:** La combinación de ambas variables define el potencial del cliente de manera inversa:

Si un cliente tiene baja PDM Total y baja Tenencia de Productos entonces el cliente tiene ALTO POTENCIAL, en cuyo caso deberá estar ubicado en uno de los dos cuadrantes del lado derecho. (B o C).

En la figura N° 3.7 se muestra la distribución por cuadrantes de la

relación entre las variables participación de mercado y tenencia de productos.

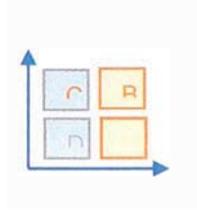


Fig. N° 3.7 Potencial de Cliente: B o C
Fuente: Elaboración Propia

Si un cliente tiene alta PDM Total y alta Tenencia de Productos entonces el cliente tiene BAJO POTENCIAL, en cuyo caso deberá estar ubicado en uno de los dos cuadrantes del lado izquierdo (A o D).

En las siguientes figuras se muestra la clasificación comercial en cada cuadrante así como la estrategia y acciones correctivas a seguir en cada caso.

Clasificación Comercial	Objetivo	Definición	Estrategias	Acciones comerciales
A	FIDELIZAR Defender la rentabilidad	Cliente muy rentable cruzado con buena cantidad de productos, donde el BCP tiene un buen % del negocio.	> Blindar la relación (elevar barreras a la competencia).	<ul style="list-style-type: none"> > Spreads y comisiones: Flexibilidad para defender posición. > Comisiones: Flexibilidad para defender posición. > Saldos : Mantener PDM. > Transaccionales / COMEX / otros: Mantener productos . > Fidelizar vía Banca Privada a todos los Directivos .
			> Fortalecer vínculo vía Marketing relacional con distintos interlocutores.	<ul style="list-style-type: none"> > Plan de fidelización: Invitación a eventos especiales (desayunos empresariales), regalos a fin de año (libro institucional), envío de revistas informativas (Semana Económica), cena de reconocimiento por su trayectoria empresarial al lado del BCP, etc.
			> Desarrollar Visión de Largo Plazo (5 años): ¿cómo seguir creciendo juntos? (cómo expandir la torta).	<ul style="list-style-type: none"> > Conocer el negocio del cliente y planes futuros. > Mínimo 4 visitas anuales. Llamadas proactivas: Anual GC, semestral GD, trimestral GA, mensual JG. > Acompañamiento del GD/GA/JG cuando se estime conveniente. GC y GD al menos una vez al año.

Fig. N° 3.8 Clasificación Comercial: A
Fuente: Elaboración Propia

Clasificación Comercial	Objetivo	Definición	Estrategias	Acciones comerciales
B	EXPLORAR Profundizar la relación (crecer en PDM y TdP), manteniendo/incrementando la rentabilidad	Cliente muy rentable con potencial por explotar.	> Mayor agresividad comercial para capturar el potencial existente (Objetivo: convertirlo en cliente A)	> Spreads: Permitir flexibilidad a cambio de mayores volúmenes (gancho comercial). Comisiones: Flexibilidad si trae mayores volúmenes. > Saldos: Crecer en PDM > Transaccionales / COMEX / Otros: crecer en TdP > Fidelizar vía Banca Privada a todos los Directivos.
			> Fortalecer vínculo vía Marketing relacional con distintos interlocutores.	> Plan de fidelización: Invitación a eventos especiales (desayunos empresariales), regalos a fin de año (libro institucional), envío de revistas informativas (Semana Económica), cena de reconocimiento por su trayectoria empresarial al lado del BCP, etc.
			> Desarrollar Visión de Largo Plazo (5 años): ¿cómo seguir creciendo juntos? (cómo expandir la torta).	> Conocer el negocio del cliente y planes futuros. > Mínimo 4 visitas anuales. Llamadas proactivas: Anual GC, semestral GD, trimestral GA, mensual JG. > Acompañamiento del GD/GA/JG cuando se estime conveniente.

Fig. N° 3.9 Clasificación Comercial: B
Fuente: Elaboración Propia

Clasificación Comercial	Objetivo	Definición	Estrategias	Acciones comerciales
C	DESARROLLAR Incrementar rentabilidad sustancialmente	Cliente de rentabilidad media o baja, con potencial por explotar	> Identificar y enfocarse en los clientes con mayor potencial de convertirse en cliente B	> Spreads y Comisiones: Subir precios si no aumentan volúmenes o flexibilidad si ... > Saldos: crecer en PDM. > Transaccionales / COMEX / Otros: crecer en TdP.
			> Delegar acciones comerciales en aquellos clientes sin potencial	> Delegar al AN. > Servicio reactivo. > 1 Visita anual + seguimiento semestral vía teléfono/email.
D	RENTABILIZAR Incrementar rentabilidad	Cliente de rentabilidad media o baja, cruzado con una buena cantidad de productos, donde el BCP tiene buen % de negocio	> Identificar y enfocarse en los clientes con mayor potencial de convertirse en cliente A	> Mejora de spread/reducción de condiciones especiales y mayor utilización de los productos con los que cuenta.
			> Delegar acciones comerciales en aquellos clientes sin potencial	> Delegar al AN. > Servicio reactivo: Atención telefónica/email. Visita únicamente el AN.

Fig. N° 3.10 Clasificación Comercial: C y D
Fuente: Elaboración Propia

- Grilla de Segmentación: La Grilla de Segmentación es el resultado final de la ubicación de los clientes de una cartera después de haberse realizado el análisis de las dos variables de segmentación: Rentabilidad (EVA) y Potencial. Es la foto final a partir de la cual el FN identifica y mapea sus clientes ABCD, teniendo presente que todo cliente A y B es considerado cliente estratégico en la Banca Mayorista y por lo tanto en los cuales deben ser focalizados los esfuerzos comerciales.

En la Figura N° 3.11 se muestra la grilla de segmentación, ésta es la base sobre la cual se sustenta el modelo de gestión comercial de la Banca Mayorista.

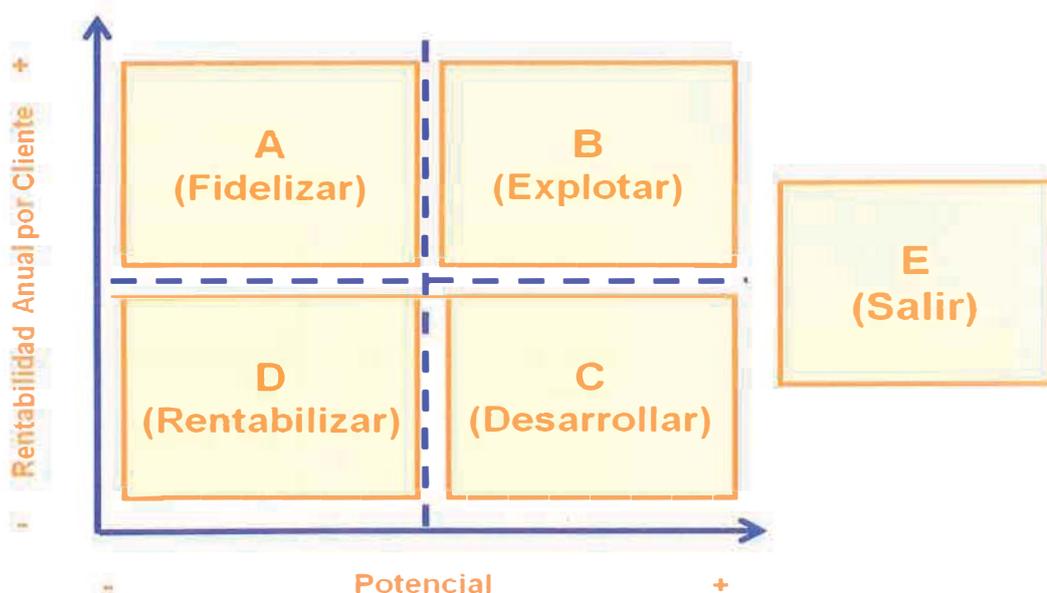


Fig. N° 3.11 Grilla de Segmentación
Fuente: Elaboración Propia

3.5.2. ANÁLISIS FUNCIONAL

A continuación se muestran los esquemas dimensionales que vamos a diseñar en el proyecto:

3.5.2.1. Dimensión Cliente

La visión global de la Gestión Comercial en la Banca Mayorista parte de identificar a los clientes de alto valor, buscando relaciones a largo plazo. De ahí la relevancia de contar con una metodología estandarizada que permita a los Funcionarios de Negocio diferenciar a sus clientes estratégicos de los no estratégicos.

Para cubrir esta necesidad se tomó como referencia el modelo de la matriz BCG, ajustándola a la realidad de Banca Mayorista, tomándose como ejes de corte de segmentación dos variables: La Rentabilidad Anual por Cliente – EVA - (eje “y”) y el potencial del cliente (eje “x”). La Figura N° 3.12 muestra gráficamente ésta relación.

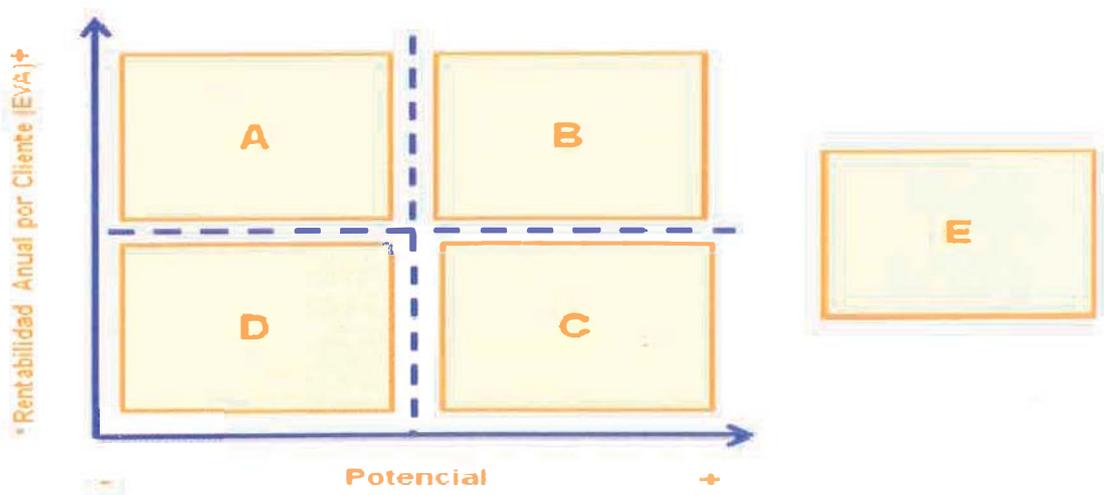


Fig. N° 3.12 Relación Potencial vs Rentabilidad
Fuente: Elaboración Propia

Es a partir de estas dos variables (rentabilidad y potencial), que se marca un corte con el que se definen los 4 cuadrantes principales denominados por una letra: ABCD, cuya definición comercial, características y detalle se explican a continuación.

Una vez calculada la rentabilidad por cliente se debe definir el corte en dicho eje a fin de poder diferenciar los clientes A y B de los C y D. Para ello, se lista en orden descendente por rentabilidad a los clientes que se desea analizar y se seleccionan aquellos que generan el 80% de la rentabilidad total, es decir, el “pareto” de rentabilidad. Por último, el punto de corte en el eje vertical será la rentabilidad del último cliente del “pareto” por lo que todos los clientes que estén por encima de dicho corte serán A o B.

En la Figura N° 3.13 damos un pequeño ejemplo sobre el cálculo del corte en el eje vertical. En este caso, el corte sería US\$800M, que es la rentabilidad del cliente EMPRESA 999, que es la última empresa del “pareto”.

CLIENTE	EVA	EVA Acumulado	% EVA Acumulado
EMPRESA SAC	2800	2800	33%
EMPRESA 123	1700	4500	52%
EMPRESA XY7	1600	6100	71%
EMPRESA 999	800	6900	80%
EMPRESA 001	600	7500	87%
EMPRESA HTM	500	8000	93%
EMPRESA DEF	400	8400	98%
EMPRESA 456	200	8600	100%

Fig. N° 3.13 Representación de Pareto
Fuente: Elaboración Propia

De tal forma que la evaluación al Cliente se hará de acuerdo a las siguientes variables. La Figura N° 3.14 muestra la Entidad Cliente relacionado con las demás variables.

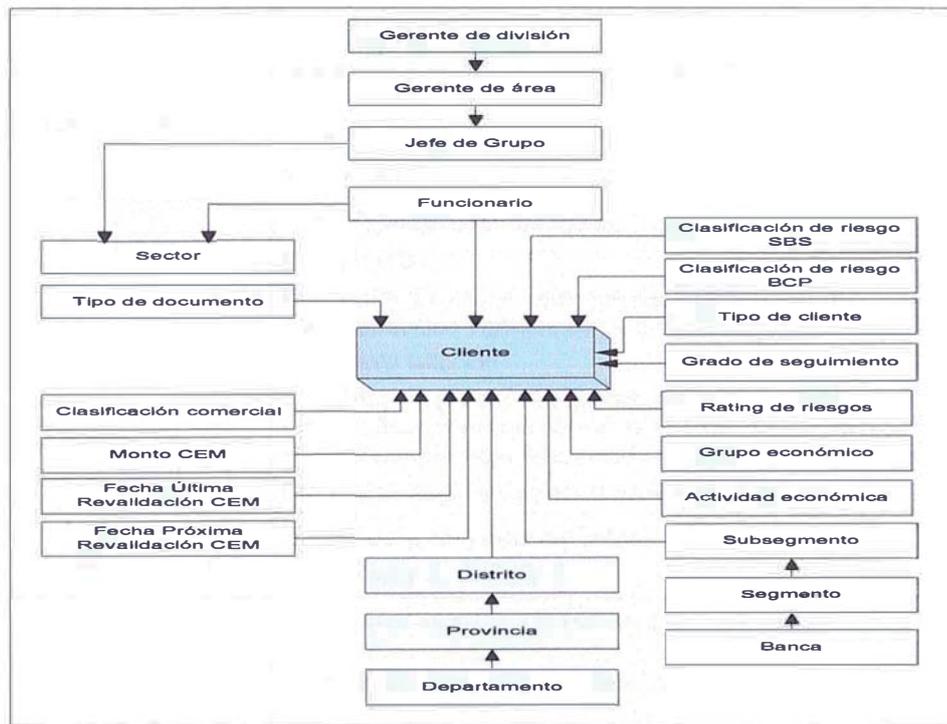


Fig. N° 3.14 Dimensión Cliente
Fuente: Elaboración Propia

El Cuadro N° 3.10 muestra las definiciones de cada variable asociadas a la entidad Cliente.

Nombre dimensión	Descripción
Cliente	Compuesto por los datos de identificación del cliente como son: Número de documento, Nombre, Primer Apellido, Segundo Apellido, Nombre completo.
Tipo de documento	Código del tipo de documento de identidad Por ejemplo: 1: DNI 6: Registro Único contribuyente
Tipo de cliente	Código identificador del tipo de cliente. Por ejemplo: CL: cliente. Es el que tiene cuentas vigentes con el banco. Tiene productos vigentes con el banco. CF: cliente fallecido CD: cliente duplicado. Es cuando hay otro que registro valido que identifica al mismo cliente, este registro no se puede eliminar porque tiene relacionado garantías, líneas de crédito. CN: cliente negativo, se encuentra en el archivo negativo.
Clasificación comercial	Clasificación comercial del cliente. Por ejemplo: A, B, C, D, E
Actividad económica	Actividad económica a la que se dedica el cliente.
Grupo económico	Grupo económico al que pertenece el cliente.

Cuadro N° 3.10 Variables por Cliente
Fuente: Elaboración Propia

3.5.2.2. Dimensión Producto

La Figura N° 3.15 muestra la segunda dimensión relacionada con las variables que lo definen dentro de la Jerarquía de Productos.

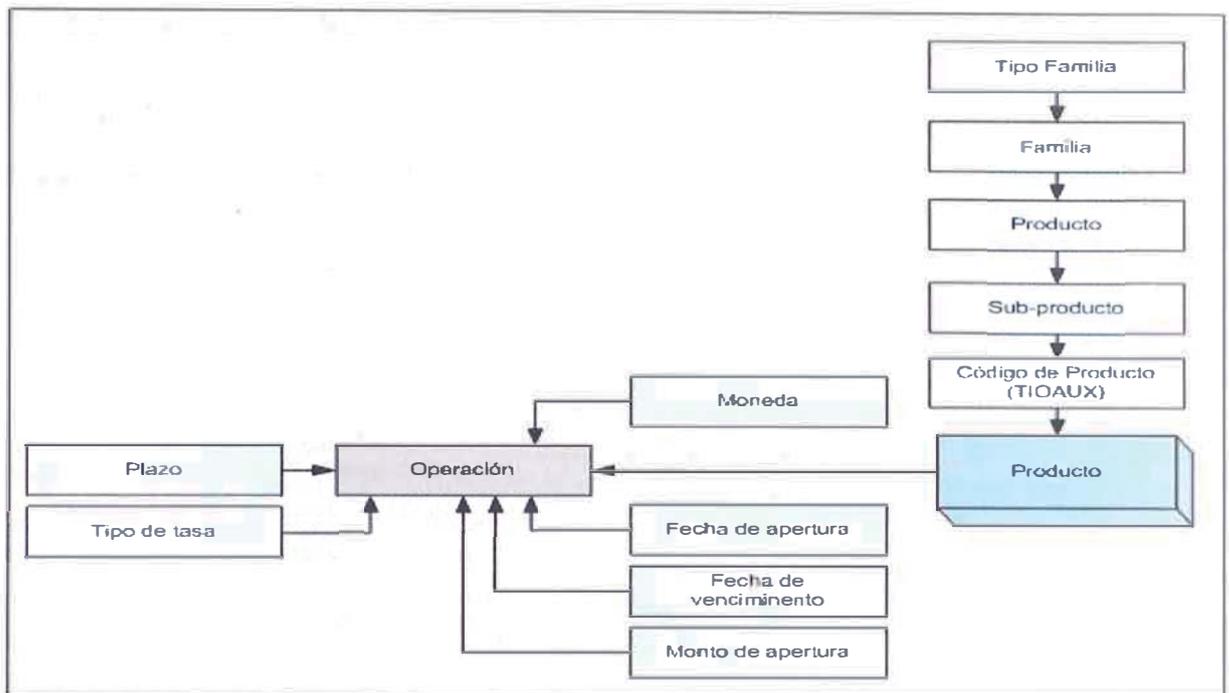


Fig. N° 3.15 Dimensión Producto
Fuente: Elaboración Propia

El siguiente cuadro resume los principales conceptos asociados a la entidad Producto.

Nombre dimensión	Descripción
Producto	Compuesto por la jerarquía de productos que va desde el código de producto (TIOAUX) hasta el tipo de familia. Actualmente está definida la utilización de la jerarquía de BSC.
Moneda	Moneda original de la operación
Fecha de apertura	Fecha en de apertura de la operación.
Fecha de vencimiento	Fecha de vencimiento de la operación
Monto de apertura	Monto de apertura de la operación
Plazo	Plazo pactado de la operación. Por ejemplo para préstamos es la cantidad de meses en la que fue pactado.
Tipo de tasa	Tipo de tasa de la operación. Por ejemplo: F: Fija V: Variable

Cuadro N° 3.11 Variables por Producto
Fuente: Elaboración Propia

3.5.2.3. Dimensión Persona

La Figura N° 3.16 muestra la última dimensión relacionada con la clasificación de Riesgos establecido por la SBS.

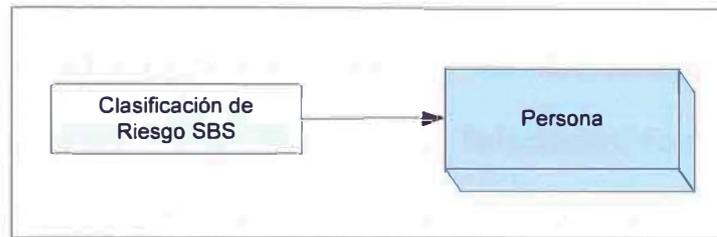


Fig. N° 3.16 Dimensión Persona
Fuente: Elaboración Propia

El siguiente cuadro muestra los conceptos relacionados a las 2 entidades.

Nombre dimensión	Descripción
Persona	Compuesto por los datos de identificación de la persona como son: Código SBS de la persona, Nombre, Primer Apellido, Segundo Apellido, Nombre completo.
Clasificación de Riesgo SBS	Tipo de clasificación de riesgo otorgado por la SBS. Por ejemplo: 0: Normal 1: Problema potencial 2: Deficiente 3: Dudoso 4: Pérdida

Cuadro N° 3.12 Variables por Persona
Fuente: Elaboración Propia

3.5.2.3. ARQUITECTURA TECNOLÓGICA Y MODELAMIENTO DE DATOS

La información necesaria para el tablero de control se obtiene de dos tipos de fuentes: automatizadas y manuales.

La información automatizada proviene de las aplicaciones que generan información, como son: Vision Plus, Saving, Telecredito, Factoring, Resumen Saldo, Capacidad de Endeudamiento Máximo (CEM), etc. Esta información primero es llevada a un ambiente en Datawarehouse llamado ODSSTG, que es un ambiente temporal, luego los datos son cargados al ODS, ambiente donde los usuarios pueden realizar consultas mediante la herramienta BI Query.

La información manual, ingresada por el usuario desde el Data Entry, es llevada directamente al ambiente ODS. Ambos tipos de información se ingresan al BDS mediante lógicas definidas para formar así el datamart de Banca Mayorista. Los usuarios pueden acceder a esta información mediante la herramienta Microsoft Dynamics de dos formas: por la página Web o por la aplicación Desktop.

La Figura N° 3.17 muestra la arquitectura tecnológica que dará sustento a toda la solución planteada.

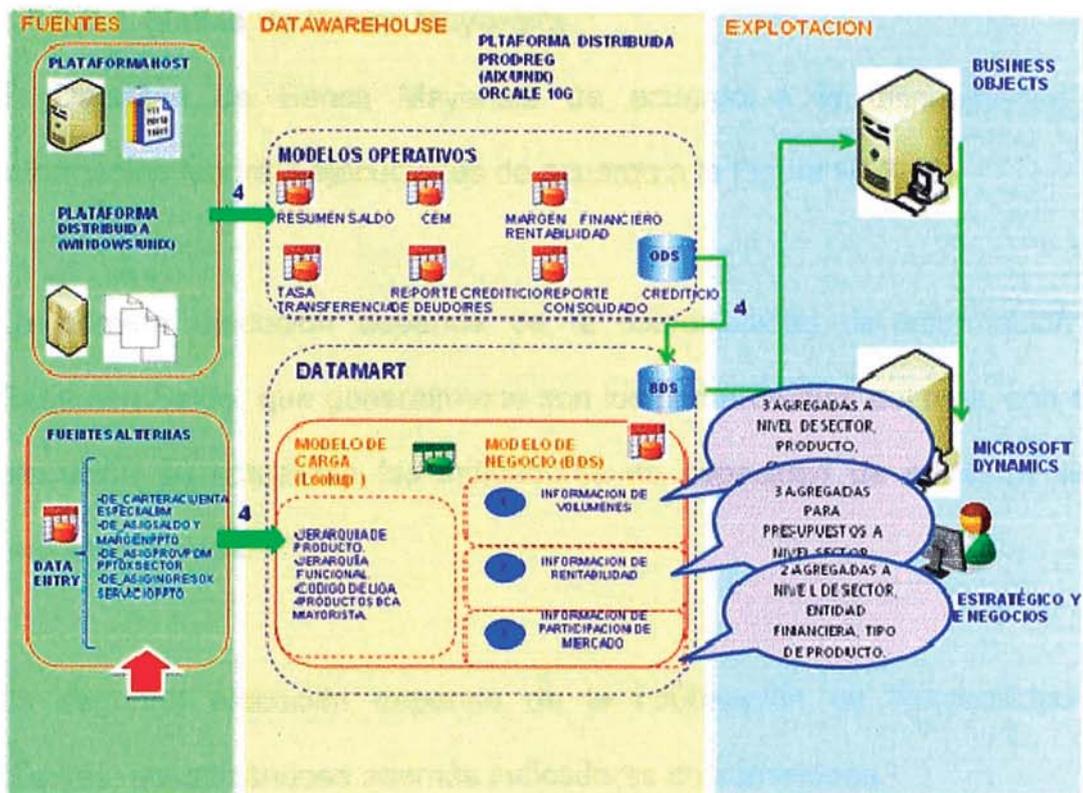


Fig. N° 3.17 Arquitectura Tecnológica de la Solución
Fuente: Elaboración Propia

La historia que se mantendrá en línea es de 2 años o 24 meses. Se deberá tener una política de respaldo y backup de los datos luego de este tiempo de permanencia.

Como el Datamart de Banca Mayorista debe responder a las necesidades de información de acuerdo a la disponibilidad de las fuentes, se ha analizado que los procesos que son parte de la solución deberán tener diferentes ejecuciones, expresados en la Malla de Banca Mayorista.

3.5.3.3.1. Mallas de Banca Mayorista.

El DataMart de Banca Mayorista de acuerdo a la disponibilidad de información tendrá 3 ejecuciones de acuerdo a la Figura N° 3.18:

La primera ejecución depende de la disponibilidad de información de Resumen Saldo que generalmente son los primeros días del mes, con esta ejecución se actualizan los indicadores de capacidad de endeudamiento máximo y saldos.

La segunda ejecución depende de la información de Rentabilidad de clientes, actualizándose además indicadores de comisiones.

La tercera ejecución actualiza la información de participación de mercado, se da al cierre de cada mes.

Como se pueden producir ajustes en las tasas que se cobran a los clientes se ha programado un Reproceso Automático el cual impacta a los modelos de Tasas y Rentabilidad. Y se produce la quincena de cada mes.

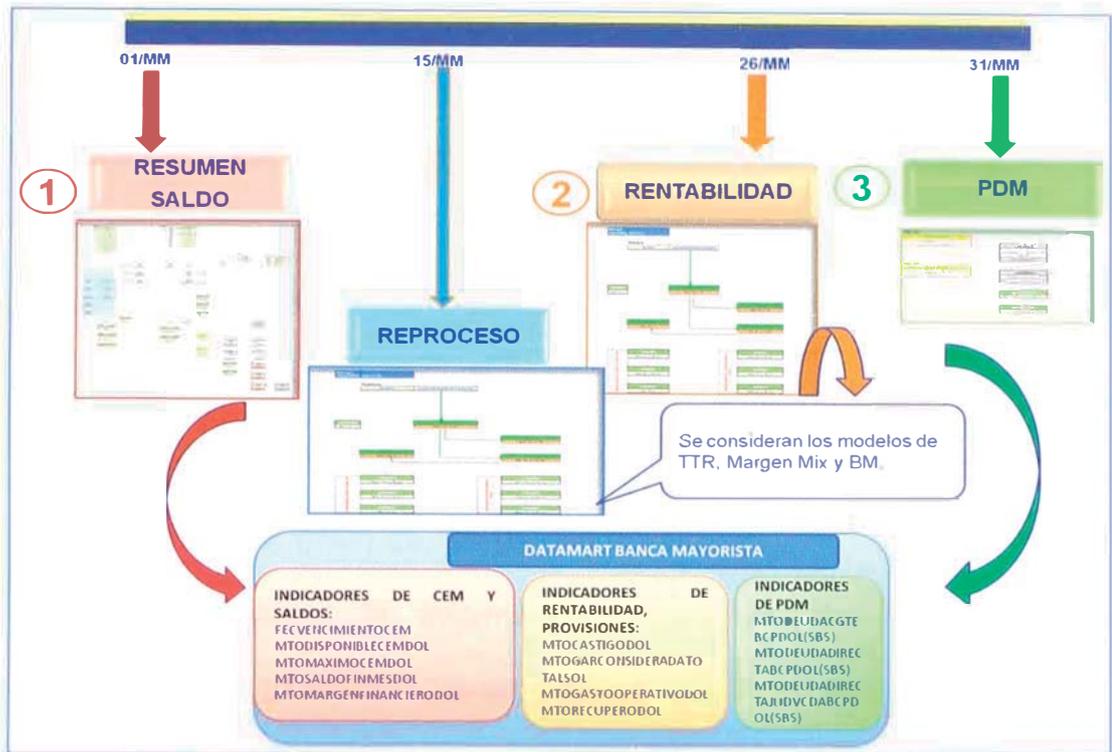


Fig. N° 3.18 Mallas de Ejecución en el DataMart de BM
Fuente: Elaboración Propia

3.6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Al culminar el proyecto de Diseño del Datamart de Banca Mayorista para el Área de Planeamiento Estratégico y Desarrollo de Negocios, los líderes usuarios del proyecto procederán a dar su conformidad el cual tomará un mes aproximadamente.

Los procesos de pruebas y validaciones de los indicadores de gestión realizados en el piloto y en la ratificación, culminaron satisfactoriamente, ofreciendo una solución completa y con un alto grado de confiabilidad.

Con este datamart el Área contará con una solución integral y estratégica para Gestionar la cartera de Clientes de la Banca Mayorista, así como hacer

seguimiento de los indicadores expuestos en el File de Gestión y tomar decisiones en base a una información actualizada y confiable.

Los beneficios obtenidos por la solución implementada son:

- Reducción en el tiempo de análisis de la información por parte de los analistas de Negocios.
- Se tiene una visión de 360 grados del cliente.
- Poder analizar la información desde distintas dimensiones y Jerarquías (producto, cliente, equipo)
- Se posee información histórica del cliente, de servicios y demás variables incluidas en el Datamart.
- Los indicadores propuestos se encontraran 100% automatizados.
- Generación de una mayor cantidad de campañas para los clientes.
- Mejora el diseño de los reportes.
- Navegabilidad en los reportes y profundización en información.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. La creación del Datamart de Banca Mayorista brindará una solución estratégica alineada a los objetivos del Área de Planemiento Estratégico y Desarrollo de Negocios, que permite a los Analistas de Negocios tomar decisiones en forma ágil en base a información confiable.
2. El éxito del proyecto permite a los Analistas de Negocios del Área tener más tiempo para enfocarse en el análisis de la información y toma de decisiones ya que no realizarán tareas operativas como la creación de Tableros manuales.
3. A través del Datamart se tiene un mayor campo de análisis, antes del proyecto no se podía identificar varios escenarios del mercado debido a la complejidad de relacionar de forma manual varios indicadores.

4. Los reportes ayudan a obtener diferentes niveles de granularidad de la información, permitiendo a los Analistas de Negocios identificar las causas de comportamientos inusuales.

5. El DWH de la entidad bancaria se enriquece con la nueva información de la Banca Mayorista, convirtiéndose en un gran repositorio para ser explotado por diversas áreas de acuerdo a las relaciones y necesidades identificadas entre éstas.

RECOMENDACIONES:

1. Para que el Datamart de Banca Mayorista este alineada a los objetivos del área se recomienda crear prototipos para validar los Tableros en la fase de Análisis Funcional, esto nos garantizará que se cumpla con las especificaciones de los usuarios, evitando posibles modificaciones en fases posteriores.

 2. Para lograr el éxito se recomienda utilizar las buenas prácticas en la gestión de proyectos, como formalizar el proyecto a través de una reunión kick off, hacer seguimientos de avances periódicas, apoyarse con semáforos en la lista de riesgos, etc.
- El análisis de Calidad de la información es punto crítico para el éxito del proyecto, la información debe ser lo suficientemente confiable para

poder ser utilizada. Es por ello que esta actividad se debe realizar a lo largo del todo el proyecto, ejecutando constantes pruebas, que evidencien la calidad de la información.

- La comunicación entre los diversos roles del proyecto es fundamental para no dilatar y generar controles de cambio innecesarios que afecten el cronograma y compromiso con los usuarios finales de la información.

3. El conocimiento del negocio es la base para comenzar a definir conceptos que serán implementados en el desarrollo, por tanto es importante que las reuniones con los usuarios sean bien orientadas a obtener el suficiente conocimiento que les permita liderar y guiar en la implementación del mismo.
4. Cada fase del proyecto debe tener entregables los cuales deben ser documentados de manera ordenada para que hacer mejoras o cambios en las definiciones funcionales de los procesos implementados no sean engorrosos y puedan ser auditables y trazables.
5. Una vez realizado el pase a producción de los procesos implementados éstos deben tener un periodo de seguimiento para identificar la estabilidad de los mismos, dicha información debe ser ratificada con el apoyo de los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action, Kaplan & Norton, Estados Unidos, 1996.
- Performance Dashboards, Wayne W. Eckerson, Estados Unidos, 2006
- Data Mining: Concepts, Models, Methods, and Algorithms, Mehmed Kantardzic John Wiley & Sons, Estados Unidos, 2003
- Building the Data Warehouse. William H. Inmon, Estados Unidos , 2005
- Business intelligence: To BI or not to BI, Lic. Ricardo Sánchez Montoya, 2008
- Wikipedia Foundation, Inc., 2008: <http://es.wikipedia.org/> (Revisado: Diciembre 2012)
- Superintendencia de Banca y Seguros:
<http://www.sbs.gob.pe/portalSBS/Homepage.htm>
(Revisado: Diciembre 2012)

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Término	Definición
Datawarehouse	En el contexto de la informática, un almacén de datos (del inglés <i>Datawarehouse</i>) es una colección de datos orientadas a un dominio, integrado, no volátil y variable en el tiempo que ayuda a la toma de decisiones de la empresa u organización. Se trata, sobre todo, de un expediente de una empresa más allá de la información transaccional y operacional, almacenado en una base de datos diseñada para favorecer análisis y la divulgación eficientes de datos
Dashboard	Medio de Comunicación empresarial el cual se basa en una vista que muestra la información más importante y necesaria para alcanzar uno o más objetivos estratégicos; esta información está consolidado y es presentada en una simple

Término	Definición
	pantalla que puede ser monitoreada de un solo vistazo y de forma intuitiva.
ODS	Operational Data Storage. Esquema operacional definido dentro de la Base de Datos Oracle (DWH). Es la fuente de consulta y análisis basados en modelos relacionales y efectuados básicamente por herramientas generadoras de reportes. Contiene tablas y relaciones con información adicional (datos propios de tablas del DWH. Por ejemplo: CodMes = 200506, etc.) A las interfaces entregadas por los aplicativos del banco.
BDS	Business Data Storage. Esquema agregado dentro de la Base de Datos Oracle (DWH) donde residen los Datamarts, estos responden a necesidades propias de un negocio específico.

ANEXOS

INDICE DE IMÁGENES

Organigrama Entidad Bancaria	16
Organigrama División de Sistemas.....	22
Mapa de Procesos	24
Nuevos Retos y Desafíos	29
Matriz FODA	38
Pasos para Obtención de Información.....	51
Cuadro de Costos: Alternativa 1	55
Cuadro de Costos: Alternativa 2	56
Cuadro de Costos: Alternativa 3	56
Consolidado de Análisis Costos	57
Consolidado de Análisis Tiempo.....	57
Análisis Técnico por Alternativa.....	58
Consolidado de Análisis Técnico	59
Análisis de Conocimiento del Neg por Alternativa	60
Consolidado de Análisis: Conocimiento del Negocio.....	60
Cuadro de Toma de Decisiones	61
Arquitectura de Solución para BM	62
Procesos de Generación Actual y Propuesto del File.....	64
Reproceo Automático de Banca Mayorista.....	65
Reproceo Automático en DWH.....	66
Ingresos Totales por Producto.....	70
Potencial de Cliente: B o C.....	70

Clasificación Comercial: A	71
Clasificación Comercial: B	72
Clasificación Comercial: C y D.....	72
Grilla de Segmentación.....	73
Relación Potencial vs Rentabilidad.....	75
Representación de Pareto	76
Dimensión Cliente.....	76
Variables por Cliente.....	77
Dimensión Producto	78
Variables por Producto	78
Dimensión Persona	79
Variables por Persona	79
Arquitectura Tecnológica de la Solución.....	81
Mallas de Ejecución en el DataMart de BM	83