

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“MEJORA DEL PROCESO DE CÁLCULO Y COBRO DE
COMISIONES EN UNA ENTIDAD BANCARIA”**

INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

ROSARIO ELENA ARMAS TORO

LIMA – PERÚ
2009

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo incondicional para la culminación de este trabajo

ÍNDICE

DESCRIPTORES TEMATICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	4
BREVE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	5
FUNCIONES GENERALES	8
UBICACIÓN EN EL MERCADO BANCARIO	11
INGRESOS POR COMISIONES	13
CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATEGICO	16
1.1 MISION, VISION, VALORES, OBJETIVOS ESTRATEGICOS	16
1.1.1 Misión	16
1.1.2 Visión	16
1.1.3 Valores	16
1.1.3.1 Responsabilidad	16
1.1.3.2 Honestidad	17
1.1.3.3 Creatividad e innovación	17
1.1.3.4 Eficacia y eficiencia	17
1.1.3.5 Iniciativa	17
1.1.4 Objetivos Estratégicos Generales	18
1.1.5 Estrategias	18
1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	20
1.2.1 Análisis Interno	20

1.2.1.1 Fortalezas	20
1.2.1.2 Debilidades	20
1.2.2 Análisis Externo	21
1.2.2.1 Oportunidades	21
1.2.2.2 Amenazas	21
1.2.3 Análisis de Enfrentamiento FODA	23
1.3 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	25
1.3.1 Organización	25
1.3.1.2 Estructura Organizativa	25
1.3.2 Clientes	27
1.3.3 Proveedores	27
1.3.4 Procesos	28
1.3.4.1 Principales Productos	28
1.3.4.2 Servicio de Pagaduría	28
1.3.4.3 Servicio de Recaudación	29
1.3.4.4 El Servicio de Giros y Transferencias	29
1.3.4.5 El Servicio de Depósitos Judiciales y Administrativos	29
1.3.4.6 Prestamos a los Gobiernos Locales	29
1.3.4.7 Prestamos Multired	29
1.3.4.8 Servicio de Ahorro	30
1.3.4.9 Otros importantes Productos del Banco son:	30
CAPITULO II: MARCO TEORICO	31
2.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS	31
2.2 PROCESO	31
2.3 TIPOS DE PROCESOS	32
2.4 DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO	33
2.5 CLIENTES DE UN PROCESO	34
2.6 TIPOS DE CLIENTES	34
2.7 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES	34
2.8 IDENTIFICACIÓN DE MARCO ESTRATÉGICO Y	

PROCESOS	34
2.9 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	34
CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	36
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	36
3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	38
3.2.1 Alternativa 1	38
3.2.1.1 Objetivo	38
3.2.1.2 Alcance	38
3.2.1.3 Recursos necesarios	38
3.2.1.4 Tiempo	39
3.2.1.5 Cronograma	40
3.2.1.6 Ventajas y Desventajas	41
3.2.2 Alternativa 2	42
3.2.2.1 Objetivo	42
3.2.2.2 Alcance	42
3.2.2.3 Recursos necesarios:	43
3.2.2.4 Tiempo:	43
3.2.2.5 Cronograma	44
3.2.2.6 Ventajas y Desventajas	45
3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	46
CAPITULO IV: ANALISIS DE RIESGOS	47
4.1 ANÁLISIS CUALITATIVOS DE RIESGOS DEL PROYECTO	47
4.1.1 Identificación de factores de riesgo	47
4.1.2 Identificación de Riesgos para el Proyecto	48
4.1.3 Resumen de riesgos y respuestas	50
CAPITULO V: ANALISIS DE BENEFICIO COSTOS	51
5.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	51
5.2 IMPORTANCIA DEL PROYECTO	52
5.3 ANÁLISIS DE COSTOS ACTUALES	52
5.4 COSTOS DEL NUEVO SISTEMA	53

5.5 TECNOLÓGICO	53
5.6 OPERACIONAL	54
5.7 COSTO ESTIMADO FINAL DEL SISTEMA:	54
5.8 POSIBLES AHORROS Y NUEVOS INGRESOS	54
5.9 TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	55
5.10 BENEFICIOS TANGIBLES E INTANGIBLES	55
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
6.1 CONCLUSIONES	57
6.2 RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63

DESCRIPTORES TEMATICOS

Comisiones bancarias

Mejora de procesos

Oportunidades y Amenazas

Fortalezas y Debilidades

Análisis FODA

Riesgo en un proyecto de Tecnología de Información

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Informe de Suficiencia se ha desarrollado para optar el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional de Ingeniería dentro del XIII Programa de Titulación por Actualización de Conocimientos.

El informe describe el mejoramiento del proceso de cálculo de comisiones para el Departamento de Finanzas de una entidad bancaria, este consta de las siguientes partes:

Una **introducción** en donde se explica brevemente cual es la Empresa en la que se desarrollo el trabajo, se presenta una breve historia de sus orígenes, sus principales funciones, su ubicación en el mercado financiero y su situación actual.

En el **capítulo I** se describe el pensamiento estratégico de la Empresa, se presenta la Misión, Visión, Valores y sus objetivos estratégicos generales. Seguidamente se hace el Diagnostico Estratégico a partir del Análisis Interno y Externo, el análisis de sus fortalezas y debilidades y de las amenazas y oportunidades, se presenta además una matriz de enfrentamiento FODA¹. Se hace un diagnostico funcional del Banco, presentando el Organigrama y una breve explicación de las principales áreas de la empresa, se identifican los principales clientes y sus más importantes proveedores. Se identifican

¹ **FODA:** El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora continua.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de una organización.

los principales procesos del Banco poniendo énfasis en aquellos que tiene que ver la mejora del Cálculo y Cobro de Comisiones.

En el **capítulo II** se desarrolla los fundamentos teóricos del mejoramiento de procesos, haciendo énfasis en las etapas necesarias para su correcta implantación.

En el **capítulo III** en el Proceso de Toma de Decisiones se identifica el problema motivo de este trabajo, se proponen las alternativas de solución y en base al análisis de ventajas y desventajas se selecciona la mejor y más viable alternativa, se explica además las estrategias de mejora adoptadas para implementar la solución propuesta.

En el **capítulo IV** se hace el análisis de los más relevantes riesgos del proyecto y la manera de enfrentarlos de modo que éstos se minimicen o se mantengan controlados y se asegure con eso el éxito del proyecto.

En el **capítulo V** se hace el Análisis de Beneficio Costo de la solución propuesta y como se justifica económicamente el proyecto de mejora.

Finalmente en el **capítulo VI** se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se arriban a través del desarrollo e implementación y del proyecto.

INTRODUCCION

El concepto de "**comisiones bancarias**" se puede definir como la retribución que se debe hacer por las transacciones que efectúa un cliente con su banco, financiera o agente bursátil. Este cobro se fundamenta en los crecientes costos que significa para las entidades bancarias dar a los usuarios la posibilidad de ejecutar sus operaciones en forma automatizada y más aún hoy en día en forma remota con la garantía y seguridad necesarias para este tipo de operaciones. Estas facilidades se implementan con el uso de las más modernas tecnologías de sistemas, comunicaciones, redes y transmisión de datos e información, recursos que son más costosos día a día.

Una adecuada identificación de las tarifas para el cálculo de las comisiones es una condición necesaria para que el cobro sea justificado y transparente en su determinación. Cuanto más automatizado sea la asignación de la comisión a las operaciones su pago será mejor aceptado por los usuarios de los servicios bancarios.

Es así como el Banco decidió cobrar comisiones por los servicios que presta a sus clientes, siendo el departamento de Red de Agencias, la Sección de Ingresos y Pagos, el departamento de Operaciones Bancarias y el de Servicios Bancarios, los encargados de realizar este cobro, que inicialmente fue hecho en forma manual.

El recibidor-pagador en ventanilla identificaba el tipo de transacción, la plaza de la cuenta, la tarifa correspondiente y realizaba el cálculo por cada operación fuera del Sistema de Teleproceso, el monto calculado generaba un movimiento de cargo a la cuenta del cliente o era cobrado en efectivo, esto demandaba tiempos de atención en ventanilla muy altos y por lo tanto provocaban insatisfacción de los clientes por las demoras ocasionadas.

Por otro lado, múltiples errores en el cálculo por la aplicación no estándar de los criterios de cobro de comisiones, provocaba quejas y reclamos continuos por parte de los usuarios afectados. El cobro y la determinación del monto, dependía enteramente de la evaluación y decisión del recibidor - pagador², lo cual no garantizaba el ingreso real al Banco de las comisiones correspondientes, por lo que como era de suponer se dejaba de percibir ingentes recursos por comisiones no cobradas o mal calculadas, montos que se acumulaban año tras año.

Esta situación obligó a proponer la mejora del proceso de cobro de comisiones del Departamento de Finanzas del Banco.

El presente trabajo consiste en presentar la propuesta e implementación del proyecto de Mejora del proceso de Cálculo y Cobro de Comisiones en una entidad Bancaria.

A continuación presentamos algunos datos relevantes de la empresa.

BREVE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

El 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Después de días el Poder Ejecutivo, bajo la firma del Presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX, pero que a partir de 1914, surge

² **Recibidor-Pagador:** Empleado del Banco encargado de la atención en ventanilla, usando muchas veces terminales de computo para el registro de las operaciones de sus clientes.

verdaderamente la preocupación de crear un Banco que centralice las actividades operativas, económicas y financieras.

El Banco encuentra sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de don José Pardo, en el que se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley N° 53 del 11.02.05. Esta Institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley 5746 la administración del Estanco del Tabaco y Opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República.

El Decreto Supremo N° 47, del 9 de agosto de 1963, estatiza la Caja de Depósitos y Consignaciones, declarándola de necesidad y utilidad pública. Mediante este dispositivo se recupera para el Estado las funciones de recaudación de las rentas fiscales y la custodia de los depósitos administrativos y judiciales. Tal estatización se realizó cuando la Caja contaba entre sus accionistas con diez Bancos: Crédito, Popular, Internacional, Wiese, Comercial, Continental, Gibson, De Lima, Unión y Progreso.

Las funciones que se le asignaron al Banco fueron las siguientes.

- Recaudar las rentas del Gobierno Central y de las entidades del Sub-Sector Público independiente y de los Gobiernos Locales cuando así se conviniera con éstos.
- Recibir en forma exclusiva y excluyente depósitos de fondos del Gobierno Central y del Sub-Sector Público, con excepción de los Bancos Estatales y del Banco Central Hipotecario.
- Hacer efectivas las órdenes de pago contra sus propios fondos que expidan las entidades del Sector Público Nacional.

- Recibir en consignación y custodia los depósitos administrativos y judiciales.
- Efectuar el servicio de la deuda pública.

El 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaunde Terry, se promulgó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 y se ampliaron las funciones del Banco:

- Recaudar los tributos del Sector Público Nacional.
- Efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del estado, operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras del país y del exterior.
- Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas del Estado, con excepción de las Empresas Bancarias y Financieras Estatales.

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, con el Decreto Supremo N° 07– 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones, las mismas que serán ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero:

- Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Actuar como Agente Financiero del Estado.
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.

- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.

Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

- Brindar Servicios de Corresponsalía.
- Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

FUNCIONES GENERALES

El Banco es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa, tiene patrimonio propio y duración indeterminada.

Se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros. Es objeto del Banco administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos. Cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior. Asimismo, recauda tributos y efectúa pagos, sin que esto sea exclusivo, por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria. Sus funciones principales son:

1. Brindar servicios bancarios para el Sistema Nacional de Tesorería, de acuerdo con las instrucciones que dicta la Dirección Nacional del Tesoro Público.
2. Brindar servicios de recaudación, por encargo del acreedor tributario, debiendo existir aprobación del Banco y un convenio específico de recaudación.
3. Efectuar por delegación las operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
4. Recibir los recursos y fondos que administran los organismos del Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Locales, así como las demás Entidades del Sector Público Nacional.
5. Actuar como agente financiero del Estado, en concordancia con lo establecido por el segundo párrafo del artículo 4° del Estatuto del Banco.
6. Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos internos o externos a entidades receptoras de crédito.
7. Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado, del modo que señala el segundo párrafo del artículo 4° del Estatuto del Banco. En este caso el Banco actúa prestando el servicio bancario y el de cambio de monedas, sujetándose a las regulaciones que pudiera dictar el Banco Central.
8. Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
9. Brindar servicios bancarios en calidad de corresponsal de entidades del sistema financiero, en las localidades donde las entidades del sistema financiero se lo soliciten.
10. Recibir depósitos a la vista de las personas naturales y/o jurídicas por concepto de los pagos que, en su condición de proveedores,

pensionistas así como trabajadores del Estado, perciben en el marco del Sistema Nacional de Tesorería.

11. Recibir depósitos de ahorros, así como en custodia, de personas naturales y/o jurídicas en los centros poblados del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas, incluyendo la emisión de giros y/o tele giros bancarios y efectuar transferencias de fondos por encargo y/o a favor de dichas personas.
12. Otorgar créditos y facilidades financieras a los organismos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales y demás Entidades del Sector Público Nacional, a excepción del otorgamiento de préstamos a las Empresas del Estado de Derecho Privado; así como emitir, adquirir, conservar y vender bonos y otros títulos, conforme a ley. Las emisiones de títulos se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas que podrá ser revisado trimestralmente.
13. Efectuar con entidades del Sector Público, así como con instituciones bancarias y financieras del país o del exterior, las operaciones y servicios bancarios necesarios para cumplir con las funciones indicadas en este Estatuto, así como aquellas destinadas a la rentabilización y cobertura de riesgos de los recursos que administra. Estas operaciones se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas que podrá ser revisado trimestralmente.
14. Otorgar una línea de crédito única a los trabajadores y pensionistas del Sector Público que, por motivo de sus ingresos, posean cuentas de ahorro en el Banco. Dicha línea de crédito podrá ser asignada por el beneficiario para su uso mediante préstamos y/o como línea de una tarjeta de crédito. Estas operaciones se harán de acuerdo a un programa anual aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas que podrá ser revisado anualmente.

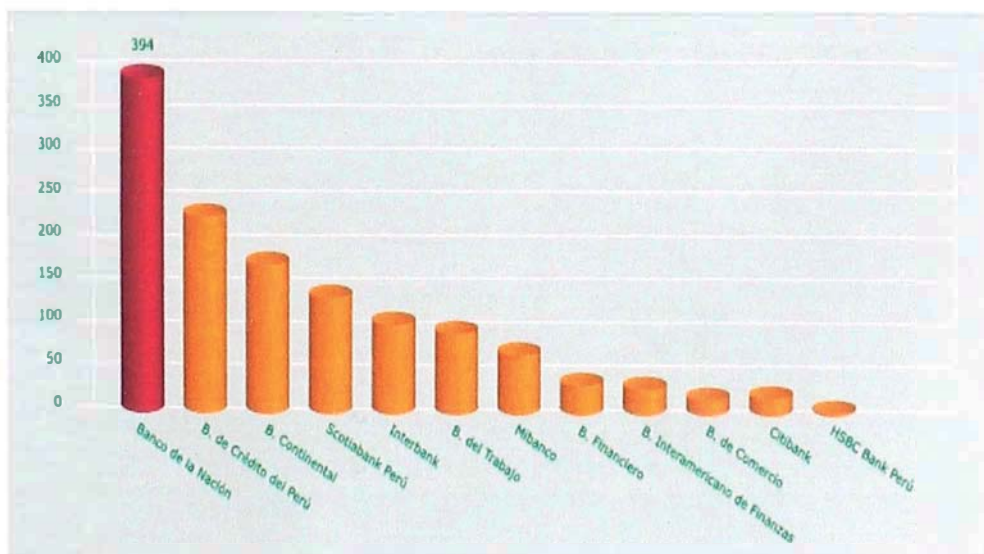
UBICACIÓN EN EL MERCADO BANCARIO

A continuación presentamos algunos datos sobre el Banco para describir su ubicación e importancia en el contexto del negocio bancario en el Perú.

El Banco cuenta al 31 de diciembre de 2006 con una red de 391 agencias operativas y 3 oficinas especiales, de toda esta red de puntos de atención el 87% está ubicado en provincias, por lo que el Banco se constituye en la institución con mayor presencia en el interior del país. Es decir, que del número total de oficinas, 340 se encuentran en provincias y 54 en Lima Metropolitana. Veamos algunas cifras :

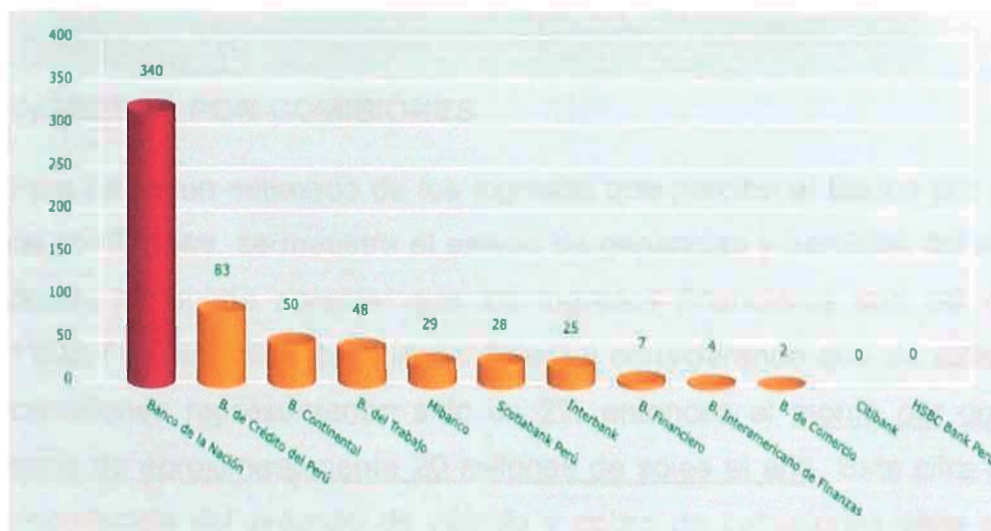
Nro. de oficinas de la Banca Múltiple vs el Banco a nivel nacional

Banco	Nro.de Oficinas
Banco de la Nación	394
Banco de Credito	240
Banco Continental	185
Scotiabank	140
Banco del Trabajo	100
Mi Banco	60
Banco Financiero	40
Interamericano de Finanzas	25



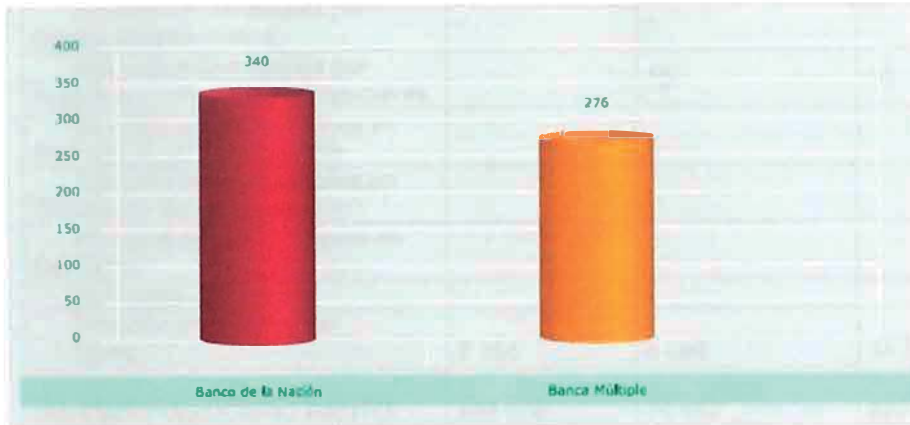
Nro. de oficinas de la Banca Múltiple vs el Banco en provincias

Banco	Nro. de Oficinas en Provincias
Banco de la Nación	340
Banco de Credito	83
Banco Continental	50
Scotianbank	28
Banco del Trabajo	48
Mi Banco	29
Banco Financiero	7
Interamericano de Finanzas	4



Total de agencias en provincias del BN vs toda la Banca Múltiple

Banco	Nro. de Oficinas
Banco de la Nación	340
Banca Múltiple	276



INGRESOS POR COMISIONES

Para hacer un estimado de los ingresos que percibe el Banco por concepto de comisiones, se muestra el estado de ganancias y pérdidas del año 2007, donde se puede apreciar que los ingresos financieros son del orden de 1'003,710 (en miles de Nuevos Soles) y considerando que de este total las comisiones representarían sólo un 2% entonces el monto por comisiones sería de aproximadamente 20 millones de soles al año. Este cifra grafica la importancia del proceso de cálculo y cobro de comisiones para el Banco, esta cifra posteriormente no servirá para ponderar el proyecto y el retorno de la inversión.

Estado de Ganancias y Pérdidas del Banco			
Al 31 de Diciembre de 2007 (En Miles de Nuevos Soles)			
	MN	ME	TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS	914 578	89 132	1 003 710
Intereses por Disponible	414 361	35 150	449 511
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios		-	
Ingresos por Inversiones	215 102	31 953	247 055
Intereses y Comisiones por Créditos	285 115	401	285 516
Diferencia de Cambio		21 608	21 608
Reajuste por Indexación		-	
Otros		20	20

GASTOS FINANCIEROS	110 650	12 452	123 102
Intereses y Comisiones por Obligaciones con el Público	102 396	6 344	108 740
Intereses por Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	-	-	
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios	-	-	
Intereses y Comisiones por Adeudos y Obligaciones Financieras	-	10	10
Intereses por Obligaciones en Circulación no Subordinados	-	-	
Intereses por Obligaciones en Circulación Subordinadas	-	-	
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	-	-	
Diferencia de Cambio	-	-	
Reajuste por Indexación	-	-	
Otros	8 254	6 098	14 352
MARGEN FINANCIERO BRUTO	803 928	76 680	880 608
PROVISIONES PARA DESVALORIZACIÓN DE INVERSIONES E INCOBRABILIDAD DE CRÉDITOS	50 004	(23 124)	26 880
Provisiones para Desvalorización de Inversiones	-	-	
Provisiones para Incobrabilidad de Créditos	50 004	(23 124)	26 880
MARGEN FINANCIERO NETO	753 924	99 804	853 728
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	445 674	3 093	448 767
Ingresos de Cuentas por Cobrar	332		332
Ingresos por Operaciones Contingentes	454	709	1 163
Ingresos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	2 448	-	2 448
Ingresos Diversos	442 440	2 384	444 824
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	1 782	851	2 633
Gastos de Cuentas por Pagar	-	167	167
Gastos por Operaciones Contingentes	4	4	8
Gastos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	16	-	16
Gastos Diversos		680	2 442
MARGEN OPERACIONAL	1 197 816	102 046	1 299 862
GASTOS ADMINISTRATIVOS	859 738	-	859 738
Personal	645 723	-	645 723
Directorio	256	-	256

Servicios Recibidos de Terceros	179 455	-	179 455
Impuestos y Contribuciones	34 304	-	34 304
MARGEN OPERACIONAL NETO	338 078	102 046	440 124
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	127 680	303	127 983
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	39	218	257
Provisiones para Contingencias y Otras	91 150	85	91 235
Depreciación	28 758	-	28 758
Amortización	7 733	-	7 733
OTROS INGRESOS Y GASTOS	246	100 612	100 858
	(1)	28	27
Ingresos (Gastos) Extraordinarios	(6 877)	35	(6 842)
Ingresos (Gastos) de Ejercicios Anteriores	7 124	100 549	107 673
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA	210 644	202 355	412 999
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	13 100	-	13 100
IMPUESTO A LA RENTA	74 668	-	74 668
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	122 876	202 355	325 231

CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATEGICO

1.1 MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

En los últimos años el Banco ha establecido su estrategia basado en una definición de su misión, visión, valores y objetivos, los cuales son revisados todos los años por la alta dirección y luego desplegados a las áreas operativas.

1.1.1 Misión

“Brindar servicios financieros de calidad a las entidades del sector público, sus proveedores, trabajadores y público en general.

Contribuir con la descentralización económica y financiera del país, a través de la extensión de sus servicios en zonas donde no exista oferta bancaria, en un marco institucional que garantice su auto sostenibilidad financiera”³.

1.1.2 Visión

“Ser el Banco del Estado reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional”

1.1.3 Valores

El Banco promueve entre sus colaboradores los siguientes valores.

1.1.3.1 Responsabilidad

Compromiso con el cumplimiento de los objetivos.

³ Memoria Banco de la Nación 2006

Cumplimiento de los plazos establecidos.
Defensa de los intereses de la institución.
Cumplimiento de las normas y procedimientos.

1.1.3.2 Honestidad

Uso correcto de los recursos de la institución.
Confidencialidad en el manejo de la información.
Uso productivo de la jornada laboral
Compatibilidad de intereses personales e institucionales
Transparencia en todos los actos

1.1.3.3 Creatividad e innovación

Abierto a nuevas metodologías
Proponer ideas innovadoras aplicables y viables económicamente
Nuevas soluciones a problemas cotidianos
Romper paradigmas
Agregar valor
Mejoramiento continuo: crecimiento personal y profesional

1.1.3.4 Eficacia y eficiencia

Dar un trabajo de calidad (calidad de servicio)
Lograr los objetivos
Uso racional de los recursos
Optimizar el trabajo

1.1.3.5 Iniciativa

Anticiparse a las necesidades del trabajo
Pro actividad
Auto motivación
Autoevaluación: cuestionar tu propio desempeño

1.1.4 Objetivos Estratégicos Generales

Los principales objetivos estratégicos del Banco son:

Auto sostenibilidad financiera

Brindar Satisfacción al cliente.

Contar con procesos eficientes.

Contar con una organización orientada al logro

Reducción de todo riesgo.

1.1.5 Estrategias

Con respecto al auto sostenibilidad financiera, la estrategia adoptada se resume en rentabilizar los recursos sin perjudicar la calidad y el rol social del Banco, para lograr esto se propone:

- Actualización del Tarifario del Banco.
- Unificar las tarifas en el Sistema de Cobro Automático de Tarifas.
- Modernizar, estandarizar y descentralizar la infraestructura de Canales.
 - Adquirir un sistema telefónico Call Center.
 - Adquirir e implementar un software transaccional para la venta de operaciones por internet.
 - Instalación e implementación de cajeros automáticos a nivel nacional.
 - Implementación de 50 agencias entre los años 2004- 2008.
 - Implementar nuevos servicios,
 - Otros
- Rediseño de procesos críticos del negocio con soporte Informático integrado.
 - Automatizar los procesos de intermediación financiera con el exterior.

- Contar con una estructura organizacional flexible en el tiempo y alineada a la misión del Banco.
 - Contar con un Sistema de Información Gerencial.
 - Propender a establecer la “oficina sin papeles”.
 - Optimizar el proceso de la administración del registro de operaciones en ATMs⁴ electrónicamente.
 - Establecer política de optimización de costos, identificar y mejorar los procesos críticos, con el fin de lograr eficiencia y control de los riesgos que comprometan la continuidad del negocio.
 - Obtener certificaciones de calidad ISO para el desarrollo de software y el procesamiento de datos.
- Implementación de la gestión por competencias.
 - Mejorar la identificación, el compromiso efectivo y la motivación para elevar la eficiencia y productividad del personal, reconociéndolo como el principal factor del desarrollo Institucional.
 - Redefinir el sistema remunerativo.
 - Contar con un inventario y descripción de los puestos de la organización.
 - Fomentar y difundir los valores institucionales.
- Gestionar el Riesgo de forma eficiente.
 - Implementar el Plan de Continuidad de Negocios.
 - Contar con un Mapa de Riesgos Actualizado que presente los Riesgos críticos.
 - Adquisición de software de riesgos (Gestión, Control y Seguimiento de los Riesgos).
 - Otros.

⁴ ATM: Acrónimo de Automate Teller Machine, equipo electrónico diseñado para atender el retiro dinero de las cuentas de un cliente de un banco.

1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A continuación presentamos un diagnóstico del tipo FODA, para el Banco.

1.2.1 Análisis Interno

1.2.1.1 Fortalezas

- La Mayor red de Oficinas a Nivel Nacional.
- Atención a 274 distritos donde es Única Oferta Bancaria.
- La segunda red de Cajeros más grande de la Banca Peruana.
- Centralización de las cuentas del Tesoro Público.
- Interconexión con nuestro principal cliente en el Sistema Integrado de Administración (SIAF5)
- Personal con experiencia en atención a clientes masivos
- Excedentes de caja, mayores a los requeridos legalmente.
- Con clasificación positiva de riesgo al Banco.

1.2.1.2 Debilidades

- Infraestructura, procesos y sistemas de información inadecuados.
- Inadecuado diseño organizacional.
- Deficiencia en los canales de comunicación en los niveles jerárquicos.
- No se cuenta con clasificación de riesgo.
- Alto número de pensionistas a cargo del Banco.
- Se carece de una adecuada administración de proyectos.
- Insuficientes canales de atención para satisfacer la demanda de nuestros clientes.
- No contar con un Sistema de Gestión de la Calidad.

⁵ SIAF: El sistema integrado de administración financiera para el sector público, es un instrumento informático, que automatiza el proceso de ejecución presupuestal, financiero y contable, mediante un registro único de operaciones, produciendo información con mayor rapidez, precisión e integridad, válida para la toma de decisiones de los diferentes niveles gerenciales de la organización gubernamental.

- Tecnología de Información no dirigida a Banca de Servicios.
- Servicios no descentralizados a nivel nacional.

1.2.2 Análisis Externo

1.2.2.1 Oportunidades

- Necesidad del Estado de incorporar a todos los distritos del país en la Economía Nacional.
- Demanda de las provincias del país por más y mejores servicios bancarios.
- Mejorar las relaciones de intermediación con las instituciones públicas a través de productos que requieran un componente alto de ingeniería financiera.
- Requerimiento del sector público y pensionistas de nuevos servicios del Banco.
- Captar recursos del exterior hacia todos los lugares del país.
- Integrarnos al nuevo modelo de gestión pública.
- Intermediación a las instituciones de micro finanzas a través del fondo PROMYPE⁶.

1.2.2.2 Amenazas

- La banca privada no esta limitada a entrar y salir de mercados y se moderniza rápidamente.
- No ser considerado como el principal agente financiero del estado.
- Contingencias laborales importantes.

⁶ PROMYPE: El Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa – PROMYPE se constituyó mediante Decreto Supremo N° 134-2006-EF del 10/08/2006, con la finalidad de otorgar recursos financieros a las entidades dedicadas a financiar a las micro y pequeñas empresas.

- Normatividad legal que dificulta la gestión de intermediación financiera y la gestión del Banco.
- Reducciones presupuestales para el sector público y limitaciones para su ejecución.
- Crisis financiera internacional.
- Vulnerabilidad ante fenómenos naturales y ocurrencia de siniestros de carácter social por pertenecer al estado.

1.2.3 Análisis de Enfrentamiento FODA

<p style="text-align: center;">Análisis Externo</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad del Estado de incorporar a todos los distritos del país en la Economía Nacional. 2. Demanda de las provincias del país por más y mejores servicios bancarios. 3. Mejorar las relaciones de intermediación con las instituciones públicas a través de productos que requieran un componente alto de ingeniería financiera. 4. Requerimiento del sector público y pensionistas de nuevos servicios del Banco. 5. Captar recursos del exterior hacia todos los lugares del país. 6. Integrarnos al nuevo modelo de gestión pública. 7. Intermediación a las instituciones de micro finanzas a través del fondo PROMYPE 	<p style="text-align: center;">Análisis Interno</p> <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Mayor red de Oficinas a Nivel Nacional. 2. Atención a 274 distritos donde es Única Oferta Bancaria. 3. La segunda red de Cajeros más grande de la Banca Peruana. 4. Centralización de las cuentas del Tesoro Público. 5. Interconexión con nuestro principal cliente en el Sistema Integrado de Administración (SIAF) 6. Personal con experiencia en atención a
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La banca privada no esta limitada a entrar y salir de mercados y se moderniza rápidamente. 2. No ser considerado como el principal agente financiero del estado. 3. Contingencias laborales importantes. 4. Normatividad legal que dificulta la gestión de intermediación financiera y la gestión del Banco. 5. Reducciones presupuestales para el sector público y limitaciones para su ejecución. 6. Crisis financiera internacional. 7. Vulnerabilidad ante fenómenos naturales y ocurrencia de siniestros de carácter social por pertenecer al estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizar y Desconcentrar la Organización. • Promover la Bancaización • Compromiso Social generando Inclusión. • Aplicar principios de Responsabilidad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la Calidad en la Atención al Cliente. • Ampliar la Oferta de Productos y Servicios. • Mantener la Auto-sostenibilidad Financiera.

<p>clientes masivos</p> <p>7. Excedentes de caja, mayores a los requeridos legalmente.</p> <p>8. Con clasificación positiva de riesgo al Banco</p>		
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura, procesos y sistemas de información inadecuados. 2. Inadecuado diseño organizacional. 3. Deficiencia en los canales de comunicación en los niveles jerárquicos. 4. No se cuenta con clasificación de riesgo. 5. Alto número de pensionistas a cargo del Banco. 6. Se carece de una adecuada administración de proyectos. 7. Insuficientes canales de atención para satisfacer la demanda de nuestros clientes. 8. No Contar con un Sistema de Gestión de la Calidad. 10. Tecnología de Información no dirigida a Banca de Servicios. 11. Servicios no descentralizados a nivel nacional. 12. No hay una concepción y gestión de negocios de parte de los administradores de agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva Organización Funcional y Control de Gestión. • Procesos eficientes en un marco de Control Interno. • Potenciar el Capital Humano. • Adecuarse al N.A.C. Basilea II.⁷ • Elevar la Calificación Externa de Riesgo. • Mantener Auditores Externos de primera línea. • Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo 	

⁷ **NAC Basilea II:** El NAC (o Basilea II) es, en esencia, una serie de principios y recomendaciones para alcanzar estándares internacionales más avanzados y eficaces en la medición y gestión de los distintos riesgos inherentes a las actividades de la industria bancaria. Es decir, elevar el capital para cubrir las posibles pérdidas no esperadas.

1.3 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

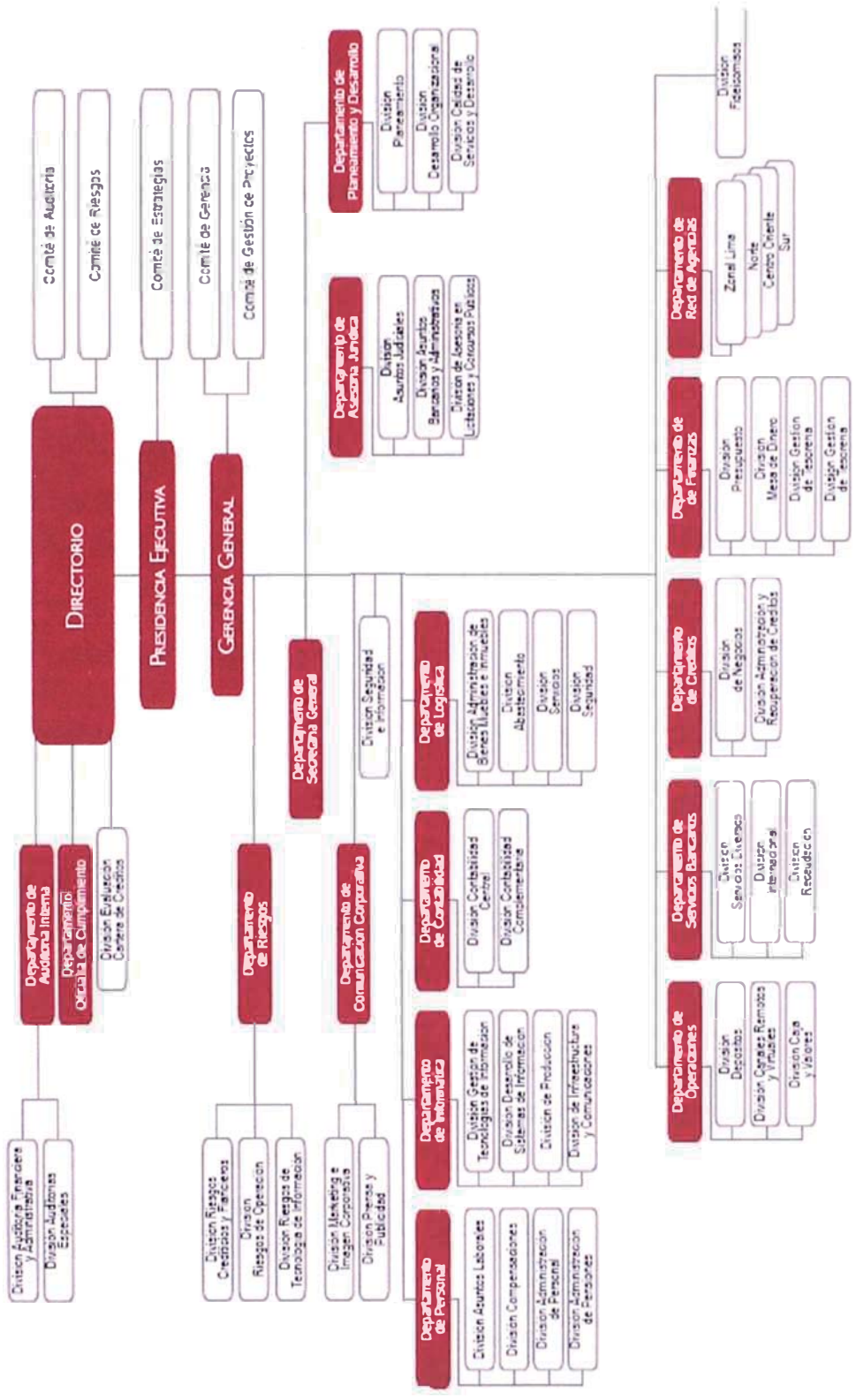
1.3.1 Organización

El Banco cuenta con 5 Departamentos en línea: el departamento de Operaciones, el departamento de Servicios Bancarios, el de Créditos, el departamento de Finanzas y el de Red de Agencias cada uno de estos divididos en sus respectivas Divisiones las cuales ejecutan las acciones necesarias para cumplir con los objetivos generales del departamento, los cuales a su vez, están alineados a los objetivos trazados por el Directorio, la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General.

Como órganos de apoyo están los departamentos de Personal, el departamento de Informática, el departamento de Contabilidad y el departamento de Logística, también se cuenta con un departamento de Planeamiento y Desarrollo (ver grafico al final del capítulo Estructura Organizativa).

El proceso de mejora motivo de este informe, involucra al Departamento de Red de Agencias que es el encargado de operar la red de agencias del Banco, al departamento de Finanzas que administra el tarifario de comisiones y al Departamento de Contabilidad que tiene que ver con la afectación de los registros y de los asientos contables asociados a las operaciones de cobros por comisiones bancarias.

1.3.1.2 Estructura Organizativa



1.3.2 Clientes

Entre sus principales clientes se cuenta los siguientes:

- Gobierno Central: Ministerios,
- Gobiernos Regionales
- Gobiernos Locales: Municipalidades Provinciales y Distritales.
- Entidades Públicas: Magisterio, Fuerzas Armadas, Fuerzas Policiales, etc.
- Instituciones Financieras: Bancos, Cajas Municipales.
- Pensionistas
- Personas Naturales
- Personas Naturales UOB⁸
- Personas Jurídicas UOB

1.3.3 Proveedores

Los principales proveedores del Banco son:

Proveedor	Giro
Cia. de Seguridad Prosegur s.a.	Servicios de seguridad
Hermes Transportes Blindados s.a.	Servicios de seguridad
Telefonica del peru s.a.	Servicios de telefonía y comunicaciones
Cia. de Negociaciones Mobiliarias e Inmobiliaria	Servicios de corretaje
Mapfre Peru comp. Seguros y Reaseg.	Seguros y reaseguros
IBM del Perú s.a.c.	Servicios de soporte de infraestructura tecnológica
Proseguridad s.a.	Servicios de seguridad

⁸ UOB: Siglas de Única Oferta Bancaria, situación por la que el Banco tiene el derecho de operar como una entidad bancaria privada en aquellas zonas del país en donde no hay presencia de otros bancos comerciales.

NCR del Perú s.a.	Servicios de soporte de infraestructura tecnológica
Cosapi Data s.a.	Servicios de desarrollo de aplicaciones
Luz del Sur s.a.a.	Servicio de electricidad
Impsat Perú s.a.	Servicio de transmisión de datos

1.3.4 Procesos

1.3.4.1 Principales Productos

El Banco ofrece a las entidades públicas, a sus mismos trabajadores y al público en general diversos productos financieros tales como: Cuentas de ahorros, Cuentas corrientes, Tarjetas de debito, Cobro de letras, Pagares, Giros y transferencias, Cheques de gerencia etc. Todos estos se ofrecen a través de los canales de atención de la Red de Agencias a nivel nacional así como por Cajeros automáticos y los modernos servicios de Internet, y con el uso de los llamados puntos de venta POS⁹. A continuación un resumen de los principales servicios ofrecidos por el Banco.

1.3.4.2 Servicio de Pagaduría

El Banco efectúa el Servicio de Pagaduría a las entidades del Estado para el pago de remuneraciones y pensiones del Sector Público.

Dentro de este servicio, destaca la red de cajeros automáticos Multired, integrada por 477 cajeros distribuidos en el ámbito nacional lo que ha permitido descongestionar las ventanillas de las sucursales y agencias, disminuir el tiempo de espera de los clientes y brindar un mejor servicio de pago de haberes al Sector Público, sin

⁹ POS: Acrónimo inglés (Point Of Sale). Son sistemas informáticos que ayudan en las tareas de gestión de un negocio de ventas al público mediante una interfaz accesible para los vendedores, los POS permiten la creación e impresión del ticket de venta mediante las referencias de productos, realizan diversas operaciones durante todo el proceso de venta como cambios en el stock. también generan diversos reportes que ayudan en la gestión del negocio.

interrupción las 24 horas del día. En la actualidad se cuenta con más de 1 millón 600 mil tarjetas Multired Activas.

1.3.4.3 Servicio de Recaudación

Este servicio se presta a la SUNAT¹⁰, en los rubros de principales, medianos y pequeños contribuyentes, a las Aduanas, y a las Entidades Públicas tales como el Poder Judicial y los diversos Ministerios.

1.3.4.4 El Servicio de Giros y Transferencias

Que se realiza en todas las oficinas del Banco a nivel nacional a todo el público en general.

1.3.4.5 El servicio de Depósitos Judiciales y Administrativos

Que se brinda exclusivamente al Poder Judicial en sus instalaciones, a través de ventanillas especiales y a nivel nacional.

1.3.4.6 Préstamos a los Gobiernos Locales

Este servicio se presta a todos los municipios del territorio nacional. El Banco se ha convertido en una permanente fuente de financiamiento a los gobiernos locales, para que lleven a cabo proyectos de inversión: obras de infraestructura, servicios públicos y adquisición de bienes de capital en beneficio de las poblaciones, a fin de mejorar de esta manera sus niveles de vida y coadyuvar al desarrollo regional, principalmente en las regiones consideradas muy pobres y de extrema pobreza.

1.3.4.7 Prestamos Multired

Los préstamos Multired tienen como objetivo mejorar la capacidad adquisitiva de los trabajadores y pensionistas de menores recursos del Sector Público, en especial la de aquellos que residen en las

¹⁰ SUNAT : Siglas de Superintendencia Nacional de recaudación Tributaria, organismo del Estado encargada de verificar y controlar el pago de los impuestos de los contribuyentes a nivel nacional

zonas más alejadas y consideradas de extrema pobreza, que antes no contaban con acceso al sistema financiero.

1.3.4.8 Servicio de Ahorro

El Banco, desde agosto del año 2002, ofrece el servicio de Ahorro a los pobladores en distritos del ámbito nacional, donde es la única oferta bancaria. Este servicio, enmarcado dentro del objetivo general de apoyar al Estado en el proceso de descentralización y desarrollo del País, es muy importante, debido a que incorpora a ciudadanos sin acceso a servicios bancarios, permitiéndoles contar con una cuenta de ahorros, que brinde seguridad en el traslado de sus fondos y el uso de toda la red de cajeros automáticos a nivel nacional.

1.3.4.9 Otros importantes Productos del Banco son:

Cuentas Corrientes que permiten ofrecer el servicio de Cheques certificados, Depósitos especiales, canje electrónico de cheques, el pago de cheques, pago de Planillas , retiros, pago a proveedores del Estado, las detracciones, así también se cuenta con Remesas Internacionales y Cobranzas de facturas, prestamos, cobro de recibos de Luz y Agua y recibos de telefonía.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Mejoramiento de procesos se puede definir como la metodología sistemática orientada a simplificar y modernizar los procesos y asegurar que los Clientes Externos e Internos reciban productos / servicios sorprendentemente buenos y de calidad, sus objetivos los podemos resumir en:

- Eliminar errores.
- Minimizar las demoras (reducir tiempos).
- Minimizar el uso de recursos (reducir costos).
- Promover el entendimiento.
- Proporcionar a la organización una ventaja competitiva.

2.2 PROCESO

Un proceso se define como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que emplean insumos, le agregan valor a éstos y suministran un producto o un servicio a un Cliente Externo o Interno.

Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Los cuales pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse, independientemente del tamaño o complejidad de su ciclo, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

Para representar un proceso se pueden usar los siguientes gráficos o símbolos:



Limite del proceso inicial y final



Limite del proceso inicial y final



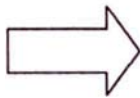
Toma de decisión



Dirección



Archivo o espera



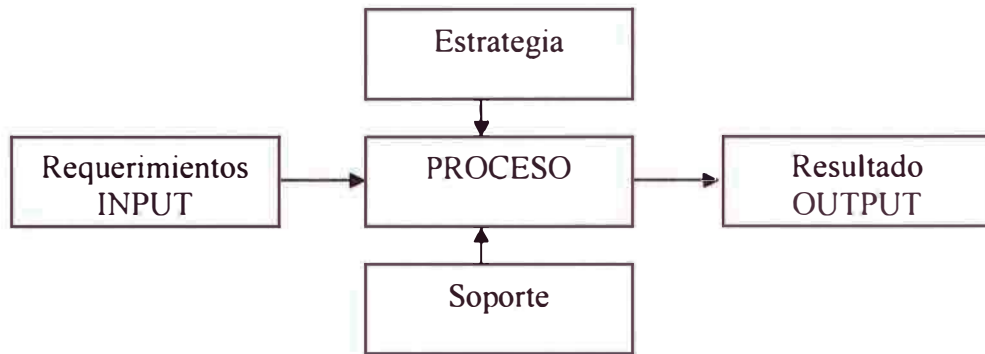
Transporte

2.3 TIPOS DE PROCESOS

En las organizaciones se dan cita a diferentes tipos de procesos:

- Procesos clave, los que representan la razón de ser del departamento, nuestro objeto principal de actividad, de los que fundamentalmente vamos a hablar aquí
- Procesos de soporte que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave
- Aquellos que crean y gestionan infraestructuras y posibilitan los anteriores
- Aquellos otros procesos de gobierno que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización.

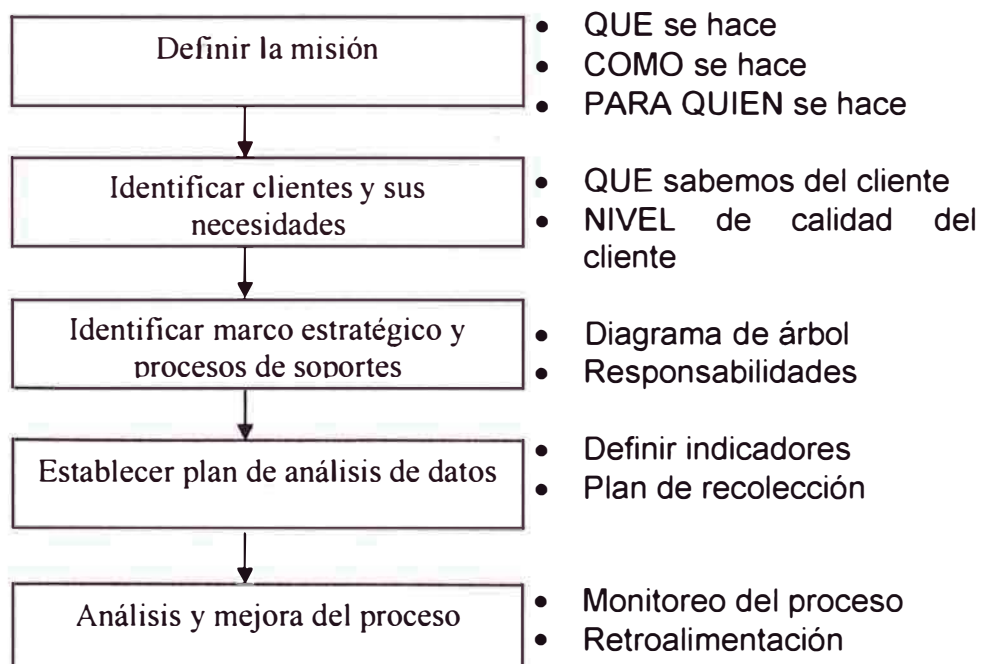
Gráficamente un proceso clave se puede describir indicando sus ingresos o requerimientos y sus salidas o resultados.



2.4 DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO

Para describir un proceso se recomienda seguir este orden:

1. Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
2. Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como “salidas” del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.
3. Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, “entradas” y requisitos de calidad.
4. Especificar el método de evaluación y de revisión que adoptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso.



2.5 CLIENTES DE UN PROCESO

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros

2.6 TIPOS DE CLIENTES

Tenemos dos tipos de clientes: los internos y los externos:

. Clientes internos: individuos o servicios dentro de la organización que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.

. Clientes externos: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de nuestra organización

2.7 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

Para identificar a nuestros clientes basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos o servicios? El siguiente paso es conocer las necesidades que tienen y que esperan que les ofrezcamos.

2.8 IDENTIFICACIÓN DE MARCO ESTRATÉGICO Y PROCESOS

Identificar el marco estratégico, procesos clave y procesos de soporte. Lo primero será conocer el marco estratégico de la empresa en el que se desenvuelven los procesos clave (normativa, estrategia de la entidad, etc.). Seguidamente, identificar con claridad cuáles son los procesos claves (los que justifican nuestra razón de ser) y los procesos de soporte que facilitan su eficaz funcionamiento.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Explicando, las actividades que componen el proceso.

2.9 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición. Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce.

Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

En resumen, la metodología de gestión de procesos permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio.

La metodología de gestión por procesos aporta una forma estructurada de:

- a) Identificar los destinatarios del proceso.
- b) Conocer sus expectativas.
- c) Definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar
- d) Coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso
- e) Eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio.
- f) Conocer el consumo de recursos –coste medio y marginal-
- g) Definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

Sin embargo, una parte esencial de la gestión de procesos es la recolección y el análisis de la información. Para ello es preciso obtener un conjunto de indicadores de control del proceso y monitorizarlos. Cuando se produzcan desviaciones de los estándares marcados, el análisis de las variaciones nos dará información sobre su frecuencia y sus causas, animando a adherirse a las especificaciones y a los estándares establecidos o a justificar las razones de la desviación. Además, este análisis sirve para proponer modificaciones para la mejora del propio proceso.

CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Banco por los servicios que presta a sus clientes, cobra comisiones con tarifas más bajas que la banca privada, estas comisiones son cobradas en la Red de Agencias, en la Sección de Ingresos y Pagos, en el Departamento de Operaciones Bancarias y en el Departamento de Servicios Bancarios.

El cobro de las comisiones se realizaba en forma manual sobre las operaciones que estaban afectas, haciendo el cálculo por cada operación aplicando las tarifas emitidas por el Departamento de Finanzas.

Uno de los problemas principales era que el cobro manual, el cual dependía del recibidor – pagador en el caso de las agencias, corria el riesgo de no ser cobrado o de ser cobrado en forma incorrecta, perjudicando al cliente o al mismo Banco.

El cobro manual no garantizaba:

- Que se aplique sobre las operaciones financieras y no financieras en forma adecuada, por ejemplo :
 - Cuando una cuenta es aperturada en una localidad A y se realiza una operación de retiro en una localidad B, esta operación implica traslado de fondos por lo tanto se le debería cobrar comisión, según el monto de la operación y según la ubicación de las agencias.
 - También se cobra comisión por el servicio prestado, como es el caso de las cuentas corrientes de corresponsalía, cuentas

UOB, etc. cuya tarifa es diferente a una cuenta ordinaria, por lo tanto tenían que identificar que tipo de cuenta era y luego seleccionar la tarifa correspondiente, para efectuar el cobro.

- Otros servicios, cuyo cobro es por el servicio prestado son:
 - Emisión de cheques de gerencia,
 - Emisión de giros y transferencias.
 - Duplicados de Depósitos Judiciales
 - Consulta de Saldos
 - Consulta de últimos movimientos, etc.

Cuyas tarifas son diferentes por cada servicio y además por los rangos de importes que se operan.

- Que el cálculo de la comisión efectuada sea la correcta, ya que son diferentes criterios, por ejemplo :
 - Aplicar un porcentaje sobre el monto de la operación, siendo este porcentaje diferente según los rangos en que se encuentre el monto de la operación.
 - En otros casos es un valor constante.
- Que se aplique debidamente la exoneración del cobro de la comisión, sobre cuentas corrientes o cuentas de ahorros.

Como se puede apreciar el cobro de las comisiones en forma manual, dependiendo de la decisión del receptor – pagador podría ser aplicada o no, al mismo tiempo no se garantizaba el cálculo correcto del monto.

Por otro lado no había una relación directa entre las operaciones financieras y no financieras con sus respectivas comisiones, lo cual no permitía un adecuado control y seguimiento del cobro de las comisiones.

El Departamento de Finanzas desconocía al final el monto real de ingresos por las comisiones cobradas a nivel Nacional en la red de agencias y en el back office¹¹, constituyéndose un problema grave e inmanejable. Para el Departamento de Red de Agencias esta situación

¹¹ Back Office : Termino con el que se conoce al trabajo efectuado en un organización o empresa que no tiene relación con el publico directamente.

involucraba mayor tiempo de atención y altas probabilidades de error en el cálculo.

Además el recibidor – pagador tenía que dominar el tarifario del Banco para los diferentes tipos de servicios.

3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.2.1 Alternativa 1

3.2.1.1 Objetivo

Cuando un cliente se presenta en la ventanilla del Banco y realiza una operación tal como un retiro, un depósito, el cobro de un cheque, etc. el recibidor – pagador ejecuta la transacción respectiva en el sistema del Teleproceso. Estas operaciones bajo determinadas condiciones requieren del cálculo de la comisión.

En esta alternativa se plantea generar transacciones para el cobro de comisiones en forma independiente de la transacción que origina la comisión.

Estas transacciones estarían disponibles para la Red de Agencias del Banco.

3.2.1.2 Alcance

Generar las transacciones para la Red de Agencias, siendo las siguientes:

Cobro de comisión en efectivo en moneda nacional.

Cobro de comisión con cargo en cuenta en moneda nacional.

Cobro de comisión en efectivo en moneda extranjera (USD).

Cobro de comisión con cargo en cuenta en moneda extranjera (USD)

3.2.1.3 Recursos necesarios:

1 líder de usuario

1 jefe de proyecto

1 analista – programador

1 administrador del front end¹²

1 administrador del TOLD¹³.

3.2.1.4 Tiempo:

Se estima terminar el proyecto en:

2 meses

¹² Front End : Termino que se refiere al uso de pantallas de datos en los programas informáticos, sirve para registro e ingreso de información en las operaciones que utilizan sistemas de atención al público.

¹³ TOLD: Siglas de Transaction On Line Dispatcher, programa informático que permite la ejecución de transacciones en el computador del Banco.

3.2.1.5 Cronograma

Alternativa 1								
Actividad	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8
Planeamiento y coordinación del proyecto								
Análisis y Diseño								
Desarrollo del Sistema								
Pruebas unitarias								
Pruebas de Usuario								
Capacitación								
Implementación Cta. Cte. M.N.								
Implementación Cta. Cte. M.E.								

3.2.1.6 Ventajas y Desventajas de la Alternativa 1

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Esta alternativa permite cobrar las comisiones, disminuyendo el tiempo de atención por cada operación.• Su desarrollo se realizara en un tiempo mas corto, al ser independiente de las transacciones que originan las comisiones.• El receptor – pagador solo tendrá que elegir la transacción a ser utilizada.• El receptor pagador, dentro de cada transacción seleccionara el concepto por el cual se esta cobrando.• El sistema en forma automática le mostrara el importe a ser cobrado.	<ul style="list-style-type: none">• La operación de cobro es independiente de la operación que la origina.• Se podría dejar de cobrar al ser una operación independiente.

3.2.2 Alternativa 2

3.2.2.1 Objetivo

Generar el cobro automático de comisiones incluida en cada transacción realizada en la red de agencias del Banco, de modo que dichos cobros no dependan del recibidor – pagador.

Implementar a nivel nacional, el nuevo “Sistema de Administración del Tarifario”, para el cobro automático de las comisiones en los diversos servicios que presta el Banco mediante su red de agencias.

3.2.2.2 Alcance

Desarrollar un modulo de comisiones que permita administrar al Departamento de Finanzas el tarifario del Banco.

Este modulo deberá manejar un log donde se grabaran todos los cambios, adiciones y eliminaciones que se realicen sobre el tarifario.

Desarrollar la inclusión del cobro automático en los servicios de:

Ahorros

Clientes

Cuentas Corrientes

Cheques de Gerencia

Cheques Certificados

Giros y Transferencias

Depósitos Judiciales

Sobregiros

Prestamos Multired

En los canales de Ventanilla (Red de Agencias) y de Cajeros Automáticos.

Generar reportes estadísticos y consultas de las comisiones cobradas por servicio.

3.2.2.3 Recursos necesarios:

1 líder de usuario

1 jefe de proyecto

2 analista – programador

1 administrador del sarabank

1 administrador del TOLD.

3.2.2.4 Tiempo:

Se estima un tiempo de desarrollo de **6 meses**

3.2.2.5 Cronograma

Alternativa 2	COBRO DE COMISIONES											
	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Actividad												
Planeamiento y coordinación del proyecto												
Análisis y Diseño												
Desarrollo del Sistema												
Pruebas unitarias												
Pruebas de Usuario												
Capacitación												
Implementación Cta. Cte. M.N. y M.E												
Implementación Demás Servicios.												

3.2.2.6 Ventajas y Desventajas de la Alternativa 2

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• La unificación del cobro de la comisión en la transacción principal asegura su cobro.• Simplifica la operatividad del receptor pagador.• Disminución del tiempo de atención por cada operación, lo cual mejora la imagen del banco.• El sistema en forma automática mostrara el importe correcto a ser cobrado, el cual se rige por las condiciones establecidas por Finanzas.• Administración directa del Dpto. Finanzas en los valores y criterios de las tarifas, en tiempo real, así como la administración de las cuentas exoneradas.• Al cobrarse en tiempo real, evita el sobregiro de las cuentas de los clientes.• Incremento en los ingresos para el Banco por las comisiones no cobradas y por las mal calculadas.• Reducción en los costos y ciclo de los procesos, debido a la eliminación del cálculo manual.• Mejora en la imagen del banco, por la atención más rápida en ventanillas• Mejora en el servicio al cliente a través de las ventanillas de atención• Contribución a la eficiencia del personal de la Red de Agencias que dispondrá de mayor tiempo para otras labores• Mejora en el ambiente laboral en general por la eliminación de trabajos repetitivos y manuales	<ul style="list-style-type: none">• Su desarrollo tomara más tiempo, que la alternativa 1, ya que abarca la modificación de cada una las transacciones de ventanilla que están afectas a comisiones.

3.3 Selección de una Alternativa de Solución

Tomando en cuenta las dos alternativas, sus ventajas y desventajas así como los tiempos y recursos necesarios y el alcance de la solución, se decide por la Segunda Alternativa como la más completa y viable.

Esta alternativa asegura el correcto cobro de las comisiones porque no depende de la decisión del Recibidor – Pagador para su aplicación, esto permitirá lograr un mayor ingreso por este concepto al Banco ya que el sistema estaría evaluando y calculando automática y correctamente el importe de la comisión en cada transacción usando para ello un tarifario cuyo mantenimiento en línea estará a cargo del Departamento de Finanzas.

CAPITULO IV: ANALISIS DE RIESGOS

4.1 ANÁLISIS CUALITATIVOS DE RIESGOS DEL PROYECTO

A continuación se evaluarán los riesgos del proyecto.

4.1.1 Identificación de factores de riesgo

Usando la técnica de tormenta de ideas y el juicio de expertos se estableció la siguiente tabla de probabilidad de ocurrencia de riesgos y los niveles de impacto asociados, en base a esos datos se determinaron los rangos de Probabilidad por Impacto para definir el Tipo de Riesgo. Estos datos y resultados se muestran en la siguiente tabla.

Probabilidad	Valor Numérico	Impacto	Valor Numérico
Muy Improbable	0.1	Muy Bajo	0.05
Relativamente Probable	0.3	Bajo	0.10
Probable	0.5	Moderado	0.20
Muy Probable	0.7	Alto	0.40
Casi Certeza	0.9	Muy Alto	0.80

Tipo Riesgo	Probabilidad Por Impacto
Muy Alto	Mayor a 0.5
Alto	Menor a 0.5
Moderado	Menor a 0.30
Bajo	Menor a 0.10
Muy Bajo	Menor a 0.05

4.1.2 Identificación de Riesgos para el Proyecto

Se han identificado los siguientes riesgos para el proyecto de Cálculo de Comisiones

Código Riesgo	Descripción	Causa	Evento	Entregable Afectado	Estimación de Probabilidad	Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo
R01	Incumplimiento del cronograma del proyecto	No disponibilidad de personal asignado al proyecto	Envío de correo para reunión urgente para revisión de avance	Documentación que corresponde a la etapa en atraso	0.70	Alcance Tiempo Costo Calidad Total probabilidad x impacto	- 0.80 0.40 - 0.84	- 0.56 0.28 - 0.84	Muy Alto
R02	No disponibilidad de personal de sistemas asignados al proyecto	Personal ausente por enfermedad, vacaciones o asignación a otros proyectos más prioritarios	Envío de correo para solicitar personal de reemplazo	Programas de la aplicación no terminados	0.30	Alcance Tiempo Costo Calidad Total probabilidad x impacto	- 0.40 0.20 0.05 0.195	- 0.12 0.06 0.015 0.195	Moderado
R03	Priorización de otros proyectos por parte de la Gerencia	Priorización de proyectos urgentes por medidas del gobierno central	Reunión para priorización de proyectos	Sistema no culminado o baja en prioridad	0.70	Alcance Tiempo Costo Calidad Total probabilidad x	- 0.20 0.20 - 0.28	- 0.14 0.14 - 0.28	Moderado

R04	Nuevos requerimientos del área usuaria, en etapa de construcción	Falla en las especificaciones originales del sistema	Corrección y ampliación de especificaciones	Especificaciones del Sistema	0.3	<p>Alcance 0.40</p> <p>Tiempo 0.40</p> <p>Costo 0.20</p> <p>Calidad -</p> <p>Total probabilidad x impacto 0.30</p>	<p>0.12</p> <p>0.12</p> <p>0.06</p>	Alto
R05	Personal de área usuaria no comprometido en el proyecto	Personal no apoya el desarrollo del aplicativo por no disponer de tiempo	Correo convocando al gerente del área dueño del Sistema	Etapas en las que participa el usuario, levantamiento de información, pruebas unitarias e integrales	0.70	<p>Alcance 0.20</p> <p>Tiempo 0.20</p> <p>Costo 0.20</p> <p>Calidad 0.40</p> <p>Total probabilidad x impacto 0.70</p>	<p>0.14</p> <p>0.14</p> <p>0.14</p> <p>0.28</p>	Muy Alto
R06	Limitaciones en la adecuación de la interface de presentación de datos en los terminales de ventanilla	Incorrecta adecuación del Software de presentación de datos	Fallas en pruebas de interface	Acta de conformidad no aceptada	0.30	<p>Alcance -</p> <p>Tiempo 0.40</p> <p>Costo 0.20</p> <p>Calidad 0.20</p> <p>Total probabilidad x impacto 0.24</p>	<p>0.12</p> <p>0.06</p> <p>0.06</p>	Moderado

4.1.3 Resumen de riesgos y respuestas

En base a los resultados del análisis de riesgos se propone la siguiente matriz de enfrentamiento de riesgos

Riesgo	Tipo de Riesgo	Estrategia de enfrentamiento del Riesgo
Incumplimiento del cronograma del proyecto	Muy Alto	Hacer seguimiento constante de las actividades del proyecto , convocar a reuniones de revisión de avance cada semana
No disponibilidad de personal de sistemas asignados al proyecto	Moderado	Revisar en los comités de Sistemas la permanencia de los recursos de personal asignados al proyecto o proponer su inmediato reemplazo en caso sea necesario
Priorización de otros proyectos por parte de la Gerencia	Moderado	Revisar en los comités de sistemas la priorización adecuada de los proyectos de modo que no se afecte el proyecto de Cobro de Comisiones
Nuevos requerimientos del área usuaria, en etapa de construcción	Alto	Revisar en las reuniones semanales de avance con el área usuaria la conformidad en la etapa de análisis y diseño, así como plantear la metodología para el manejo de cambios en el alcance del proyecto
Personal de área usuaria no comprometido en el proyecto	Muy Alto	Convocar a las Gerencias de las áreas involucradas en el proyecto para que lograr el compromiso de su personal, informar a los Gerentes sobre la participación de su personal en las actividades del asignadas
Limitaciones en la adecuación de la interface de presentación de datos en los terminales de ventanilla	Moderado	Generar los casos de pruebas necesarios y hacer la validación con los usuarios de modo que se garantice el funcionamiento adecuado de la interface

CAPITULO V: ANALISIS DE BENEFICIO COSTOS

5.1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El proyecto implica el desarrollo de un sistema computarizado con capacidad de integrarse a los sistemas existentes para prestar el servicio del cálculo y cobro de comisiones en los diferentes servicios que presta el Banco a través de su Red de Agencias .a nivel nacional.

Los beneficios se podrían resumir en los siguientes:

- Reducción en el tiempo de atención a los clientes, debido al cálculo de la comisión en forma automática.
- Asignación y cálculo más exacto de comisiones, lo cual también aumenta la satisfacción del cliente y colabora en la mejor imagen para el Banco.
- Incremento en los ingresos para el Banco por las comisiones no cobradas y por las mal calculadas debido a la automatización.
- Reducción en los costos y ciclo de los procesos, debido a la eliminación del cálculo manual de los recibidores pagadores, de la asignación de la comisión y de las consultas al departamento de Finanzas.
- Reducción de sobregiros en las cuentas, dado que el cobro de la comisión será en tiempo real lo que permitirá verificar en forma automática si la cuenta corriente o de ahorros tiene el saldo suficiente para cargarle la comisión, antes de efectuar la transacción.

5.2 IMPORTANCIA DEL PROYECTO

La alta dirección en cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos, tiene gran interés por brindar servicios de calidad y que permitan la auto sostenibilidad financiera de la institución. Por lo tanto este proyecto tiene gran importancia porque mejora la calidad del servicio y asegura mayores ingresos por los servicios prestados.

5.3 ANÁLISIS DE COSTOS ACTUALES

Actualmente para realizar una operación de cobro de comisiones el Banco invierte esfuerzo y dinero en horas hombre que se utilizan en el cálculo y en la asignación manual realizado por el personal de Red de Agencias principalmente y en ocasiones por el personal de Finanzas.

Los costos actuales son:

Activo	Actividad	Costo Mensual	Costo Anual
1 Analista de Finanzas	Verificación de cálculo de comisiones		\$ 14,000.00
1 Analista de Finanzas	Mantenimiento del Tarifario en documento		\$14,000.00
2000 Recibidor/Pagador	Evaluación y calculo manual de la comisión	$\$750.00 \times 14 \times 2000 \times 0.10 =$ *	\$2'100,000.00
Total			\$2'128,000.00

* Se ha estimado que el 10 % del tiempo de un recibidor pagador se invierte en hacer la evaluación y cálculo manual de la comisión

5.4 COSTOS DEL NUEVO SISTEMA

El desarrollo e implementación de un nuevo Sistema para el Cálculo y asignación de comisiones serían:

Recursos	Descripción	Costos Estimado	Comentarios
Hardware	Host Z/Os	No incrementa costos	Se cuenta con la plataforma
Líder Usuario	Coordinador entre el área operativa y Sistemas. Facilitador de información.	\$1,000 x 6 x 0.30 = \$1,800	Personal del banco
Jefe del Proyecto	Maneja el proyecto	\$1000 x 6 x 0.30 = \$1,800	Personal del banco
Analista-Programador	Realiza Levantamiento de información, análisis, diseño y desarrollo del sistema	\$1000 x 6 = \$6,000	Personal del banco
Programador de la Aplicación	Codificador de programas.	\$750 x 6 = \$4,500	\$ 4,500.00
Administrador de Base Datos	Inscripción de tablas	\$1000 x 0.10	Personal del banco
Programador en lenguaje Java	Diseñador de la interface grafica	\$1000 x 6 x 0.50 =	\$3,000.00
TOTAL		\$ 7,500	\$ 7,500

5.5 TECNOLÓGICO

Recurso	Costo estimado	Comentarios
Hardware	Sin costo	El Banco ya posee la infraestructura necesaria de redes y comunicaciones

5.6 OPERACIONAL

Recursos	Costo estimado	Comentarios
Líder Usuario	Sin Costo	Personal del Banco
Jefe del Proyecto	Sin Costo	Personal del banco
Analista-Programador	Sin Costo	Personal del banco
Programador de la Aplicación	\$ 4,500.00	Personal contratado
Administrador de Base Datos	Sin Costo	Personal del banco
1 Programador en lenguaje Java	\$3,000.00	Personal contratado
TOTAL	\$ 7,500	

5.7 COSTO ESTIMADO FINAL DEL SISTEMA:

Total Tecnológico:	Sin Costo
Total Operacional:	\$7,500
Total:	\$7,500

5.8 POSIBLES AHORROS Y NUEVOS INGRESOS

Este nuevo sistema pretende mejorar los procesos de cobros de comisiones para poder garantizar un cobro correcto y disminuir el tiempo de atención, posibilitando la atención de más clientes.

Al convertirse en un proceso automático la evaluación y cobro de la comisión, los recibidores – pagadores realizarían en forma más eficiente su trabajo. Además no sería necesario que una persona adicional este encargada de verificar si los cobros fueron realizados en forma correcta.

Como ya se estableció inicialmente en el año 2007 los ingresos por comisiones e intereses representan algo más de 20 millones de Nuevos Soles anuales con el actual sistema.

Si consideramos que el porcentaje de recupero de comisiones usando el nuevo sistema (sea por comisiones no cobradas o por comisiones mal calculadas) será tan sólo del orden del 2%, entonces al año podríamos percibir unos 400,000 de Nuevos Soles adicionales, o sea unos 33,000 Nuevos Soles desde el primer mes de implementación del Sistema.

Ingreso anual promedio actual por comisiones	Porcentaje estimado de recupero de comisiones no cobradas o mal calculadas usando el nuevo sistema	Importe anual de recupero de comisiones	Importe mensual de recupero de comisiones
20 millones de Nuevos Soles	2%	400,000 Nuevos Soles	33,000 Soles

5.9 TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Considerando que el costo del proyecto es de \$ 7,500 (S/. 24,000 Nuevos Soles), el retorno de la inversión se dará en el primer mes de funcionamiento del nuevo sistema, ya que el monto estimado de recuperación de comisiones no cobradas o mal calculadas será de 33,000 Nuevos Soles al mes, lo que fácilmente cubre los 24,000 Nuevos Soles del costo del proyecto.

5.10 BENEFICIOS TANGIBLES E INTANGIBLES

Entre los beneficios tangibles, podemos señalar:

- Reducción de costos
- Eliminación de errores en la evaluación y cálculo
- Aumento de ingresos por comisiones
- Mejora del ciclo del proceso para el cobro de comisiones
- Aprovechamiento de las aplicaciones existentes para el desarrollo e implementación del cobro de comisiones

Los beneficios intangibles serían:

- Mejora en la imagen del banco
- Mejor servicio al cliente

- Contribución a la eficiencia del personal de la Red de Agencias
- Mejora en el ambiente laboral

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones señalaremos las siguientes:

- El cobro de comisiones bancarias se justifica en los crecientes costos que significa dar a los usuarios la posibilidad de ejecutar sus operaciones en forma automatizada con la garantía y seguridad necesarias, estas facilidades se implementan con el uso de las más modernas tecnologías de sistemas, comunicaciones, redes y transmisión de datos e información, recursos cuyos costos son cada vez mayores.
- Múltiples errores en el cálculo por la aplicación no estándar de los criterios de cobro de comisiones, quejas y reclamos continuos por parte de los usuarios, dependencia del cobro y la determinación del monto a cargo del receptor - pagador, pérdida de ingresos al Banco por comisiones no cobradas o mal calculadas obligó a proponer la mejora del proceso de cobro de comisiones del Departamento de Finanzas.
- El Banco es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa, cuenta al 31 de diciembre de 2006 con una red de 391 agencias operativas y 3 oficinas especiales, de esta red de puntos de atención el 87% está ubicado en provincias, por lo que el Banco se constituye en la

institución con mayor presencia en el interior del país. Es decir, que del número total de oficinas, 340 se encuentran en provincias y 54 en Lima Metropolitana.

- Se ha estimado en 20 millones de soles anuales el ingreso al Banco por concepto de comisiones, considerando que ésta representa el 2% del total anual de ingresos financieros del Banco. (2% de 1'003,710 miles de Nuevos Soles).
- La Alta Dirección del Banco y como parte de su Misión propone "...contribuir con la descentralización económica y financiera del país, a través de la extensión de sus servicios en zonas donde no exista oferta bancaria, en un marco institucional que garantice su auto sostenibilidad financiera"
- La estrategia del Banco con respecto al auto sostenibilidad financiera, se resume en rentabilizar los recursos sin perjudicar la calidad y el rol social del Banco, para lo cual se propone la actualización del tarifario y la unificación de las mismas por medio de un Sistema de Cobro Automático. Parte de la estrategia del Banco considera el rediseño de los procesos críticos del negocio con soporte informático integrado
- El proceso de mejora propuesto involucra al Departamento de Red de Agencias que es el encargado de operar la red de agencias del Banco, al departamento de Finanzas que administra el tarifario de comisiones y al Departamento de Contabilidad que tiene que ver con la afectación de los registros y de los asientos contables asociados a las operaciones de cobros por comisiones bancarias.
- Mejoramiento de procesos se define como la metodología sistemática orientada a simplificar y modernizar los procesos y asegurar que los Clientes Externos e Internos reciban productos / servicios sorprendentemente buenos y de calidad, sus objetivos

los podemos resumir en: Eliminar errores, minimizar las demoras, reducir los costos y promover el entendimiento, proporcionando a la larga a la organización una ventaja competitiva duradera.

- El cobro de las comisiones en el Banco se realizaba en forma manual sobre las operaciones que estaban afectas, haciendo el cálculo por cada operación y aplicando las tarifas emitidas por el Departamento de Finanzas, uno de los problemas principales era que el cobro manual, el cual dependía del recibidor – pagador en el caso de las agencias, corría el riesgo de no ser cobrado o de ser cobrado en forma incorrecta, perjudicando al cliente o al mismo Banco.
- El Departamento de Finanzas desconocía al final el monto real de ingresos por las comisiones cobradas a nivel Nacional en la red de agencias y en el back office, constituyéndose un problema grave e inmanejable. Para el Departamento de Red de Agencias esta situación involucraba mayor tiempo de atención y altas probabilidades de error en el cálculo.
- Se propusieron 2 alternativas de solución a la problemática presentada para el cobro de comisiones, en la primera alternativa se plantea generar transacciones para el cobro de comisiones en forma independiente de la transacción que origino la comisión, esta alternativa tendría un tiempo de desarrollo e implementación de 2 meses. En la segunda alternativa se propuso generar el cobro automático de comisiones incluida en cada transacción realizada en la red de agencias, de modo que dichos cobros no dependan del recibidor – pagador implementando al mismo tiempo y a nivel nacional, el nuevo “Sistema de Administración del Tarifario”. El tiempo estimado de esta propuesta fue de 6 meses.
- La principales ventajas de la alternativa elegida que fue la 2 se pueden resumir en

- La unificación del cobro de la comisión en la transacción principal asegura su cobro.
 - Simplifica la operatividad del receptor pagador.
 - Disminución del tiempo de atención por cada operación, lo cual mejora la imagen del banco.
 - El sistema en forma automática mostrara el importe correcto a ser cobrado, el cual se rige por las condiciones establecidas por Finanzas.
 - Administración directa del Dpto. Finanzas en los valores y criterios de las tarifas, en tiempo real, así como la administración de las cuentas exoneradas.
 - Al cobrarse en tiempo real, evita el sobregiro de las cuentas de los clientes.
 - Incremento en los ingresos para el Banco por las comisiones no cobradas y por las mal calculadas.
 - Reducción en los costos y ciclo de los procesos, debido a la eliminación del cálculo manual.
 - Mejora en la imagen del banco, por la atención más rápida en ventanillas
 - Mejora en el servicio al cliente a través de las ventanillas de atención
 - Contribución a la eficiencia del personal de la Red de Agencias que dispondrá de mayor tiempo para otras labores
 - Mejora en el ambiente laboral en general por la eliminación de trabajos repetitivos y manuales
- En base a los resultados del análisis de riesgos se propuso la siguiente matriz de enfrentamiento de riesgos

Riesgo	Tipo de Riesgo	Estrategia de enfrentamiento del Riesgo
Incumplimiento del cronograma del	Muy Alto	Hacer seguimiento constante de las actividades del proyecto , convocar a

proyecto		reuniones de revisión de avance cada semana
No disponibilidad de personal de sistemas asignados al proyecto	Moderado	Revisar en los comités de Sistemas la permanencia de los recursos de personal asignados al proyecto o proponer su inmediato reemplazo en caso sea necesario
Priorización de otros proyectos por parte de la Gerencia	Moderado	Revisar en los comités de sistemas la priorización adecuada de los proyectos de modo que no se afecte el proyecto de Cobro de Comisiones
Nuevos requerimientos del área usuaria, en etapa de construcción	Alto	Revisar en las reuniones semanales de avance con el área usuaria la conformidad en la etapa de análisis y diseño, así como plantear la metodología para el manejo de cambios en el alcance del proyecto
Personal de área usuaria no comprometido en el proyecto	Muy Alto	Convocar a las Gerencias de las áreas involucradas en el proyecto para que lograr el compromiso de su personal, informar a los Gerentes sobre la participación de su personal en las actividades del asignadas
Limitaciones en la adecuación de la interface de presentación de datos en los terminales de ventanilla	Moderado	Generar los casos de pruebas necesarios y hacer la validación con los usuarios de modo que se garantice el funcionamiento adecuado de la interface

- El proyecto implica el desarrollo de un sistema computarizado con capacidad de integrarse a los sistemas existentes para prestar el servicio del cálculo y cobro de comisiones en los diferentes servicios que presta el Banco a través de su Red de Agencias .a nivel nacional.
- El costo total del proyecto, se determinó en Tecnológico sin Costo y el costo total Operacional \$7,500, dando un total del proyecto de \$ 7,500.
- Considerando que el costo del proyecto es de \$ 7,500 (S/. 24,000 Nuevos Soles), el retorno de la inversión se dará en el primer mes de funcionamiento del nuevo sistema, ya que el monto estimado de recuperación de comisiones no cobradas o mal calculadas será de 33,000 Nuevos Soles al mes, lo que fácilmente cubre los 24,000 Nuevos Soles del costo del proyecto.

- Los beneficios tangibles del proyecto se verificara en la reducción de costos, eliminación de errores en la evaluación y cálculo, aumento de ingresos por comisiones, mejora del ciclo del proceso para el cobro de comisiones, aprovechamiento de las aplicaciones existentes para el desarrollo e implementación del cobro de comisiones
- Como beneficios intangibles se consideran, mejora en la imagen del banco, mejor servicio al cliente, contribución a la eficiencia del personal de la Red de Agencias y mejora en el ambiente laboral

6.2 RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones podemos señalar:

- Se recomienda que en futuro el todo nuevo servicio a ser implementados en el banco se integre al Sistema de cobro de comisiones.
- Incorporar la información del sistema de cobro de comisiones al Datamart¹⁴ de Finanzas, de modo que se obtengan reportes estadísticos, graficas de cifras acumuladas y clasificadas para toma de decisiones de nivel gerencial.
- Mejorar y ampliar los reportes y consultas del archivo histórico de operaciones del Sistema de Cobro de Comisiones para el control y seguimiento del área de Auditoria.
- Mejorar y ampliar los reportes y consultas del archivo histórico de la administración del Tarifario de Comisiones para el control de del área de Auditoria del Banco.

¹⁴ Datamart: Es una base de datos departamental, especializada en el almacenamiento de los datos de un área de negocio específica. Se caracteriza por disponer la estructura óptima de datos para analizar la información al detalle desde todas las perspectivas que afecten a los procesos de dicho departamento. Un datamart puede ser alimentado desde los datos de un datawarehouse, o integrar por si mismo un compendio de distintas fuentes de información

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la Nación. Memoria Anual 2005, Banco de la Nación. Abril 2006
- Banco de la Nación. Memoria Anual 2006, Banco de la Nación. Abril 2007
- Harrington, Esseling, Nimwegen. Business Process Improvement. Editorial McGraw-Hill 2004
- Paul Harmon. Business Process Change. Editorial Morgan Kaufmann. 2005
- Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOKGuide) Third edition. 2004
- Javier del Carpio. Análisis del riesgo en la administración de proyectos de tecnología de información. Mayo 2006