

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



SOPORTE A LA CAMPAÑA DE DEPÓSITOS DEL BWS

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el título profesional de

INGENIERO DE SISTEMAS

AURAZO REQUEJO, IRIS

LIMA – PERU

2004

INDICE

	Página
DESCRIPTORES TEMATICOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCION	6
I. ANTECEDENTES	10
1.1 Diagnóstico estratégico	12
1.1.1 Fortalezas y debilidades	12
1.1.2 Oportunidades y Riesgos	14
1.2 Diagnóstico funcional	15
1.2.1 Productos	16
1.2.2 Clientes	18
1.2.3 Proveedores	22
1.2.4 Procesos	23
1.2.5 Organización de la empresa	25
II. MARCO TEORICO	30
2.1 Conceptos de gestión de relación con el cliente (CRM)	30
2.2 Marco metodológico de desarrollo	33
2.3 Sistema Integral BANTOTAL	39

III.	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	47
3.1	Planteamiento del problema	47
3.2	Alternativas de solución	48
3.3	Metodología de solución	52
3.4	Estrategias adoptadas	55
IV.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	59
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
	GLOSARIO DE TERMINOS	62
	BIBLIOGRAFÍA	63
	ANEXOS	64

DESCRIPTORES TEMATICOS

DEPOSITOS

CMR

SERVICIOS BANCARIOS

SISTEMAS INTEGRALES BANCARIOS

SEGMENTACION CLIENTELA

ORGANIZACION BANCARIA

ANALISIS FODA APLICADO A UN BANCO

RESUMEN EJECUTIVO

En los dos últimos años el Banco Wiese Sudameris ha dedicado sus mayores esfuerzos a la integración que significó la fusión de dos entidades financieras locales, y a aspectos coyunturales políticos y económicos que postergaron la ejecución de los proyectos de expansión que motivaron la fusión mencionada.

En el año 2002 se propone el relanzamiento de productos activos y pasivos para lograr la consolidación del banco como uno de los bancos líderes del país, para ello se ha preparado un plan estratégico que involucra cambios en los productos, acercamiento a la clientela, diversificación de la cartera, agilidad en los procesos, reestructuración de puestos, capacitación al personal y reducción de costos operativos.

El presente documento enfoca el desarrollo del plan estratégico en el tema referido a productos de depósitos, concordando con la redefinición de productos a la medida del cliente sin perder de vista la rentabilidad para el banco, en el objetivo de asegurar la fidelidad de nuestra clientela, capturar

nueva clientela y rentabilizar los productos, evocando las tres fases del Customer Relationship Manager (CRM).

El proyecto informático brinda el soporte de gestión de datos de clientes, diversificación de características de los productos de depósitos, generación de información histórica y estadística para manejo de las promociones y medición de respuesta del mercado.

El desarrollo abarca todos los productos de depósitos o las variantes que solicitó la Gerencia de Marketing en atención al estudio de mercado que realizara previamente. Por la premura en la implementación se trató en lo posible de reutilizar código, adaptar rutinas y utilizar la arquitectura actual de los sistemas, con algunas modificaciones que dieran la flexibilidad requerida.

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

El proyecto tiene como objetivo elevar el nivel de la captación de depósitos de ahorro y plazo mediante el diseño, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. La meta es consolidar el posicionamiento en la banca local, como segundo lugar.

Para lograrlo se debe explotar la información que el mismo mercado brinda acerca de sus preferencias y conveniencias, pues la manera de atraer a la clientela es ofrecerle lo que está buscando, empaquetando los productos dirigidos a cada segmento específico, con una marca y una campaña adecuadas.

Una vez definidos los productos, estos deben ser desarrollados bajo las especificaciones determinadas, cumpliendo con cada punto ofrecido en la campaña acordada con Marketing, vigilando aspectos de precisión, seguridad, transparencia, integridad y flexibilidad.

Los aspectos mencionados son vitales para dar la mayor agilidad a los procesos involucrados en los nuevos productos, que permitan oportuno control y auditoría de los resultados que el sistema brinda.

- Precisión en los cálculos de intereses, comisiones, opciones, estadísticas
- Seguridad en las interfaces y en la manipulación de información para sorteos, evitando riesgos operativos
- Transparencia en los procesos, facilidad de cuadros cruzados, detalle vs totales, tablas históricas para Auditoría.
- Integridad en la información, evitando redundancias, seguir desarrollo estándar, incorporar validaciones, carga inicial masiva a la implementación.
- Flexibilidad de los procesos, adaptables a cambios en los parámetros, establecer un procedimiento de “armado” de nuevos productos mediante registro de parámetros, tarifas y otras características.

LOGROS Y LIMITACIONES

Los logros esperados del proyecto de relanzamiento de depósitos son:

- 1) El diseño, desarrollo e implementación de nuevos productos de ahorros, totalmente flexibles y parametrizados, con opción a la construcción de nuevos productos futuros sin

requerir nuevos desarrollos. Para ello se establecerá la lista de parámetros que diferencia un producto de ahorros de otro, como podrán ser:

- medio físico, libreta y/o tarjeta de débito
- monto mínimo de apertura,
- tasa de interés,
- costo de mantenimiento,
- cantidad de operaciones libres de costo en ventanilla y en medios virtuales,
- costo individual por operación en exceso en ventanilla y en medios virtuales,
- costo de consulta de saldos y de movimientos.

- 2) Generación de opciones para sorteo por apertura de depósitos a plazo entre fechas determinadas y por un monto mínimo, o por permanencia de saldos promedio mínimo en ahorros. La cantidad de opciones será en base a una puntuación ya definida de montos y fechas de apertura, criterios que pueden ser variados hasta antes de su entrada en vigencia, siempre que las condiciones aún no se hayan hecho públicas y presentadas las bases en el Ministerio del Interior.

- 3) Asignación automática de una tasa de interés especial, mejorada en cada segunda y tercera renovación de depósitos a plazo.

La generación de nuevos productos o nuevas promociones , basadas en un cambio en la dinámica o algoritmo, más o además que en un cambio de valores de los parámetros implicarán el desarrollo de un nuevo proyecto, por ello consideramos estas especificaciones como delimitadores de este sistema.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

El Banco Wiese Sudameris es el resultado de la fusión de dos bancos privados locales. Uno de ellos, el Banco de Lima Sudameris, ocupaba en 1999 el séptimo lugar en el sistema financiero y los principales accionistas, con capitales europeos, decidieron expandir el negocio adquiriendo el Banco Wiese Ltda., que a la fecha ocupaba el segundo lugar en la banca local.

El Banco de Lima Sudameris era subsidiaria de uno de los diez primeros conglomerados económicos de Europa, con presencia en los cinco continentes y en los principales países latinoamericanos: Brasil, Argentina, Chile, Perú, Colombia, Estados Unidos, Islas Caimán, Panamá, Paraguay, Uruguay, entre otros. Su clientela estaba orientada al segmento empresas y tenía 48 años de antigüedad. Contaba con 25 agencias en Lima y 4 oficinas en provincias.

El Banco Wiese Ltda. tenía a su vez, una experiencia de 58 años , y ocupaba un lugar preponderante gracias a su larga tradición y arraigo en el

país, su amplia red de oficinas a nivel nacional y el notable desarrollo tecnológico alcanzado que lo situaron a la vanguardia del sistema. El tamaño de la cartera era bastante considerable y manejaba productos y servicios para el segmento personas. Contaba con 62 agencias en Lima y 25 oficinas en provincias.

La necesidad de contar con capitales frescos y con experiencia bancaria internacional del Banco Wiese Ltda., sumado a la necesidad de expansión del negocio alcanzando economías de escala dentro de un entorno crecientemente competitivo y globalizado del Banco de Lima Sudameris, consiguieron el acuerdo entre ambos, siendo el resultado el Banco Wiese Sudameris, dando impulso a la competitividad bancaria, fortaleciendo patrimonialmente a la institución a través de una corporación internacional especializada en el mercado latinoamericano.

El Banco Wiese Sudameris surge en Marzo de 1999, y el inicio de las operaciones conjuntas se da en Septiembre de 1999. A partir de la fusión se han efectuado numerosas actividades para afrontar las unificaciones de procesos, sistemas, negocios y administrativos, que a la fecha aún quedan por cimentarse. La integración ha sido un tema bastante delicado por cuanto el tamaño del banco adquirido superaba en 5 veces al adquiriente, y la pauta base para la integración fue transparencia para el cliente, el cual debía observar continuidad en la atención y en la codificación e historia de sus cuentas.

En la actualidad el banco Wiese Sudameris tiene 128 agencias, 25 de las cuales están en provincias, atiende a ambos grandes segmentos: empresas y personas, continúa siendo líder en comercio internacional y mantiene el 20% de los depósitos y captaciones del sistema financiero, ocupando el segundo puesto en el ranking.

1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el plan estratégico se define como la propuesta de valor la calidad y oportunidad del servicio a los clientes, innovando productos a ser distribuidos por diferentes canales, con la mira a conseguir sus objetivos y convertirse en uno de los mejores grupos económicos del mercado financiero peruano.

El análisis de la realidad presente en la empresa y los cambios que se requieren para iniciar su plan de expansión se concluyen en los siguientes puntos.

1.1.1 Fortalezas y Debilidades

Se han discutido y agrupado del siguiente modo:

FORTALEZAS

- Amplio conocimiento del mercado, ganado por más de 50 años de presencia y experiencia en el mercado financiero local
- Gran respaldo internacional, debido a la inversión de capitales de origen europeo
- Clientela situada en todos los segmentos de banca de empresas y de personas
- Sólida participación en el mercado, mantiene un alto porcentaje de depósitos y captaciones
- Edificios y equipo preparados para incremento de operaciones con inversión adicional mínima

DEBILIDADES

- Los costos operativos altos y la poca generación de ingresos no financieros repercuten en una baja rentabilidad
 - Calidad del servicio no es óptima, debido al proceso de fusión que exige un programa de capacitación intensivo y a la alta rotación de personal por ajustes sucesivos en la organización
- Resistencia al cambio aumentada por el choque cultural producido por la fusión

- Alta morosidad de cartera incrementa con la unificación de carteras, al primar la calificación menor entre ambas carteras.
- Bienes adjudicados generan costos y no son fácilmente liquidables
- No hay presencia de venta cruzada de productos a nuestros clientes, no se explota la información histórica del cliente para ofrecer los productos y servicios.

1.1.2 Oportunidades y Riesgos

Se distingue la siguiente lista

OPORTUNIDADES:

- Se observa un crecimiento en el mercado con oportunidad en la banca mediana empresa
- El cambio de marca internacional por aporte de los nuevos accionistas europeos imprime una nueva imagen
- La participación actual del banco Wiese Sudameris en el mercado financiero nacional permite un manejo de tendencias
- Se está ejecutando un plan de reducción de costos operativos en marcha desde Agosto del 2002

- Existe una cartera de bienes adjudicados a la cual se podría sacar mejor provecho de manejar de manera apropiada la venta de los mismos, mediante financiamiento a los mismos clientes del banco para su adquisición.
- Hay nuevas formas de llegada al cliente que debieran aprovecharse en mayor medida (INTERNET), personalizar productos, usar metodología CRM (Gestión de relación con el cliente)

RIESGOS

- Los bancos de la competencia mejoraron posicionamiento durante la atención del banco a aspectos de fusión y políticos, mediante agresivas campañas publicitarias de productos de diversa índole
- La recesión general del país tiende a incrementar la morosidad de la cartera
- Las políticas de reactivación nacional no han rendido frutos y no aseguran su eficacia
- Los márgenes financieros son reducidos, siendo una característica inherente al mundo actual, competitivo y globalizado

1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1 Productos

Los servicios que ofrece una entidad bancaria se clasifican según su naturaleza, origen y riesgo en:

- Intermediación financiera: los fondos que se obtienen de nuestras captaciones, por los cuales el banco paga una tasa de interés acreedora, y que conforman las operaciones pasivas, se colocan en distintas modalidades de préstamo a nuestros clientes a una tasa deudora mayor a la acreedora, en operaciones de colocaciones, de crédito o activas. Brinda a la empresa ingresos financieros.
- Servicios en general: facilidades que el banco brinda, colaterales al negocio de compra y venta de dinero. Brinda a la empresa ingresos no financieros, en la figura de comisiones, portes y otros.

Los dineros se obtienen por la captación de depósitos y vienen a ser la materia prima del negocio de intermediación financiera. Para atraer a los depositantes se preparan paquetes-producto que interesen al público en general por la seguridad para sus fondos, una tasa de interés

acreedor atractivo y las comisiones de mantenimiento y operación sobre sus cuentas en un monto considerado justo y dentro del mercado.

El presente proyecto manejará el lanzamiento de nuevos paquetes-producto que incrementen nuestras captaciones dando mayor circulación a la cadena de valor del Banco

Los nuevos productos deben atender a los distintos segmentos del mercado de personas naturales que ha sido identificado en programas de sondeo previamente contratados con empresas especializadas del ramo, y serán descritos en las alternativas de solución.

La divulgación de los nuevos paquetes-producto se hará vía Marketing convencional, TV , radio, publicaciones y en la página WEB del banco.

Los principales productos de captaciones son:

- Ahorros
- CTS
- Depósitos a plazo fijo

Los principales productos de colocaciones son :

- Préstamos : Personal, Automotor, Hipotecario
- Letras en descuento

- Pagaré
- Sobregiros

Otros servicios son:

- Recaudaciones
- Pago de planillas
- Pago de proveedores
- Cartas fianza
- Cartas de crédito importaciones/exportaciones
- Cheques de Gerencia
- Custodia de Valores
- Certificación de cheques
- Transferencias entre cuentas, entre plazas, entre bancos e internacionales
- Canje de cheques nacionales
- Cobranza de letras y facturas
- Cobranza de cheques del exterior
- Compra / venta de travelers cheques
- Compra / venta de moneda extranjera

1.2.2 Clientes

Durante la elaboración del plan estratégico se identificó el público objetivo al cual se dedicarán los esfuerzos de elaboración de nuevos productos y mejora en la calidad de servicio, con una segmentación que

permitirá a la organización atenderlos a la medida de sus necesidades, dadas las particularidades de cada segmento.

La segmentación propuesta es la siguiente :

- **BANCA INSTITUCIONAL**
 - Instituciones Financieras
 - Gobierno
 - Instituciones no gubernamentales
- **BANCA EMPRESAS**
 - Multinacionales
 - Globales
 - Regionales
 - Corporativa
 - Comunicaciones
 - Transporte
 - Energía
 - Minería
 - Pesca
 - Comercio
 - Mediana
 - Comunicaciones
 - Transporte
 - Energía

- Minería
 - Pesca
 - Comercio
- Pequeña
 - Norte
 - Lima
 - Sur
- Microempresa
 - Norte
 - Lima
 - Sur
- **BANCA PERSONAL**
 - Personas
 - Segmentos A y B
 - Consumo
 - Segmentos C y D

El presente proyecto de lanzamiento de depósitos se aboca a atender al segmento de banca personal. El propósito es atraer a los ahorristas no satisfechos de la competencia y nuevos ahorristas del mercado, e incorporarlos a nuestra base de clientes para ofrecerles nuestros productos y servicios a fin de incrementar los ingresos

financieros y no financieros, y para disponer de fondos que colocar entre nuestra clientela.

Estudios efectuados sobre las preferencias de la banca de personas arrojan la siguiente sub-clasificación, de un 100% de la banca personal:

- Ahorristas promocionales, suman un 27% del total, buscan promociones variadas y ofertas. Son fáciles e irreflexivos. Lo comprenden mujeres de sectores B y C
- Ahorristas conservadores o clásicos, son el 27% del total, buscan solidez, seguridad y buen servicio. Son difíciles de cambiar, se mantienen por tradición o hábito. Lo comprenden personas mayores de los sectores B y C
- Ahorristas apostadores, son aproximadamente el 14% del total, buscan mejores tasas y oportunidades, administran el riesgo. Son impulsivos, se mueven por el precio. Lo conforman hombres de los sectores A y B
- Ahorristas indiferentes, llegan al 32% del total, necesitan al banco como caja fuerte, son inseguros e influenciables. Lo conforman jóvenes y mujeres de los sectores A y B.

Acerca de la clientela potencial que debe captar el banco, se puede también sub-clasificar del siguiente modo :

- Ahorristas obligados, por convenios de pago de planillas realizados con las empresas empleadoras, que obliga a tener cuenta vigente para el abono de planillas a sus empleados afiliados mientras exista relación laboral con la empresa empleadora
- Ahorristas no bancarizados, jóvenes que inician o están por iniciar su vida económica activa
- Ahorristas insatisfechos o desconfiados que pueden fácilmente optar por un cambio de entidad financiera si se les ofrece ventajas competitivas

1.2.3 Proveedores

Los proveedores de materia prima, la constituida por los dineros a colocar, son los depositantes y los accionistas. Sin embargo, para conseguir la operatividad del negocio, se requiere la participación de muchas empresas con las que se tiene contratos, como son

- Empresas de Transporte: Valores y Documentos
- Empresas de Seguro : Médico Familiar, de Vida Empleados, de Vida Ahorristas, de Desgravamen a nuestros deudores, sobre bienes inmuebles por los bienes propios y en garantía, etc

- Empresas de Seguridad
- Empresas de Servicios Varios: Luz, Agua, Teléfonos
- Empresas de Consultoría y Outsourcing
- Empresas de Asesoría Legal
- Empresas especializadas en cobranzas
- Empresas de Limpieza
- Empresas proveedoras de suministros de oficina
- Empresas proveedoras de equipos
- Empresas proveedoras de Software

1.2.4 Procesos

Los procesos de una entidad financiera se definen en tres ámbitos:

Procesos comerciales o de negocio

- Contacto con el cliente pasivo y activo : búsqueda de nuevos clientes
- Identificación inicial plena, referencia, documentos, verificación en RENIEC
- Evaluación de información financiera, ratios, SUNAT
- Venta de productos según evaluación de información y garantías
- Gestión de recuperación de los créditos concedidos

Procesos operativos

- Recepción de depósitos
- Atención a retiros, transferencias y otras instrucciones del titular de la cuenta
- Atención a servicios varios: certificación de cheques, emisión de cheque de gerencia, comercio exterior, recaudación de pagos (SUNAT, SUNAD, Luz, Agua, Teléfono, Colegios y Universidades)

Procesos de consolidación y reporte

Al estar una entidad financiera controlada por la Superintendencia de Banca y Seguros y regida por ciertos reglamentos de Banco Central de Reserva, Asociación de Bancos, Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, Cámara de Comercio de Lima y de cada localidad de provincias, debe confeccionar reportes de control de diversos tipos, que requieren dedicar recursos y esfuerzos para cumplir con los informes en las fechas predeterminadas. Entre otros son:

- Balance mensual
- Estados financieros
- Reporte de cartera morosa por plazos de vencimiento
- Reporte de depósitos por banca

- Reporte de cuentas abiertas y canceladas
- Informes de prevención de lavado de dinero
- Informes cambiarios
- Informes de documentos protestados
- Reportes de encaje

Por el volumen de clientes y transacciones , es indispensable que los tres ámbitos expresados estén soportados por un sistema computarizado que al minuto actualice saldos, al día adelante los balances y al mes dé una idea exacta del negocio para informar a los organismos rectores y para tomar las acciones de control que lleven a corregir a tiempo cualquier problema en el manejo de las cuentas.

1.2.5 Organización de la empresa

El modelo de organización fue una adaptación del modelo europeo de administración del negocio, usado por la casa matriz.

Para poder mantener la posición en el mercado (segundo en el país), el Banco Wiese Sudameris deberá tomar las medidas para afrontar las exigencias de una clientela cada vez más compleja y de un mercado dinámico y competitivo. Ya hemos indicado que no podrá ofrecer un servicio genérico, sino más bien, servicios diferenciados según los requerimientos del cliente y del mercado.

La gran clientela Corporativa, por ejemplo, tiende mayormente a atender el mercado financiero en forma directa y según sus exigencias, reduciendo sus costos directos y situando a la industria bancaria en una fuerte competencia, no sólo concentrada en las tasas de interés sino también en la capacidad de asistir al cliente en un mercado que abunda en productos altamente sofisticados.

La clientela de Mediana Empresa, por el contrario, aún no sofisticada y sin una descentralización geográfica importante (muchas veces una sola sede), exigirá al Banco un notable esfuerzo para afrontar la competencia de los bancos regionales que estando fuera del mercado corporativo podrán en práctica condiciones mínimas (similares a aquellas del mercado Corporativo) para asegurarse la clientela.

El Servicio de Finanzas se pone a disposición tanto de la actividad bancaria clásica como de las Grandes Empresas.

El sector Banca Personal, que puede parecer homogéneo, es por el contrario bastante segmentado y exige productos y servicios diferenciados.

Los ejemplos citados confirman la urgencia de ofrecer servicios diferenciados para los diversos tipos de clientes si se desea mantener a

los mejores, aprendiendo al mismo tiempo a servir a la clientela masiva bajo el concepto de costo-efectividad.

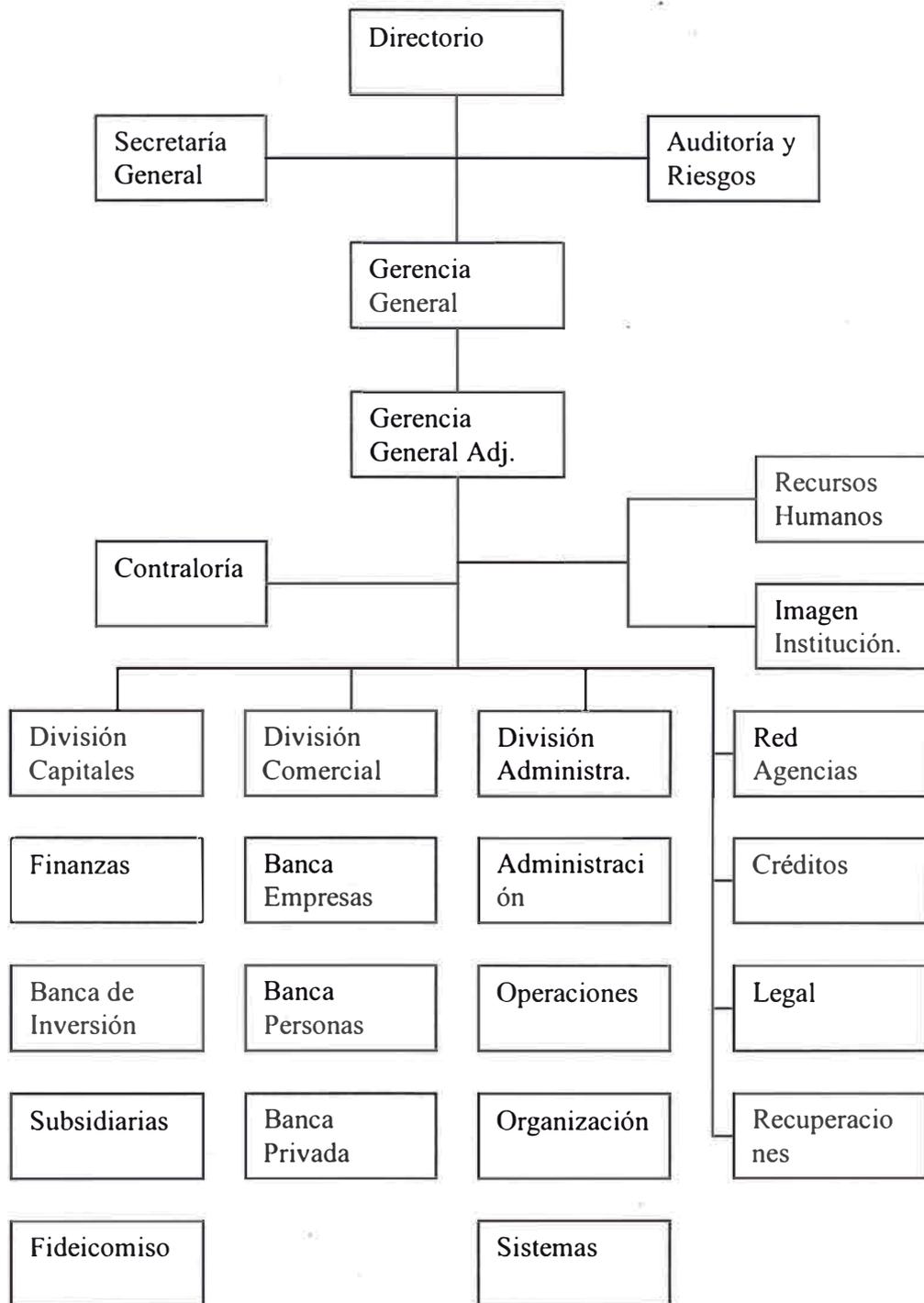
Las consideraciones arriba expuestas y la necesidad de introducir al máximo de transparencia y responsabilidad sobre los resultados, son los lineamientos en los que se basa la nueva estructura del Banco.

El modelo adoptado para la nueva estructura se apoya en cuatro bloques fundamentales

- Áreas de Negocios, definidas sobre la base de una segmentación por tipo de clientela, con un control directo sobre los mecanismos fundamentales para el logro de los objetivos propuestos.
- Unidades de Soporte y Servicios, que proveen a las áreas de Negocios, de los servicios necesarios para su gestión.
- Servicio de Red de Agencias, se encarga del manejo y administración de la red de agencias en Lima y provincias.
- Unidades de Coordinación y Control, con la responsabilidad de asistir a la Gerencia General del Banco en la gestión de sus diversas actividades, en la definición de la estrategia a corto y mediano plazo, y en

las otras actividades de típica competencia de la gestión corporativa.

Existe además un quinto bloque que se superpone a las áreas funcionales definidas, que realizan y proveen a las Unidades de Negocio sus propios productos con objetivos de eficiencia / performance. Son las Unidades de producto e interrelacionan con el resto de la organización de modo matricial. Pueden ser autónomas donde sea estratégicamente justificado.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS DE GESTIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM)

El impulso que se desea dar al negocio está íntimamente ligado con la expresión de “100% de satisfacción del cliente” que nos puede retornar nuevos negocios con el mismo cliente o referencias a clientes potenciales. Para obtener este grado de satisfacción es preciso aplicar las nuevas herramientas de manejo de relación con el cliente (CRM).

La visión tradicional de la construcción de un producto se basaba en las bondades del mismo, utilizando los recursos lo más óptimamente y poniéndolos a la venta, esperando a que tuviera el impacto que se deseó imprimir al momento de su diseño.

Nuevas tendencias indican que las exigencias del cliente han crecido al punto de requerir productos más personalizados, más rápidos y más al

alcance. La vorágine de los tiempos actuales no permite a la clientela acercarse a un banco para realizar sus transacciones de manera frecuente y espera que cada vez más servicios puedan ser obtenidos por medios electrónicos que le permitan rápido acceso, verificación y almacenamiento de la información recibida y le den la sensación de seguridad en la institución, al mostrarle datos consistentes y al instante. Entonces, el nuevo diseño de productos debe estar enfocada al cliente,

Respecto a la necesidad de contar con la satisfacción del cliente, se tienen las siguientes aseveraciones:

- Cuesta seis veces más venderle a un cliente nuevo que a uno ya existente
- Un cliente insatisfecho típico le contará a ocho o diez personas sobre su experiencia
- Una compañía puede incrementar su utilidad en 85% al incrementar su retención anual de clientes en sólo 5%
- La probabilidad de vender un producto a un cliente nuevo es 15%, mientras que la probabilidad de vender un producto a un cliente existente es 50%
- El 70% de los clientes insatisfechos realizará negocios con la compañía otra vez si esta se hace cargo rápidamente del problema de servicio

Atender al cliente ahora es más urgente que nunca, dada la competencia que se desata por atraerlo , dado por los bajos márgenes que se logran con una venta. Esta competencia. Alentada por la globalización origina una alta rotación del cliente. La combinación de procesos comerciales y tecnológicos que buscan entender a los clientes de una compañía desde una perspectiva completa : quiénes son, qué hacen y qué les gusta, se denomina CRM.

CRM es un marco referencial de integración o una estrategia comercial, no es un producto, y requiere desarrollar un conjunto de aplicaciones que tratan todos los aspectos de la oficina de atención al público, como la necesidad de automatizar el servicio al cliente, servicio, ventas y mercadeo de campo. Obtener estas herramientas permite elaborar mejores programas de retención al cliente y es la aplicación más vista del CRM.

Fases del CRM

- Adquisición de clientes nuevos. Se logra promoviendo el liderazgo en un producto / servicio que impulse los límites de desempeño con respecto a la comodidad e innovación
- Mejora de rentabilidad de los clientes existentes. Se logra fomentando excelencia al aumentar y ampliar las ventas, Se oferta mayor comodidad a menor costo

- Retención de clientes rentables. Productos personalizados, relación proactiva que redunde en su beneficio, previo análisis del cliente.

Todas las fases están interrelacionadas, y mayormente se elige una para el enfoque principal de una empresa. La elección no descarta el uso, aunque en menor grado de las otras dos fases, pero dicta la estrategia de infraestructura tecnológica,

El CRM tiene impacto sobre la forma de la organización y los roles de los empleados. Se observa más en la línea de atención al cliente, pero su éxito está en el vínculo estrecho entre las actividades de atención al público y las operaciones internas: desarrollo del producto, planeamiento estratégico y procesos financieros. El objetivo es llevar la voz del cliente hasta muy dentro de la organización y utilizarla para guiar el proceso.

2.2 MARCO METODOLÓGICO DE DESARROLLO

El proyecto se realiza de acuerdo a la metodología general vigente en el área de sistemas, el cual rige para todo proyecto de desarrollo, en el anexo se observan los diferentes documentos que son utilizados a través de las fases del desarrollo de sistemas : el planteamiento original del usuario del área de MARKETING – PRODUCTOS PASIVOS, que posteriormente se traduce a una Hoja de Solicitud de Servicio (HSS), se muestra también un

modelo de Informe de Definición del Proyecto (IDP), y una lista parcial de actividades que se llevan en formato Project para planificación y seguimiento.

2.2.1 PRELIMINARES

Recepción de estudio del producto, a cargo de Marketing, es la visión del usuario. Comprende el estudio de mercado, la propuesta de tarifas, los beneficios esperados.

Reuniones de coordinación para dar forma al pedido. Participan el líder usuario, en este caso Marketing, Contabilidad por los esquemas contables, Operaciones por los controles y responsabilidades operativas y Organización por las funciones a asignar y normativas a elaborar.

Elaboración de una hoja de solicitud de servicio que consigne: Objetivo general, objetivos específicos, detalles importantes para la concepción del trabajo.

Aprobado el contenido de la hoja de solicitud de servicio, se elabora un plan grueso de trabajo con estimado de tiempos y recursos.

2.2.2 Inicio del Desarrollo

El inicio del desarrollo lo marca la aceptación de alcances, objetivos y limitaciones por parte del usuario, y la asignación de una prioridad al proyecto, por parte del comité de sistemas, al que asisten los gerentes de Desarrollo, Producción, Organización, Operaciones y la Gerencia Central Administrativa.

La prioridad asignada, en relación a otros proyectos por desarrollar o en desarrollo, marca la pauta para la asignación del personal que va a encargarse del desarrollo. Asimismo, intervienen los factores de prioridad del proyecto y disponibilidad del recurso para asignar la fecha de inicio del proyecto

2.2.3 MODELAMIENTO DEL SISTEMA

Se interpreta la solicitud del usuario, identificando las entidades, situaciones, valores válidos, y toda combinación de factores que pueda presentarse en la operación del sistema. Se dan soluciones que se revisan iterativamente, generando más consultas hasta llegar a una estructura normalizada, con un árbol de decisiones en cada punto que se ingrese información al sistema o que se utilice dicha información, sin ambigüedades en su denominación y contenido, y aceptada por el usuario, con la capacidad de reporte que el usuario requiera para su gestión.

Es muchas veces más provechoso modelar primero los reportes de control o detalle y retroceder hasta los puntos de acopio de información para asegurarnos de que no ha faltado incluir ningún detalle en cuanto a cantidad de información. El esquema contable proporcionado por Contabilidad es una base para los cálculos y actualizaciones numéricas. En el anexo se muestran los eventos a afrontar esquematizados con el método de casos de uso.

2.2.4 DESARROLLO DEL SISTEMA

Aprobado el modelo del sistema, se puede separar el proyecto en pequeños módulos, más manejables, comprobables unitariamente y asignables a recursos en simultáneo, lo cual ayuda a reducir los tiempos de atención.

Para una mejor organización del trabajo se utiliza la técnica del WBS (work breakdown structure), que consiste en dividir la tarea en actividades unitarias, que pueden ser descritas, relacionadas a un entregable concreto (proceso, respuesta, documento, tarifa, etc) y asignadas a un único responsable. Estas actividades se encadenan según precedencias entre ellas mismas.

Estas actividades involucran no sólo a personal de Sistemas, sino a todos los sectores que participan en decisiones o acciones, y se caracterizan por tener un plazo límite de término.

El control de las actividades y tareas se logra con la herramienta MS Project, de modo que se conozca las holguras, su consumo, los atrasos en ruta crítica, etc., en evaluaciones periódicas que nos puedan alertar oportunamente de aplazamientos de la entrega final y poder prevenir este riesgo reforzando el equipo o usando planes alternativos recortados o por fases.

Cada actividad y tarea es validada por el usuario y se considera siempre como última actividad la realización de pruebas integrales en las que todas las partes deben intercambiar la información simulando un proceso real.

2.2.5 IMPLEMENTACION DEL SISTEMA

Existe una disposición interna rigurosa en los pases a producción, los cuales deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Relación de todos los objetos modificados o creados en el proyecto
- Firma del analista/programador responsable de la actividad o tarea
- Firma del supervisor del área de desarrollo, en este caso del responsable de los sistemas de depósitos del banco

- Firma del jefe del grupo de desarrollo
- Autorización de Contabilidad, si el proceso a implementar genera asientos contables
- Autorización de Operaciones, si el proceso a implementar tiene relación con actividades de personal de agencias o servicios internos del Banco. Personal especialmente entrenado del área de operaciones se encarga además de hacer pruebas de esfuerzo al sistema por implementar y elabora las guías operativas de uso, de toda pantalla o transacción con interacción de usuarios. Estas guías se almacenan en carpetas públicas a disposición de todos los usuarios del sistema
- Autorización de Organización, si el proceso a implementar tiene relación con actividades de personal de agencias o servicios, o áreas de control del Banco, o entes externos a él. Se encargan de elaborar y publicar las circulares, normas y anexos sobre los sistemas del banco, con delimitación expresa de las funciones y atributos de cada participante del circuito operativo.

Adicional a la presentación de todas las autorizaciones mencionadas, los procesos son comprobados por personal del área de Producción denominada "Control de Software", quienes ordenan el pase, consistencian integridad en los objetos, versiones, documentación, etc, y hacen una copia de objetos y prueba en el ambiente de "Simulaciones", de no haber ningún inconveniente, se realiza el pase al ambiente de producción, al cierre del día

anterior a su vigencia (9pm aproximadamente), salvo que se trate de implementaciones urgentes o que empalman con el circuito en otro momento.

2.3 SISTEMA INTEGRAL BANTOTAL

El sistema preponderante de atención en ventanilla y procesos batch del Banco Wiese Sudameris corre en un AS-400, se denomina BANTOTAL y está codificado en Genexus, generador de código RPG II. El sistema BANTOTAL es un sistema integral formado por tablas multiuso, que administra todo esquema operativo-contable del banco. Es en sí un sistema de Contabilidad que, gobernado por el plan de cuentas, define el detalle de registro de cada cuenta contable o rubro. En el anexo detallo la relación entre las entidades PERSONA, CUENTA, SALDO, PRECIO

Las partidas usadas en el esquema operativo-contable se denominan ordinales, e igual que cualquier asiento, cierran por partida doble realizando cargos o abonos a diferentes cuentas que pueden representar:

- Cuentas de depósito de clientes
- Caja
- Ingresos para el banco por comisiones cobradas
- Egresos para el banco por intereses pagados
- Provisión de intereses por pagar
- Cuentas de orden de registro

- Cuentas por cobrar

- etc. ,

es decir toda la gama del plan de cuentas

Los ordinales vienen a ser piezas que pueden combinarse para describir cualquier esquema operativo contable del banco, con determinadas restricciones que dependen de las características de cada rubro:

- signo positivo?
- permite sobregiros?
- permite alta invertida?
- permite incrementos?
- permite baja parcial?

En algunos casos estas validaciones primarias no detectan errores en la aplicación de la dinámica contable según los reglamentos vigentes de la Superintendencia de Banca y Seguros o de principios y procedimientos contables. Estos son verificados en la comprobación de balances, la cual detecta incongruencias de cruces de cuenta de registro con cuenta de resultado, cuenta transitoria con saldo, cuenta de registro no suma el saldo de contracuenta, y otras validaciones redundantes sobre cuentas con signo volteado, etc.

Algunas de las cuentas contables o rubros deben señalar con qué cliente estamos trabajando, por ello se utiliza el módulo de clientes, descrito a continuación.

2.3.1 Sistema de Clientes

Para relacionar las operaciones con un cliente determinado se usa el código relacionador de cuenta BANTOTAL, numérico de 9 posiciones y que debe corresponder a una entidad que opera a título propio con el Banco. Debemos hacer hincapié que no equivale a un documento de identidad, sino que cada cuenta cliente BANTOTAL se relaciona a una o más personas físicas o jurídicas, cuya combinación única forma la cuenta.

Para una mejor comprensión daremos un ejemplo, la cuenta BANTOTAL correspondiente a Juan Perez está relacionado a su DNI, sin embargo, si Juan Perez intenta abrir un depósito mancomunadamente con su esposa María de Perez, se le asignará una nueva cuenta cliente BANTOTAL, asociada a dos DNI's, el de Juan Pérez y el de María de Pérez. Igualmente, si Juan Pérez forma una empresa con razón social Pérez e hijos, con RUC propio, e intenta conseguir un crédito con el banco, este le asignará una nueva cuenta cliente BANTOTAL relacionada al RUC de la empresa, con identificación de una extensión de representantes donde se anotarán los DNI y firmas de aquellos que están autorizados en registros públicos a firmar por la empresa.

Volviendo al uso del plan de cuentas para registrar las operaciones, estas se marcan si requieren detalle por cliente y de ser así, en los ordinales correspondientes a estos rubros debe consignarse un código de cuenta

BANTOTAL válido y existente en la tabla de clientes. Así tenemos que todas las operaciones activas y pasivas que mantiene un cliente con el banco están calificadas con su código de cuenta BANTOTAL. De la misma manera, como estándar y para poder dar información de la rentabilidad de los clientes, todo rubro de ingresos o egresos de operación llevan detalle por cuenta BANTOTAL.

Si el detalle debe ir a nivel de la operación individual, por ejemplo la letra, el pagaré, el número de cheque, o un número autogenerado al inicio del ciclo de la operación, se marca en el plan de cuentas que el rubro lleva detalle por operación.

Si el detalle deseado es por secuencia de apertura o secuencia de renovación, el rubro deberá llevar la marca de detalle por sub-operación. Como ejemplo citamos a las cuentas corrientes primera, segunda, tercera, etc que posea un mismo cliente, o a las renovaciones primera, segunda, tercera, etc que ocurran automáticamente a un depósito a plazo con instrucciones de renovación al vencimiento.

Entre los elementos del rompecabezas mencionamos los ordinales que pueden combinarse para armar los esquemas operativo-contables, cada esquema compone una transacción única que solicita los datos de cada ocurrencia : moneda, importe, cuenta, forma de pago, etc., pero también

tiene la capacidad de calcular cobros o pagos para efectuar al cliente, por ello describiremos el siguiente módulo, el sistema de precios:

2.3.2 Sistema de Precios

Todo concepto de cobro o pago a realizar está codificado en una tabla de tarifas. De acuerdo al segmento del cliente este código se ve modificado, pudiendo tener hasta 3 tarifas distintas de cada concepto, según los clientes pertenezcan a los segmentos:

- 1- Mediana y pequeña empresa
- 2- Grandes empresas
- 3- Persona natural

El segmento es un dato adicional de la cuenta Bantotal, luego, para efectuar el cálculo de una tarifa, este cálculo debe hacerse necesariamente en un ordinal que maneje un rubro con detalle por cuenta BANTOTAL, de manera de tener presente los datos para direccionar al correcto valor de tarifa.

Por ejemplo, el cliente Gloria S.A. solicita la emisión de un cheque de gerencia. Gloria S.A. pertenece al segmento de Grandes Empresas. La transacción apunta a un código de tarifa base número 10, y en el tarifario se tiene que:

- tarifa 10 Comisión de emisión de cheque de gerencia de pequeña y mediana empresa
- tarifa 11 Comisión de emisión de cheque de gerencia de grandes empresas
- tarifa 12 Comisión de emisión de cheque de gerencia de personas naturales.

Existe una estructura llamada “Modificador de tarifas” que evalúa el segmento del cliente y redirecciona al código definitivo, del siguiente modo.

Código base -	Segmento -	Nuevo código
10	1	10
10	2	11
10	3	12

Por tanto, el código de tarifa de emisión de cheques de gerencia para el cliente Gloria S.A. es 11.

Los valores que pueda adoptar este cobro pueden ser: genéricos, por cuenta cliente, por subcuenta cliente, o específicos por operación. Según su vigencia los valores pueden ser vigentes o anteriores (no vigentes). Se guarda la historia de la tarifa para fines de reconstrucción de cálculo.

Las tarifas genéricas son las aplicables a cualquier operación no preferencial. No tienen fecha de caducidad y son las que se publican en las agencias y en documentos internos del banco.

Las tarifas preferenciales pueden aplicarse a todas las operaciones similares de un mismo cliente y se registran con fecha de caducidad, en su mayoría revisable cada tres meses. Pasan por una serie de autorizaciones por normativa antes de su registro. Por ejemplo, se exonera de gastos por transferencia interplaza (valor cero) a todas las operaciones de minera Yanacocha, con sedes en Lima y Cajamarca.

Las tarifas preferenciales por subcuenta también pasan por el circuito de autorizaciones y se registran con fecha de caducidad, pero a diferencia de las anteriores aplican a una sola subcuenta del cliente. Por ejemplo, a las subcuentas de ahorros para pago de planilla se les registra valor cero de comisión de mantenimiento. Un cliente puede tener otras subcuentas de ahorros, pero las que no corresponden al pago de planilla no estarán exoneradas de la comisión de mantenimiento.

Si se desea registrar tarifas preferenciales a una operación de plazo, estas se autorizan y graban en línea al momento de la alta de la operación. Quien autoriza es el personal asignado como supervisor del módulo, un superusuario que puede ser local o remoto. Por ejemplo, se registra la recepción de un depósito a plazo fijo (DPF) en una agencia cualquiera, para

una persona natural. El concepto de tasa de interés para el tipo de DPF elegido es el 22, y es válido para el segmento del cliente (tabla de modificador de tarifas). Al operador se displaya el valor que rige en ese momento para la tarifa 22, si este valor es modificado por el operador, se genera un mensaje al usuario que se asigne como supervisor del módulo DPF, en este caso es personal del área de Tesorería, quien debe dar su conformidad o rechazo. Los rechazos detienen la operación mientras no se respete la tarifa que liquida el sistema o se apruebe una diferente. Las aprobaciones dejan concluir la operación y graban la tasa pactada en la operación DPF, la cual tiene un vencimiento y no heredará la tasa preferencial a sus renovaciones.

CAPITULO III

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

Luego de centrar el problema se analizará las posibles soluciones por desarrollar para darle frente. Estas alternativas no serán excluyentes, pues en su conjunto dan el soporte a los planteamientos de Marketing ya aprobados por la Gerencia.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema central a solucionar es mantener participación en el mercado de depósitos mayor al 20% buscando desarrollar oportunidades de negocio a través de canales múltiples, para ello se ha establecido que es necesario identificar oportunamente las necesidades de nuestros clientes mediante constante investigación de mercado, intensivo planeamiento comercial, la adecuada segmentación de la clientela y el desarrollo de bases de datos y herramientas CRM.

La recuperación del nivel de depósitos deberá ser alcanzada en el año 2,002, y mantenido el nivel de manera constante con relanzamientos periódicos.

Como requisito, para el logro de estos objetivos es preponderante mentalizar a los participantes del ciclo del producto en la excelencia en la calidad del servicio, que implica una constante labor de capacitación en el conocimiento del cliente y del producto.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Se identifican las siguientes alternativas de solución para el logro del objetivo

A) Desarrollar los paquetes-producto de ahorro diferenciado.

- Ahorristas por convenio con empresas, a los que les abonan regularmente la planilla en las cuentas del banco, se ampliará el negocio con ellos mediante venta cruzada de otros servicios y productos. Este segmento espera un trato de tarifas preferentes por el mismo concepto de cuenta abierta sin su expresa solicitud. Los

colaterales vendrán por los negocios con la empresa que los presenta.

- Ahorristas volátiles, que utilizan la cuenta de ahorros como monedero. Se caracterizan por tener alto volumen de transacciones, pero no mantienen saldos importantes. Este segmento desea tener la seguridad de un banco para guardar su dinero y que este le cobra una tarifa fija por el servicio, pero no está interesado en costos adicionales por operar o hacer retiros sobre su cuenta.
- Ahorristas constantes, que utilizan la cuenta de ahorros para guardar su dinero y rentabilizar, sin un objetivo definido. Prefieren que este ahorro no sea consumido por ningún tipo de comisión de mantenimiento que pueda afectar la rentabilidad y al no efectuar frecuentes retiros sobre la misma, pueden aceptar a cambio que ante cada retiro se penalice con un cobro extra.
- Ahorristas enfocados a una compra en particular, acumulan un pozo de dinero para enganchar una compra, el Banco ha pensando aprovechar este deseo para propiciar el ahorro constante para demostrar la capacidad de pago y financiar en base a ello el pago o la cuota inicial del bien deseado. Para el lanzamiento se

prevé el financiamiento hipotecario por el módulo MIVIVIENDA, con el respaldo de la cuenta de Ahorro Hipotecario.

B) Desarrollar paquetes-producto diferenciados para Depósitos a Plazo Fijo

- Depósitos a plazo de alta rentabilidad asegurada, para aquellos clientes que desean guardar un dinero por largo plazo y ganar una alta tasa. Se premiará su fidelidad con bonificación en puntos sobre la tasa pactada a cada segunda y tercera renovación. Volviendo luego a comenzar el ciclo con la tasa vigente a la siguiente renovación.
- Depósitos a plazo de mediana rentabilidad y con opción a regalos de promoción, aquellos que no desean dejar su dinero por largos períodos, y que desean tener la oportunidad de recibir algún premio al azar. Se seguirá realizando campañas de sorteo de premios por aperturas y permanencia de depósitos.

Para desarrollar los paquetes-productos de ahorros, cuyas diferencias residen casi exclusivamente en el tarifario a aplicar, se analizaron las siguientes alternativas técnicas:

- a. Generar tarifas preferenciales para cada subcuenta de ahorros del cliente, acorde con el paquete.producto elegido por el cliente
- b. Asignar un segmento de cliente especial a los que desean abrir cuentas de ahorros de determinado paquete-producto
- c. Modificar las rutinas de acceso al tarifario . Ampliando la calificación del segmento con una posterior calificación por producto.

De estas tres alternativas, la primera fue adoptada para las cuentas de pago de planillas, pues se debía puntualizar sobre qué subcuenta en particular se aplica el tarifario especial acordado con la empresa del convenio, además la subcuenta podía dejar de pertenecer al convenio si el cliente deja de pertenecer a la planilla de la empresa, por tanto el tarifario especial a aplicar debe ser periódicamente revisable, forzando su caducidad si se observa que no cumple las condiciones de cuenta de abono de planillas.

La segunda alternativa fue descartada por cuanto la característica de "SEGMENTO DE CLIENTE" pertenece a la unidad cuenta BANTOTAL o cuenta cliente. De manejar las tarifas especiales por esta modalidad estaríamos limitando a cada cliente a usar sólo un tipo de paquete.producto de ahorros.

La tercera alternativa indicaba ser la más factible para aplicar tarifas especiales por producto, y para llevar a cabo esta modificación se tuvo que modificar las rutinas genericas de liquidación de intereses y comisiones, tanto en operaciones interactivas, como en operaciones batch. Este trabajo se especificó y envió a nuestro proveedor Delarrobla y Asociados en Uruguay, empresa que posee los códigos fuentes de los programas pertenecientes al núcleo del sistema BANTOTAL, mediante el envío de un documento de Control de Cambios. La cotización fue aprobada por la gerencia del usuario y la gerencia de Sistemas. Asimismo los plazos ofrecidos estaban dentro del tiempo estimado para esta parte del proyecto.

Al ser un conjunto de rutinas de uso genérico, la modificación era puntual, pero tuvo que comprobarse en diversos procesos. El cambio fue impactado en los ambientes de desarrollo y simulaciones y puesto a prueba durante 20 días, realizando un cierre completo diario y mensual.

3.3 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

3.3.1 PRELIMINARES

Se precisan los objetivos generales, los específicos y los detalles conceptuales del proyecto en la hoja de solicitud de servicio, se acompaña con la lista de recursos necesarios y plazo proyectado de culminación. Ver anexo 1 Hoja de solicitud de servicio.

3.3.2 Modelamiento del sistema

Se aprueba y prioriza el proyecto, se aprueba el uso de los recursos y se acepta el plazo estimado, entonces se da inicio a la fase de análisis al detalle y modelamiento del nuevo sistema de depósitos de ahorro y plazo, considerando paquetes-producto de diferentes características

Durante el modelamiento se contemplan las situaciones que puedan presentarse en la realidad, para dar solución en la ejecución del sistema:

1) Aperturas de ahorros:

- Diferenciar aperturas de cuentas de ahorros de personas naturales
- Solicitar paquete-producto.
- Generar físico indicado según al paquete.producto elegido
- Efectuar el cobro por la emisión de físico, según la opción elegida.

2) Cambios de paquete-producto:

- Solicitud de nuevo paquete-producto
- Verificación de correlación entre anterior y nuevo paquete.producto, según especificaciones del usuario
- Liquidación parcial de gastos por exceso de operaciones con los atributos del paquete.producto anterior.

- Emisión de físico de ser necesario.
- Cobro de emisión según parámetros del paquete-producto.

3) Generar información de control de las subcuentas de ahorros de los diferentes paquetesproducto-

- Adaptación del proceso de generación de datos de depósitos para estadísticas, se añade nuevo campo de identificación del paquete.producto en las tablas de información para las áreas de control : Marketing, Contraloría, etc.
- Desarrollo de estadísticas, preparar cuadros de aperturas para seguimiento del crecimiento de cada paquete-producto, a pedido del jefe de producto, en total y por agencia.

4) Adaptación de las tablas de Precios por paquete.producto

- Carga en el tarifario de aquellas tarifas alternativas por paquetes producto, en código y valores. El tarifario mecanizado debe guardar relación con el tarifario oficial en papel o carpetas públicas administrado por Normas y Procedimientos, por ello se elabora documentación para trasladar el manejo a esta área del banco, una vez implementado el producto.

3.3.3 Desarrollo del sistema

Se subdivide el proyecto en tareas, y estas a su vez en actividades, cada una con un entregable, responsable y plazo definido. Estas actividades se mencionan en el planning del proyecto. Ver anexo 2 Actividades del proyecto.

3.3.4 Pruebas e implementación

Se prepara un plan de pruebas y se encarga a personal de Operaciones la tarea de validación de resultados en un ambiente de simulación de la producción..

3.4 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

3.4.1 Modificación en rutina genérica de cálculo de tarifas

La facilidad que brinda el sistema BANTOTAL a través del subsistema de Precios para el cálculo de tarifas mediante rutinas de uso común, hace de la adaptación a paquetes-producto de ahorros bastante sencilla. Para lograr calificar a cada subcuenta con el paquete-producto elegido por el cliente, se destina un campo de la extensión de datos de subcuentas para almacenar este código. Se ha abierto los siguientes paquete-producto de ahorros:

- 91 Practiahorro
- 92 Micasita
- 93 Creceahorro

El algoritmo de asignación de tarifa quedará modificado de la siguiente manera :

- Leo código base de tarifa para la operación
- Busco código modificado para el segmento del cliente
- Busco en parámetros del sistema si el módulo (ahorros, cuentas corrientes, préstamos, etc.) está señalado para descomponerse en paquetes-producto.
- Dependiendo del resultado anterior busco código modificado (segunda modificación) para el paquete-producto encontrado en la extensión de datos de la cuenta
- Leo valor para el código de tarifa obtenido, moneda, importe base, etc.
- Aplico última tarifa hallada al importe base y obtengo el monto a cobrar/pagar.

3.4.2 Traslados de paquete-producto

- Si bien en un inicio se consideró el traslado de un paquete-producto a otro como una acción no contable, en las pruebas de delató la situación en la que una cuenta del tipo PRACTIAHORRO, con licencia para efectuar una cantidad determinada de operaciones de retiro sin costo, era perjudicada al solicitarse su cambio por

CRECEAHORRO, pues los retiros efectuados antes del cambio entrabana liquidarse a un monto alto que marca la comisión por retiros en el segundo paquete-producto.

3.4.3 Carga Inicial de paquete-producto

- Se asume todas las cuentas de ahorro vigentes a la fecha del lanzamiento como PRACTIAHORRO
- Para ello se setea mediante una carga inicial el tipo de paquete-producto 91 para todas las cuentas
- El tarifario se adecúa a doble valor para PRACTIAHORRO: para personas naturales, tendrá una tasa de interés baja, a cambio de libertad para mover la cuenta en ventanilla y medios virtuales con relativa comodidad; las empresas mantendrán en cambio la tasa de interés de ahorros en el nivel normal y no habrá producto análogo a CRECEAHORRO para empresas, por definición del usuario.

3.4.4 Paquetes-producto de formulación paramétrica y dinámica

- El plantemiento inicial fue el armado de paquetes-producto en forma paramétrica, por ello se aprovecha una tabla estándar de parámetros y se crean los siguientes :
 - o Código de paquete-producto
 - o Descripción
 - o Aceptado para banca de personas S/N

- Aceptado para banca empresas S/N
 - Emite libreta S/N
 - Impresión con costo S/N
 - Emite plástico S/N
- Adicionalmente a la creación de un código de paquete producto, y bajo la premisa de que la diferencia entre un paquete-producto y otro estriba en el tarifario de intereses y comisiones, debe incluirse en las tablas modificadoras de código de comisión, registros que apunten a los códigos alternativos de tarifa para los depósitos pertenecientes a cada nuevo paquete - producto.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Con el desarrollo de los paquetes-producto planteados se espera una variación en una serie de índices en el mercado financiero:

- Índice de captura de clientes que inician relación con el banco, incrementado de 12% anual a 18% anual
- Participación del mercado de relaciones bancarias de 13% a 16% (cantidad de clientes)
- Índice de abandono reducido de 5.6% a 4%
- Cantidad de clientes de productos pasivos de 30,000 clientes, 20,000 en ahorros y 10,000 en plazos
- Participación en el mercado de depósitos a incrementarse en 6%. (monto de depósitos)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la situación presente del mercado nacional, con una reactivación de la economía que se hace esperar, mayores incidencias en la morosidad dada la misma recesión, y enmarcados en una globalización que obliga a la minimización de costos para seguir en competencia, se agudiza la necesidad de las tres componentes de la gestión de la relación con el cliente

- Retener a nuestra clientela
- Ganar nueva clientela
- Rentabilizar nuestros productos

En el presente informe se ha visto las formas de lograr retener a nuestros depositantes, ofreciéndoles premio en tasas preferenciales de interés o créditos de vivienda sin acreditar ingresos por su fidelidad en las cuentas de ahorro y plazo.

También se han descrito las formas de ganar nueva clientela, con promociones por depósitos, cuentas de ahorro a medida, convenios por pago de planillas para empresas, información de tasas, simulación de depósitos y captura de clientes potenciales en los medios virtuales, etc.

Acercas de la rentabilización de los productos, aún se tienen procedimientos manuales o automáticos que pueden optimizarse y duplicidad de funciones que encarecen la operativa. La recomendación es, aguardar por la estabilización de los productos por lanzar, a fin de llegar a la fecha definida con las facilidades ofrecidas a los clientes e inmediatamente aplicar una redefinición de procedimientos, dándole más agilidad y menos trabajo manual, sin sacrificar por supuesto la seguridad e integridad del sistema.

Se enuncia la anterior recomendación en el entendido de que un factor crítico de éxito es el lanzamiento oportuno de estos paquetes-producto, pues el impacto en el mercado no será el mismo mientras más bancos de la competencia opten por la misma solución.

GLOSARIO DE TERMINOS

DPF / Abreviatura de depósitos a plazo fijo

CRM / Siglas del término en inglés para manejo de la relación con el cliente

Parámetro / Valor sobre el que se construye un algoritmo, equivale a un supuesto que eventualmente puede variar sin impactar en el diseño del sistema

Tarifa / Tabla de precios referido a un producto, moneda, tipo de operación o servicio y tipo de cliente

Tarjeta de débito / Medio de pago plástico y magnetizado que identifica al tenedor, mayormente acompañado de clave de acceso. Permite realizar operaciones por medios virtuales

Tarjeta de crédito / Medio de pago en establecimientos, con modalidades crédito o contado que van rebajando la disponibilidad de la línea de crédito otorgada

Cartera / Relación de préstamos colocados, en diversos modos.

BIBLIOGRAFIA

BANCO WIESE SUDAMERIS - MEMORIA 1999

BANCO WIESE SUDAMERIS - MEMORIA 2000

RESUMEN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO – DICIEMBRE 2001

APROBACIONES DE DESARROLLO
PLAN PRODUCTOS PASIVOS
SERVICIO DE MARKETING – FEBRERO 2002

SEPARATAS DEL CURSO NEGOCIOS ELECTRONICOS
GESTION DE LA RELACION CON EL CLIENTE
UNI - PTAC III

ANEXOS

Presentación de Producto Financieros

Subproductos de Ahorros

Mayo 2002

Una empresa de **Banca Intesa**

Consideraciones preliminares

- > Un producto es un conjunto de características, atributos y beneficios, que se empaquetan para satisfacer una necesidad del mercado
- > Todo producto debe satisfacer una necesidad o crearla, de lo contrario tiende a desaparecer
- > Es usual intercambiar los terminos producto y servicio cuando hablamos del mercado financiero
- > Gerenciar productos supone lanzar productos rentables y sostenibles en el tiempo
- > Productos es una de las cuatro “P” de la mezcla de Marketing

Consideraciones preliminares

- > La tareas basicas en la Gerencia de Productos son:
 - > Conocer el mercado a fondo
 - > Conocer la competencia
 - > Evaluar las variables que impactan en la rentabilidad
 - > Coordinar la estrategia y material de comunicacion
 - > Coordinar la estrategia mas eficiente de distribucion
- Todo esto es un proceso constante y recurrente

Consideraciones preliminares

- > El lanzamiento de depósitos diferenciados por paquetes o subproductos se plantea para el año 2002
- > Esto es importante si consideramos que las “cuentas de ahorro” son probablemente los productos financieros más tradicionales y comunes.
- > Adicionalmente, en este caso se grafica de manera clara la aplicación de una estrategia de marketing a ser utilizada.

El caso

Lanzamiento de un paquete
producto de ahorro

Investigación y Diagnóstico

¿Qué sabemos del mercado?

- > Dada la falta de credibilidad del cheque como medio de pago, en el mercado de la Banca Personal, se empieza a sustituir a las cuentas corrientes por las cuentas de ahorro.
- > Las cuentas de ahorro tienen que darle a los clientes la capacidad transaccional, lo cual genera mayores costos para el banco.
- > Se está dando una reducción significativa de las tasas de interés. (Las cuentas de ahorros pasan de tener un promedio de 4% / 5% a un promedio de 1% / 1.5% T.E.A. en moneda extranjera).
- > Los bancos vienen afrontando a su vez reducciones en los ingresos financieros.
- > Dado lo anterior los bancos incrementan sus tarifas y comisiones con el objetivo de cubrir los nuevos costos operativos y lograr mayores ingresos no financieros.
- > En este escenario, no existe diferencia entre una cuenta transaccional y una cuenta para ahorrar, perdiendo la razón de ser del producto.
- > Finalmente el mercado se presenta con poca actividad en los productos de ahorros, básicamente dedicados a la oferta de productos promocionales (productos a plazo fijo).

Investigación y Diagnóstico

¿Qué sabemos del banco?

> Necesitamos completar nuestra oferta mirando al mercado

- > Al analizar los perfiles de ahorristas en el mercado, el BWS no tiene
- > ofertas diferenciadas para cada caso.

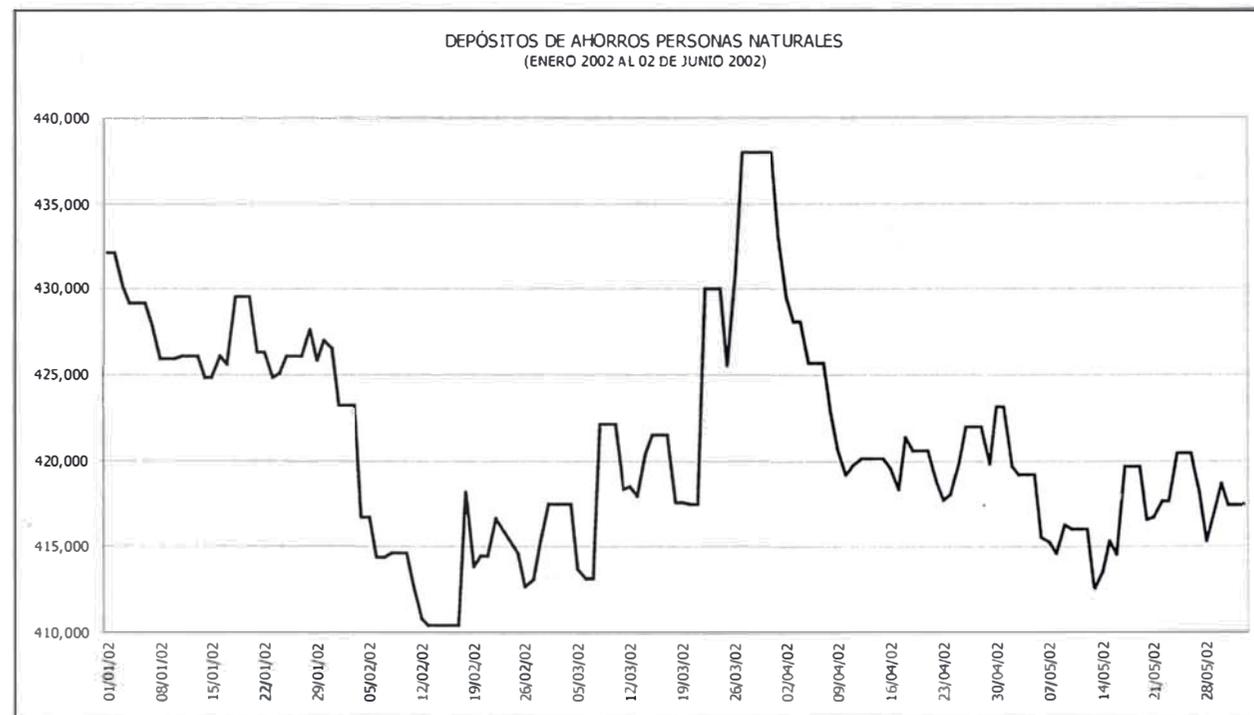
<i>Perfiles de ahorrista</i>	<i>Soluciones</i>
<ul style="list-style-type: none">> <i>Promocional</i>> <i>Apostador</i>> <i>Insatisfecho/Desconfiado</i>> <i>Indiferente</i>> <i>Forzado</i>	<ul style="list-style-type: none">> <i>Plazo Premio</i>> <i>Plazo Plus</i>> <i>Ahorro Tradicional</i>> <i>Ahorro Tradicional</i>> <i>Plan Abono</i>

Investigación y Diagnóstico

¿Qué sabemos del banco?

> Necesitamos estabilizar nuestros saldos en cuentas de ahorros

- > En cierto período las variaciones en los saldos totales de ahorro en Personas Naturales fluctúan entre US\$ 20 y 25 MM de dólares.



Investigación y Diagnóstico

¿Qué sabemos del banco?

> Necesitamos atomizar nuestra estructura de clientes

- > Tenemos menor participación en N° de clientes de Banca Personal en DP con respecto a la competencia y del total de DP, nosotros teníamos un menor porcentaje proveniente del público.
- > Esto significa mayor dependencia de depósitos de empresas, es decir menor estabilidad a mayor costo.

	% Clientes DP BBPP	% Saldos DP BBPP	% DP del Pub en pasivos
BCP	39.55%	48.15%	87.02%
BBVA	29.77%	13.89%	91.66%
BWS	14.37%	16.77%	66.67%

Investigación y Diagnóstico

¿Qué sabemos del la Competencia?

- > Hasta antes del 2002 todos los bancos mantenían sus productos de ahorros tradicionales sin mayores ventajas diferenciales.

- > A partir de este año, el **Banco de Crédito** lanza sus “Planes de Ahorro” bajo un concepto de integración de cuatro cuentas diferenciadas en función al tipo de ahorrista.
 - > Sin embargo, al tratar de comunicar muchos mensajes a la vez, al consumidor no le quedó ni claro ni transparente la oferta.
 - > El BCP relanzó dos veces su portafolio de ahorros, con mensajes distintos cada vez.

- > El **Interbank** en Abril 2002 lanza un producto híbrido:
 - > Depósito a plazo que permite hacer depósitos.
 - > Ahorro Fijo, la única cuenta a plazo que te permite hacer varios depósitos. Sin embargo no era una cuenta de ahorro.

Investigación y Diagnóstico

¿Qué sabemos del cliente?

- > **Con respecto a las Instituciones Financieras en general:**
 - > Demandan solidez y respaldo
- > **Con respecto a los productos de ahorro, los clientes reclaman:**
 - > “Los bancos te cobran por todo”.
 - > “La imagen desvirtuada de las cuentas de ahorro puro se apoya en la imagen de desahorro”.
 - > “Los cobros de portes, mantenimiento y demás van en contra y tienden a ser mayores que los intereses generados”.
 - > “Se refirieron situaciones personales o de conocidos en las que terminan debiendo al banco por los cargos en cuentas con saldos reducidos”.
 - > “La mayoría conoce los Planes de Ahorros, pero terminan siendo muy poco atractivos por las condiciones de las cuentas”.

Los clientes habían perdido credibilidad en las cuentas de ahorro y en las ofertas de los bancos.

¿Cuál es la oportunidad?

- > Crear una nueva cuenta para **“ahorrar de verdad”** que ataque los problemas de credibilidad hacia las cuentas de ahorro, con una propuesta de producto real, sin condiciones ni letras chicas.
- > Usar una comunicación directa y clara, apelando al insight del **“desahorro”**, basado en la sensación que los ahorros no crecen y en algunos casos decrecen porque **“los bancos cobran por todo”**.
- > Complementar nuestro portafolio de productos, cubriendo los diferentes perfiles de ahorristas (el insatisfecho o desconfiado) y reforzar el posicionamiento ganado por las campañas anteriores de Plazo Premio.

“Oportunidad de liderar una nueva tendencia con un concepto propio”

La estrategia de marketing

El Grupo Objetivo

¿A quién queremos atraer?

- > Hombres y Mujeres de 18 a más años, de nivel socioeconómico ABC.
- > Ahorristas que se sienten frustrados por la disminución de sus ahorros y otros que no tienen experiencia de un ahorro positivo en los bancos.
- > Personas que quieren tener sus ahorros en un banco sólido y seguro pero recibir más por su dinero.
- > Jóvenes que buscan el inicio de relación con un banco.
- > Personas que buscan que sus ahorros crezcan de verdad.

Atraer a los desconfiados e insatisfechos

El Producto y Precio

> Definición:

- > Una cuenta de ahorros que permitirá al cliente ahorrar de verdad y en la cual verá crecer sus saldos, siempre que no la use para fines transaccionales.

> Precio:

- > Mantenimiento: Sin Mantenimiento
- > Tasa premio desde 1UM: 20% sobre Mercado
- > Trx Libres en ventanilla: 1 (exceso a sobreprecio)
- > Trx Libres medios virtuales: En función al saldo

> Características Adicionales:

- > Información se guarda en Libreta
- > Transferencias automáticas desde otras cuentas

Esquema de Distribución

Requerimientos Comerciales

- > Revisar nuestras capacidades operativas por agencia.
 - > Tiempo de apertura estudiado 5 minutos. ¿Es real?
 - > R/S haciendo 200 operaciones diarias. ¿Puede apoyar gestión comercial?
- > Revisar nuestras capacidades comerciales por agencia
 - > Gestión de Retención en oficina:
 - > Tercera Encuesta Telefónica a clientes con depósitos cancelados:
 - > 70% de encuestados no tuvieron ninguna acción de retención.
 - > Capacidades Comerciales:
 - > Segundo estudio de Cliente anónimo:
 - > 65% como calificativo en capacidad comercial
 - > Revisar nuestras estrategias de atención en red

Objetivos de Marketing

- > Posicionar a la cuenta de ahorro del banco, como la cuenta donde se “Ahorra de Verdad”
- > Incrementar el nivel de aperturas de 5,000 a 10,000 cuentas mensuales por el período de campaña.
- > Atomizar la cartera de clientes de ahorros.
- > Cambiar la tendencia de las cuentas de ahorros para personas naturales, tanto en número de cuentas, así como también en saldos totales.

Estrategia de Comunicación

Acciones preliminares

- > Dado que los clientes para abrir una cuenta de ahorros demandan a una institución con solidez y respaldo y en los meses previos habíamos tenido problemas por rumores, debíamos fortalecer los atributos de solidez y respaldo del banco comunicando masivamente que el **Gruppo Intesa** era nuestro principal accionista. Argumento que no hemos usado hasta la fecha.

Estrategia de Comunicación

Objetivos de Comunicación:

- > Informar los beneficios del nuevo paquete de AHORROS.
- > Marcar claramente la diferencia del Ahorro en el Banco Wiese Sudameris versus los otros bancos.
- > Identificarnos con el actual ahorrista con un lenguaje simple, claro y real.
- > Atraer masivamente a nuevos clientes al banco.

El Producto y Precio

> Definición:

- > Una cuenta de ahorros que permitirá al cliente ahorrar de verdad y en la cual verá crecer sus saldos, siempre que no la use para fines transaccionales.

> Precio:

- > Mantenimiento: Sin Mantenimiento
- > Tasa premio desde 1UM: 20% sobre Mercado
- > Trx Libres en ventanilla: 1 (exceso a sobreprecio)
- > Trx Libres medios virtuales: En función al saldo

> Características Adicionales:

- > Información se guarda en Libreta
- > Transferencias automáticas desde otras cuentas

Esquema de Distribución

Requerimientos Comerciales

- > Revisar nuestras capacidades operativas por agencia.
 - > Tiempo de apertura estudiado 5 minutos. ¿Es real?
 - > R/S haciendo 200 operaciones diarias. ¿Puede apoyar gestión comercial?
- > Revisar nuestras capacidades comerciales por agencia
 - > Gestión de Retención en oficina:
 - > Tercera Encuesta Telefónica a clientes con depósitos cancelados:
 - > 70% de encuestados no tuvieron ninguna acción de retención.
 - > Capacidades Comerciales:
 - > Segundo estudio de Cliente anónimo:
 - > 65% como calificativo en capacidad comercial
 - > Revisar nuestras estrategias de atención en red

Objetivos de Marketing

- > Posicionar a la cuenta de ahorro del banco, como la cuenta donde se “Ahorra de Verdad”
- > Incrementar el nivel de aperturas de 5,000 a 10,000 cuentas mensuales por el período de campaña.
- > Atomizar la cartera de clientes de ahorros.
- > Cambiar la tendencia de las cuentas de ahorros para personas naturales, tanto en número de cuentas, así como también en saldos totales.

Estrategia de Comunicación

Acciones preliminares

- > Dado que los clientes para abrir una cuenta de ahorros demandan a una institución con solidez y respaldo y en los meses previos habíamos tenido problemas por rumores, debíamos fortalecer los atributos de solidez y respaldo del banco comunicando masivamente que el **Gruppo Intesa** era nuestro principal accionista. Argumento que no hemos usado hasta la fecha.

Estrategia de Comunicación

Objetivos de Comunicación:

- > Informar los beneficios del nuevo paquete de AHORROS.
- > Marcar claramente la diferencia del Ahorro en el Banco Wiese Sudameris versus los otros bancos.
- > Identificarnos con el actual ahorrista con un lenguaje simple, claro y real.
- > Atraer masivamente a nuevos clientes al banco.

El Producto y Precio

> **Definición:**

- > Una cuenta de ahorros que permitirá al cliente ahorrar de verdad y en la cual verá crecer sus saldos, siempre que no la use para fines transaccionales.

> **Precio:**

- > Mantenimiento: Sin Mantenimiento
- > Tasa premio desde 1UM: 20% sobre Mercado
- > Trx Libres en ventanilla: 1 (exceso a sobreprecio)
- > Trx Libres medios virtuales: En función al saldo

> **Características Adicionales:**

- > Información se guarda en Libreta
- > Transferencias automáticas desde otras cuentas

Esquema de Distribución

Requerimientos Comerciales

- > Revisar nuestras capacidades operativas por agencia.
 - > Tiempo de apertura estudiado 5 minutos. ¿Es real?
 - > R/S haciendo 200 operaciones diarias. ¿Puede apoyar gestión comercial?
- > Revisar nuestras capacidades comerciales por agencia
 - > Gestión de Retención en oficina:
 - > Tercera Encuesta Telefónica a clientes con depósitos cancelados:
 - > 70% de encuestados no tuvieron ninguna acción de retención.
 - > Capacidades Comerciales:
 - > Segundo estudio de Cliente anónimo:
 - > 65% como calificativo en capacidad comercial
 - > Revisar nuestras estrategias de atención en red

Objetivos de Marketing

- > Posicionar a la cuenta de ahorro del banco, como la cuenta donde se “Ahorra de Verdad”
- > Incrementar el nivel de aperturas de 5,000 a 10,000 cuentas mensuales por el período de campaña.
- > Atomizar la cartera de clientes de ahorros.
- > Cambiar la tendencia de las cuentas de ahorros para personas naturales, tanto en número de cuentas, así como también en saldos totales.

Estrategia de Comunicación

Acciones preliminares

- > Dado que los clientes para abrir una cuenta de ahorros demandan a una institución con solidez y respaldo y en los meses previos habíamos tenido problemas por rumores, debíamos fortalecer los atributos de solidez y respaldo del banco comunicando masivamente que el **Gruppo Intesa** era nuestro principal accionista. Argumento que no hemos usado hasta la fecha.

Estrategia de Comunicación

Objetivos de Comunicación:

- > Informar los beneficios del nuevo paquete de AHORROS.
- > Marcar claramente la diferencia del Ahorro en el Banco Wiese Sudameris versus los otros bancos.
- > Identificarnos con el actual ahorrista con un lenguaje simple, claro y real.
- > Atraer masivamente a nuevos clientes al banco.



Solicitud de Servicio		
Código: 6981		
Titulo: Soporte a la campaña de depósitos 2002	Proyecto:	X
	Tarea:	
Objetivos Generales: Preparar los sistemas de depósitos para soportar las ofertas de productos creados por Marketing para aumentar la captación y permanencia de depósitos planificada para la campaña del 2002 .		
Objetivos Especificos: Crear diversidad de subproductos de ahorros, manejando cada uno de ellos una tarifa diferenciada de tasa de interés acreedora y comisiones Crear producto de convenios de pago de planillas en cuentas de ahorros Crear producto de depósitos a plazo con tasa mejorada a la segunda y tercera renovación Generar opciones de sorteo por saldos promedios de depósitos de ahorros, CTS y plazo		
Cartera: Depósitos		
Líder Usuario: Juan José Perez		
Unidad: Marketing		
Responsable de Servicio: Iris Aurazo		
Detalle: El lanzamiento de la campaña se realizará en el mes de Mayo, iniciando con los sorteos de regalos y los convenios de pago de planillas. En Junio deberá quedar lista la campaña de depósitos a tasa mejorada y los subproductos de ahorros. El cliente elegirá a la apertura el tipo de producto que desea tener : <ul style="list-style-type: none">- Ahorro hipotecario- Ahorro tipo monedero- Ahorro constante- Depósito a plazo con opción a premio- Depósito a plazo con tasa mejorada Las empresas enviarán las solicitudes de apertura de : depósitos CTS y convenios para pago de planillas. La comisión de tarifas deberá enviar los valores aprobados por la gerencia para intereses y comisiones.		

Sistema:
Creación de paquetes producto de ahorros
SGS: 6981

Informe de Definición del Proyecto
Versión 1.0

Preparado por: Iris Áurazo
Fecha: 08/03/2002

Introducción

El presente documento oficializa las definiciones básicas relativas al sistema: Modelamiento del Negocio, Modelamiento de Requerimientos y Modelamiento de la Tecnología.

Para ello emplea conceptos y formatos de las Herramientas Metodológicas para Modelamiento de Sistemas que aplica el BANCO WIESE SUDAMERIS.

Al ser emitido por el Líder del Proyecto, su contenido refleja el entendimiento del mismo.

Al ser recibido por los demás participantes, se espera que estos comuniquen las observaciones que crean necesarias a fin de llegar a una nueva versión de consenso.

De no recibir observaciones, se dará por entendido que el presente documento también refleja el entendimiento de quién lo recibió.

Premisas iniciales

En el desarrollo de este documento se han considerado lo vertido en reuniones previas con el usuario, afinando el requerimiento de creación de subproductos de ahorros, planteados con diferenciaciones básicas :

- aspectos de tarifario de intereses
- aspectos de tarifario de comisiones
- aspectos de medio válido para la identificación del dueño de los depósitos al momento de efectuar una operación
- aspectos de monto de apertura mínima

Se asume que el resto de las operativas que se ejecutan previo a la apertura de un depósito, aspectos de seguridad e identificación plena del cliente, permanecen inalterables, por lo que los procesos de :

- apertura de persona
- apertura de cuenta cliente

no serán variados y por lo tanto no se mencionan en este documento, puesto que seguirán utilizandose los procedimientos y las normativas vigentes.

Se considerará asimismo la posibilidad de que una cuenta creada para un fin pueda, a condición de la plena aceptación por el cliente, solicitándolo por escrito, quedar expedita para otro fin o uso, salvo que no cumpla con los requisitos siguientes

- Una subcuenta del tipo planillas debe pertenecer a un convenio de planillas para poder crearse o cambiarse a este plan
- Asimismo, una subcuenta que ya pertenece al tipo planillas no puede trasladarse a otro plan si continua perteneciendo a un convenio de pago de planillas vigente. Un cliente en esta situación, si desea tener una cuenta de plan distinto deberá solicitar la apertura de una nueva subcuenta de ahorros del tipo elegido.

1.0 Modelamiento del Negocio

Este acápite describe las actividades que efectuará el usuario y la manera como estas serán apoyadas por el sistema.

Los actores serán usualmente roles a efectuar por los usuarios. Eventualmente un actor podría ser un sistema que interactua con el descrito en este documento.

Los Casos de Uso (CU) representan agrupaciones de actividades u operaciones de los actores. Se grafican en los cuadros de casos de uso anexos, se enumeran a continuación

1.1. CU 01: Aperturas

Actores : Cliente / Plataforma de atención al cliente

Describe el momento en el que el cliente solicita y obtiene la apertura de una nueva subcuenta de ahorros, de la característica que haya solicitado. Se supone que antes de esto el cliente debe identificarse y ser registrado como persona y como cuenta cliente, eventos no contenidos en este caso de uso por ser de uso general para la apertura de cualquier producto. Si bien el depósito inicial, en un monto mínimo según el paquete elegido, es parte de la apertura, éste está definido como un depósito más, realizado en la ventanilla (dos puestos de atención), dado que el puesto de plataforma no recibe dinero o cheques.

1.2 CU 02: Cambio de paquete producto

Actores : Cliente / Plataforma de atención al cliente

El cliente podrá solicitar en cualquier momento el traslado de su subcuenta de ahorros a otro paquete producto, pero con la aceptación formal de las condiciones, mediante el uso y firma de un formulario.

Asimismo la aceptación conlleva a liquidación parcial de los intereses y gastos de la cuenta a la fecha, bajo las condiciones del producto al que pertenece antes del cambio, preparando los procesos para que el siguiente fin de mes la liquidación también sea parcial y con las nuevas condiciones adquiridas por el cambio de paquete..

1.3. CU 03: Cierre de Paquete Producto

Actores : Cliente / Plataforma / Recibidor Pagador

Al ser un depósito abierto por la clientela, bajo contrato, el mismo puede cancelar la cuenta libremente, sin embargo hay una validación que debe

hacer la plataforma antes del cierre definitivo, pues la cuenta de ahorros que se pretende cerrar puede tener algunas deudas pendientes de comisiones atrasadas, o ser la cuenta de cobro registrada en algún producto relacionado. Por ello actúan tres instancias, el cliente, el gestor de plataforma y el receptor/pagador, que deberá ejecutar una transacción especial de retiro que salde totalmente la cuenta, entregando o solicitando el dinero producto de esta verificación de deudas.

Si en la primera revisión la subcuenta se relaciona con algún otro producto y no puede ser cerrada, el cliente debe informarse de esta situación y puede optar por pedir el cambio de cuenta de cobro para usar alguna otra cuenta abierta en nuestro banco.

Si al verificar los adeudados por comisiones atrasadas se tiene que la subcuenta tenía saldo cero y estaba inmovilizada por espacio mayor a 6 meses, se puede castigar las comisiones pendientes, pero sólo a solicitud del cliente y con aprobación del gerente de oficina.

La operativa para castigar comisiones pendientes no se menciona en el caso de uso por ser un procedimiento general y centralizado por la unidad de Regularizaciones de la Gerencia de Operaciones.

1.4. CU 04: Depósito

Actores: Cliente / Receptor Pagador

Se prevé que el depósito sea realizado por el cliente o por cualquier otra persona, no es preciso identificar a quien se acerque a realizar el depósito, a no ser para efectos de control de Lavado de Activos, cuya operativa se describe en el manual del sistema de Prevención de Lavado de Activos, por ello no se explica en este modelo.

Se nos solicita validar que la cuenta no haya estado inmovilizada más de 3 meses, como protección de los fondos del cliente, en caso de presentarse un depósito para una cuenta inmovilizada se deberá activar la cuenta previa autenticación del movimiento por el jefe operativo de la agencia (control dual).

1.5. CU 05: Retiro

Actores: Cliente / Receptor Pagador

El retiro siempre debe ser realizado por el cliente titular de la subcuenta o paquete producto, por tanto, inclusive para el control de lavado de activos, la información se tomará directamente del sistema. Para asegurarse de que es el titular quien está realizando la operación, nos solicitan tomar en cuenta la característica del paquete producto, pues los hay con medios físicos del tipo libreta y/o tarjeta de débito. La identificación de los paquetes con tarjeta de débito se hará mediante el

ingreso de clave en el PINPAD. De no haber tarjeta se debe pedir la identificación del cliente y consultar registro de firmas local o RENIEC.

Se nos solicita validar que la cuenta no haya estado inmovilizada más de 3 meses, como protección de los fondos del cliente, en caso de presentarse un retiro para una cuenta inmovilizada se deberá activar la cuenta previa autenticación del movimiento por el jefe operativo de la agencia (control dual).

Lo mencionado se añade a la validación obvia de existencia de la cuenta y de los saldos suficientes para soportar el retiro solicitado.

1.6. CU 06: Liquidación

Actores: Sistema batch

Mensualmente ocurrirán dos tipos de movimientos automáticos: acreditación de intereses y débito de comisiones de mantenimiento de cuenta, de tarjeta y de exceso de operaciones por ventanilla o por medios virtuales.

Ya que la liquidación de las comisiones por mantenimiento y por operaciones con tarjeta de débito pertenecen al producto de Tarjeta de Débito, no se mencionan en este modelo, pero es bueno precisar que la solución para diversificar las tarifas según paquete producto también se aplican estas operaciones, mediante la creación de un tarifario por subproducto que evalúe primero el segmento de mercado y luego el subproducto al que pertenece.

Como fuera el caso que puede haber más de una subcuenta o paquete producto afiliado a una tarjeta de débito, se aplicará el tarifario del paquete producto único o el del paquete producto de mayor costo.

La liquidación mensual debe considerar las condiciones actuales del paquete producto, considerando también si hubo un cambio de paquete producto en el mes que ha transcurrido.

Las tarifas pueden variar en cualquier momento, cumpliendo con las disposiciones que rigen para la banca sobre publicación y tasas mínimas y máximas de mercado.

Las tasas se expresarán en Tasas Efectivas Anuales y se aplicarán según saldos diarios finales de la subcuenta, capitalizable diariamente.

2.0 Modelamiento de Requerimientos

Este acápite representa un prototipo de las consultas y reportes (Vistas) que podrán obtenerse del sistema. También incluye las pantallas para ingreso de datos. En conjunto, los Servicios definen el apoyo que el sistema brindará al usuario. Al final del acápite se muestra también las vinculaciones entre Casos de Uso y los Servicios. De esa manera se establece coherencia entre las actividades del mundo real y la funcionalidad del sistema. No debe existir funcionalidad no asociada con actividades concretas ni actividades que no sean apoyadas por el sistema.

2.1 Servicios

S01: Apertura de paquete producto

Pantallas interactivas

Dentro del esquema general de aperturas de subcuenta se ha creado la ventana de elección del subproducto de ahorros que se desea aperturar, y se ha creado una lista de características asociadas a cada paquete producto.

Se adjunta ventana y lista de características.

WLOAP20 ALTA DE SUBCUENTAS 26/10/04
 AGENCIA MOVIL 09:04:41

Cuenta: 35353 PRUDENCIO SIERRA, IRENE VICTOR Subcuenta: 0
 Cuenta Particular
 Moneda: 00 NUEVOS SOLES Prod: 21 CUENTAS DE AHORRO

WLOAP20N

SubProducto	Nombre
91	PRACTIAHORRO
92	CRECEAHORRO
93	MICASITA
94	MITECHITO
95	CUENTABONO
96	PLANILLA GWS

F3=Salir F5=Renovar F24=Más teclas

LISTA DE SUBPRODUCTOS DE AHORROS

Cod. Minimo de	Código	Correlativo	Valor específico	Descripción	Param.
1	70,026	91	0	PRACTIAHORRO	NSS
1	70,026	92	0	CRECEAHORRO	NNN
1	70,026	93	0	MICASITA	S
1	70,026	94	0	MITECHITO	S
1	70,026	95	0	CUENTABONO	ENN
1	70,026	96	0	PLANILLA GWS	NNN

1 pos = con libreta N(o)/S(i)/E(Entrega Masiva)
 2 pos = libreta opcional N(o)/S(i), solo si el producto no trae libreta
 3 pos = costo impresión opcional N(o)/S(i), sólo si hay libreta opcional

S02: Cambio de paquete producto

Pantallas interactivas

Se crea la pantalla de registro de cambio de paquete producto, la misma que usa la lista de paquetes producto y sus características.

Se adjunta pantalla de cambio de paquetes producto.

Proyecto: CREACION DE PAQUETES PRODUCTO DE AHORROS
Informe de Definición V1.0

WLCCP09L MODIFICACION DE SUBPRODUCTO DE AHORROS 26/10/04
Cta BT: 35353 AURAZO REQUEJO, IRIS LILI 09:24:47

Empleado (S/N): S Segmento: 3 Persona Natural
Residente(S/N): S Sector : 210 Persona Natural/Particular

Opcion : 1- Cambiar 2- Ver Tasas/Comisiones

Opc	Mda	Mod	Sbop	Sub	Producto	Cuenta	Nombre	Estado
	0	21	3	PLANILLA	G	131-0018252	AURAZO R. IRIS	0
	80	21	6	PRACTIAHOR		111-0556500	AURAZO R. IRIS	0

WLCCP09L MODIFICACION DE SUBPRODUCTO DE AHORROS 26/10/04
Cta BT: 35353 AURAZO REQUEJO, IRIS LILI 09:24:47

Empleado (S/N): S Segmento: 3 Persona Natural
Residente(S/N): S Sector : 210 Persona Natural/Particular

Opcion : 1- Cambiar 2- Ve WLOAP20N

Opc	Mda	Mod	Sbop	Sub	Product	SubProducto	Nombre	Estado	
		0	21	3	PLANILLA	G	91	PRACTIAHORRO	0
1		80	21	6	PRACTIAHOR		92	CRECEAHORRO	0
							93	MICASITA	
							94	MITECHITO	
							95	CUENTABONO	
							96	PLANILLA GWS	

F3=Salir F5=Renovar F24=Más teclas

S03: Asignación de tarifario diferenciado

Pantallas interactivas

Se cuenta con la pantalla de mantenimiento de tarifas alternas por subproducto. Las tarifas son ingresadas por el módulo general de actualización del sistema de precios, no incluidas en este manual.

Se adjunta pantalla de mantenimiento de tarifas alternas y una lista de las tarifas alternas.

TTrt100

MODIFICADORES DE CODIGOS

Empresa	1		
Tipo de Código	2	(1=Comisiones	2=Pizarra de tasas)
Código específico	37		
Tipo de cliente	92		
Sucursal	0		
		Nuevo Código	40

F3=Salir F4 =Consulta F5=Renovar F6=Agrega F24=Más teclas
Modifica

EJEMPLO DE TARIFAS MODIFICADAS PARA EL PAQUETE PRODUCTO 92

Pgcod modificar	Tipo de Código a específico	Código específico	Tipo de cliente	Sucursal	Nuevo Código
1	1	302	92	0	303
1	1	305	92	0	306
1	1	266	92	0	879
1	1	267	92	0	790
1	1	268	92	0	791
1	1	269	92	0	792
1	1	270	92	0	790
1	1	271	92	0	791
1	2	3	92	0	46
1	1	25	92	0	39

S04: Depósito / Retiro / Cierre

Procesos comunes con otros sistemas

Las pantallas a utilizar son las que se brindan en la actualidad para diferentes contextos, no se describirán en este manual, consisten en:

- ☐ Pantalla interactiva de solicitud de tarjeta y clave (PINPAD)
- ☐ Pantalla interactiva de solicitud de datos para el sistema de Prevención de Lavado de Activos
- ☐ Pantalla interactiva de consulta de posición y deudas pendientes del cliente por cuenta de cobro.

S05: Determinación de la tarifa por tipo de paquete producto

Rutina de determinación de la tarifa

Todo proceso de cálculo, ya sea de intereses o de comisiones, ubica primero la tarifa base y la transforma según el modificador de códigos, aplicando la tabla de "Modificadores de código". Este proceso se basa en el segmento del mercado al que pertenece al cliente que está siendo procesado. La propuesta es que la rutina pueda pasar dos veces por el modificador de códigos,

- La primera vez entrará con la tarifa base y ubicará la tarifa modificada por el segmento de mercado al que pertenece el cliente
- La segunda vez entrará con la tarifa hallada en el punto anterior y ubicará la tarifa modificada por el tipo de paquete producto al que pertenece la subcuenta de ahorros.

Esta lógica se utilizará para todo cálculo de intereses y comisiones, pero considerando que el módulo debe estar inscrito en una tablas de módulos hábiles por paquetes producto, inicialmente sólo AHORROS, y que si no tiene modificador para el paquete producto indicado, entonces se aplicará el tarifario hallado por segmento de mercado, es decir, la búsqueda interrumpida no implica valor cero, sino que se utilizará la tarifa hallada en el primer paso..

2.2 Matriz de Casos de Uso vs Servicios

Servicios	Casos de Uso					
	1	2	3	4	5	6
1	X					
2		X				
3						X
4			X	X	X	
5						X

3.0 Modelamiento de la Tecnología

Este acápite cubre el diseño interno del sistema.
De ser necesario se especificará también la Plataforma Tecnológica necesaria para operar el sistema.

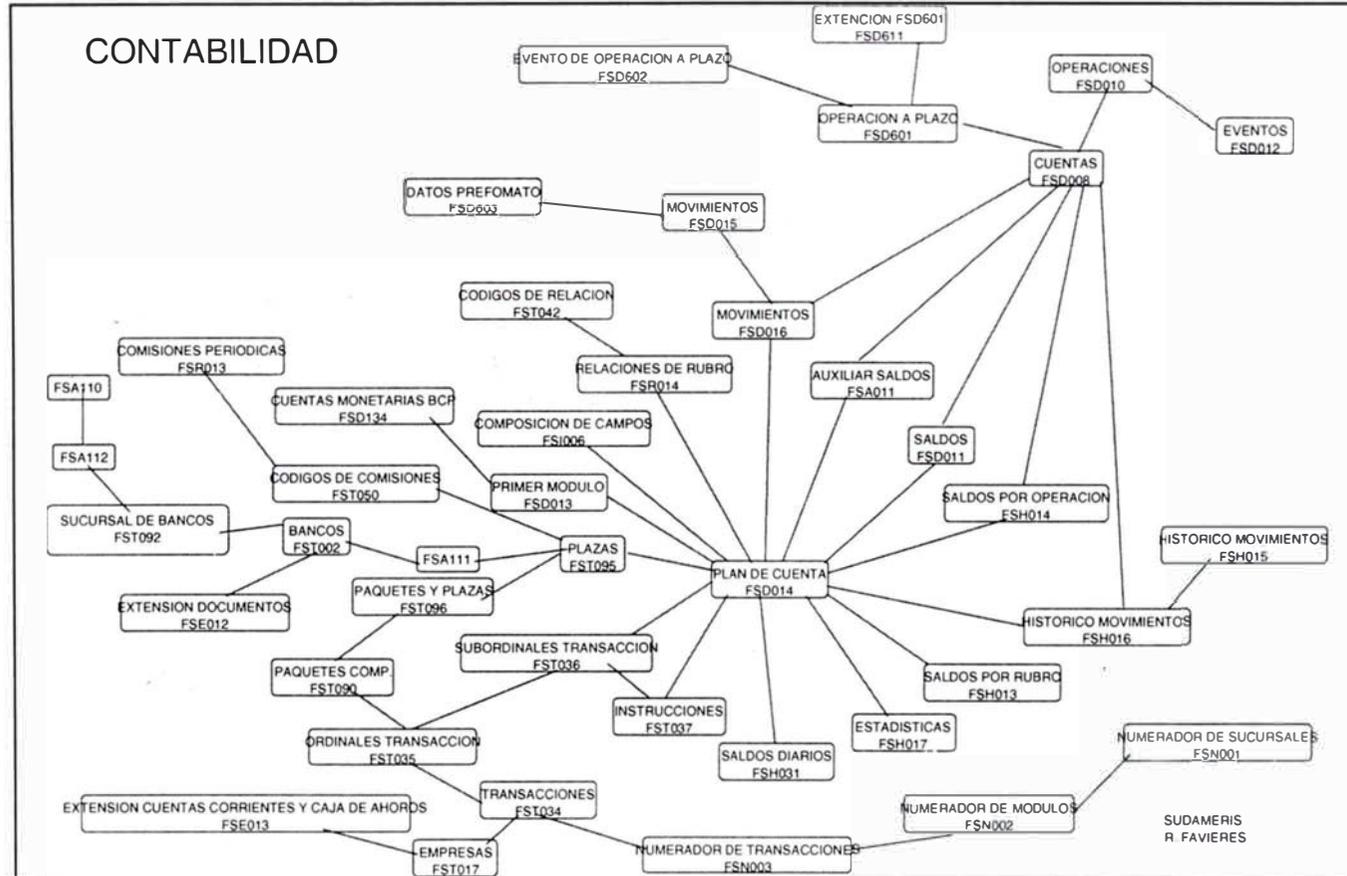
3.1 Diagrama Entidad-Relación

Se incluyen los diagramas generales del sistema BANTOTAL, módulos genéricos de persona – cuenta – producto (CONTABILIDAD) y en específico el subsistema de PRECIOS, reutilizados para el desarrollo de los paquetes producto de AHORROS

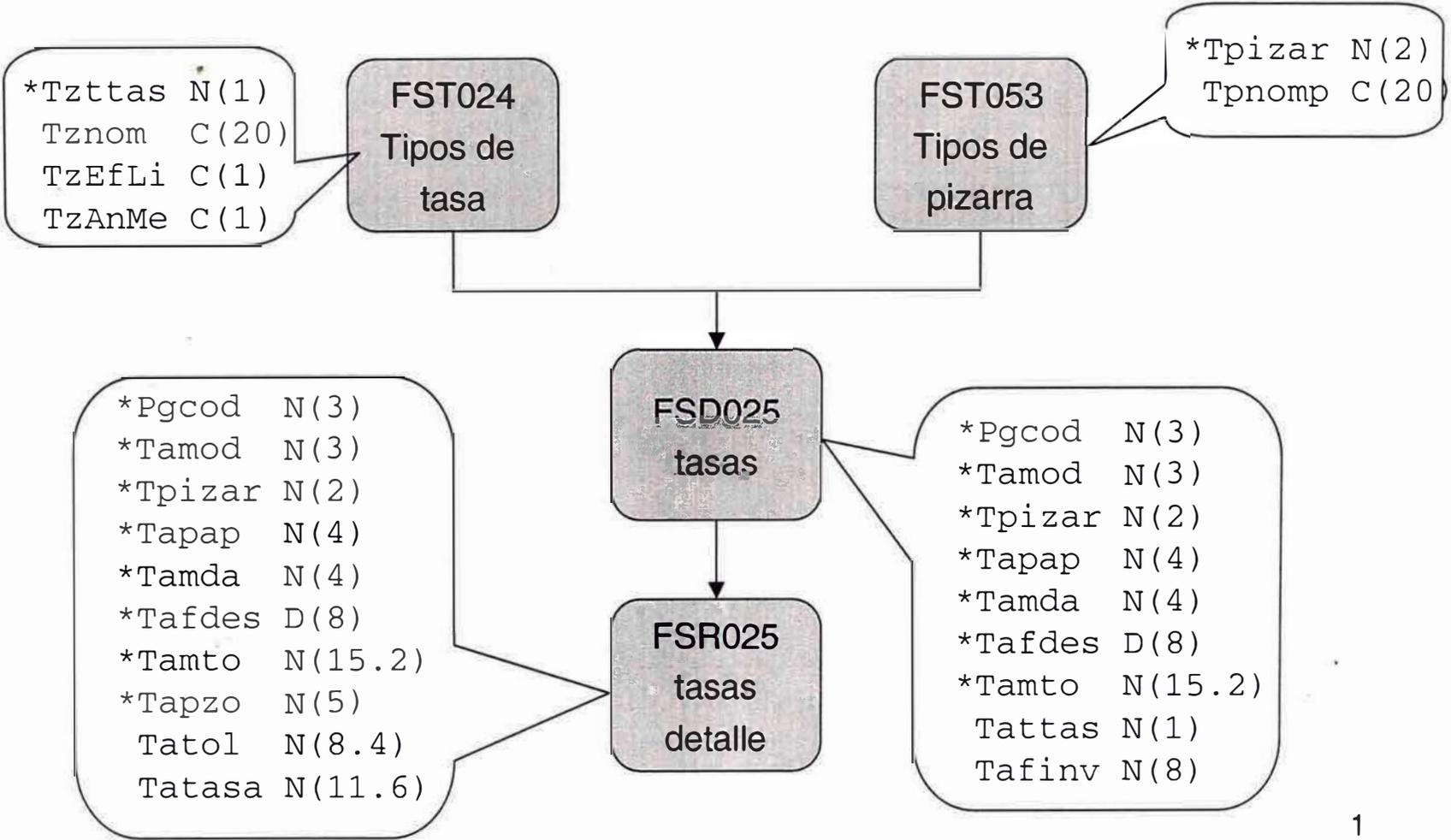
3.2 Diagrama arquitectónico

Se incluyen los diagramas generales del sistema BANTOTAL, sistema central y arquitectura de una agencia típica, dado que para este proyecto no se impacta la arquitectura del sistema integral.

DIAGRAMA DE ENTIDAD RELACION : CUENTAS – PRODUCTOS - CONTABILIDAD



Modelo de datos tasas



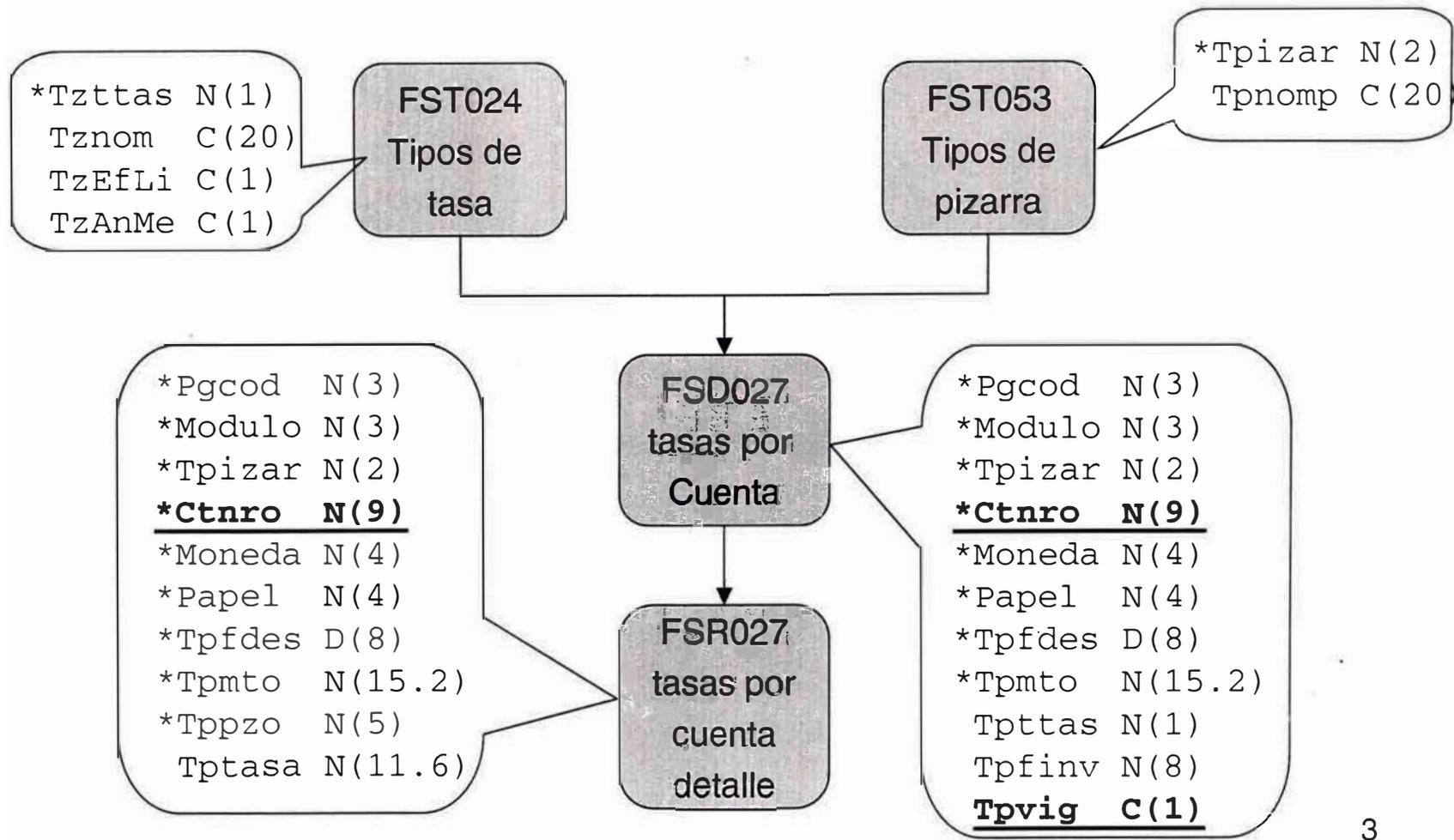
Modificadores de código

*ModPgcod N(3)
*ModTpo N(3)
*ModCod N(9)
*ModTcli N(9)
*ModSuc N(3)
ModCodN N(9)

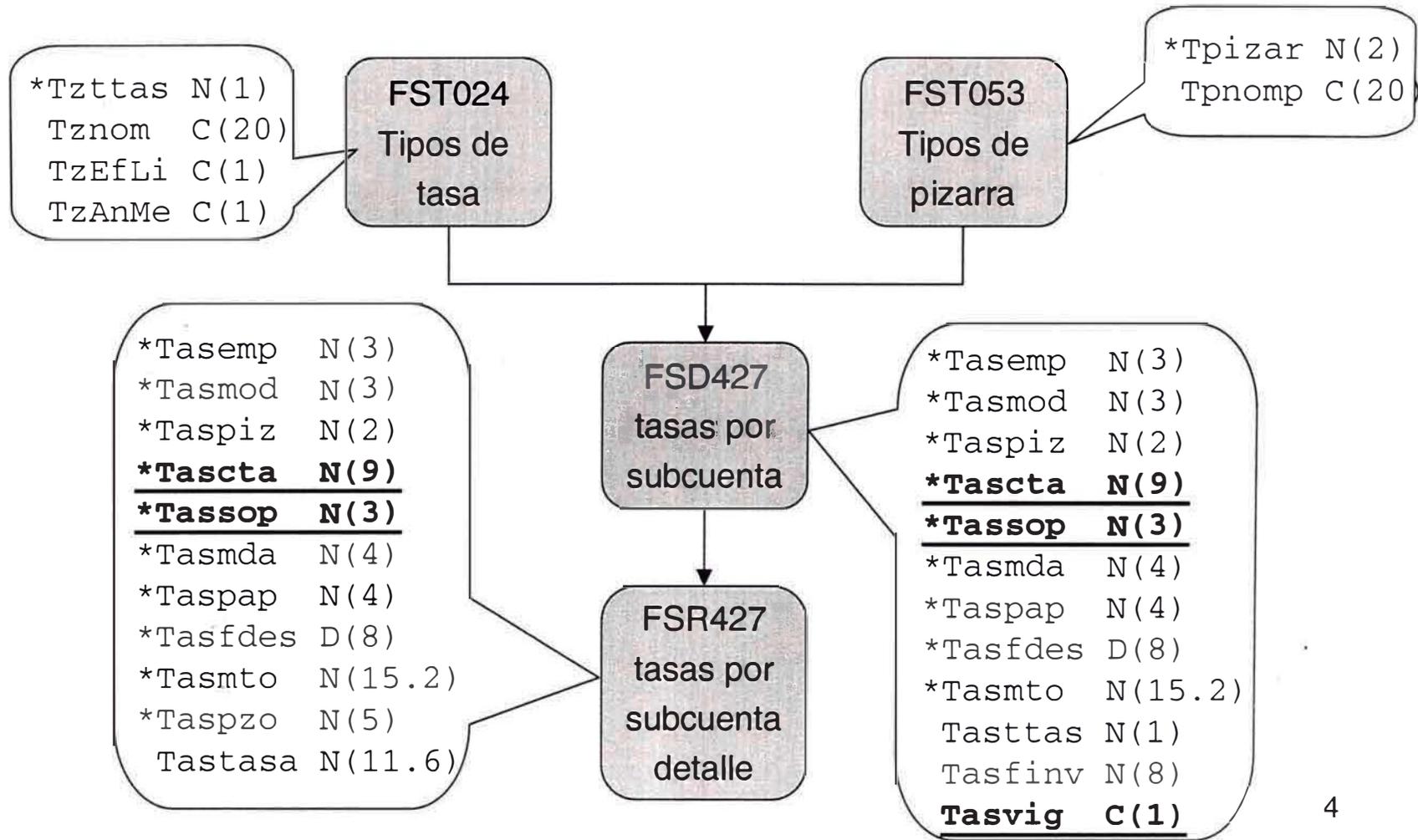
FST100
Modificadores
de código

ModTpo=1

Modelo de datos-por cuenta



Modelo de datos-por subcuenta



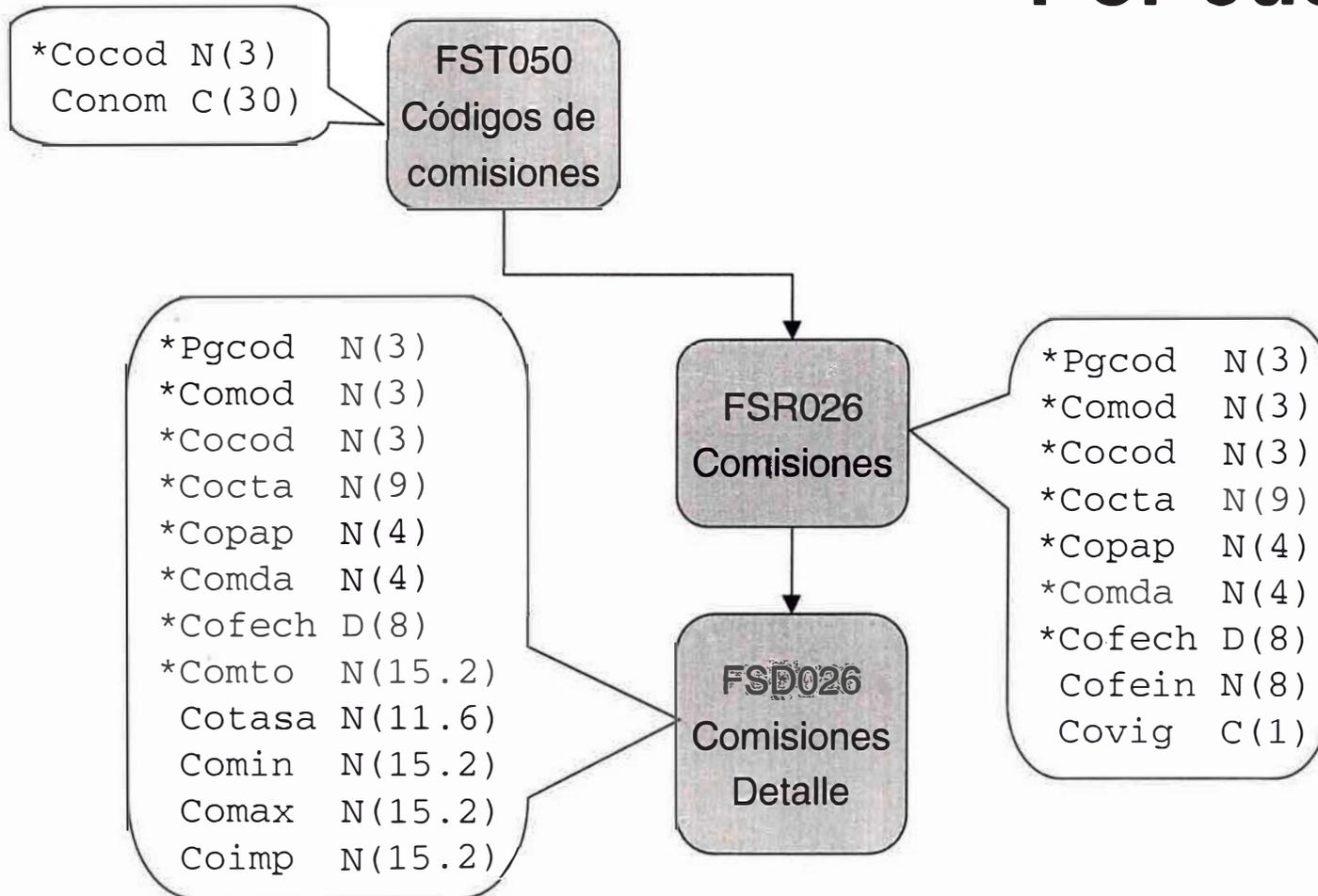
Modificadores de código

*ModPgcod N(3)
*ModTpo N(3)
*ModCod N(9)
*ModTcli N(9)
*ModSuc N(3)
ModCodN N(9)

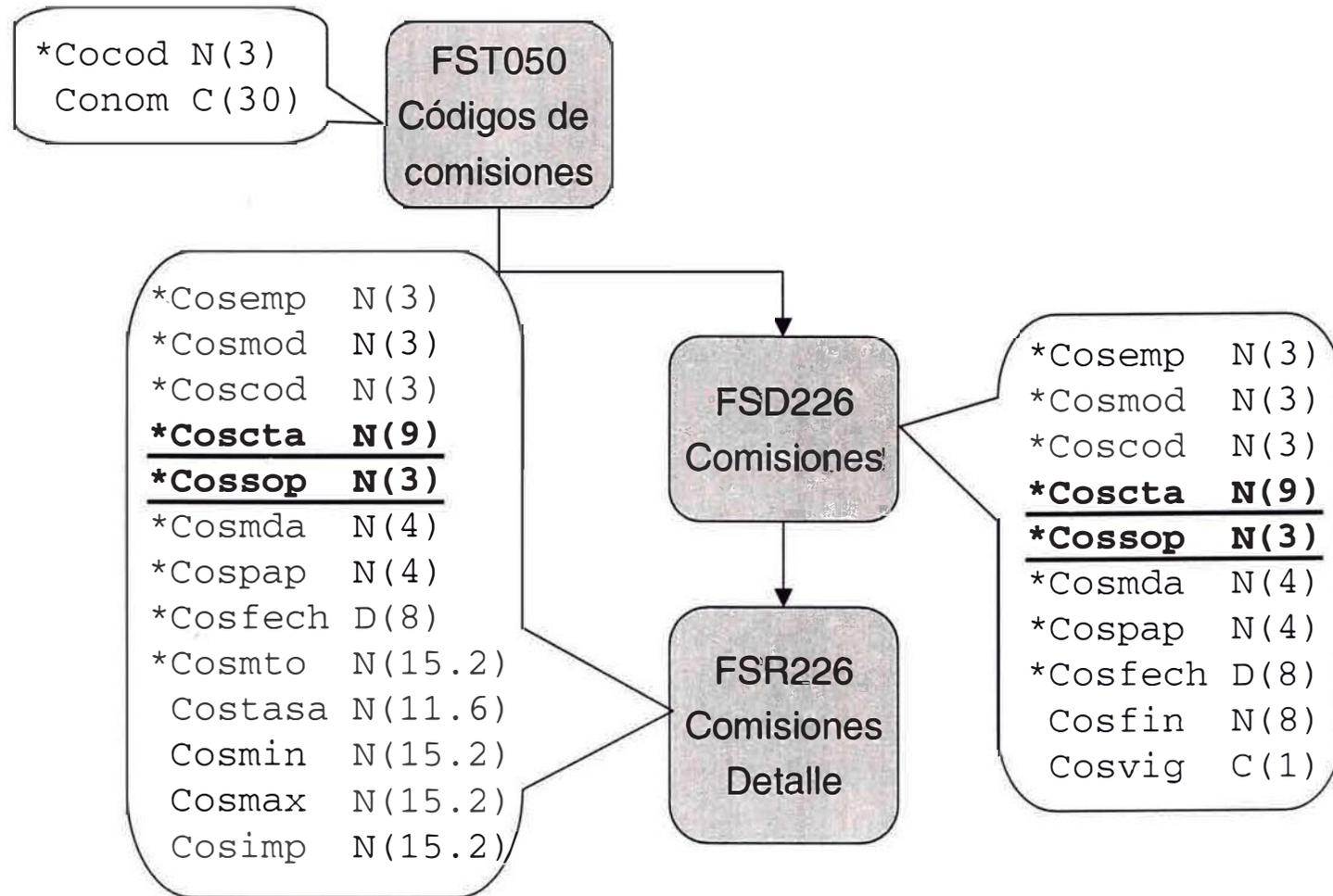
FST100
Modificadores
de código

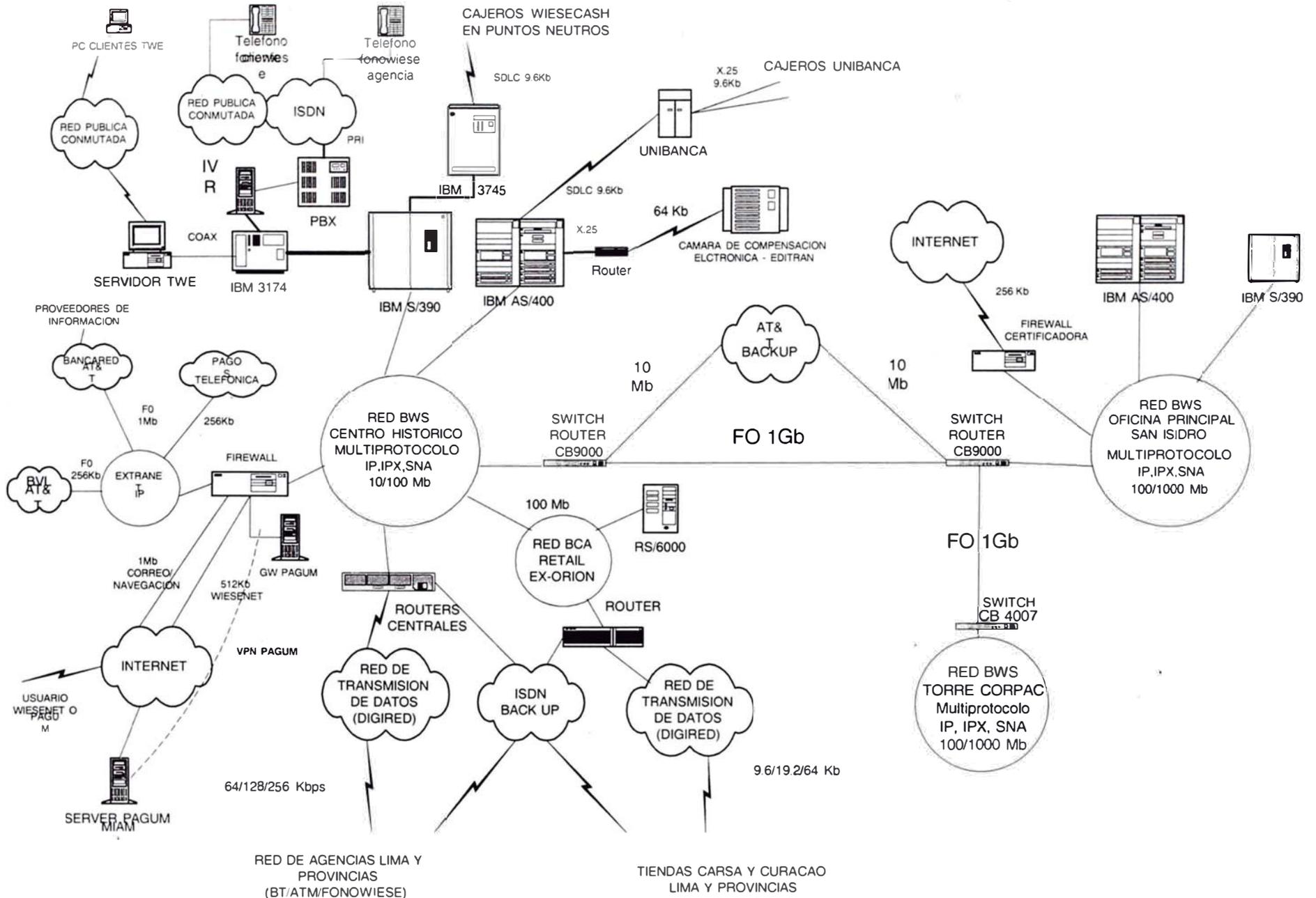
ModTpo=2

Modelo de datos comisiones: Genérico Por cuenta



Modelo de datos: Por Subcuenta







CONEXIÓN TÍPICA DE UNA AGENCIA

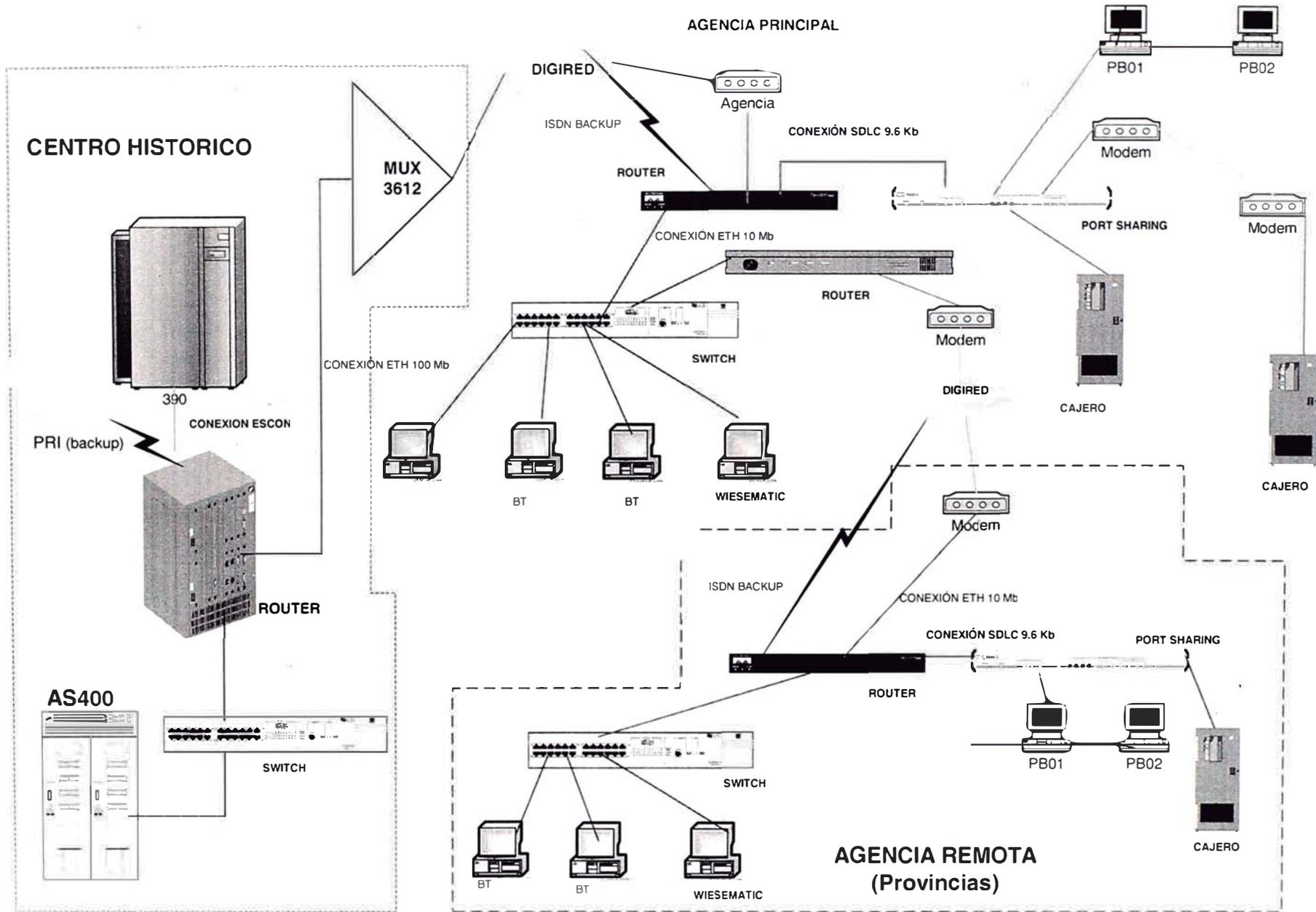
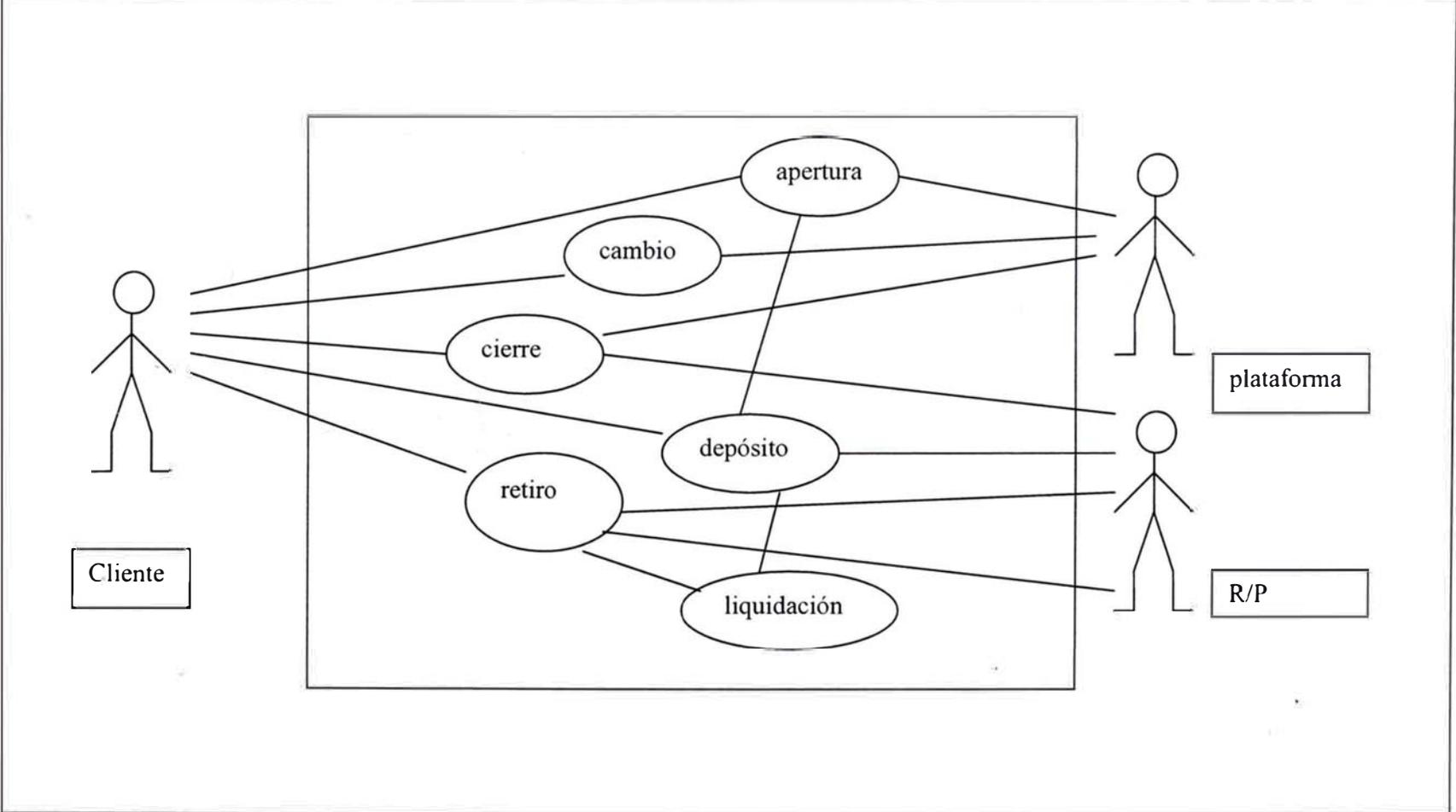


DIAGRAMA O MODELO CASOS DE USO .- PAQUETE PRODUCTO DE AHORROS

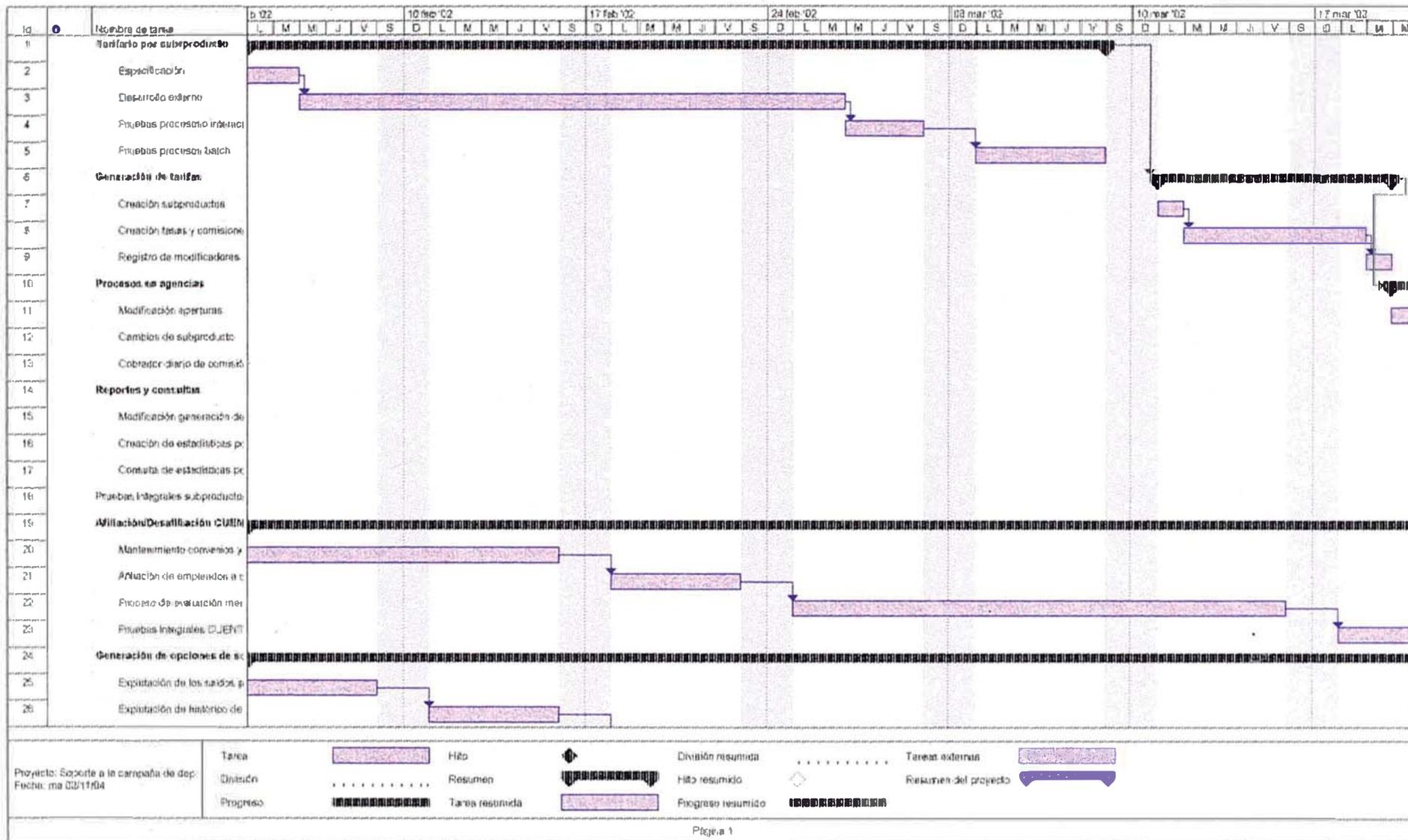


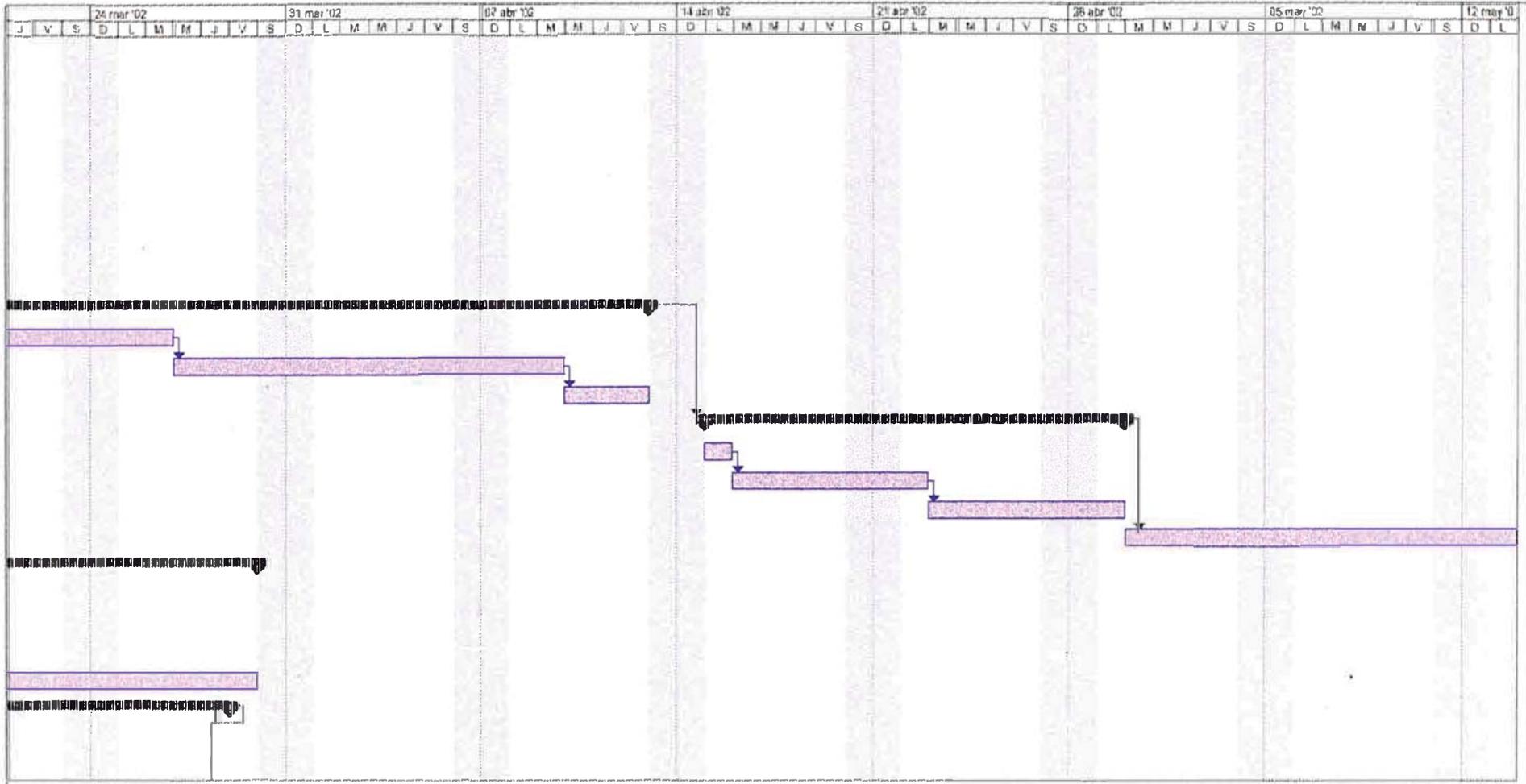
Operación del Actor		Respuesta del Sistema	
Nro.	Descripción	Nro.	Descripción
CU1	Apertura		
1.	Cliente solicita apertura a plataforma, se identifica	2	Verifica si es cliente antiguo
		2a.	Si es antiguo no solicita datos
		2b.	Si no es antiguo exige ingresar datos completos
3.	Plataforma crea persona y cuenta, si no existen	4.	Captura, valida y registra datos de persona y de cuenta
5.	Cliente elige el paquete producto y moneda	6	Captura, valida y registra datos de la subcuenta
		6a.	Si elige ahorro fijo se emite libreta sin costo.
		6b.	Si elige ahorro volátil, la libreta es opcional y con costo
		6c.	Si elige cuenta de planilla debe pertenecer a un convenio
7	Plataforma entrega ficha de apertura, hace firmar registro de firmas y deriva al cliente a ventanilla		
8	Cliente se acerca a ventanilla a efectuar primer depósito		
9	R/P recibe depósito y registra en la cuenta	10	Abona en la cuenta, imprime libreta y cobra comisión de impresión si fuera el caso
11	R/P entrega voucher de depósito y libreta al cliente		

Operación del Actor		Respuesta del Sistema	
Nro.	Descripción	Nro.	Descripción
CU2	Cambio de paquete producto		
1.	Cliente solicita cambio de paquete producto de una subcuenta de ahorro preexistente a plataforma	2	Verifica si es subcuenta existe y está activa. Verifica que el cliente pueda acceder al tipo solicitado (persona natural, convenios)
		2a.	Si no procede rechaza el cambio
		2b.	Si es correcto realiza una liquidación de intereses y comisiones a las condiciones y fecha actual, y realiza el cambio, sin costo.
CU3	Cierre de paquete producto		
1	Cliente se acerca a plataforma a solicitar cierre	2.	Consulta no adeudos o relación con otras deudas y autoriza el cierre
3	Cliente se acerca a ventanilla a cerrar la subcuenta		
4	R/P identifica al cliente y visto de plataforma y cierra la cuenta	5.	Sistema procede a liquidar a la fecha, incluyendo intereses ganados, comisiones por cobrar, impuestos por cobrar y solicita entregar o recibir dinero.

Operación del Actor		Respuesta del Sistema	
Nro.	Descripción	Nro.	Descripción
CU4	Depósito		
1.	Cliente se acerca a ventanilla a realizar un depósito	2	Verifica si la cuenta existe y está activa
		2a.	Si está activa procede con el depósito
		2b.	Si no está activa solicita autenticar movimiento al jefe operativo (protección de cuentas inmovilizadas)
3.	R/P recibe y cuenta el dinero, entrega comprobante de depósito	6c.	Si elige ahorro fijo se emite libreta sin costo. Si elige ahorro volátil, la libreta es opcional y con costo
CU5	Retiro		
1.	Cliente se acerca a ventanilla a realizar un retiro, se debe identificar con la libreta o con la tarjeta de débito.	2	Verifica que la cuenta exista y esté activa
		2 a.	Si retiro es por cajero automático o es sobre una cuenta activa procede
		2b.	Si retiro es en ventanilla sobre cuenta inactiva solicita autenticar movimiento al jefe operativo
		3	Identifica plenamente al cliente, verifica que la cuenta existe y
		3a	Si el cliente presenta libreta se muestra la firma en pantalla, si no está registrada la firma se debe consultar la firma en la RENIEC.
		3b.	Si el cliente presenta tarjeta o si la transacción se realiza en un ATM, se solicita y valida la clave en el PINPAD.
4.	R/P hace firmar nota de retiro (copia banco) , cuenta y entrega dinero y nota de retiro al cliente		

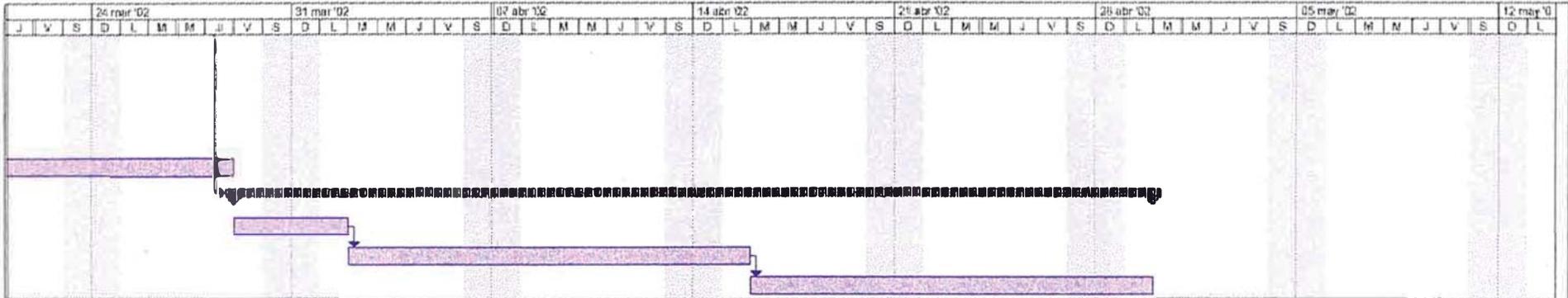
Operación del Actor		Respuesta del Sistema	
Nro.	Descripción	Nro.	Descripción
CU6	Liquidación (Sin actores en línea)	1	Verifica si cuenta está vigente
		2	Calcula operaciones cotizables, exceso del límite libre de comisión según paquete producto y aplica tarifa individual por cada operación excedida según paquete-
		3	Calcula comisión de mantenimiento según paquete producto
		4.	Calcula los intereses mensuales según la tasa que aplica al paquete-producto, considerando: fecha de apertura o fecha de última liquidación por cambio de paquete-producto
		5	Aplica intereses y comisiones a la cuenta, contabiliza y guarda en históricos.
		6..	Prepara datos para iniciar siguiente mes





Proyecto: Soporte a la campaña de dep.
 Fecha: ma 02/11/04

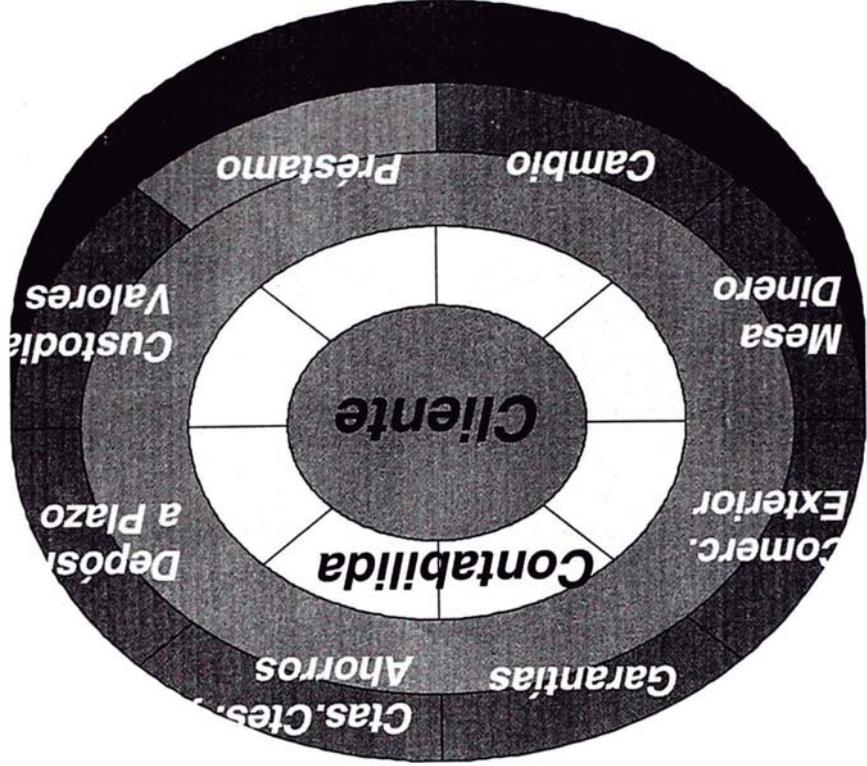
Tarea: [Solid purple bar] Hito: [Diamond with dot]
 División: [Dashed purple bar] Resumen: [Diamond with cross]
 Progreso: [Dotted purple bar] Tarea resumida: [Diamond with plus]
 Hito resumido: [Diamond with star] Progreso resumido: [Diamond with star]



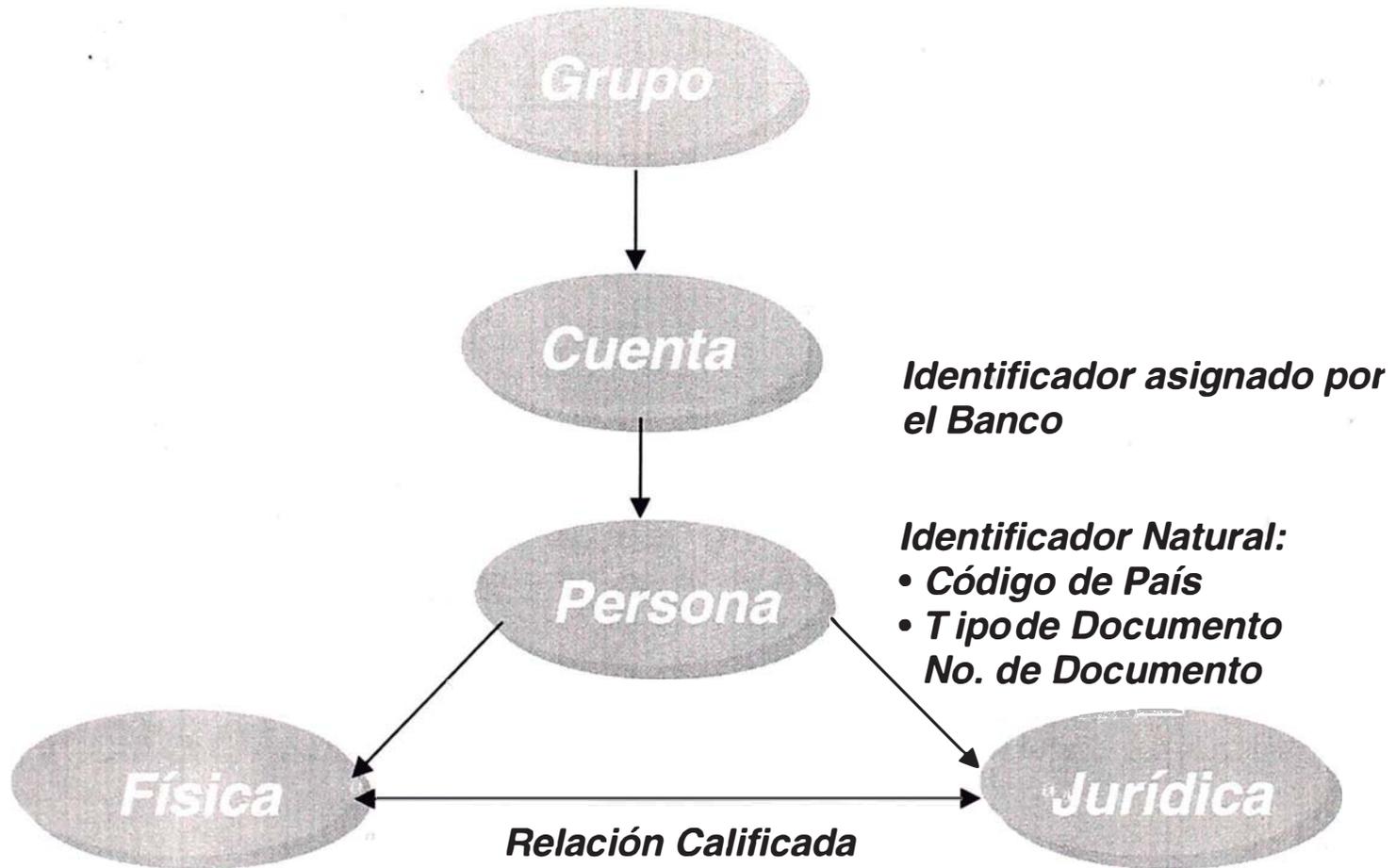
Proyecto: Soporte a la campaña de dep.
 Fecha: ma 02/11/04

Tarea		Hito		División resumida		Tarea sistema	
División		Resumen		Hito resumido		Resumen del proyecto	
Progreso		Tarea resumida		Progreso resumido			

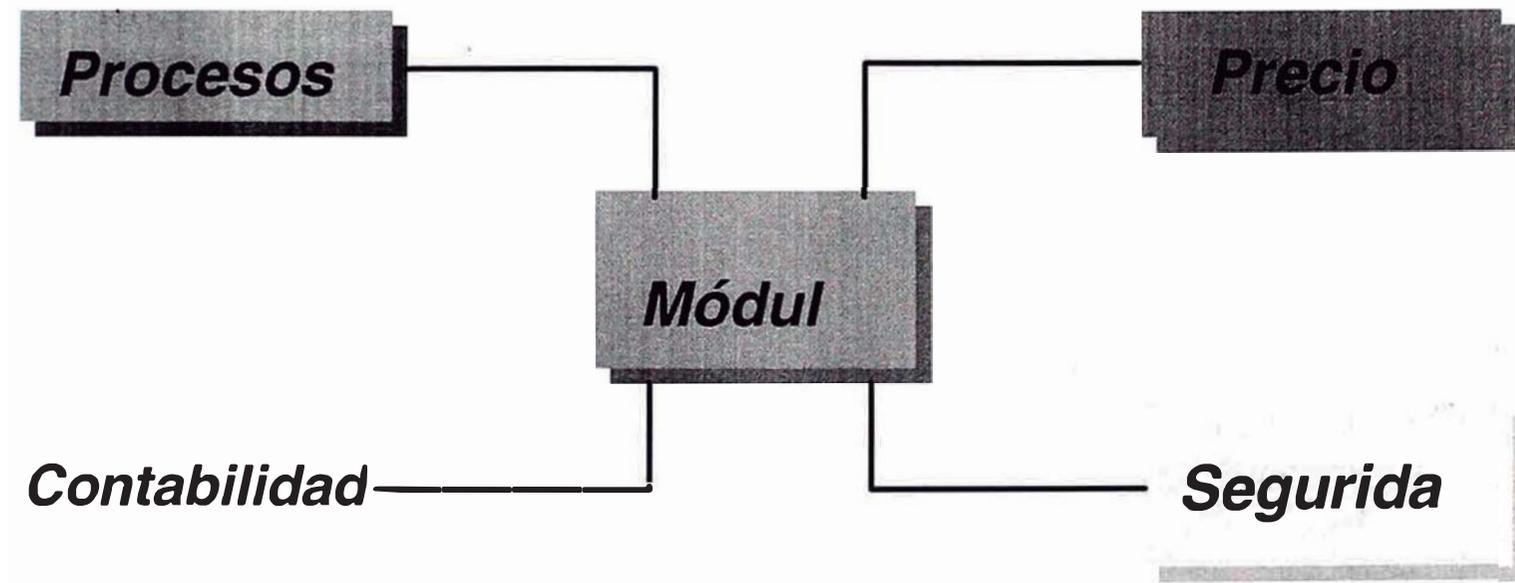
MODELO DE DATOS CUENTAS



MODELO DE DATOS – PERSONAS



MODELO DE DATOS - PRODUCTOS



Personas, Cuentas/Clientes,