

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



CALIFICACION, OTORGAMIENTO Y RECUPERACION DE PRESTAMOS A LOS EMPLEADOS DEL ESTADO

INFORME DE SUFICIENCIA PARA OPTAR EL TITULO
PROFESIONAL DE INGENIERO DE SISTEMAS

RODRIGUEZ BENITEZ FRANCISCO OCTAVIO

LIMA - PERU

2003

DEDICATORIA

A Catalina y Octavio, mis queridos padres
por su esfuerzo permanente en darme la
formación necesaria para enfrentar el futuro.

A Elvira, Ana, Mariela y Doris, mis queridas hermanas
quienes me apoyaron en mis estudios y generaron en mí
el compromiso ineludible de culminarlos.

AGRADECIMIENTO

A mi esposa e hijos por la paciencia y tolerancia con que apoyan mis estudios.

A la UNI, mi Alma Mater, por la formación académica y el sostenimiento brindado durante mis años de estudiante

Al Banco de la Nación, gran institución de todos los peruanos por darme la formación laboral hasta hoy vigente.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	5
1.1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	5
1.1.1. FORTALEZAS	6
1.1.2. DEBILIDADES	6
1.1.3. OPORTUNIDADES	7
1.1.4. AMENAZAS	8
1.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL	9
1.2.1. PRODUCTOS	9
1.2.2. CLIENTES	11
1.2.3. PROVEEDORES	12
1.2.4. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	14
1.2.5. MERCADO DE PRESTAMOS DE CONSUMO.....	15
2. MARCO TEORICO	21
2.1 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	21
2.2 MOTIVACION	23
2.3 EQUIPOS DE TRABAJO	25
3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	28
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION	30
3.3. COMPARACION DE ALTERNATIVAS	31
3.3.1. GRADO DE ADAPTACION	31
3.3.2. RAPIDEZ DE IMPLANTACION	31
3.3.3. FACILIDAD DE UTILIZACION	32
3.3.4. ARQUITECTURA DE LA SOLUCION	32
3.3.5. POSIBILIDAD DE INCORPORAR FUNCIONES	34
3.3.6. COSTOS DEL PRODUCTO Y DESARROLLO	34

3.3.7. COSTOS DE MANTENIMIENTO	35
3.3.8. COSTOS DE CAPACITACION	35
3.4. METODOLOGÍA DE SOLUCION	36
3.4.1. SOLUCIÓN COMERCIAL	36
3.4.2. SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	37
3.5. TOMA DE DECISIONES	45
3.6. ESTRATEGIAS ADOPTADAS	46
3.6.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	46
3.6.2. ESTRATEGIAS TECNOLOGICAS	50
4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS	55
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	65
ANEXO 1.- ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE PRESTAMOS.....	66
ANEXO 2.- PANTALLAS OPERATIVAS DEL SISTEMA	68
ANEXO 3.- FORMATOS IMPRESOS	73

DESCRIPTORES TEMATICOS

1. Banco de la Nación
2. Empleados del Sector Público
3. Préstamos bancarios
4. Procesos crediticios
5. Otorgamiento de Préstamos
6. Recuperación de Préstamos
7. Procesos en ambientes IBM Mainframe
8. Elaboración de Proyectos de sistemas bajo presión

CALIFICACION, OTORGAMIENTO Y RECUPERACION DE PRESTAMOS A LOS EMPLEADOS DEL ESTADO

RESUMEN EJECUTIVO

Al asumir sus funciones el actual gobierno en Julio de 2001, encuentra condiciones económicas y sociales que fueron eje de presión hasta Octubre del 2001 a fin de buscar alternativas para impulsar el desarrollo de la economía siendo el sector bancario un freno a estas exigencias, no pudiendo reactivar el gasto de la población por el bajo poder adquisitivo y la falta de compromiso del sector bancario a impulsar los programas de reactivación diseñados para tal efecto.

En estas circunstancias la Administración del Banco de la Nación presenta la alternativa para tomar parte activa hacia este objetivo, diseñando para tal efecto el Programa de Préstamos Multired para empleados y pensionistas del sector público que cobran remuneraciones en el Banco por encargo del Estado a través de una cuenta de ahorros. La Administración hace suyo el reto de impulsar el programa por las expectativas esperadas.

Este encargo, constituyó un gran reto para el Banco y por ende para toda su organización incluyendo el área de Tecnología de la Información, toda vez que debería atenderse a más de un millón de potenciales clientes en este nuevo servicio en un tiempo aproximado de 1 mes después, constituyendo el tiempo el factor más crítico de éxito en el desarrollo del software a utilizar. La solución de tecnología se presentó como un servicio netamente centralizado, con las herramientas disponibles en ese momento, con personal propio y bajo modalidad de trabajo y plataformas de atención ya en uso para el resto de servicios del banco. Esta alternativa contó con la aprobación de la Alta Dirección y se realizó en la fase de otorgamiento en el lapso de un mes calendario. El servicio salió a la luz el 29 de Octubre del 2001.

Como conclusión, después del tiempo transcurrido, podemos indicar que se ha llegado a la meta trazada desde el punto de vista de negocio y desde el punto de vista tecnológico, pues el servicio sigue en proceso productivo hasta el 31 de Diciembre del 2002, según lo indica la norma que lo creó sin grandes inconvenientes generando los rendimientos esperados y logrando el objetivo de impulsar el gasto de un vasto sector de las familias peruanas menos favorecidas.

Finalmente, debemos indicar que durante el presente informe se toma como referencia límite el 30 de Octubre del 2002.

INTRODUCCION

El Banco de la Nación, en respuesta a su solicitud al Gobierno, recibe mediante el Decreto de Urgencia 120-2001 expedido el 20 de Octubre de 2001, el encargo de poner en marcha el programa de Préstamos Multired para empleados y pensionistas del Estado. En encargo es derivado al Dpto. de Informática para que se evalúe la mejor manera de atender este requerimiento urgente, con la intención de iniciar operaciones durante el mes de Octubre de 2001.

El objetivo del trabajo fue elaborar el Sistema de Préstamos Multired en un lapso de 1.5 meses en la organización incluyendo equipamiento necesario, suministros, personal de atención y el software que servirá de soporte en esta atención.

Las condiciones generales impuestas para este Sistema fueron:

- Atención de los clientes en un lapso de hasta 10 minutos
- El cliente deberá visitar el Banco 1 sola vez y retirarse con su préstamo otorgado

- La calificación del cliente deberá hacerse previamente mediante procesos mecanizados
- Mínimas necesidades de capacitación para el personal que atenderá el servicio
- La atención de este servicio no deberá interferir con la normal atención de los encargos adicionales que tiene el Banco.

Una de las satisfacciones más gratificantes es que se logró conseguir el objetivo de inserción y crecimiento del producto en el mercado de Préstamos Directos personales, demostrando que la necesidades de la población estaban latentes y de la decisión de un Banco para hacerlos sujetos de crédito dependía su satisfacción, tal como sucedió, de acuerdo a el Cuadro 1 que demuestra la situación de las colocaciones a través de este servicio al 31 de Agosto del año 2002.

Cuadro 1.- Colocaciones de Préstamos Multired en el ámbito nacional

<u>Lugar</u>	<u>N° Préstamos</u>	<u>Monto</u> (Miles de S/.)
Lima	185 229 (42%)	259 108 (44%)
Provincias	252 795 (58%)	332 585 (56%)
<u>TOTAL</u>	437 024 (100%)	591 693 (100%)

En lo tecnológico, el logro fue que se pudo elaborar el producto en el tiempo dado de acuerdo a las características generales descritas líneas arriba,

siendo un factor motivador para el personal de Tecnología y del banco en general lanzar al mercado el producto con soporte de software adecuado a la realidad de la institución.

También para el caso de Lima Metropolitana se logró ampliar la cobertura de atención con la apertura de 6 nuevas ventanillas especiales para atención de este servicio exclusivamente a fin de no interferir en las labores de atención normal del resto de agencias de la capital.

Uno de los logros más importantes del servicio fue diseñar el modelo automático de cobranzas para el titular y el aval, bajo circunstancias especiales de tal manera de garantizar la ejecución del cobro prioritariamente antes que otros cargos que pueda sufrir las cuentas de ahorro respectivas en las fechas que corresponde su remuneración.

En esta carrera contra el tiempo, se presentaron adecuaciones como definiciones adicionales en el camino, así como soportar la fuerte presión de la Alta Dirección sobre el desarrollo del proceso en general.

Una de las limitaciones costosas que se tuvo que asumir es respecto a la información inicial recopilada de los clientes, lo que devino después en un proceso de reingreso de información para poder cumplir con las exigencias de la SBS en el Reporte Crediticio Deudores (RCD). Este inconveniente se generó por la falta de decisión de las áreas usuarias, quienes, ante la

presión de la Alta Dirección, a fin de dar agilidad a la atención, obviaron algunos datos importantes para poder cumplir la exigencia interna.

El producto salió al mercado con conferencia de prensa incluida, como una medida gubernamental para reactivar la economía de las familias incentivando el gasto, tan venida a menos en esos momentos, logrando posicionarse en el mercado al cual está dirigido con un éxito inesperado.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

La institución ya cuenta con un diagnóstico estratégico definido en el período 2001-2005. Actualmente recortado para 2003-2005 y continuamente supervisado en su gestión por el FONAFE, institución del Estado encargado de supervisar la gestión de las empresas del Estado.

VISION

Ser un Banco moderno y eficiente con capacidad innovadora, reconocido por la calidad en la atención a sus clientes, con personal proactivo y de altos valores éticos, que apoya sustancialmente a los Organismos del Estado en la descentralización y el desarrollo Nacional.

MISIÓN

Somos el Banco del Estado, que brinda servicios financieros eficientes al Sector Público y Clientes en general, preocupándonos en satisfacer las necesidades de interconexión financiera en distritos donde la banca privada no presta sus servicios, coadyuvando a profundizar el sistema financiero.

1.1.1 FORTALEZAS

1. La mayor red de oficinas en el sistema financiero nacional, especialmente en distritos de provincias, con operaciones registradas al 100% en teleproceso.
2. Atención en 246 distritos donde somos la única oferta bancaria.
3. Centralización de las cuentas y sub-cuentas del Tesoro Público (SUNAT, SUNAD y entidades públicas).
4. Personal con amplia experiencia.

1.1.2 DEBILIDADES

1. Limitación legal en los servicios bancarios ofrecidos.
2. Infraestructura, número de personal, procesos y sistemas de información inadecuados para los volúmenes de operaciones atendidos, que generan formación de largas colas en agencias, presentando una imagen negativa.
3. Deficiencia de canales de comunicación en los niveles jerárquicos.

4. Estructura de cargos y categorías deficientes y regímenes pensionarios dispersos.
5. Normatividad legal y administrativa que dificulta la decisión para la gestión de recursos humanos y materiales.
6. Perfil étéreo y profesional inadecuado para algunos cargos y categorías, lo que reduce la calidad de los servicios que presta el banco.

1.1.3. OPORTUNIDADES

1. La necesidad del Estado de incluir a todos los distritos del país en la economía nacional.
2. La demanda de los pueblos del país por más y mejores servicios bancarios.
3. Interconexión con nuestro principal cliente en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
4. El desinterés de la banca privada, por llegar directamente a distritos pocos rentables del país.
5. La necesidad de la banca privada de contar con servicios de corresponsalía.
6. Aprovechamiento de medios electrónicos para cancelación de obligaciones que contraen las unidades ejecutoras.
7. Integrarse al nuevo modelo de Gestión Pública "eGovernment", a fin de participar eficientemente dentro del sistema gubernamental.

1.1.4. AMENAZAS

1. Autorización que se ha brindado al sector público para realizar servicios bancarios con la banca privada.
2. El no ser el principal agente financiero del Estado.
3. Reducciones del presupuesto para el sector público y limitaciones en su ejecución.
4. Variaciones de la política gubernamental.
5. Búsqueda de plazas rentables por parte de la banca privada
6. Medidas que delimiten las funciones del banco a las estrictamente subsidiarias, sin competir con la banca privada en servicios que ésta podría brindar (tesorería y pagaduría en plazas donde existe presencia de banca privada).
7. Ocurrencia de siniestros de carácter social por pertenecer al Estado.
8. Crisis financiera internacional.
9. Dispositivo legal de un poder del Estado, de equilibrar las pensiones de los trabajadores comprendidos en la Ley 20530, con los trabajadores activos.

1.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

Tomando como fuente principal las memorias del Banco del año 2001, se hace la descripción del funcionamiento actual del Banco, en cuanto a variables necesarias para su permanencia en el mercado.

1.2.1. PRODUCTOS

Servicio de Pagaduría

El Banco de la Nación efectúa el servicio de pagaduría a las Entidades del Estado para el pago de remuneraciones y pensiones del Sector Público, en competencia con la banca comercial. Este servicio se realiza a través de cuentas corrientes y cuentas de ahorro con tarjetas MULTIRED.

Servicio de Recaudación

El Banco de la Nación, de acuerdo a su Estatuto, presta servicios de recaudación en competencia con la banca comercial, principalmente a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Poder Judicial, Ministerio del Interior y Ministerio de Defensa-Marina de Guerra del Perú. Por otro lado, de acuerdo al convenio efectuado con ESSALUD y ONP, la SUNAT viene recaudando sus

aportaciones a través del Banco de la Nación, servicio que también se brinda a otras instituciones públicas.

Servicio de Corresponsalía

Este servicio muestra un volumen de crecimiento del 9% respecto al año anterior, habiendo alcanzado 5 426 mil operaciones, que se explica por el desarrollo de nuestra red bancaria al haberse logrado interconectar un mayor número de agencias a las aplicaciones de teleproceso en provincias, permitiendo realizar operaciones en tiempo real.

Servicio de Tesorería

Este servicio se presta al Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas y Organismos del Sector Público. El objetivo es proporcionar información sobre los fondos disponibles que mantienen dichas entidades para facilitar el manejo de su tesorería.

Servicio de Fideicomiso

Se continuó con el encargo del Gobierno dispuesto por el Decreto de Urgencia N° 036-2000 y la Resolución Ministerial N° 099-2000-EF/10 que permitirán constituir un Patrimonio en Fideicomiso conformado por 128,5 millones de acciones de Telefónica del Perú S.A.A no reclamadas por sus 138 mil

titulares, así como por S/. 105 millones aproximadamente de dividendos y cualquier otro beneficio pendiente de cobro por dichas acciones.

Servicio a los Gobiernos Locales

Este servicio se presta a todos los municipios del territorio nacional derivado de los recursos que asigna el Fondo de Compensación Municipal, Vaso de Leche, Canon Minero, 2% Renta de Aduanas, Impuesto a las Embarcaciones de Recreo, Impuesto a las Apuestas Hípicas y Derechos de Vigencia. Para ello el Banco cuenta con el sistema de teleproceso que permite su acreditación en forma automática.

1.2.2. CLIENTES

Se pueden clasificar en los siguientes tipos:

Ministerio de Economía, que es el sector bajo el cual se encuentra el Banco de la Nación y es el principal cliente al encargarle la misión de ser el brazo ejecutivo de la tesorería que requiere.

Empleados del sector público, a quienes se les remunera por encargo del Estado y poseen una cuenta de ahorros en el

Banco, generada por encargo de la unidad ejecutora de gasto respectiva.

Ciudadanos comunes, quienes hacen uso del Banco alguna vez en su existencia por necesidad de servicios del Estado por el cual tienen que pagar algún importe. No tienen cuenta en el Banco pero lo visitan por lo menos una vez.

Empresas públicas, organismos regionales y locales y organismos administradores de tributos, quienes hacen uso del Banco para encargar el servicio de recaudación de sus ingresos o hacen uso de él como fuente de financiamiento de recursos para afrontar sus necesidades de gasto.

1.2.3. PROVEEDORES

El Banco posee una extensa cartera de proveedores, por cuanto sus necesidades de suministro de recursos materiales muebles e inmuebles son múltiples a nivel nacional.

Los principales proveedores, presentados en el Cuadro 2 en orden de importancia por importes, considerados estratégicos para el funcionamiento y desarrollo de la institución están

alineados con la principal función que cumple, que es dar servicios a la ciudadanía.

Cuadro 2.- Principales Proveedores del BN en año 2001¹

No.	No. R.U.C.	PROVEEDOR	IMPORTE
1	20100101522	CONEMINSA	16,181,462.43
2	20100017491	TELEFONICA DEL PERU S.A.	11,637,193.39
3	20100148162	CIA. DE SEGURIDAD PROSEGUR S.A.	9,901,531.48
4	20109730310	SERVICIOS AL CLIENTE S.A.	6,964,595.79
5	20100077044	HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A.	5,492,672.61
6	20100075009	IBM DEL PERU S.A.C.	5,263,716.88
7	20100128218	PETROLEOS DEL PERU S.A.	4,147,581.50
8	20100128137	NCR DEL PERU S.A.	3,718,913.29
9	20110305053	EMP.CONST.INM. ALVA S.A.EMCINA S.A.	2,843,486.20
10	20500698340	TELEFONICA DATA PERU S.A.A.	2,323,868.22
11	20100151384	SOFTWARE S.A.	1,630,832.78
12	20332273532	BYF POWER S.A.	1,481,900.64
13	20117322751	CIME COMERCIAL S.A.	1,181,650.23
14	20100718872	INDUSTRIAL PAPELERA ATLAS S.A.	1,016,327.75
15	20100027292	FERREYROS S.A.	979,494.42
16	20100137985	OLIVETTI PERUANA S.A.	973,743.41
17	20117754970	EMP. DE SIST. Y SERV. DE SEG. S.A.	862,834.69
18	20101690548	SERV. PROF. DE ING. S.A.	862,129.95
19	20143229816	EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A.	804,967.17
20	20259496412	GRUPO LEAFAR S.A.C.	790,197.36

¹ Principales Proveedores. [En línea][Citado 12 Noviembre 2002]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://transparencia.bn.com.pe/pagi/proveedores.asp>

1.2.4. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

En la Figura 1 podemos observar el organigrama del Banco en toda su extensión, visualizándose su orientación principal a brindar el servicio eficiente a la comunidad.

Para el caso que nos ocupa, pasaremos a describir en esta función de otorgar préstamos a los empleados del Estado, de las principales áreas involucradas en el servicio en estudio.

El servicio de préstamos para empleados del Estado se elaboró bajo definiciones de la Alta Dirección a propuesta de la Gerencia General, el Departamento de Créditos, Departamento de Sucursales y Agencias y el Departamento de Informática.

Dentro de este espectro es el área de Créditos la encargada de definir los parámetros detallados sobre los cuales se brinda el servicio así como la administración del servicio de una manera centralizada.

El Departamento de Sucursales se encarga de la ejecución de las instrucciones de colocación de los préstamos en los puntos interconectados de la red bancaria de la institución brindando

espacios, personal y demás recursos con que cuentan las oficinas en sus labores habituales de atención bancaria.

El Departamento de Informática se encarga de la elaboración del sistema a través de los canales de atención existentes, bajo procedimientos uniformes de atención actual, con los recursos humanos con que cuenta y en el tiempo estipulado. Asimismo, se encarga de la capacitación inicial del personal y la implementación a nivel nacional.

La Gerencia General se encarga de patrocinar el proyecto, impulsando en toda la institución los apoyos necesarios para que, un proyecto de esta naturaleza pueda tomar el mercado con buen pié, asimismo soportar la presión externa de las instituciones financieras que sienten que una institución como ésta, pueda intervenir en este nicho de mercado al cual no se interesaban atender, pues lo veían como un riesgo para sus posibles negocios futuros.

1.2.5 MERCADO DE PRESTAMOS DE CONSUMO

En el sistema financiero peruano, los préstamos para consumo directo o gasto corriente de los hogares se encuentran reprimidos, principalmente porque los bancos, como principales

otorgantes de dichos préstamos no tienen sujetos de créditos disponibles por la poca demanda de los préstamos en las condiciones que se ofrecían. Existe el problema de la alta tasa de interés por el dinero, requisitos exigidos que acrecientan el costo del crédito y la falta de intención de llegar a sectores menos favorecidos.

El Cuadro No. 3 nos muestra la evolución de la cartera de préstamos de consumo directo del sistema financiero comercial, sin incluir el Banco de la Nación, donde puede observarse una disminución de la posición de las colocaciones en el sistema entre Enero y Septiembre del 2001. En los últimos meses de este período se debatía si se facilitaba al Banco de la Nación a ofrecer el servicio descrito, o se le restringía de ingresar a este mercado. La presión de la Banca Comercial fue presentada por los medios de comunicación privados que hicieron eco a una infundada oposición a una competencia que, en ningún momento se dio.

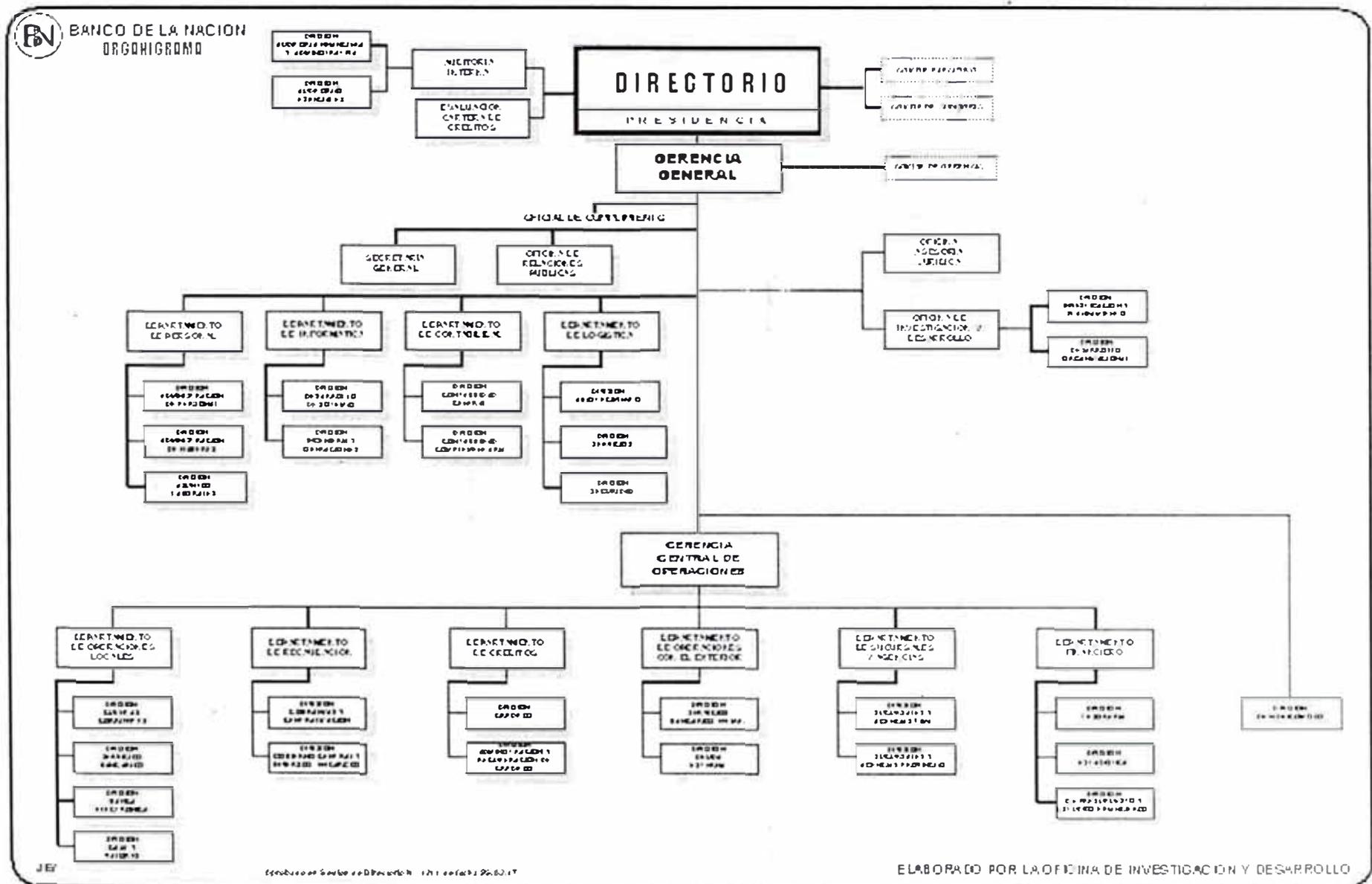
Cuadro 3.- Créditos de Consumo de la Banca Comercial

En miles de Nuevos Soles²

	Número de Deudores	Créditos en Moneda Nacional	Créditos en Moneda Extranjera	Total Créditos Directos
Ene-01	607,345	1,588,101	2,414,170	4,002,271
Feb-01	669,477	1,584,375	2,381,779	3,966,154
Mar-01	712,228	1,592,069	2,341,702	3,933,771
Abr-01	775,641	1,533,493	2,302,907	3,836,400
May-01	792,125	1,494,991	2,271,407	3,766,398
Jun-01	941,331	1,492,028	2,191,072	3,683,100
Jul-01	966,244	1,475,978	1,989,000	3,464,978
Ago-01	990,839	1,490,283	1,952,705	3,442,988
Sep-01	1,016,247	1,493,077	1,924,042	3,417,119

² Fuente: Boletín Estadístico SBS. [En línea]. Lima. Superintendencia de Banca y Seguros. [Citado 15 de Noviembre de 2002]. Disponible en <http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2001/Enero/B-2311-en2001.XLS>. Elaboración propia.

Figura 1.- Organigrama del Banco de la Nación - 2001



Cuadro 4.- Créditos Directos por Zona Geográfica³

Departamento	En miles de nuevos soles		
	Jul-01	Ago-01	Sep-01
Amazonas	7 475	7 681	7 243
Ancash	552 974	484 583	439 735
Apurímac	6 138	6 108	6 146
Arequipa	1 170 220	1 157 153	1 139 255
Ayacucho	38 833	39 355	38 895
Cajamarca	139 701	142 454	141 391
Callao	725 327	708 043	662 392
Cusco	200 432	191 747	191 625
Huancavelica	124	72	67
Huánuco	39 566	39 775	39 788
Ica	396 753	392 097	394 063
Junín	220 973	221 702	214 444
La Libertad	678 868	670 888	653 664
Lambayeque	534 691	539 235	522 067
Lima	31 533 705	31 479 889	31 136 899
Loreto	157 021	151 754	153 342
Madre de Dios	2 832	2 735	2 533
Moquegua	51 420	65 688	51 419
Pasco	13 055	13 179	13 233
Piura	454 117	520 382	530 239
Puno	92 431	91 765	77 990
San Martín	76 554	77 572	77 030
Tacna	108 347	106 771	105 387
Tumbes	16 978	17 027	17 066
Ucayali	88 464	86 936	85 938
Total en el País	37 306 999	37 214 591	36 701 851
Sucursales en el exterior	234 138	230 956	283 501
TOTAL	37 541 137	37 445 547	36 985 352

³ Fuente: Boletín Estadístico SBS. [En línea]. Lima. Superintendencia de Banca y Seguros. [Citado 15 de Noviembre de 2002]. Disponible en <http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2001/Julio/B-2314-j|2001.XLS>. Elaboración propia.

Se puede observar en el Cuadro 4 que, la mayoría de los préstamos para consumo directo por parte del banca comercial se dieron a las mismas personas que ya son clientes de dichos bancos en las grandes ciudades, no percibiendo intención alguna de expandir geográficamente las facilidades hacia sectores extendidos a lo largo y ancho del país.

Este, fue un motivo adicional que se tomó en cuenta para que estos préstamos se dieran a través de la Banca Estatal, dada la fortaleza de cobertura que tiene en el territorio nacional.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

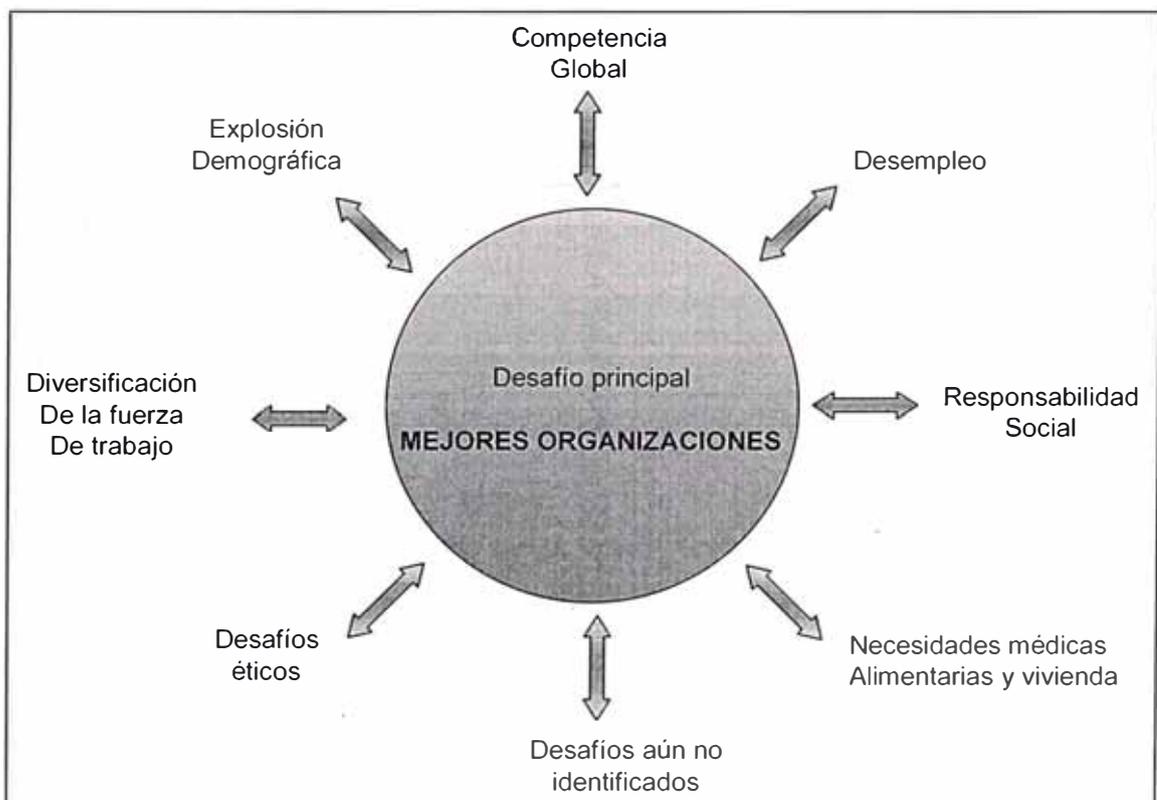
Los gerentes logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantitativos. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los casos, los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos inherentes en cualquier gerente.

Los objetivos de la administración de recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas

participantes en el proceso. Estos desafíos, que constituyen las bases, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- Objetivos Corporativos, contribuir al éxito de la organización
- Objetivos Funcionales, de acuerdo a las necesidades de la organización
- Objetivos Sociales, responder ética y socialmente a los desafíos de la sociedad
- Objetivos Personales, apoyar las aspiraciones de quienes conforman la empresa.

Gráfico 2.- Principales desafíos de las organizaciones⁴

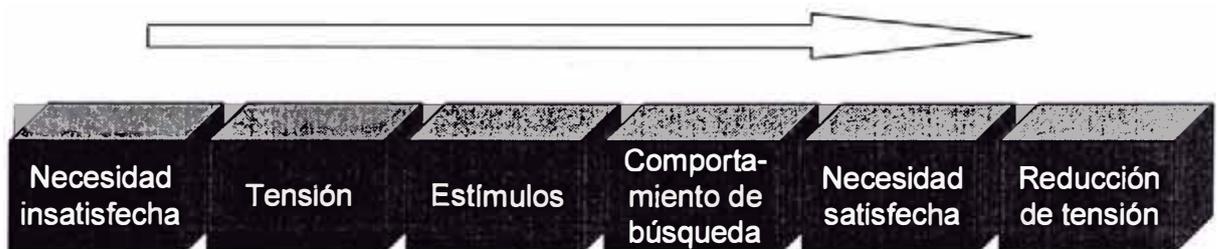


2.2. MOTIVACION

Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Necesidad es el estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Gráfico 3.- Proceso de la Motivación⁵



Teorías contemporáneas de la motivación

De las actuales teorías consideradas contemporáneas podemos decir que tienen un elemento en común: cada una tiene un grado razonable

⁴ Werther William; David Heith. "Objetivos de la Administración de Recursos Humanos". En su: Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. Editorial 2000. Cap. 1. Págs. 8-11.

⁵ Robbins Stephen. "Conceptos Básicos de Motivación". En su: Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 5ta. Edición. Editorial Prentice may. 1998. Cap. 4. Págs. 51-55.

de documentación que apoya su validez. Esto no significa que no estén sujetas a discusión y se les llama contemporáneas porque representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados:

Teoría ERC.- hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento.

Teoría de las necesidades de McClelland.- realización, poder y afiliación son tres importantes necesidades que ayudan a comprender la motivación con el tiempo.

Teoría de la evaluación cognoscitiva.- la asignación de recompensas extrínsecas a un comportamiento que ha recibido recompensas intrínsecas tiende a reducir el nivel general de motivación.

Teoría de la fijación de metas.- la teoría de que metas específicas y difíciles conducen a un mejor desempeño.

Teoría del reforzamiento.- el comportamiento es una función de sus competencias.

Teoría de la equidad.- los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con el de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

Teoría de las expectativas.- la fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto

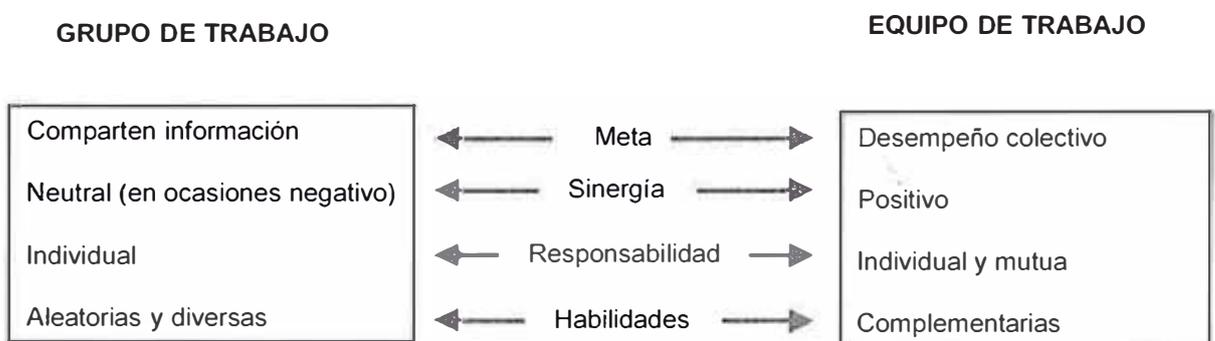
se verá seguido por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo.

2.3. EQUIPOS DE TRABAJO

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro del área de su responsabilidad.

Un equipo de trabajo es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales.

Gráfico 4.- Comparación de Grupos de Trabajo con Equipos de Trabajo



Tamaño de los equipos de trabajo

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 o 12 miembros, es difícil que puedan realizar mucho trabajo. Tienen problemas para interactuar de manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas. Cuando se trata de un gran número de personas, por lo general no se puede desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua necesarias para lograr un alto desempeño. De manera que al diseñar equipos eficientes, los administradores deben mantener menos de una docena de miembros. Si una unidad natural de trabajo es mayor y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la división del grupo en sub-equipos.

Habilidades de los miembros del equipo de trabajo

Para desarrollarse efectivamente un equipo requiere de tres tipos diferentes de habilidades. En primer lugar, necesita personas con experiencia técnica. En segundo lugar, necesita personas con habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluar estas alternativas, y tomar las soluciones adecuadas. Por último, los equipos necesitan personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos y otras habilidades interpersonales.

Ningún equipo puede alcanzar su potencial de desempeño sin contar con los tres tipos de habilidades. Es crucial la mezcla correcta. Demasiado de una habilidad en detrimento de otras dará como resultado un desempeño inferior del equipo. Pero los equipos no necesitan tener en su lugar todas las habilidades complementarias al principio de su actuación. No es raro que uno o más miembros asuman la responsabilidad de aprender las habilidades de las que carece el grupo, permitiendo con ello que el equipo alcance su potencial total.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Supremo Gobierno tiene la necesidad de impulsar el gasto corriente de la población peruana encontrándose ante una detención de las fuentes de financiamiento convencionales a través de la Banca Comercial. Por otro lado el incremento de remuneraciones no es una alternativa válida como lo están planteando algunos sectores y reclamando los trabajadores.

Ante esta disyuntiva la decisión es impulsar el gasto, pero sin generar deuda pública adicional.

El segundo inconveniente que tiene es que tiene que llegar a los sitios más recónditos de la nación, por lo cual requiere de una infraestructura por implementar de lo más costosa y dependiendo del tiempo que demore su implementación con un alto costo social por el

descontento de la población ante expectativas aún no tomadas en cuenta.

Ante estos inconvenientes se presenta como estrategia de solución para el Gobierno el uso de la infraestructura del Banco de la Nación, como un servicio adicional tomando en cuenta su envergadura de posición en el territorio geográfico y su nivel de automatización logrado puede ser una salida para el problema presentado.

Dentro de este contexto ahora el problema se presenta en el Banco de la Nación, pues se recibe las instrucciones de lanzar el servicio en el mes de Octubre del 2001 dando el plazo de aproximadamente 1.5 meses, dependiendo del tiempo que demore la formulación de la legislación para otorgar al banco del Estado la potestad de incursionar en este contexto.

El urgente encargo al cual se enfrenta el Banco de la Nación se deriva en instrucciones de ejecución de un proyecto urgente, al área de Informática para que se elabore el soporte necesario para la atención de este servicio con las siguientes políticas a implementar:

- El cliente debe ir una sola vez al Banco, no se soportaría la aglomeración por más de una visita por préstamo.
- El tiempo que debe permanecer no debe ser mayor de 10 minutos.

- En Lima se atenderá en oficinas especiales por falta de infraestructura actual en las oficinas en uso actualmente.
- La atención se realizará en todo el territorio nacional en los puntos interconectados (solamente 9 de 352 oficinas no cuentan con enlaces).
- La infraestructura de atención será sobre la plataforma actual de atención de los clientes.

3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Son múltiples las alternativas que pueden presentarse ante el problema presentado. Dependiendo de las variables a tomarse en cuenta en la evaluación, el abanico de alternativas puede crecer mayormente. A continuación se presenta las alternativas consideradas como factibles por el Banco ante las posibilidades de desarrollo que se tuvo; debemos mencionar que se consideraron factibles cuando se tomaron en cuenta las grandes políticas generales para este servicio descritas en el planteamiento del problema:

1. Desarrollo por terceros en infraestructura propia (outsourcing / manpower)
2. Desarrollo propio en infraestructura propia (desarrollo inhouse)

3.3. COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS

3.3.1. Grado de adaptación

En el desarrollo por terceros existe una etapa de adaptación necesaria entre el grupo de trabajo para convertirse en equipo de trabajo que, fácilmente supera el tiempo necesario para liberar el producto según indicaciones superiores, mientras que en el desarrollo inhouse ya se trabaja con una inercia y conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada integrante del equipo, luego las necesidades son rápidamente detectadas, discutidas e implementadas de ser el caso.

3.3.2. Rapidez de implantación

No había mucho tiempo por delante para el lanzamiento del producto al mercado, luego había una fecha límite predispuesta básicamente por el tiempo de demora de los trámites burocráticos de la aprobación de la norma que faculte al Banco de la Nación a brindar el servicio y por tradición aproximadamente el tiempo era de 2 a 3 meses, pero la Alta Dirección del Banco se impuso el reto de emitir la norma y lanzar el producto al mercado dentro del mes de Octubre del 2001.

Ante esta decisión el tiempo disponible no era suficiente para iniciar un proceso de selección normado dentro de la ley de Contrataciones

y Adquisiciones del Estado si se hubiera optado por la decisión de desarrollo por terceros.

3.3.3. Facilidad de utilización

Se menciona frecuentemente que el ser humano es un ser de costumbres; en esta oportunidad se debió aprovechar de esta cualidad y optar por diseñar un producto que se enmarque dentro del esquema al cual ya estaban acostumbrados a realizar la atención de los clientes por parte del personal encargado de su servicio.

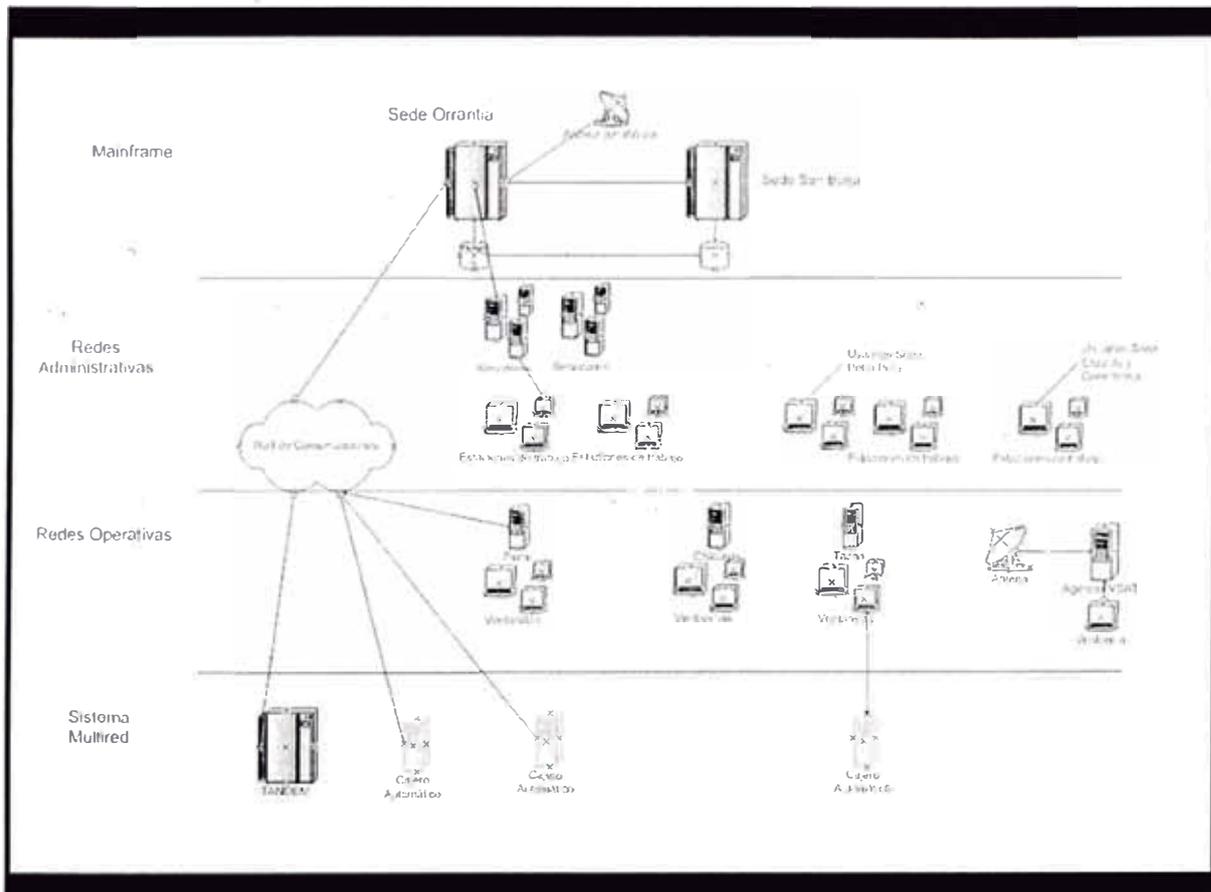
La alternativa de cambiarles la forma de trabajo era factible pero de mayor maduración y tiempo era lo que menos se tenía a disposición.

3.3.4. Arquitectura de la solución

Entre cambiarla y no cambiarla reafirmamos que se debió hacer bajo la misma arquitectura a la que estaban acostumbrados a desenvolverse los empleados de atención de clientes. De buscar otra alternativa habría quedado como novedad que tenían que adoptar.

La principal fortaleza de la arquitectura era la disponibilidad y solidez del sistema para atender un servicio masivo y crítico. La base de toda la arquitectura está en el computador central en Lima y el sistema de comunicaciones adoptado y extendido a lo largo y ancho del país. En el Gráfico 5 podemos observar una descripción global de la arquitectura informática del Banco.

Gráfico 5.- Infraestructura de Cómputo BN



Inicialmente se evaluó la posibilidad de atención del servicio a través de Internet, especialmente para la parte de atención del servicio inicial de plataforma para la calificación y aprobación del préstamo.

Esta alternativa fue desechada al no contar con suficiente respaldo de la infraestructura tecnológica para Internet, en la cual el Banco de la Nación aún se encuentra en la fase de Publicación y Promoción, ni el conocimiento adecuado en su momento para engranar esta plataforma a la comúnmente aceptada de las operaciones del Banco.

Cabe resaltar que la publicación de información para el usuario se tomó en cuenta para ser presentada a través la página Web del Banco, incluido la descripción de requisitos y un simulador de cálculo de préstamos.

3.3.5. Posibilidad de incorporarle funciones

Entre las 2 alternativas en comparación, el desarrollo por terceros podía llegar a tener mayor posibilidad de adaptación a los cambios, al ser un software nuevo, con nuevas herramientas y metodologías y quizás con personal con su propia forma de trabajo en el desarrollo de sistemas. Como contraparte el desarrollo interno, bajo los parámetros en que se dan deviene en procesos de mantenimientos tradicionales, los cuales tienen los problemas conocidos de rigidez y lentitud de reestructuración.

3.3.6. Costos del Producto y del Desarrollo

Para el caso de desarrollo por terceros existe un costo económico alto por la participación de personal adicional del proveedor en el desarrollo del producto, amén de los costos adicionales de herramientas necesarias y requeridas por el proveedor de acuerdo a su metodología.

En el desarrollo propio los costos solamente se reflejan por la falta de atención de proyectos ya en marcha que tienen que dejarse de lado o

suspenderse producto de la derivación de personal necesario para el desarrollo urgente solicitado. No hay costos económicos tangibles de corto plazo toda vez que de todas maneras se tiene que incurrir al ser personal de planta.

3.3.7. Costos de mantenimiento

Los costos de mantenimiento en el caso de desarrollo por terceros es menor, pues al ser un producto nuevo, con formas y herramientas nuevas, tendrán menores necesidades de intervención en su mantenimiento por un tiempo prolongado. El desarrollo propio de por sí, al orientarse a realizar un producto sobre procesos ya implementados tiene un ingrediente adicional de intervención mayor de los profesionales para su depuración y seguimiento inmediato.

3.3.8. Costos de capacitación

En esta variable el desarrollo propio o el de terceros, dado que el producto tenía que implementarse ante la misma plataforma, son parecidos y considerados óptimos de acuerdo a las políticas generales recibidas. Se usan las mismas plataformas de atención de otros servicios, luego los esfuerzos de asimilar el nuevo servicio son menores si se parecen a uno ya en uso. Esta variable fue considerada muy importante por la cobertura que se quería abarcar y la falta de necesidad de realizar una capacitación larga y costosa al personal de atención.

Solamente para el personal nuevo de las agencias especiales para Lima Metropolitana se realizó un programa de capacitación especial con personal interno como instructores durante el periodo previo de 15 días antes del lanzamiento del servicio.

3.4. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

3.4.1. SOLUCIÓN COMERCIAL

Comercialmente la salida más práctica era préstamos con suscripción de pagaré tipo préstamo personal de la Banca Comercial, porque era el más seguro de compromiso por parte de los clientes potenciales.

El mercado objetivo se circunscribió a los trabajadores del Estado que mantienen una cuenta de ahorros para recibir sus remuneraciones en el Banco del Estado. Esta elección tuvo su principal aliado en el hecho de que se garantizaría la recuperación del préstamo a través de la afectación directa de sus remuneraciones antes que cualquier descuento en que incurra el abono que mensualmente perciben como sueldo. Este mercado objetivo era de aproximadamente 1,2 millones de trabajadores lo cual lo hacía un mercado potencial atractivo.

El mayor valor ofrecido a los clientes era la disponibilidad de un monto de dinero fácil de conseguir con el aval de sus remuneraciones futuras, lo cual, en el contexto actual, era difícil de acceder a este sector de la población.

3.4.2. SOLUCIÓN TECNOLÓGICA

El proyecto se manejó bajo la metodología de Desarrollo Rápido de Aplicaciones (RAD) en 3 etapas, debido principalmente a la presión de tiempo que, con el peso político que significaba el servicio ejercía un continuo monitoreo del avance en el desarrollo:

1. Definición de requerimientos del sistema
2. Construcción del sistema
3. Implementación y seguimiento

Definición de requerimientos del sistema

Se realizó en 2 sesiones de trabajo en conjunto con el Gerente del Dpto. de Créditos, El Gerente de Sucursales y Agencias, el Gerente General y personal de Informática. En estas sesiones se adquirieron compromisos de revisión periódica del avance, declarándose el grupo en consulta permanente. De por sí los acuerdos que se tomaban se consideraban aprobados por el nivel de coordinación que se tenía.

De los acuerdos de este grupo de trabajo gerencial también se desligaba compromisos para el resto de las áreas que, de una u otra manera estaban indirectamente involucrados como por ejemplo Personal para la incorporación y capacitación de personal nuevo, Logística sobre insumos necesarios para impresión y distribución de material necesario para la atención, Informática para la prestación de infraestructura de cómputo adicional en los puntos de atención de este servicio y otros.

Recibidos los requerimientos se planificó los esfuerzos de acuerdo al cronograma Gantt mostrados más adelante en el cual se puede observar que el desarrollo se termina el 12 de noviembre. Presentado al Comité de Gerencia fue descartado por la presión a la cual era sometida la institución para el lanzamiento rápido de este producto, indicando como fecha límite para la primera presentación el 8 de Octubre del 2001. Hay que tener en cuenta que el encargo se recibió el 20 de Septiembre.

Lo que se tuvo que concertar es el desarrollo e implementación modular del sistema de acuerdo a los avances que se irán logrando, quedando la planificación de alto nivel como sigue:

- Requerimientos definidos hasta el 20 de Septiembre, refrendados en una segunda reunión el 25 de Octubre

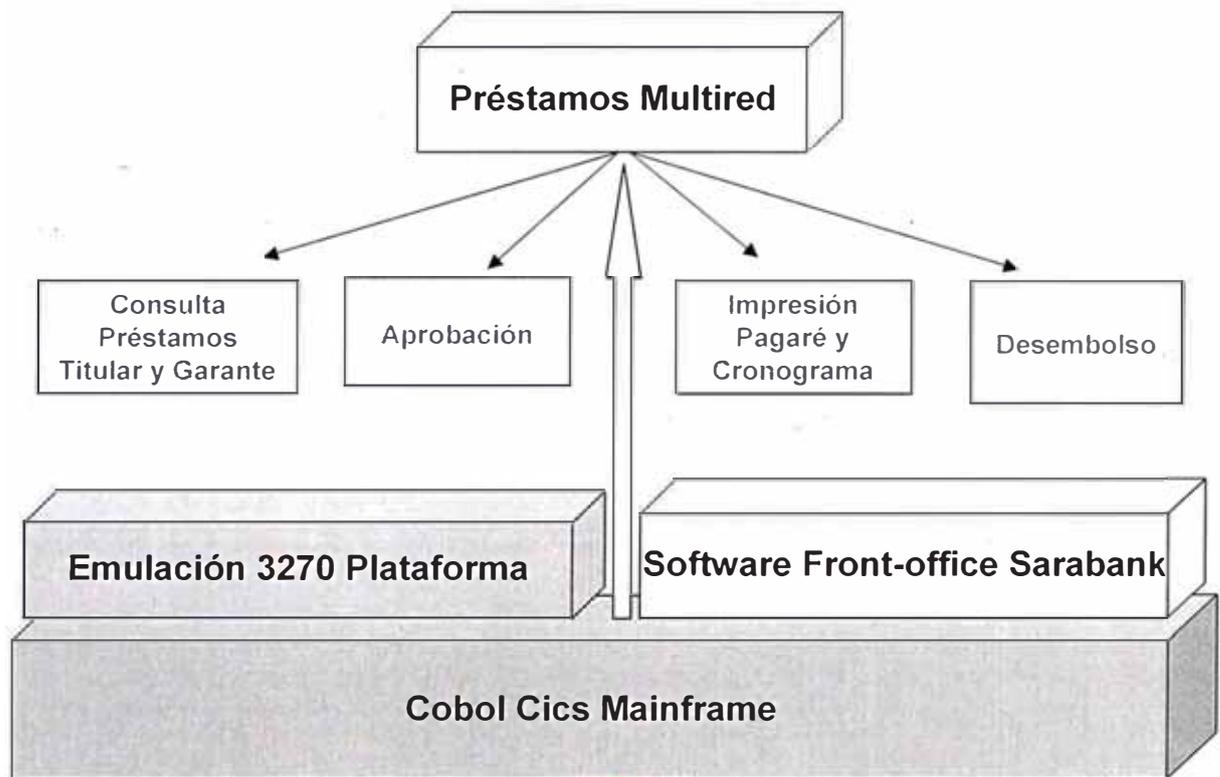
- Construcción del módulo de Calificación, Aprobación y Desembolsos hasta el 8 de Octubre
- Pruebas y modificaciones últimas hasta el 25 de Octubre
- Capacitación de personal con el sistema hasta el 25 de Octubre
- Elaboración de suministros y normativa hasta el 25 de octubre
- Lanzamiento el 29 de Octubre

Construcción del Sistema

El equipo se desarrolló en su terreno de trabajo de la manera más profesional posible y, de acuerdo a la estructura que se tiene en el Banco el desarrollo de los módulos se hicieron en paralelo por distintos grupos de trabajo para luego engranarlos.

La construcción del sistema dio como producto el Sistema de Préstamos buscado con las características descritas líneas arriba y mostradas en el gráfico 6 siguiente.

Gráfico 6.- Plataformas de construcción del Sistema



Con esta metodología se involucra en la construcción del sistema las pruebas de lo desarrollado, la cual se realizó en distintos niveles conocidos como pruebas unitarias, integrales a nivel de sistema y por último las pruebas de usuario de acuerdo a los requerimientos definidos inicialmente.

De manera ilustrativa en el Gráfico 7 se presenta el Gantt realizado y presentado a la Administración para la construcción del Sistema tomando en cuenta los recursos y tiempos necesarios, con el cual se terminaban los módulos definidos el día 11 de

Noviembre, lo cual fue rechazado y reacomodada incluyendo mayores recursos para terminar antes del lanzamiento ya indicado.

Los 2 primeros módulos de Calificación y Aprobación, así como el de Desembolsos se terminan en su parte operativa básica para la fecha de lanzamiento, pero el 3er. Módulo de Recuperación sigue su desarrollo durante un mes más pues se tenía los tiempos disponibles hasta 30 días después

Gráfico 7.- Cronograma de actividades Aprobaciones y Desembolsos



Implementación y seguimiento

En la fecha prevista se realizó el lanzamiento del producto al mercado con el módulo comprometido, iniciándose toda una extensa etapa de seguimiento y afinamiento del servicio, así como el desarrollo de funcionalidades adicionales que las mismas necesidades del servicio lo ameritaban.

Los problemas en la implementación no fueron drásticos y pudieron solucionarse rápidamente y básicamente estaban circunscritos al desconocimiento de las reglas del negocio, lo cual se enfrentó con una mesa de ayuda dirigida por el Dpto. de Créditos y consultas frecuentes publicadas en la Intranet del Banco.

Organización del Proyecto

Como era de esperarse se tuvo que tomar un grupo grande de trabajo quedando de la siguiente manera:

- Jefe de proyecto (1)
Encargado de realizar el seguimiento de las actividades de todos los participantes y la coordinación del equipo con los usuarios y preparación de los documentos finales del producto.
- Analista programador de interfases entre plataformas (1)
- Analista programador de interfases con clientes del Front Office (2)

- Analista Programador de módulo de calificación y aprobación (1)
- Programadores del módulo de calificación y aprobación (2)
- Analista Programador del módulo de desembolsos (1)
- Programadores del módulo de desembolsos (2)

Total personas directamente involucradas = 10

Este equipo se comportó de manera dinámica, el apuro inicial de lanzar el producto obligó a una organización involucrando al personal necesario, pero una vez lanzado el sistema siguió en desarrollo bajo la siguiente estructura:

- Jefe de Proyecto (1)
- Analistas Programadores de módulos CICS (2)
- Programadores CICS (2)
- Analista programador de interfases entre plataformas (1)
- Analista programador del Front-Office (1)

Terminado el desarrollo se pudo seguir con el mantenimiento y depuración del sistema con:

- Jefe de Proyecto
- Programador CICS

- Apoyo de los analistas programadores de Interfases entre plataformas y analista programador del front-office.

3.5. TOMA DE DECISIONES

La decisión adoptada y de alguna manera ya descrita a lo largo de este documento tenía como soporte principal la decisión política de hacerlo a través del Banco del Estado y que se haga de lo más rápido posible, con fecha predefinida para el lanzamiento del producto pues el mercado lo exigía y el Estado tenía que brindar una alternativa al financiamiento del gasto de las familias.

De lo anterior y las comparaciones realizadas en capítulo precedente concluimos que se tenía que realizar con la infraestructura disponible y los recursos humanos disponibles, garantizando su producción en una plataforma geográficamente disponible a nivel nacional y que soporte una carga de clientes en puntos diversificados sin descuidar la atención normal del Banco del Estado.

El marco legal en el que está inmerso el Banco de la Nación impide una rápida reacción ante estos requerimientos si queremos iniciar procesos de selección o la misma contratación de fuerza de trabajo adicional, como se solicitó en esta oportunidad para no

mellar los proyectos ya en marcha, pero que tuvo que descartarse su uso justamente por las restricciones de índole legal.

3.6. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

3.6.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Calendarización en la atención

La carga de los clientes por este servicio, podían hacer colapsar el servicio actual, razón por la cual se adoptó un doble cronograma de atención, en función a la inicial de su apellido y al último dígito de su tarjeta Multired en uso actualmente para el cobro de sus remuneraciones.

Este cronograma fue a mi entender la mejor manera de enfrentar la carga de trabajo adicional, aprovechando la costumbre de los clientes de asistir al Banco de la Nación bajo un cronograma por sectores para el cobro de sus remuneraciones. En el Cuadro 5 se puede observar la calendarización adoptada para la atención, donde como característica relevante se puede apreciar la distribución uniforme que brindan los últimos dígitos de las tarjetas por día.

Expansión de puntos de atención en Lima Metropolitana

Otra estrategia adoptada fue reservar las agencias de atención en Lima Metropolitana para atender el servicio actual, generando para esta plaza locales especiales para atención de estos préstamos distribuidas en el centro de la ciudad especialmente con nuevo personal especialmente capacitado para este fin.

Cuadro 5.- Distribución de tarjetas para atención en Agencias

NUMERO DE TARJETAS ORDENADO ALFABETICAMENTE Y CONSIDERANDO EL ULTIMO DIGITO DE LA TARJETA MULTIRRED

SOLO SE CONSIDERAN TARJETAS NUEVAS (1ER DIGITO=8)

1ERA.LETRA DEL NOMBRE	ULTIMO DIGITO DE LA TARJETA MULTIRRED										TOTALES
	CERO	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	SEIS	SIETE	OCHO	NUEVE	
A	7,120	6,988	6,988	7,115	7,176	7,099	6,952	6,997	7,342	7,136	70,913
B	3,718	3,697	3,671	3,774	3,587	3,702	3,778	3,758	3,678	3,662	37,025
C	11,786	12,066	11,679	11,695	11,891	11,659	11,642	11,601	11,556	11,827	117,402
D	2,817	2,794	2,724	2,805	2,785	2,768	2,705	2,813	2,814	2,837	27,862
E	1,675	1,688	1,648	1,700	1,794	1,664	1,740	1,723	1,726	1,780	17,138
F	2,428	2,494	2,437	2,484	2,369	2,469	2,491	2,470	2,489	2,425	24,556
G	4,818	4,810	4,900	4,775	4,866	4,980	4,869	4,882	4,722	4,769	48,391
H	2,714	2,696	2,686	2,670	2,740	2,674	2,640	2,730	2,626	2,627	26,803
I	678	614	584	632	606	623	642	634	602	610	6,225
J	942	917	1,057	937	920	912	1,028	946	897	924	9,480
K	82	66	67	76	59	80	76	98	70	81	755
L	3,710	3,829	3,742	3,740	3,753	3,882	3,866	3,531	3,805	3,737	37,595
M	6,987	6,834	7,009	6,869	6,952	6,930	6,975	7,055	6,990	7,132	69,733
N	1,150	1,190	1,158	1,169	1,185	1,162	1,119	1,197	1,205	1,185	11,720
Ñ	2	2	2	1	0	1	0	0	2	1	11
O	1,698	1,592	1,644	1,616	1,641	1,651	1,572	1,643	1,635	1,677	16,369
P	4,958	4,960	5,042	4,918	4,916	4,921	4,929	4,968	4,959	4,934	49,505
Q	1,289	1,303	1,260	1,269	1,305	1,254	1,329	1,313	1,268	1,291	12,881
R	5,939	5,895	5,885	5,946	5,864	5,915	5,990	5,992	5,954	5,859	59,239
S	4,882	4,883	4,921	4,812	4,919	4,879	4,814	4,875	5,035	4,827	48,847
T	2,565	2,709	2,738	2,700	2,607	2,589	2,710	2,585	2,711	2,595	26,509
U	508	482	496	487	465	480	480	483	480	491	4,852
V	4,449	4,431	4,391	4,614	4,378	4,544	4,437	4,562	4,306	4,501	44,613
W	76	69	80	64	67	73	64	73	87	65	718
X	2	3	2	4	1	1	1	0	3	4	21
Y	547	567	541	560	556	551	550	565	534	548	5,519
Z	1,116	1,134	1,163	1,172	1,205	1,129	1,150	1,153	1,130	1,129	11,481
*	1	1	0	1	3	2	0	0	0	1	9
TOTALES	78,657	78,714	78,515	78,605	78,610	78,594	78,549	78,647	78,626	78,655	786,172

Precalificación automática

Se adoptó por utilizar procesos en lotes (BATCH) predefinidos para realizar la precalificación de los potenciales clientes, antes que éstos se acerquen a las ventanillas del Banco de la Nación. Para esto se explotó la Base de Datos de la Superintendencia de Banca y Seguros sobre deudores del sistema que mensualmente difunde en el sector financiero.

Cuando un cliente se acerca a las ventanillas por un préstamo ya tenía los parámetros predefinidos sobre el monto al cual puede acceder, así como la cobertura que le puede ofrecer su garante que lo acompañe.

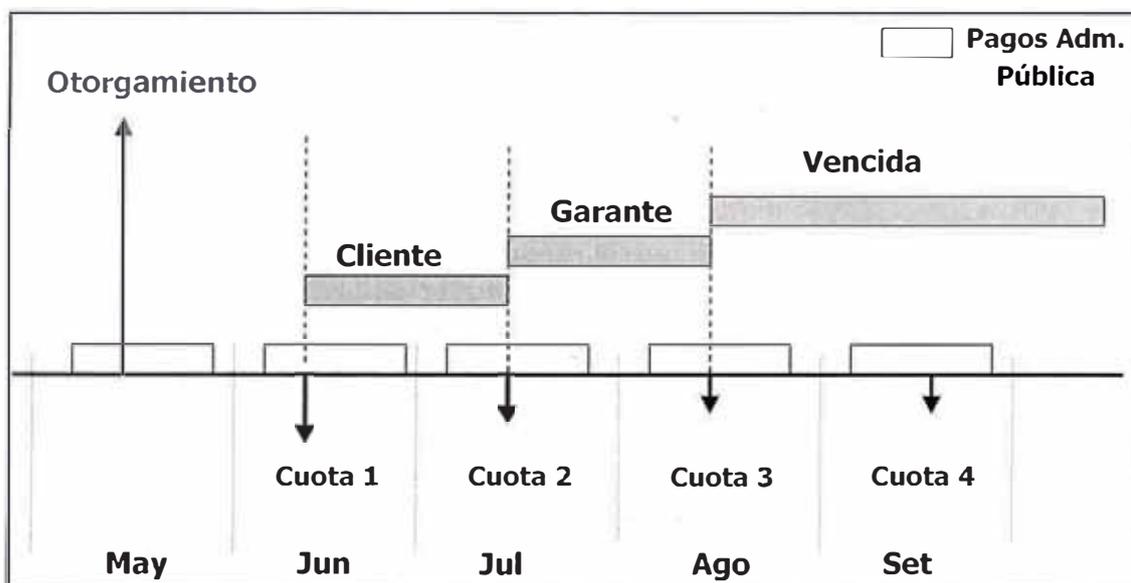
Recuperación automática

Para la recuperación de los préstamos se optó por no colmar las instalaciones con personas que se acerquen a pagar su deuda, definiendo el proceso automático descrito en capítulos anteriores como la mejor alternativa mediante procesos BATCH que, aunque tienen un proceso engorroso por realizarse, garantizan una recuperación óptima sin esfuerzos administrativos costosos.

En el gráfico 8 podemos observar el modelo de recuperación automática aplicado, considerando ya no la cobranza en determinado día sino en determinado período que representa el

período de pagos de remuneraciones del Estado de acuerdo al cronograma que, por disponibilidad de la caja fiscal única se cumple mes a mes.

Gráfico 8.- Comportamiento del otorgamiento y recuperación de préstamos. Ejemplo



Solidaridad del Garante

Importantísimo para poder ejercer el derecho de afectación del Banco hacia las cuentas sea del titular o del garante, fue la solidaridad que se hizo notar a ambos al momento de otorgar el préstamo, pues se hizo firmar solidariamente tanto al garante como al titular los documentos del Pagaré y el cronograma de

pagos, reflejándose en un verdadero compromiso con la deuda contraída.

3.6.2. ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS

Podemos tomar en cuenta las siguientes estrategias tecnológicas adoptadas en cuenta para el desarrollo propio definido para el proyecto:

- Realizar el desarrollo del sistema en paralelo en varios equipos de trabajo, dependiendo de la especialidad para la que estaba definida su participación. Se dividieron los grupos en equipo de desarrollo CICS, equipo de interfases Host – plataforma de atención y equipo de desarrollo Front-Office.
- Usar un procedimiento de atención de clientes de los ya existentes para obviar la capacitación masiva y solamente dedicarse a realizar el seguimiento de los casos problemas en consulta. Había la experiencia del procedimiento de atención del cambio de tarjetas de débito del Banco del Estado recientemente terminado a nivel nacional.
- Usar la infraestructura de Cliente Servidor dentro del cual se atienden el resto de servicios operativos del Banco del Estado.

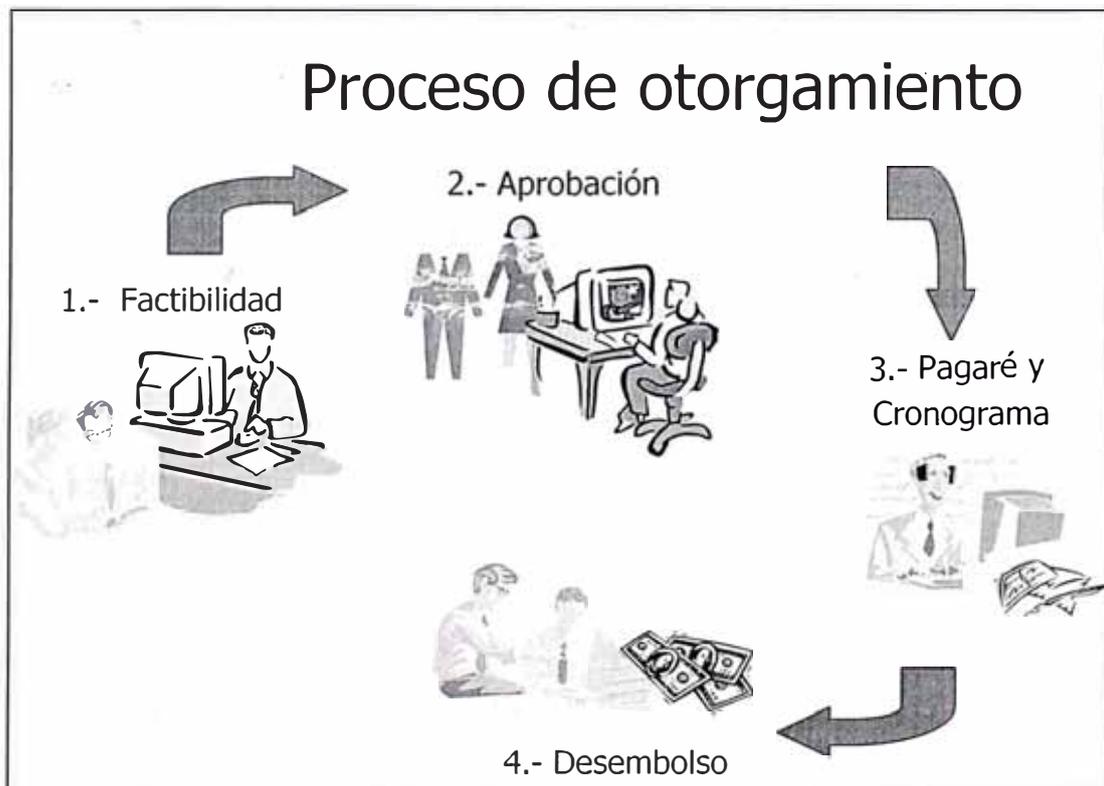
- Aprovechar el personal de Tecnologías de Información involucrado más recientemente al servicio al cliente con uso de estas modalidades de atención combinada Plataforma – Ventanilla.
- Las pruebas se realizarían en paralelo con la capacitación del personal nuevo, pues no cabía mayores tiempos para tal efecto. A la vez que se capacitaron bajo la tutela de personal experimentado usuario y soporte de sistemas, se comportaron como probadores del servicio de atención.

Dentro de esta estrategia podemos describir la solución a través del gráfico 9, en el que se puede observar la plataforma en sus 2 ambientes de atención para este servicio:

- En plataforma para aprobación del préstamo se usaría procesos de atención en emulación bajo transacciones CICS del Mainframe actual, en pantallas tipo texto y usadas junto al cliente el módulo de atención de plataforma de las Agencias y Sucursales a nivel nacional.
- En ventanilla se usaría el software Front-Office actualmente también en uso para realizar la impresión de los pagarés y cronogramas de pago, así como efectivizar los desembolsos, el cual se daría como abono en las cuentas

de ahorro en la cual reciben sus remuneraciones. En ningún caso se optó por entrega de efectivo como desembolsos.

Gráfico 9.- Fases de atención en el otorgamiento de préstamos



En el gráfico 10 se muestran las relaciones del Sistema de Préstamos con el entorno aplicativo del Banco, estando relacionado primariamente con la información registrada por las Unidades Ejecutoras de gasto del Sector Público en cuanto a los ingresos de los empleados por remuneraciones.

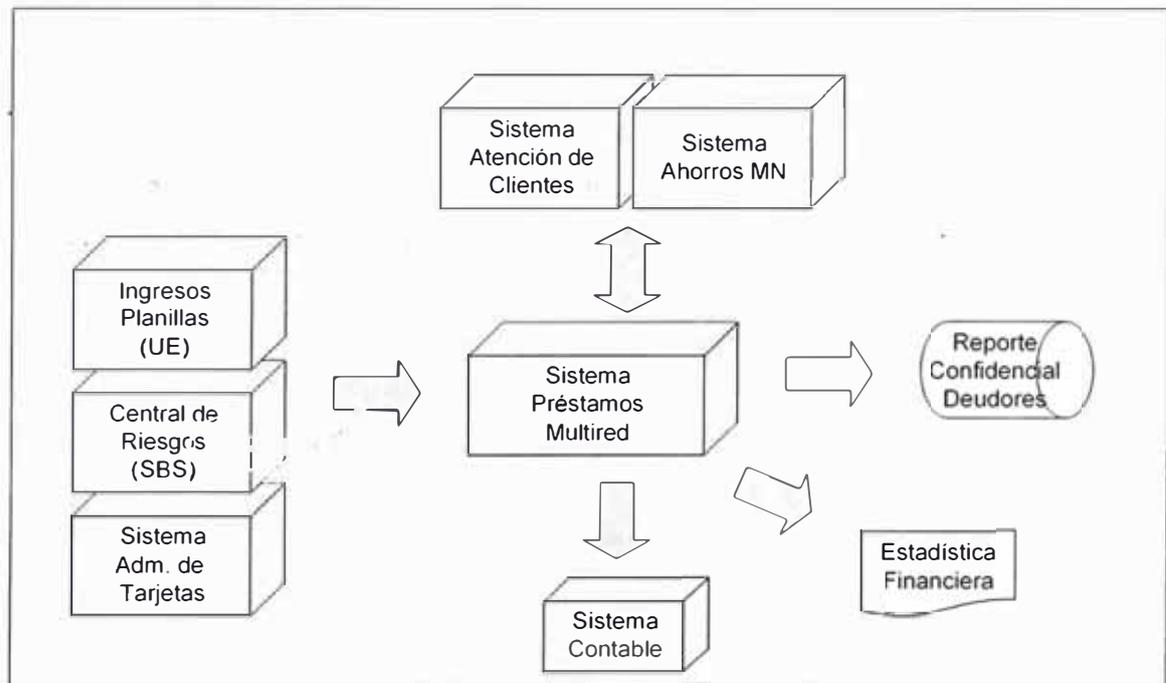
En 2do. Lugar se toma como base de consulta para mitigar el riesgo crediticio la Central de Riesgos que la SBS publica hacia los bancos producto de la consolidación que realiza del Sistema Bancario.

Otra fuente importante es la Base de Datos de empleados con Tarjeta Multired activa y emitida por el Banco, a fin de proceder a otorgar los préstamos solamente a través de este medio.

Producto del proceso el Sistema de Préstamos toma y actualiza información, por un lado del Sistema de Atención de clientes en ventanillas (front office) para el otorgamiento, mientras que por otro lado tiene que relacionarse de modo actualización con el Sistema de Ahorros MN para la recuperación de los préstamos.

Finalmente su relación se refleja en resultados hacia el Reporte Confidencial de Deudores de la SBS en medios magnéticos, así como la Estadística Financiera para monitoreo de rendimientos del programa y los registros contables obligatorios internos.

Gráfico 10.- El sistema de Préstamos Multired y su relación con los demás sistemas del Banco de la Nación



CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Analizaremos los resultados del programa de Préstamos Multired a la fecha 30 de Octubre de 2002, con un período de permanencia en el mercado de 12 meses aproximadamente tomando en cuenta algunas variables consideradas relevantes para el tema.

Introducción al Mercado Objetivo

En los 12 meses de permanencia se logró introducir 437,000 préstamos colocados a una tasa promedio de 1,400 soles por préstamo, logrando en importe una colocación de aproximadamente 600 millones de nuevos soles.

En el Cuadro 6 se puede observar los % de uso de los Préstamos Multired por sectores identificando al Sector Educación (maestros) como el más beneficiado con este programa, representado el 40% del total en número de préstamos, seguido por el Ministerio del

Interior (policías), con lo cual se corrobora el objetivo de llegar a los sectores de menores ingresos de la población.

En el Cuadro 7 se observa la centralización metropolitana que tiene el programa en función al número de beneficiarios. En Lima se concentra el 43% de dichos beneficiarios correspondiente a la concentración poblacional del país.

Cuadro 6.- Porcentajes de uso del programa por sectores⁶

<u>Entidades</u>	<u>Nro. De préstamos (En miles)</u>	<u>Porcentaje</u>
Ministerio de Educación	174	40%
Ministerio del Interior	98	22%
Ministerio de Defensa	33	8%
Ministerio de Agricultura, Energía, Industrias y turismo.	12	3%
Otros: poder Judicial, ONPE, Congreso, Ministerio Público, RENIEC, Contraloría, etc.	120	27%
TOTAL	437	100%

⁶ Fuente : Página web del Banco de la Nación – www.bn.com.pe

Cuadro 7.- COLOCACIONES DE PRESTAMOS MULTIRED POR DEPARTAMENTOS⁷

AL 09/11/2002

N°	DEPARTAMENTOS	N° DE COLOCACIONES	IMPORTE S/
	OFICINAS ESPECIALES (LIMA)	220 279	298 683 003,67
1	AREQUIPA	29 988	33 221 313,70
2	PIURA	29 299	38 072 701,69
3	LA LIBERTAD	26 033	33 127 877,67
4	JUNIN	21 843	29 058 118,99
5	PUNO	20 602	25 201 181,09
6	LAMBAYEQUE	19 403	24 371 981,20
7	LIMA	19 144	27 254 601,91
8	ICA	13 793	24 122 801,45
9	CUSCO	15 367	20 360 617,43
10	ANCASH	15 234	20 987 099,55
11	LORETO	15 155	17 902 310,32
12	CAJAMARCA	12 816	17 041 136,74
13	HUANUCO	9 405	12 878 213,46
14	AYACUCHO	8 213	11 308 149,19
15	TUMBES	7 965	9 039 939,26
16	SAN MARTIN	6 858	8 457 184,72
17	TACNA	6 031	6 793 198,08
18	UCAYALI	5 938	8 110 456,65
19	APURIMAC	4 341	5 591 607,00
20	AMAZONAS	3 913	5 613 443,43
21	MOQUEGUA	3 827	5 261 160,16
22	PASCO	2 505	3 283 329,10
23	HUANCAVELICA	2 446	3 401 965,45
24	MADRE DE DIOS	801	1 100 229,97
	TOTAL	526 199	690 303 621,88

⁷ Fuente: http://www.bn.com.pe/Nuestros_Servicios/principal_prestamo.htm

**Cuadro 8.- Desembolsos Realizados el año 2002⁸ vs.
el total de Colocaciones
(en Nuevos Soles)**

	<i>Préstamos Multired</i>	<i>Multired/Total desembolsos (%)</i>
Ene-02	65 030 463.80	94%
Feb-02	46 704 570.28	92%
Mar-02	48 443 505.79	91%
Abr-02	36 523 915.90	87%
May-02	35 464 074.30	52%
Jun-02	34 879 789.53	54%
Jul-02	75 124 963.52	96%
Ago-02	60 952 743.20	96%
Sep-02	45 278 631.15	99%
Oct-02	44 178 393.75	99%
Nov-02	30 833 419.22	100%
Dic-02	38 848 591.01	100%
TOTAL	562 263 061.45	

⁸ Fuente: elaboración propia

Cuadro 9.- Importe de Saldos por Recuperar 2002
(en Nuevos Soles)

	<i>Préstamos Multired</i>	<i>Multired/Total desembolsos (%)</i>
Ene-02	239 885 082.63	5.57%
Feb-02	266 719 558.09	6.26%
Mar-02	293 869 059.42	6.55%
Abr-02	323 858 559.89	7.69%
May-02	331 895 561.71	7.48%
Jun-02	333 083 069.66	7.59%
Jul-02	373 549 071.57	7.56%
Ago-02	394 120 094.17	7.91%
Sep-02	395 690 407.74	7.77%
Oct-02	394 390 604.07	7.58%
Nov-02	377 989 865.16	7.48%
Dic-02	406 509 376.92	8.27%
TOTAL	4131 560 311.03	

En el cuadro 9 se puede observar que los saldos por recuperar del Banco están concentrados principalmente en las colocaciones ya realizadas anteriormente a la emisión del programa Multired de préstamos, pues los porcentajes son menores de 10% respecto al total de colocaciones, con tendencia a crecer por la mayor dinámica de desembolsos que tiene este programa. Comparándolo con el cuadro 8 se puede corroborar que las colocaciones durante el 2002 se han concentrado principalmente en este nuevo programa y no en los préstamos tradicionales a municipios y otros.

Rentabilidad

Para el Banco de la Nación este producto representa un gran esfuerzo en toda la inmensidad de su organización, pero a la vez es un producto que genera una rentabilidad de 5.28% en los 12 meses de permanencia. Si bien es cierto no es un banco dedicado a lucrar, la tasa de interés preferencial a la cual se colocan estos préstamos logran generar este beneficio.

Efecto en el mercado bancario

Con estas colocaciones, el mercado bancario comercial, que inicialmente se opuso tenazmente a través de sus voceros autorizados como ASBANC, tuvo que aceptar que era posible realizar préstamos a tasas de interés preferenciales y ganar con ello. La tasa de interés de estos préstamos fue calificada inicialmente como una dádiva por parte del Estado, a pesar que no era dinero del Estado sino del Banco de la Nación financiado con recursos propios, pero con el tiempo el mercado pudo presionar a la baja las tasas de interés de la banca en general las cuales que mostraron la tendencia reductora hasta valores incluso por debajo de la preferencial de estos préstamos.

La banca comercial pasó de escepticismo acerca de la participación del Banco de la Nación en el mercado de préstamos de consumo, a un espíritu de convivencia con este servicio,

logrando aceptar que no es la competencia de ellos porque no son sus sujetos de crédito en su mayoría sino personas de escasos recursos no sujetos a una evaluación positiva de su parte.

Efecto en la organización del Banco de la Nación

Se afianzó la presencia de la institución en Lima Metropolitana en 6 oficinas más para atención especial de este servicio con personal nuevo contratado especialmente para tal efecto.

Adicionalmente el Dpto. de Créditos pasó de ser un ente minoritario en la estructura de la organización a un ente de gran presencia e importancia en la administración de este servicio. Pasó a ser el departamento que administra la segunda cartera más grande de clientes después del servicio de ahorros MN.

Imagen de las Tecnologías de la Información

El Dpto. de informática tomó especial relevancia con este nuevo proyecto nuevamente. Se afianza la importancia de los servicios que brinda la institución que son dependientes del apoyo tecnológico necesario para ser eficientes. La imagen del Dpto. se puso de manifiesto con el cumplimiento y apoyo en la mejor definición del servicio como proceso mecanizado para el Banco.

Se demostró que la infraestructura que se tiene en la institución soporta servicios masivos en los aproximadamente 1,400 puntos de atención en todo el ámbito geográfico del territorio nacional sin contratiempos y el equipo humano que lo soporta acepta los retos puestos como parte del desarrollo personal y organizativo de las áreas que lo conforman.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El proyecto desde el punto de vista comercial fue y sigue siendo un éxito rotundo, pues las expectativas iniciales fueron satisfechas logrando que la Alta Dirección del Banco tome mayores exigencias para impulsar un 2do. Nivel de préstamos sobre los mismos titulares e incluso intentar convertir el servicio en una línea de crédito revolvente de cada titular, soportado por el comportamiento de buen pagador que se demuestre.

El desarrollo del sistema se hizo tomando a mi parecer riesgo elevado, solamente impulsado por la presión y la confianza de haber realizado proyectos de similar o mayor importancia en épocas anteriores. Esta no es una buena razón para seguir haciéndolo, creemos que se debe respetar las metodologías en toda su extensión y hacer uso de las normas de calidad en el desarrollo del software.

RECOMENDACIONES

Es importante señalar con mucha relevancia que existe un mercado no atendido por la banca comercial por no ser sujetos de crédito según los parámetros de evaluación convencional y que, la posición que ostenta el Banco de la Nación como pagador de sus remuneraciones pudo y puede explotar. Estos sujetos de crédito estaban y algunos deben estar aún en manos de servicios de préstamos informales sean individuales o institucionales.

El Banco de la Nación puede seguir ampliando su cartera de servicios, si el marco legal lo permite con un marcado sentido conservador, cuidando mucho la rentabilidad de sus servicios y dejando de realizar servicios no rentables, cuando su estatuto lo permita.

Las tecnologías de la información ayudan a las empresas, aún del Estado a ser eficientes, pues con un pequeño incremento de los recursos tanto humanos como materiales pudo concretarse un servicio a la población menos favorecida, alineando la política de Estado con el objetivo de servicio de la institución. Sin el apoyo de las tecnologías instaladas poco o nada se hubiera podido ofrecer.

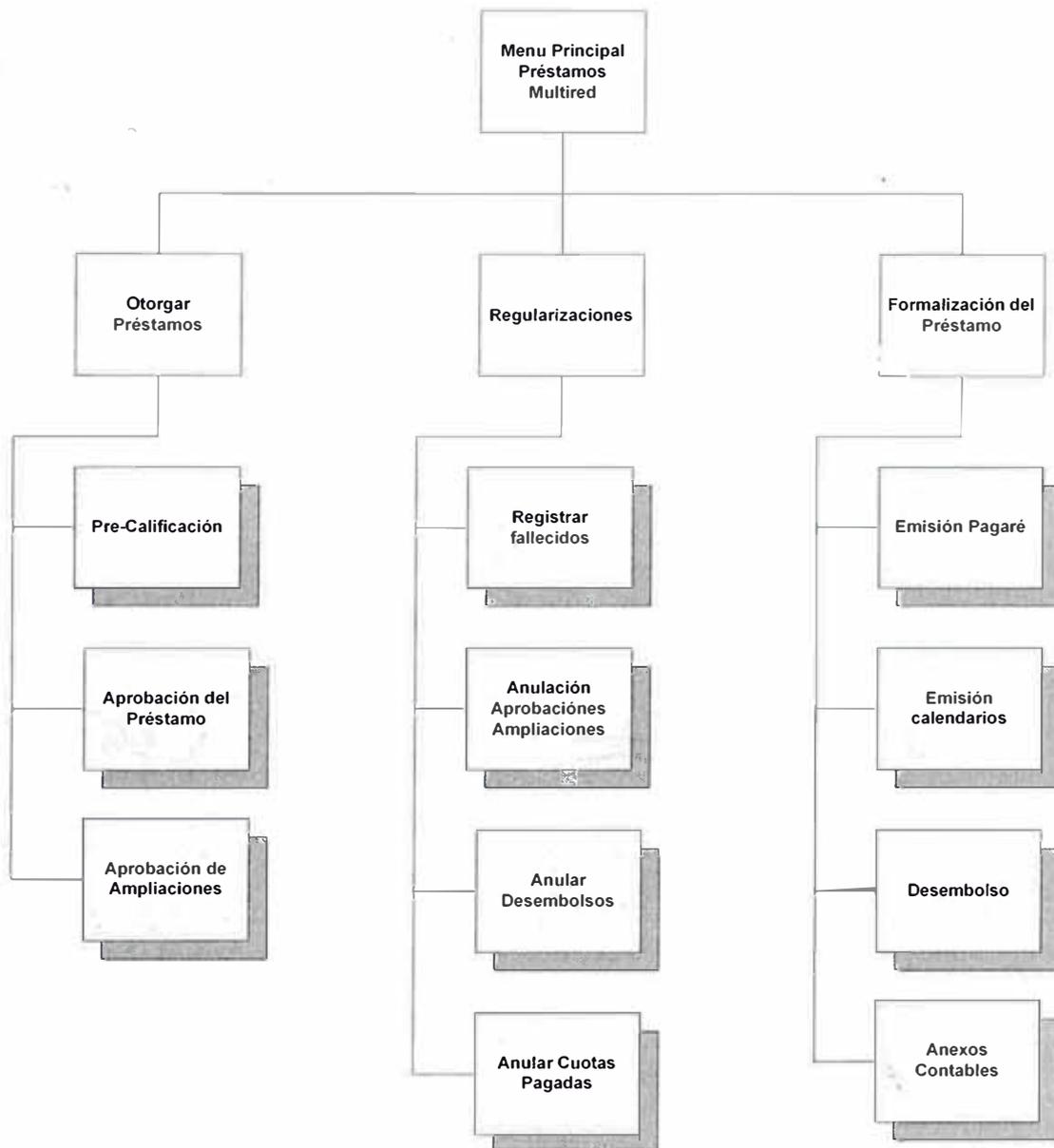
BIBLIOGRAFIA

1. Banco de la Nación – Experiencia a su servicio. Página Web de la institución. [En línea]. [Citado en Noviembre 2002]. Disponible en: <http://www.bn.com.pe/inicio.asp>
2. Banco de la Nación – Memoria 2001. Versión impresa. Imprenta del Banco de la Nación. Lima 2002.
3. Robbins Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 5ta. Edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1997.
4. Superintendencia de Banca y Seguros del Perú. Boletín Mensual [Versión electrónica]. Lima. SBS. Enero 2001 – Septiembre 2001.
5. Werther, William B.; Davis Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. Editorial 2000, 1999.

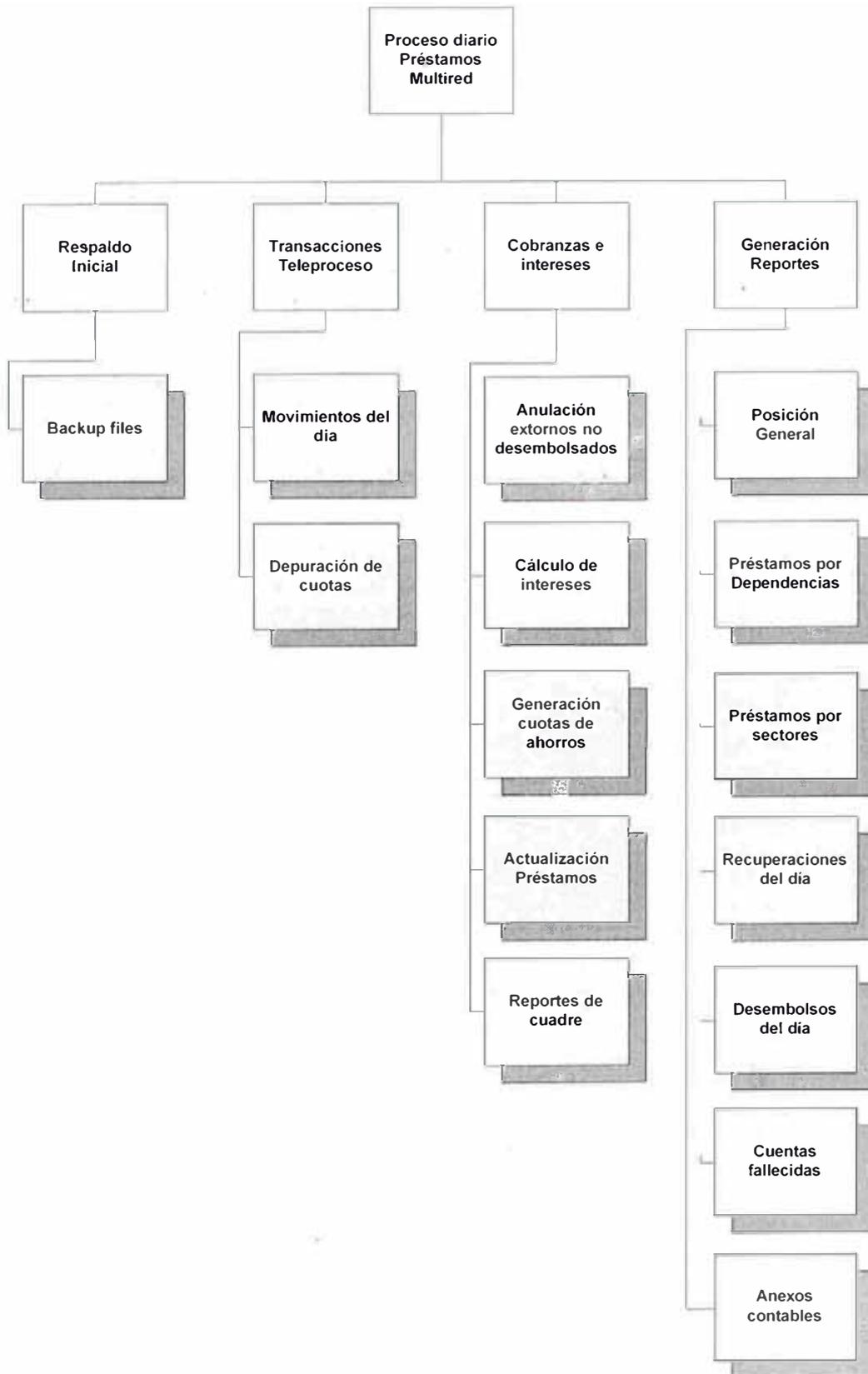
ANEXO 1

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE PRESTAMOS MULTIRED

PROCESO EN LINEA DE ATENCION AL CLIENTE



PROCESO EN LOTES

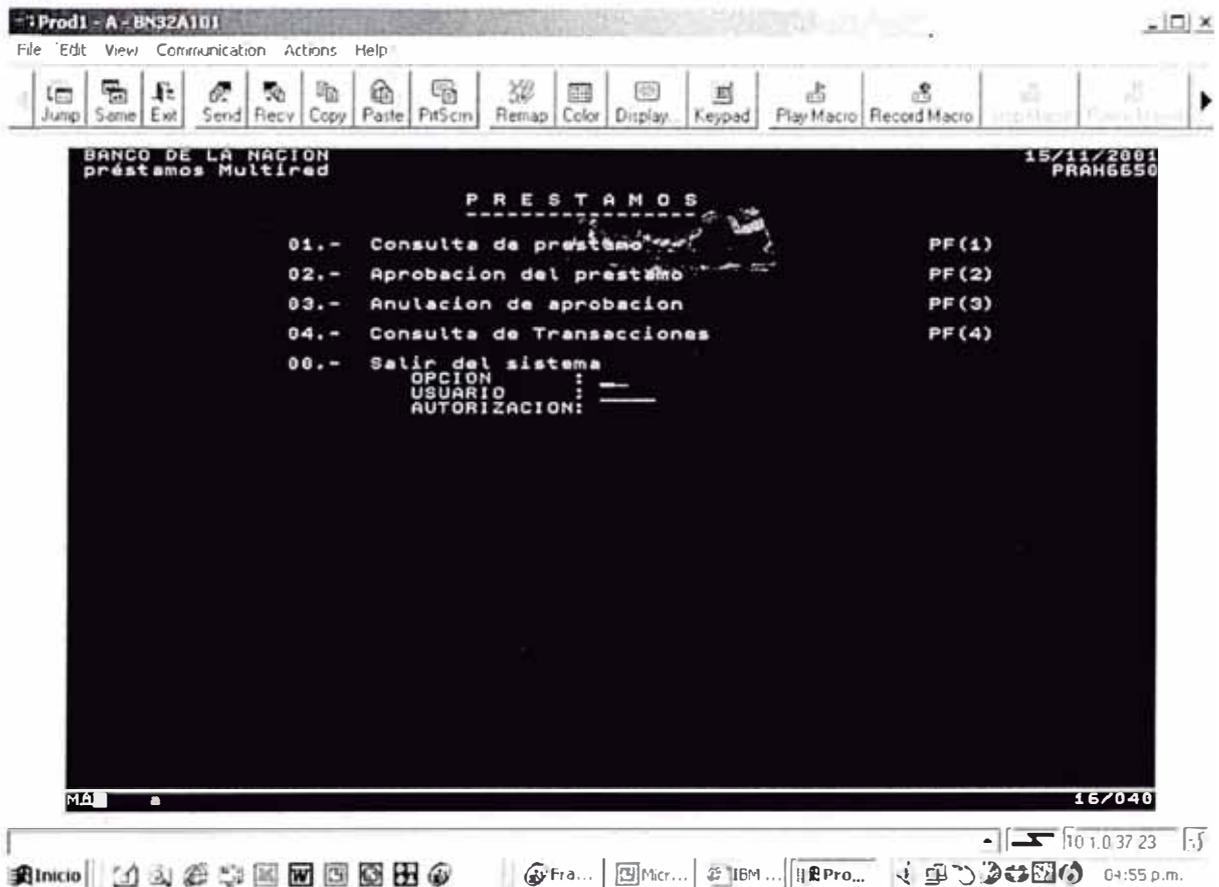


ANEXO 2

PANTALLAS OPERATIVAS DEL SISTEMA

Al 29 de Octubre de 2002

MENU PRINCIPAL



CONSULTA FACTIBILIDAD DEL PRESTAMO

Prod1 - A - DNGZAT01

File Edit View Communication Actions Help

Jump Same Exit Send Recv Copy Paste FitScm Remap Color Display... Keypad Play Macro Record Macro

Banco de la Nación
Préstamos Multired

15/11/2001
PRAH600

Consulta de préstamo
(DESARROLLO BANC)

Código de tarjeta ==> 0010 Cta. ahorros M.N.:

Nombre del cliente .-
Abono promed. ult. 6 meses .-
MONEDA .- Nuevo Sol Peruano Doc. Identid :
Rango a solicitar: .-
Monto mínimo ==> Monto máximo ==>
Importe a solicitar .-
Desgravamen .-
Gastos .-
Neto a abonar .-

Primera cuota a pagar .- Tasa de interés (E.A.): %
Plazo .- meses
Abono mínimo del garante .-

==> Control:
F(1) = Ignorar F12(0) = Salir
MSG : INGRESAR COD. DE TARJETA

MA 06/035

Inicio | Frá... | Micr... | TEM... | Pro... | 10.10.37.23 | 04:56 p.m.

APROBACION DEL PRESTAMO

Prod1 - A - BQZAI01

File Edit View Communications Actions Help

Jump Same Exit Send Recv Copy Paste Print Remap Color Display Keypad Play Macro Record Macro

Banco de la Nación
Préstamos Multired

Aprobación del préstamo 15/11/2001
PRAH6601

Datos del cliente:

Código de tarjeta ==> 8818 Cta. ahorros M.N. :
Nombre :
Dirección :
Docto. de identidad : Abono Promedio 8% :
Teléfono :
Importe mínimo \$/ : Imp. máximo \$/ :
Fecha del desembolso : 15 11 2001 Imp. a solicitar :

Datos del garante:

Código de tarjeta ==> 8818 Cta. ahorros M.N. :
Nombre :
Dirección :
Docto. de identidad : Abono Promedio 8% :
Teléfono :

==>
F(1) = Ignorar F(4) = Aprobar Control:
MSG : INGRESAR COD.TARJETA F12(0) = Salir

MA 06/09

Inicio | Fra... | Mcr... | IBM... | Pro... | 10:10:37.23 | 04:58 p.m.

FORMALIZACION DEL PRESTAMO

Ambiente Transaccional [] [] [X]

TRAN: 3000A PRESTAMOS TURNO1 10/10/2001 07:49 0661
PRESTAMOS M.H.

ALTERNATIVAS

IMPRESION PAGARE
CRONOGRAMA DE PAGOS
REIMPRESION PAGARE

CAJERO A

PGED03

AGENCIA = 000 ESTACION = E1 NUMERO DE LOG 066100002 ON LINE

MODELO DE CALENDARIO DE PAGOS

CRONOGRAMA DE PAGOS

CLIENTE : CUBAS RAZURI FLOR DE MARIA
 D.O.I. : DNI 0008827698
 DIRECCION : DPTO SUC. Y AG. LIMAOLIMA
 MONTO PRESTAMO : S/. 3,000.00
 PAGARE NUMERO : 04000944152-01
 PERIODO DE PAGO : 15 MESES
 TASA INTERES : 16.08 % EFECTIVA ANUAL REAJUSTABLE
 FECHA DESEMBOLSO: 16-10-2001

N.C.	F.VENCMTO.	AMORTIZ.	INTERESES	CUOTA	SALDO
00	16-10-2001				3,000.00
01	15-11-2001	250.00	37.50	287.50	2,750.00
02	15-12-2001	0.00	0.00	0.00	2,750.00
03	14-01-2002	250.00	69.18	319.18	2,500.00
04	13-02-2002	250.00	31.25	281.25	2,250.00
05	15-03-2002	250.00	28.13	278.13	2,000.00
06	14-04-2002	0.00	0.00	0.00	2,000.00
07	14-05-2002	250.00	50.31	300.31	1,750.00
08	13-06-2002	250.00	21.88	271.88	1,500.00
09	13-07-2002	250.00	18.75	268.75	1,250.00
10	12-08-2002	250.00	15.63	265.63	1,000.00
11	11-09-2002	250.00	12.50	262.50	750.00
12	11-10-2002	250.00	9.38	259.38	500.00
13	10-11-2002	250.00	6.25	256.25	250.00
14	10-12-2002	0.00	0.00	0.00	250.00
15	09-01-2003	250.00	6.29	256.29	0.00
TOTAL		3,000.00	307.05	3,307.05	

NOTA.- Plazo máximo 15 meses, incluye período de gracia en abril y diciembre sin pago de intereses.

001500011 3000 3006 CLIENTE

MODELO DE PAPELETA DE DESEMBOLSO

 BANCO DE LA NACION <i>Experiencia a su Servicio</i>	 BANCO DE LA NACION <i>Experiencia a su Servicio</i>
AHORROS M.N. CUENTA : 04-000-220723 DIAZ GALARCEP LILIANA FECHA : 25OCT2001	AHORROS M.N. CUENTA : 04-000-220723 DIAZ GALARCEP LILIANA FECHA : 25OCT2001
DESEMBOLSO DE PRESTAMO EN CUENTA DE AHORROS	DESEMBOLSO DE PRESTAMO EN CUENTA DE AHORROS
PAGARE NUMERO : 04000220723-01 IMP. PRESTAMO : S/. 3.000,00	PAGARE NUMERO : 04000220723-01 IMP. PRESTAMO : S/. 3.000,00
ABONO : S/. *****3.000,00	ABONO : S/. *****3.000,00
000046 3010 001700008 12314	000046 3010 001700008 12314
CLIENTE	BANCO
Nº 002852512 -E	Nº 002852512 -E