

# DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PLAN DE ACCIÓN - BANCO COMAFI

AUTOR/ES: Pédéflous, Ailén	Leg. N° 55800
Godfrid, Ramiro	Leg. N° 54843
Ramella, Tomás	Leg. N° 54097
Colantonio Allende, Tomás	Leg. N° 55793
Racciatti, Melina Inés	Leg. N° 55763

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Alvarez, Daniel  
Peter, Gabriela  
Calveiro, Gustavo

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

# Investigación de Industria / Empresa + Presentación Kick Off

## Macroentorno

### Introducción sobre la industria bancaria

La industria bancaria desempeñó históricamente un rol determinante en el desarrollo y crecimiento de los países y regiones del mundo. Es la institución en la cual las personas y empresas depositan sus excedentes monetarios y esta, mediante la generación de valor agregado, la industrializa transformándola en otro bien denominado préstamos. Este bien puede estar destinado al consumo o a la inversión. Esto repercute en la sociedad con la que interactúa generando de manera indirecta un dinamismo en la economía local a través de la muy necesaria liquidez.

El principal activo de un banco, sobre todo en sociedades similares a la Argentina, es la confianza que se tenga en la entidad financiera. Esto sucede porque, naturalmente, es una industria que se encuentra apalancada. Por lo cual, los bancos tienen un papel central en la economía. Una industria bancaria estable y eficiente es considerada como una condición necesaria pero no suficiente para el crecimiento económico.

La industria bancaria cuenta con una creciente competencia de los bancos en expansión, e inclusive, de las instituciones no bancarias en nuevos mercados están aumentando la presión sobre los bancos tradicionales para mejorar sus ingresos y reducir sus costos. La eficiencia es un factor crítico para mantener la competitividad, ya que estudios demostraron que los bancos más eficientes tienen una ventaja sustancial de costos y son competitivos frente a los que tienen la media o por debajo de eficiencia media.

En los últimos tiempos la tecnología se sumó fuertemente a esta industria, con promesa cierta de quedarse, a través de mejoras en las comunicaciones y procesamiento de datos, lo que generó un incremento en la eficiencia y relocalización de los gastos de administración. Estas mejoras están dando las oportunidades para aumentar la productividad y ofrecer servicios a través de medios electrónicos y dispositivos móviles. Los bancos, de todos los tamaños, están encontrando formas más rentables para introducir nuevos productos y competir mediante la automatización de sus operaciones. La tendencia de ir sustituyendo sus actividades operacionales por medios informáticos ya comenzó y, posiblemente, existirán mayores avances a medida que se van desarrollando nuevos componentes con el acompañamiento en la normativa legal del BCRA.

### **“Las tendencias que marcarán la industria de servicios financieros Preparados para despegar<sup>1</sup>”**

---

<sup>1</sup>Noticia página Deloitte

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/financial-services/articles/Las-tendencias-que-marcaran-la-industria-de-servicios-financieros-preparados-para-despegar.html>

Deloitte, junto con el World Economic Forum, ha realizado el siguiente estudio en el que quedan identificadas las áreas expuestas a una mayor disrupción por efecto de la tecnología.

Es evidente que la tecnología está cambiando los modelos de negocio del sector financiero. Los nuevos procesos establecidos por las entidades para dar respuesta a una nueva forma de relacionarse con los clientes y un nuevo marco competitivo son algunos de los nuevos retos para esta industria.

Deloitte, junto con el World Economic Forum, ha realizado el siguiente estudio en el que quedan identificadas las áreas expuestas a una mayor disrupción por efecto de la tecnología. Son estos aspectos del negocio los que necesitan de una respuesta rápida y efectiva por parte de las entidades.

En la investigación, en la que han participado instituciones financieras, analistas, start-ups así como el mundo académico, se han identificado una serie de cambios de especial relevancia en áreas como Medios de Pago, Mercado de Capitales, Gestión de Cuentas, Gestión de Inversiones y Seguros. Los procesos innovadores en el sector financiero han llegado para quedarse, y es necesario tomar medidas para adecuarse al nuevo panorama.”

### **Situación Económica actual**

La República Argentina se encuentra en una transición económica que la está llevando de una acentuada recesión hacia el lento camino a la recuperación. El crecimiento del producto bruto se estima entre un 2 y 3 por ciento para el periodo 2017, un marcado contraste con el derrumbe del 2016 que se ubicó en un orden cercano al 3%. La industria financiera está experimentando una baja en la actividad, particularmente en los canales minoristas ya que la disponibilidad de créditos sin interés para artículos personales se vio reducida. Además se debe tener en cuenta que la Argentina es una economía que tradicionalmente maneja un gran volumen de su producto de manera extra-bancaria, con una no menor porción de su actividad ni siquiera siendo declarada a las autoridades. Medidas de supuesto carácter extraordinario que siguen siendo prorrogadas como es el impuesto a las transacciones bancarias, coloquialmente conocido como impuesto al cheque, no ayudan a remediar la situación.

La Argentina se encuentra en una batalla por controlar la inflación del peso. Para lograr esto la autoridad reguladora, el Banco Central de la República Argentina, emite letras y títulos para absorber el excedente monetario y el poder ejecutivo juega con las tasas de interés intentando frenar el consumo fomentando el ahorro y deteniendo la espiral inflacionaria. Esta sintonía fina resultó en una suba de las tasas de interés en el mes de agosto que llevó al beneficio anual percibido por los inversionistas al rango del 26.5 por ciento, cómodamente por encima de la inflación pronosticada para el mismo periodo.

El gobierno que reemplazó a la administración anterior, promete fomentar la transparencia y eliminar medidas restrictivas que incentivan la informalidad. Algunas, como la obligatoriedad de los comercios minoristas a aceptar tarjetas de débito, han resultado en una mayor actividad financiera. Por otro lado otras, como la eliminación del anteriormente mencionado impuesto, quedan por verse.

En conclusión sobre el contexto de la industria financiera y de la situación económica, observamos que la Banca se encuentra en un contexto de bajas rentabilidades, grandes exigencias regulatorias y con una redistribución de sus capacidades para llegar a los clientes, marcadas, estas últimas, sobre todo, por la desaparición del canal presencial como forma predilecta de relación entre entidades y clientes.

Además, los cambios en la industria financiera son violentos debido a la innovación tecnológica en el mundo. El principal reto de las empresas es tener que reconvertirse en empresas más enfocadas a la tecnología, en un entorno de negocio que se ha hecho más retador, alejándose de sus orígenes puramente financieros. Esto requiere, primero, cambiar la forma de operar internamente. Se está transformando la organización, reevaluando los procesos y las fuentes de ingresos. El foco es la creación de plataformas que desintermedian a los principales operadores de servicios, independientemente de cuál sea su naturaleza, la interoperabilidad y capacidad de gestionar, conectar y hacer uso de elevados flujos de información y servicios de diversa índole, junto a una buena experiencia de usuario.

De ahora en adelante, tecnologías como blockchain, la apertura de APIs, la inteligencia artificial o la ciberseguridad van a dar otro gran impulso en la transformación del sector financiero en los próximos años.

## **Stakeholders**

### **Empleados**

El banco cuenta con una nómina de 1.189 empleados en sus 65 ubicaciones. Por su rubro se encuentran amparados bajo la jurisdicción del gremio de los empleados bancarios, famoso por proveer beneficios y abultados salarios para sus afiliados.

### **Clientes**

El banco tiene aproximadamente 700.000 clientes y éstos se encuentran divididos en:

- **Individuos**
  - Premium
  - Jubilados
  - Negocios y profesionales
  - Otros individuos

- **Empresas**

- Micro y Pyme
- Corporativas
- Institucionales
- Agro
- Negocios internacionales
- Leasing
- Banca privada

Además, cuenta con un market share del 1% y 0.8% en los rubros de depósitos y préstamos respectivamente. Esto representa una gran masa de clientes con un interés particular en el bienestar financiero de la institución.

### **Sindicatos**

Fundado en los años 20, la Asociación Bancaria es el gremio que agrupa a los empleados de bancos y financieras. Está bajo la órbita de la CGT y como se mencionó anteriormente, es famoso por los beneficios que brinda a sus afiliados.

### **Accionistas**

APELLIDO Y NOMBRE/RAZÓN SOCIAL	CAPITAL	VOTOS
COMAFI S.A.	76,36%	89,82%
FAMICER PARTICIPACIONES S.A.	7,32%	3,15%
PASMAN S.A.	6,94%	2,99%
DIASAU S.A.	2,34%	1,00%
BANCO COMAFI SA	1,92%	0,82%
DEPUEY S.A.	1,80%	0,78%
FLIACER PARTICIPACIONES S.A.	1,53%	0,66%
PECOTE S.A.	1,40%	0,60%
ACCIONISTAS AGRUPADOS (3)	0,39%	0,18%

### **BCRA**

Máximo organismo regulador de la actividad bancaria en la República Argentina. Su interés principal es la estabilidad del sistema financiero y la protección de los usuarios del mismo. Para lograr este objetivo la institución regula las tasas de interés, encajes y protocolos de operación de los bancos.

### **Organismos de contralor**

La República Argentina cuenta con numerosos organismos y entidades autárquicas encargadas de regular las actividades comerciales en general y las actividades financieras en particular. Entre estos se encuentran; la Comisión nacional de valores, Inspección

general de justicia y la dirección nacional de defensa al consumidor entre otros.

## **Sociedad**

Tras las repetidas crisis financieras, en particular el default del 2001 y sus consecuencias, la sociedad tiene un interés particular en el funcionamiento de los bancos y un razonable temor a los problemas que estos puedan tener. Como ya hemos mencionado, el principal activo de un banco, sobre todo en sociedades similares a la Argentina, es la confianza que se tenga en la entidad financiera.

## **Competidores**

El mercado financiero argentino está nutrido de diversas sucursales extranjeras y bancos nacionales. Entre los jugadores más importantes se encuentra el Banco de la Nación Argentina, Banco Provincia y Santander Río. Este último, recientemente, adquirió la banca minorista de Citi. Otros bancos competidores, con market shares similares al Comafi, incluyen al BIND, Itaú e Hipotecario.

## **Regulaciones Legales**

El banco se ve obligado a cumplir con la legislación de la república Argentina y con las regulaciones que dicte el Banco Central del país.

Además, el Banco Comafi está adherido al Código de Prácticas Bancarias, instrumento elaborado por todas las Asociaciones de Bancos y Entidades Financieras como un instrumento de autorregulación destinada a promover las mejores prácticas bancarias.

Esta iniciativa se suma al fuerte trabajo que Banco Comafi lleva adelante para reafirmar una vez más su compromiso con los más altos niveles de calidad para sus clientes.

Este trabajo en conjunto tiene como objetivo afianzar los derechos del usuario, brindar transparencia en la información a sus clientes y lograr una mejora continua en la atención de reclamos.

## **Normas de calidad exigibles para la industria bancaria**

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 22001
- OHSAS 18001

## Integración con el Medio Ambiente

La banca no es ajena a estas nuevas tendencias, pues los impactos ambientales afectan de forma importante el perfil de riesgo y la rentabilidad de los proyectos, y finalmente repercuten en la capacidad de pago de las empresas que los ejecutan.

Si una corporación empieza a descuidar el medio ambiente y a afectar el ecosistema de las comunidades en las que opera, seguramente generará un fuerte descontento y desaprobación social. Esto afectará negativamente la capacidad de pago de la empresa cuando ésta sea objeto de multas, cierres y sanciones por los accidentes causados.

En lo que le respecta, el Banco Comafi ayuda a contribuir con el medio ambiente con distintas acciones. Por ejemplo, a través de su página web motiva a sus clientes a acceder a la misma y obtener de forma online a los últimos resúmenes de Cuentas y Tarjetas de Crédito. Para evitar imprimirlos y ayudar con el cuidado del medio ambiente.



### Canales de Atención



## ADHERITE A E-RESUMEN

Accedé online a tus últimos resúmenes de Cuentas y Tarjetas de Crédito.

Con los Resúmenes Online de Banco Comafi tenés acceso inmediato a tus últimos 18 resúmenes de Cuentas y de tus Tarjetas de Crédito.

### BENEFICIOS

- ▶ Seguros: solo vos podés acceder para consultarlos.
- ▶ Rápidos: se envían automáticamente y podrás descargarlo en cualquier momento.
- ▶ Ecológicos: contribuimos al cuidado del planeta y protección del medio ambiente evitando el uso de papel.

AYUDANOS A CUIDAR NUESTRO PLANETA - Sumate vos también!

A su vez, en su página el banco comparte noticias relacionadas con el medio ambiente y cómo actuar de acuerdo al impacto social y ambiental.

### Cómo es un emprendedor sustentable

▶ Talento sustentable

Concibe el proyecto empresarial como una totalidad, con un foco concreto de resultados y aportes que procura lograr con su emprendimiento. Su modelo de desarrollo prioriza la viabilidad de la empresa y de la sociedad en la que vivirán las generaciones futuras.

▶ Responsabilidad

Está comprometido con la efectiva implementación de soluciones que consideran el bien común con realismo. Asume un equilibrio integral: considera el presente y futuro del emprendimiento, su impacto social y ambiental. Valoriza la ética, con sentido colectivo y conciencia de aporte a la comunidad.

▶ Capacidad de adaptar e innovar

Revisa permanentemente el emprendimiento para reconvertir lo que pone en riesgo la sustentabilidad, sumando a los modelos conocidos la apertura, amplitud y vocación para buscar respuestas consistentes a los problemas e incertidumbre. Se ocupa de crear nuevos bienes y servicios con mayor sustentabilidad.

## MICROENTORNO

### ★ Banco Comafi

#### Misión, Visión y Valores

“Somos un banco con un compromiso diferente, un banco que cree que solo nos va bien si a nuestros clientes también.”

Política de Calidad. “Banco Comafi se compromete a brindar servicios y soluciones financieras buscando satisfacer las necesidades de sus clientes atendiendo las normativas y reglamentaciones vigentes.”

“Nuestro objetivo es ser reconocidos y **diferenciarnos por nuestra calidad de atención y servicio.**”

“Nos comprometemos a mejorar continuamente, promoviendo en nuestra organización la cultura de la calidad, acompañando a través de mediciones y supervisiones la gestión diaria e implementando las mejoras y correcciones que surjan de este proceso.”

“El cliente es la razón principal de nuestro trabajo y para nosotros es un gusto atenderlo.”

#### Descripción del Banco

- Es uno de los bancos privados argentinos de mayor crecimiento de los últimos años.
- Es uno de los 20 bancos más importantes del país.
- Como banco comercial universal, opera en todos los sectores: minorista, PyME, corporativo, comercio exterior, de inversión, trading, banca privada y negocios fiduciarios.

- ❑ A través de la red de 64 sucursales, el centro de atención telefónica y Home Banking, atienden las necesidades financieras de miles de compañías y personas en la Argentina.
- ❑ Encabeza un grupo de empresas argentinas de finanzas y servicios integrado también por: The Capita Corporation, Provencred, Crediclick, Credial, Cuota Ya, Comafi Bursáti y Comafi Fiduciario Financiero.
- ❑ Es un banco con un compromiso diferente, un banco que cree que solo le va bien si a los clientes también les va bien. Y que a sus clientes les vaya bien, para ellos quiere decir que les va bien hoy y en el futuro.

LOCALIZACIÓN EN EL PAÍS DE:	Filiales				Cajeros		
	Hab.	Aut.	Solic.	Total	Hab.	Solic.	Total
CAPITAL FEDERAL	17	0	0	17	24	0	24
BUENOS AIRES	41	0	0	41	82	2	84
CORDOBA	1	0	0	1	1	0	1
MENDOZA	1	0	0	1	4	0	4
SAN JUAN	1	0	0	1	1	0	1
SAN LUIS	1	0	0	1	2	0	2
SANTA FE	2	0	0	2	2	0	2
TUCUMAN	1	0	0	1	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>65</b>	<b>117</b>	<b>2</b>	<b>119</b>

## Historia

Comafi S.A. comenzó a operar en 1985 como exitoso agente de mercado abierto, especializado en trading de títulos públicos, pases y otras operaciones financieras. Desde entonces, ha venido creciendo en forma sostenida.

En 1992 adquirió la filial argentina de Banco di Napoli, pasando a ser así una entidad bancaria mayorista con activa participación en la compra y venta de bonos y acciones, banca corporativa y de inversión, y operaciones de mercados de capitales. También se convirtió en uno de los líderes en administración fiduciaria y desarrollo de productos financieros para empresas basados en fideicomisos.

Su destacada trayectoria en el mercado de capitales local en los últimos años incluye la organización y colocación de deuda en pesos de importantes empresas como Edesur, Edenor y Camuzzi Gas Pampeana, entre otras.

El crecimiento sostenido de Banco Comafi se potenció a partir de su expansión al sector financiero minorista, en 2002, cuando abrió una de las redes de sucursales más

importantes de Capital y Gran Buenos Aires. Desempeñó así, como banco privado nacional, un importante rol en la recuperación de la actividad financiera argentina luego de la crisis 2001-2002.

Enmarcado en su estrategia de crecimiento como proveedor de servicios financieros ágiles y flexibles, el grupo Comafi ha realizado importantes adquisiciones. Entre ellas se destacan: The Capita Corporation, la primera empresa especializada en leasing de la Argentina; Crediclick, la primera compañía de créditos personales 100% por Internet, y Microlending Argentina (Mila), uno de los mayores especialistas en créditos prendarios del país.

Una de las más destacadas incorporaciones, concretada a principios de 2009, ha sido Provencred. Con más de 35 años de experiencia en el mercado de préstamos personales y tarjetas de crédito, y fuerte presencia en el interior del país, esta compañía viene desarrollando con gran éxito su relanzamiento comercial como especialista en financiación minorista de sectores no bancarizados.

Asimismo, para seguir ampliando su presencia en banca corporativa y de inversión, Banco Comafi adquirió en 2010 la sucursal argentina de ABN AMRO Bank, N.V. (actualmente The Royal Bank of Scotland N.V.)

Últimamente, Banco Comafi puso en marcha una estrategia de expansión hacia el interior del país que ha dado lugar a la apertura de nuevas sucursales en Mendoza, Mar del Plata, Córdoba, Rosario, Olavarría y Campana, además de Lomas de Zamora, en el corazón del sur del Gran Buenos Aires.

## Organigrama

### Miembros del Directorio

- Guillermo A. Cerviño, Presidente
- Francisco G. Cerviño, Vicepresidente
- Estanislao Díaz Saubidet, Director
- Eduardo J. Racedo, Director
- Eduardo E. Maschwitz, Director
- Carlos M. Basaldúa, Director
- Alberto Nougues, Director
- Maricel Lungarzo, Directora

### Comisión Fiscalizadora

- Fernando G. David, Síndico Titular

- Tomás Camps, Síndico Titular
- Jorge A. Perdomo, Síndico Titular
- Jorge L. Perdomo, Síndico Suplente
- Ignacio A. David, Síndico Suplente
- Pedro Perisse, Síndico Suplente

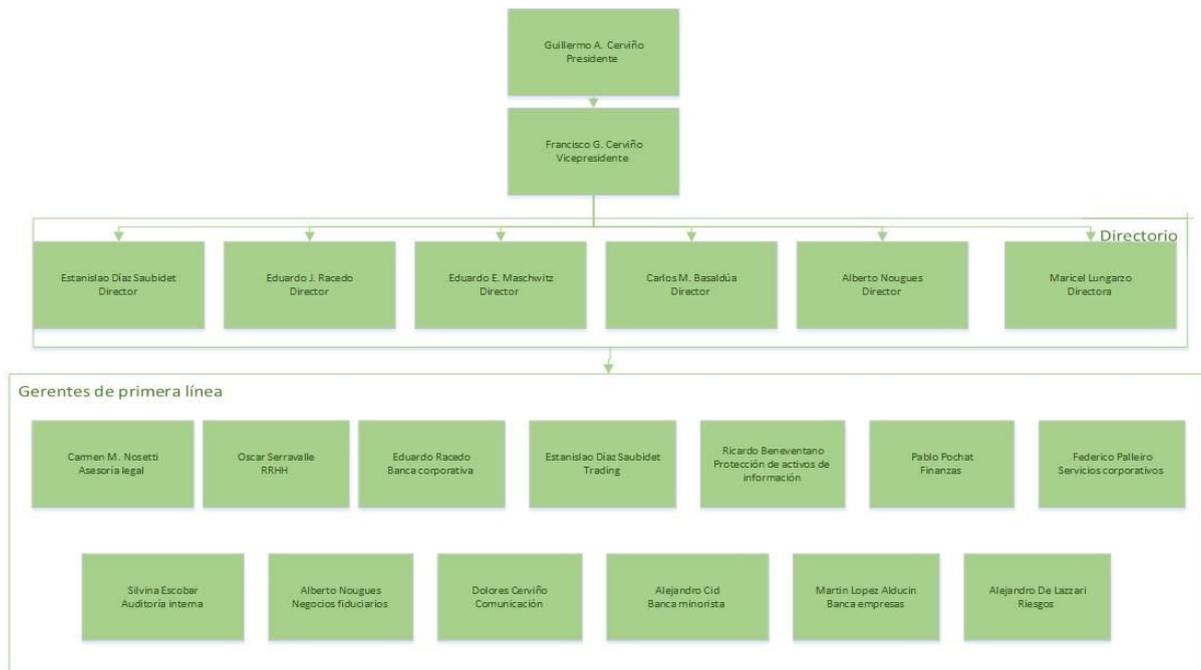
#### Gerentes de primera línea

- Silvina Escobar, Auditoría Interna
- Carmen M. Nosetti, Asesoría Legal
- Oscar Serravalle, Recursos Humanos
- Eduardo Racedo, Banca Corporativa
- Estanislao Díaz Saubidet, Trading
- Pablo Pochat, Finanzas
- Alberto Nougues, Negocios Fiduciarios
- Alejandro Cid, Banca Minorista
- Martín López Alducin, Banca Empresas
- Alejandro De Lazzari, Riesgos
- Ricardo Beneventano, Protección de Activos de Información
- Dolores Cerviño, Comunicación
- Federico Palleiro, Servicios Corporativos

#### Comités

- Comité de Auditoría
- Comité de Prevención de Lavado de Dinero
- Comité de Tecnología Informática
- Comité de Evaluación Interna de Riesgos Tecnológicos
- Comité de Gestión Integral de Riesgos
- Comité de Activos y Pasivos
- Comité de Negocios Corporativos e Institucionales
- Comité de Créditos PyME
- Comité de Clientes en Seguimiento Especial
- Comité de Pruebas de Tensión
- Comité de Riesgo de Crédito y Seguimiento de Cartera Mayorista

- Comité de Gestión de Riesgo Reputacional
- Comité de Titulización
- Comité de Gestión del Riesgo Operativo y Continuidad de Negocios
- Comité de Riesgo de Crédito y Seguimiento de Cartera Minorista



## Productos y Servicios

- Cuentas:
  - Caja de Ahorro
  - Comafi Ahorro
  - Comafi Global
  - Comafi Classic
  - Comafi Premium
  - Comafi Platinum
  - Comafi Emprendedores
- Tarjetas:
  - Chicas en New York

- Visa Internacional
- Visa Gold
- Visa Platinum
- MasterCard Gold
- MasterCard Platinum
- MasterCard Internacional
- Visa Débito
- Diners Club Internacional
  
- Préstamos:
  - Préstamo Comafi Clásico
  - Préstamo Comafi Sueldo
  - Préstamo para jubilados
  
- Seguros:
  - Hogar
  - Accidentes
  - Tecnología
  - Plan de pagos
  - Robo en cajero y bolso protegidos
  
- Inversiones:
  - Plazo fijo tradicional
  - Inversión a plazo precancelable
  - Plazo fijo con pago periódico de interés a tasa fija
  - Fondos comunes de inversión
  - Fideicomisos financieros
  - Compra y venta de títulos públicos.
  
- Comafi Sueldo

- Jubilados
  
- Beneficios:
  - Tevabien beneficios
  - Tevabien Suma
  
- Otros servicios:
  - Cajas de Seguridad
  - Operaciones con el exterior
  - Traslado de fondos y valores
  - Billetera virtual todo pago.

### **Negocios más específicos del banco**

- [tevabien.com](http://tevabien.com)
- Espacio PYME
- Comafi Inversiones
- Comafi Chicas

### **Canales**

- Sucursales y cajeros

El banco cuenta con 64 sucursales distribuidas a lo largo del país. No tiene sucursales ni subsidiarias en el extranjero.

Sede central: Av. Roque Saenz Peña 660, Capital Federal

- Home Banking

Realiza en forma ágil, fácil y segura operaciones y consultas a través de Internet. El banco a tu alcance, en cualquier lugar del mundo, las 24 horas del día los 365 días del año.

- Apps
- Teléfono
- E- mail

## Analisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alianza con paypal: permite depositar un pago internacional en una cuenta en Argentina</li> <li>● Variedad de productos</li> <li>● Promociones en una gran variedad de marcas</li> <li>● Sistema de puntos para canjear por productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de liquidez de los bancos por el blanqueo del 2016</li> <li>● Tras la fusión con Deutsche Bank pueden ganar mercado en la banca mayorista</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baja participación en el mercado minorista</li> <li>● Falta de marketing</li> <li>● No está presente en todo el país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las criptomonedas van ganando mercado</li> <li>● Gremio muy fuerte</li> </ul>

## Competidores

Entidad	Depósitos Totales					Préstamos Totales				
	Ubicación		Monto En millones de pesos	Participación %	Variación %	Ubicación		Monto En millones de pesos	Variación %	
	Mar. 2016	Mar. 2015				Mar. 2016	Mar. 2015			
1 BANCO DE LA NACION ARGENTINA	1	1	331,006.1	23.7%	13.0	1	1	158,070.7	17%	19.6
2 BANCO SANTANDER RIO S.A.	3	3	123,487.9	8.8%	63.2	3	3	84,318.7	9%	43.1
3 BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.	4	4	107,276.1	7.7%	58.4	4	4	78,116.6	9%	45.3
4 BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	2	2	145,161.9	10.4%	51.1	2	2	84,699.2	9%	39.7
5 BBVA BANCO FRANCÉS S.A.	5	5	80,017.4	5.7%	44.6	5	6	57,619.3	6%	36.9
6 BANCO MACRO S.A.	6	6	74,015.4	5.3%	43.2	6	5	56,421.6	6%	30.0
7 BANCO CREDICOOP Coop. Ltda.	7	7	57,401.1	4.1%	43.5	12	11	26,991.2	3%	26.5
8 HSBC BANK ARGENTINA S.A.	9	8	51,441.7	3.7%	34.7	8	8	35,424.9	4%	26.9
9 BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	8	9	52,849.9	3.8%	43.1	7	7	37,823.3	4%	28.6
10 CITIBANK N.A.	12	12	37,191.0	2.7%	48.6	11	12	28,796.3	3%	39.5
11 INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA (ARGENTINA) S.A.	11	11	37,384.3	2.7%	37.6	9	10	31,028.6	3%	39.6
12 BANCO PATAGONIA S.A.	10	10	41,436.9	3.0%	41.9	10	9	30,367.3	3%	34.6
13 BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.	13	13	29,235.0	2.1%	52.1	15	16	18,315.0	2%	41.8
14 BANCO SUPERVIELLE S.A.	14	14	23,870.2	1.7%	37.3	13	14	19,590.2	2%	40.9
15 NUEVO BANCO DE SANTA FE SOCIEDAD ANONIMA	15	16	22,797.7	1.6%	55.7	16	15	17,363.5	2%	30.1
16 BANCO HIPOTECARIO S.A.	16	15	20,182.0	1.4%	19.0	14	13	18,566.8	2%	14.5
17 BANCO ITAU ARGENTINA S.A.	18	18	13,741.8	1.0%	23.5	17	17	13,106.8	1%	11.2
18 BANCO COMAFI SOCIEDAD ANONIMA	19	19	11,732.0	0.8%	42.0	19	19	7,557.6	1%	32.2
19 BANCO INDUSTRIAL S.A.	23	22	8,278.4	0.6%	23.0	20	20	5,854.8	1%	23.9
20 BANCO DE LA PAMPA S.E.M.	20	20	10,607.3	0.8%	34.5	22	22	5,455.7	1%	38.5
21 OTROS	21	21		8.6%					10.5%	

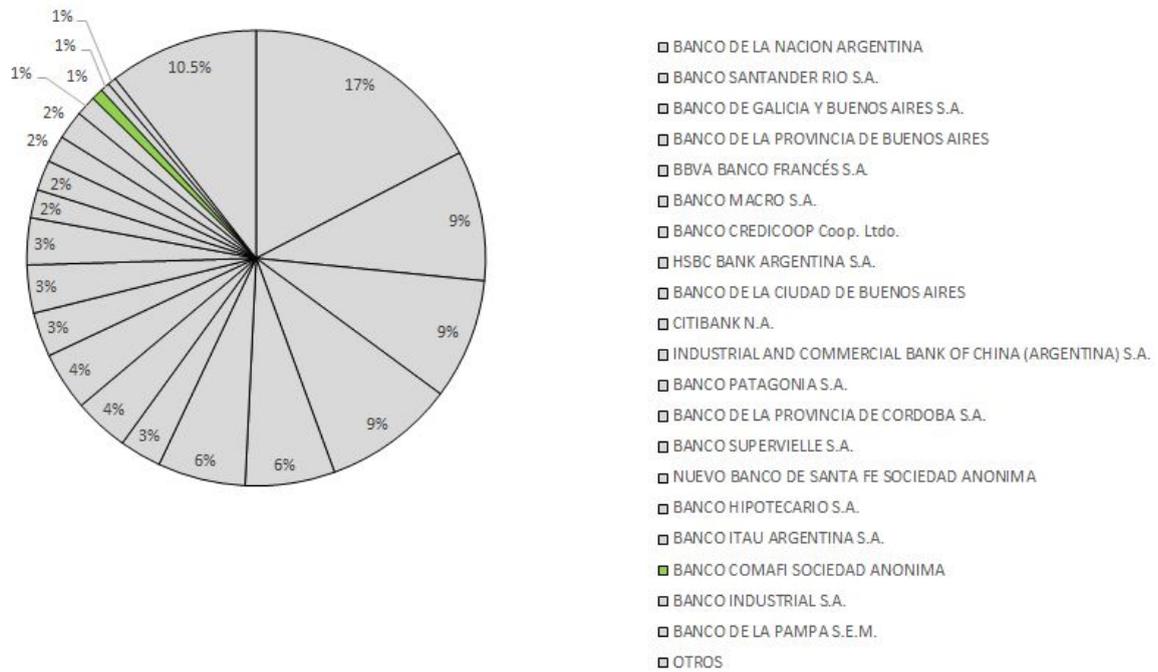
2

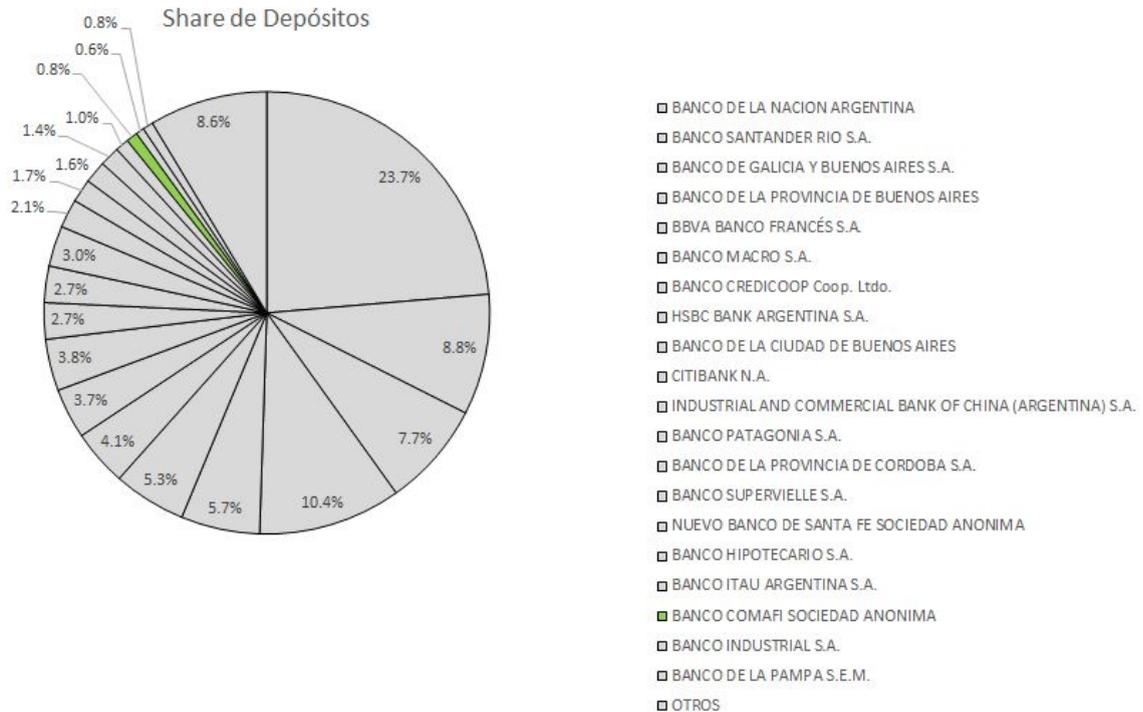
Según información extraída de la asociación argentina de bancos el Banco Comafi se posiciona en el puesto 18. Los principales banco del país son el Banco Nación, el Santander Río y el Galicia.

<sup>2</sup><http://www.aba-argentina.com/category/informes/>

Además de la competencia entre bancos, nuevos medios de financiamiento se están viendo en los países industrializados. Términos como Equity crowdfunding, Fintech, peer to peer lending y la llamada “Uberización” de la economía prometen revolucionar el sistema financiero global. Sin embargo pocas de estas tendencias se están viendo por el momento en la República Argentina. Las principales alternativas que se ven en el día a día son, la compra de dólares por particulares en el rubro de los ahorristas y los pagos extra bancarios para las transferencias y depósitos. Otra alternativa también muy presente son, los préstamos por parte de pequeñas entidades financieras. Estas instituciones al no estar autorizadas a tener una caja de ahorros, están sujetas a menores regulaciones que los bancos tradicionales. Ofreciendo tasas altísimas a consumidores de bajo poder adquisitivo, suelen emitir préstamos sin la más mínima verificación crediticia, resultando en problemas de pagos que se compensan con las amortizaciones de los elevados intereses del resto de la clientela.

Share de Préstamos





En los gráficos adjuntos se pueden ver los mercados argentinos para depósitos y préstamos bancarios. Como se puede observar en la sección resaltada, Comafi es un jugador relativamente pequeño en comparación a los grandes bancos nacionales, como pueden ser el Galicia y Santander, que en ambos rubros tienen una presencia cercana al 10% del mercado. El banco se ubica al nivel de los bancos que poseen el 1% del mercado, como podrían ser los bancos Itaú en el rubro de depósitos y el Banco industrial en cuanto a préstamos. Con este share, Banco Comafi queda en el puesto número 18 del ranking.

### Proveedores

- Cajeros automáticos: Red Banelco
- Transporte de caudales
- Tarjetas de crédito: Visa y Mastercard en distintas presentaciones.
- Sistemas/software: acuerdo con Microsoft para la provisión de varias herramientas informáticas para mejorar el servicio al cliente y la gestión interna, algunos de los sistemas que tienen son:
  - CRM Dynamics
  - Social Engagement
  - ERP con módulos para manejar los procesos de compra y pago a proveedores
  - Módulo de marketing digital que brinda información de gestión basada en Power BI
  - Office 365 en todos los puestos de trabajo para mejorar la productividad de oficina

- Auditoría externa: consiste en el análisis de la información de los estados contables, es realizada por EY.

## Variables Financieras

### ESTADO DE RESULTADOS

	JUN-15	JUN-16	VAR.	VAR %
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>2.526,5</b>	<b>3.563,4</b>	<b>1.036,9</b>	<b>41%</b>
Intereses por financiaciones	1.955,9	2.366,9	411,0	21%
Resultado neto de títulos públicos y privados	478,3	972,3	494,0	103%
Diferencia de cotización de moneda extranjera	53,7	86,9	33,2	62%
Otros ingresos financieros	38,5	137,3	98,8	257%
<b>Egresos Financieros</b>	<b>-1.373,9</b>	<b>-1.993,0</b>	<b>-619,1</b>	<b>45%</b>
Intereses por depósitos	-969,0	-1.441,0	-472,0	49%
Intereses por otras obligaciones	-178,7	-250,0	-71,3	40%
Aporte al fondo de garantía de los depósitos	-39,7	-51,9	-12,2	31%
Otros egresos financieros	-186,4	-250,1	-63,7	34%
<b>Margen Bruto de Intermediación</b>	<b>1.152,6</b>	<b>1.570,4</b>	<b>417,8</b>	<b>36%</b>
Cargo por incobrabilidad	-350,2	-313,7	36,4	-10%
Ingresos netos por servicios	528,5	643,2	114,7	22%
Gastos de administración	-1.193,5	-1.620,0	-426,5	36%
Utilidades diversas netas	186,2	282,6	96,4	52%
<b>Resultado antes de imp. a las ganancias</b>	<b>323,6</b>	<b>562,4</b>	<b>238,8</b>	<b>74%</b>
Impuesto a las ganancias	-96,3	-150,9	-54,6	57%
<b>Resultado neto</b>	<b>227,3</b>	<b>411,4</b>	<b>184,1</b>	<b>81%</b>

	Jun-2015 (1)	Jun-2016 (1)	Jul-2016	Ago-2016	Set-2016 (8)
<b>ACTIVO</b>	<b>12.096,8</b>	<b>17.294,9</b>	<b>16.415,2</b>	<b>16.570,9</b>	<b>17.769,5</b>
Disponibilidades	1.502,5	2.178,3	2.428,0	2.444,6	2.956,8
Títulos Públicos y Privados	2.028,6	2.430,1	2.219,4	1.359,0	1.119,5
<b>Préstamos</b>	<b>5.953,3</b>	<b>8.199,5</b>	<b>8.294,8</b>	<b>8.964,5</b>	<b>9.603,5</b>
Sector Público no Financiero	0,9	0,1	0,2	0,2	0,2
Sector Financiero	106,7	429,4	401,6	438,8	419,7
Sector Privado no Financiero y Residentes en el Ext.	6.213,2	8.144,9	8.296,8	8.939,6	9.600,8
Adelantos	1.008,2	897,0	966,5	850,5	1.040,3
Doc a sola firma, descont. y comprados	584,9	641,4	703,0	889,4	944,1
Hipotecarios	64,4	56,2	55,5	47,7	65,6
Prendarios	84,8	46,9	43,7	40,5	38,0
Personales	1.146,2	1.472,4	1.507,1	1.586,5	1.642,3
Otros	3.183,2	4.863,8	4.844,1	5.338,6	5.676,3
Intereses y dif. cotiz. deveng. a cobrar	141,5	167,3	177,0	186,4	194,3
Previsiones	-367,6	-374,8	-403,7	-414,1	-417,2
<b>Depósitos</b>	<b>8.604,9</b>	<b>12.165,9</b>	<b>11.729,6</b>	<b>11.836,2</b>	<b>12.490,3</b>
Sector Público no financiero	442,1	452,2	403,1	312,8	327,7
Sector Financiero	1,0	0,3	0,8	0,7	0,9
Sector Privado no Financiero y Residentes en el Ext.	8.161,8	11.713,4	11.325,7	11.522,7	12.161,7
Cuentas corrientes	2.162,7	2.612,1	2.221,8	2.247,2	2.424,8
Caja de ahorros	1.063,8	1.685,1	1.683,7	1.673,4	1.815,6
Plazo fijo e inversiones a plazo	4.726,0	7.040,7	7.059,6	7.214,6	7.404,6
Otros	91,4	135,7	152,9	158,3	268,9
Intereses y dif. cotiz. deveng. a pagar	117,9	239,8	207,7	229,2	247,9

## Alianza con PayPal

“El banco local Comafi se alió con el gigante de pagos PayPal y permite tanto recibir dinero de afuera como realizar compras en sitios del exterior. Con un fuerte foco en emprendedores y freelancers con ventas internacionales, proyectan un crecimiento anual de 40% de los clientes de la plataforma.

Primero, instrumentaron la posibilidad de recibir depósitos de cuentas internacionales a través de PayPal y con sólo dos clicks y depositarlos en su cuenta bancaria local, clave para freelancers y exportadores. Ahora, lanzaron el servicio de recargas para poder depositar directamente en la cuenta de PayPal y poder comprar en sitios del exterior, sin la necesidad de usar una tarjeta de crédito internacional.

"El principal potencial es darle la posibilidad a cualquier argentino de poder consumir en el exterior: desde pagar su cuenta de Netflix o Spotify, comprar algo en eBay, en Aliexpress, pagar desde pasajes hasta juegos on line", detalló Martín Borchardt, CEO de Nubi."<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Nota Diario El Cronista - Viernes 21 de Julio de 2017

## Going in Position

## Definición del caso

Se va a trabajar alrededor de la problemática relacionada con el proceso de Alta y Liquidación de Operaciones de Cambio que utiliza el banco actualmente.

Este proceso está principalmente relacionado con las operaciones de Comercio Exterior y con cualquier otra que involucre el cambio de divisas, como por ejemplo importaciones, exportaciones y transferencias en general, y por lo tanto su **eficiencia es crítica** para el banco.

A partir de un primer análisis se ve claramente que el proceso es altamente manual, que muchos de los pasos se manejan en papel, que hay sistemas de diferentes proveedores y que hay muchas idas y vueltas de información entre los distintos participantes.

Lo mencionado anteriormente hace que el proceso tenga costos muy elevados para el banco, ya que no está automatizado e intervienen muchas personas, aproximadamente 4 o 5, en cada operación; en muchos de los casos, esta cantidad es innecesaria ya que hay pasos del proceso que podrían saltarse si se lograra que el proceso sea más eficiente. Asimismo es muy propenso a fallas, con los consiguientes riesgos de pérdidas monetarias o sanciones regulatorias; y lo más grave es que por problemas de lentitud o errores se corre el riesgo de perder clientes u operaciones importantes.

En cuanto a los tiempos, nos informaron que según los tableros de control del Banco, lo que se tarda en recolectar la documentación es de aproximadamente 54 minutos y luego se tarda entre 30 y 40 minutos en realizar la operación transaccional del cierre de cambio que incluye elaborar una minuta, cotizar el tipo de cambio, solicitar supervisión y archivar el legajo. Es decir que calculamos que el proceso final lleva aproximadamente una hora y media.

Por otra parte, en el análisis de la industria y la empresa que hemos realizado, y la reunión con el Banco, inmerso en plena revolución digital, se vió que una problemática clave en la industria de la Banca Minorista es la automatización de operaciones, e intentar limitar el contacto con el cliente a aspectos más comerciales o de negocio. Así planteado, el proceso parece lento, costoso y complejo.

Por otro lado, los representantes del Banco confirmaron nuestras conclusiones previas, acerca de que uno de sus diferenciadores es el nivel de servicio, y por lo tanto son aversos al riesgo de perder clientes importantes o bajar la calidad de atención al cliente.

Un aspecto a tener en cuenta para las siguientes etapas de este proyecto, es la percepción que nos expresaran respecto a la resistencia al cambio por parte de los empleados que llevan a cabo las actividades del proceso, por el temor que lo que hacen hoy en día se vuelva obsoleto y por lo tanto, pierdan su trabajo.

## **Comparación con otros bancos (Benchmark)**

Comparamos la problemática del Banco Comafi, con un banco bastante más grande como es el ICBC; y este último parece tener los mismos problemas operativos respecto a este proceso, por lo cual no sería de extrañar que sea un problema común en los bancos minoristas locales. Sería entonces para el Banco Comafi una ventaja competitiva si logra una mejora sustancial de este proceso.

## **Impactos de no optimizar el proceso**

Luego de reunirnos con el cliente, pudimos observar que hoy en día el Banco está buscando realizar mejoras en el área de Comercio Exterior, como por ejemplo la implementación del E-Banking un sistema desde el cual el cliente carga la operación al sistema directamente y los empleados la retoman y automáticamente queda registrada en el sistema. Unos datos vienen cargados por el cliente, otros la completan los empleados y ya quedan en el mismo. Eso se hace hoy con empresas, no con particulares. Esto elimina intervención humana. A partir de esta nueva mejora, aumentaron las operaciones del área, hoy en día por este medio se realizan aproximadamente 172 operaciones al mes la cuales son adicionales a las 1407 operaciones mensuales que se hacen por el medio tradicional.

A partir de esto, podemos deducir que con las mejoras que nosotros podamos proponer no solo agilizaremos el proceso y el trabajo diario de cada persona, por la cantidad de tiempo que le dedican al proceso, sino que también aumentarían las operaciones. Es por esto que si no se optimiza dicho proceso, las operaciones diarias se verían afectadas en forma negativa.

## **Objetivo general del proyecto**

El objetivo general que nos planteamos con este proyecto es, luego de efectuar el correspondiente análisis, proponer mejoras que tiendan a agilizar el proceso mediante la automatización de la mayor cantidad de actividades posibles del mismo, para así poder mejorar el servicio, reducir la complejidad y disminuir los costos.

Objetivos cualitativos:

- Mejorar el funcionamiento del proceso interno y de la relación entre las áreas
- Dar mayor agilidad al proceso mediante la reducción de tiempos muertos. Un caso claro de esto, es cuando la documentación requerida llega al área de comercio exterior por parte del cliente, y los empleados tienen que ir a buscarla. Esto genera una pérdida de tiempo entre que el empleado deja de hacer la tarea que estaba haciendo, se levanta a buscar el sello de “recibido”,

va a buscar dicha documentación necesaria y vuelve a lo que estaba haciendo.

- Mejorar la satisfacción del cliente respecto de este tipo de operaciones gracias a la reducción de tiempos que se busca lograr.
- Evitar la pérdida de operaciones por la lentitud o complejidad del proceso

Objetivos cuantitativos:

- Minimizar la cantidad de errores humanos mediante la implementación de un sistema, estos errores impactan en el proceso ya que generan demoras, afectando directamente la agilidad del mismo, y en la mayoría de los casos pueden ser evitados si se lograra automatizar la actividad. A su vez hay muchos datos importantes que son registrados en papel, y si el mismo se pierde no quedó asentado en ningún lugar, por eso es preferible cargar todos los datos en el sistema.
- Disminuir el tiempo que toma el proceso desde que se inicia hasta llegar al final en al menos un 10%. Se plantea el logro de este objetivo mediante la reducción de pasos innecesarios en el proceso
- Automatizar al menos una actividad mediante la implementación de herramientas informáticas

Los objetivos cualitativos y cuantitativos del proyecto se definen a partir del análisis del proceso asignado y de la información relevada durante la entrevista con el banco.

Las metas que buscamos cumplir tienen que ver con lograr una mayor automatización del proceso para así reducir las demoras en el procesamiento de las operaciones de comercio exterior.

El cumplimiento de los objetivos se medirá a futuro, si se llegara a implementar en el Banco la solución propuesta, mediante indicadores a definir durante la etapa siguiente.

El enfoque del trabajo, como mencionamos anteriormente, es mejorar la agilidad y la automatización del proceso. Las fuentes de relevamiento que vamos a utilizar son nuestros contactos dentro del banco mediante el intercambio de e-mails y, si fuera necesario, mediante reuniones en las oficinas. La idea es que el relevamiento tome alrededor de tres semanas ya que es el tiempo con el que contamos antes de presentar el diagnóstico al que llegamos.

## Definición del alcance

### Sectores Involucrados:

- Operaciones de Comercio Exterior: es el actor principal del proceso y quien lleva la mayor carga operativa.
- Negocios Internacionales: intervienen a través de los Oficiales de Negocio en las operaciones más importantes.
- Prevención de Lavado de Dinero: encargada de verificar las transacciones sospechosas. Pueden saltar alertas de seguridad y es esta persona la responsable de confirmar si la alerta es correcta o si se puede continuar con el flujo del proceso. Normalmente, esto también puede afectar la agilidad ya que si no está atento para desestimar la alerta se pueden generar grandes demoras en el procesamiento de la documentación.
- Mesa de Operaciones: responsable del cierre de cambio.
- Impuestos: se encarga de analizar los casos en que el cliente está obligado a pagar impuesto a las ganancias. También se elevan a este área los casos en que el cliente considera que no debe pagarse impuesto y el banco considera que sí.

### Personas Involucradas:

- Operador de Comercio Exterior: encargado de las tareas operativas del proceso. Son los que llevan a cabo la mayoría de las actividades del proceso y es de ellos de quien depende la agilidad del mismo.
- Supervisor de Comercio Exterior: responsable de la verificación de la liquidación de cierre de cambio en las operaciones.
- Oficiales de Negocio: a cargo de efectuar el cierre de cambio. Son ellos quienes mantienen el contacto con los clientes más importantes, generalmente corporativos, y en muchas instancias hay una parte del proceso que pasa por ellos.
- Gerente de Comercio Exterior: interviene en ausencia del Supervisor a cargo de las autorizaciones de la liquidación de cierre de cambio en las operaciones.

## Actores/Stakeholders

Los grupos clave involucrados en el proceso que identificamos son:

- Clientes: el proceso los afecta directamente en cuanto a velocidad, calidad y fallas que pudieran presentarse. En cuanto a la información que obtuvimos del contexto, presentado en el estudio de Industria y Empresa, podemos ver que la confianza que tiene la sociedad en la entidad financiera es el principal activo de un banco, por ende si se presentan fallas, o la calidad del servicio no es la adecuada, el banco puede llegar a perder un actor clave.
- Directiva del Banco: ya que están involucradas muchas operaciones críticas, y los costos y la calidad tienen que estar de acuerdo con la estrategia.
- Oficiales de Negocio: los problemas en el proceso implican el riesgo de perder clientes u operaciones, afectándolos directamente.
- Operadores de comercio exterior: Precisan un sistema ágil y eficiente mejorando el tiempo de su trabajo; pero también tienen preocupación por sus puestos de trabajo.
- Responsable de prevención del lavado de dinero: Tienen la responsabilidad de una actividad crítica como es detectar operaciones sospechosas, y la presión del negocio de no frenar el proceso.
- Supervisores y el Gerente de comercio exterior: Necesitan que el proceso sea ágil para dar un buen resultado y tienen que lidiar con los temores de su equipo por un posible cambio.
- BCRA y AFIP: Requieren que se cumplan las normativas, y por lo tanto generan mayor presión burocrática al proceso. Como vimos en el informe anterior, el BCRA interviene regulando de la actividad bancaria en la República Argentina y uno de sus objetivos es controlar protocolos de operación de los bancos.

### **Macro entorno del proceso:**

El Macro proceso que engloba la actividad relevada se denomina “Comercio Exterior”. Esta área abarca un gran número de productos cuyo común denominador es la naturaleza interfronteriza de los mismos. A nivel Macro se puede apreciar como esta gran área interactúa con otros departamentos, generando una estructura más bien matricial ya que comercio exterior incluye procesos muy simples como puede ser el giro de divisas por particulares a bancos extranjeros hasta procesos extremadamente complejos, como pueden ser las aperturas de cartas de crédito que dan intervención a gran número de departamentos y gerencias de soporte.

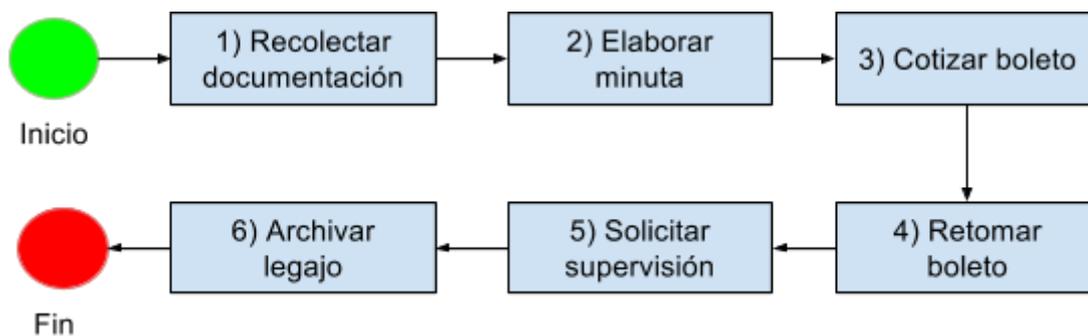
### **Definición del proceso:**

Recolectamos toda la documentación provista por el cliente y, a pesar de que hay muchos procesos en el área de comercio exterior, en el momento en el que es

necesario liquidar un tipo de cambio todos remiten al mismo proceso, el que aparece con el título: “Comex - Exportaciones - Cierre de cambio”.

El proceso abarca desde la verificación de la documentación recibida hasta el cierre de cambio de la operación. El input para que el proceso se lleve a cabo puede darse por: una transferencia, la necesidad de pagar una importación o recibir el pago por una exportación. Luego se empieza a recolectar la documentación necesaria para llevar adelante la operación. El output general del proceso es el cierre del cambio para poder completar la transacción.

A continuación se puede ver un diagrama general del proceso:

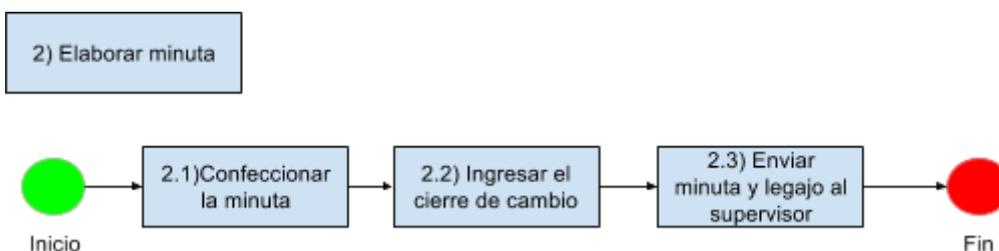


1) Recolectar la documentación provista por el cliente, este proceso tarda aproximadamente 54 minutos en realizarse y cada operador es responsable de recibir la documentación a medida que llega al banco.

2) Elaborar una minuta manual:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Supervisor de comercio exterior



2.1) El operador confecciona la minuta y se la envía al supervisor para que realice el cierre de cambio

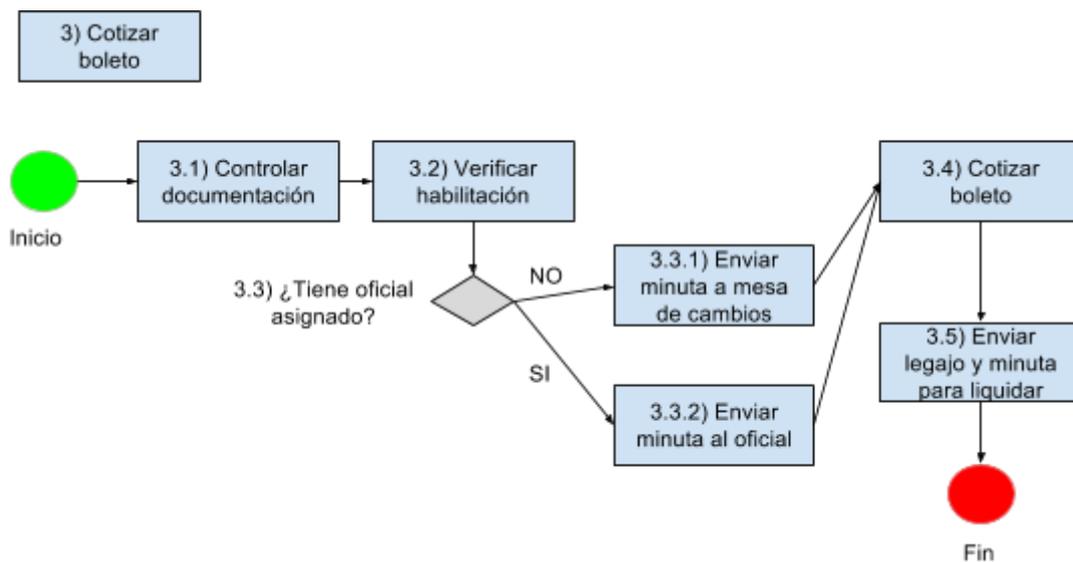
2.2) El supervisor ingresa el cierre de cambio, provisto por la mesa de cambios y vuelve a enviar la minuta al operador para que termine de completarla

2.3) El operador completa los datos faltantes en la minuta y se la envía junto con el legajo de la operación al supervisor para ser firmados y controlados.

3) Cotizar el boleto:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Operador de mesa de cambio
- Supervisor de comercio exterior
- Oficial de cuenta



3.1) Controlar la documentación que se encuentra en el legajo y la minuta.

3.2) Verificar si la persona está habilitada para realizar operaciones de cambio.

3.3) Verificar si el cliente tiene un oficial de cuenta asignado

3.3.1) Si no tiene oficial de cuenta se lleva la minuta a mesa de cambios.

3.3.2) Si lo tiene, llevarle la minuta al oficial de cuenta correspondiente.

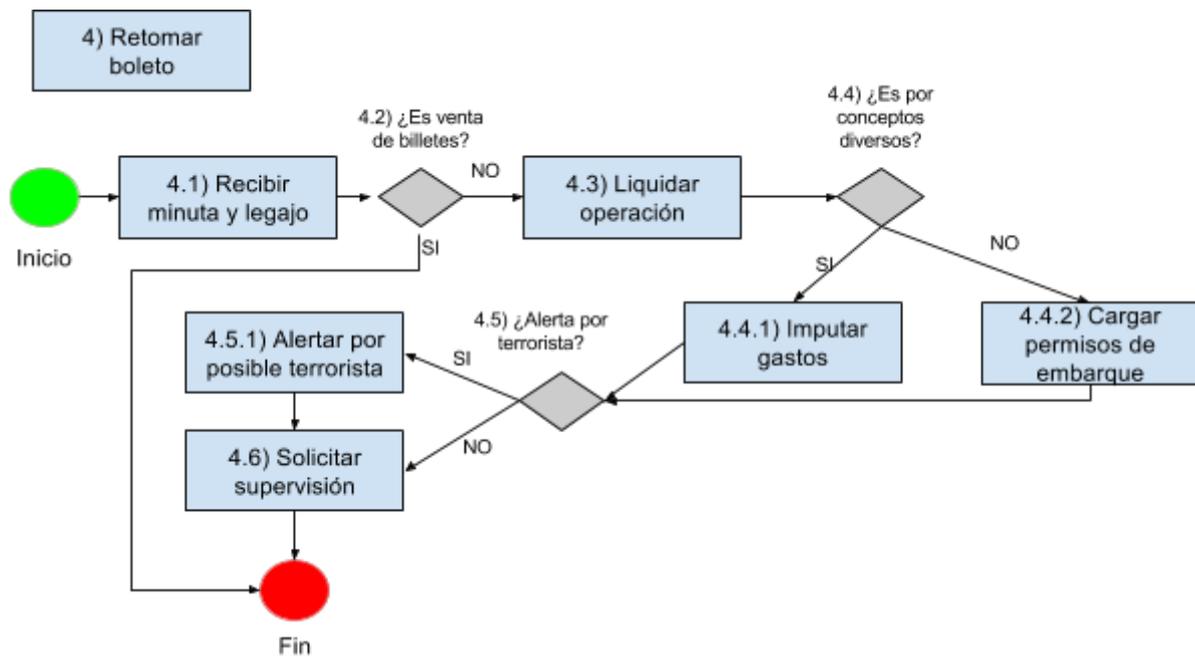
3.4) Luego de la recepción de la minuta por parte de la persona correspondiente, se realiza la cotización del boleto cargando el tipo de cambio en el sistema i2000

3.5) Enviar el legajo y la minuta al operador de comercio exterior para su liquidación.

4) Retomar boleto:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Supervisor de comercio exterior
- Sector de prevención del lavado de dinero



4.1) Recibir la minuta y el legajo para su liquidación

4.2) Determinar el tipo de operación que se está realizando, si es de venta de cambio de billetes finaliza el proceso, caso contrario continuar en el 4.3

4.3) Liquidar la operación ingresando al sistema i2000 con el código del oficial y el margen del boleto

4.4) Si la operación no es por conceptos diversos, pasar al punto 4.5, si lo es:

4.4.1) Imputar los gastos de la operación y saltar al punto 4.6

4.4.2) Validar el importe del permiso de embarque y cargarlo en el sistema, luego imputar los gastos y comisiones por el cierre de cambio

4.5) Puede aparecer un mensaje del sistema indicando que el cliente puede tratarse de un terrorista, si no aparece saltar al punto 4.6, y si aparece:

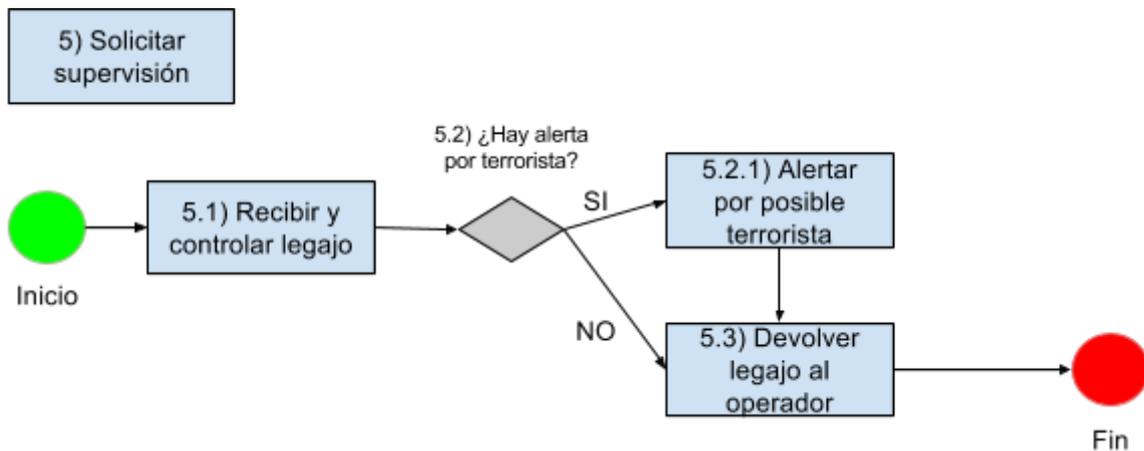
4.5.1) Dar alerta al sector de prevención de lavado de dinero y luego pasar al punto 4.6

4.6) Enviar el legajo al supervisor para su control y aprobación

## 5) Solicitar supervisión:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Supervisor de comercio exterior
- Sector de prevención del lavado de dinero



5.1) Recibir el legajo, ingresarlo al sistema y verificar que los datos sean correctos. Si todo está bien, autorizar la operación y se generará automáticamente el crédito online de la operación

5.2) Controlar si apareció una alerta por terrorista, si no apareció, pasar al punto 5.3, caso contrario:

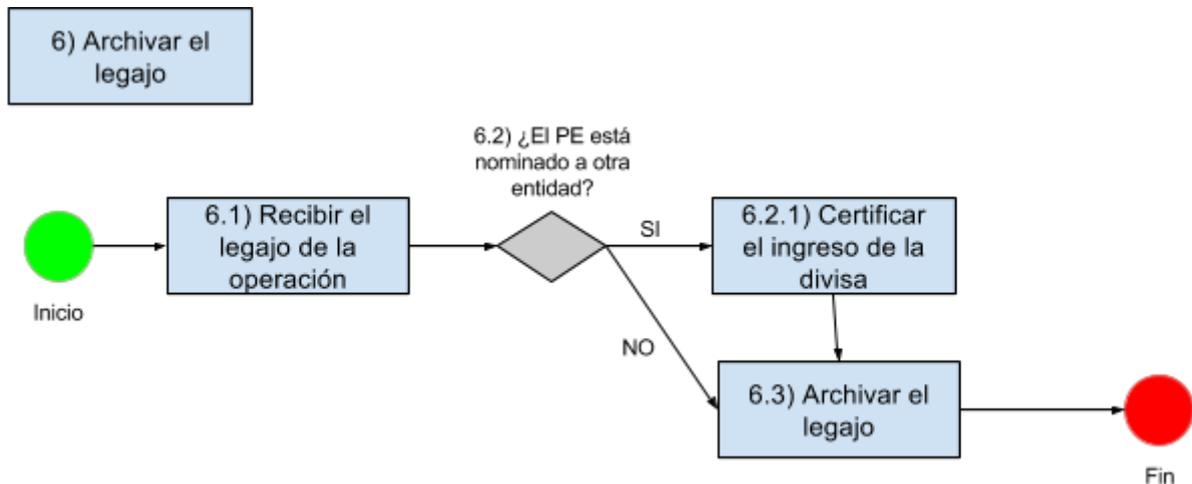
5.2.1) Verificar si el sector de prevención del lavado de dinero autorizó la operación, luego pasar al punto 5.3

5.3) Devolver el legajo que contiene la operación aprobada al operador de comercio exterior correspondiente

## 6) Archivar el legajo de la operación:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Supervisor de comercio exterior



6.1) Recibir el legajo de la operación

6.2) Verificar si el permiso de embarque está nominado a otra entidad, si no lo está pasar al punto 6.3, si lo está:

6.2.1) Certificar el ingreso de la divisa mediante un mensaje SWIFT y luego pasar al punto 6.3

6.3) Archivar el legajo en su lugar correspondiente

### Problemáticas del proceso:

- Proceso altamente manual, muchos pasos se manejan en papel
- Sistemas de diferentes proveedores
- Intervienen al menos 4 personas en cada operación
- Proceso propenso a fallas, con riesgos de pérdidas monetarias o sanciones regulatorias
- Lentitud del proceso, toma alrededor de una hora y media cerrar el cambio para cada transacción

### Puntos de dolor:

- Idas y vueltas innecesarias entre los distintos participantes. Un claro ejemplo de esto es cuando se completa el tipo de cambio: El operador completa toda la minuta menos el tipo de cambio a utilizar, debe enviar la minuta al supervisor para que llame a mesa de cambio y complete cual es el tipo de cambio que debe usarse, luego le vuelve a enviar la minuta al operador.
- Como explicamos anteriormente, no hay una persona que reciba toda la documentación que se requiere para iniciar el proceso, por ende los empleados deben dejar sus tareas e ir a buscarlas.

- El archivo de las transacciones se utiliza mucho pero se encuentra lejos de las oficinas de los operadores y supervisores. Las oficinas de los operadores están en el 5to piso y los archivos en el 1er piso, lo de genera mucha pérdida de tiempo.
- El Banco le da la opción a las empresas de elegir si quieren liquidar divisas de forma manual o automática. El 95% de las operaciones se realizan en forma manual ya que dichas empresas lo prefieren, sobre todo empresas exportadoras. Esto sucede porque a la hora de fijar el tipo de cambio tienen la posibilidad de especular con las variaciones del mercado, de elegir si se deposita en una cuenta en pesos o en dólares y a su vez, pueden negociar la cotización con el Banco. Si esto se llevara a cabo de forma automática, no contarían con estas opciones. Esta operación se realiza de manera manual en todos los bancos para las empresas exportadoras, según lo comentado por nuestro contacto del Banco.
- Se acumulan transacciones a fin de mes y llegando a las 15 hs.

#### **Factores condicionantes:**

Para poder comenzar con el proceso, se encuentran las siguientes consideraciones:

- No podrán realizarse operaciones de comercio exterior si el cliente se encuentre incluido en los listados de inhabilitados para operar en cambios, salvo autorización expresa del BCRA.
- Las operaciones deberán ajustarse al marco establecido por las normas del Banco Central de la República Argentina, otros organismos nacionales e internacionales relacionados, las leyes, decretos y resoluciones ministeriales pertinentes y por los usos y costumbres internacionalmente aceptados.
- Todas las concertaciones de cambio que se realicen por operaciones de comercio exterior generarán el correspondiente cierre de cambio, instrumentado por Boleto o Minuta y las cotizaciones que se apliquen emanarán de la Mesa de Cambios.
- Las liquidaciones de los cierres de cambio de operaciones de exportación, deberán ser efectuadas por el Auxiliar / Analista de Cierre de Cambio de Exportación, y autorizadas por el Supervisor de Comercio Exterior. En ausencia del Supervisor de Comercio Exterior, se elevará al Gerente de Comercio Exterior.

Adicionalmente, encontramos el decreto del BCRA que aparece más abajo sobre los plazos para la liquidación de divisas que nos pareció puede afectar al proceso que estamos estudiando.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fuente:

<http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/ultimocomunicado2017.pdf>

El Decreto N° 1003/2008 dispuso que se considerará cumplida la obligación de ingreso de divisas en los casos de cobros de exportaciones de productos nacionales que sean efectivizados mediante el Sistema de pagos en Moneda Local (SML) para el comercio entre los Estados Parte del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en las condiciones que determine el Banco Central.

**2.a. Plazos para la liquidación de las divisas de cobros de exportaciones de bienes, anticipos y prefinanciaciones de exportaciones**

Los plazos para la liquidación de las divisas de cobros de exportaciones de bienes se cuentan a partir de la fecha del cumplimiento de embarque y fueron fijados por la Resolución N° 269/2001 de la ex Secretaría de Comercio y complementarias, modificada recientemente por la Resolución N° 47-E/2017 de la Secretaría de Comercio (B.O. 20.01.2017). A partir de esta modificación, los exportadores cuentan con un plazo que se unificó para todas las posiciones arancelarias en 3.650 días corridos, para liquidar las divisas en el sistema financiero local.

Se admite que los exportadores instruyan la acreditación de los cobros de exportaciones de bienes, anticipos y prefinanciaciones de exportaciones recibidas del exterior a una cuenta local en moneda extranjera abierta en una entidad financiera local a su nombre. Estos fondos deben ser liquidados en el mercado local de cambios en los plazos máximos pertinentes, para que puedan considerarse a los efectos del cumplimiento de la obligación de ingreso y liquidación de divisas (inciso a) del punto I.7. del Anexo de la Comunicación "A" 6037 y Comunicación "A" 5899 punto 2.).

- Normas que afectan al proceso:
  - Normas cambiarias
  - Decreto A6244 del BCRA
  - Normas impositivas. El banco actúa como Agente de retención
  - Normas de prevención de lavado de dinero
  - Ley penal cambiaria

## Diagnóstico Situación actual

## Situación Actual

Nos encontramos frente al proceso de Alta y Liquidación de Operaciones de Cambio. El mismo tiene problemas de operación diaria por lo cual se busca automatizarlo pero esto genera un problema secundario que es la resistencia al cambio por parte de los operadores.

Entre otras características el proceso es altamente manual, muchos de los pasos del mismo se manejan en papel, hay muchos sistemas y de diferentes proveedores y hay muchas idas y vueltas de información entre los distintos participantes.

Las claves para trabajar en el proceso están en que:

- Su eficiencia es crítica para el banco
- Es un proceso propenso a fallas
- Hay riesgo de pérdidas monetarias o sanciones regulatorias
- Hay riesgo de perder clientes u operaciones importantes.

Esto último es de vital importancia ya que uno de los diferenciadores del banco es el nivel de servicio, y por lo tanto son aversos al riesgo de perder clientes importantes o bajar la calidad de atención al cliente.

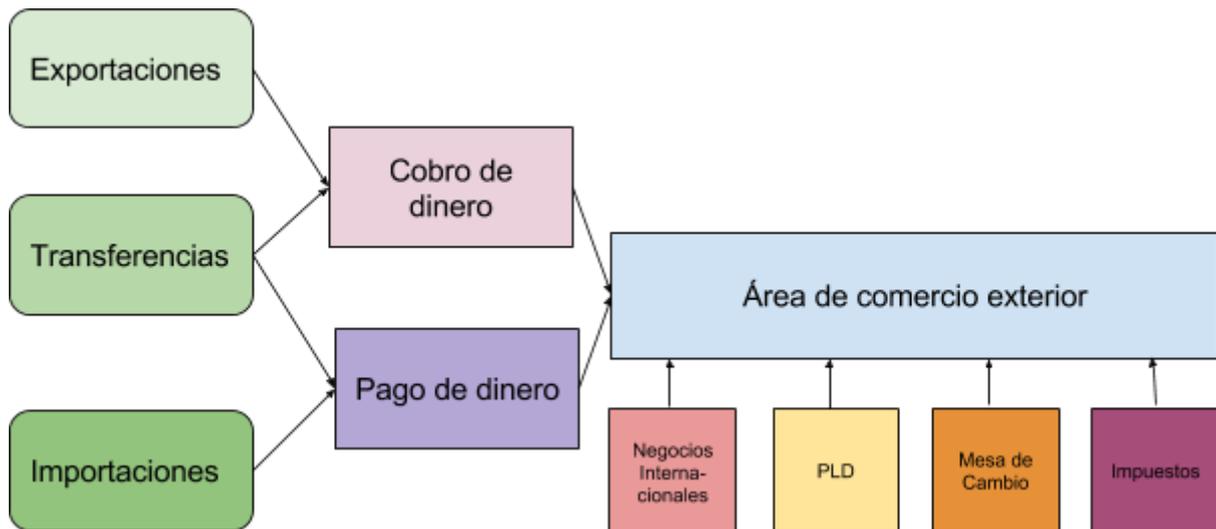
Nestor Castro (Gerente Empresas – Mercados de Capitales) nos comentó sus expectativas que son las siguientes:

Automatizar todas las partes del proceso posible, esto es de vital importancia para mitigar el error humano. Además esto lleva a disminuir los tiempos y evitar la atención en público, es decir, recibir clientes en la oficina, algo que se torno rutinario y no es la idea del proceso. Por otro lado, es importante destacar que en cuanto a las transacciones por ayuda familiar, se podría automatizar de punta a punta el proceso, no así para el caso de exportaciones e importaciones.

Un tema importante a resaltar es la resistencia al cambio por parte de los empleados. El jefe del área (Ricardo Riobo) no está muy de acuerdo con la automatización por el temor de que lo que hacen hoy en día, él y su equipo, se vuelva obsoleto y por lo tanto, pierdan sus puestos de trabajo.

A continuación describiremos los procesos de cobro, pago y cierre de cambio. Cabe destacar que el cierre de cambio es un subproceso dentro de los procesos de cobro y pago.

### Inputs del proceso



Exportaciones, importaciones, pago de dividendos, transacciones como por ejemplo ayuda familiar.

### Cuando entra dinero

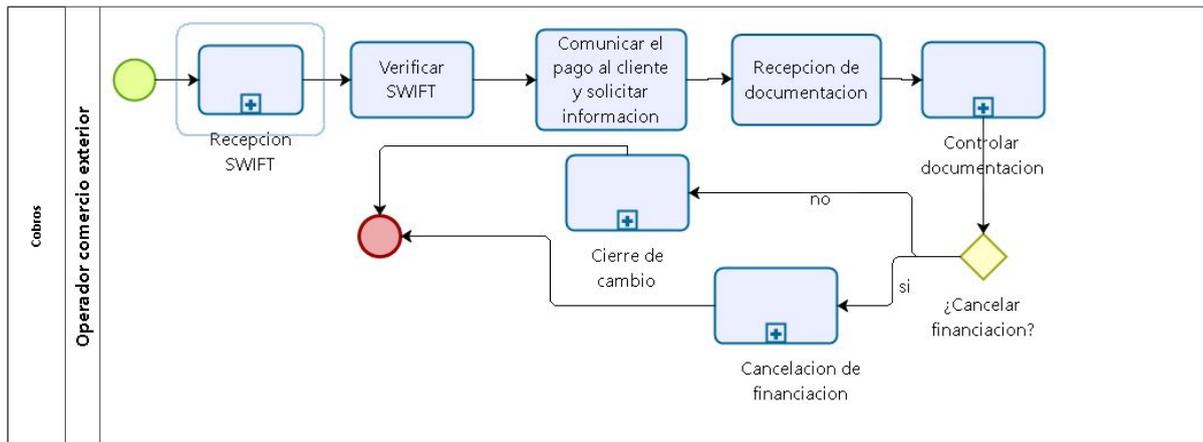
Entra un pago en el banco del exterior a nombre de un cliente y se recibe a través de un mensaje SWIFT. Dicho banco le informa al Comafi del pago que recibió a nombre de ese cliente y a través del sistema Thuban le llega a la bandeja de entrada del departamento correspondiente. Los operarios ingresan a Thuban todos los días y revisan las órdenes de pago que recibieron, luego llaman a los clientes o les mandan un mail informándoles del dinero entrante o, en otros casos los clientes, o corredores llaman antes avisando de dicho importe recibido.

### Cuando sale dinero

Puede ser por ayuda familiar, es decir enviarle dinero a un familiar al exterior, o alguna exportación. Hoy en día, la persona que desee enviar plata al exterior tiene que presentarse en el banco y presentar los formularios que descargan de la página de internet. Una vez que presentan los papeles, comercio exterior le cierra el cambio y el área de internacional genera el pago. Este proceso genera un mensaje SWIFT,

el supervisor lo controla y el pago sale.

## Proceso de Cobros



### Responsables del proceso

- Operador de servicios corporativos
- Operador de comercio exterior

### Sistemas utilizados en el proceso

- *Thuban*: plataforma de Enterprise Document Management diseñada para administrar documentos, provisto por Vivatia. Algunas de sus funciones son:
  - Capturar documentos.
  - Manipular y visualizar documentos, utilizar mark-ups, anotaciones, notas, reconocimiento de código de barras, OCR y tratamiento de imágenes.
  - Compartir documentos: efectuar tareas de colaboración, enviarlos por mail, exportarlos, imprimirlos, convertirlos de formato.
  - Ordenar documentos en múltiples estructuras jerárquicas y dinámicas.
  - Categorizar documentos en función de las pautas de seguridad y accesibilidad.
- *International 2000*: sistema utilizado para las operaciones de comercio exterior, provisto por Structured Intelligence S.A

### Verificar SWIFT

El tiempo de verificar un mensaje SWIFT es de 3 minutos por operación.

### Sistemas utilizados en la actividad

- Sistema Thuban - Carpeta electrónica: se lo utiliza para verificar los datos del SWIFT.

Comunicar el pago al cliente

No hay un sistema que se encargue de esta parte, la comunicación al cliente se realiza de manera manual por e-mail o teléfono.

Responsables

- Operador de servicios corporativos
- Operador de comercio exterior

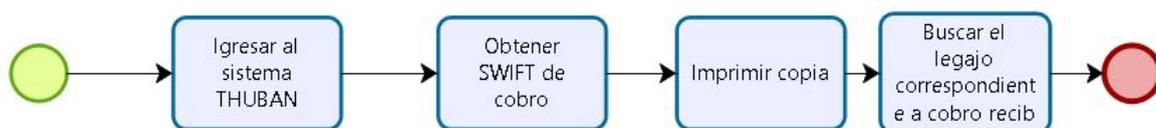
Recepcion de documentacion

Documentos:

- Carta de instrucciones
- Boleto mercado libre de cambios - compra de cambios (BCRA)
- Documentos respaldatorios para liquidar la operación
  - Factura
  - B/L

**Subprocesos del proceso de cobros**

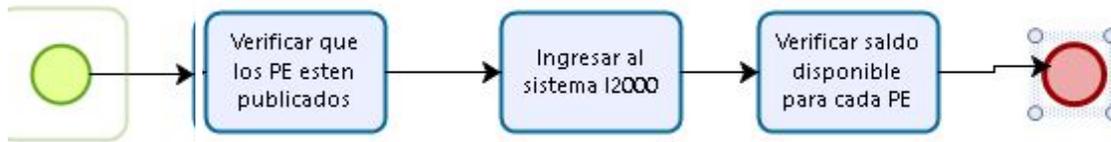
Recepción de swift



Sistemas

- Sistema Thuban - Carpeta electrónica: se lo utiliza para obtener el SWIFT

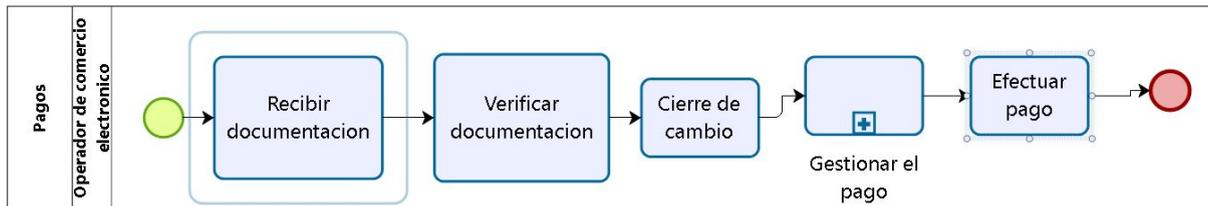
### Controlar documentación



### Sistemas

- International 2000: se lo utiliza para verificar el saldo de los permisos de embarque.

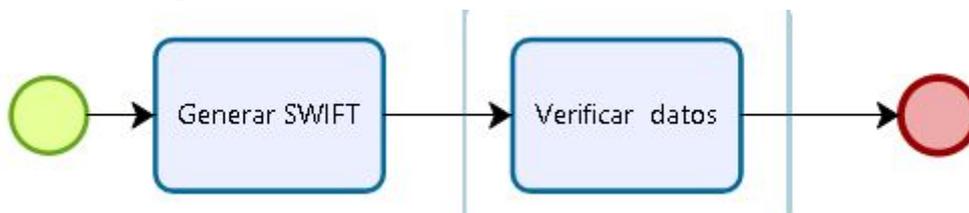
### Proceso de Pagos



### Verificar documentación:

Se realiza control de formato y formalidades, y sobre los datos que cumplan las normativas del BCRA

### Gestionar pago

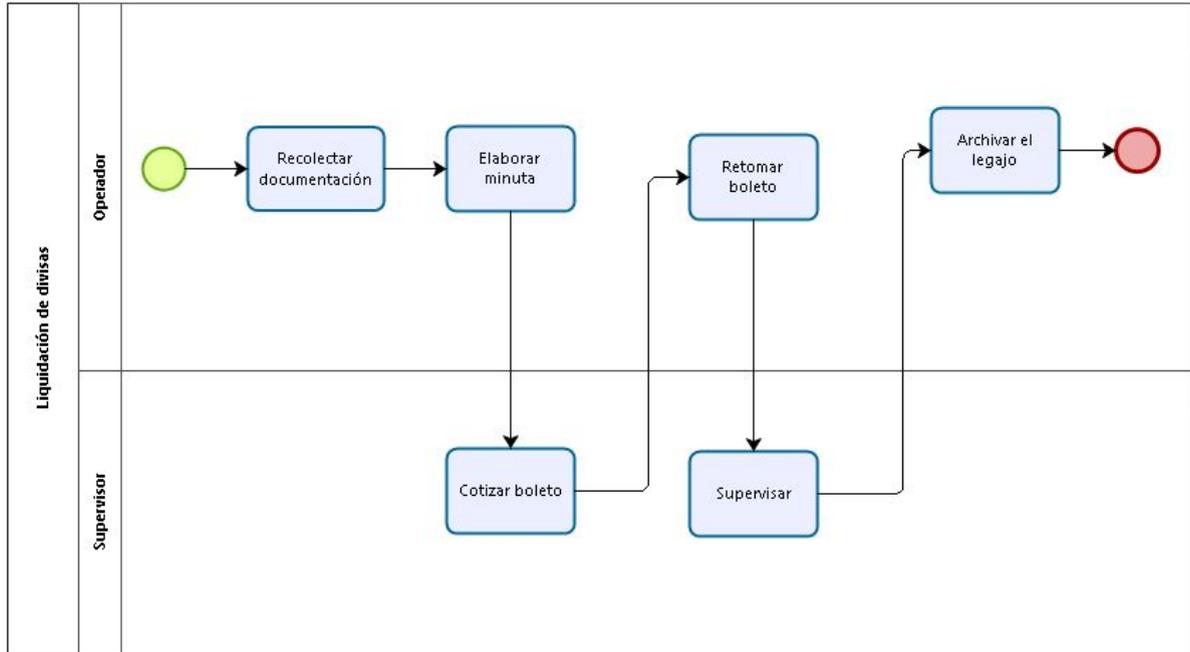


### Proceso de Cierre de cambio

El proceso abarca desde la verificación de la documentación recibida hasta el cierre de cambio de la operación. El input para que el proceso se lleve a cabo puede darse por: una transferencia, la necesidad de pagar una importación o recibir el

pago por una exportación. Luego se empieza a recolectar la documentación necesaria para llevar adelante la operación. El output general del proceso es el cierre del cambio para poder completar la transacción.

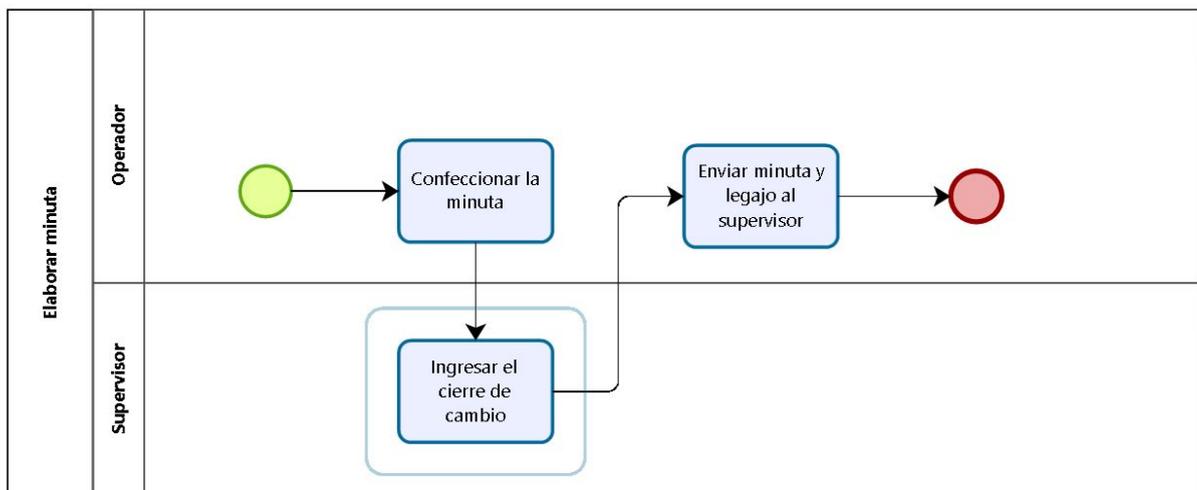
A continuación se puede ver un diagrama general del proceso:



- 1) Recolectar la documentación provista por el cliente, este proceso tarda aproximadamente 54 minutos en realizarse y cada operador es responsable de recibir la documentación a medida que llega al banco.
- 2) Elaborar una minuta manual:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Supervisor de comercio exterior



2.1) El operador confecciona la minuta y se la envía al supervisor para que realice el cierre de cambio. Esto se hace manualmente, por lo que es muy propenso a errores

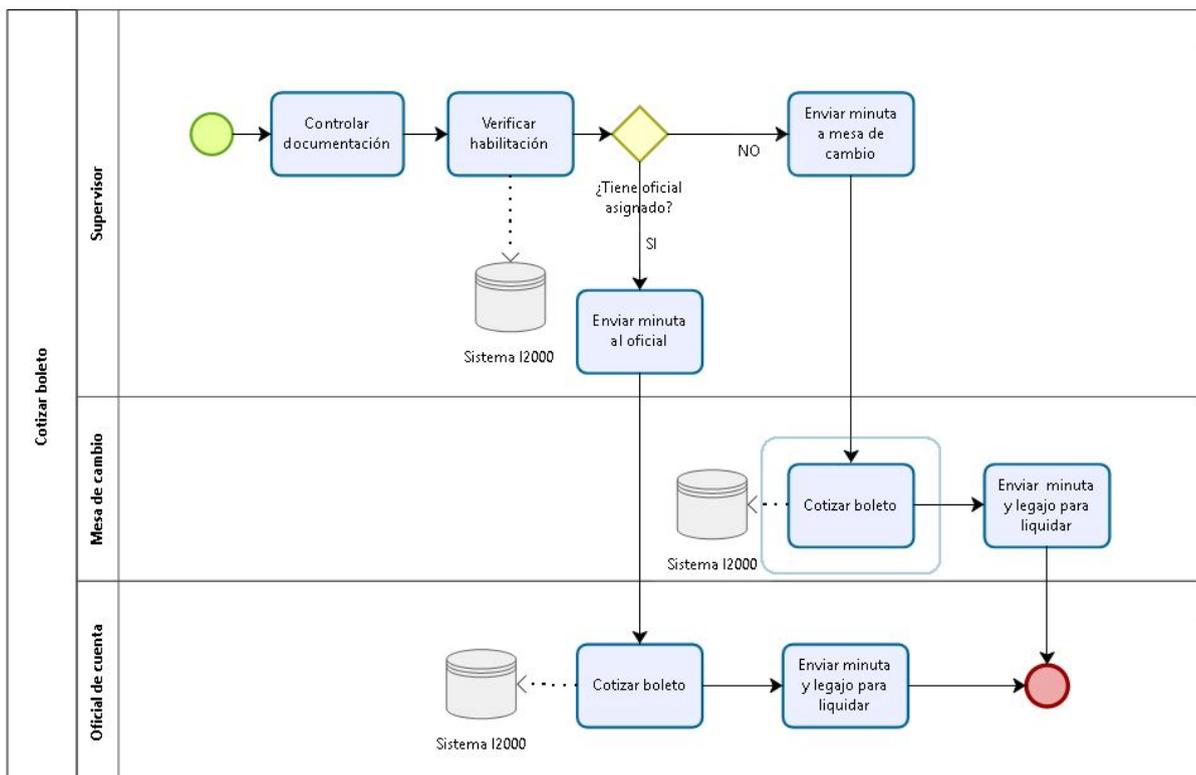
2.2) El supervisor ingresa el cierre de cambio, provisto por la mesa de cambios y vuelve a enviar la minuta al operador para que termine de completarla

2.3) El operador completa los datos faltantes en la minuta y se la envía junto con el legajo de la operación al supervisor para ser firmados y controlados. Para cerrar el cambio el supervisor debe llamar por teléfono a la mesa de cambio para que le den la cotización

### 3) Cotizar el boleto:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Operador de mesa de cambio
- Supervisor de comercio exterior
- Oficial de cuenta



3.1) Controlar la documentación que se encuentra en el legajo y la minuta. El control de la documentación es manual.

3.2) Verificar si la persona está habilitada para realizar operaciones de cambio.

3.3) Verificar si el cliente tiene un oficial de cuenta asignado

3.3.1) Si no tiene oficial de cuenta se lleva la minuta a mesa de cambios.

3.3.2) Si lo tiene, llevarle la minuta al oficial de cuenta correspondiente.

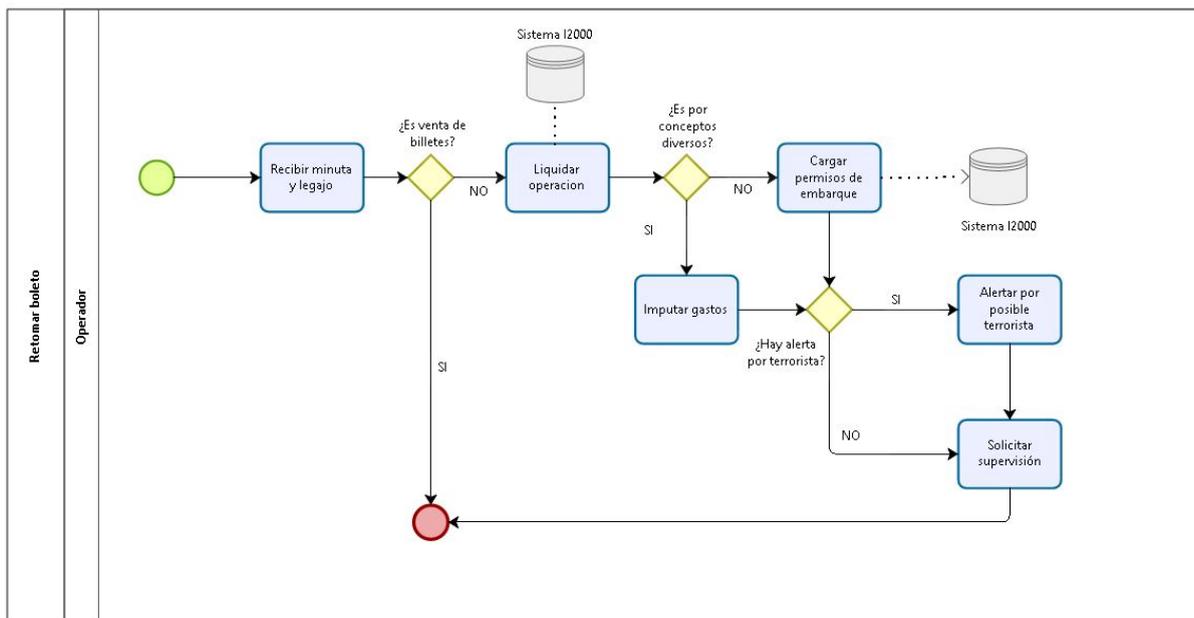
3.4) Luego de la recepción de la minuta por parte de la persona correspondiente, se realiza la cotización del boleto cargando el tipo de cambio en el sistema i2000

3.5) Enviar el legajo y la minuta al operador de comercio exterior para su liquidación.

4) Retomar boleto:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Supervisor de comercio exterior
- Sector de prevención del lavado de dinero



4.1) Recibir la minuta y el legajo para su liquidación

4.2) Determinar el tipo de operación que se está realizando, si es de venta de cambio de billetes finaliza el proceso, caso contrario continuar en el 4.3

4.3) Liquidar la operación ingresando al sistema i2000 con el código del oficial y el margen del boleto

4.4) Si la operación no es por conceptos diversos, pasar al punto 4.5, si lo es:

4.4.1) Imputar los gastos de la operación y saltar al punto 4.6

4.4.2) Validar el importe del permiso de embarque y cargarlo en el sistema, luego imputar los gastos y comisiones por el cierre de cambio

4.5) Puede aparecer un mensaje del sistema indicando que el cliente puede tratarse de un terrorista, si no aparece saltar al punto 4.6, y si aparece:

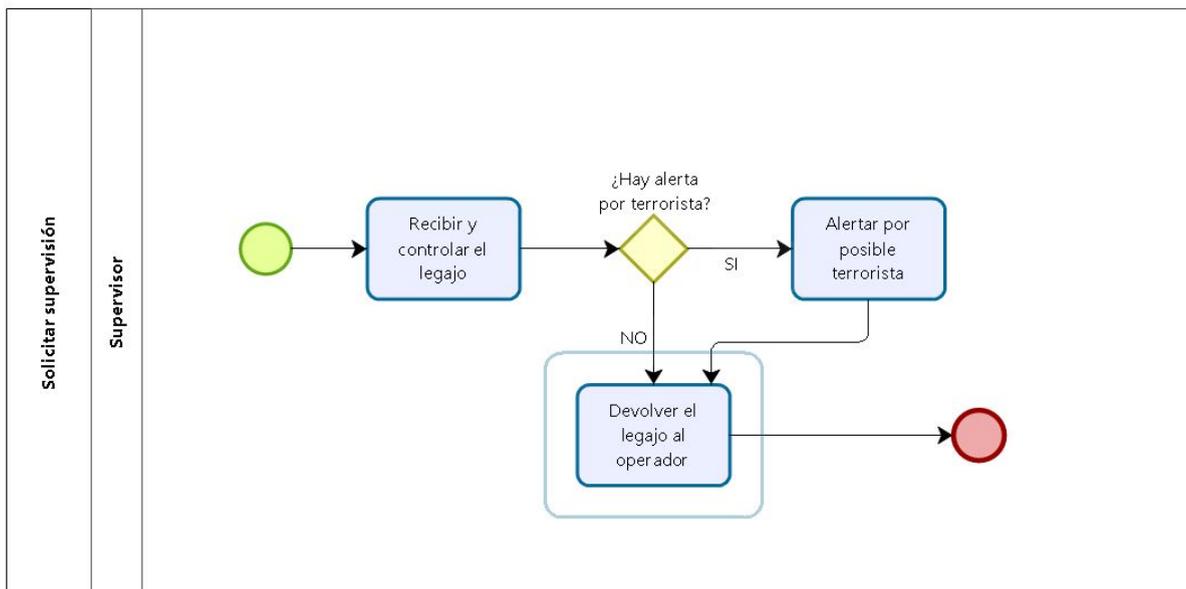
4.5.1) Dar alerta al sector de prevención de lavado de dinero y luego pasar al punto 4.6

4.6) Enviar el legajo al supervisor para su control y aprobación

5) Solicitar supervisión:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Supervisor de comercio exterior
- Sector de prevención del lavado de dinero



5.1) Recibir el legajo, ingresarlo al sistema y verificar que los datos sean correctos. Si todo está bien, autorizar la operación y se generará

automáticamente el crédito online de la operación. Este control se realiza manualmente.

5.2) Controlar si apareció una alerta por terrorista, si no apareció, pasar al punto 5.3, caso contrario:

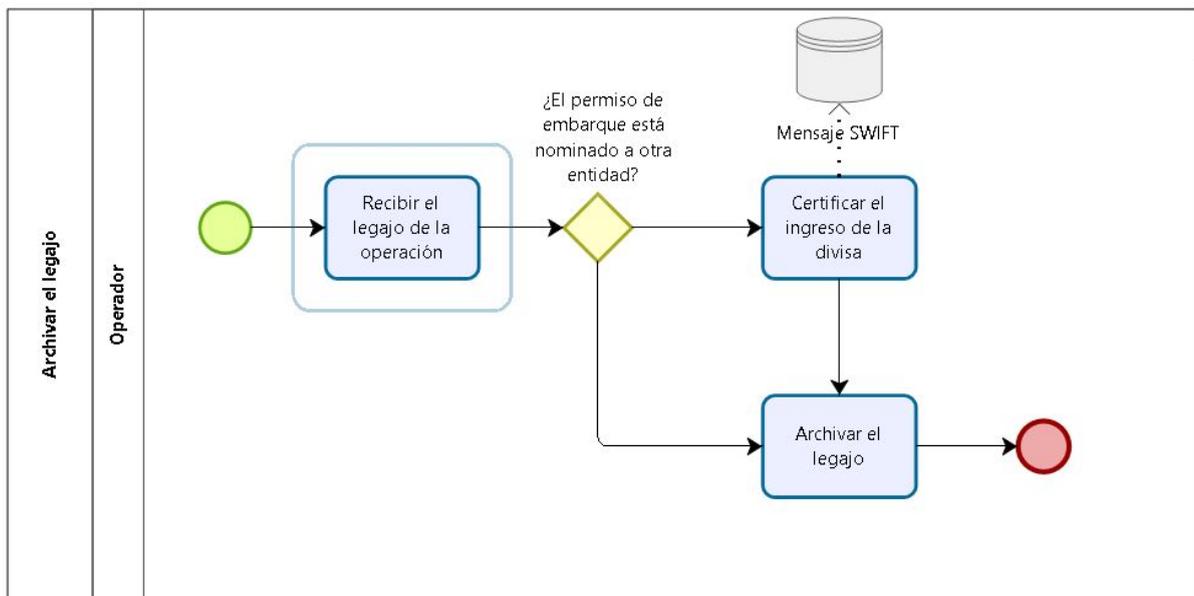
5.2.1) Verificar si el sector de prevención del lavado de dinero autorizó la operación, luego pasar al punto 5.3

5.3) Devolver el legajo que contiene la operación aprobada al operador de comercio exterior correspondiente

6) Archivar el legajo de la operación:

Intervinientes:

- Operador de comercio exterior
- Supervisor de comercio exterior



6.1) Recibir el legajo de la operación

6.2) Verificar si el permiso de embarque está nominado a otra entidad, si no lo está pasar al punto 6.3, si lo está:

6.2.1) Certificar el ingreso de la divisa mediante un mensaje SWIFT y luego pasar al punto 6.3

6.3) Archivar el legajo en su lugar correspondiente. El archivo se encuentra en otro lugar del edificio, lejos de las oficinas del área de comercio exterior.

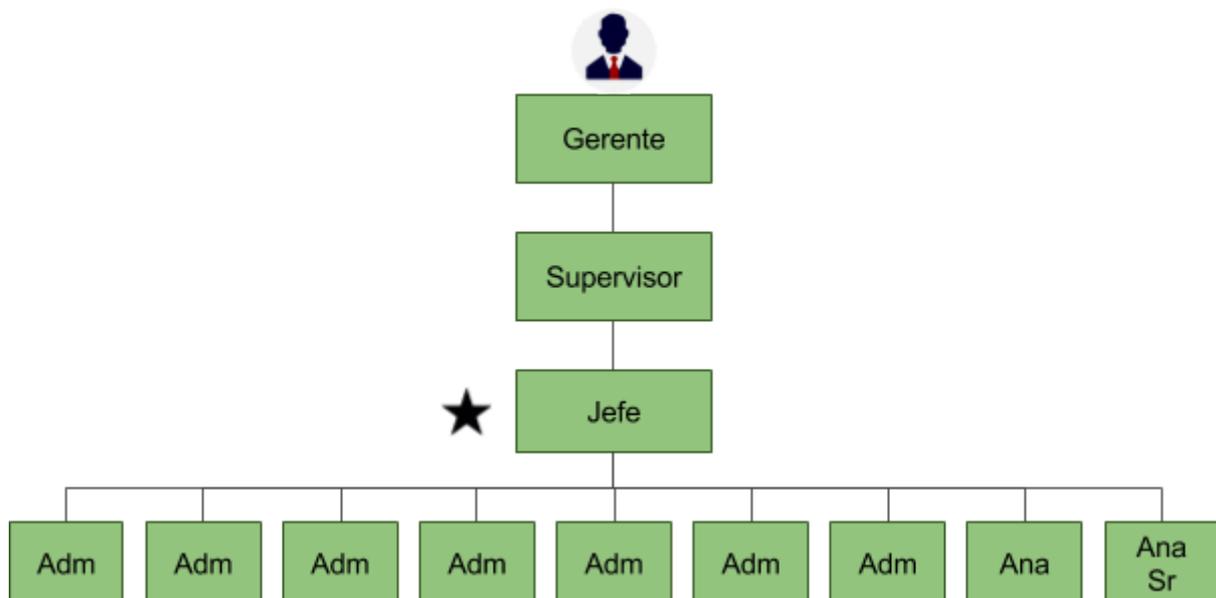
### Información del proceso

- La recolección de la de información toma 54 minutos
- Desde que se obtiene toda la información hasta que cierran una operación de cambio se tardan aproximadamente 14 minutos
- Por lo cual el tiempo total de cerrar una operación es de 68 minutos
- Los primeros días del mes son los que tienen más cantidad de operaciones
- La comision por operacion es de 10 USD
- El mensaje SWIFT cuesta 18 centavos de USD

### Funciones del Área

Las funciones del área de comercio exterior incluyen principalmente la llevada a cabo y monitoreo de toda operación comercial que resulte una movimientos de dinero entre fronteras o cambio de divisas. Además se provee asesoramiento sobre regulaciones y procedimientos para el comercio internacional como pueden ser las retenciones aplicables en lo que se refiere a impuestos, documentos intervinientes o regulaciones operacionales pertinentes. Por último se deriva o consulta con áreas pertinentes como pueden ser legales, impuestos u otras. Otras funciones menos conocidas del área incluyen monitorear los mercados exteriores en busca de posibles amenazas y oportunidades que puedan afectar a la operación del banco.

### Organigrama



CASTRO NESTOR	GERENTE
RONDINONI GUSTAVO ALBERTO	SUPERVISOR
RIOBO RICARDO ARIEL	JEFE
FONTANINI DANIEL DANTE	ANALISTA SR
ALBORNOZ MARA LAURA	ANALISTA
GUERRERO ADA	ADMINISTRATIVO
CASTIGLIONI SILVIA LAURA	ADMINISTRATIVO
SERRICCHIO MARIA LUCIANA	ADMINISTRATIVO
BLUMETTI MARIO	ADMINISTRATIVO
AGUAYO DANIEL	ADMINISTRATIVO
ARCE CAROLINA	ADMINISTRATIVO
DACOVICH MICAEL	ADMINISTRATIVO

## Cultura

En cuanto a los mensajes SWIFT si o si el mensaje lo tiene que controlar el supervisor, ya que los bancos del exterior tienen un código específico. Es por eso que se necesita chequear que se ponga bien el código, ya que es la dirección donde se va a mandar dicho dinero y es un punto crítico.

## Análisis del Rol Clave

Consideramos que el rol clave del proceso y de este trabajo de mejora y optimización es el jefe del área Ricardo Riobo. Él es el encargado de la coordinación del equipo que trabaja sobre la operación diaria y es el que reporta al gerente, Néstor Castro, promotor de la automatización y eficientización del proceso.

Creemos que es de suma importancia su rol en el proceso por lo cual es necesario que él sea promotor y entienda bien el cambio para comunicar y capacitar a su equipo sobre las mejoras a realizar. Ricardo es un hombre de muchos años en el banco por lo cual no está muy conforme con los cambios y la automatización pero creemos que explicando y demostrando numéricamente las mejoras y planteando los nuevos agregados de valor que puede generar él y su equipo, va a ser socio de este cambio.

Además lo consideramos como un rol clave ya que éste se encarga de una de las partes más importantes del proceso. La cual consiste en pedirle a la Mesa de cambio el cierre de cambio, mediante una llamada telefónica, y luego se la anota en un papel y se carga la minuta al sistema I2000. A su vez, como la Mesa de cambio tomó la decisión de no tratar con los corredores de las empresas externas, de esto también se encarga Ricardo, teniendo que negociar con los mismos el tipo de cambio correspondiente. Gran parte de sus actividades se hacen en forma manual, cosa que genera que Ricardo tenga que controlar las actividades de sus operarios, para que la información no se pierda ni hayan errores. Cabe destacar que consideramos que dichas actividades pueden ser automatizadas en su mayoría.

Ricardo Riobo no está muy de acuerdo con la automatización por el temor de que lo que hacen hoy en día, él y su equipo, se vuelva obsoleto y por lo tanto, pierdan sus puestos de trabajo. Nosotros creemos que esto no es así, por lo cual se le podría explicar bien la situación. Hay falta de comunicación dentro del equipo lo cual genera incertidumbre y descontento.

### **Puntos de dolor**

Los empleados son gente de muchos años en el banco por lo cual están acostumbrados a los procesos hechos de forma manual y ven esto la manera correcta de realizarlo. Tienen rechazo a automatizar operaciones por miedo a posibles despidos ya que piensan que lo que haría la automatización es lo mismo que harían ellos y no ven el punto de mejora donde ellos podrían agregar más valor de la mano del sistema automático. Consideramos clave la comunicación interna de los jefes a los empleados para combatir este punto de dolor, sino se genera un teléfono descompuesto que genera el temor. Además los empleados bancarios son respaldados por un poderoso gremio que históricamente resiste a cualquier cambio.

### **Modelos de gestión**

En lo que se refiere a indicadores y métricas, como expusimos en presentaciones anteriores, algunos de los parámetros de referencia son:

La cantidad de actores que intervienen en el proceso, cantidad de pasos en el mismo y los tiempos para algunos procesos también están definidos. Se tienen valores de promedio para usar como umbrales para evaluar el desempeño. Los sistemas y herramientas usados son distintos en naturaleza y varían desde sistemas ERP diseñados específicamente para la empresa hasta una hoja tamaño A4 con las

cotizaciones del día actualizadas y escritas a mano. Demás está decir que las distintas herramientas no están integradas. Para tener un efectivo control se necesitaría integrar por lo menos algunas de las distintas herramientas, actualizando y/o informatizando las que no sea posible integrar. Por ejemplo dos de los sistemas ERP que la empresa utiliza son, por la naturaleza de su programación, imposibles de integrar.

En la siguiente tabla se muestran algunos de los indicadores que utilizan y cómo los utilizan:

Indicadores de Recursos		
<b>Tiempo Total por mes insumidos por el sector (en minutos)</b>	<b>TT</b>	<b>89022.00</b>
Recursos necesarios en el sector (en Horas)	RN	1483.70
Dotación Total necesaria en el sector	DT	9.99
<b>Dotación actual en el sector con 50 % de cada Supervisor</b>	<b>DA</b>	<b>10.50</b>
Ausencias Programadas(en recursos)	AP	0.95
Ausencias No Programadas(en recursos)	ANP	0.45
Otras actividades en el sector(en recursos)	OA	0.00
<b>Disponibilidad/Necesidad de Recursos</b>	<b>DNR</b>	<b>-0.90</b>
Recursos Cedidos	PC	0.00
Recursos Recibidos	PR	0.00
<b>Días Hábiles del mes</b>	<b>DHM</b>	<b>22</b>
<b>Horas mensuales por recurso</b>	<b>HMR</b>	<b>148.5</b>
<b>Minutos mensuales por recurso</b>	<b>MMR</b>	<b>8910</b>

## Descripción

*Unidad de medida de recursos:* Total de hs del concepto/hs mensuales por recurso

*Tiempo total por mes insumido por el sector (TT):* Este indicador está formado por el tiempo que toma cada actividad individual multiplicada por la cantidad de veces que se realiza esa actividad. Una vez que se tiene ese indicador para cada una de las actividades, se suman, y se obtiene este indicador.

*Dotación total necesaria en el sector (DT):* Este indicador se obtiene dividiendo las horas que se necesitan en el sector sobre las horas disponibles, en este caso las horas necesitadas está dada por los recursos necesarios en el sector(RN: Tiempo total por mes insumido por el sector/60), y las horas disponibles son las horas mensuales por recurso (HMR: Días hábiles del mes \* 6.75).

*Disponibilidad/Necesidad de recursos (DNR):* Se obtiene restando los recursos que se pierden, se ceden, o ya están en uso a la dotación actual del sector con 50% de

cada supervisor asignado(DA) y se le suman los recursos prestados. Según la tabla sería: DA-DT-AP-ANP-OA-PC+PR.

### Puntos Críticos

El problema más evidente que la situación actual presenta es la falta de estandarización y agilización de los pasos. La empresa experimentó un gran crecimiento en base a adquisiciones y fusiones con otras entidades esto derivó en una dificultad para integrar los usos y costumbres de las distintas personas que paulatinamente se incorporaron al equipo Comafi. Esto se ve también reflejado en los canales de comunicación entre las distintas áreas; no toda la información se transmite siempre de la misma forma. Algunos datos que se podrían dar a conocer a través del sistema informático se informan por teléfono o correo electrónico y si a un participante necesita alguna aclaración, no siempre está claro por qué medio debe solicitarla. Esto genera retrasos, errores y comunicación informal entre las áreas.

Punto Crítico	Causa	Impacto	Propuesta de mejora
El proceso debería ser más rápido	-Falta de estandarización -Documentación de varias fuentes -Proceso muy manual -Muchos controles y regulaciones	Hacia el cliente: demora en la operación, afecta al nivel de servicio Hacia el banco: mal uso de recursos	-Integración de sistemas -Estandarizar documentación y controles.
Dificultad de optimización del proceso	-Falta de herramientas de monitoreo -Dificultad para implementar nuevos sistemas	-Mayores costos -Mayor uso de recursos	Llevar un mejor monitoreo sobre los indicadores y utilizar más indicadores, no solo sobre duración total de la actividad
Mal control de documentación	-Documentación de varias fuentes -Varios trasposos de la misma documentación en el proceso	-Redundancia de documentos	-Centralizar y digitalizar la información

## Mejoras

- Analizar si por E-banking pueden entrar las empresas y cargar formularios desde su lugar de trabajo, y no tener que ir hasta las sucursales del banco.
- Analizar si pueden mandar el respaldo documental vía mail por un txt. o CVS.
- Hacer que la mesa de cambios u operaciones se ocupe de los corredores y que carguen la cotización en el sistema, que la puedan ir variando, no sea fija.
- Proceso de carga de tipo de cambio, minuta llevada la mesa, eliminar minuta manual
  - **Ejemplo:** La mesa de cambio podría estar autorizada para entrar al sistema y poner el tipo de cambio y de esta forma eliminar la minuta manual. Tienen un intermediario de más, ya que la mesa de cambio no se encarga de eso. Entonces esta persona tiene que hacer un papel para que cierren con la mesa el tipo de cambio, lo manejan telefónicamente. Se evitaria ir mandando personas al segundo piso para mandar la minuta. Se baja 4 a 5 veces por día, hacen de operador de mesa, atienden a los corredores de cambio. Debería la mesa entrar al sistema, ver la operación y ponerle el cambio.
- Estandarizar documentación y controles
- Centralizar y digitalizar la información
- Propuesta tecnológica: implementar una arquitectura SOA, esto no solo mejoraría los procesos actuales sino que también cada operación y servicio que provea el banco hacia futuro, la desventaja de esto es la dificultad de implementación y la inversión que el banco debe hacer.

## Plan de Acción

## **Análisis realizado anteriormente**

Nos encontramos frente al proceso de **Alta y Liquidación de Operaciones de Cambio**. El mismo tiene problemas de operación diaria por lo cual se busca automatizarlo pero esto genera un problema secundario que es la resistencia al cambio por parte de los operadores.

Entre otras características el proceso es altamente manual, muchos de los pasos del mismo se manejan en papel, hay muchos sistemas y de diferentes proveedores y hay muchas idas y vueltas de información entre los distintos participantes.

Las claves para trabajar en el proceso están en que:

- Su eficiencia es crítica para el banco
- Riesgo de pérdidas monetarias o sanciones regulatorias
- Riesgo de perder clientes u operaciones importantes
- Proceso completamente manual
- Muchos intervinientes en cada operación (entre 4 y 5 personas)

Esto último es de vital importancia ya que uno de los diferenciadores del banco es el nivel de servicio, y por lo tanto son aversos al riesgo de perder clientes importantes o bajar la calidad de atención al cliente.

**Nestor Castro** (Gerente Empresas – Mercados de Capitales) nos comentó sus **expectativas** que son las siguientes:

Automatizar todas las partes del proceso posible, esto es de vital importancia para mitigar el error humano. Además esto lleva a disminuir los tiempos y evitar la atención en público, es decir, recibir clientes en la oficina, algo que se torno rutinario y no es la idea del proceso. Por otro lado, es importante destacar que en cuanto a las transacciones por ayuda familiar, se podría automatizar de punta a punta el proceso, no así para el caso de exportaciones e importaciones.

Un tema importante a resaltar es la resistencia al cambio por parte de los empleados. Según lo que nos informó la gente del banco, hay un gran temor a la

automatización debido a que eso puede generar que las actividades que se realizan hoy en día se vuelvan obsoletas.

### **Objetivo**

Proponer mejoras para:

- Agilizar el proceso
- Automatizar actividades
- Mitigar el error humano
- Aumentar la productividad de los empleados
- Reducir tiempos para mejorar el servicio

## Plan de Acción

Entendimiento detallado de las **Oportunidades de Mejora** detectadas:

### Puntos de dolor

Los puntos que mencionaremos son con los que vamos a trabajar a lo largo del informe encontrando la solución para los mismos. A continuación los detallaremos y al final del informe expondremos la solución analizada.

#### **1. Dentro del proceso de cobros y pagos, la recepción de la documentación:**

Hoy en día los clientes deben llevar personalmente al banco la documentación necesaria para poder cerrar las operaciones. Dicha documentación está compuesta de un formulario específico a la operación que se desea realizar y de documentos de respaldo de la operación, como por ejemplo los permisos de embarque.

Estos formularios ya existen y lo que hace el cliente actualmente es descargarlos de la página web del banco, completarlos y llevarlos a la sucursal correspondiente, junto con la documentación de respaldo de la operación.

#### **2. En el subproceso de controlar documentación hay error humano en el momento de ingresar información al sistema i2000 por la carga del monto o del destinatario:**

El operador al recibir la documentación del cliente debe cargar entre otros datos el monto en valores monetarios y el número del destinatario para realizar la operaciones. Mensualmente en el área de comercio exterior se mueven **114.253.120,62 USD** lo cual pertenece a aproximadamente **1980 operaciones** (calculando 90 operaciones diarias por 22 días hábiles).

#### **3. La minuta se transfiere mano a mano y el movimiento de archivos es manual dentro del edificio.**

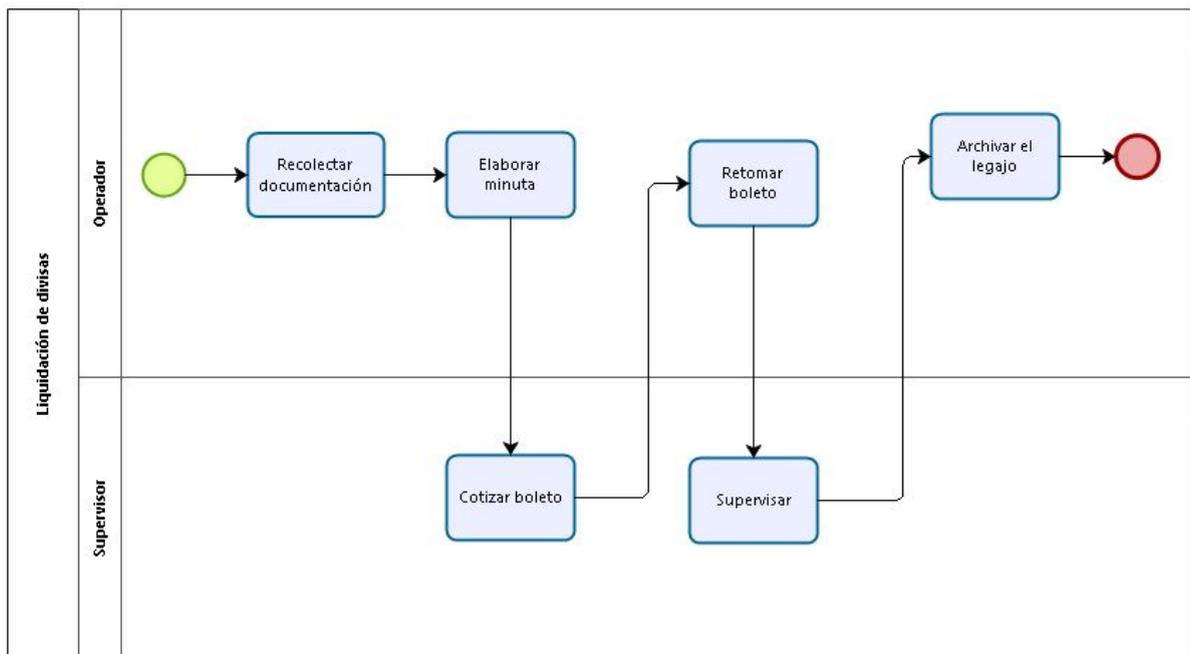
La operación incluye 8 transacciones manuales. En promedio estimamos su duración en 1 minuto cada una (esto se consume llevando la minuta física de un lugar a otro). Además de esto se debe bajar 4 o 5 veces por día al archivo o mesa de cambio.

Estimamos el costo humano por transacción en \$202. Los supuestos con los que trabajamos para obtener el mismo son: salario promedio de cincuenta mil pesos, 22 días hábiles por mes y noventa transacciones diarias.

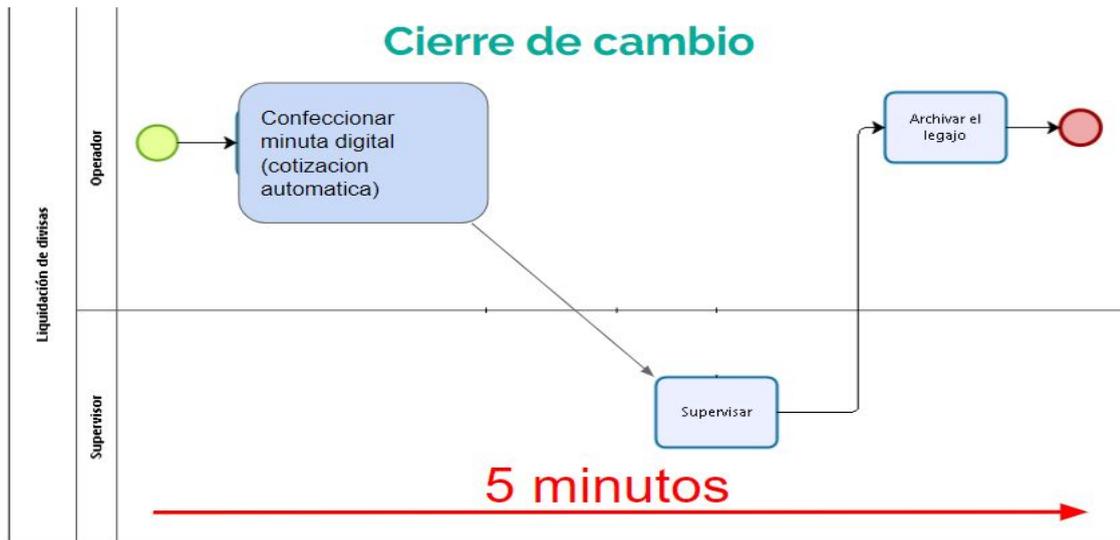
### Propuesta de mejora - Solución

Según la investigación realizada, consideramos que para lograr el cumplimiento de nuestros objetivos, se debe implementar un sistema integral que permita solucionar todos los puntos de dolor detectados.

#### Proceso As Is:



#### Proceso To Be:



### Mejoras:

- 100% de aumento de disponibilidad de recursos para exportaciones
- Recolección de información por e-banking
- Software que confeccione la minuta
- Control y carga final por supervisor

Para ello, se trabajó en desarrollar y presupuestar dos alternativas posibles sobre el sistema mencionado:

### Alternativa 1 - Desarrollo in house

En esta alternativa proponemos desarrollar un sistema dentro del banco en el cual se carguen los formularios, se genere la minuta y se cotiche la operación.

Se trata de un desarrollo simple de un servidor que tome la información de diferentes fuentes, confeccione la minuta y la muestre al supervisor. Además, hay que desarrollar el formulario de home banking que utilizara el cliente y estará disponible en la página web del banco, el interfaz que mostrará la minuta al supervisor, y una base de datos en la que la mesa de cambio irá actualizando el tipo de cambio constantemente.

Para realizar el proyecto creemos que deberían contactarse con alguno de sus proveedores de software ya que están certificados para la implementación de estos sistemas y conocen su uso.

Tanto los formularios presentados por el cliente, como los datos del swift tienen un formato estándar. En el primer caso, como el formulario lo completa el usuario por e-banking/home-banking llenando los campos, podemos generar un archivo en formato estándar como JSON que será el usado por el nuevo sistema para tomar los datos del cliente. Por otro lado, los archivos swift se descargan constantemente mediante el sistema Thuban y se guardan en una carpeta por lo que pueden ser accesibles por otro sistema, que debe leerlos y parsear el contenido del archivo para identificar los campos importantes necesarios para la minuta, por último, la cotización puede hacerse mediante otro sistema que lleve una actualización constante del valor de la moneda.

Los costos y duración del proyecto son los siguientes:

Rol	Cantidad de horas/días	Costo por hora (USD)	Costo total (USD)
Analista	80 horas (10 días)	\$45	\$3600
Programador	160 horas (20 días)	\$35	\$5600
Testeo	40 horas (5 días)	\$30	\$1200
Project Manager	40 horas (5 días)	\$80	\$3200
<b>Total:</b>	<b>320 horas (40 días)</b>		<b>\$13.300</b>

Actividad/Tiempo	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Planeamiento	Proyect manager	■										
Diseño de aplicación	Analista		■	■								
Desarrollo	Programador			■	■	■	■					
Testeo	Testers							■				
Puesta en marcha y capacitación interna	PM y analista								■	■		
comunicación y capacitación clientes	Marketing y comunicación									■	■	

Bloque (5 días)

## Alternativa 2 - ERP World Class

La otra alternativa consiste en implementar un BPM (business process manager) para el caso vimos la opción de Oracle Web Logic. Este BPM es un software que permite modelizar e implementar conjuntos de actividades interrelacionadas, por ejemplo, permite diseñar los formularios web que completarán los clientes. A este BPM se pueden añadir módulos que ejecutan distintas funciones. Para el caso incluimos dos: la primera es un módulo que exponga funcionalidades SOA de la mesa de cambio de forma que se pueda saber la cotización en tiempo real. Segundo, un document manager que se encargue de crear, archivar y generar vistas de los documentos virtuales generados (por ejemplo las minutas digitales). Algunas alternativas para esto son Oracle webcenter o documentum de opentext. El beneficio de esta alternativa es que el BPM es compatible con un sin número de distintos módulos de varios desarrolladores, que además puede ser utilizado por otras áreas del banco. Esta característica resulta en un potencial más integrador que abarca todos los puntos de dolor ya que se encarga de los formularios web (carga de datos), elaboración, distribución y almacenamiento de la minuta.

Si el día de mañana el banco decide virar hacia la implementación de un sistema de gestión moderno que abarque toda la operatoria del mismo, este software podrá utilizarse como una base sobre la cual construir toda la operatoria. Sin embargo el costo de una implementación de esta magnitud y con nombres de primera línea como es Oracle e IBM será significativamente mayor a la otra alternativa, un experto en el tema proyecto un costo total no menor a \$50.000 (cincuenta mil) dólares que variara depende del alcance del sistema en cuanto a las áreas y procesos que afecte.

Actividad/Tiempo	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Proceso de selección de software	Directorio / Consultor	■	■													
Proceso de implementación	Consultor			■	■	■	■									
Uso de aplicación recolección de información	Usuarios / Consultor							■	■	■	■	■	■	■	■	
Mantenimiento de las aplicaciones	Consultor									■						
Upgrades	Directorio / Consultor															■
Capacitación de personal jerárquico	Consultor			■												

Comunicación a personal Jerárquico	Gerente de área	█																	
Comunicación a operadores	Jefe de área		█																
Comunicación clientes	Marketing y comunicación						█	█	█										
Capacitación a personal Jerárquico	Consultor			█															
Capacitación a operadores	Jefe de área				█														
Capacitación clientes	Marketing y comunicación												█	█	█				
		Bloque (5 días)																	

La implementación del sistema mencionado con anterioridad, impactará a cada uno de los puntos de dolor detectados de una forma diferente. Cabe destacar que el impacto en los puntos de dolor es indistinto a la alternativa elegida (uno o dos).

A continuación se detalla cuál es el impacto en cada uno de dichos puntos:

### Impacto en el punto de dolor #1

Mediante la utilización del sistema, los clientes podrán tanto completar los formularios correspondientes a la operación como cargar la documentación de respaldo. La idea es que dichos formularios estén disponibles en formato PDF y que los clientes puedan completar los campos necesarios. En cuanto a los documentos de respaldo, la solución sería cargarlos en formato digital al home-banking, que se encontrará integrado con el sistema que se implementó.

De esta forma, la recepción de la documentación por parte del banco será mayormente automática, lo que llevará a una disminución considerable de tiempos.

Estimamos que entre el 70% y el 80% de los clientes que hoy en día se acercan físicamente al banco, para entregar la documentación y dar inicio a la operatoria, lo harán de ahora en más de manera automática con nuestra propuesta sugerida.

Utilizando de base 3300 minutos hombre mensual asignados a la recepción de documentación por parte de los clientes físicamente en la oficina, **proyectamos un ahorro de tiempo de 2640 minutos mensuales**. Calculando que un FTE son 7560 minutos mensuales, esto significa que actualmente se asigna 0,44 FTE a

realizar esta actividad y, con nuestra mejora, pasará a asignarse 0,09 FTE a la recepción de información, lo que representa una mejora considerable.

As Is	To Be
0,44 FTE (3300 minutos)	0.09 FTE (660 minutos)

Con esta propuesta, lo que buscamos es mejorar la satisfacción de los clientes ya que no van a tener que acercarse personalmente al banco, ni perder tiempo haciendo filas. Esto es muy importante, ya que una de las premisas más importantes del banco es tener excelencia en la atención a los clientes.

En cuanto al impacto que tendrá esto en las operaciones del banco, se puede decir que se ahorrará tiempo en el desarrollo de la operación, ya que la recepción de documentos será automática. Además, se ahorrarán los costos de destinar una persona a realizar esta actividad.

### Impacto en el punto de dolor #2

De cargar de forma online los datos el cliente mismo, el operador no deberá realizar este trabajo donde pasa datos de una hoja en papel escrito por el cliente al sistema i2000. De esta manera el error humano del operador se reduciría a cero ya que no formaría parte de esta operación. Además el operador podrá dedicar este tiempo a realizar tareas de más valor agregado y menos operativas llegando a hacer más operaciones mensuales.

Estimamos que el **error humano es menor al 1%** en esta actividad. Es por esto que planteamos tres situaciones (optimista, neutra y pesimista) demostrando cuánto dinero se estaría enviando desde el banco de forma errónea y se estaría perdiendo.

Situación actual - As Is			
Situación	Pesimista	Neutra	Optimista
% de Error	0.8%	0.5%	0.3%
Dinero perdido	<b>914.024 USD</b>	<b>571.265 USD</b>	<b>342.759 USD</b>
Operaciones erróneas	15.84	9.9	5.94
Situación propuesta - To Be			
% de Error	0%		

Dinero perdido	0 USD
Operaciones erróneas	0

Esto reducirá los problemas internos generados en el banco como la pérdida de tiempo y lo que se genera en el paso mano a mano de los papeles y aumentará la satisfacción del cliente ya que el mismo no tendrá que ir físicamente hasta una sucursal del banco.

### Impacto en el punto de dolor #3

Con la utilización del sistema la minuta se generará automáticamente a partir de los datos provistos por el cliente mediante el formulario, y los datos provenientes del sistema swift. La cotización también la realizará el sistema tomando el dato que carga al mismo la mesa de cambio. Esto significa que este sector debe estar actualizando la cotización de manera constante. La minuta llega directamente al supervisor con todos datos necesarios.

Mediante el uso del aplicativo se dejaron de hacer transacciones manuales y además no se perderá más tiempo en transportar la minuta. Además habrá una reducción del costo unitario por transacción en consecuencia del aumento en eficiencia. Antes del cambio se bajaba de 4 a 5 veces por día a imprimir y archivar cuando ahora solo se bajara una vez al día. Pasaremos de un costo humano por transacción de \$202 a \$101.

Situación actual - As Is	Situación propuesta - To Be
8 transacciones manuales	0 transacciones manuales
1 minuto promedio se pierde llevando manualmente la minuta de un lugar a otro	No se perderá tiempo en transportar la minuta
Transacciones por mes (90 diarias por 22 días hábiles): 1980 transacciones al mes	-
-	Reducción en el costo unitario por transacción consecuencia del aumento en eficiencia
-	Impresora en el archivo
Se baja 4, 5 veces por día	Bajar una vez al día a imprimir todas las minutas y archivarlas físicamente

Costo humano por transacción \$202	Nuevo costo \$101
------------------------------------	-------------------

Como se puede observar en los datos expuestos, el cambio más significativo ocurrió en el tiempo, el cual se **redujo en un 27%** consecuencia de la digitalización del envío de la misma. Además se logró un ahorro importante en la cantidad de papel usado y se redujo el costo unitario de cada transacción, consecuencia de la reducción en horas hombre.

Los supuestos con los que trabajamos para obtener el costo humano por transacción son salario promedio cincuenta mil pesos, 22 días hábiles por mes y noventa transacciones diarias.

### Issues probables de implementación

Issue	Relevancia	Probabilidad de ocurrencia	Acciones de mitigación
Resistencia al cambio por parte de los empleados	Alta	80%	Comunicación clara de las acciones a realizar, informar a cada empleado cuál será su situación en el futuro
Incorrecta adaptación al cambio de los sistemas actuales	Media	50%	Correcta planificación de cuales son las áreas de los sistemas que se deben integrar
Demoras en los tiempos planificados	Baja	70%	Al planificar, basarse en benchmarks para estimar los tiempos que tomará implementar el cambio

Problemas para aprender a utilizar el nuevo sistema	Alta	30%	Comenzar la capacitación con suficiente anticipación de manera tal que se puedan responder todas las dudas que pudieran surgir
Reducción temporaria de la capacidad operativa del sector debido al tiempo dedicado por los empleados a la capacitación	Media	60%	Planificar las bajas diarias para intentar que el impacto en las operaciones sea mínimo

### Riesgos asociados

Riesgo	Ocurrencia	Impacto
Falta de adaptación de los operadores	40%	Reducción de la productividad
Marcha atrás en la reducción de los controles en la automatización bancaria del BCRA	10%	Marcha atrás en la automatización
Fallas en el proceso de desarrollo	15%	Mayor tiempo de implementación
Falta de adopción por parte de los clientes	30%	Operaciones manuales
Cambio de formato de los mensajes SWIFT	2%	Sería necesario rediseñar el sistema para adaptarse al nuevo formato

## **Sistemas actuales de soporte intervinientes**

En cuanto a los sistemas de soporte intervinientes en ambas alternativas podemos encontrar los siguientes:

### **Sistemas Actuales:**

- **Sistema internacional 2000 más conocido como i2000:**

Sistema utilizado para las operaciones de comercio exterior, provisto por Structured Intelligence S.A

- **Thuban**

Plataforma de Enterprise Document Management diseñada para administrar documentos, provisto por Vivatía. Algunas de sus funciones son:

- Capturar documentos.
- Manipular y visualizar documentos, utilizar mark-ups, anotaciones, notas, reconocimiento de código de barras, OCR y tratamiento de imágenes.
- Compartir documentos: efectuar tareas de colaboración, enviarlos por mail, exportarlos, imprimirlos, convertirlos de formato.
- Ordenar documentos en múltiples estructuras jerárquicas y dinámicas.
- Categorizar documentos en función de las pautas de seguridad y accesibilidad.
- Este es el sistema que recibe y permite almacenar los mensaje SWIFT

- **Home banking**

Sistema propio del banco donde los usuarios operan.

### **Posible integración futura:**

- **ERP World Class**

Un sistema del más alto nivel, en cuanto a prestaciones, calidad y cobertura brindada por el proveedor.

## Propuesta de Gestión del Cambio

### Propuestas de capacitación

<b>Capacitación</b>			
<b>Audiencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tema</b>	<b>Mecanismo</b>
Operadores de comercio exterior	Consultor	Uso del sistema	Clases presenciales en horario laboral con un experto en la utilización de las nuevas funcionalidades a implementar
Jefes del sector	Consultor	Funcionamiento del proceso	Reuniones informativas donde se explique a detalle cómo será el proceso luego de finalizada la implementación
Operadores	Jefe del sector	Funcionamiento del proceso	Deberá explicar cómo afectan los cambios en el proceso a las actividades diarias realizadas por cada operador
Clientes	Área de marketing y comunicación	Cambio al uso del home banking	Mail explicativo, Información online detallada paso a paso y consultas telefónicas

## Propuestas de comunicación

Comunicación				
Objetivo del mensaje	Audiencia	Responsable	Medio	Mecanismo de feedback
Se va a implementar un cambio	Área de comercio exterior	Gerente	Emails y reuniones	Disponibilidad vía mail para resolver cualquier inquietud que surja
Queremos agregar más valor al área, reduciendo tiempos y eliminando tareas de poco valor para focalizarnos en otras que permitan el desarrollo	Operadores del sector	Jefes del área	Reunión con el equipo donde se explique todo detalladamente	Disponibilidad del jefe para concretar reuniones uno a uno con los distintos operadores en caso de que tengan dudas sobre su situación en particular
Cuál será el cambio a implementar	Jefes de comercio exterior	Gerente	Reunión con los jefes de área para que ellos luego se comuniquen con su equipo	Disponibilidad vía mail para resolver cualquier inquietud que surja
Cambio al uso del home banking para completar información	Clientes	Área de marketing y comunicación	Email a los clientes informando el nuevo método	Disponibilidad vía mail y teléfono para resolver cualquier inquietud que surja

## **Beneficios esperados**

### **▪ Cuantitativos**

La implementación del proceso no resultará en la reducción nominal de horas hombre utilizadas, esto es adrede ya que el objetivo del área no era reducir el gasto en personal sino aumentar la capacidad y eficiencia del proceso. Esto es, reducir la cantidad de horas hombre utilizada en cada instancia del proceso. En la situación “To Be” se descartaran 8 transacciones manuales, reduciendo el tiempo total del proceso en un 83%, eliminando la necesidad de utilizar papel y duplicando la capacidad transaccional.

### **▪ Cualitativos**

La oportunidad que detectamos generará una clara mejora en el nivel de servicio hacia el cliente externo, debido a que la automatización de tareas hará que el proceso sea mucho más ágil, logrando que, como mencionamos anteriormente, se reduzcan las demoras al liquidar la transacción.

Al automatizar tareas repetitivas, se elimina por completo el error humano, reduciendo la cantidad de operaciones anuladas por discrepancias en los datos y, junto con eso, disminuyendo los problemas que dichas anulaciones generan a los clientes del banco.

Además, se elimina la necesidad de que los empleados estén en constante movimiento entre departamentos para concretar operatorias y de esta forma, quedarán liberados para realizar tareas más importantes. Otro aspecto a tener en cuenta es que los clientes no deberán ir físicamente a las sucursales a presentar la documentación como se hace hasta ahora.

Todo esto nos lleva a concluir que el nivel de satisfacción de los clientes aumentará considerablemente ya que las operaciones serán más rápidas y menos complejas de lo que son hoy en día

### Comparación de alternativas

	Alternativa 1	Alternativa 2
Costo (USD)	\$13.300	>\$50.000
Tiempo de implementación	40 días	>70 días
Escalabilidad	Ninguna, la solución solo resuelve la problemática planteada	Puede extenderse para optimizar otros procesos del banco
Adaptabilidad ante cambios	Para adaptarlo hay que modificar el sistema	Configurable
Integración con sistemas actuales	Utiliza información de los sistemas actuales	Lo ideal es utilizar nuevas herramientas compatibles
Capacitación	No. (a lo sumo la carga de la cotización)	Si ya que se instalarán nuevas herramientas

Ambas alternativas reducen el tiempo neto del proceso de 30 a 5 minutos. A continuación se ve detallado el cambio de los tiempos luego de la implementación:

Escenario	Actividad	Duración (minutos)
<b>As - Is</b>	Recolectar información	6
	Elaborar minuta	18
	Cotizar boleto	
	Retomar boleto	
	Supervisar	2
	Archivar legajo	4
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

<b>To - Be</b>	Recolectar información	0
	Elaborar minuta	1
	Cotizar boleto	
	Retomar boleto	
	Supervisar	2
	Archivar legajo	2
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

En resumen, los beneficios que tendrá la implementación del sistema sobre los puntos de dolor encontrados son los siguientes:

	As Is	To Be
Atención al cliente	<b>0,44 FTE (3300 minutos)</b>	<b>0,09 FTE (660 minutos)</b>
Error humano (escenario neutro)	<b>0,5%</b>	<b>0%</b>
Proceso digitalizado (minutos)	<b>30</b>	<b>5</b>
Transacciones manuales de minutas por operación	<b>8</b>	<b>0</b>
Costo humano por transacción	<b>\$202</b>	<b>\$101</b>

### Conclusión final

En conclusión, ambas alternativas lograrán los objetivos de eficientización y automatización que fueron planteados al principio del informe. Sin embargo, nos inclinamos por recomendar la alternativa dos. Aunque la misma parece inferior a la primera, dado que se obtienen los mismos resultados a un costo mayor, nosotros la elegimos por la compatibilidad y el potencial para la estandarización que ofrece un

ERP "World Class". El BPM que actuará como columna vertebral del proyecto podrá reutilizarse para agregar un sinnúmero de funcionalidades y programas adicionales que intervengan no solo en comercio exterior sino en todas las áreas del banco.

Un banco que está experimentando un crecimiento como el Comafi debería pensar en una solución permanente de calidad y reputación internacional en lugar de implementar otro sistema no integrado.

Anexo:

## TRANSFERENCIAS PERSONALES AL EXTERIOR

Nro. \_\_\_\_\_

SOLICITUD

Sucursal: \_\_\_\_\_ Lugar: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

DATOS DEL CLIENTE

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Calle: \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_ Piso: \_\_\_\_\_ Depto: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_ Localidad: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_

Teléfono: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

FAX: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ CUIT / CUIL / CDI o Tipo y N° Documento de Identidad: \_\_\_\_\_

DATOS DE LA OPERACION

Solicito tengan a bien efectuar por mi cuenta y orden la siguiente transferencia, de acuerdo a las instrucciones que se detallan a continuación:

Moneda:  USD(Dólares)  EUR (Euros)  Otra: \_\_\_\_\_ Importe de la transferencia en números: \_\_\_\_\_

Importe y moneda de la transferencia en letras: \_\_\_\_\_

Cod.Concepto: I07 Concepto: TRANSFERENCIAS PERSONALES

Autorizo a debitar todos los importes (incluidas las comisiones, gastos e impuestos que correspondan) de mi:  Cuenta Corriente  Caja de Ahorro N° \_\_\_\_\_

Procedan a compramos por nuestra cuenta y orden la suma de USD \_\_\_\_\_ (dólares estadounidenses) debitando nuestra cuenta especial USD N°: \_\_\_\_\_ y acreditando nuestra cuenta corriente en Pesos, N° \_\_\_\_\_. La presente transferencia no se encuentra alcanzada por el impuesto Ley 25413, por tratarse de transferencias de fondos, que tiene por destino a una cuenta corriente abierta a nombre del ordenante de la transferencia, según lo establece el artículo 10 inc. b) del Decreto 380/2001 reglamentario de la Ley 25413.

Procedan a realizar operación de Canje por la suma de USD \_\_\_\_\_ (dólares estadounidenses) debitando nuestra cuenta corriente/caja de ahorro en dólares N° \_\_\_\_\_ y debitando las correspondientes comisiones de nuestra cuenta corriente N°: \_\_\_\_\_.

DATOS DEL BENEFICIARIO

Beneficiario\* (Apellido y Nombre / Razón Social) \_\_\_\_\_

Calle (\*) \_\_\_\_\_ Número(\*) \_\_\_\_\_ Piso: \_\_\_\_\_ Depto: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_ Localidad (\*) \_\_\_\_\_ País(\*) \_\_\_\_\_

Banco del Beneficiario\*: \_\_\_\_\_ Código SWIFT/ABA\*: \_\_\_\_\_

Número Cuenta Beneficiario\*: \_\_\_\_\_ IBAN: \_\_\_\_\_

Corresponsal del Bco. Beneficiario: \_\_\_\_\_ Código SWIFT/ABA: \_\_\_\_\_

Gastos en el exterior a cargo de:  Beneficiario  Ordenante Datos a incluir en el mensaje de la transferencia: AYUDA FAMILIAR

(\*) Información Obligatoria. De no completarse, no podrá cursarse la operación.

DATOS IMPOSITIVOS DE LA OPERACION

767 - IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

035440, CABA - Tel.: 0800-999-2662. CUIT 30-6087310-9 - IIBB. Inscrito en Convenio Multilateral. Inscripción N° 911-033541-0 - IGJ 25/10/04, N° 7383, Libro 95, Tomo 4 de S.A.