TESIS DE GRADO

EN INGENIERIA INDUSTRIAL

REINGENIERÍA DE PROCESOS BANCARIOS

Autor: Antonio Raimondi

Legajo: 44286

Director de Tesis

Félix Jonas

2012

INDICE

1. ¿QUE ES UN BANCO?.....6
   1.1. Operaciones Pasivas.....6
      1.1.1. Productos Pasivos: Plazos Fijos.....7
   1.2. Operaciones activas.....7
   1.3. Margen.....7
   1.4. Prestación de Servicios.....8
   1.5. Comercio Exterior.....8
      1.5.1. ¿Cuál es la función de los bancos en el Comercio Exterior?.....8
      1.5.2. ¿Qué quiere decir "Cierre de Cambio"?.....9
      1.5.3. Servicios de Comercio Exterior en la Argentina.....10
2. CASO DE ESTUDIO: SITUACION INICIAL.....22
   2.1. Introducción.....22
   2.2. Organigrama del área.....23
   2.3. Lay - Out.....25
   2.4. Archivo de documentación.....26
   2.5. Operaciones que se cierran en el día.....26
   2.6. Operaciones con duración de semanas o meses.....27
   2.7. Servicios brindados.....28
   2.8. Volúmenes procesados de operaciones.....30
   2.9. FTE y tiempos de procesamiento.....33
   2.10. Tiempo neto mensual por analista.....34
   2.11. Tiempo por operación.....35
   2.12. Dotación.....37
   2.13. Flujo de información y documentación entre áreas.....38
   2.14. Proceso con aprobación crediticia.....40
   2.15. Procesos de operaciones transaccionales.....42
   2.16. Circuito de Cierre de Cambio.....43
3. SITUACION PROPUESTA: REINGENIERIA.....45

3.1. Objetivos comerciales 46
3.2. Oportunidades detectadas 47
3.3. Estructuración del proceso de reingeniería 47
3.4. Frente Organizacional 49
3.4.1. Lay - Out modificado 53
3.4.2. Recalculo de tiempos por operación 54
3.4.3. Recalculo de Dotación 57
3.5. Frente Procedimental 60
3.5.1. Estandarización de Formularios 60
3.5.2. Mejoras en el intercambio entre áreas 62
3.5.3. Aprobaciones crediticias y cotizaciones. 63
3.5.4. Cierre de cambio 65
3.5.5. Sistema de Remuneración 67
3.6. Frente Tecnológico 71
3.6.1. Sistemas Contables 72
3.6.2. Sistemas de Gestión Documentaria 73
3.7. Cierre de Reingeniería 78
4. Conclusión 80
5. Reflexión 80
6. Bibliografía 81

RESUMEN EJECUTIVO

He elegido este trabajo de tesis ya que todas las empresas del mundo continuamente están modificando sus estructuras o sus formas de trabajar para conseguir márgenes económicos más amplios. Considero que muchas empresas tienen el dilema de, cómo crecer, cómo mejorar o simplemente cómo analizar si realmente se están haciendo las cosas como corresponden. Los momentos de crecimiento o transformaciones habitualmente son críticos ya que no siempre se sabe cómo accionar.

Pretendo con este trabajo mostrar algunas de las tantas maneras que existe de encarar un estudio de consultoría o reingeniería y que el día de mañana este estudio le sirva a cualquier persona que deba enfrentar una situación similar. Es un ejemplo que puede servir como caso de aplicación no sólo en bancos sino también en empresas de cualquier rubro. El estudio de los procesos, sistemas, tiempos y personas es propiedad de cualquier tipo de organización.

El análisis está básicamente dividido en tres grandes secciones. En la primer parte comenzaré haciendo una introducción al negocio bancario y la actividad de comercio exterior. En la segunda sección se presentará el caso y se analizará la situación inicial del área de Comercio Exterior. Por último se dividirán las soluciones halladas para el caso en tres grandes frentes. Dentro de cada uno de estos frentes se detallará el concepto y el beneficio de la nueva propuesta. Tanto la segunda parte como la tercera, tendrán análisis y cálculos de tiempos y dotación. En cambio, la primera parte por donde comenzaremos a continuación es netamente teórica.

1. ¿QUE ES UN BANCO?

Es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. Es una actividad que se desarrolla en función de dos grandes tipos de operaciones: operaciones Activas y operaciones Pasivas.

1.1. Operaciones Pasivas

Son aquellas operaciones por las que el banco capta, recibe o recolecta dinero de las personas.

Las operaciones de captación de recursos, denominados de carácter pasivo se materializan a través de depósitos. Los depósitos bancarios más utilizados por los clientes pueden clasificarse en tres grandes grupos:

- Cuentas corrientes
- Cuentas de ahorro
- Depósitos a plazo fijo.

Las cuentas corrientes y las cuentas de ahorro son líquidas. Esto quiere decir que el cliente puede movilizar o retirar su dinero cuando lo disponga. La principal ventaja de éste tipo de cuentas es que se cuenta con disponibilidad inmediata de los fondos. Es un servicio al cual acuden los clientes debido a la confianza, comodidad y el control que se le da a los fondos que colocan bajo la custodia del banco.

La captación de pasivos, es de vital importancia para cualquier banco, ya que es una de las principales actividades que posee la entidad para hacerse de dinero. Para que un banco pueda desarrollarse es indispensable que adquiera depósitos, ya que sin estos no podría crear una reserva suficiente que le permita otorgar préstamos y realizar inversiones que le generen dividendos.

Esta clase depósitos tienen asociados un interés en beneficio del cliente. Es decir, el cliente recibe un determinado interés por la cantidad de dinero que tiene colocado en su cuenta corriente o caja de ahorro. A diferencia con los depósitos a plazo fijo el interés es menor ya que el banco no puede prever el momento en el que el cliente retirará sus fondos.

1.1.1. Productos Pasivos: Plazos Fijos

Los depósitos a plazo fijo es un servicio por el cual el cliente realiza un aporte al banco por un tiempo definido.

Estos depósitos tienen una fecha de comienzo y una fecha teórica de finalización. Al cabo de este tiempo el cliente puede retirar el capital invertido más los intereses acumulados durante el período acordado. Para cobrar los intereses pactados el cliente está imposibilitado a retirar los fondos antes de la fecha de vencimiento. En caso que el cliente desee retirar el depósito antes de ésta fecha el banco, dependiendo la entidad, podrá o no pagar intereses acumulados por el tiempo transcurrido. Vale aclarar que estos intereses siempre van a ser inferiores a lo que se cobraría si se respeta el plazo fijo pactado de ante mano.

1.2. **Operaciones activas**

Las operaciones activas son aquellas por las cuales el banco entrega parte del dinero que dispone a sus clientes a cambio del cobro de una tasa de interés.

Se las denomina operaciones de colocación. La colocación es lo contrario a la captación, de la cual se mencionó anteriormente. Permite poner dinero en circulación en la economía, es decir, los bancos generan nuevo dinero a partir del dinero o recursos que obtienen a través de la captación. Con estos otorgan créditos a clientes jurídicos o físicos que los soliciten. Por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo, intereses y comisiones por el monto y por el tiempo pactado con el cliente.

Esta clase de operaciones se denominan activas ya que conforman el activo del banco y al mismo tiempo este dinero corresponde en gran medida a los depósitos realizados por los clientes.

1.3. **Margen**

Los bancos obtienen su ganancia o margen de negocio en la diferencia que cobran en intereses por prestar dinero (intereses de colocación) y los que pagan por los depósitos de los clientes (intereses de captación).

En la mayoría de los países del mundo los intereses de colocación son más altos que los intereses de captación. Es decir, esta diferencia generada es el margen o la ganancia de cualquier entidad financiera. A esta diferencia se la denomina margen de intermediación.

Los bancos actúan como intermediarios. Su negocio es comerciar con dinero como si fuera cualquier otro tipo de bien o de mercadería.

1.4. **Prestación de Servicios.**

Hoy en día, el cambio en las necesidades de las organizaciones, familias y personas, ha redefinido la actividad bancaria conduciéndola a los servicios. En la actualidad es una de las grandes fuentes de ingresos de todos los bancos debido a la reducción de los márgenes de intermediación, más acentuada todavía cuanto más maduro es el sistema financiero de un país.

Dentro de los servicios ofrecidos por los bancos se destacan las formas de pago (tarjetas de crédito, cheques, transferencias), garantizar el buen fin del comercio internacional entres las partes intervinientes, asegurando la solvencia en importación-exportación y las operaciones con grandes empresas e instituciones públicas.

1.5. **Comercio Exterior**

1.5.1. ¿Cuál es la función de los bancos en el Comercio Exterior?

En toda transacción comercial en que estén involucradas mercaderías o servicios, el comprador desea recibir las mercaderías que adquirió, en tiempo y forma. El vendedor, obtener el importe de la transacción por la mercadería o servicio en el tiempo acordado.

Estas son las inquietudes de toda transacción comercial, que se potencian en los intercambios internacionales. Es decir, intercambios entre personas situadas en países distintos. A los riesgos inherentes a cualquier operación comercial, se agregan otros como la situación económica, jurídica y monetaria de los países que participan en la transacción.

La legislación aplicable en materia de comercio exterior o mercantil es diferente de un país a otro, al igual que la normativa arancelaria y para-arancelarias (importación) o beneficios (exportación) que responden a los intereses de cada país. A todo esto se agregan las dificultades que significan la distancia, el idioma, los problemas del transporte y la necesidad de una rápida disposición de la mercadería.

Lo ideal sería que pudiera darse una acción simultánea entre la entrega de la mercadería o el servicio y el pago de la misma. Es por ello que se recurre a instrumentos financieros cuyo procedimiento ha sido reglamentado

internacionalmente y que se adaptan a la naturaleza, exigencia y duración de estas operaciones. Al mismo tiempo la definición de una determinada fórmula de pago que considere los intereses contrapuestos de las partes, estará en función de la posición de fuerza de cada una de ellas, en cuanto a sus necesidades de compra o venta respectivamente.

En este último punto es donde entran en juego los bancos. Son los intermediarios a través de los cuales se presentan los documentos de importación/exportación y a través de los cuales se entrega o recibe el dinero. Como se mencionó anteriormente el instrumento de pago está estrechamente vinculado al tipo de operación. Hoy en día en la Argentina las principales formas de operar para operaciones de comercio exterior son:

- Transferencias
- Órdenes de pago
- Cobranzas
- Cartas de Crédito
- Descuento de Documentos o Forfaiting
- Financiaciones

Para todas estas operaciones existe un cambio de moneda asociado, ya que estamos hablando de operaciones de Comercio Exterior, es decir, de operaciones entre países y monedas distintas.

1.5.2. ¿Qué quiere decir “Cierre de Cambio”?

En toda operación en donde hay involucradas dos monedas diferentes hay un cierre de cambio. En toda operación de comercio exterior hay involucrados:

- **Importadores** que deben de hacerse de la moneda extranjera para el pago de sus importaciones, con la moneda local con la que cuentan.
- **Exportadores** que deben hacerse de la moneda local; deben vender la moneda extranjera que han recibido por el pago de sus exportaciones.

Es así como se intercambian divisas y billetes utilizando los mecanismos e instrumentos de pago internacional.

A continuación profundizaremos más en el significado y la diversidad de servicios que ofrecen los bancos en la Argentina.

1.5.3. Servicios de Comercio Exterior en la Argentina

Como se explicó anteriormente el negocio central de un banco consiste en la captación de fondos de sus clientes ofreciendo una cierta tasa de interés para luego prestar ese dinero a una tasa mayor. También se mencionó como otra de las actividades principales en el negocio bancario la prestación de servicios.

Dentro de los servicios o productos para el Comercio Exterior se pueden encontrar productos del tipo crediticio para importaciones/exportaciones y servicios transaccionales con un único fin, transferir o recibir dinero del exterior.

En la actualidad todos los bancos del mundo ofrecen una amplia cartera de productos. Estos productos responden a la necesidad de importar y exportar que tienen las personas. En cada una de ellas hay asociado un cambio de moneda, es decir, de moneda local a extranjera o viceversa.

A continuación se detallarán los tipos de servicios que se ofrecen en el mercado argentino, sus particularidades y los agentes intervinientes.

A. Transferencias

Una transferencia es el mecanismo más rápido y sencillo para efectuar un pago al exterior. Es una de las operatorias más utilizadas dentro del comercio internacional.

Estas operaciones se utilizan como forma de pago de un importador al exportador. Al mismo tiempo están involucradas en muchas de las operaciones que se analizarán más adelante, financiaciones, cartas de crédito, cobranzas, etc. ya que son el medio por el cual se transfiere dinero al exterior.

I. ¿Cómo funcionan?

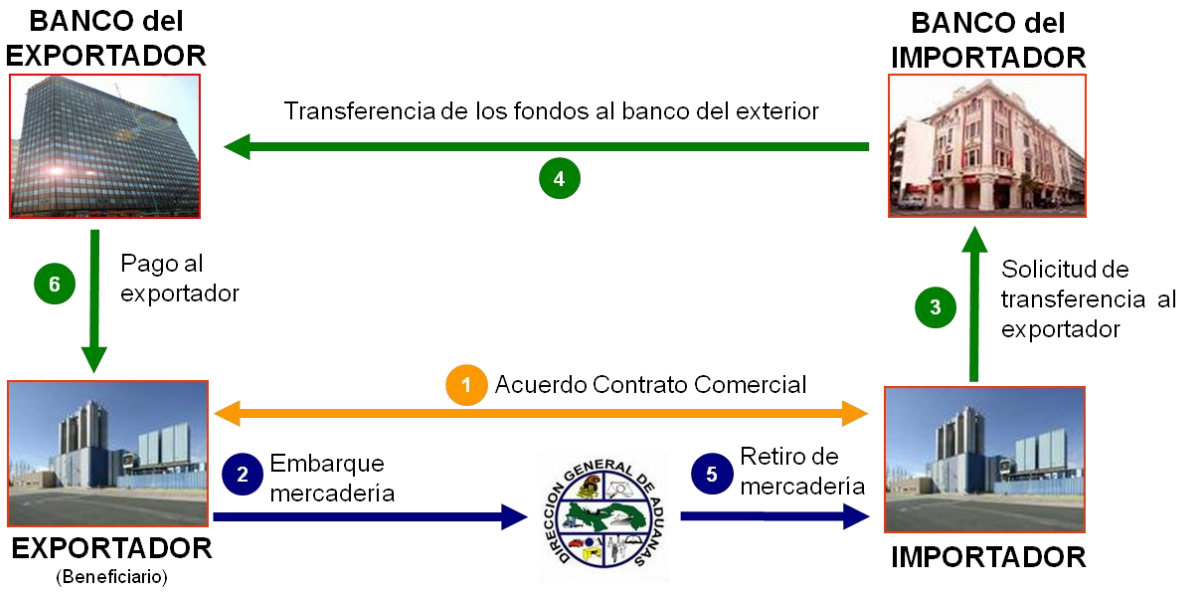


Ilustración 1-1

II. Beneficios

- Son las operaciones menos costosas que se pueden cursar a través de un banco.
- Rápidas y sencillas.
- No requieren línea de crédito
- Requieren documentación mínima

B. Órdenes de pago

Cuando hablamos de órdenes de pago nos referimos a una transferencia pero vista desde la perspectiva opuesta.

Un importador realiza una transferencia al exterior para pagar una importación. La transferencia realizada la recibe el exportador como orden de pago. Es decir, las transferencias se utilizan para transferir dinero al exterior y la orden de pago para recibir dinero del exterior.

C. Carta de Crédito

Las cartas de crédito son un instrumento de pago sujeto a regulaciones internacionales. Es un compromiso escrito asumido por un banco de efectuar el

pago al vendedor a su orden y de acuerdo con las instrucciones del comprador hasta la suma de dinero indicada, dentro de determinado tiempo y contra entrega de los documentos indicados.

Toda carta de crédito tiene su origen en un contrato de compra-venta de mercancías, aunque también puede originarse en la prestación de servicios. El crédito documentario es un instrumento comercial manejado por bancos; y aunque se la utiliza para amparar una operación de compra-venta entre un exportador e importador, no tiene relación directa con las mercaderías u objeto de la transacción, dado que las entidades bancarias no operan con mercaderías sino únicamente con documentos.

I. Partes intervinientes

Las partes intervinientes en este tipo de operaciones son: el Ordenante, el Banco emisor y el beneficiario. También podrían intervenir terceros bancos; el confirmador, el avisador y el reembolsador.

- El ordenante es la persona que solicita a su banco la apertura de la carta de crédito (el comprador o importador de la mercadería) por su cuenta y a favor de un beneficiario determinado. No necesariamente el ordenante es el destinatario de la mercadería, a veces es un agente que actúa por cuenta del comprador.

  El ordenante participa en dos vínculos diferentes dentro de la operación:

  - Vínculo de compra-venta que corre directamente entre el ordenante y el beneficiario.
  - Vínculo crediticio entre el ordenante y el banco emisor.
- El beneficiario es la persona (exportador) a favor de quien se emite la carta de crédito. Tiene derecho de exigir el pago una vez cumplidas las condiciones del contrato. Estas condiciones incluyen la presentación de la documentación de exportación.

  Es el receptor del documento que sustenta el crédito, y el que recibirá entonces una garantía de pago siempre que esté en posición de presentar la documentación requerida en los plazos acordados.
- El banco emisor es la entidad elegida por el ordenante. Por medio de éste se procede a la apertura del crédito documentario y es el responsable de notificar al vendedor y pagarle una vez el mismo haya cumplido con las condiciones pactadas inicialmente en el contrato.

- El banco avisador existe siempre y cuando el banco emisor no tiene sucursal en la plaza. Utiliza los servicios de un banco corresponsal para que notifique al beneficiario de la apertura de un crédito documentario en su favor. Es muy común que este banco sea el encargado de pagarle al beneficiario, en caso contrario existe la presencia también de un banco reembolsador.
- El banco confirmador existe cuando por indicación del ordenante o banco emisor se solicita que el crédito sea confirmado. En este caso es el responsable de asumir la obligación de cancelar el monto de la carta de crédito independientemente que haya recibido los fondos del banco emisor o avisador.

II. Proceso

A continuación se muestra en un diagrama el proceso desde la apertura hasta la finalización.

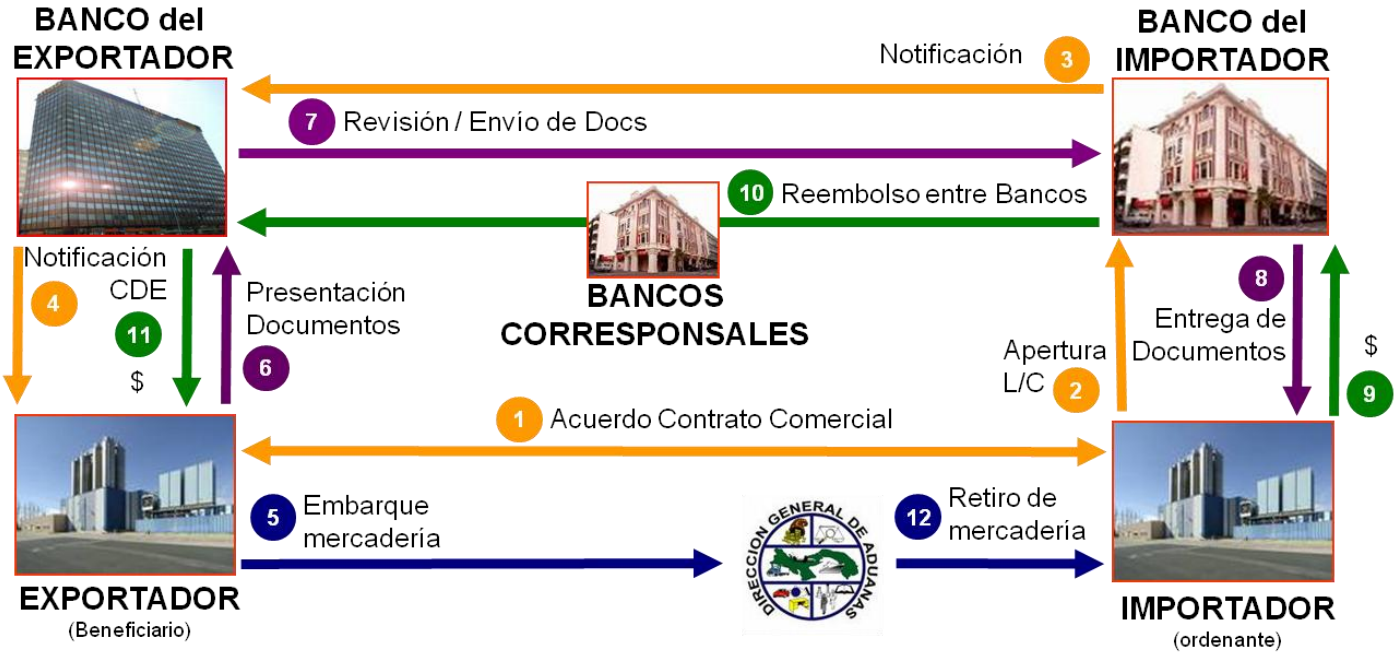


Ilustración 1-2

1. El comprado y el vendedor (ordenante y beneficiario) se ponen de acuerdo en las condiciones de la transacción. Es decir, cierran el acuerdo comercial

donde se fija el valor, la forma de pago, calidad del servicio o producto, la cantidad y los plazos. Cada parte inicia el cumplimiento de su obligación.

2. El comprador solicita a su banco que se emita una carta de crédito. El banco debe analizar las condiciones de la transacción, ya que una vez emitida el banco emisor está asumiendo la responsabilidad por el pago.
3. El banco emisor notifica al banco del beneficiario o en su defecto a un banco corresponsal el cual debe verificar que la carta de crédito esté redactada según los términos y condiciones acordadas en un principio.
4. El banco del beneficiario debe comunicar la presencia de un crédito documentario al vendedor (beneficiario) a su cargo.
5. Según las condiciones del contrato el beneficiario procede a la embarcación de la mercadería y a la recolección de los documentos de embarque.
6. El beneficiario presenta los documentos en su banco.
7. El banco del exportador debe confirmar la recepción de la carta de crédito y enviar los documentos completos al banco emisor.
8. El banco emisor verifica los documentos recibidos y los entrega al ordenante.
9. El ordenante abona el importe correspondiente al banco emisor. Se incluyen comisiones por envío y análisis de documentación.
10. El banco emisor transfiere las divisas al banco avisador o corresponsal.
11. El banco avisador o corresponsal paga al beneficiario el dinero acordado.
12. El importador u ordenante retira la mercadería de la aduana.

III. Beneficios del uso de una carta de crédito

Las ventajas de utilizar una carta de crédito para una operación de comercio exterior es que confiere a ambas partes intervinientes un alto grado de seguridad de que las condiciones previstas serán cumplidas. Es decir, el importador se asegura que la mercadería es entregada según los términos acordados y el exportador la seguridad de recibir el pago correspondiente.

En muchas situaciones existe una desconfianza lógica entres las partes de una transacción internacional debido a la falta de información que tiene uno del otro, y esto se soluciona con la utilización de una carta de crédito.

El pago se realiza contra la entrega de documentos, los cuales representan la transmisión de derechos sobre la mercadería.

Otra ventaja se refiere al carácter de irrevocable que puede tener el crédito. Esta condición, durante el período de validez del crédito elimina al vendedor el riesgo de que el comprador le anule el pedido durante el proceso de fabricación o elaboración de la mercadería.

Por última vale mencionar que mediante este tipo de operación se cuenta con el apoyo de expertos para la verificación de términos y condiciones del crédito.

D. Cobranza documentaria

Las cobranzas documentarias tienen una operativa más simple que la de una carta de crédito. El exportador se presenta en un banco de plaza con los documentos de embarque y gestiona la apertura de una cobranza.

En esta modalidad el instrumento que se utiliza es una letra de cambio (similar a un pagaré). Los bancos intervinientes no tienen la obligación de respaldar el pago ya que su responsabilidad se limita a enviar los documentos, recibir el importe de la operación (procedimiento a cargo del banco del exportador), entregar los documentos y girar el dinero pagado por el importador (procedimiento a cargo del banco importador).

Son una alternativa a las cartas de crédito y también ofrecen un cierto grado de protección tanto al importador como al exportador.

Siempre el ordenante es el responsable final del pago de los gastos. Es fundamental que los exportadores reciban los fondos del banco a través del cual enviaron los documentos, con el fin de ahorrar costos dado que en caso contrario deberán abonar comisiones por transferencias y mantenimiento de cobranzas irregulares.

I. Partes intervinientes

Los protagonistas de esta clase de operatoria son:

- Exportador u ordenante.
- Importador o comprador.
- Banco remitente (banco del exportador)
- Banco corresponsal (Banco del importador)

II. Proceso

A continuación se detalla el diagrama de proceso de una cobranza documentaria.

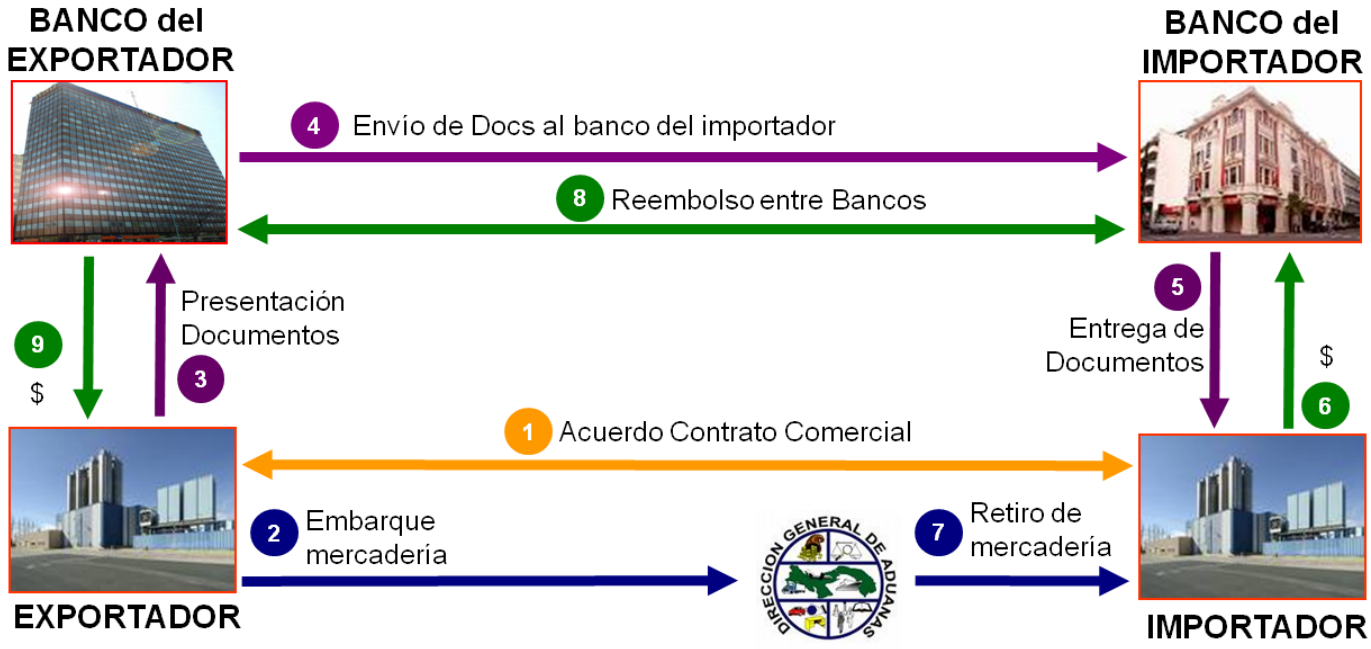


Ilustración 1-3

1. El comprador y el vendedor se ponen de acuerdo en las condiciones de la transacción, es decir, cierran el acuerdo comercial.
2. El exportador embarca la mercancía y gestiona la documentación de embarque.
3. El exportador entrega a su banco el conocimiento de embarque y demás documentación junto con las instrucciones.
4. El banco del exportador envía la documentación al banco del exterior (corresponsal)
5. El importador retira los documentos pertinentes a la exportación.
6. El importador abona al corresponsal el valor de las letras.
7. El importador, con la documentación recibida, retira la mercadería de la aduana.
8. El banco corresponsal transfiere los fondos cobrados del importador al banco del exportador.

9. El banco remitente paga al exportador los fondos recibidos del corresponsal.

III. Beneficios del uso de una cobranza documentaria

El costo de una cobranza es inferior al de una carta de crédito y su operatoria es más ágil.

Se utilizan cuando existe una relación comercial de confianza entre el importador y exportador. De todas formas el exportador tiene control sobre los documentos de titularidad hasta que el comprador extranjero haya realizo el pago o aceptado la obligación de pago.

Por último, no es necesario que el importador tenga una línea de crédito abierta en su banco.

E. Financiaciones

Las financiaciones son operaciones utilizadas por los clientes para la obtención de recursos que le permitan realizar una determinada operación de comercio exterior.

Para el caso de las financiaciones de importación, el importador solicita a su banco un préstamo para la financiación de una importación que ha realizado. El préstamo puede ser otorgado para financiar una carta de crédito, una cobranza de importación o simplemente una transferencia de fondos para el pago de la importación.

También existen financiaciones que se utilizan para realizar operaciones de exportación.

I. Financiación de pagos anticipados y pagos a la vista de importación.

La financiación de pagos anticipados son los que realiza el importador previo al embarque y la recepción de la mercadería, a efectos de anticiparle al exportador el total o un parte del precio del valor de la misma. Los segundos son pagos a una determinada cuenta por mercadería que ya fue embarcada o que el importador la tiene en su poder.

Para ambos casos se paga al exterior mediante una transferencia. Para esto el cliente recibe el crédito de la financiación en su propia cuenta y en simultáneo recibe un débito por parte del banco para el pago o la transferencia de la importación.

Ilustración 1-4

II. Financiaciones para el pago de una Carta de Crédito o Cobranza

Son aquellas en las cuales se otorga una financiación al importador al momento del vencimiento del pago, acreditando en su cuenta y simultáneamente se realiza el débito en la misma para el pago en una cuenta de un banco corresponsal del exterior. El objetivo de esta financiación es cubrir el cierre de una carta de crédito o cobranza documentaria.

III. Financiaciones de exportación

En las financiaciones de exportación, el exportador solicita una asistencia crediticia a su banco con posterioridad al embarque. Generalmente la financiación está destinada a financiar plazos de pago, es decir, le permiten al exportador vender la mercadería o los servicios con pago a plazo.

Ilustración 1-5

IV. Pre-Financiaciones de exportación

El exportador solicita un crédito a su banco con anterioridad al embarque. Esta tipo de operaciones responde al concepto de capital de trabajo asignado a la preparación de la producción exportable. Es decir, el dinero prestado se utiliza para comprar y producir la mercadería para luego venderla a través de la exportación.

En la Argentina es una de las operatorias más utilizadas por los clientes para realizar exportaciones. El principal beneficio es que se puede realizar un determinado negocio de exportación sin contar con los fondos disponibles para producirlo.

Ilustración 1-6

F. Forfaiting o descuento de documentos

Esta clase de operaciones, básicamente son un descuento o venta de obligaciones de una carta de crédito, pagaré, letras, facturas, etc. provenientes de una exportación. Permite al exportador obtener anticipadamente los fondos correspondientes a una venta a plazo, descontando los documentos. Esta modalidad de financiación permite transformar una exportación con cobro a plazo en una venta al contado, descontando el valor de la comisión y la tasa de interés por el período total del crédito.

El banco del exportador es el que descuenta o compra al exportador obligaciones que documentan el cobro de exportaciones, instrumentadas mediante créditos documentarios.

El forfaiting se suele utilizar en operaciones con países con un elevado riesgo (países en desarrollo países con inestabilidad política o económica). Son operaciones que difícilmente encontrarían otro tipo de de financiación. En el caso de que el banco no logre cobrar los documentos adquiridos es él quien asume la pérdida económica.

Ilustración 1-7

I. Riesgos

En las operaciones de Financiación el mayor riesgo de los involucrados es el debido al tipo de cambio. Es decir, según varíe la cotización de la moneda, la financiación al momento de cancelarla puede ser más cara o más barata.

Este riesgo existe cuando:

- El exportador financia la operación en una divisa distinta a aquella en la que va a recibir el importe de la exportación. Por ejemplo, si el exportador va a cobrar el valor de su venta en pesos y se financia con su banco local en dólares, corre el riesgo que al momento de cancelar su préstamo en dólares tenga que abonar una monto mayor al cobrado por la venta (sin tener en cuenta el interés y las comisiones).
- El importador financia la operación en una divisa distinta a aquella en la que posteriormente va a vender la mercadería importada.

Una operación comercialmente muy beneficiosa, podría resultar finalmente desastrosa como consecuencia de una evolución negativa del tipo de cambio.

2. CASO DE ESTUDIO: SITUACION INICIAL

2.1. Introducción

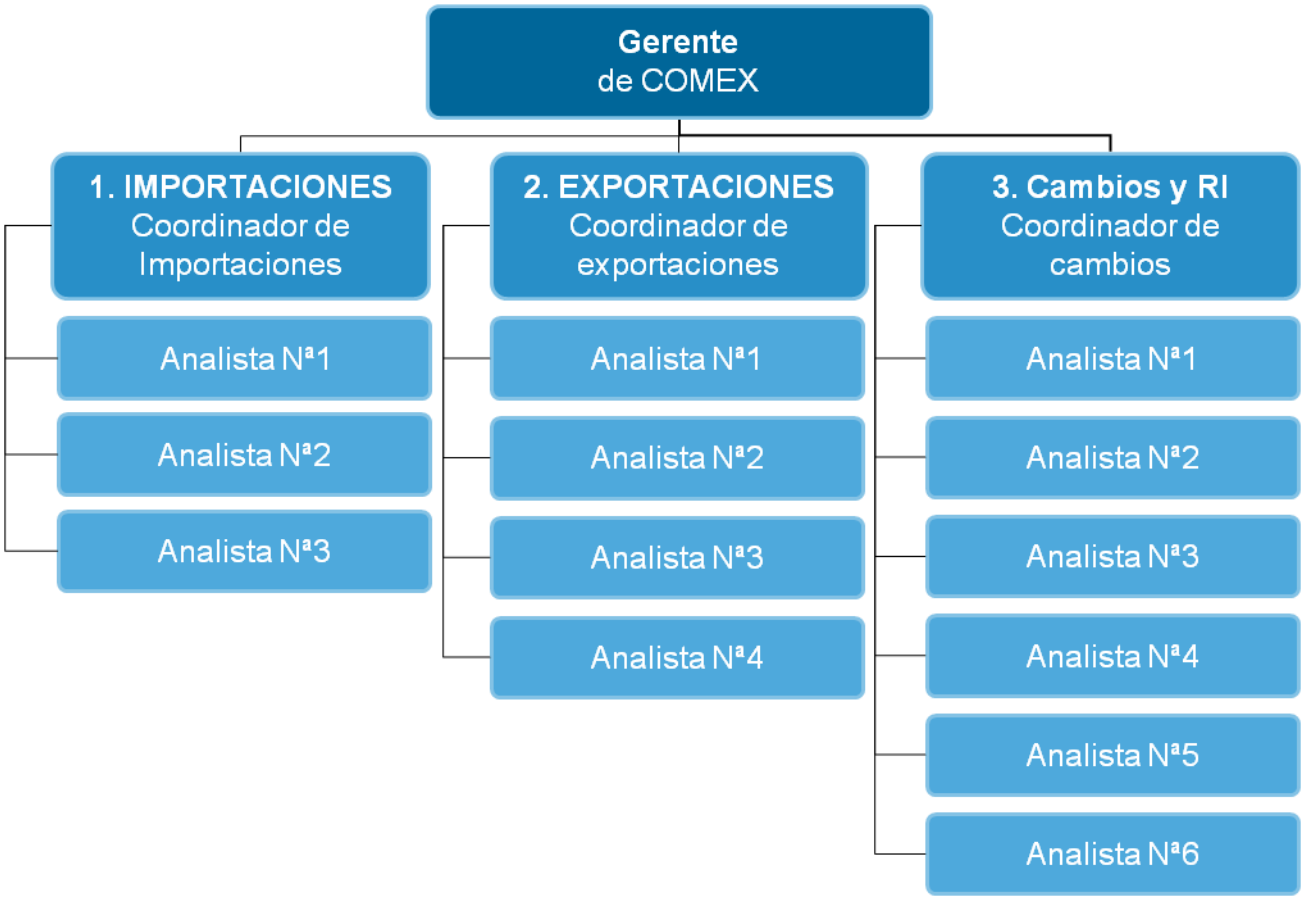
El banco en el cual se llevó a cabo el proyecto de reingeniería es un banco de plaza de la República Argentina. Es una institución privada con capitales extranjeros. Como la mayoría de su tipo se rige por normas y políticas acordadas a nivel mundial. Es una organización que le brinda servicios a empresas y personas particulares.

Por cuestiones de confidencialidad no se puede revelar su nombre.

El caso de estudio se desarrolló en el área de operaciones 'Back Office' de Comercio Exterior ubicado en la casa central del banco.

A continuación se detallará la situación inicial en la que se encontró el área al abordar el trabajo. Se describirán cada uno de los procesos implicados, los recursos disponibles y los principales indicadores que se utilizaron para el análisis y para la medición de resultados.

2.2. **Organigrama del área**



Los servicios se brindan por intermedio de 3 departamentos, cada uno liderado por un supervisor o coordinador: Importaciones, Exportaciones y Cambios y Regímenes Informativos.

La dotación total es de 17 personas: 1 gerente, 3 supervisores y 13 analistas (3 para Importaciones, 4 para Exportaciones y 6 para Cambios).

Cambios y Regímenes Informativos se refieren a las operaciones netamente transaccionales como podría llegar a ser una venta o compra de moneda extranjera; al envío y recepción diaria de los informes normativos al BCRA (Banco de la República Argentina) y las notificaciones a otros bancos de plaza.

A continuación se muestra la distribución de recursos divididos en los departamentos. Como se puede ver el departamento que más injerencia tiene es el de Cambios, con un 41% del total de los recursos.

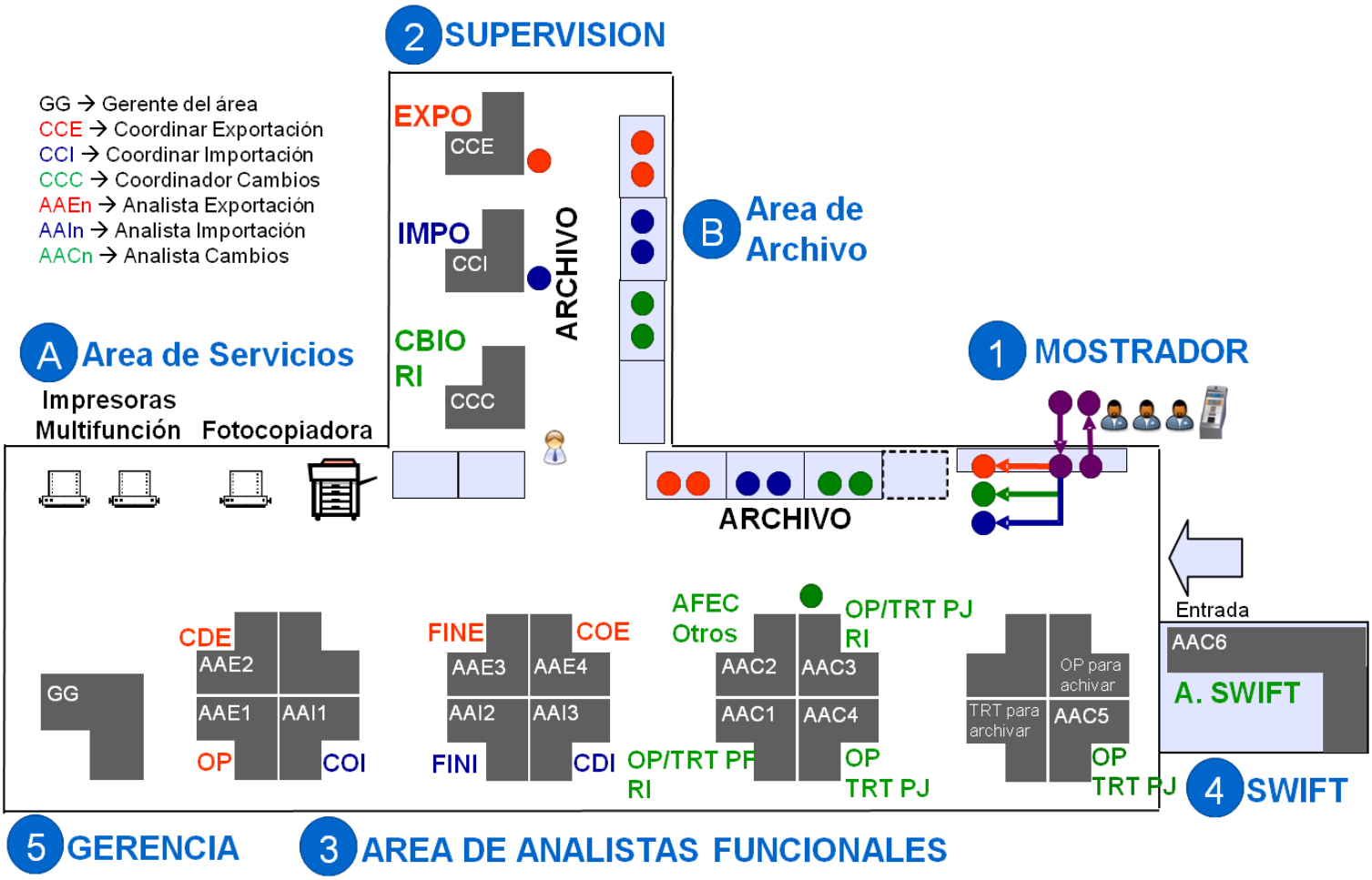
Área	FTE	%
Responsable	1	6%
Importación	4	24%
Exportación	5	29%
Cambios & RI	7	41%
TOTAL	**17**	**100%**

Ilustración 2-1

El personal del área, tanto analistas como coordinadores, se caracteriza por una baja rotación. La antigüedad promedio de los analistas de ésta área es aproximadamente de 10 años y por lo tanto una rotación casi nula.

La configuración del organigrama revela una estructura organizada por tipos de productos o servicios. Los recursos se concentran por departamento en función de la clase de servicio que ofrecen al cliente.

2.3. **Lay - Out**



CDE → Carta de Crédito de Exportación	CDI→ Carta de Crédito de Importación	TRT→ Transferencia al exterior
COE→ Cobranza de Exportación	COI → Cobranza de Importación	OP → Orden de pago del exterior
FINE→ Pre/Financiación de Exportación	FINI →Financiación de Importación	RI →Regímenes Informativos al BCRA

Ilustración 2-2

En el lay-out se puede ver que la distribución física de la gente también está definida por el tipo de operación que procesan o analizan.

Se identifican claramente una zona de “Importaciones”, donde se ubican los analistas de cartas de crédito, financiaciones y cobranzas; una zona de “Exportaciones”; y una zona de “Cambios y RI”, donde se encuentran los analistas

de transferencias, órdenes de pago y regímenes informativos. En el ala superior del plano se ubican estratégicamente los tres coordinadores de cada uno de los departamentos.

2.4. **Archivo de documentación**

La documentación para el análisis de las operaciones ingresa por el Mostrador. El analista responsable, según el tipo de operación, se acerca al Mostrador y recibe en mano del cliente o un enviado del mismo (cadete) la documentación. Los documentos recibidos por el analista son almacenados sobres sus escritorios en bandejas hasta el momento de su análisis. Una vez análizados se almacenan en los armarios de "Archivo" donde permanecen hasta que el cliente retira documentación (dependiendo del tipo de operación, no siempre deben retirar comprobantes o documentos una vez cursada) o donde se los envía al archivo definitivo.

Básicamente existen dos modelos de archivo en el día a día de Comex. Aquellas operaciones que ingresa la documentación y se cierran el día (transaccionales, OPS, TRT, etc) y aquellas que requieren envíos y recepción de documentos del exterior (CDI, CDE, FI, FE, COE, COI, etc), que pueden mantenerse vigentes durante semanas o meses hasta que se cancelan.

2.5. **Operaciones que se cierran en el día.**

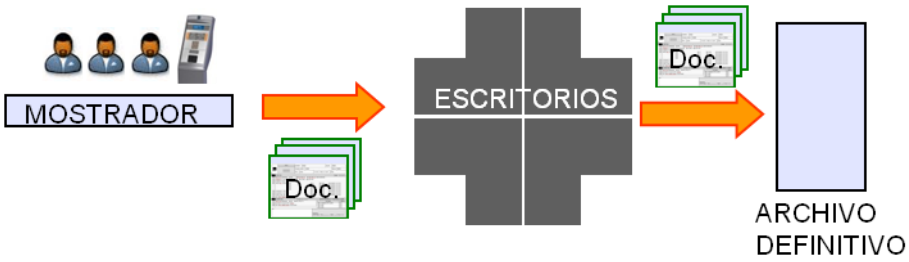


Ilustración 2-3

2.6. **Operaciones con duración de semanas o meses.**

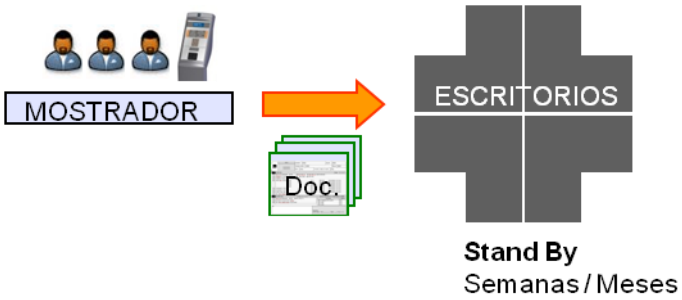


Ilustración 2-4

Este último tipo de operaciones se archiva definitivamente después de semanas o meses cuando se cierra la operación. Es decir, cuando el cliente saldo la financiación otorgada, cuando se cumplió con todos los embarques de una carta de crédito, etc. Mientras tanto la operación se archiva sobre el escritorio del analista o en armarios anexos.

En la última auditoría realizada en el año 2010 no se hallaron el 15% de los legajos solicitados por el BCRA. El archivo de legajos cerrados es un tema muy delicado.

Cualquier banco de plaza debe tener como respaldo la documentación presentada y utilizada para una operación determianda. Sobre todo si se trata de operaciones de Comercio Exterior, una actividad muy auditada y controlada por el Estado.

A continuación se mostrarán algunas particularidades con respecto a la distribución del lay-out y estructura que se vieron durante el relevamiento.

- El espacio del área para el futuro crecimiento es reducido. Actualmente se cuenta con capacidad para instalar 4 puestos de trabajo adicionales.
- No está determinado el rol de Mostrador. En determinadas ocasiones los clientes deben aguardar demasiado tiempo para ser atendidos.
- El transporte de documentación entre analista es importante.
- Al tener un área de servicios concentrada y alejada a varias de las islas de trabajo se observa gran desperdicio de tiempo (ej: los supervisores tienen que buscar las impresiones con el combrobante

de cierre de la operación y los analistas tienen que imprimir constantemente liquidaciones).

- Muebles de archivo no acorde a las necesidades (tipología, capacidad, cerramiento y desgaste).
- No se cuenta con una sala de reuniones.
- Equipamiento de sellado desactualizado o fuera de funcionamiento por mantenimiento (ej: el único sellador ubicado en el mostrador está en desuso porque está dañado y no tiene tinta).

2.7. **Servicios brindados**

Los servicios que brinda el área de Comercio Exterior son, casi en su totalidad, ofrecidos a todas las Bancas. El área Operaciones funciona como una estructura independiente en un sector centralizado, divida en 3 departamentos.

Las operaciones se cursan casi en su totalidad por un mismo analista. En los departamentos de Importaciones y Exportaciones la etapa de liquidación generalmente es realizada por otro analista. Los supervisores cumplen tareas de verificación y autorización durante el ciclo de vida de la operación, en la emisión, liquidación y mensajería.

CATEGORÍAS	PRODUCTOS & SERVICIOS	SEGMENTOS		
		Otras Bancas	Empresas	Corp.
Servicios	Transferencias al exterior servicios y bienes (TRT)	🟢	🟢	🟢
	Ordenes pago del exterior servicios y bienes (OP)	🟢	🟢	🟢
	Compra de divisas / billetes	🟢	🟢	🟢
	Venta de divisas / billetes	🟢	🟢	🟢
	Otros (cheques, travellers, etc)	🟡	🟡	🟡
	Arbitrajes	🟡	🟢	🟢
Docs / Garantías	Cartas de crédito Impo / Expo (CDI/CDE)	🔴	🟢	🟢
	Cobranzas documentadas Impo / Expo (COI/COE)	🔴	🟢	🟢
	Garantías / Stand By (SBLC)	🔴	🟢	🟢
Financiación	Financiación Impo / Expo	🔴	🟢	🟢
	Prefinanciación de Expo	🔴	🟢	🟢
Regimenes info.	Información del banco y clientes al BCRA	🟡	🟡	🟡
Administrativas	Mensajería SWIFT complementaria	🟢	🟢	🟢

🟢 Servicios consumidos con alta frecuencia
🟡 Servicios consumidos con poca frecuencia
🔴 Servicios no brindados

Ilustración 2-5

El banco tiene a sus clientes segmentados por tipo de banca. La segmentación es en función del nivel de facturación anual que tiene cada cliente.

La banca corporativa es la que brinda asesoramiento financiero integral a grandes empresas y corporaciones. La banca empresas atiende empresas de pequeño, mediano y gran porte. El resto de las bancas abarca los individuos, microemprendimientos, etc.

La distribución de las operaciones depende del tipo de cliente, esto se debe a que ciertos servicios no son de gran útilidad para los clientes más pequeños.

Como se ve en el diagrama, los únicos clientes que utilizan casi el 100% de los servicios brindados por el banco son las corporaciones o las grandes empresas.

Más adelante se analizarán las proporciones en volúmenes y facturación para cada una de las bancas.

Cuando hablamos de mensajerìa SWIFT nos referimos a los mensajes elaborados para notificar a otros bancos, tanto de plaza como corresponsales, sobre las necesidades de una operación determinada.

SWIFT es una sociedad creada por la comunidad internacional de entidades financieras para la transmisión rápida, segura y efectiva de mensajes/notificaciones entre entidades. Cada mensaje, según el tipo de operación, el país de destino y el banco, tiene un formato específico, en general definido por el banco receptor.

2.8. Volúmenes procesados de operaciones

En un primer momento se mostrarán y evaluarán los valores históricos más recientes. A continuación se puede ver abierto por familia de productos el volúmen promedio mensual de operaciones para los últimos dos años.

Liq x Fam	Prom Mes 10'	Part.	Prom Mes 11'	Part.	11 vs '10
Giros & Transf	1521	55%	1754	50%	15%
Exportaciones	315	11%	412	12%	31%
Importaciones	597	22%	846	24%	42%
Financiaciones	38	1%	121	3%	220%
Internos	297	11%	343	10%	16%
Total	**2767**	**100%**	**3476**	**100%**	**26%**

Tabla 2-1

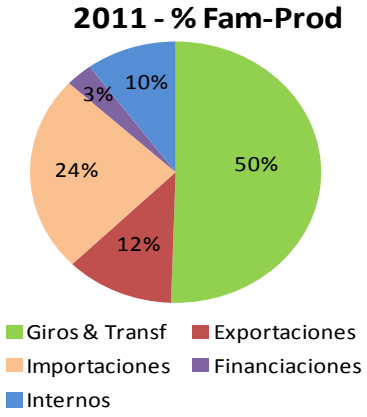


Ilustración 2-6

En el cuadro se puede apreciar un claro crecimiento de las operaciones procesadas. Lógicamente hay familias de productos que crecieron más que otras. En un primer análisis me limitaré a hablar de volúmenes totales.

Las operaciones Internas se refieren a transacciones netamente financieras que se cursan en la Mesa de Dinero del banco. Responden a compras/ventas de divisas o fondos para balancear la posición de un banco. Se podría entrar más en

detalle en este tipo de operaciones, pero se considera que no aporta demasiado valor al estudio en cuestión, ya que la injerencia del área de Operaciones de Comercio Exterior es mínima.

Para mayor detalle se muestra la apertura y el peso del total de las operaciones por tipo de banca. Es importante entender el impacto de cada una de las bancas, ya que la complejidad en la operación depende del tipo de cliente. Es decir, no es lo mismo analizar y cursar una operación de una persona física que una operación de una corporación.

Liq x Banca	Prom Mes 10'	Part.	Prom Mes 11'	Part.	11 vs '10
Bca.Corp.	624	23%	875	25%	40%
Bca. Empresa	1108	40%	1370	39%	24%
Otras Bcas.	739	27%	887	26%	20%
FI / Mesa / Otros	297	10%	343	10%	16%
Total	**2767**	**100%**	**3476**	**100%**	**26%**

Tabla 2-2

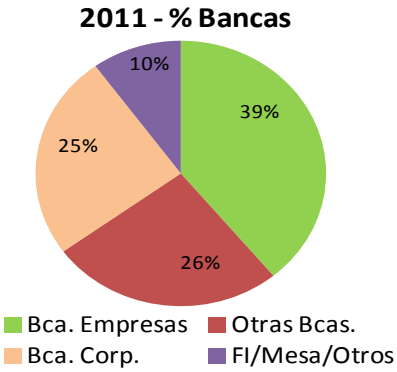


Ilustración 2-7

El mayor aumento se puede ver en la cantidad de operaciones provenientes de la banca corporativa.

En el cuadro de abajo se muestra la cantidad por tipo de operación. Las operaciones más volúmetricas son las correspondientes al departamentos de cambios, entre las cuales están las transferencias al exterior y las órdenes de pago recibidas por concepto de 'Servicios'.

Dentro de las TRT y OPs también se encuentran los giros (órdenes de pago) o transferencias asociadas a mercaderías. En conclusión, cuando se habla de TRT y OPs por servicios se las agrupa en operaciones de Cambio y cuando se trata de éstas mismaspero de mercaderías se las ubica dentro de operaciones de Exportación o Importación (son muy similares a las cobranzas).

Sigla	2010	2011
CDI	35	45
COI	150	223
FII	19	46
CDE	11	14
COE	32	18
FIE	21	75
TRT	771	1165
OP	1010	1280
CVH	200	206
VVH	186	127
PF	35	34
Otros	297	243
TOTAL	2767	3476

Tabla 2-3

Las siglas CVH y VVH significan compra y venta de moneda extranjera.

Si bien los Regímenes Informativos que se cursan al BCRA, tanto por regulaciones de Comercio Exterior del banco como regulaciones particulares de los clientes, no se los puede agrupar por tipo de operación es importante enumerarlos ya que tienen un volúmen mensual importante.

El total de RI mensual es de 2.800. A pesar de que representen casi el 50% del volúmen se los excluye del análisis general porque no se los considera productos o servicios ofrecidos y porque no se hallaron grandes oportunidades de mejora. Sólo se los tendrá en cuenta para el cálculo del tiempo y por ende de la dotación del área.

Por último es importante mencionar que si bien el Nº de operaciones de la banca corporativa no es el mayor, en millones de pesos representa más del 50% de los ingresos del área.

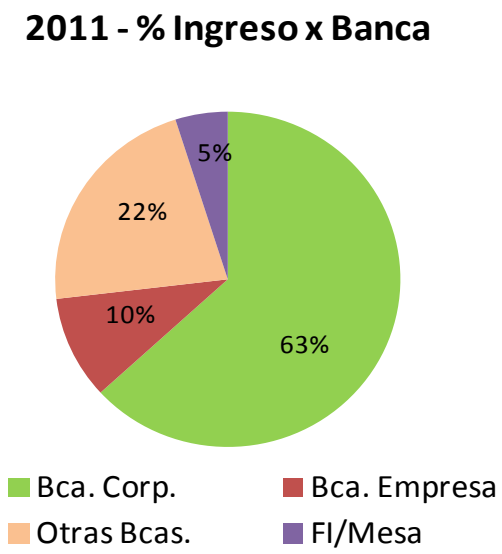


Ilustración 2-8

2.9. FTE y tiempos de procesamiento

El análisis de tiempos y recursos es una de las estapas más importantes en cualquier proyecto de mejora.

Los principales factores que hay que tener en cuenta para poder hacer un correcto estudio sobre la dotación del área son:

1. Conocer el tiempo disponible total de cada uno de los recursos.
2. Medir el tiempo requerido por operación.

Una vez que dispongamos de esta información se puede dimensionar y analizar si la dotación actual es la indicada.

2.10. Tiempo neto mensual por analista.

Análisis de días laborables:

Días laborables al mes	21	
Días al año	252	
Feriados + Fiestas	10	días/año
Enfermedad	9	días/año
Vacaciones	17	días/año
Total días al año	216	días/año
Promedio por mes	18	Días

Horas laborables por dia por FTE

Hora de entrada	09:45	
Hora de salida	17:15	
Almuerzo	1	Hora
Horas por día	6,5	Horas
Concentración	0,9	
Horas por día	5,85	Horas
Días laborables por mes	18	días/mes
Horas mes	105,3	Horas
Minutos mes	6318	Minutos

Tabla 2-4

Para calcular el tiempo disponible mensual por recurso se asumió que:

- Cada analista, en promedio, se ausenta 9 días al año por enfermedad.
- Anualmente se pierden 10 días entre feriados y fiestas.
- Las vacaciones promedio, teniendo en cuenta la antigüedad de cada una de las personas, es de 17 días.
- Los horarios de entrada y salida están establecidos en el convenio bancario.
- Cada persona dispone de una hora de almuerzo.
- Se estima que el ritmo de trabajo, en promedio, es del 90%.

2.11. Tiempo por operación.

El tiempo requerido por operación depende de la complejidad de cada una de ellas. Las diferencias entre los distintos tipos corresponde al análisis de la documentación (cantidad de documentos y complejidad de los mismos) y al número de cierres de cambio o liquidaciones que contenga la operación.

Como ya se explicó anteriormente, los productos más complejos son las cartas de crédito, las financiaciones y las cobranzas. Por esta razón es que el tiempo insumido por estas operaciones es mucho mayor al de las de Cambios (OPs, TRT y Ventas/Compras de moneda extranjera).

Concepto	Complejidad	Recep/Apertura		Análisis/Negoc.		C.Cabio/Liquid.		Otros/Consultas		TOTAL	
		[min x Ev]	[Nº Ev]	[min x Ev]	[Nº Ev]	[min x Ev]	[Nº Ev]	[min x Ev]	[Nº Ev]	[min x Ev]	[Hs x Op]
CDI	Alta	30	1	22	3,0	20	3	15	3	87 min	201 min
COI	Baja	10	1	15	1,0	15	1	10	2	50 min	60 min
FII	Media	20	1	20	1,0	15	1	10	3	65 min	85 min
CDE	Alta	15	1	35	3,0	20	3	15	3	85 min	225 min
COE	Baja	15	1	15	2,0	10	2	10	2	50 min	85 min
FIE	Media	20	1	20	1,0	15	1	10	3	65 min	85 min
TRT	Media	0	0	7	1,0	5	1	5	2	17 min	22 min
OP	Media	0	0	7	1,0	5	1	5	2	17 min	22 min
CVH	Baja	0	0	7	1,0	5	1	2	1	14 min	14 min
VVH	Baja	0	0	7	1,0	5	1	2	1	14 min	14 min
PF	Baja	0	0	7	1,0	5	1	2	1	14 min	14 min
Otros	Baja	0	0	7	1,0	5	1	2	1	14 min	14 min

Tabla 2-5

Las operaciones se dividen en cuatro grandes instancias:

I. Recepción/Apertura: Se recibe la documentación para el inicio de una operación. Existe sólo en el caso de las operaciones de

complejidad “Alta” o “Media”, ya que el resto de las operaciones se las recibe y se las analiza en la misma instancia.

II. Análisis/Negociación: Se analiza la documentación para certificar que sea la necesaria para el tipo de operación. En el caso de las Cartas de Crédito, y la Cobranza de Exportación se debe negociar los documentos con el banco corresponsal.

III. Cierre de Cambio/Liquidación: Es la instancia donde se debita de la cuenta del cliente (con un cierre de cambio de por medio) para realizar el pago al exterior, o se acredita (también con un cierre de cambio de por medio) para entregarle los fondos correspondientes al exportador.

IV. Otros/Consultas: En esta instancia se agruparon aquellas tareas dentro de una operación que también requieren tiempo y no necesariamente son actividades que impacten directamente en la operatoria. Por ejemplo, consultas telefónicas de los clientes y oficiales de cuenta por documentación o cotización, consulta de la mesa de dinero por plazos de cierre y tasas, etc.

Los eventos (EV) se los utiliza para cuantificar la cantidad de veces que se puede producir esa instancia. Es decir, una carta de crédito puede tener más de una negociación de documentos por operación. En cambio, una TRT se analiza sólo una vez, si la documentación está en condiciones se cursa la operación.

El valor que se muestra en el cuadro para cada tipo de operación es el promedio de esa clase en el último año analizado.

A continuación se muestra el tiempo estimado para cursar la totalidad de los regímentes informativos.

- 144 hs por mes → 144/18 (días hábiles) : **8 hs /día.**

De las 144 horas dedicadas por mes a los RI, 50 horas corresonden a la confección de los reportes de PGC (Posición General de Cambio Diaria) y de OPCAM (presentación del balance total de la operaciones con cierre de cambio diara) para presentar al BCRA. A partir de lo analizado, se considera que la oportunidad de mejora para estos procesos es mínima, lo cual refuerza la hipótesis de no hacer especial énfasis en su estudio y desarrollo.

Los tiempos mostrados incluyen el punta a punta de la operación.

Las operaciones de comercio exterior requieren un procesamiento y un control posterior muy riguroso. En este caso en particular se pudó apreciar que hay un

déficit muy grande en materia de control o revisión. No se cumplen los roles teóricos, ya que los coordinadores ocupan funciones de “casi” analistas y no hay quién revise las operaciones. La deficiencia en los controles provoca un elevado número de reprocesos, lo que aumenta el tiempo promedio requerido por transacción.

2.12. Dotación

Una vez detallado el volúmen total de operaciones, el tiempo promedio requerido para cada una de las operaciones y la disponibilidad diaria de los analistas, estamos preparados para calcular la dotación necesaria para la situación actual del área.

Tipos	Min x Operac	Operac x Mes	Min x Mes
CDI	201 min	45	9045
COI	60 min	223	13380
FII	85 min	46	3910
CDE	225 min	14	3150
COE	85 min	18	1530
FIE	85 min	75	6375
TRT	22 min	1165	25630
OP	22 min	1280	28160
CDH	14 min	206	2884
VDN	14 min	127	1778
PF	14 min	34	476
Otros	14 min	243	3402
RI	-	1500	8640
TOTAL		**4976**	**108360**

Tabla 2-6

108.360 (min/mes) / 6.318 (min/FTE) = 17, 15 →**18 FTE**

Para calcular la dotación necesaria del área, primero se calculó el tiempo total requerido por el total de operaciones y luego el tiempo disponible de los analistas.

Se obtuvo un requerimiento casi como el disponible en la actualidad. De todas formas no es suficiente, ya que los 16-17 recursos deberían estar únicamente para el procesamiento. Hoy en día se disponen 13 personas para cursar y analizar, y las 4 restantes que deberían estar haciendo tareas de revisión se están ocupando del procesamiento para cumplir con el volúmen.

A continuación se muestra la apertura por departamento. A diferencia del cuadro anterior, donse se agruparon por operaciones, acá se agrupan por departamento. Es decir, a los tiempos totales de Exportación e Importación se le agregan los tiempos de las transacciones (TRTs y OPs de Importación y Exportación) que anteriormente se agruparon como productos “TRTs” u “OPs”. Se puede ver que la dotación no sólo es escaza sino también que la distribución de recursos no es la adecuada.

Cambios/RI	Min x Mes	FTE Ideal	FTE Actual	Diferencia
Importación	27585	4,4	4	1 -
Exportación	15605	2,5	5	2
Cambios/RI	65170	10,3	7	4 -
TOTAL	108360	18	16	2 -

Tabla 2-7

El departamento de Cambios y Regímenes informativos se concentra el análisis de las operaciones de cambio, la confección de los regímenes informativos y las transacacciones que se clasificaron más arriba como “Internas”.

En el departamento de Exportaciones hay 2 recursos excedentes mientras que en la dotación total del faltan 2 personas.

2.13. Flujo de información y documentación entre áreas

Una de las mayores oportunidades de mejora se halló en el intercambio de información y físicos (documentación) entre el área de Operaciones y el resto de las áreas soporte.

A partir del relevamiento de los procesos se encontraron deficiencias y falta de estandarización en los flujos de información. La consecuencia de éstas prácticas hace que existan demasiados reprocesos y demoras en el cierre de las operaciones.

A continuación se explicará la relación entre las áreas intervinientes.

Dentro de la operatoria de Comerio Exterior hay dos grandes procesos, uno para aquellas operaciones que requieren aprobación crediticia (Carta de Crédito, Financiaciones, etc) y aquellas transaccionales (transferencias, órdenes de pago, etc).

2.14. Proceso con aprobación crediticia

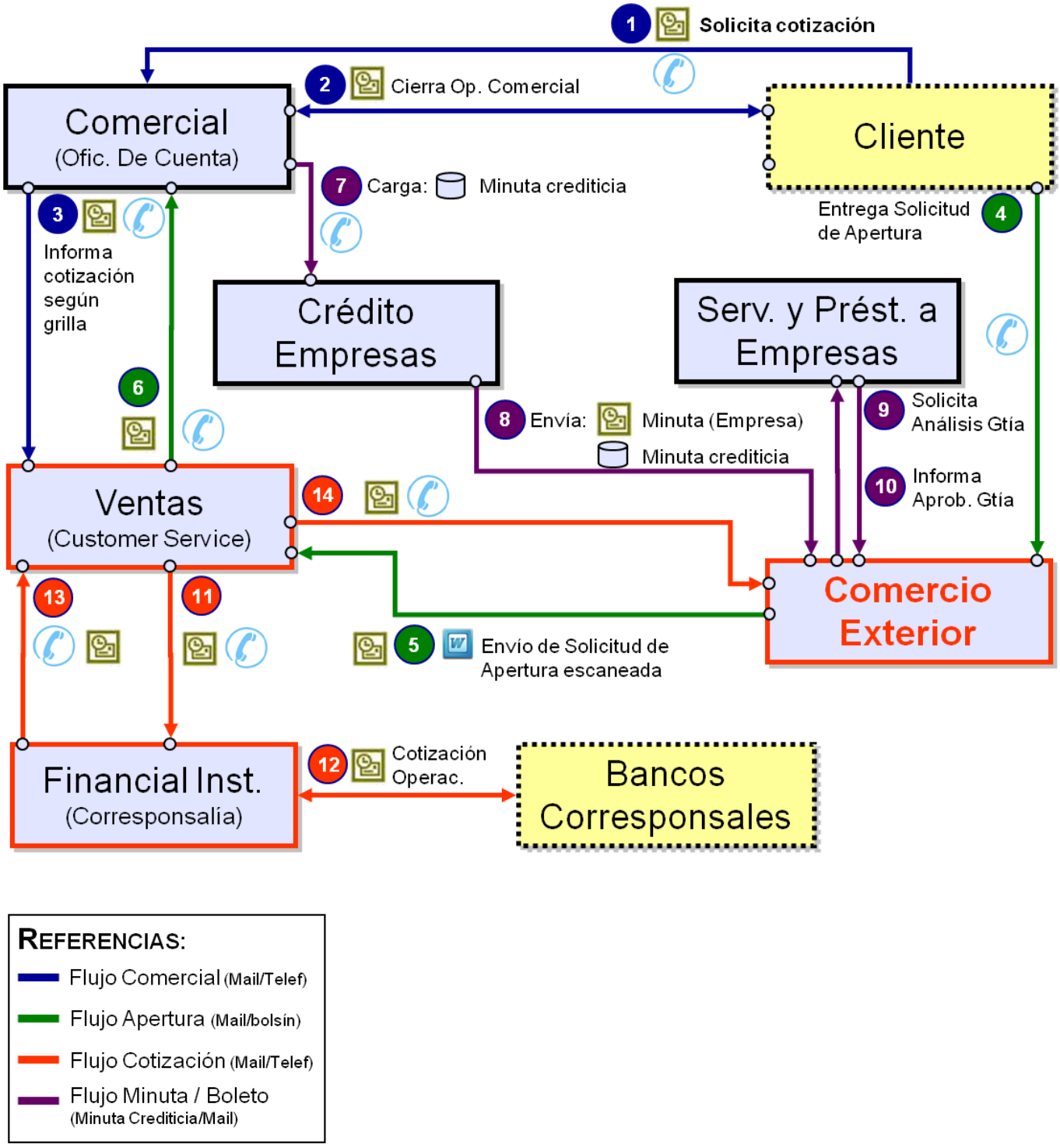


Ilustración 2-9

Flujo Comercial

1. Cliente solicita cotización de operación particular
2. El oficial de cuenta correspondiente envía cotización al cliente
3. Informa a Customer Service la cotización para recibir soporte con los documentos y formularios requerido.

Flujo de Apertura

4. El cliente entrega solicitud de apertura en Comercio Exterior (casa central)
5. Operaciones Comercio Exterior envía solicitud de apertura escaneada a Customer Service para seguimiento y validación.
6. Customer Service notifica al Oficial de Cuenta la apertura de la operación.

Flujo Minuta Crediticia

7. Oficial de Cuenta carga solicitud crediticia en sistema de Créditos y notifica vía mail la carga.
8. Créditos analiza la lína crediticia y envía a través del sistema de Créditos información a Comercio Exterior.
9. Comercio Exterior solicita análisis de garantías al área de Servicios y Préstamos Empresas
10. Servicios y Préstamos Empresa notifica aprobación a Comercio Exterior.

Flujo Cotización

11. Customer Service solicita al área de Corresponsalía información del banco corresponsal
12. Customer Service cierra cotización con el banco del exterior.
13. Customer Service informa costo a Customer Service.
14. Customer Service informa detalle de banco y costo a Comercio Exterior

2.15. Procesos de operaciones transaccionales

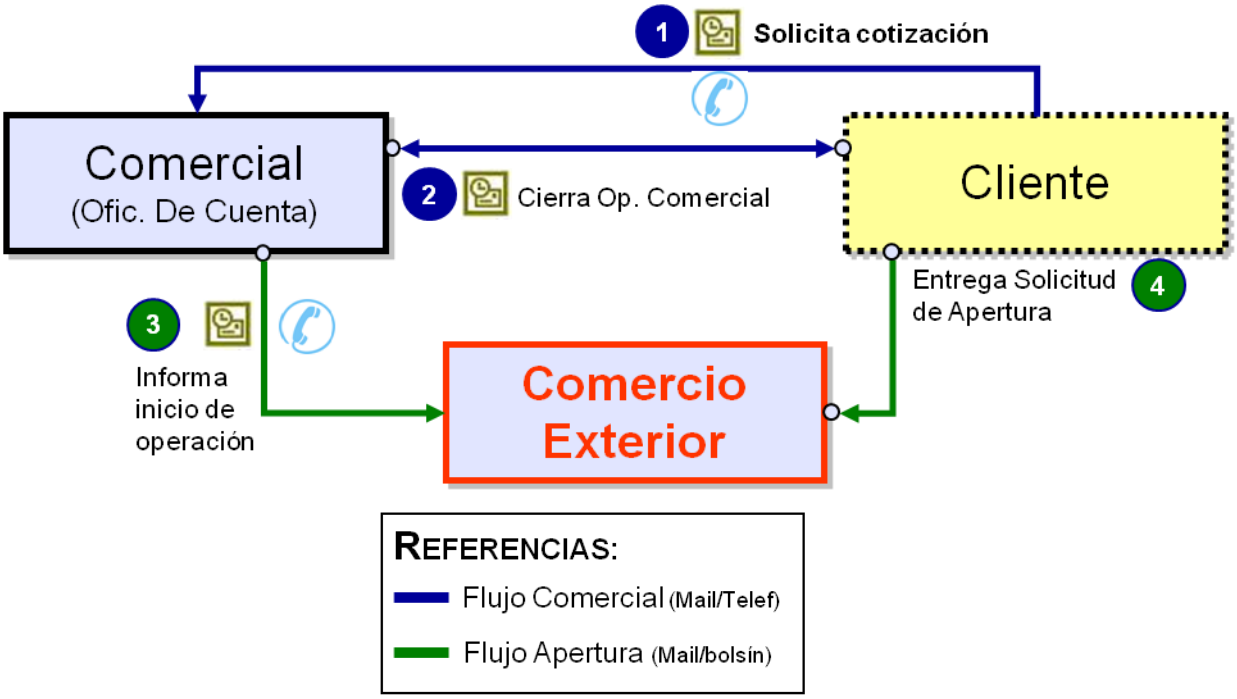


Ilustración 2-10

Flujo Comercial

1. Cliente solicita cotización de operación particular
2. El oficial de cuenta correspondiente envía cotización al cliente

Flujo de apertura

3. El oficial informa a Comercio Exterior el inicio de la operación.
4. El cliente entrega Solicitud de Apertura en Comercio Exterior y documentación respaldatoria.

Como se comentó en más de una oportunidad la complejidad de la operaciones crediticias es mucho mayor a la de las operaciones transaccionales. Las áreas involucradas, la información y la documentación involucrada en cada transacción es más grande.

En la sección anterior, cuando hablamos de tiempos por operación nos referimos a tiempo neto. Es decir, lo que insume una operación mientras se está procesando. Hay que tener en cuenta que las operaciones más complejas no se cierran en cuestión de minutos. Por ejemplo una carta de crédito puede mantenerse abierta

durante meses, idas y vueltas de mensajes SWIFTs, negociaciones, varias presentaciones de documentación, etc. Esto no impacta en el tiempo neto calculado por operación, pero sí en el fjujo de información entre áreas y en la interacción entre las mismas.

En conclusión es fundamental analizar estos procesos, por mas que se den fuera del área de Operaciones, ya que impactan en los niveles de servicio y por ende en la satisfacción de los clientes.

A continuación se profundizará el circuito para concretar un cierre de cambio.

2.16. Circuito de Cierre de Cambio

Se decidió detallar el proceso de manera independiente ya que interviene en el 100% de las operaciones de Comercio Exterior y es la instancia final y decisiva para que una operación de cambio se concrete.

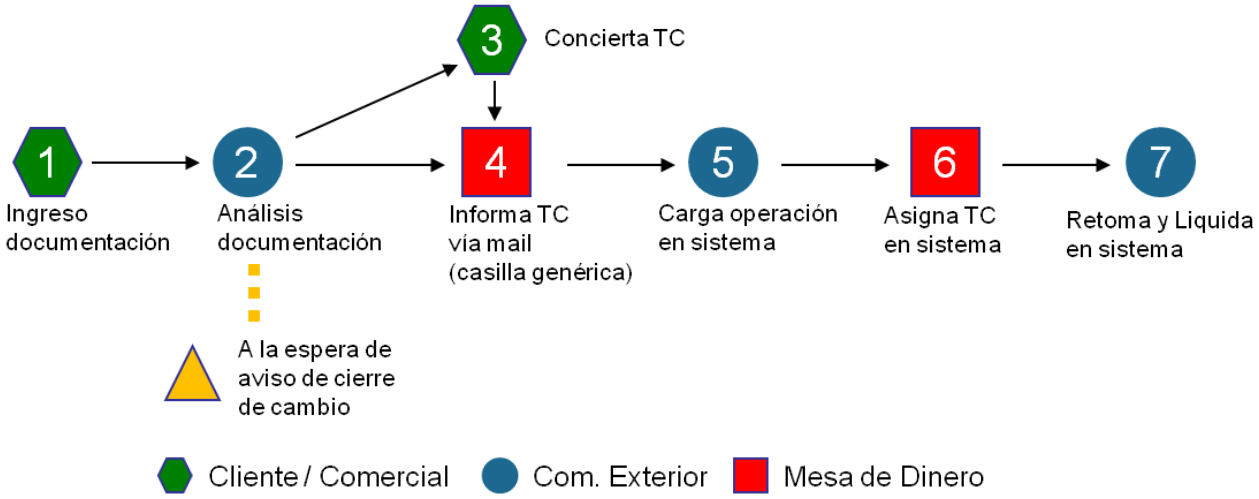


Ilustración 2-11

Para que se produzca un cierre de cambio el cliente debe presentar la documentación correspondiente. Luego, el área de Operaciones debe verificar la consistencia y validez de la documentación. Una vez aprobada el cliente tiene la posibilidad de concretar/negociar el tipo de cierre de cambio con la Mesa de Dinero del banco.

En el circuito actual, todos los cierres son concretados con los analistas de la Mesa. Éstos deben notificar la tasa al área de Comercio Exterior para que pueda analizar la documentación y más tarde realizar el cierre.

Uno de los mayores problemas hallados para los cierre de cambio es que no hay un lugar de ingreso de documentación estandarizado. Es decir, hoy en día el cliente en algunos casos se presenta por Mostrador con la documentación, en otros los entrega directamente en las bancas correspondientes (BBA y Bca. Empresa) y por último hay casos donde se cursa la operación con la documentación escaneda (generalmente para sucursales ubicados en el interior o gran buenos aires) ya que la misma demora más de 24 hs en llegar a Comex.

Hoy en día se concretan aproximádamente 100 cierres de cambio diarios pertenecientes a los diversos tipos de operaciones. El promedio general de los últimos dos años muestra que el 10% -15%de los cierres iniciadas durante el día (D) son cerradas al otro dìa (D+1) debido a demoras en el ánalisis de la documentación o en la concretación del cierre de cambio.

El corte horario para cerrar una operación de cambio según normativa del BCRA son las 15:00 hs.

3. SITUACION PROPUESTA: REINGENIERIA

Hasta aquí he hecho una introducción al negocio bancario y al Comercio Exterior. A su vez se comentó cuáles son los tipos de operaciones disponibles en la plaza nacional y para qué sirve cada una de ellas.

Luego se detalló la situación particular del área de operaciones de un banco de plaza. En donde se mostró la configuración del organigrama y el lay-out. También se habló de los tipos de servicios que brinda particularmente esta área y quiénes son los clientes que los consumen.

Más adelante se mostraron los volúmenes de procesamiento del área de los últimos dos años. Al mismo tiempo se detalló los tiempos requeridos por operación y la dotación disponible. Lo que nos llevó a la rápida conclusión de que los recursos actuales no son suficientes para los volúmenes de venta.

Por último se explicaron circuitos o procesos que no sólo ocurren dentro del 'Back Oficce' sino que son indispensables para cursar cualquier operación, ya que para todas se requiere un cierre de cambio y para muchas un análisis crediticio del cliente que avale el procesamiento.

En lo que resta del informe se mostrará la manera en la que se encaro la reigeniería. También se detallarán las alternativas propuestas para el mejoramiento en el cumplimiento y procesamiento de operaciones.

3.1. Objetivos comerciales

Antes de comenzar con el desarrollo de las propuestas o de la solución final es de suma importancia comentar cuáles son los objetivos de venta para el año 2012. Si bien ya conocemos en qué situación se encuentra el área, primero se debe estar en condiciones de procesar los volúmenes acuales con la dotación disponible y luego preparar la capacidad del área para las proyecciones a corto y largo plazo.

Como se comentó en la primer parte de este informe, el área de Comercio Exterior, es muy importante en el negocio de un banco. Por lo cual muchos bancos de plaza buscar crecer de manera rápida y seguro aumentando su venta en operaciones que involucren cierres de cambio.

El objetivo de venta para el año 2012 es aumentar la venta en un 26%. A continuación se muestra el crecimiento esperado por tipo de operación.

Sigla	2011	2012	Aumento
CDI	45	113	151%
COI	223	303	36%
FII	46	70	52%
CDE	14	15	7%
COE	18	20	11%
FIE	75	103	37%
TRT	1165	1430	23%
OP	1280	1570	23%
CVH	206	230	12%
VVH	127	145	14%
PF	34	40	18%
Otros	243	343	41%
TOTAL	3476	4382	26%

Tabla 3-1

Se puede ver que las acciones comerciales apuntan básicamente primero a aumentar el volúmenes de cartas de crédito de importación (151%) y las cobranzas de importación (36%); y en un segundo lugar aumentar la venta de financiaciones (FII: 52% y FIE: 37%), y de transferencias (23%) y órdenes de pago (23%).

3.2. **Oportunidades detectadas**

Con el análisis de la situación actual terminado se listaron una serie de oportunidades de mejora en todos los aspectos de la operatoria, flujos de información, documentación, sistemas, etc.

1. Mejorar las expectativas del cliente externo/interno
    a. Plazos de resolución elevados/fuera del estándarde mercado.
    b. Información a destiempo y canales inapropiados
2. Múltiples desperdicios en los procesos.
    a. Procedimientos poco automatizados.
    b. Traslado físico de documentos.
    c. Lay-Out fragmentado.
    d. Falta de definición de puntos de control
    e. Duplicación y ausencias de revisiones.
    f. Formularios, solicitudes no estandarizadas
3. Líneas desbalanceadas
4. Múltiples canales de recpeción de documentación, información y comunicación con el cliente.
    a. Ausencia de control en la recepción/entrega de la documentación
    b. Ausencia de estandarización de las comunicaciones

En un primer momento, se encontraron éstas oportunidades de cambio. Más adelante se va a ver, que a medida que se fue avanzando en la reingeniería, se fueron descubriendo nuevos puntos.

3.3. **Estructuración del proceso de reingeniería**

A continuación se muestra la forma en que la que se organizó el proyecto.

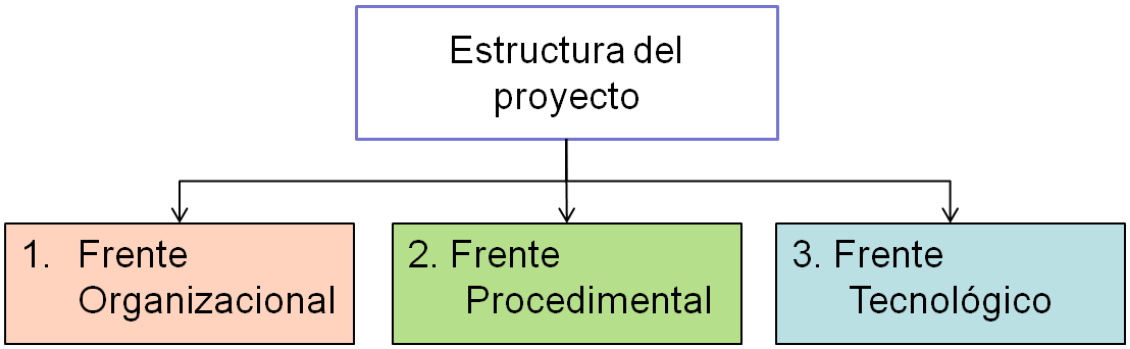


Ilustración 3-1

<u>Frente Organizacional</u>

- Objetivo: Implementar la nueva plataforma de trabajo acorde al rediseño de los procesos bajo un esquema de trabajo único y estándar para todas las bancas.
- Acciones
  - Definir el 'Cpacity Sizing' del área.
  - Reestructuración del Lay-Out
  - Establecer roles y responsabilidades
  - Definir interlocutores en cada unas de las áreas del proceso
  - Implementar tablero de control y remuneración por objetivos

<u>Frente Procedimental</u>

A. Objetivo: Redefinir los procesos operativos (end-to-end), etandarizando la documentación utilizada en cada instancia y en cada producto
B. Accciones
   - Rediseñar los procesos con el objetivo de aumentar la capacidad de procesamiento
   - Redefinir los roles de supervisión y las tareas de control para minimizar los riesgos operativos
   - Estandarizar los formularios para mejorar la calidad de atención
   - Organizar el flujo y almacenamiento de documentación física
   - Implementar checklist para control de documentación
   - Definir matriz de riesgos

Frente Tecnológico

A. Objetivo: Implementar mejoras en el sistema de procesamiento de operaciones y analizar posibilidad de implementar software soporte
B. Acciones
    - Incorporar nuevas soluciones como soporte a los procesos actuales
    - Revisar perfiles y criterios de autorización por sistema
    - Reestructurar Intranet y 'el site' web de cara al cliente

3.4. Frente Organizacional

Como primer paso se definió cambiar la plataforma actual de trabajo. Se determinó pasar de la estructura existente, equipos organizados por tipo de operatoria, a una nueva donde los recursos están ordenados por tipo de tarea. Es decir, se pasa de una organización por producto a una organización por tarea.

Una vez que se entendió cómo es el funcionamiento del área y los procesos que intervienen en cada unas de las operaciones, se llegó a la conclusión que muchas tareas a pesar de corresponder a productos diferentes eran similares. Por esta razón se consideró conveniente modificar la estructuar de trabajo del área y definir equipos que tengan los mismos objetivos y actividades.

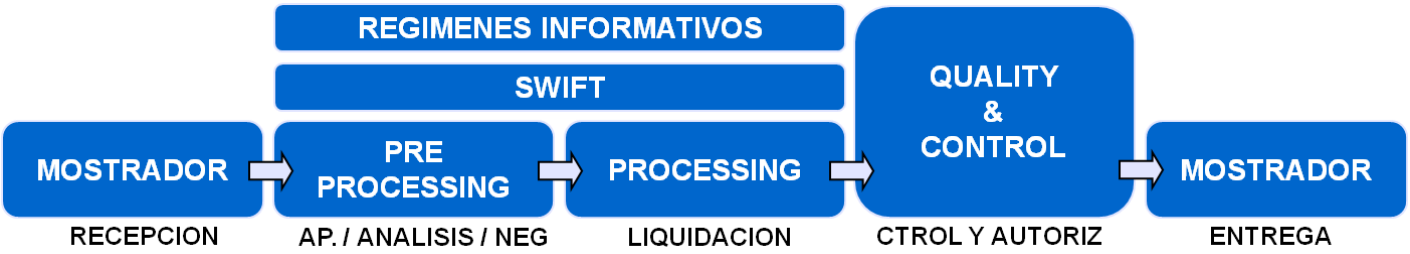


Ilustración 3-2

En el diagrama se muestran las diferentes unidades productivas (UP) que representan y abarcan el 'End-to-End' de la operatoria.

A continuación se detallarán las responsabilidades de cada una de las unidades productivas.

MOSTRADOR

Responsabilidades:

- Recepción, entrega y control de las instrucciones/documentación
- Verificación de firmas.
- Ingreso de la operación en el sistema de Comex.
- Distribución y asignación de la operación a la UP correspondiente (Pre-Processing, ingresos/ Processing, cierres)
- Control de integridad → Operaciones recibidas = Operaciones cursadas
- Entregar documentación al cliente
- Afectación, aviso y entrega de Despachos por pagos anticipados de Importación.
- Mantemiento y administración de documentación/legajos.

PRE PROCESSING

Responsabilidades

- Buscar y retirar legajo/operación del Mostrador
- Verificación de firmas y poderes de documentación recibida
- Análisis y validación de la documentación
- Apertura y negociación de la operación
- Distribución y asignación de operación a Processing para su cierre
- Redacción de textos de aviso/notificación para el envío de los mensajes SWIFT.
- Comunicación a las áreas soporte de las bancas fallas o faltantes de documentación para su gestión con sus clientes
- Control de integridad → seguimiento de las operaciones pendientes sin cierre.
- Validar aspectos impositivos o particulares de una operación con Impuestos o Legales.
- Confección de reavisos o de pagos pendientes de liquidar.

- Archivar operación en palomar (para que retire cliente) o en bandeja (para su liquidación).
- Confección, aviso y seguimiento de rectificaciones o modificaciones en las instrucciones de pago.
- Impresión de certificados de retención. Mantenimiento de retenciones intervenidas por AFIP para el retiro de los cliente

PROCESSING

Responsabilidades

- Verificación de integridad de la operación para el cierre de cambio y liquidación
- Recepción de la Mesa de Dinero el cierre de cambio correpondiente a la operación
- Procesamiento de la operación, cierre de cambio y liquidación.
- Control de integridad → Comisiones acordadas = Comisiones cobradas
- Control de integraidad → Operaciones liquidadas y seguimiento de operaciones sin liquidar.
- Notificación de cierre a las bancas y clientes

QUALITY & CONTROL

Responsabilidades

- Control definitivo del legajo de la operación
- Control y conciliación de cuentas contables (ajustes, devoluciones, etc).
- Gneración y distribución de reporte de operaciones pendientes de cerrar cambio
- Generación y distribución de estadística mensual
- Seguimiento y resolución de reclamos o consultas puntuales de los clientes
- Soporte en auditoría internas y externas

- Mantenimiento de documentación y circulares internas del banco

REGIMENES INFORMATIVOS

Responsabilidades

- Confección y transmisión diaria de informes al BCRA
- Confección y entrega de presentaciones de declaraciones juradas a los clientes
- Control y seguimientos de denuncias a clientes
- Revisión de nuevas comunicaciones del BCRA

SWIFT

Responsabilidades

- Recolección y envío de mensajes Swift al exterior
- Recepción y distribución a los analistas de mensajes Swift del exterior
- Actualización de códigos Swift en el sistema
- Control de integridad → Mensajes recibidos = Mensajes distribuidos
- Control de integridad → Mensajes generados = Mensajes enviado

3.4.1. Lay - Out modificado

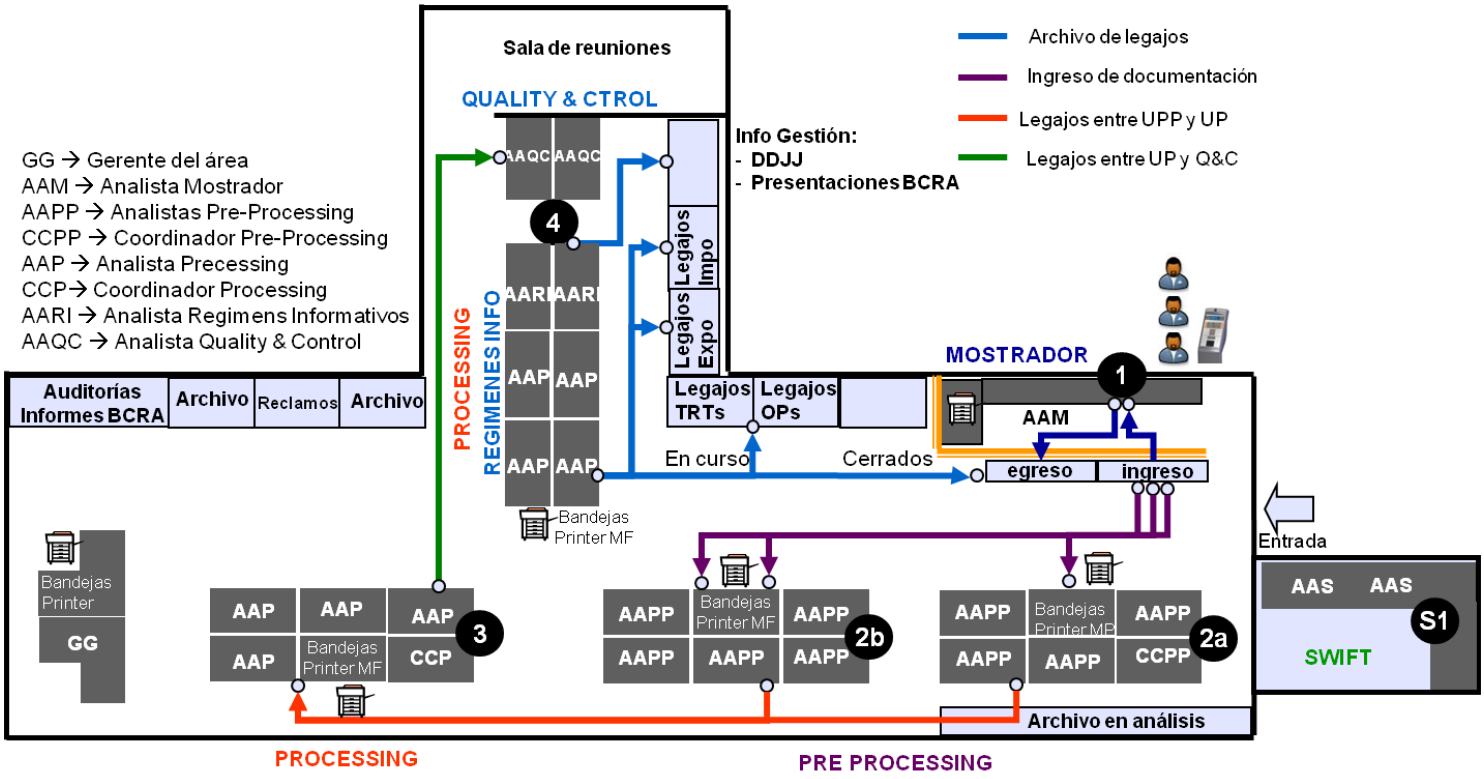


Ilustración 3-3

Como se puede apreciar claramente, la distribución física fue diseñanda en función de la nueva plataforma de trabajo. La solución propuesta tiene como objetivo agrupar a los analistas por tipo de tareas, como fue descripto en la nueva estrucutura.

Con la nueva configuración se consigue optimizar el espacio de los recursos, disminuir los traslados de documentación y personas. Al mismo tiempo se pretende mejorar la calidad del trabajo, ya que cada analista estará rodeado de personas que realicen el mismo tipo de actividad, lo cual puede agregar valor en la operatoria diaria.

La nueva configuración permite:

- Aumentar las posiciones de trabajo (de 21 a 27 lugares)

- Ubicar las impresoras multifunción en lugares estratégicos y de manera distribuida
- Aumentar la cantidad de impresoras mutifunción (de 4 a 6)
- Agregar una pequeña sala de reuniones
- Aumentar la capacidad de archivo
- Agregar bandejas identificadas para documentación o archivos en análisis (legajos, comprobantes, liquidaciones, etc).

3.4.2. Recalculo de tiempos por operación

Como primer paso, y para cubrir las necesidades actuales del área, se buscará llevar la actual dotación al número adecuado de recursos que permita cubrir los volúmenes de procesamiento del último año (2011).

Al igual que en la segunda parte de este informe se calcularán los tiempos requeridos por opearación, a partir de la nueva plataforma de trabajo.

Se puede ver que el procesamiento de las operaciones está segmentado de manera diferente, es decir, de acuerdo a la nueva estructura de trabajo por tarea y no por operación.

También se puede apreciar que el tiempo total es mayor. Si bien la solución planteada busca una configuración más ágil y eficiente, en un primer momento es lógico que los tiempos sean mayores. La inclusión de nuevas tareas, controles de documentación más rigurosos, un proceso de ‘Maker and Checker’ y verificación de firmas para el 100% de las operaciones son factores que requieren adaptación. En un corto o mediano plazo la adaptación puede provocar que se requiera insumir el mismo tiempo o más.

Concepto	Complejidad	MOSTRADOR		PRE-PROCESSING		PROCESSING		QC/SWIFT		TOTAL	
		[min x Ev]	[Nº Ev]	[min x Ev]	[Nº Ev]	[min x Ev]	[Nº Ev]	[min x Ev]	[Nº Ev]	[min x Ev]	[Hs x Op]
CDI	Alta	4	3,0	61,0	3,0	10	3,0	4	3,0	79 min	237 min
COI	Baja	3	1,0	41,0	1,0	6	1,0	4	1,0	54 min	54 min
FII	Media	4	1,0	45,0	1,0	8	1,0	4	1,0	61 min	61 min
CDE	Alta	4	3,0	58,5	3,0	10	3,0	4	3,0	77 min	229 min
COE	Baja	4	2,0	39,0	2,0	6	2,0	4	2,0	53 min	106 min
FIE	Media	4	1,0	55,5	1,0	8	1,0	4	1,0	72 min	71 min
TRT	Media	3	1,0	12,0	1,0	6	1,0	3	1,0	24 min	24 min
OP	Media	3	1,0	12,0	1,0	6	1,0	3	1,0	24 min	24 min
CDH	Baja	2	1,0	8,0	1,0	3	1,0	3	1,0	16 min	16 min
VDN	Baja	2	1,0	8,0	1,0	3	1,0	3	1,0	16 min	16 min
PF	Baja	2	1,0	8,0	1,0	3	1,0	2	1,0	15 min	15 min
Otros	Baja	2	1	7,0	1	5	1	2	1	16 min	16 min

Tabla 3-2

Las cuatro nuevas instancias a grandes rasgos incluyen lo que se detalló más arriba cuando se describieron las nuevas responsabilidades:

I. Mostrador: Se recibe la documentación para el inicio de una operación y se la vincula con la operación en el caso de que ya existiera. Se verifican las firmas y se carga la operación en el sistema.

II. Pre–Processing: Análisis de la documentación para el tipo de operación. Negociación con todas las partes involucradas del proceso para el correcto procesamiento de la operación. Confecciona los mensajes Swift y envía instrucciones para su correcta liquidación.

III. Processing: Acordar cierre de cambio con la Mesa de Dinero y liquidación de la operación, incluyendo gastos, comisiones, etc. Archiva legajo temporariamente hasta que Q&C decida el momento de archivo definitivo.

IV. Swift: Envía y recibe mensajes según instrucciones. Vincula cada uno de los mensajes con la operación en cuestión.
V. Q&C: Controla la integridad y la validez de las operaciones cursadas.

Dentro de cada una de las instancias están reflejados los tiempos insumidos en consultas internas y con el cliente. Más adelante se verá la nueva definición del proceso con respecto a la interacción con el resto de las áreas y con el cliente.

Los tiempos mostrados, como ya se comentó, incluyen la curva de aprendizaje al nuevo modelo. Se estima que a mediano-largo plazo estos tiempos se reducirán, dando lugar a la posibilidad de cursar un volúmen mayor de operaciones.

Al igual que cuando se hizo el análisis de tiempos en la segunda parte de este informe, los valores incluyen el 'End-to-End' del proceso. Es decir, no sólo el tiempo que transcurre la operación dentro del área de Comercio Exterior, sino también a lo que ocurre desde que se inicia una operación hasta que se cierra.

Estimar el crecimiento de regímenes informativos que se van a procesar durante el 2012 no es una tarea sencilla. Por esta razón se decidió un cremiento proporcional al total según objetivos comerciales, es decir, del 26%. Se cree que es una estimación confiable ya que los regímenes informativos están presentes en los distintos tipos de operaciones, Exportaciones, Importaciones y Giros, los cuales requieren presentaciones particulares y también están incluídas en la confección de OPCAM (presentación del balance total de la operaciones con cierre de cambio diara) y PGC (Posición General de Cambio Diaria).

A continuación se muestra el tiempo estimado para cursar la totalidad de los regímentes informativos para el año 2012.

- 182 hs por mes → 182/18 (días hábiles) : **10-11 hs /día.**

3.4.3. Recalculo de Dotación

		Volúmen Actual		Volúmen 2012	
Tipos	**Min x Operac**	**Operac x Mes**	**Min x Mes**	**Operac x Mes**	**Min x Mes**
CDI	237 min	45	10665	113	26781
COI	54 min	223	12042	303	16362
FII	61 min	46	2806	70	4270
CDE	230 min	14	3213	15	3442
COE	106 min	18	1908	20	2120
FIE	72 min	75	5362,5	103	7364
TRT	24 min	1165	27960	1430	34320
OP	24 min	1280	30720	1570	37680
CDH	16 min	206	3296	230	3680
VDN	16 min	127	2032	145	2320
PF	15 min	34	510	40	600
Otros	16 min	243	3888	343	5488
RI		1500	8640	1890	10886
TOTAL		**4976**	**113043**	**6272**	**155314**

Tabla 3-3

Como se detalló en la segunda parte de este informe, en la actualidad se procesan aproximádamente **4976** operaciones por mes. Este volúmen incluye las transacciones de Importación, Exportación, Giros y Transferencias, y las presentaciones de los distintos regímenes informativos al BCRA.

Los principales puntos analizados de la situación inicial son:

- Escacez de recursos
- Dotación desbalanceada

A continuación se mostrará el cálculo de dotación con los nuevos tiempos de procesamiento y la nueva plataforma de trabajo.

UP /Año	Actual (mins)	2012 (mins)
Mostrador	10560	13813
UP-PP	61449	87882
UP-P	21278	28242
QC/SW	11116	14491
RI	8640	10886
TOTAL	113043	155314
Dotación	**18**	**25**

Tabla 3-4

En el cuadro de arriba se puede ver que la dotación actual de 16 FTEs no es suficiente ni siquiera para cubrir los volúmenes de procesamiento actuales. Esto quiere decir que se requieren como mínimo 2 FTEs para procesar el número de operaciones de 2011 y 9 FTEs para estar preparado para cumplir con los objetivos comerciales del 2012.

Se estima que incorporando 6 recursos nuevos no sólo se tiene capacidad suficiente para cubrir el volúmen de operaciones del 2012 sino también afrontar nuevos aumentos en los próximos años. Esto se debe a que los tiempos utilizados para el 'Capacity Sizing' de la nueva estructura son relativamente mayores a los que se requerirá en un proceso asentado.

La nueva configuración debería ser la que se muestra a continuación

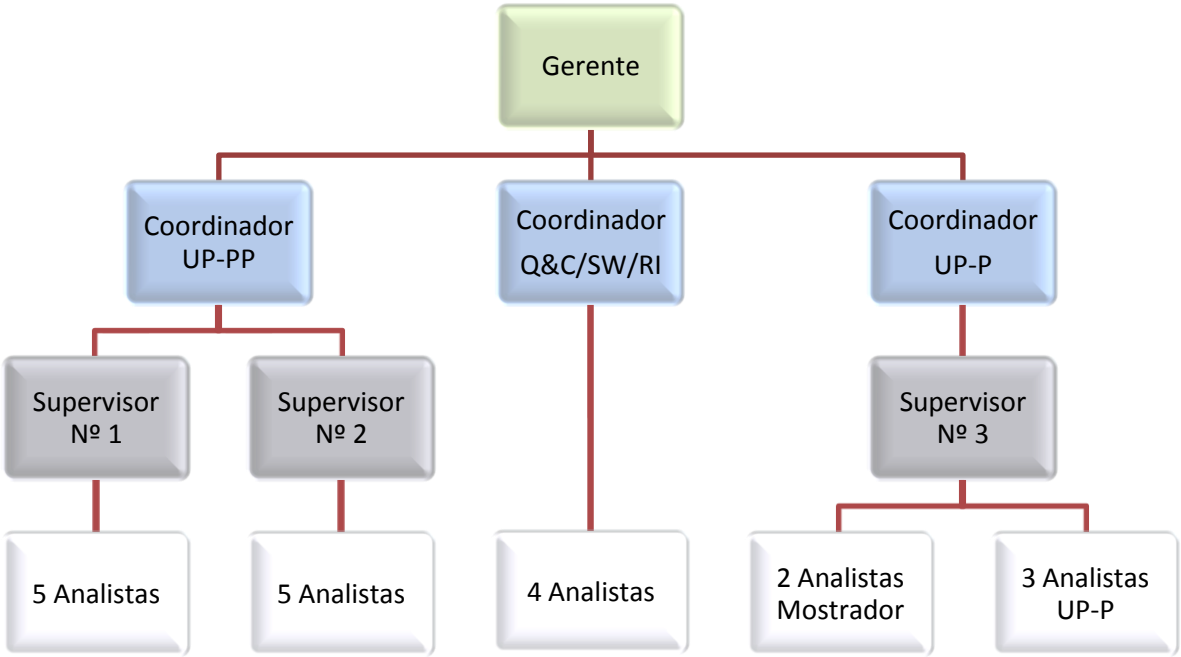


Ilustración 3-4

Área	FTE	%
UP - PP	13	52%
UP - P	7	28%
UP – Q&C/RI/SW	5	20%
TOTAL	**25**	**100%**

Tabla 3-5

A simple vista se puede ver que se trata de una configuración más flexible. Esto quiere decir que ya no existe la noción de 'Especialistas' por tipo de operación. De ahora en más habrrá grupos de especialistas en cada una de las etapas del proceso. Los dos prncipales beneficios de esta nueva estructura son:

- La posibilidad de realizar reemplazos a los analistas que se encuentren de licencia o vacaciones de manera efectiva.
- Trabajar en un sistema de mejora continúa, a partir equipos conformados por tipos de tarea.

3.5. **Frente Procedimental**

Dentro de los tres frentes identificados en el proyecto de reingeniería, los dos pilares más importantes son el Organizacional y el Procedimental.

Anteriormente se describieron las tareas y responsabilidades de cada uno de los analistas en la nueva plataforma de trabajo. Con los nuevos roles definidos se calcularon los tiempos requeridos por tipo de operación y por etapa del proceso. Luego se calculó la dotación necesaria para procesar el volúmen de operaciones actuales y por último para el volúmen de transacciones proyectadas para el futuro.

A continuación se describirán los cambios dentro del frente procedimental. Durante el relevamiento del área se encontraron númerosas oportunidades de mejora en la estandarización de formularios, documentación y proceso internos. La falta de estandarización impacta en los tiempos de procesamiento de las operaciones.

A partir de una correcta definición de roles y responsabilidades entre las áreas intervinientes se pueden obtener rápidos resultados en la cadena. Son pequeños cambios que pueden dar grandes resultados.

3.5.1. Estandarización de Formularios

Para cursar cualquier tipo de operación los clientes deben presentar formularios, declaraciones juradas (DDJJ) y documentación respaldatoria en función del tipo de transaccción que estén solicitando.

En el mundo de las operaciones de Comercio Exterior, en la mayoría de los casos los formularios y las declaraciones juradas (DDJJ) son otorgados por los bancos a sus clientes para su llenado y presentación. Los bancos que no tienen sus propios formularios recomiendan a sus clientes que utilicen las versiones que tiene disponible el BCRA en su página web.

Cuando se comenzó con el relevamiento de información, se detectó que el banco en cuestión cuenta con formularios propios para algunas operaciones. Es decir, para ciertas operaciones se dispone de formularios y DDJJ propias del banco, mientras que para otras no se cuenta con formularios propios y se les brinda a los clientes las versiones publicadas por el BCRA. Otro punto para destacar es que la mayoría de los bancos de plaza tiene los formularios disponibles en su sitio web, mientras que el banco en estudio no.

Este punto condujo a investiar cuáles eran las ventajes y desventajas de contar con formularios propios.

Ventajas	Desventajas
- Formularios mas cortos y concizos para el cliente (diseñados según las necesidades de las operaciones ofrecidas por el banco) - Menor posibilidad de error a la hora de completarlos. - Menor tiempo para el control y la revisión de los presentado por el cliente - Menos riesgo de recibir formularios adulterados - Formularios con comentarios con ayuda. - Formularios online en la web del banco. - Formularios completados en computadora. - Menor cantidad de consultas del cliente	- Mayor tiempo para el mantemiento de los formularios (actualización continúa según las nuevas normativas del BCRA).

Tabla 3-6

Se puede ver claramente que el hecho de tener formularios propios tiene muchas más ventajas que desventajas.

Dentro de las ventajas enumeradas más arriba se decidió realizar énfasis en dos puntos:

1. Tiempo dedicado por cada uno de los analistas a contestar consultas vía mail y teléfono sobre el llenado de los formularios.
2. Preferencia de los clientes.

Se realizó una prueba piloto durante un mes utilizando formularios diseñados por los propios analistas de Comercio Exterior. Los formularios fueron confeccionados por los analistas ya que ellos son los que conocen la reglamentación del BCRA (qué campos debe contener cada formulario, cuáles son obligatorios y cuáles no) y también porque son los que saben cuáles son las consultas más comunes.

Los formularios fueron confeccionados en PDF (para poder bloquearlos y evitar que sean modificados) con notas de "Ayuda" y subidos a la página web del banco.

Los resultados de la prueba piloto fueron los siguientes:

Tiempo ahorrado en consultas→ 30 mins por día por analista.

Satisfacción→ 160 devoluciones satisfactorias sobre un total de 200: 80% de satisfacción.

A continuación se muestra una hoja de uno de los formularios diseñados. En total, entre DDJJ y formularios se confeccionaron 20 versiones diferentes.

3.5.2. Mejoras en el intercambio entre áreas

En la primer parte de este informe, cuando se describieron la situación inicial del área y los procesos, se comentó que se habían hallado oportunidades en el intercambio de documentación e información entre las áreas del proceso.

Se encontraron que muchas de las tareas que intervienen en el proceso (explicado anteriormente) no estaban definidas explícitamente. Si bien son tareas que se realizan hace años por la mismas personas, nunca se definió quiénes debían ser los "dueños" de cada una de ellas ni cuánto tiempo requieren.

Primero, se definieron los responsables de cada una de las tareas para cada una de las áreas. Luego se definieron los niveles de servicio de cada uno de los participantes. Cuando hablamos de niveles de servicio nos referimos a los tiempos que debe tomarse cada uno de los responsables para completar su tarea y que el proceso pueda continuar su curso.

Los circuitos que se abordaron, donde se encontraron mayores oportunidades de mejora fueron los mencionados antes:

- Circuitos con aprobación crediticia
- Circuitos para operaciones transaccionales
- Circuito de ciere de cambio
- Recepción de Documentación

Estos fueron los elegidos ya que son los más complejos y son los que intervienen en el 100% de las operaciones cursadas.

3.5.3. Aprobaciones crediticias y cotizaciones.

Las principales aspectos relevados fueron:

- Múltiples idas y vueltas de mails y llamados telefónicos a la hora de cotizar o aprobar una operación.
- Circuitos incompletos debido a la ausencia de algunos de los responsables.
- Tiempos no estandarizados para completar el circuito.

Para estandarizar las cotizaciones y aprobaciones crediticias se diseñaron unos boletos de cotización automáticos, donde cada participante debe completar una cierta cantidad de campos obligatorios. La información se completa en un 'Word' estándar, pero para hacer que la carga sea efectiva y rápida, fueron contruidos con macros de manera que al completar los campos requeridos (según el tipo de operación) se envían adjuntos automáticamente vía mail a los destinatarios correspondientes.

Para los circuitos que requieren aprobación crediticia se elaboró un boleto por tipo de operación, ya que cada una de ellas tiene una particularidad diferente. Es decir, uno para las Cartas de Crédito, otro para las Financiaciones y otro para las Cobranzas Documentarias. En cambio para el restante, las que no requieren la intervención de créditos pero sí una cotización, se diseñó un boleto genérico.

A continuación se muestra una de las versiones de los boletos confeccionados:

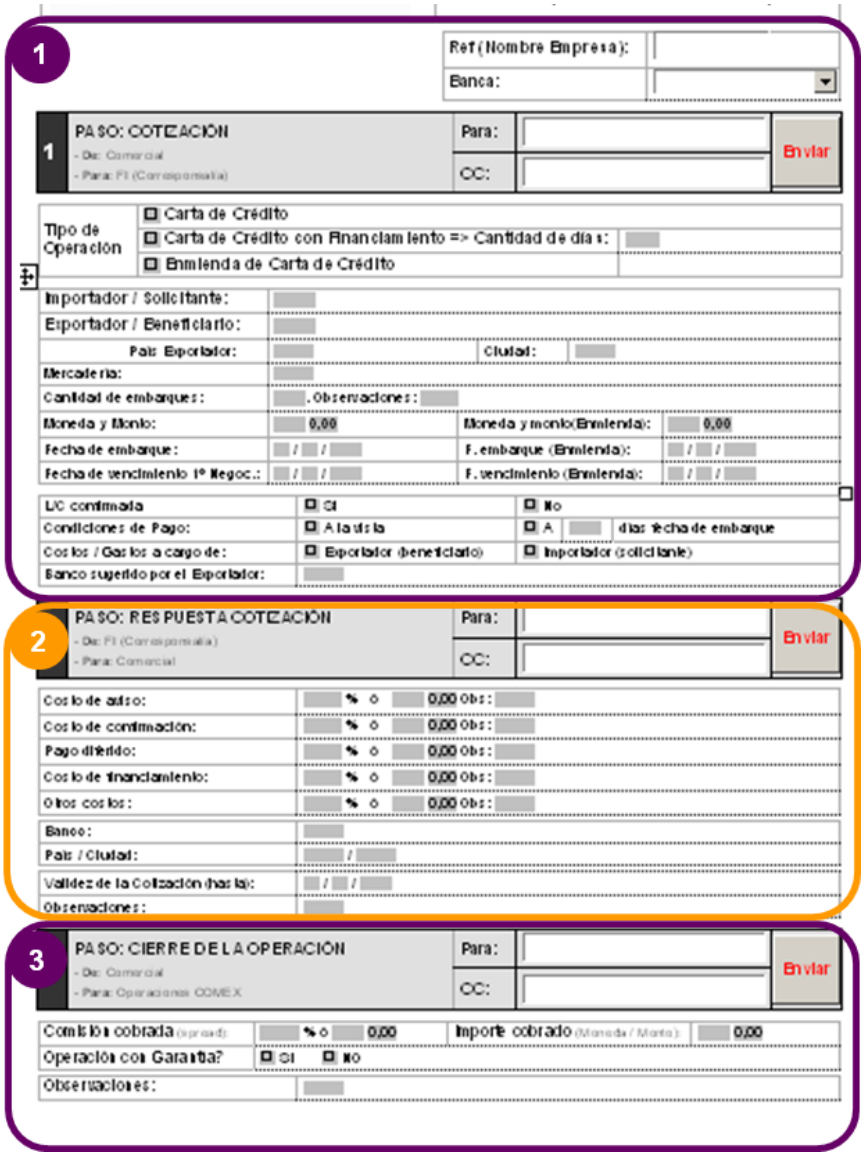


Ilustración 3-5

El ejemplo mostrado correponde a una Carta de Crédito de Importación, donde transcurren las siguientes etapas:

1) Comercial inicia operación con el cliente y solicita cotización al àrea de Corresponsalía.

2) Correponsalía devuelve cotización a Comercial. Este ùltimo cierra precio y condiciones finales con el cliente.
3) Comercial envía cotización final a Comex para su procesamiento (cuando disponga de la documentación respaldatoria).

Estos boletos tienen las direcciones de mail de cada uno de los responsables predeterminadas, cosa que no exista la posibilidad de enviarlo a una persona incorrecta o que la operación quede demorada por la ausencia de alguna de los analistas (los mails definidos corresponden al primer responsable y sus posibles reemplazos).

Por último, para evitar que una operación iniciada en el día no se complete, se definieron los niveles de servicio. Se decidió acordar los tiempos, ya que en el último año se recibieron múltiples reclamos de clientes por transacciones iniciadas sin cerrarse durante el día. Se informó a todas las bancas y a todos los clientes que las operaciones que se inicien antes de las 12:00 hs deben ser concretadas en el día. Esto se debe a que el horario máximo según el BCRA para concretar cambio son las 15:00 hs.

En conclusión, se estima que con estas acciones aumentará la satisfacción de los clientes y se evitaran pérdidas de tiempos debido a reprocesos.

3.5.4. Cierre de cambio

El circtuito de cierre de cambio, presente en absolutamente el 100% de las transacciones, es lo más crítico de una operación de Comercio Exterior. Primero, porque es el cierre de la operación y segundo, porque existen restricciones horarias impuestas por el BCRA.

A continuación se muestra el diseño del nuevo circuito para el cierre de cambio. Se detallarán cada uno de los beneficios de la nueva configuración.

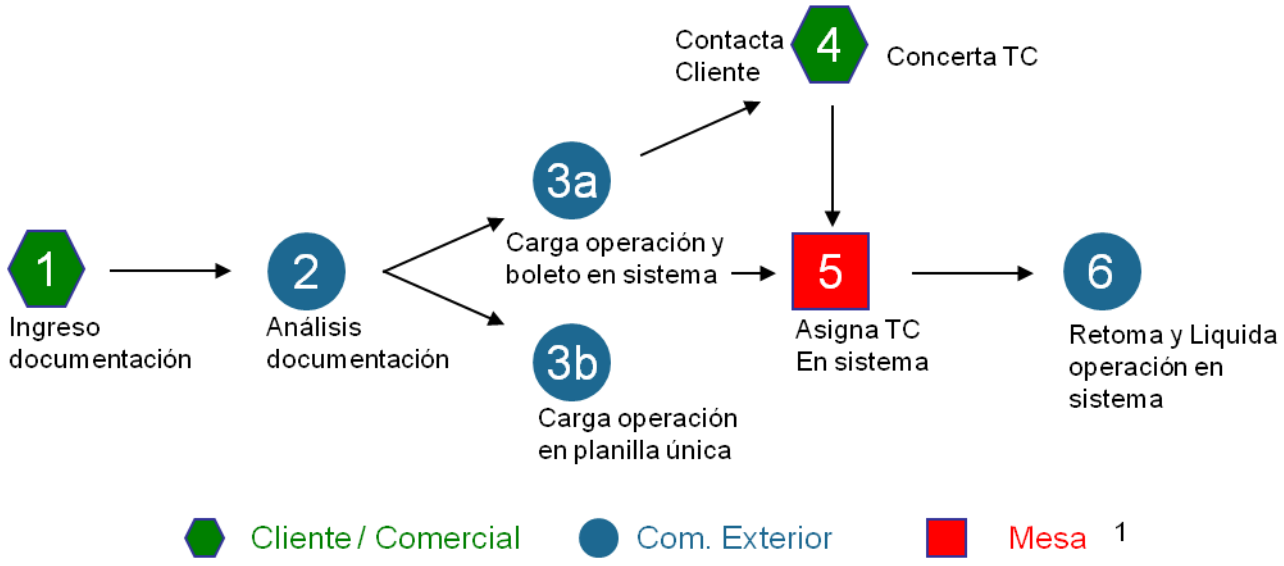


Ilustración 3-6

Ante los múltiples puntos de ingreso de documentación que se encontraron durante el relevamiento del área, se definió que para que una operación comience a ser procesada, se debe presentar la documentación por Mostrador. Con esta determinación se compromete a las áreas comerciales o de soporte a entregar la documentación recibida por Mostrador en Comex de manera inmediata para que se curse la transacción lo antes posible. En los casos en donde el cliente entregue la solicitud a las áreas comerciales, éstas últimas deberán enviar un scan de la misma vía mail (casilla 'Mostrador'), con el compromiso del envío de los físicos dentro de las 24 horas.

De esta manera nos aseguramos que el 100% de las solicitudes ingresarán por Comercio Exterior para que los analistas correspondientes puedan analizar la validez de la documentación. Una vez que la documentación de cierre y la respaldatoria son presentadas el analista de Comex debe verificar su validez e informar a la Mesa de Cambio para que concrete el tipo de cambio. ¿Cómo se hace?. El analista debe cargar la operación en el sistema de Comex para darle vida a la misma y al mismo tiempo debe generar un boleto (con el nombre del cliente, monto y moneda) en una planilla única compartida. La Mesa de Dinero tiene acceso a la planilla única, con lo cual prácticamente ve la operación 'Online' y tiene la posibilidad de concretarle cambio en el acto.

Por último, el analista de la mesa concreta el cierre de cambio y completa el valor cerrado en el sistema de Comex, para que así Operaciones pueda retomar la operación y liquidarla.

Con esta solución se agiliza el proceso. Primero porque se centraliza la recepción de la documentación por un único punto de ingreso y segundo porque el analista de Comex en un mismo paso analiza y carga la operación en el sistema. A diferencia de antes, que en un paso se analizaba la documentación y recién se cargaba la operación en el sistema cuando la Mesa de Dinero huebiese concretado el tipo de cambio. También se ahorra tiempo, ya que antes se debía comunicar vía mail o teléfono a la mesa una vez que la operación había sido recibida y estaba en condiciones, mientras que ahora los analistas de la Mesa pueden ver la operación 'Online'.

3.5.5. Sistema de Remuneración

En toda empresa uno de los principales aspectos para mantener la motivación de la gente es disponer de un sistema de remuneración adecuado. Por esta razón y considerando que estamos en un país con fuertes inestabilidades económicas, nos parece fundamental el hecho de realizar una revisión anual.

Al abordar el área, nos dismos cuenta que el sistema implementado en Comex no era acorde al resto de las áreas del banco y tampco conpetitivo a nivel mercado. Al mismo tiempo los analistas nos hicieron saber que no se encontraban conformes de la forma en la que reconocían sus esfuerzos y logros. En el marco de una transformación tan importante buscada con la reingeniería del área, consideramos que una de los temas a tratar era el sistema de pago de sueldos. Para lograr cambios efectivos en la manera de trabajar de un equipo primero hay que lograr que la gente se encuentre conforme y motivada. De esta manera se encontrarán dispuesto a afrontar nuevos desafíos y se los podrá exigir ya que ellos mismos buscarán superarse continúamente.

Actualmente los sueldos bancarios se encuentran amparados por la Asociación Bancaria (AB), uno de los grandes gremios a nivel nacional

Cconsiderando que los últimos cierres de paritarias por la AB fueron positivos para los empleados bancarios nos centramos en revisar la remuneración variable de cada uno de los analistas del área. El principal punto relavado en Comex fue que el área no recibía un variable como el resto de las áreas del banco.

El objetivo de ésta revisión fue implementar un sistema de premio variable vinculado a la performance individual y grupal del equipo, con la finalidad de

orientar el esfuerzo de los analistas a la prioridades estratégicas del banco. Se decidió realizar un pago semestral.

A continuación se mostrará cuál es el sistema de remuneración variable aplicado hoy en día en el banco y como se calculo la bolsa de premio a repartir.

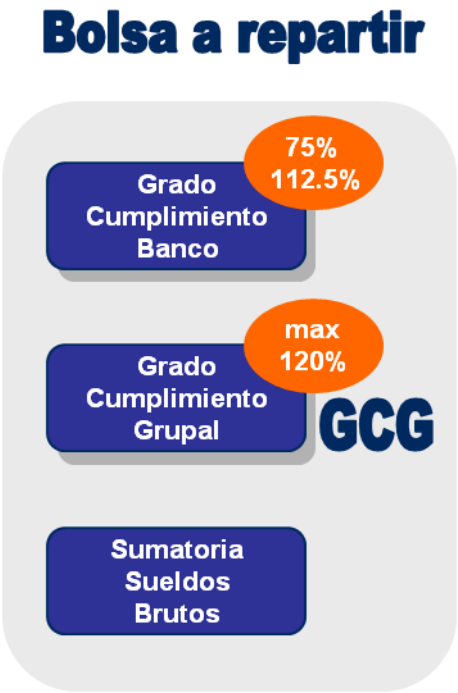


Ilustración 3-7

Primero, como se ve en el gráfico, se calcula la bolsa o el monto total por área a repartir entre los analistas. El cálculo sale de un coeficiente de rendimiento del banco (va desde un 0.75 a un 1.125) por un coefeiciente grupal (va de un 0.7 a un 1.2) por la sumatoria de sueldos brutos del área.

Uno de los grandes desafíos para utilizar esta metodología es cómo calcular el grado de cumplimiento grupal. Primero se definieron cuáles son los principales puntos claves del procesamiento. Una vez identificados fueron ponderados de manera que cumpliendo los targets comerciales existiera un beneficio del 5% en el Grado de Cumplimiento Grupal (GCP). Esto se debe a que se busca premiar el esfuerzo del trabajo grupal para lograr los objetivos. Cualquier superación de los targets será premiada de manera proporcional por encima del 5%.

	Puntos	Descripción	Targets Comerciales
Cumplimiento SLA Pre-Processing	450	% de Operaciones analizadas a un determ. horario de corte	80%
	140	% de Operaciones analizadas luego de horario de corte	80%
Cumplimiento SLA Processing	400	% Q de cierres concertados	98%
Asignación	200	% Q de cierres sin concertar	94%

Ilustración 3-8

De esta forma se define la bolsa final a repartir dentro del área.

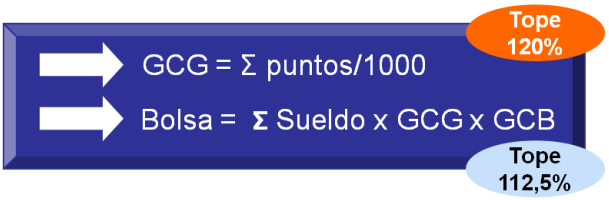


Ilustración 3-9

A continuación se muestra cómo se ponderaron las distintas operaciones en función de su complejidad para calcular el Grado de Cumplimiento Individual (GCI).

Las ponderaciones para la evaluación fueron acordadas con cada uno de los analistas de Comex para que el consenso fuese general y no generar descontentos.

Productos	OP	TRT	COE	COI	CDE	CDI	AME	FIM
Análisis	13	15	33	33	71	71	81	81
Apertura	4	5	9	9	12	12	15	15
Liquidación	3	2	3	3	3	3	4	4

Ilustración 3-10

Tope 130%

$$GCI = \frac{\text{Puntos}}{\text{Puntaje objetivo}}$$

Puntos = Σ (puntos x tareas)

Puntaje objetivo = Meta diaria x días hábiles x Presentismo

Ilustración 3-11

Arriba se puede ver de qué manera se calcula el GCI. Primero se estima el puntaje total por analista relacionado con las tareas a las que se encuentra asignado y luego se lo deivide por un puntaje objetivo (PO) por tarea. Este último PO se establece para cada rol a través de metas alineadas a los objetivos comerciales.

Por último se detalla el premio variable por posición, es decir, cada rol dentro del área tiene responsabilidades diferentes y por lo tanto las manera de medir su desempeño también será diferente.

Analistas

PV = Sueldo Bruto x GCI x CC x Coeficiente Ajuste

Supervisor

PV = Sueldo Bruto x GCG x CC x CA

Jefe

PV = Sueldo Bruto x GCG x CC x CA

Gerente

PV = Sueldo Bruto x GCG x CC x MC

Ilustración 3-12

Cada premio variable esta regulado por un coeficiente de ajuste y por un coeficiente conceptual por puesto, es decir, el teórico para cada rol.

* Coeficiente de Ajuste (CA) = Bolsa / Σ (GCI x Sueldo Bruto)
* CC: Coeficiente conceptual
* MC: Mejora Continua. El líder tendrá en cada período una meta para generar este círculo virtuoso.

Ilustración 3-13

En conclusión, se estima que mediante la correcta evalución de las tareas de cada una de las personas del área se logará un mayor compromiso con la visión estratégica del banco. Una persona bien reconocida y motivada puede generar grandes productividades que superen ampliamente el monto insumido en premios.

Más adelante se analizará el medio o el sistema que se utilizará para medir la performance de cada uno de los indicadores. Es un tema sumamante importante ya que la única forma de premiar a los analistas como correponde es a través de números confiables.

3.6. Frente Tecnológico

Por último hablaremos del plano tecnólogico. Durante los últimos meses del relevamiento del área se llegó a la conclusión que había muchos aspectos para mejorar en lo que repescta a sistemas de contabilización, de procesamiento y documentación para las operaciones de Comercio Exterior.

Los principales puntos detectados, que se considera que se pueden solucionar a través de la implementación o actualización sistemas,fueron:

- No existen puntos de control dentro del proceso
- Parametrización inadecuada del sistema contable de Comex
- Duplicidad de tareas por la falta de integración entre sistemas
- Excesivo traslado de documentos físicos
- No existe una herramienta para medir la productividad y el rendimiento de cada uno de los analistas

3.6.1. Sistemas Contables

Primero se abordaron los sistemas ya existenes dentro del área. Hoy en día se cuenta con dos distintos, uno (el sistema 'core' del área) que se utiliza para contabilizar la liquidación de cada una de las operaciones con cierre de cambio (I2000); y otro que se utiliza para enviar y recibir mensajes SWIFT al exterior (SWIFT).

Las dos falencias halladas requerían una urgente intervención fueron:

A. Falta de intregación entre los sistemas.

El 95% de las operaciones cursadas requieren la recepción o emisión de mensajes SWIFT. Para esto, a la hora de emitir un mensaje, los analistas redactaban el mismo en el sistema I2000, imprimían el texto redactado y se lo entregaban al analista SWIFT para que lo transcriba al sistema SWIFT. Con el soporte técnicos de Sistemas se logró que los mensajes cargados en I2000 impactaran direcatamente en el sistema SWIFT, evitando la redacción por duplicado. No es fácil predecir el tiempo ahorrado, pero se estima un ahorro de 1 hora para el/los analistas de SWIFT.

B. Inadecuados puntos de control

Tanto I2000 como SWIFT no contaban con los suficientes puntos de control y tenían otros que se hacían por duplicado o no tenían sentido alguno. Cuando hablamos de puntos de control nos referimos a la revisión de una determinada tarea o acción por un supervisor. Se definieron y se actualizaron los puntos críticos del proceso que requerían de una revisión. Se considera que no habrá ahorro de tiempo, ya que como se quitaron revisiones innecesarias también se agregaron otras que faltaban. La principal productividad a partir de este cambio se verá reflejado en la integridad de las operaciones. Es decir, se reducirán los errores

durante el curso de una operación y también el riesgo de revisión durante una auditoría.

3.6.2. Sistemas de Gestión Documentaria

Como se comentó anteriormente se hallaron excesivos traslados de documentación entre los analistas involucrados en el circuito, desde la recepción de la documentación y el alta de la operación hasta su liquidación.

A continuación, como también se puede ver en los diagramas de Lay-Out, se detalla cómo sería el intercambio de físicos dentro del ára bajo la nueba plataforma de trabajo:

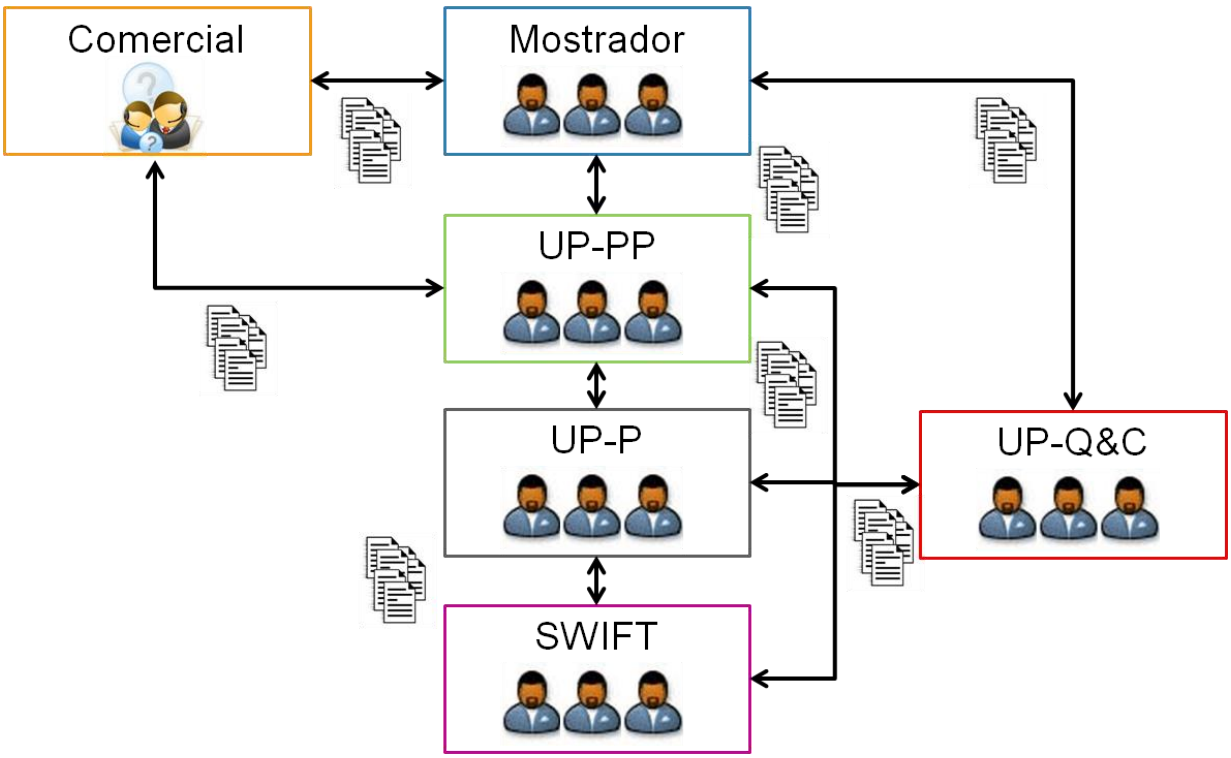


Ilustración 3-14

A partir de lo analizado, para ordernar el flujo de físicos, la Dirección llegó a la conclusión de incorporar una sistema que permitiera gestionar la documentación de manera dígital. Luego de evaluar distintos proveedores y distintas soluciones el banco se inclinó por una empresa denominada Vivatia. El banco compró una de las soluciones ofrecidas por Vivatia, Thuban.

Thuban es una plataforma que ofrece la posibilidad de capturar documentos de manera digital, una vez escaneados permite visualizarlos y manipularlos a lo largo del proceso. Al mismo tiempo permite compartir documentos entre usuarios, exportarlos y enviarlos por mail. Trabaja a partir del reconocimiento de los documentos por medio de un código de barras escaneado junto con una carátula y los categoriza o segmenta en carpetas y por usuarios.

Thuban no es un sistema ‘enlatado’ sino que se lo puedo customizar según las necesidades del cliente. Se diseño un proceso para que la documentación ingrese por Mostrador, a través del escaneado de la misma y que vaya recorriendo todo el circuito pasando por analistas, bandejas y estados diferentes.

A continuación se muestra la configuración diseñada para el área de Comex:

Perfiles	Bandejas	Estados
UP - Mostrador	1. Escaneados 2. Archivados 3. Reingresar	Escaneados para ingresar
		Reingresar
		Archivar
UP-PP	1. Importación 2. Exportación 3. Giros&Transferencias 4. RI	Ingresado p/analizar
		Regularizado Comercialmente
		En Proceso
		Regularización Técnica
		Para Anexar
		Cancelar
UP-P	1. Cierre de Cambio 2. Liquidaciones	Cerrar Cambio
		Cuenta Regularizada
		Liquidar
UP-SWIFT	1. SWIFT	Emitir SWIFT
UP-Q&C	1. Archivados 2. Revisadas	Cerrado
		Regularización Comercial
		Regularización Técnica
		Regularizar Cuenta
Comercial	1. Cuenta 2. Documentación	Regularización Comercial
		Regularización Cuenta

Tabla 3-7

El significado de cada uno de los estados es:

- Escaneados para ingresar: documentación que les llega escaneadas de las áreas comerciales.

- Reingresar: Legajos dados de alta incorrectamente, para dar de alta nuevamente
- Archivar: Legajos ya liquidados para archivar definitivamente
- Ingresado p/Analizar: Legajos ingresados y ya escaneados para analizar
- Regularizados Comercialmente: Legajos que se había enviado anteriormente a las áreas comerciales para que se regularice la documentación presentada con el cliente y son devueltos ya con la documentación faltante.
- En proceso: Aquellas operaciones/legajos que están siendo analizados
- Regularización Técnica: Aquellas operaciones que están siendo regularizadas, pero no por cuestión de documentación, sino por cuestiones normativas, de proceso, etc.
- Para anexar: Para las operaciones que reciben documentación complementaria para anexar al legajo
- Cancelar: Los legajos que fueron mal creados son devueltos a Mostrador para que se reingresen
- Cerrar cambio: Las operaciones que fueron analizadas, que están en condiciones de cerrar cambio
- Cuenta regularizada: Las operaciones que anteriormente habían sido enviadas a las áreas comerciales para que se gestione con el cliente los fondos necesarios con el cliente y son devueltas con fondos para que se las finalice
- Liquidar: Las operaciones que ya fueron analizadas, que ya se realizó el cierre de cambio pertinente, que están en condiciones de ser liquidadas.
- Emitir SWIFT: Las operaciones que requieren la emisión de un mensaje SWIFT al exterior
- Cerrado: Las operaciones o legajos finalizados
- Regularización comercial: Aquellos legajos que requieren que el cliente regularice la documentación presentada, por inconsistencia o por faltantes.
- Regularizar cuenta: Las operaciones que no disponen de fondos necesarios en la cuenta del clienta para ser liquidadas.

Como ya se comentó, los legajos escaneados mediante escaners especiales en el Mostrador comienzan un circuito de bandejas y estados que van pasando por las diferentes sub-áreas de Comex y por los diferentes analistas.

Al recibir documentación para una operación, los analistas de Mostrador crean una carátula donde se identifica el tipo de operación (FIM, CDI, COE,etc), a qué familia pertenece (Importación, Exportación, etc) ysi se trata de documentación para una operación nueva o complementaria para una ya existente. Cuando sea crea la carátula se genera un código de barra y un número de operación, que al escanear la documentación, permite asociar la documentación física o legajo con la operación dígital que viajará a lo largo de todo el proceso.

En cada uno de los estadíos de la operación cualquiera de los analistas pertenecientes a las sub-áreas (UP-PP, UP-P, etc) puede hacerse cargo de la transacción siempre y cuando no se encuentre en propiedad de un compañero. El analista responsable de la operación en cuestión no sólo tiene que cambiar el estado de la misma, sino también completar campos mínimos relacionados a la operación.

Este sistema permite que se curse la operación con la documentación digital, mientras que el legajo físico (constancia para futuras auditorías) se archiva una vez escaneado y prácticamente se elimina la posibilidad de extravíar los documentos originales. En conclusión, al iniciarse una operación ya se dispone de la documentación archivada y su ubicación identificada. Luego, se continúa con la operación virtual hasta su liquidación. Para futuras consultas se puede buscar la operación a través del sistema y ver cómo fue su liquidación o tratamiento, mientras que para futuras auditorías (donde se requieren los físicos) se puede identificar la ubicación de la documentación original.

Otro de los grandes beneficios de este 'Work Flow' es que cualquier analista puede consultar el estado de una determinada operación, buscándola por Nº, cliente, importe, etc. También permite tener el paso a paso del circuito 'trackeado' por estados, lo que evita duplicidades, tareas sin completarse y errores que se generan cuando las tareas no tienen 'dueños'.

En un primer momento se considera que la implementación de Thuban no generará ningún ahorro de tiempo o beneficio, sino al contrario, durante unos meses generará demoras y reprocesos debido a la falta de costumbre. La principal barrera a superar durante esta estapa es lograr que los analistas se familiaricen con el análisis de los documentos digitales. No es algo sencillo ya que la gente está acostumbrada a revisar los documentos físicos, archivarlos en carpetas y

hacer anotaciones de todo tipo. A pesar de esto se estima que en un período inferior a los 6 mese el equipo estará acostumbrado y se empezarán a ver productividades.

Cuando la nueva forma de trabajo esté asentada se estima que se ahorrará entre 30-40 minutos diarios por analista. Prácticamente se eliminarán los traslados de documentación, se agilizará el proceso a partir de un mayor orden y seguimiento de las tareas y se reducirán los tiempo de búsqueda en los archivos de operaciones ya finalizadas.

Por último, es una herramienta que permite medir y obtener todo tipo de resultados para evaluar la productividad del área y de los analistas. Es un excelente medio a la hora de medir volúmenes, tiempos, errores, etc.

3.7. Cierre de Reingeniería

Se analizaron los tres frentes propuestos para el estudio de la reingeniería de Comex. Una vez implementadas las propuestas de mejora sólo resta medir los resultados, los cuales a medida que transcurra el tiempo serán cada vez más definitivos.

A continuación se muestra la dotación final del área. Si bien, cuando se habló del frente organizacional y de la nueva plataforma de trabajo se estimó la cantidad de recursos requeridos, se concluye con un último cálculo que tenga en cuenta los cambios mencionados con ahorro de tiempo.

El tiempo ahorrado a partir de las mejoras se lo calculó con la propuesta de incorporar 6 personas y pasar de la actual de 16 personas a 22 personas.

Circuitos	Ahorro (Min x AA x Día)	Nº Analistas	Ahorros (Min x AA x Mes)
Thuban	20	22	7920
Foormularios	18		7128
Otros circuitos	20		7920
TOTAL	58		22968

Tabla 3-8

Se puede ver que se hay un ahorro de 22.968 minutos debido al rediseño de los circuitos, formularios y la incorporación de Thuban.

A continuación se muestra cuál debería ser la dotación en el área de Comex trabajando en un régimen estable. Es decir, cuando cada uno de los integrantes del equipo se encuentren acostumbrados a las nuevas tareas.

	2012 Inicial	2012 Recalculado
Minutos TOTAL	155314	132346
Dotación	25	21

Tabla 3-9

Si bien, el número indica que deberían trabjar 21 personas, se considera apropiado comenzar con una dotación de 22 personas. Primero, porque ayudará a la adaptación al nuevo sistema y segundo, será muy útil para futuros crecimientos. Se estima que los volúmenes seguirán creciendo ya que Comex es considerado el 'Core Business' del banco.

4. CONCLUSIÓN

A lo largo de todo el análisis realizado durante la reingeniería se hallaron muchos inceonvenientes en la operatoria diaria de Comercio Exterior. No sólo se encontraron oportunidades de mejora puertas adentro de Comex sino también en los circuitos de información, tareas y tiempos entre las áreas involucradas.

En toda reingeniería de procesos, como en la mayoría de los casos de estudio, es de vital importancia la fase de relevamiento de información. El primer paso es lograr un buen entendimiento de los proecsos y luego realizar mediciones que sirvan para evaluar los diferentes aspectos. Durante este período, se suelen identificar los principales problemas y se suelen plantear los principales cambios a realizar.

Otros de los puntos que no se puede dejar de comentar es lo díficil que resulta cambiar el hábito de trabajo de personas que hace años que hacen las mismas tareas de la misma forma. Romper las estructuras y las costumbres de trabajo arraigadas durante mucho tiempo fue uno de los mayores desafíos del proyecto. Se hizo posible porque se involucró a cada uno de los analistas en el diseño de la nueva plataforma de trabajo. Nó solo se les consultó sobres cuestiones técnicas, sino también se los escuchó y se los involucró en cada una de las decisiones. Una vez que la gente está comprometida y empieza a ver pequeños resultados la motivación es cada vez mayor. De ahora en más, se deberá mantener en el tiempo esta nueva forma de trabajo. Para lograr esto no se debe abandonar el área de un día para otro, sino que se debe seguir trabajando y acompañando cada uno de los cambios hasta que el área y las personas se encuentren estabilizadas.

5. REFLEXIÓN

Luego de trabajar durante un año en el proyecto más desafiante e intresante en lo que va de mi corta carrera laboral me gustaría dejar una reflexión:

“Los pequeños cambios bien ejecutados producen grandes diferencias”

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aduana Argentina (AA)
- TD Bank (TD)
- International Trade eLearning Suite
- Comercio-Exterior. Es
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios y Servicios Financieros (CONDUSEF)
- Latin Trade (LT)
- Bancoex
- Banco Mercantil
- Citibank
- Banco Credicoop
- Banco Patagonia
- Banco Francés
- Banco Itaú
- HSBC
- Banco Santander Río
- Banco Macro
- Banco Galicia
- Banco de la Nación Argentina
- Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A)