

Pontificia Universidad Javeriana

**Análisis y optimización del proceso de Extractos
del Banco Davivienda por medio de la
Administración de Procesos de Negocio (APN)**

Administración de empresas

12 de Noviembre de 2009

Bogotá

Contenido

1. Problema	6
1.1 Sistema financiero colombiano	6
1.2 Banco Davivienda	7
1.2.1 Misión.....	7
1.2.2 <i>Productos</i>	8
1.2.2.1 <i>Banca Personal</i>	8
1.2.2.2 <i>Banca empresarial</i>	9
1.2.2.3 <i>Banca Pyme y agropecuaria</i>	9
1.3 El Banco en la actualidad.....	10
2. Justificación	20
3. Objetivos	21
4. Marco Teórico	22
4.1 Proceso	22
4.2 Administración de procesos de negocio (APN)	23
4.3 Costos de transacción	24
5. Metodología	26
6. Análisis y optimización del proceso de Extractos	27
6.1 Proceso de extractos:	27
6.1.1 Definiciones y responsabilidades (Tomado de: Módulo de Mejora Continua Banco Davivienda)	27
6.1.2 Macroproceso de Extractos	31
6.1.3 Diagrama de flujo proceso de extractos	32
6.2 Oportunidades de mejora	33
6.2.1 Pasos que se pueden mejorar	34
6.2.2 Discusión de los hallazgos	36
7. Conclusiones	38
7. Bibliografía	40
11. Anexos	42

1. Problema

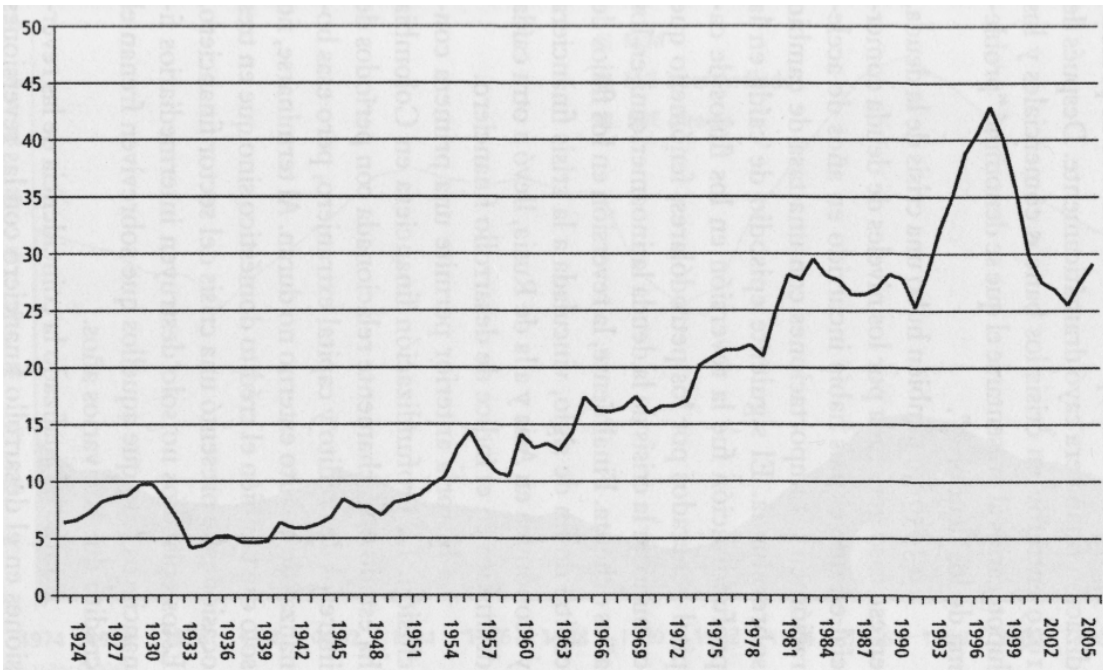
1.1 Sistema financiero colombiano

En las naciones capitalistas el sistema financiero cumple un papel trascendental dentro del desarrollo de las economías, esto a través de la captación de recursos y colocación de los mismos en proyectos productivos.

Está comprobado que la profundización y desarrollo del sistema financiero puede ser determinante del crecimiento económico; profundización entendida como liquidez del mercado de valores y la relación entre el crédito financiero y el PIB (Caballero Argáez & Urrutia Montoya, 2006).

En el caso colombiano esta relación ha sufrido numerosos altibajos dadas las crisis existentes en el país y a nivel internacional:

Gráfica 1.1 Cartera neta para el total de intermediarios (como porcentaje del PIB)



Tomado de: Caballero Argáez & Urrutia Montoya (2006).

Lo anterior ha llevado a que las dos últimas décadas se identifiquen por numerosas fusiones, liquidaciones, y cambios en las regulaciones. El número de entidades fluctuó considerablemente, pues pasaron de existir 85 en 1985 a 147 en 1996. Posteriormente este número se redujo a 57 en el 2004 (Arango, 2006).

Si se desagrega el sector se observa que existen los intermediarios no bancarios, entre los que se encontraron las Corporaciones de Ahorro y Vivienda origen de Davivienda. Estas corporaciones tuvieron gran importancia en la profundización del mercado financiero gracias a que proporcionaban rendimientos reales sobre los ahorros bajo el sistema UPAC.

Este tipo de entidades obtuvieron crecimientos importantes, lo que se evidencia en la participación de aquellas en la captación de dinero y su colocación en créditos hipotecarios, puesto que cerca del 77% del total de la cartera hipotecaria pertenecía a las CAV finalizando el año 1995 (Revista Integración Financiera, 1996). Esto llevó al Estado a obligarlas a convertirse en Bancos Comerciales por medio de la aprobación de la Ley 546 de 1999 (Arango, 2006).

1.2 Banco Davivienda

El Banco Davivienda tiene sus orígenes en el año de 1972 como Corporación de Ahorro y Vivienda bajo el sistema de manejo de ahorros basado en la Unidad de Poder Adquisitivo – UPAC.

En el año 1997 la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda - Davivienda decide convertirse en Banco Comercial y satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. Posteriormente en el año 2006 se lleva a cabo su fusión con Banco Superior, otorgándole de esta manera el control de la franquicia Diners en Colombia y una posición privilegiada en el mercado de la cartera de consumo. En febrero de 2007 se realiza la adquisición de GranBanco S.A – Bancafé (Banco Davivienda S.A, 2009).

Con esta última fusión Davivienda se consolida como el tercer banco del país, aumentando su número de clientes en 1'500 000 para un total de 3'980 000. Además crece su número de oficinas en 237 para completar de esta manera 538 oficinas a nivel nacional. Con ello, su participación en la bancarización de la población colombiana es del 24% (Banco Davivienda S.A, 2009).

1.2.1 Misión

“El Banco Davivienda S.A. es una entidad de intermediación y servicios financieros, orientada a los individuos y familias, especializada en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda.

Procura el liderazgo dentro del sector financiero con imagen, rentabilidad y participación en el mercado, con base en innovación, mayor eficiencia en sus operaciones y mejor calidad de los productos ofrecidos a sus clientes.

Cuenta con un equipo de funcionarios motivados y capacitados, que disfrutan de un agradable ambiente de trabajo y que están apoyados por modernos y eficientes recursos físicos y tecnológicos.

El Banco Davivienda S.A. como parte del Grupo Bolívar, cooperará y compartirá habilidades y negocios con las demás empresas que lo conforman, para lograr sinergia en los resultados del conjunto” (Banco Davivienda S.A, 2009).

1.2.2 Productos

La oferta de productos se divide en tres: Banca Personal, Banca Empresarial, y Banca Pyme y Agropecuaria.

1.2.2.1 Banca Personal

Tabla 1.1 Productos Banca Personal

AHORRO	Cuentas de Ahorro	Da-Más Fijo - Diario	Tradicional, AFC, Nómina, Pensionado, Proveedor, Empleado Davivienda, Empleado Grupo Tradicional, ahorro programado nómina, Pensionado, Proveedor, cuenta rentable
	Cuenta Corriente	Con Sobregiro Sin Sobregiro	
INVERSIÓN	CDT's		
	Dabuenavida		
	Carteras Colectivas	Superior Daviplus	
	Fondo Voluntario de pensiones	Dafuturo Dafuturo educativo Dafuturo planes institucionales Dafuturo planes institucionales de ahorro mutuo	
CRÉDITO	Crédito de Consumo	Tarjetas de Crédito	Diners Visa Master Card Marcas Compartidas y Privadas Asistencias y Seguros de Tarjeta de Crédito
		Libre Inversión	Crediexpress fijo Crediexpress Rotativo
	Crédito de vehículo	Vehículo particular vehículo productivo Crediexpress vehículo Libre inversión con prenda	
	Portafolio de Vivienda	Crédito hipotecario Leasing habitacional Compra sobre planos Vivienda para colombianos en el exterior	
	Portafolio diferente de Linea preferencial	financiación de locales, consultorios, oficinas y bodegas	

Realización propia

1.2.2.2 Banca empresarial

Tabla 1.2 Productos Banca Empresarial

AHORRO	Cuenta de ahorro	
	Cuenta Corriente	
INVERSIÓN	CDT's	
	Carteras Colectivas	Daviplus
	Fondo Voluntario de pensiones	Dafuturo planes institucionales
CRÉDITO	Canje	
	Sobregiro	
	Capital de trabajo o cartera ordinaria	
	Crédito de tesorería	

Realización propia

1.2.2.3 Banca Pyme y agropecuaria

Tabla 1.3 Productos Banca Pyme y Agropecuaria

AHORRO	Cuenta de ahorro	
	Cuenta Corriente	
INVERSIÓN	CDT's	
	Carteras Colectivas	Daviplus Superior
	Fondo Voluntario de pensiones	Dafuturo planes institucionales
CRÉDITO	Canje	
	Sobregiro	
	Capital de trabajo o cartera ordinaria	
	Crédito de tesorería	

Realización propia

1.3 El Banco en la actualidad

Como se puede inferir, las fusiones condujeron a aumentos considerables en muchos aspectos tales como las principales variables del sector (Ver Anexo):

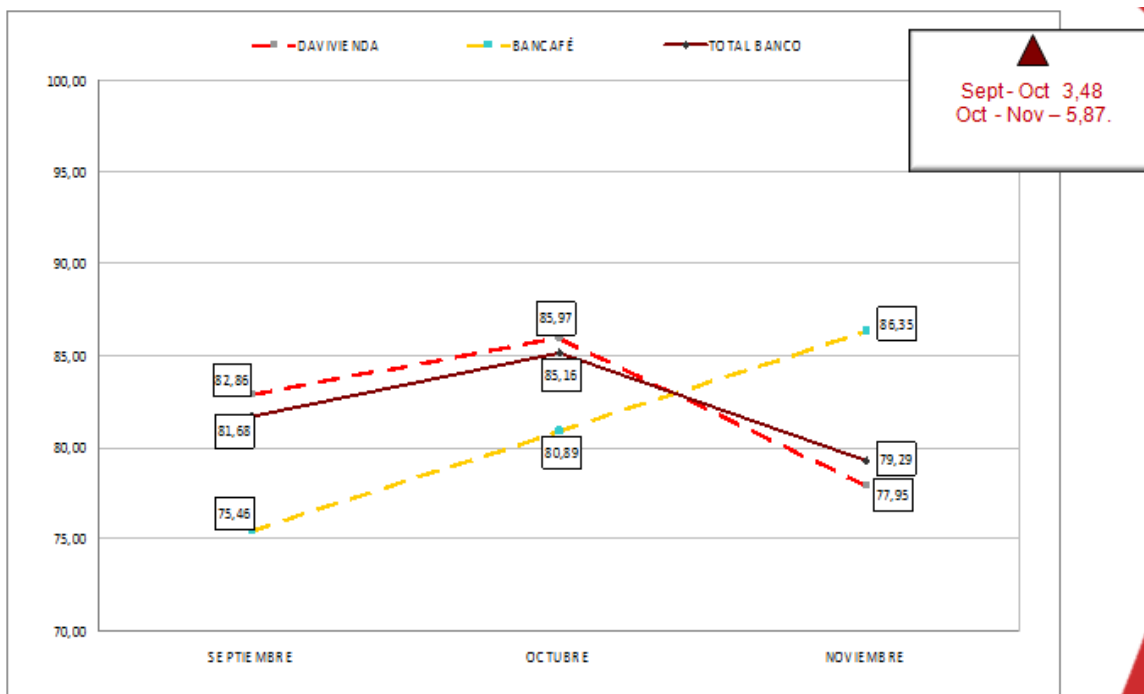
- El Banco Davivienda S.A durante los últimos años y desde 2005 ha tenido un crecimiento constante en sus activos, pasando de ser el cuarto banco después del Banco de Occidente a ser el tercero en la actualidad, superado por el Banco de Bogotá y por Bancolombia. (Superfinanciera, 2005-2008)
- El periodo 2006-2007 fue el de mayor crecimiento, con un incremento en sus activos del 89.1%. (Superfinanciera, 2005-2008)
- Davivienda es el banco con mayor Cartera de Consumo, con un porcentaje de participación del 15.43%. (Superfinanciera, 2005-2008)
- Es el tercer Banco con mayor cartera hipotecaria (una participación del 19.65%), superado por el BBVA y Bancolombia. (Superfinanciera, 2005-2008)

Tomando en cuenta lo anterior, se puede deducir que Davivienda está atravesando por un periodo de decisiones y procesos de cambio que estimulan la búsqueda de nuevos procesos y nuevas maneras de realizar el trabajo.

Uno de estos procesos susceptibles de mejora es el relacionado con los Extractos el cual hace parte de su Mapa de Procesos y es indispensable para lograr la satisfacción del cliente. Este proceso se encuentra dentro del macro proceso “Soporte transaccional”, el cual a su vez se encuentra clasificado dentro de los procesos de apoyo, y está íntimamente ligado con lo que nos propone Porter en su cadena de valor.

Se caracteriza por presentar problemas con respecto a la oportunidad en la recepción por parte de los clientes, y en muchas ocasiones el cliente ni siquiera los recibe. Una muestra de ello son las calificaciones que los clientes le dieron al proceso durante el periodo de septiembre – noviembre del año 2008, en donde el mes de septiembre recibe una calificación de 81.68, octubre 85.16 y noviembre 79.29. Aquí se ve reflejada la insatisfacción de aquellos, dado que el límite inferior de la calificación está establecido en 88.

Gráfica 1.2. Efectividad en Extractos. Septiembre – Noviembre de 2008



Tomado de: Gerencia de Servicio y Calidad. Banco Davivienda (2009).

Tabla 1.4. Efectividad en extractos. Consolidado Septiembre – Noviembre 2008.

RED	% REAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
DAVIVIENDA	84%	82,86	85,97	77,95
BANCAFÉ	16%	75,46	80,89	86,35
TOTAL BANCO		81,68	85,16	79,29

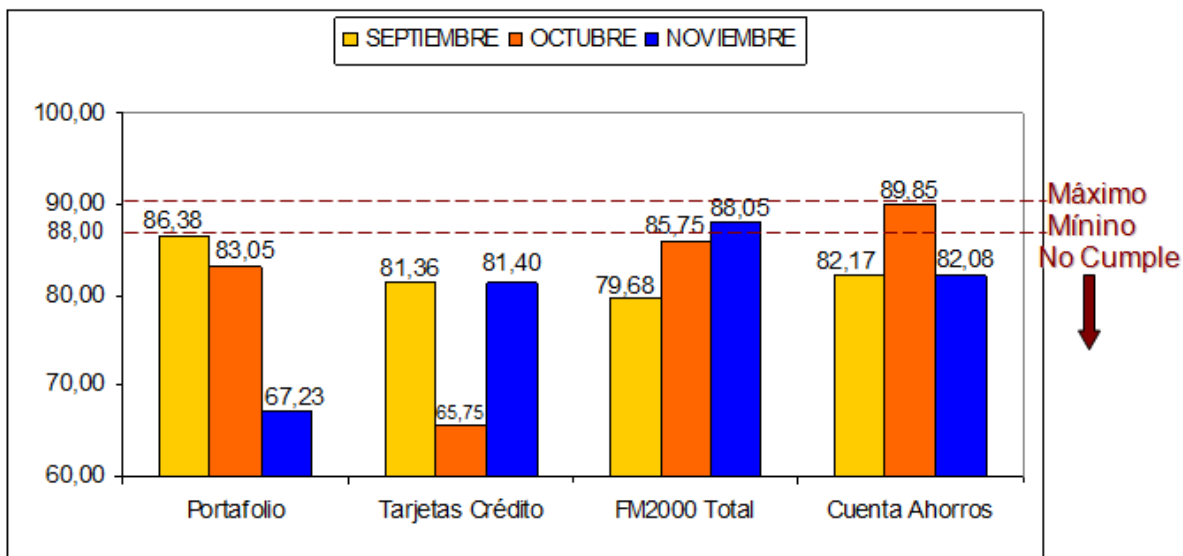
Promedio Trimestre:

82,04

Tomado de: Gerencia de Servicio y Calidad. Banco Davivienda (2009).

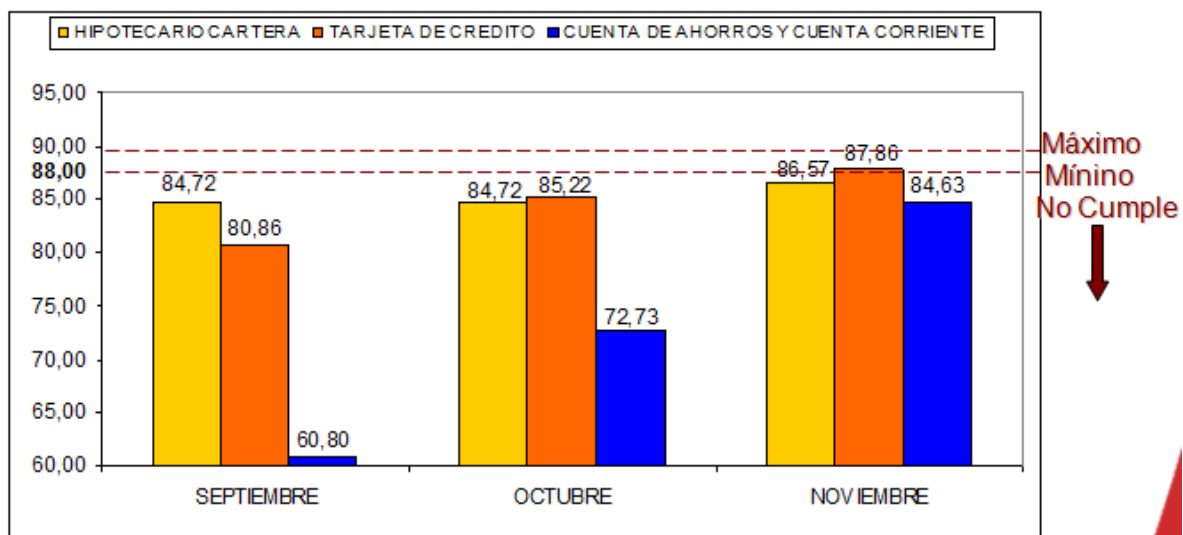
Desagregado por producto y red:

Gráfica 1.3. Efectividad en extractos por productos Red Davivienda. Septiembre – Noviembre 2008.



Tomado de: Gerencia de Servicio y Calidad. Banco Davivienda (2009).

Gráfica 1.4. Efectividad en extractos por productos Red Bancafé. Septiembre – Noviembre 2008.



Tomado de: Gerencia de Servicio y Calidad. Banco Davivienda (2009).

Otra variable clave para medir son las devoluciones que se han dado durante el periodo Mayo – Julio 2009, las cuales se encuentran desagregadas por motivo y sucursal. He aquí las tablas, gráficas y conclusiones:

Mayo:

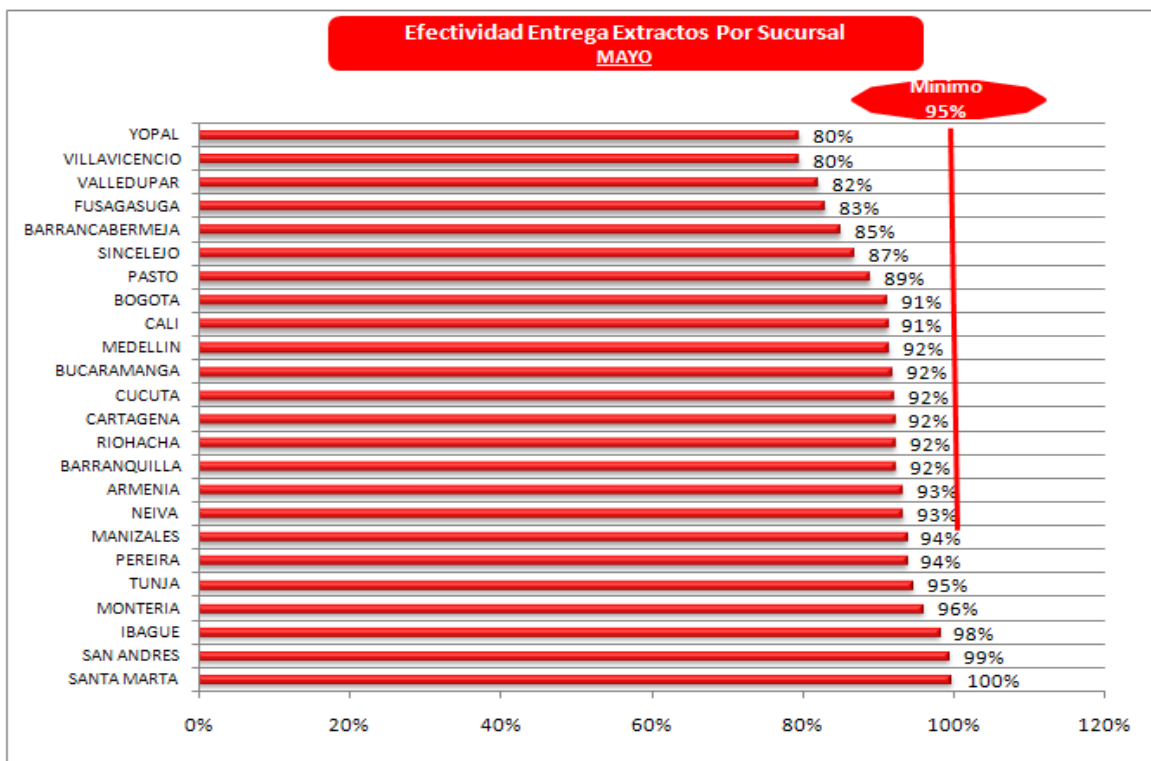
Tabla 1.5. Devoluciones extractos Mayo 2009.

		Coordinación de Extractos											
		Departamento de Vinculación de Clientes MAYO DE 2.009											
INFORME JUNIO DE 2.009 SUCURSAL	Cantidad Extractos	CONSOLIDADO GENERAL								TOTAL	Indicador Devolución	Indicador Efectividad (Mínimo Aceptado 95%)	
		DIRECCION NO EXISTE	DIRECCION INCOMPLETA	TRASLADO	CLIENTE DESCONOCIDO	REUSADO	A.A. APARTADOS	FUERA DE PERIMETRO	OTROS MOTIVOS				
SANTA MARTA	35.971	16	17	22	4	1	0	1	1	62	0%	100%	
SAN ANDRES	8.164	18	2	7	11	0	0	1	2	41	1%	99%	
IBAGUE	55.349	230	163	360	226	0	0	0	0	979	2%	98%	
MONTERIA	9.091	56	82	193	13	10	0	0	0	354	4%	96%	
TUNJA	21.079	418	159	468	56	4	1	15	0	1121	5%	95%	
PEREIRA	47.671	235	947	1354	289	21	1	8	39	2894	6%	94%	
MANIZALES	40.333	782	257	1061	286	22	0	36	55	2499	6%	94%	
NEIVA	26.273	654	61	965	0	24	0	0	24	1728	7%	93%	
ARMENIA	27.159	531	215	687	231	26	0	75	56	1821	7%	93%	
BARRANQUILLA	117.559	2281	721	5113	544	67	7	4	145	8882	8%	92%	
RIOHACHA	2.781	48	1	64	98	0	0	0	2	213	8%	92%	
CARTAGENA	63.056	405	1860	1932	427	51	6	19	157	4857	8%	92%	
CUCUTA	39.409	873	272	1494	440	0	0	0	0	3079	8%	92%	
BUCARAMANGA	71.829	1122	372	3497	178	170	0	0	435	5774	8%	92%	
MEDELLIN	144.362	4965	1196	4811	959	167	0	0	70	12168	8%	92%	
CALI	176.725	4995	1045	6466	1795	163	0	0	766	15230	9%	91%	
BOGOTA	734.109	41028	9130	8148	3526	797	600	1236	5	64470	9%	91%	
PASTO	26.410	272	721	1686	170	24	1	6	20	2900	11%	89%	
SINCELEJO	19.426	1198	309	700	305	21	0	0	23	2556	13%	87%	
BARRANCABERMEJA	5.826	0	17	748	0	0	0	102	0	867	15%	85%	
FUSAGASUGA	4.141	146	11	516	22	5	0	0	1	701	17%	83%	
VALLDUPAR	23.349	783	630	2343	97	61	0	0	248	4162	18%	82%	
VILLAVICENCIO	3.621	100	41	21	498	16	0	0	60	736	20%	80%	
YOPAL	3.621	100	41	21	498	16	0	0	60	736	20%	80%	
TOTAL BANCO	1.708.514	61256	18270	42677	10673	1666	616	1503	2169	145.069	8%	92%	

Minimo
95%

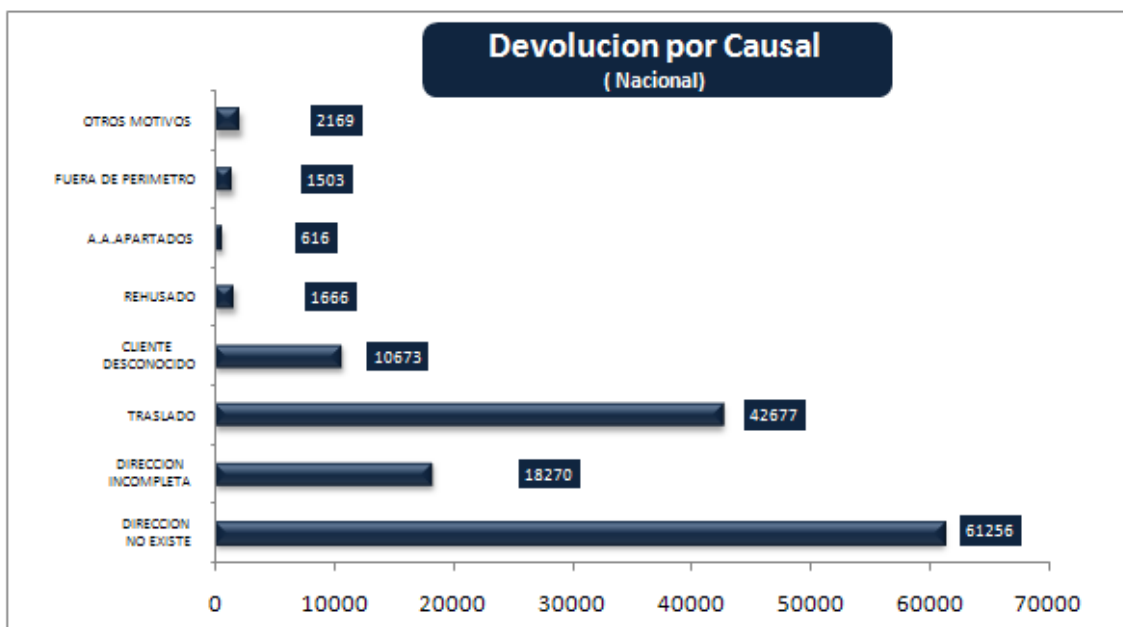
Tomado de: Departamento de Vinculación de Clientes. Banco Davivienda (2009).

Gráfica 1.5. Devoluciones extractos Mayo 2009.



Tomado de: Departamento de Vinculación de Clientes. Banco Davivienda (2009).

Gráfica 1.6. Devoluciones extractos Mayo 2009.



Tomado de: Departamento de Vinculación de Clientes. Banco Davivienda (2009).

Junio:

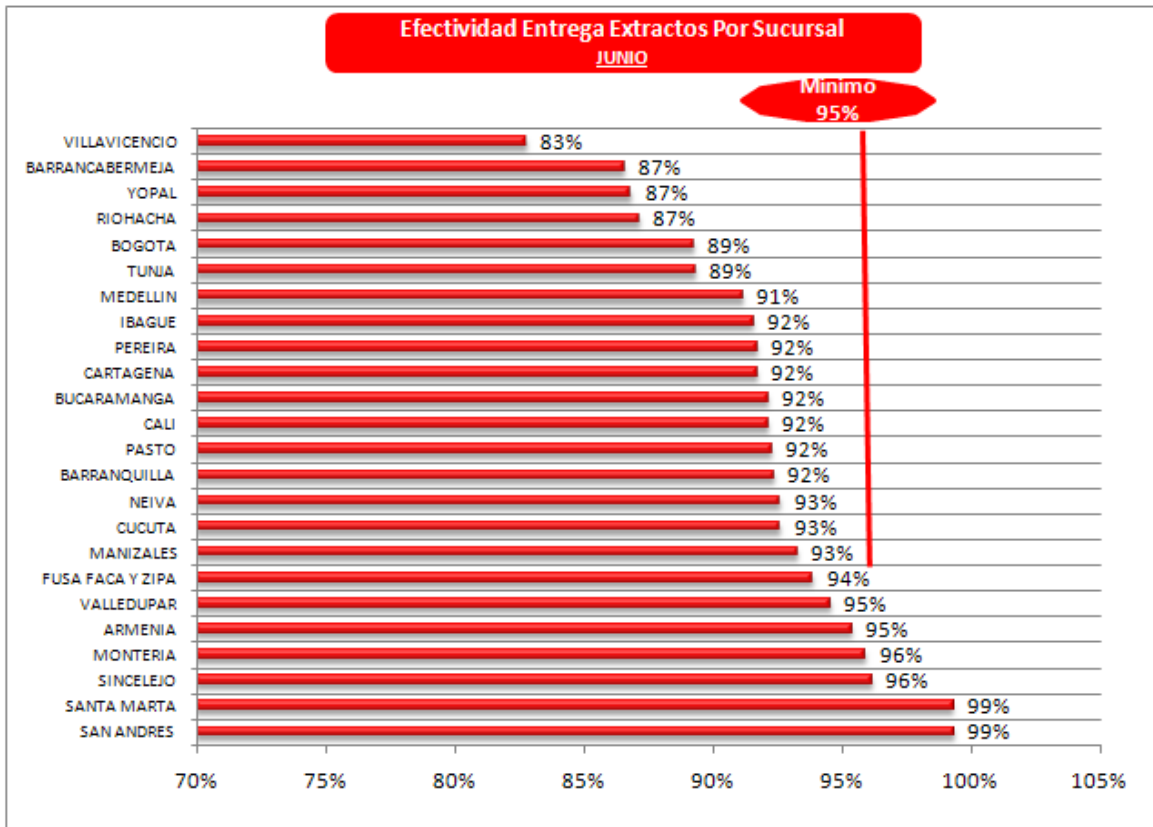
Coordinación de Extractos

Departamento de Vinculación de Clientes
JUNIO DE 2,009

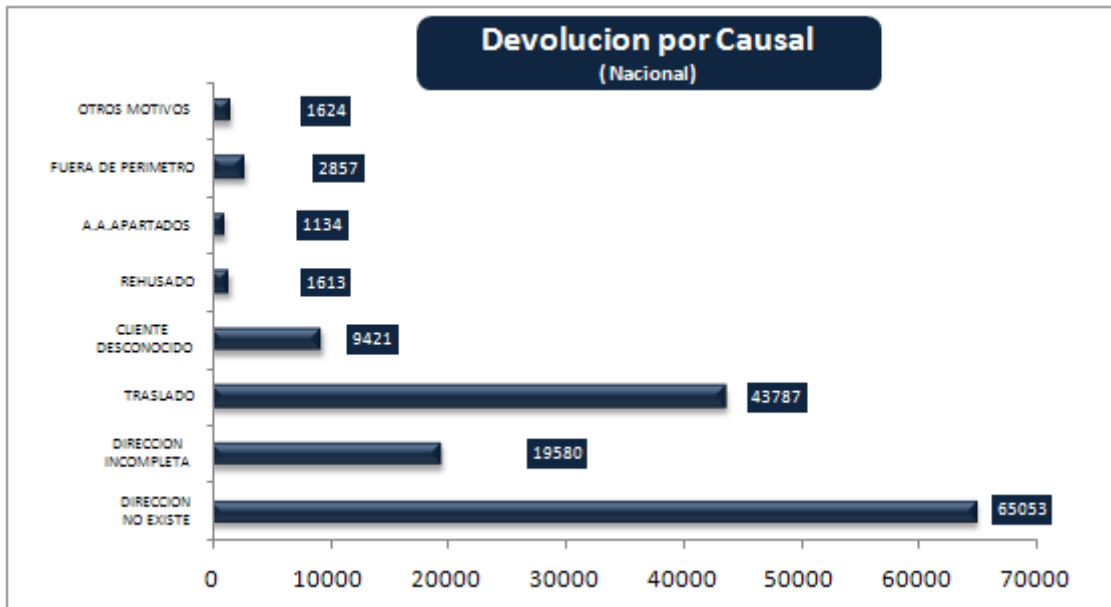
INFORME JUNIO DE 2.009 SUCURSAL	Cantidad Extractos	CONSOLIDADO GENERAL								TOTAL	Indicador Devolución	Indicador Efectividad (Mínimo Aceptado 95%)
		DIRECCION NO EXISTE	DIRECCION INCOMPLETA	TRASLADO	CLIENTE DESCONOCIDO	REHUSADO	A.A.APARTADOS	FUERA DE PERIMETRO	OTROS MOTIVOS			
SAN ANDRES	8.373	0	25	18	0	0	1	0	9	53	1%	99%
SANTA MARTA	34.297	81	53	49	29	3	7	10	1	233	1%	99%
SINCELEJO	9.814	76	35	135	96	0	0	29	3	374	4%	96%
MONTERIA	11.682	28	166	225	48	8	0	0	0	475	4%	96%
ARMENIA	39.549	449	225	736	285	36	3	32	49	1815	5%	95%
VALLEDUPAR	21.541	450	167	471	58	4	1	11	4	1166	5%	95%
FUSA FACA Y ZIPA	5.455	166	80	46	33	8	0	0	0	333	6%	94%
MANIZALES	32.842	487	157	1060	334	15	0	24	122	2199	7%	93%
CUCUTA	49.558	1027	402	1721	502	0	0	0	0	3652	7%	93%
NEIVA	27.212	855	74	1056	0	4	0	0	18	2007	7%	93%
BARRANQUILLA	134.780	3154	712	5413	627	102	34	5	199	10246	8%	92%
PASTO	20.108	182	146	1194	5	23	0	0	0	1550	8%	92%
CALI	181.533	4968	1753	6385	399	6	1	435	365	14212	8%	92%
BUCARAMANGA	69.818	1104	364	3309	372	182	0	0	136	5467	8%	92%
CARTAGENA	76.825	505	2315	2696	443	73	17	81	207	6337	8%	92%
PEREIRA	45.433	314	1096	1478	600	13	0	5	246	3752	8%	92%
IBAGUE	16.344	250	493	357	239	5	3	0	28	1375	8%	92%
MEDELLIN	138.409	4946	1247	4773	1010	174	0	0	36	12186	9%	91%
TUNJA	27.896	1500	395	547	490	30	4	1	3	2970	11%	89%
BOGOTA	644.643	43396	9145	8860	3543	844	1063	2144	15	69010	11%	89%
RIOHACHA	3.699	175	1	143	142	7	0	0	6	474	13%	87%
YOPAL	1.711	84	11	93	37	0	0	0	0	225	13%	87%
BARRANCABERMEJA	5.504	79	37	512	10	10	0	80	10	738	13%	87%
VILLAVICENCIO	24.559	877	481	2510	119	66	0	0	167	4220	17%	83%
TOTAL BANCO	1.631.585	65053	19580	43787	9421	1613	1134	2957	1624	145.069	9%	91%

Minimo
95%

Tomado de: Departamento de Vinculación de Clientes. Banco Davivienda (2009).



Tomado de: Departamento de Vinculación de Clientes. Banco Davivienda (2009).



Tomado de: Departamento de Vinculación de Clientes. Banco Davivienda (2009).

Julio:

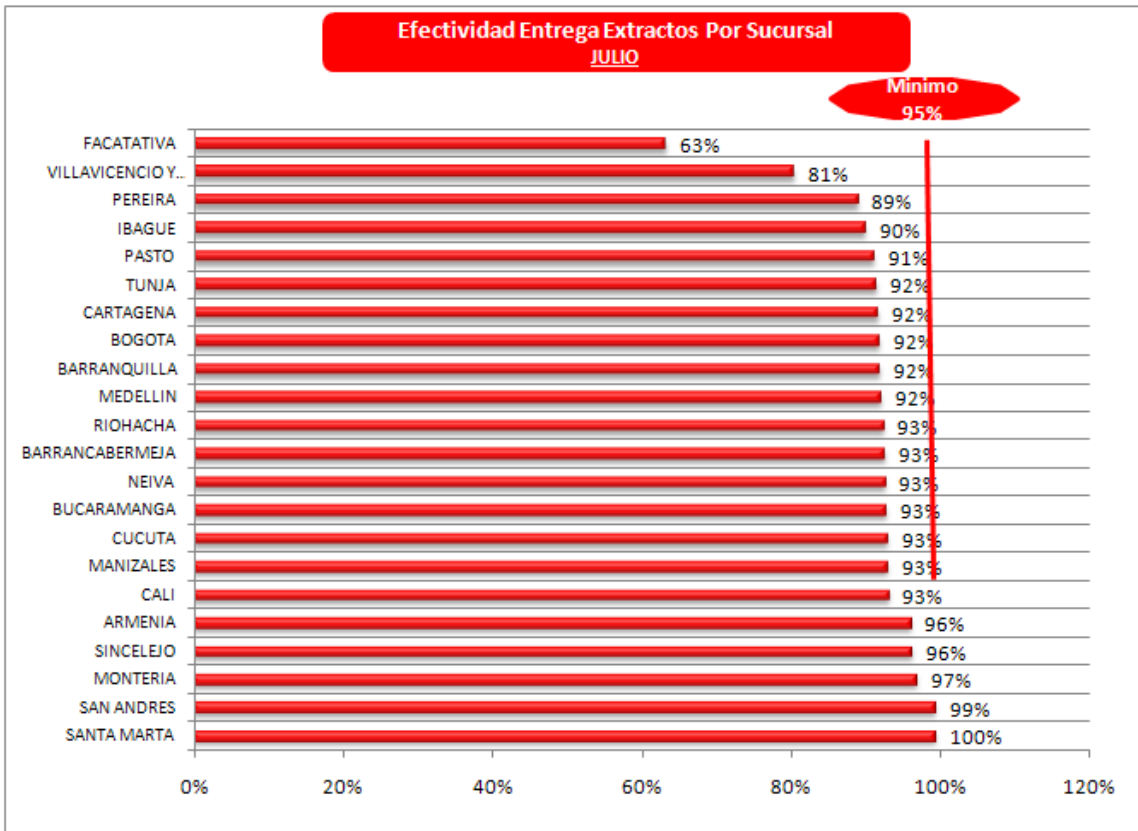
Coordinación de Extractos

Departamento de Vinculación de Clientes
JULIO DE 2,009

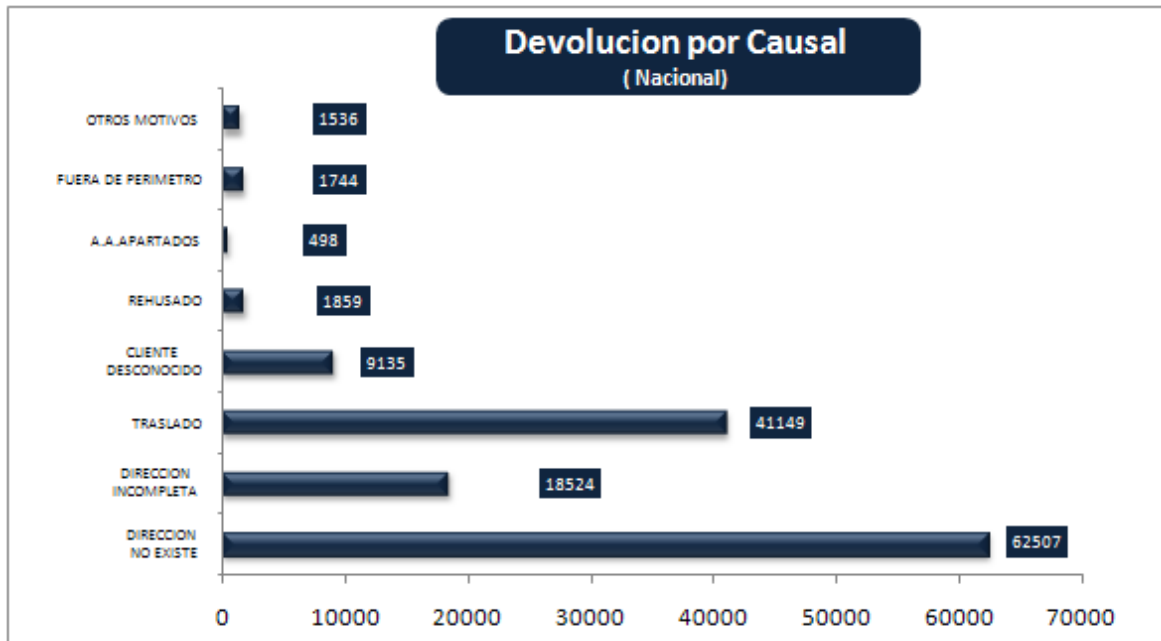
INFORME JUNIO DE 2.009 SUCURSAL	Cantidad Extractos	CONSOLIDADO GENERAL								TOTAL	Indicador Devolución	Indicador Efectividad (Mínimo Aceptado 95%)
		DIRECCION NO EXISTE	DIRECCION INCOMPLETA	TRASLADO	CLIENTE DESCONOCIDO	REUSADO	A.A.A.PARTADOS	FUERA DE PERIMETRO	OTROS MOTIVOS			
SANTA MARTA	33.801	67	42	29	21	0	0	9	1	169	0%	100%
SAN ANDRES	8.419	0	26	17	0	0	0	0	3	46	1%	99%
MONTERIA	18.851	37	154	333	33	10	1	0	1	569	3%	97%
SINCELEJO	9.814	85	60	71	103	4	0	13	22	358	4%	96%
ARMENIA	37.675	422	201	518	244	21	0	12	6	1424	4%	96%
CALI	210.468	5144	1429	6762	366	59	2	28	424	14214	7%	93%
MANIZALES	37.707	616	179	1184	385	11	15	47	194	2631	7%	93%
CUCUTA	47.285	773	477	1464	509	74	0	1	2	3300	7%	93%
BUCARAMANGA	71.574	1055	340	3155	231	181	0	1	124	5087	7%	93%
NEIVA	27.431	775	86	1107	0	8	2	5	6	1989	7%	93%
BARRANCABERMEJA	5.737	120	15	191	64	23	0	0	5	418	7%	93%
RIOHACHA	1.987	90	1	27	30	0	0	0	0	148	7%	93%
MEDELLIN	51.899	1265	257	2183	101	252	0	0	5	4063	8%	92%
BARRANQUILLA	123.334	3978	282	4484	423	115	69	238	239	9828	8%	92%
BOGOTA	809.631	42389	8701	8332	3767	893	312	925	17	65336	8%	92%
CARTAGENA	76.359	401	2590	2272	550	85	44	143	189	6274	8%	92%
TUNJA	30.734	1422	305	440	385	8	0	9	16	2585	8%	92%
PASTO	22.117	284	181	1431	11	31	0	0	4	1942	9%	91%
IBAGUE	35.479	888	724	1208	515	7	7	153	30	3532	10%	90%
PEREIRA	54.880	393	1490	2623	1100	15	45	160	150	5976	11%	89%
VILLAVICENCIO Y YOPAL	26.277	1146	659	3079	83	54	1	0	97	5119	19%	81%
FACATATIVA	5.303	1157	325	239	214	8	0	0	1	1944	37%	63%
VALLEDUPAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TOTAL BANCO	1.746.762	62507	18524	41149	9135	1859	498	1744	1536	145.069	8%	92%

Mínimo
95%

Tomado de: Departamento de Vinculación de Clientes. Banco Davivienda (2009).



Tomado de: Departamento de Vinculación de Clientes. Banco Davivienda (2009).



Tomado de: Departamento de Vinculación de Clientes. Banco Davivienda (2009).

Según las gráficas y tablas anteriores, se puede concluir que las dos mayores causas de devoluciones son por traslado de la persona (cambio de domicilio) y que la dirección es inexistente o está mal.

Además, según las entrevistas realizadas, la entrega de los extractos en las manos del cliente tarda en promedio 15 días, lo que podría ser causado por información incorrecta que posee el banco con respecto a los domicilios, por ineficacia de los distribuidores de aquellos, o porque el proceso está quebrantado.

A raíz de lo anterior, Davivienda ha buscado distintas maneras de resolver el problema como por ejemplo motivando a sus clientes para que reciban o descarguen su extracto por medio de la página web con su usuario (se debe tener en cuenta que dada la resolución 052 de 2009 de la Superintendencia financiera, la información no podrá ser enviada por medios electrónicos como el e-mail si este no está cifrado. El Banco no tiene la plataforma para cifrarlos).

Sin embargo este método no parece ser el adecuado ya que si se tiene en cuenta la encuesta de Hogares realizada por el DANE en Julio de 2007 llevada a cabo en las principales ciudades, únicamente un 17.07% tienen acceso a internet.

Tabla 1.4 (Valores en Miles, ¿Este hogar posee internet?)

AREAS METROPOLITANAS	TOTAL HOGARES	ESTE HOGAR POSEE	
		Si	No
TOTAL 13 AREAS METROPOLITANAS	5.434	927	4.506
MEDELLIN A.M.	919	196	724
BARRANQUILLA A.M.	389	44	346
BOGOTA	2.096	445	1.652
CARTAGENA	203	20	182
MANIZALES A.M.	115	14	100
MONTERIA	70	5	65
VILLAVICENCIO	111	9	102
PASTO	87	6	80
CUCUTA A.M.	202	13	189
PEREIRA A.M.	169	21	148
BUCARAMANGA A.M.	283	43	239
IBAGUE	141	9	132
CALI A.M.	649	101	548

Tomado de: www.dane.gov.co

Apoyándose en lo anterior y además en el hecho de que el mercado objetivo del banco son todas las personas naturales ubicadas en los estratos 2,3,4,5 y 6 y que poseen ingresos mayores a un salario mínimo, es posible asegurar que el mecanismo de la página Web es sólo adecuado para ciertos segmentos del mercado total de Davivienda. Si se tiene en cuenta el número de clientes que actualmente poseen por lo menos un producto financiero (que según Asobancaria para Septiembre de 2008 sumaban 16'564 605), y se multiplica por el porcentaje de hogares con acceso a internet el resultado es que aproximadamente solo 2.827.578

viven en hogares con acceso a tal. Es decir, en el caso del Banco solamente 679.386 tienen acceso a internet en sus hogares. Lo anterior suponiendo que todos los hogares tienen alguna relación con el sistema financiero.

Es conveniente preguntarse entonces:

¿De qué manera se puede analizar y optimizar el proceso de extractos por medio de la Administración de Procesos de Negocio?

Este trabajo pretende dirigir las miradas al proceso de negocio para de esta manera determinar cuáles actividades generan valor y cuáles no. Esto implica la aplicación de las herramientas de la administración de procesos de negocios (Business Process Management, desde ahora APN) para su análisis y optimización, con el objetivo de reducir costos de producción y de transacción, como los de coordinación e información.

2. Justificación

Una cuestión importante que se pretende dilucidar con la realización de este trabajo es la relacionada con los costos de coordinación de los que habla Williamson, los cuales se encuentran contenidos en la teoría de los costos de transacción. Se espera que este estudio pueda conducir a una mejor comprensión del papel de los Costos de Transacción en la Administración de Procesos de Negocio.

Es un hecho que los costos de transacción y los costos de organizar se encuentran ligados. Ciertos tipos de estructuras organizacionales permiten el manejo eficiente de determinados costos de transacción (Rubin, 1990), y las estructuras organizacionales a su vez, deben ser establecidas según los procesos. Es por esto que “el análisis de los costos de transacción reemplaza la usual preocupación por los gastos en tecnología y producción mediante el estudio de los costos comparativos de la planificación, adaptación y monitoreo bajo estructuras de gobierno alternativas”. Williamson (1981, p. 553)

Al relacionar esto con la APN es evidente que los procesos constan de transacciones, ya que “Un proceso de negocio es el conjunto completo y dinámicamente coordinado de actividades colaborativas y transaccionales que proporcionan un valor a los clientes” (Smith, 2003).

No es posible pasar por alto la importancia que tiene el enfoque en los procesos ya que esta es la base para llevar a cabo una estrategia de APN. Esta importancia radica en que aquella es la manera correcta de coordinar el trabajo que produce bienes y servicios dentro de las organizaciones y así mismo determinar el valor que realmente se le está entregando al cliente (Karlöf & Lövingson, 2005).

Las organizaciones de hoy sufren de innumerables “vínculos entre los nodos” (Smith, 2003), y por ello buscan coordinar cada vínculo por separado, lo que lleva a una cantidad infinita de trabajo. La APN es por lo tanto una considerable fuente de ventaja competitiva que permite crear un estándar sobre los procesos y por ende permite hablar un mismo lenguaje (Smith, 2003).

Este trabajo pretende aparte de lo anterior, ser una herramienta en la optimización de este proceso, y por lo mismo es una oportunidad para el Banco de permitir llevar a cabo una mejora sustancial en lo relacionado a los extractos, que afecta la percepción y satisfacción del cliente, además de la carga que genera sobre los que trabajan en este tema.

Se busca además, sentar las bases para una reflexión por parte de las directivas del Banco sobre la posible implementación del enfoque contenido en la APN. Adicionalmente, teniendo en cuenta que los procesos son *transacciones* que se llevan a cabo internamente, este acercamiento fundamenta la razón del estudio de la teoría de los costos de transacción. Para las organizaciones hoy en día se vuelve indispensable su análisis si su objetivo es la implementación de de la APN.

3. Objetivos

3.1 General

- Analizar y optimizar el proceso de Extractos del Banco Davivienda por medio de la Administración de Procesos de Negocio (APN).

3.2 Específicos

- Analizar el proceso de extractos para Identificar las actividades en el proceso que no agregan valor al cliente.
- Proponer una manera de cuantificar los costos de transacción relacionados con este proceso
- Sentar las bases para una reflexión futura sobre la viabilidad de la APN con relación a la teoría de los costos de transacción, como un camino que permitirá alcanzar una ventaja competitiva de largo plazo.

4. Marco Teórico

Como se expresó anteriormente, se hace indispensable para las organizaciones de hoy y en especial las de gran tamaño como Davivienda, el llevar a cabo una adecuada administración de sus procesos.

Partiendo de este punto se iniciará dando una breve definición de lo que es un proceso, luego se hará una introducción y explicación al concepto APN, sus orígenes y antecedentes como la Reingeniería y el TQM. Posteriormente se definirá lo que son los costos de transacción y sus implicaciones en las organizaciones.

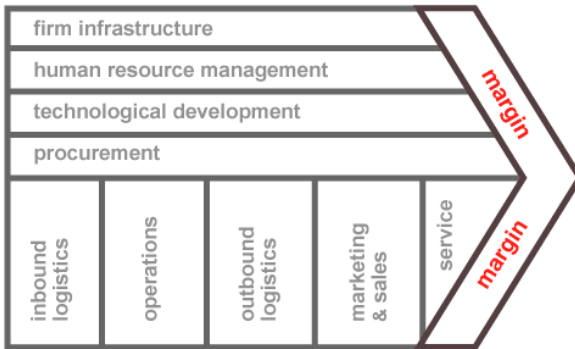
4.1 Proceso

Para crear un producto o servicio deben existir procesos. Un proceso es “una serie de actividades que mejoran un producto o servicio. En otras palabras, un proceso es una descripción de un curso de eventos dentro de una organización” (Karlöf & Lövingson, 2005).

“Los procesos son la principal propiedad intelectual y diferenciador competitivo manifestados en todas las actividades empresariales, y las compañías deben tratarlos con un alto grado de habilidad y cuidado” (Smith, 2003).

No se debe dejar de lado lo que expresa Porter con su cadena de valor, ya que según él esta es una “forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúa (...)” (Porter,1987), es decir, una manera genérica de organizar los procesos y de identificar los que son críticos para el funcionamiento organizacional. He aquí el diagrama creado por él:

Gráfica 4.1 Cadena de Valor



Tomado de: Porter (1987)

Todas estas actividades están enfocadas en la creación de valor, lo cual se encuentra íntimamente ligado a la concepción de la administración de los procesos mediante la APN. En esta cadena la suma de todas las actividades, tanto primarias como las de apoyo o secundarias, dan como resultado el valor total entregado al

cliente. Aquí es donde una organización puede o no tener ventajas competitivas en la industria (Porter,1987).

Es por ello que “las actividades de valor son los ladrillos de la ventaja competitiva. La forma en que cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un costo bajo o alto en relación con sus competidores. (...). El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva” (Porter,1987).

4.2 Administración de procesos de negocio (APN)

Para introducir este tema es necesario tomar en cuenta el origen del enfoque en los procesos dentro de las organizaciones, que parece darse desde los inicios del concepto TQM, ya que este supone la orientación en el cliente lo que a su vez origina el cuestionamiento de la manera en que se realiza el trabajo. La Calidad Total se sostiene sobre la base de la mejora continua y gran parte de su literatura se centra en la mejora de los procesos (Chang, 2006), (Evans, 2007). Además de lo anterior, la TQM se sustenta sobre cuatro principales hipótesis: 1. El costo de la baja calidad es mayor que el costo de producir desde el principio productos y servicios de alta calidad, 2. La gente por naturaleza busca realizar el trabajo con calidad, 3. Existen problemas de coordinación entre las líneas funcionales de las organizaciones y 4. Las iniciativas relacionadas con la calidad deben provenir desde un principio del Alto Ejecutivo de la empresa (Chang, 2006).

Posteriormente viene lo que Michael Hammer y James Champy conciben como Reingeniería. Esto supone una manera radical de cambiar la forma como se hace y organiza el trabajo. Ellos la definen como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Champy, 1994). Para detectar aquellos procesos que deben ser radicalmente cambiados estos autores los llaman “procesos quebrantados” (Hammer & Champy, 1994), los cuales constan de las siguientes características: 1. Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido; 2. Excesivos inventarios, reservas y otros activos dada la incertidumbre; 3. Excesivos controles y comprobaciones; 4. Se repite el trabajo y 5. Muchas excepciones y casos especiales que generan complejidad en los procesos (Hammer & Champy, 1994).

Sin embargo, su aplicación es poco realista por muchas razones, entre las que se encuentran que el dejar de lado lo establecido con anterioridad puede resultar en una “veloz pérdida de lo que se ha venido construyendo por muchos años: Capital humano y Lealtad de los empleados” (Smith, 2003). Esto debido en parte a que

ciertos directivos lo aprovechan para llevar a cabo un *downsizing* y de esta manera se pierde la confianza (Smith, 2003). Otra debilidad del enfoque es la relacionada con su metodología y la orientación científica que su nombre presume (Davenport, 1995). No se encuentra una manera sistemática de desarrollo de nuevos procesos o sus variantes, lo que lleva a que sus usuarios evolucionen en su aplicación y “asuman las características de una metodología (de mejora) continúa con un mayor énfasis en la medición, retroalimentación y control” (Smith, 2003).

A raíz de estos problemas surge lo que se conoce como “la tercera generación” (Snabe, Rosenberg, Møller, & Scavillo, 2009) o “tercera ola” (Smith, 2003), que busca corregir estos errores y es tal vez una respuesta a lo expuesto por Davenport al referirse a una “post-reingeniería” que es aquella que incluye una mejora continua y una innovación (Smith, 2003). Esta tercera ola es la APN definida por Gartner citado en el libro de Snabe, Møller, Rosenberg y Scavillo como “APN se refiere a un conjunto de disciplinas gerenciales que aceleran la mejora efectiva de los procesos de negocio mezclando métodos incrementales y transformativos (...) El APN es una aproximación estructural que emplea métodos, políticas, métricas, prácticas gerenciales y herramientas informáticas para administrar y optimizar continuamente las actividades de la organización y sus procesos” (Snabe, Rosenberg, Møller, & Scavillo, 2009).

La APN supone entonces el control en tiempo real de todas las actividades de negocio, permite la posesión sobre los procesos y no admite la existencia de “héroes de proceso” ni equipos separados de trabajo (Smith, 2003), es una forma de integrar el trabajo en su totalidad. Las mejoras que se pueden encontrar al aplicarla son (Snabe, Rosenberg, Møller, & Scavillo, 2009):

1. **Productividad:** incluye el identificar actividades redundantes y eliminar tareas que no generan valor.
2. **Visibilidad:** En este punto incrementa la agilidad y la coordinación de los recursos.
3. **Innovación:** Comienza a existir un énfasis en la innovación y creatividad, facilita el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

4.3 Costos de transacción

Según Williamson la teoría de costos de transacción relacionada al estudio de las firmas tiene sus antecedentes en tres fuentes, de las cuales la primera es la literatura económica (dado su énfasis en la eficiencia), la segunda es la relacionada a la teoría organizacional, y por último está la relacionada con las leyes contractuales siendo éstas formas de gobierno o control (Williamson, 1981).

John R. Commons (1934) identifica las relaciones existentes dentro de las compañías y que éstas a su vez pueden llevarse de una manera eficiente con relación a la estructura de gobierno que las sostiene (Williamson, 1981).

En este punto es indispensable señalar que con relación a la literatura de la teoría organizacional, ciertos autores como Barnard (1938), March & Simon (1958) y Cyert & March (1963) hicieron énfasis en la “racionalidad acotada”, suponiendo que las relaciones dentro de las empresas se encontraban limitadas por este problema inherente a la naturaleza humana, lo que lleva a que se tenga una visión desfigurada de lo que supone el control dentro de las firmas puesto que niega la relación existente entre la eficiencia económica y la estructura organizacional interna (Williamson, 1981).

Coase establece que una empresa “consiste en un sistema de relaciones que aparece cuando la dirección de recursos depende de un empresario” (Coase, 1994). Esto supone que el mecanismo de precios no aplica dentro de la empresa, dado que las transacciones realizadas dentro de esta dependen de las decisiones tomadas por el empresario quien asigna los recursos de manera independiente a este mecanismo (Coase, 1994).

Sin embargo, estas transacciones (aún si se dan dentro de la empresa) acarrear unos costos, entre los que encontramos los de información, de negociación y de monitoreo o aplicación (Hobbs, 1997). Para reducirlos, los argumentos relacionados con la organización de las transacciones salen a la luz en forma de cuestionamientos sobre la estructura más adecuada para su manejo (Williamson, 1981).

Con relación a las fronteras de la firma y si esta debe o no recurrir al mercado, Williamson expresa las ventajas que tiene el control Burocrático del que habla Coase. Según él, una de estas ventajas es que el acceso a la información es más relevante y completo (Williamson, 1981).

La APN es un enfoque administrativo que afirma que la mejor manera de organizar es de acuerdo a los procesos de negocio, esto tomando en cuenta lo planteado por Porter (1987) y Hammer & Champy (1994). Al mismo tiempo va de la mano con lo expuesto en la teoría de los costos de transacción que a su vez asegura que las transacciones deben organizarse dentro de formas de gobierno determinadas que disminuyan los costos de transacción (Williamson, 1981).

Lo anterior supone que existe una estrecha relación entre los dos enfoques, por lo que es posible aseverar que la APN permite eliminar o reducir Costos de Transacción.

5. Metodología

Este trabajo será realizado según lo contenido en el estudio de caso, dado que el investigador tiene poco control sobre los eventos además de existir un enfoque en fenómenos contemporáneos y de la vida real (Yin, 2003).

Las ventajas del estudio de caso radican en que “permiten al investigador retener todas las útiles características de eventos de la vida real, tales como ciclos de vida individuales, procesos organizacionales y gerenciales (...)” Yin (2003, p. 2).

Se llevará a cabo observación directa y entrevistas con los que ejercen contacto directo con el proceso. La guía de entrevista se creará con base en la literatura. Los resultados serán la fuente para la diagramación del proceso utilizando Microsoft PowerPoint[®] 2003.

Posteriormente se realiza el análisis y optimización del proceso sustentado sobre lo referente a la reingeniería, APN, y en una estrecha relación con la teoría de los costos de transacción. De esta manera se identifican las actividades que no agregan valor

Se formula propuesta de rediseño del proceso incluyendo los pasos que no agregan valor y de qué manera se reducen o eliminan. Se llevará a cabo una comparación del proceso antes y después de la posible mejora.

Se expondrán las conclusiones pertinentes y las mejoras que se dieron en cuanto a costos (incluyendo los de transacción), y de esta manera sentar las bases para una futura reflexión sobre la pertinencia del uso del enfoque de la APN y su relación con los costos de transacción.

Cabe resaltar que todo lo anterior se encontrará enmarcado dentro razonamiento inductivo, ya que se busca llegar a conclusiones generalizadoras desde cuestiones particulares.

6. Análisis y optimización del proceso de Extractos

6.1 Proceso de extractos:

6.1.1 Definiciones y responsabilidades (Tomado de: Módulo de Mejora Continua Banco Davivienda)

Extracto: es el estado de cuenta sobre los movimientos realizados durante un periodo de tiempo, generalmente mensual. Cada movimiento es causado por el sistema como parte normal de la administración del producto (cuotas de manejo, intereses, etc.) o por el cliente al hacer uso de los canales transaccionales que le ofrece el banco (retiros, avances, transferencias, etc.).

Buk: Es la base única de clientes. Plataforma que contiene los datos de los clientes del banco. En el proceso de extractos sirve como base para el cruce con las aplicaciones que administran los productos para su posterior clasificación por producto y cliente.

Certificación: Proceso que realiza el Usuario Operativo sobre una muestra determinada de extractos que encuentra en OnBase.

OnBase: plataforma sobre la cual el Depto. de Procesamiento de la Información publica los extractos que se encuentran en formato Spool, para la posterior certificación de los Usuarios Operativos.

Set de Pruebas: Conjunto de extractos clasificados por cédula/Nit y producto, que serán certificados.

AS/400: Plataforma que soporta los productos de Tarjeta de Crédito de la red Davivienda. Aquí es posible encontrar las tarjetas MasterCard, Visa, Diners y las de Convenio.

FM2000: Plataforma que soporta los créditos asociados a las personas naturales, tales como los Hipotecarios, los Crediexpress Libranza, Fijo y Rotativo, así como también los créditos de Vehículo. Dentro del banco se les conoce como créditos de consumo.

Open y Data: Son aplicaciones que provienen del Banco Superior y soportan las Tarjetas de Crédito conocidas como “Azules” (por el logotipo de Bansuperior) y que se encontraban vinculadas con este banco. Incluye las mismas tarjetas que las que maneja el AS/400.

Es/390: Aplicación que administra los productos de Cuenta de Ahorros y Cuenta Corriente de la red Davivienda.

FACT Bancafé: Aplicación que administra la Tarjeta de Crédito Agropecuaria originaria de Bancafé.

BankVision: Este software soporta las Cuentas de Ahorro provenientes de Bancafé.

Z/900: Software que convierte los archivos generados por las aplicaciones que administran los productos, en archivos planos que se almacenan en el Spool de Extractos.

Spool de Extractos: es la base que se genera luego de haber realizado el corte en las aplicaciones. Consta de un conjunto de archivos planos, es decir, de imágenes.

Departamento de Vinculación: es el departamento que administra la información encontrada en el BUK. Administra la información que tiene que ver con los nuevos clientes y con las novedades de las oficinas de servicio. Se divide en dos coordinaciones: la de BUK y la Externa. Esta última es la encargada de las relaciones con los proveedores externos, que en el caso de Extractos, son los de impresión y distribución.

Departamento de Control de Procesos: Es el encargado de establecer las normas, políticas y procedimientos mediante las cuales debe procesarse la información del banco. Establece acuerdos con los Departamentos que requieran de su servicio en cuanto a las fechas de entrega de la salida de la información. Además, debe contar con mecanismos para la minimización de errores en los procesos.

Departamento de Procesamiento de la Información: Realiza los cortes de las aplicaciones para comenzar con la generación de los Extractos. Es el que descarga la información.

Usuarios operativos: son los usuarios que controlan la adecuada generación de los extractos. Certifican las muestras con una serie de procedimientos establecidos (ver Anexo 2), comunican al Depto. De Vinculación cualquier cambio que afecte la generación de los extractos como por ejemplo cambio en los productos o volúmenes. Procuran por la consistencia de la información encontrada en las plataformas de los productos y aprueban los cambios en los diseños que el Depto. De Publicidad previamente ha aceptado; Comunican al Depto. De Vinculación por medio de correo electrónico el número de productos facturados, diferenciando cuáles son para entrega física, cuáles para envío a e-mail y cuáles para publicación para su posterior control.

Jefe o Coordinador del Depto. De Vinculación: es el encargado de realizar todo el seguimiento al proceso, llevando a cabo las actividades relacionadas con la *verificación* dentro del marco de las políticas de mejora continua establecidas por el banco. Garantiza que los extractos cumplan con los formatos y almacena en medio magnético la última versión de las plantillas de los productos. Además es el canal entre el banco y los proveedores de impresión y distribución, y se asegura de que el impresor conserve por tres meses como máximo las muestras que se imprimen de los extractos. Informa a los usuarios operativos en qué momento pueden iniciar la certificación, controla los tiempos en la distribución y realiza la gestión relacionada con las reclamaciones recibidas de los entes de control a través de Siebel. Finalmente certifica la publicación en OnBase para consultas en los diferentes canales.

Profesional Depto. De Vinculación: si los extractos del producto son generados sobre doc1, este realiza los parámetros de insertos para cada corte según lo que especifique el Depto. De Publicidad. Es decir, es el encargado de establecer las pautas en lo relacionado a los insertos siguiendo lo deseado por el Depto. De Publicidad.

Jefe Depto. De Publicidad: es el encargado del aseguramiento del adecuado manejo de los insertos publicitarios enviados a los clientes. Para ello comunica al coordinador de Extractos del Depto. De Vinculación y al profesional IT del Depto. De Tecnología CRM, a través de correo electrónico, el texto y forma del mensaje publicitario y todos los aspectos relacionados con su diseño e imagen. Además, informa al Jefe de Depto. De Procesamiento de Información y al Jefe del Depto. De Vinculación las modificaciones en los logos, imágenes y sobres por lo que debe cumplir con las fechas establecidas para entregar los insertos. También envía al impresor los insertos por corte, indicando en qué bandeja debe ser ubicado cada uno.

Jefe Depto. De Procesamiento de Información: es el que lleva a cabo las actividades relacionadas con el manejo de la información en OnBase. Publica las pruebas en OnBase para la posterior certificación de los Usuarios. Soporta los reportes de fallas en las consultas de extractos desde los canales hacia los repositorios. Es quien entrega los archivos de impresión al proveedor y quien envía notificación de disponibilidad de extractos a los clientes que lo solicitaron por correo electrónico. Además, comunica cualquier cambio o novedad en la generación de información a todas las áreas involucradas en el proceso de extractos.

Jefe Depto. Control de Procesos: es el encargado del control y coordinación de las actividades relacionadas con el proceso de extractos. Alista, coordina y verifica que las aplicaciones estén actualizadas, actualiza los datos de control y prepara los procesos. Ejecuta la generación de archivos en las plataformas y coordina la

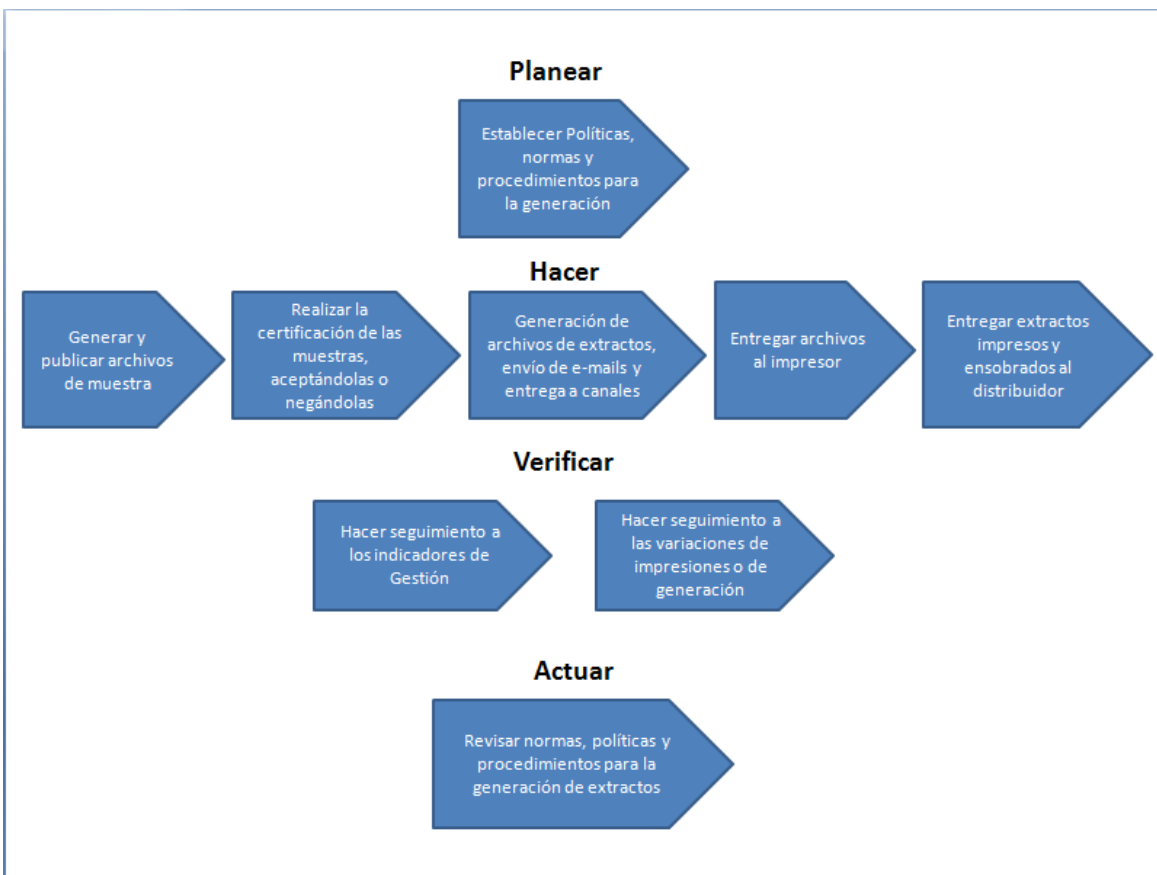
generación de extractos con el Depto. De Procesamiento de Información. Verifica los resultados de la generación de extractos.

Proveedor de impresión y ensobrado: Es el encargado de imprimir y poner en sobres los extractos. Para ello imprime y entrega los extractos a los proveedores de distribución y reporta al Depto. De Vinculación cualquier inconsistencia en los archivos e incumplimiento en el cronograma.

Proveedor de distribución: es el que realiza la entrega de los extractos en las direcciones estipuladas por los clientes. Para ello cuenta la totalidad de impresiones recibidas y confirma este dato con las bases recibidas del Banco. Realiza el pegue de guías, hace la zonificación y entrega según las bases. Debe crear una constancia de entrega, colocando nombre del que recibe y fecha. Si nadie se encuentra en el predio, realiza la descripción del mismo. Sube imágenes prueba a su página web para que el banco realice las consultas que considere pertinentes, y además, entrega un reporte de distribución.

6.1.2 Macroproceso de Extractos

Este macroproceso es realizado según lo planteado dentro del marco de la mejora continua establecido por el banco, que se encuentra sustentado sobre lo expuesto por Edward Deming en su *Ciclo PHVA*.



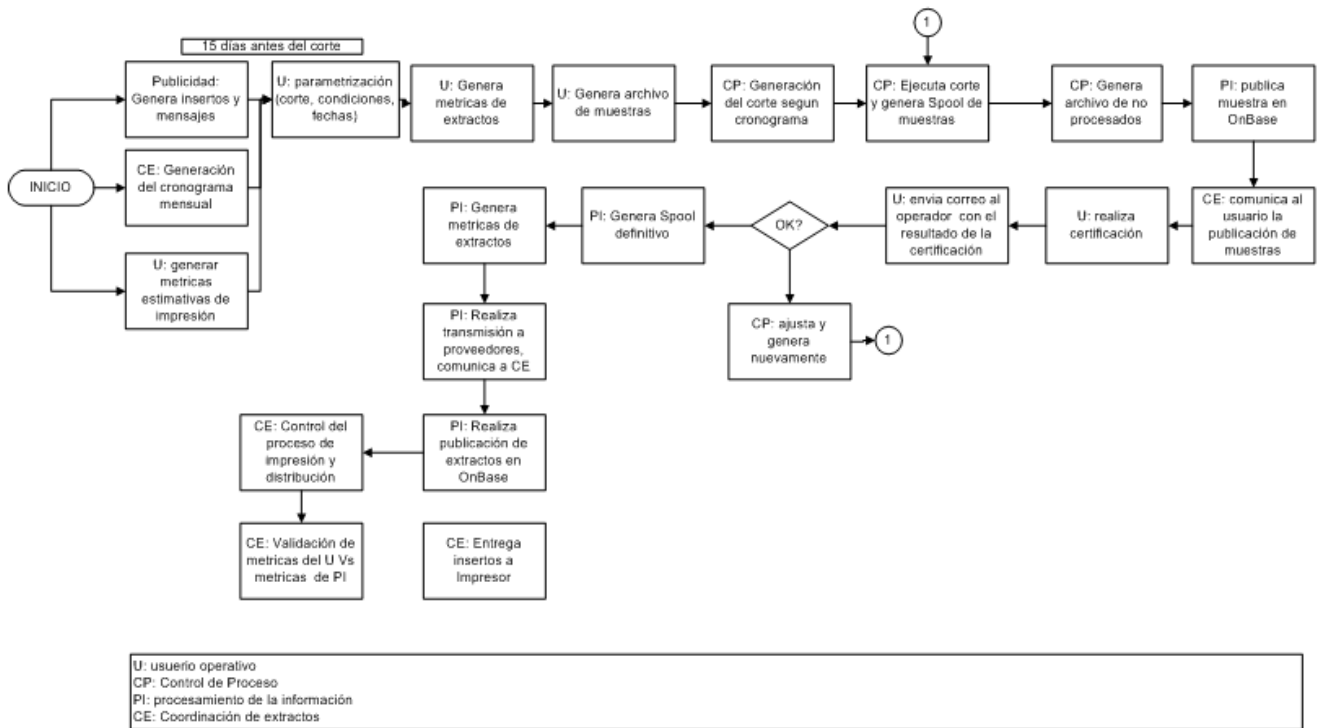
R
realización Propia con información tomada del Módulo de Mejora Continua del Banco Davivienda (2009).

1. Dirección de medios transaccionales: establece las políticas para llevar a cabo el proceso.
2. Departamento de control de procesos y Departamento de procesamiento de la información: Publica las muestras con la información recibida de los aplicativos de cada producto, Mensajes publicitarios e insertos.
3. Departamentos operativos dueños del producto: Certifican que las muestras estén bien. Este es un filtro en el proceso ya que si no es aceptado se devuelve.
4. Departamento de control de procesos y Departamento de procesamiento de la información: Generan los archivos de extractos, entregan a los canales y realizan el envío de los e-mails.

5. Departamento de vinculación: Hace la entrega de los archivos al impresor, y posteriormente los entrega impresos y en sobres al distribuidor. Además, realiza el seguimiento del indicador de gestión y las variaciones en el proceso ((# de devoluciones reportadas por currier/ # de extractos impresos entregados al currier)*100).

9.1.3 Diagrama de flujo proceso de extractos

Proceso de extractos.



Tomado de: Organización y Métodos. Banco Davivienda (2009).

Día 1:

El proceso inicia desde la generación de los insertos, el cronograma mensual y el establecimiento de métricas estimativas de impresión. Pero para ahondar más en el tema de la producción y distribución de los extractos como tal, se comenzará desde el *corte de las aplicaciones*. En este punto es cuando el *departamento de Procesamiento de la información* realiza la facturación de los productos del banco. Cabe aclarar que **todos** los días hay cortes (ver Anexo 3).

Día 2:

Posteriormente este grupo de productos facturados son enviados al *Departamento de Control de Procesos* quien los procesa sobre Z/900 generando el Spool de

Extractos. Luego, según el Set de Pruebas, el *Departamento de Procesamiento de Información* los publica en OnBase para la posterior certificación.

Día 3:

A continuación entran los Usuarios Operativos a realizar la certificación accediendo a OnBase. Este es un punto de control que implica un filtro ya que si el usuario operativo no certifica se vuelve a iniciar el corte. Cuando el Usuario certifica, el *Departamento de Procesamiento de la Información* genera el Spool Definitivo (Con todos los extractos que se van a imprimir) y los envía al *proveedor de impresión* mediante un protocolo de red FTP seguro y dedicado. Con respecto a este momento en el proceso, cabe resaltar que luego de que se genera el Spool Definitivo es cuando el Extracto se encuentra disponible en el E-mail del cliente o en la página web del banco, según la marcación que se le dio en la Buk.

Día 3-4:

Cuando el *proveedor de impresión* recibe los extractos, comienza el proceso de impresión. Luego de esto, procede a entregar al *Proveedor de Distribución*. El *proveedor de impresión* es uno en todo el país, y se encuentra en la ciudad de Bogotá.

Día 5-10:

El *Proveedor de Distribución* recibe los extractos e inicia el alistamiento mediante la zonificación y el pegue de guías en los sobres. Posteriormente inicia la entrega al cliente y genera un informe que contiene las devoluciones y pruebas de entrega. En total son 3 proveedores en Bogotá y 28 a nivel nacional.

Cabe aclarar que la duración del proceso de extractos puede llegar a los 15 días, dependiendo de la lejanía de las poblaciones, entre otras variables.

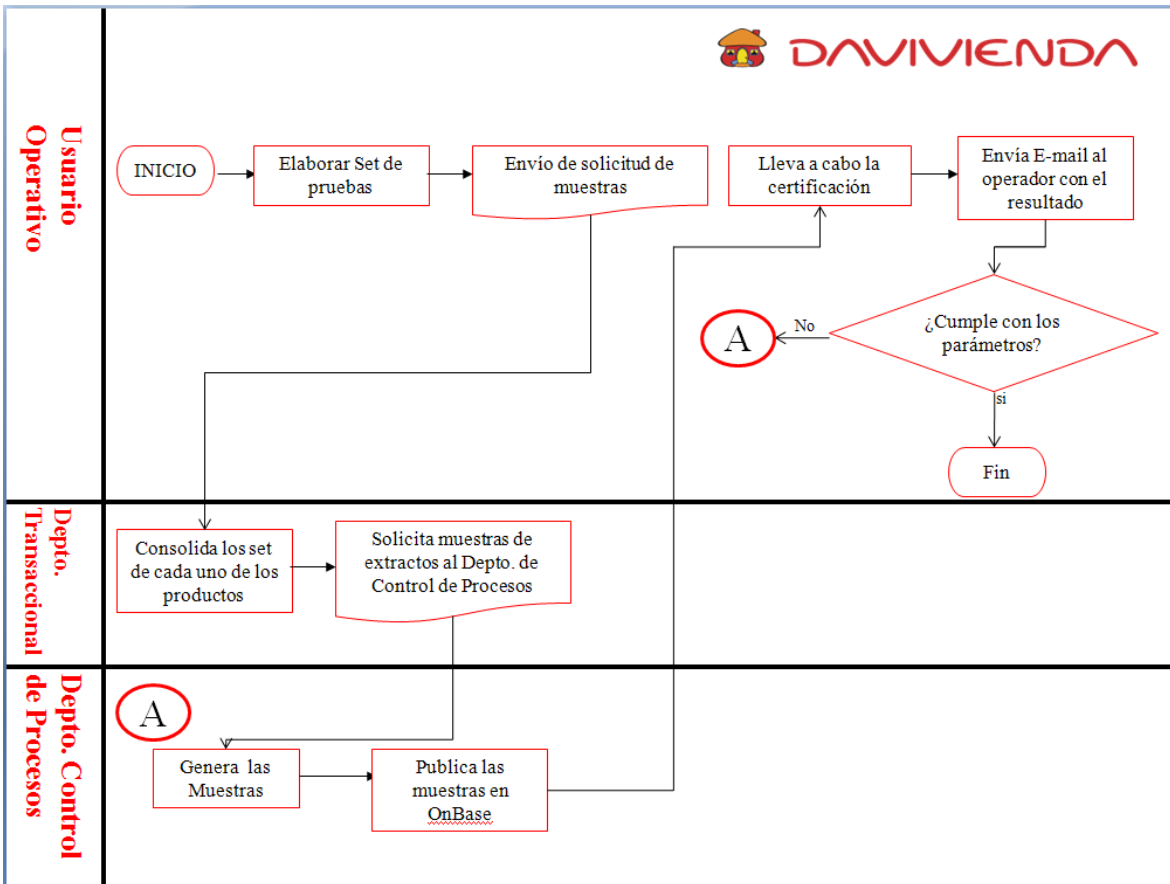
6.2 Oportunidades de mejora

Según lo anterior es posible identificar oportunidades de mejora dentro del marco que nos proporciona la Reingeniería y la Administración de Procesos de Negocio, encaminando los dos enfoques a la reducción o eliminación de los costos de transacción.

Se identificarán estas oportunidades de mejora dentro de pasos determinados y se ahondará más en estos puntos. Para ello se realizarán diagramas de flujo específicos a dicha actividad. Posteriormente se llevará a cabo una discusión de los hallazgos contrastándolos con lo expuesto en la teoría, y para finalizar, se propondrán mejoras.

6.2.1 Pasos que se pueden mejorar

A) Certificación de Pruebas de Extracto

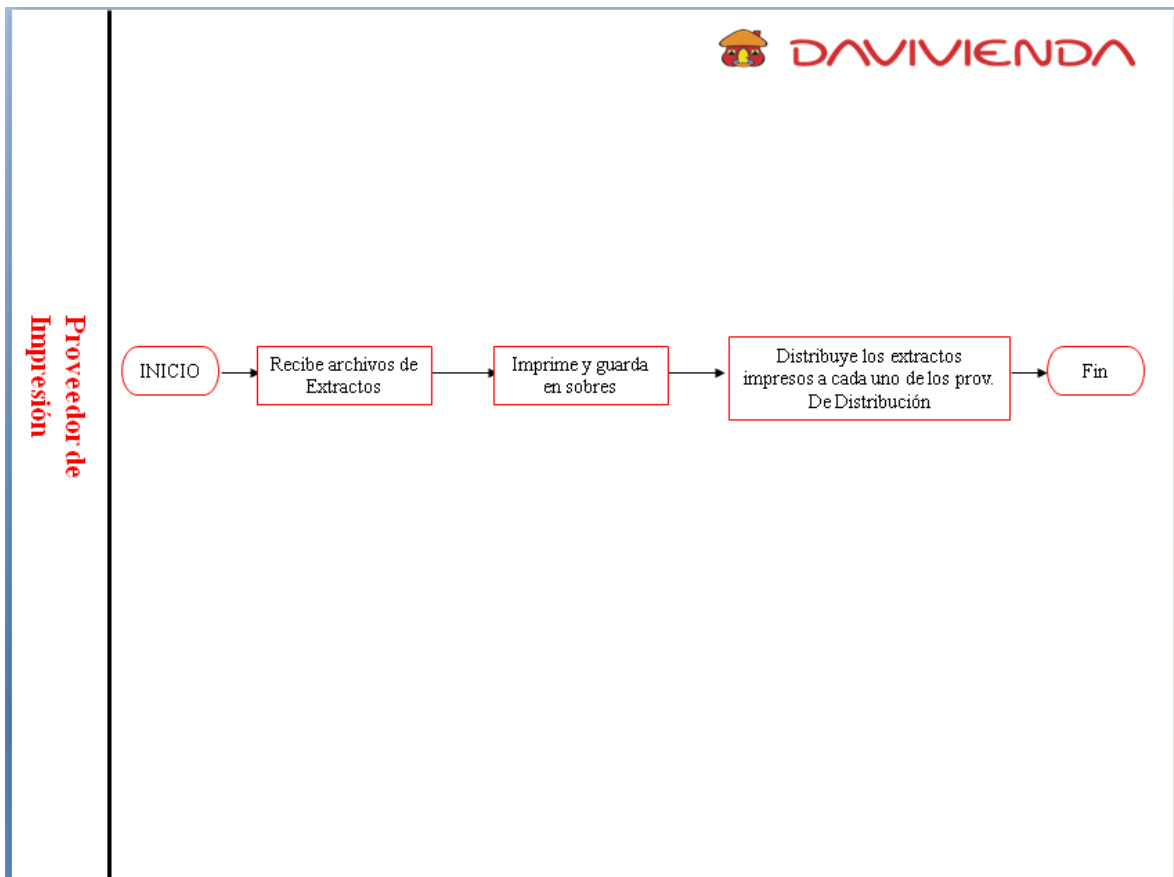


Realización Propia con información tomada del Módulo de Mejora Continua del Banco Davivienda (2009).

La certificación se realiza con muestras de cada uno de los productos (de 35 a 45), que posean características diferentes para de esta manera abarcar la mayoría de las variables. Además, el usuario operativo debe solicitar cuentas de distintas sucursales (Medellín, Cali, Barranquilla, etc). Para crear el set de pruebas los usuarios deben incluir el Nit o Cédula del cliente y el Número de Cuenta o Producto.

El usuario Operativo debe revisar que se cumplan una serie de requisitos, los cuales se incluyen en el Anexo 2. Además, puede tardarse como máximo cuatro horas en todo el proceso de certificación.

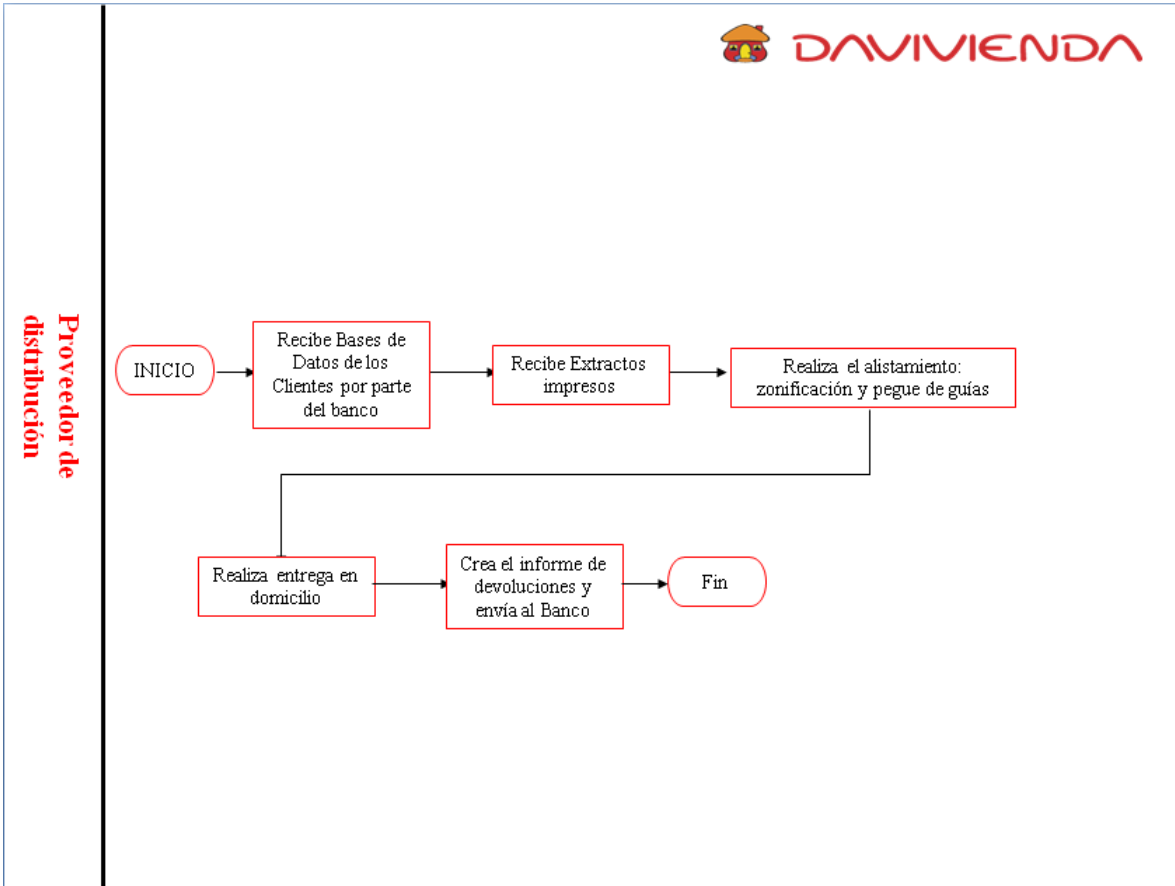
B) Impresión



Realización Propia con información tomada del Módulo de Mejora Continua del Banco Davivienda (2009).

La impresión se inicia con los productos llamados “cotidianos” (Tarjeta Crédito en la plataforma FM2000) todos los viernes y tiene un plazo de 24 horas para terminarse. Con respecto a los productos conocidos como de “fin de mes” (cuentas de Ahorros, Cuentas corrientes, Tarjetas de Crédito, Fondos, Filiales) tiene un plazo de 120 horas.

c) Distribución



Realización Propia con información tomada del Módulo de Mejora Continua del Banco Davivienda (2009).

El número de empresas de mensajería a nivel nacional es de 31, de las cuales 3 se encuentran en Bogotá y las demás en el resto del país.

6.2.2 Discusión de los hallazgos

Si determinada firma se estructura y organiza en torno a los procesos, se le facilita el análisis de la magnitud e incidencia de los Costos de Transacción en cuanto a que al detectar inconvenientes, éstos pueden ser considerados Costos de Transacción.

Por ejemplo, si en el caso del proceso de Extractos existen inconvenientes en la entrega, éstos surgen debido a que se vuelve prácticamente imposible realizar un seguimiento metódico a los mensajeros y por ello la necesidad de control aumenta y

así mismo su costo. Para reducir esta incidencia los contratos con el tercero deben ser más estrechos, lo que puede a su vez complicar más el proceso, o burocratizarlo.

Para ahondar en este tema se procederá a discutir los hallazgos de cada una de las actividades.

Certificación de los Usuarios

El posible problema que se encuentra aquí es el hecho de que se tengan que realizar solicitudes para poder recibir las muestras, evidenciado en la generación del Spool de Muestras para ello. Es decir, la certificación no se realiza sobre el Spool Definitivo porque este se genera después. Además, cabe resaltar la posibilidad de que el Departamento Transaccional no agregue valor en el proceso, pues su intermediación dentro de aquel en el momento de consolidar los Set de Pruebas para realizar la solicitud al Depto. de Control de Procesos, parece ser innecesaria.

Otra cuestión importante es la relacionada con el envío del extracto por E-mail y la publicación en la página web, ya que solo se puede llevar a cabo teniendo el Spool Definitivo. Esto quiere decir que el momento en el que el cliente puede revisar su extracto en los canales ofrecidos por el banco (página web y correo electrónico), depende de la generación del Spool Definitivo.

Impresión

El mayor problema en este punto es que el impresor debe entregar los extractos al distribuidor, y dado que se encuentra en la ciudad de Bogotá, supone unos costos adicionales porque tiene que entregarlos a 31 empresas de mensajería diferentes. Adicionalmente trae consigo diversos problemas que incluyen el riesgo de pérdida y atrasos en la entrega por las malas vías de comunicación, entre otros.

Además, los costos de transacción para el banco pueden ser considerables dado que el control sobre el impresor debe ser mayor y los contratos deben ser más específicos. Por lo que la fuente de aquellos es la verificación de la impresión y de la entrega al distribuidor.

Distribución

Las fuentes de costos de transacción en este punto son el gran número de contratos que deben existir, el control que debe ejercerse para que se cumplan, y los costos de información relacionados con la entrega. Este Costo de Transacción permanece a pesar del poder de negociación del banco frente a las empresas de mensajería, ya que según el coordinador de Extractos del Depto. De Vinculación “todas las empresas de mensajería quieren trabajar con nosotros”. Sin embargo es una relación delicada que requiere de una alianza estrecha entre las partes.

Este trabajo evidencia la fuerte relación existente entre lo que supone el acercamiento a la APN dentro de las organizaciones y la Teoría de los Costos de Transacción. Al analizar, organizar y controlar los procesos de negocio se hace necesario tener en cuenta los costos económicos que se encuentran dentro de aquellos.

El organizar en torno a los procesos permite identificar más fácilmente los costos de transacción presentes por varias razones, entre las que se encuentran que la implementación de la APN supone una reducción de fuentes de información, mayor estandarización y por consiguiente mayor flexibilidad (Snabe, Rosenberg, Møller, & Scavillo, 2009) y ello merma los problemas de información. Otra razón identificable es que la APN busca automatizar actividades, lo que elimina el error humano y disminuye la necesidad de revisiones manuales como en el caso de la Certificación por parte de los Usuarios Operativos o los informes de entrega por parte de las empresas de mensajería.

7. Conclusiones

La primera conclusión que podemos sacar es que dentro de la actividad de certificación se hace innecesario generar dos tipos de Spool: el de pruebas y el definitivo. Cabe aclarar que para determinar esto se deben identificar las diferencias en costos de realizar una actividad o la otra y las probabilidades de error al hacer el corte en los aplicativos.

El segundo punto se refiere al hecho de que el Depto: de Transaccionalidad no agrega valor en el proceso, según lo expuesto anteriormente.

Se hace innecesario la creación de un equipo de proceso, ya que no se justifica eliminar la división funcional de los Deptos.

Con respecto a los procesos realizados por los proveedores, el camino más adecuado en la búsqueda de la reducción de Costos de Transacción es establecer relaciones estrechas con aquellos. Los proveedores no serán oportunistas porque no pueden fallarle al banco.

Según la evidencia anteriormente mencionada, es posible afirmar que el proceso de Extractos *no* se encuentra quebrantado. No existe evidencia que demuestre que la reingeniería constituya un acercamiento obligatorio.

7. Bibliografía

Arango, M. (2006). *Evolución y Crisis del Sistema Financiero Colombiano*. Bogotá: Naciones Unidas - CEPAL.

Banco Davivienda S.A. (20 de Mayo de 2009). *Davivienda*. Recuperado el 20 de Mayo de 2009, de www.davivienda.com

Banco Davivienda S.A. (2009). *Módulo: Olimpiadas del Saber*. Bogotá: Gamma.

Banco Davivienda S.A. (2009). *Módulo de Mejora Continua*. Bogotá.

Caballero Argáez, C., & Urrutia Montoya, M. (2006). *Historia del Sector Financiero Colombiano del Siglo XX: Ensayos sobre su desarrollo y sus crisis*. Bogotá: Norma.

Chang, J. F. (2006). *Business Process Management Systems*. Boca Ratón: Auerbach Publications.

Coase, R. H. (1994). *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid: Alianza Editorial.

Davenport, T. (1995). The Fad that People Forgot. *Fast Company* .

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.

Echeverry, J. C. (2002). *Las claves del futuro: economía y conflicto en Colombia*. Bogotá: Oveja Negra.

Ellet, W. (2007). *The case study handbook*. Boston: Harvard Business School Press.

Evans, J. (2007). *Administración y control de la calidad*. México: International Thompson Editores.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa, casi todo esta errado!* Bogotá: Norma.

Hobbs, J. (1997). Measuring the Importance of Transaction Costs in Cattle Marketing. *American Journal of Agricultural Economics* , 1083-1095.

Hodge, B. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Pearson.

Karlöf, B., & Lövingson, F. H. (2005). *ReOrganization*. Berlin: Springer.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* , 61-78.

Revista Integración Financiera. (1996). De las CAV a Bancos Hipotecarios: En busca de mayor competitividad. *Revista Integración Financiera* , 30-31.

Rubin, P. H. (1990). *Managing Business Transactions*. New York: The Free Press.

Smith, H. (2003). *Business Process Management: The Third Wave*. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press.

Snabe, J., Rosenberg, A., Møller, C., & Scavillo, M. (2009). *Business Process Management: The SAP Roadmap*. Boston: Galileo Press.

Superfinanciera. (2005-2008). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2009, de Superintendencia Financiera de Colombia: www.superfinanciera.gov.co

Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 548-577.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. London: SAGE Publications.

ANEXOS

Principales variables del sector

Año 2005:

Entidad	2005		
	Activo	Pasivo	Patrimonio
BANCOS NACIONALES			
BANCO DE BOGOTA	13.901.194	11.972.917	1.928.277
BANCO POPULAR	6.620.861	5.894.551	726.310
BANCOLOMBIA	23.906.501	20.690.609	3.215.892
CREDITO	2.700.649	2.372.633	328.016
RED MULTIBANCA COLPATRIA	3.990.116	3.550.662	439.454
UNION COLOMBIANO	908.217	825.190	83.026
OCCIDENTE	7.533.165	6.678.188	854.976
BCSC	4.771.122	4.368.860	402.261
BANSUPERIOR	1.253.956	1.097.244	156.713
DAVIVIENDA	7.384.250	6.476.118	908.132
MEGABANCO	2.217.037	2.072.373	144.664
AVVILLAS	3.620.582	3.187.487	433.095
BANCO COLMENA(2)	NA	NA	NA
BANCO CONAVI (3)	NA	NA	NA
BANCO ALIADAS	NA	NA	NA
SUBTOTAL BECH	19.766.070	17.583.127	2.182.943
TOTAL BANCOS NACIONALES	78.807.651	69.186.834	9.620.818

(Superfinanciera, 2005-2008)

Variación Año Corrido		
Activo	Pasivo	Patrimonio
23,1%	22,7%	25,4%

Año 2006:

Entidad	2006		
	Activo	Pasivo	Patrimonio
BANCOS NACIONALES			
BANCO DE BOGOTA	19.609.901	16.904.530	2.705.371
BANCO POPULAR	7.184.200	6.396.521	787.679
BANCOLOMBIA	26.683.748	23.306.483	3.377.265
CREDITO	3.553.642	3.105.764	447.878
RED MULTIBANCA COLPATRIA	4.958.311	4.459.905	498.406
UNION COLOMBIANO	NA	NA	NA
OCCIDENTE	9.283.265	8.119.220	1.164.045
BCSC	5.311.331	4.828.588	482.743
BANSUPERIOR	NA	NA	NA
DAVIVIENDA	10.181.828	9.127.022	1.054.806
MEGABANCO	NA	NA	NA
AVVILLAS	4.254.105	3.735.079	519.026
SUBTOTAL BECH	24.705.574	22.150.593	2.554.981
TOTAL BANCOS NACIONALES	91.020.330	79.983.111	11.037.219

(Superfinanciera, 2005-2008)

Variación Año Corrido		
Activo	Pasivo	Patrimonio
37,9%	40,9%	16,2%

Año 2007:

Entidad	2007		
	Activo	Pasivo	Patrimonio
BANCOS NACIONALES			
BANCO DE BOGOTA	22.196.430	19.474.778	2.721.652
BANCO POPULAR	8.259.748	7.472.325	787.424
BANCOLOMBIA	33.195.831	28.129.433	5.066.398
CREDITO	4.674.967	3.884.528	790.439
RED MULTIBANCA COLPATRIA	5.771.992	5.209.871	562.121
UNION COLOMBIANO			
OCCIDENTE	10.866.593	9.586.303	1.280.290
BCSC	6.272.608	5.775.758	496.850
BANSUPERIOR	NA	NA	NA
DAVIVIENDA	19.254.951	17.356.048	1.898.903
MEGABANCO	NA	NA	NA
AVVILLAS	4.541.192	3.929.789	611.403
BANCO COLMENA(2)	NA	NA	NA
BANCO CONAVI (3)	NA	NA	NA
BANCO ALIADAS	NA	NA	NA
GRANBANCO			
SUBTOTAL BECH	35.840.743	32.271.466	3.569.277
TOTAL BANCOS NACIONALES	115.034.313	100.818.833	14.215.481

(Superfinanciera, 2005-2008)

Variación Año Corrido		
Activo	Pasivo	Patrimonio
89,1%	90,2%	80,0%

Año 2008

Entidad	2008		
	Activo	Pasivo	Patrimonio
BANCOS NACIONALES			
BANCO DE BOGOTA	25.413.838	22.614.616	2.799.222
BANCO POPULAR	9.814.887	8.859.327	955.559
BANCOLOMBIA	39.415.119	33.512.971	5.902.148
CREDITO	6.526.122	5.645.670	880.452
RED MULTIBANCA COLPATRIA	7.069.595	6.282.897	786.698
OCCIDENTE	12.817.332	11.416.321	1.401.011
BCSC	6.434.179	5.892.034	542.145
DAVIVIENDA	21.518.180	19.243.373	2.274.807
AVVILLAS	5.162.841	4.496.657	666.184
BANCAMIA	455.362	317.022	138.341
SUBTOTAL BECH	40.184.795	35.914.961	4.269.835
TOTAL BANCOS NACIONALES	134.627.455	118.280.887	16.346.568

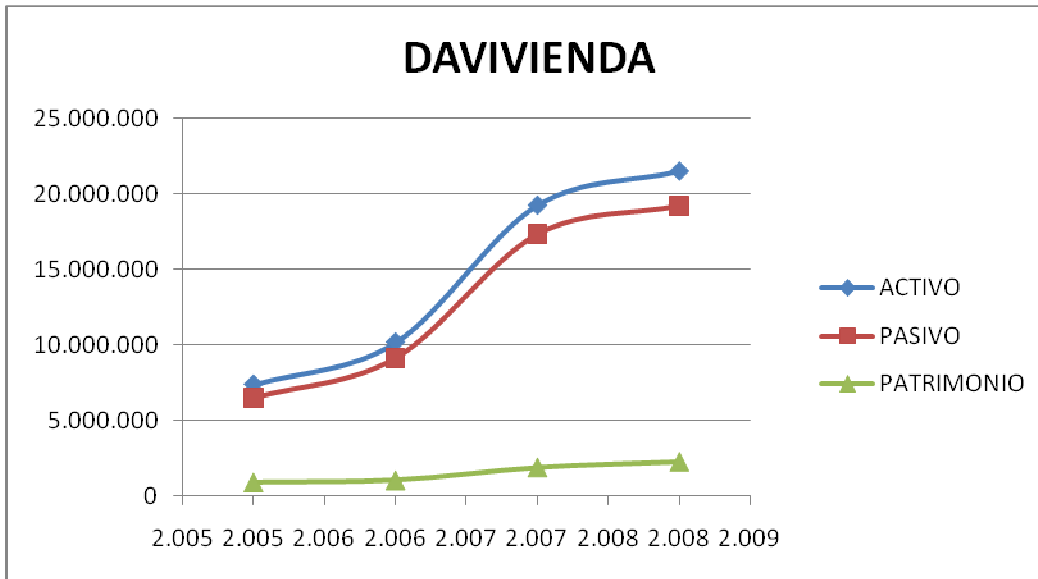
(Superfinanciera, 2005-2008)

Variación Año Corrido		
Activo	Pasivo	Patrimonio
11,8%	10,9%	19,8%

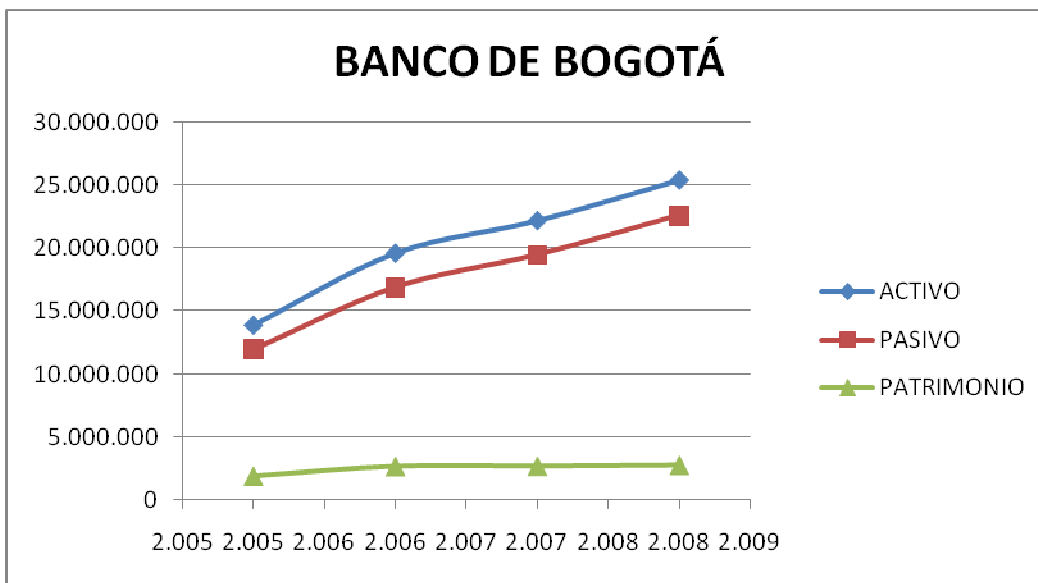
En cuanto a la composición de su cartera (Superfinanciera, 2005-2008):

CARTERA Y LEASING POR MODALIDAD Y ALTURA DE MORA	BANCOS PRIVADOS	BANCO DAVIVIENDA	% DE PARTICIPACIÓN
Bruto	121.156.628	15.218.595	12,56%
TOTAL COMERCIAL			
Bruto	75.532.268	7.986.337	10,57%
TOTAL CONSUMO			
Bruto	34.593.057	5.336.172	15,43%
TOTAL VIVIENDA			
Bruto	9.616.570	1.889.532	19,65%
TOTAL MICROREDITO			
Bruto	1.414.734	6.554	0,46%

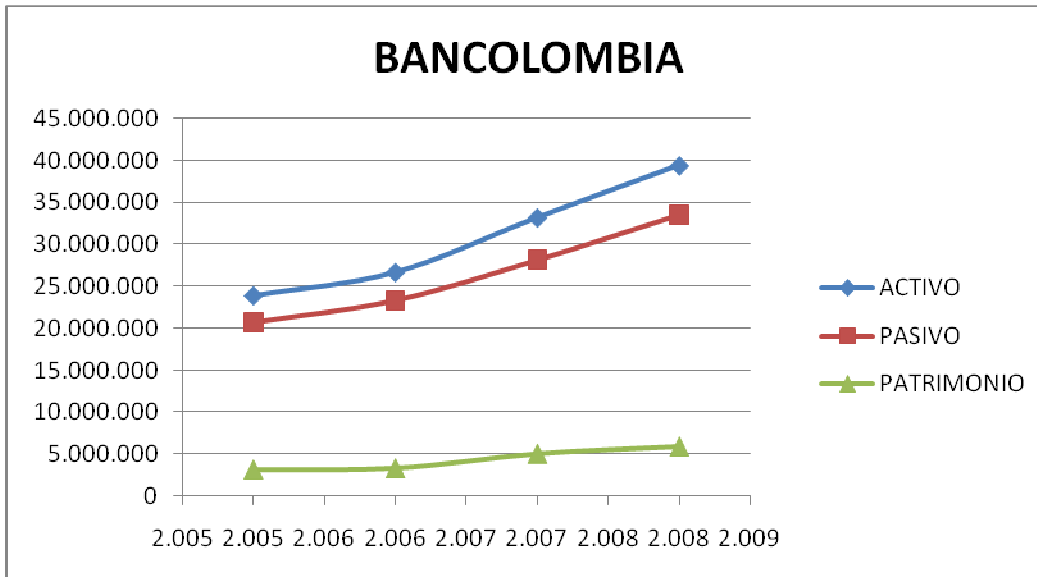
Gráficas:



Realización propia



Realización propia



Realización propia

2. Lista de usuarios operativos y lista de chequeo en la certificación (fuente)

Lista de chequeo a verificar en extractos de Cuenta Corriente y Cuenta de Ahorros:

- El título del formato corresponda al producto
- Datos del cliente (Nombre, dirección, ciudad) del extracto y del resumen, sean consistentes con los registrados en la Buk.
- Período de facturación debe corresponder al mes del corte respectivo.
- Numeración consecutiva de las hojas del extracto.
- Número de la cuenta de 12 dígitos y corresponda al cliente respectivo.
- Los totales del saldo anterior, más créditos, menos débitos y nuevo saldo, deben ser consistentes con la información a detalle del extracto.
- Las transacciones registradas en el extracto sean consistentes con los del sistema (stratus) en cuanto a Fechas, valor, número de documento, clase de movimiento, Oficina de recaudo.
- Las únicas fechas del extracto que pueden ser diferentes a las del mes de corte, son las transacciones realizadas en el horario adicional del corte del mes anterior o fin de semana, cuando el último día calendario del mes es sábado, domingo o lunes festivo.
- Los números de documento o talón deben contener 4 dígitos diferentes de cero, salvo los últimos renglones del extracto que corresponden a movimientos acumulados (rendimientos, GMF)
- Los valores se describen con centavos y los signos deben ser coherentes con la clase de movimiento.
- La tasa de interés corresponda a la oficial publicada.
- Liquidación de rendimientos.
- Cobros de servicios consistentes con la tabla de valores publicada.
- Gravamen a los movimientos financieros (GMF).
- Consistencia de los signos (+)suma y (-) resta.
- La información del resumen de extractos (saldo, pago mínimo, pago total y disponible) debe ser consistente con la presentada en cada uno de los extractos.
- los intereses del sobregiro deben corresponder a los definidos en la tabla de valores del mes.
- El dato de los intereses de sobregiro debe poseer la tasa M.V (mes vencido) y E. A. (efectiva anual) de acuerdo con la tabla de valores oficial del Banco.
- La información del cupo de sobregiro con lo utilizado y disponible, debe ser consistente (Cupo de sobregiro = cupo utilizado + cupo disponible).
- Cupo de sobregiro y consistencia de lo utilizado contra el disponible.
- La papelería debe contener en la parte inferior izquierda de la hoja, el nombre del Banco y el nit .

Lista de chequeo a verificar en extractos de tarjeta de crédito y portafolio

- El título del formato corresponda al producto
 - Datos del cliente (Nombre, dirección, ciudad) del extracto y del resumen, sean consistentes con los registrados en la Buk.
 - Verificar si el cliente está portafolizado y que los productos que están en el portafolio correspondan a los registrados en el extracto.
 - Numeración consecutiva de las hojas del extracto.
 - El número de crédito esté conformado por 16 dígitos y estos separados en 4 grupos.
 - Período liquidado debe ser consistente (debe ser el mes anterior) .
 - Los Davipuntos deben corresponder a los que tiene el sistema.
 - La fecha de los movimientos deben ser consistente con la fecha del período liquidado.
 - Las transacciones registradas en el extracto sean consistentes con los datos del Sistema en cuanto a Fecha, número de transacción, descripción, valores, tasa, cargos y abonos, saldo de crédito o diferido, plazo y cuotas pendientes .
 - El número transacción debe contener 7 dígitos diferentes de cero.
 - Los valores se describen sin centavos y los signos deben ser coherentes con la clase de movimiento.
 - La sumatoria de los cargos y abonos debe ser igual al pago mínimo.
 - El plazo debe ser consistente con las cuotas pendientes.
 - La sumatoria de la columna "cargos y abonos" con la sumatoria de la columna "saldo crédito o diferido" debe ser igual al pago total.
 - Los intereses corrientes del resumen deben ser iguales a los que se muestran en el movimiento del extracto.
 - La tasa cobrada a las utilizaciones no esté por encima de la tasa de usura
 - El total de los avances registrados en el resumen, deben ser consistentes con el movimiento.
 - El total de otros cargos, debe ser igual a la sumatoria de los otros cargos registrados en el movimiento.
 - El pago que aparece en el movimiento debe estar reflejado en el resumen.
 - Verificar la sumatoria de los datos del resumen.
 - El cupo que se refleja en el extracto debe ser consistente con el cupo del sistema (fact).
 - Las tasas de interés correspondan a las vigentes del mes .
 - Si hay compras internacionales, verificar que el valor del dólar sea el mismo que tiene el sistema (fact)
 - La información de la hoja resumen de extractos (saldo, pago mínimo, pago total y disponible) debe ser consistente con la presentada en cada uno de los extractos
 - La papelería debe contener en la parte inferior izquierda de la hoja, el nombre del Banco y el nit .
 - Los insertos deben corresponder a los definidos para el mes.
- Para el caso de crediexpress rotativo adicionalmente se debe validar:
- que la suma de saldo anterior + causaciones (de intereses, seguros y otros cargos) - pagos sea igual al saldo al final del período.
 - Que el valor del cupo total y el disponible sean consistentes .
-

- Que el valor del pago mínimo sea igual al proyectado por la aplicación.

NOTA: En general, para FM2000 se requieren hacer validaciones relacionadas con la causación de intereses, la facturación, la fecha de vencimiento de las facturas.

Lista de chequeo a verificar en extractos de establecimientos y empresariales :

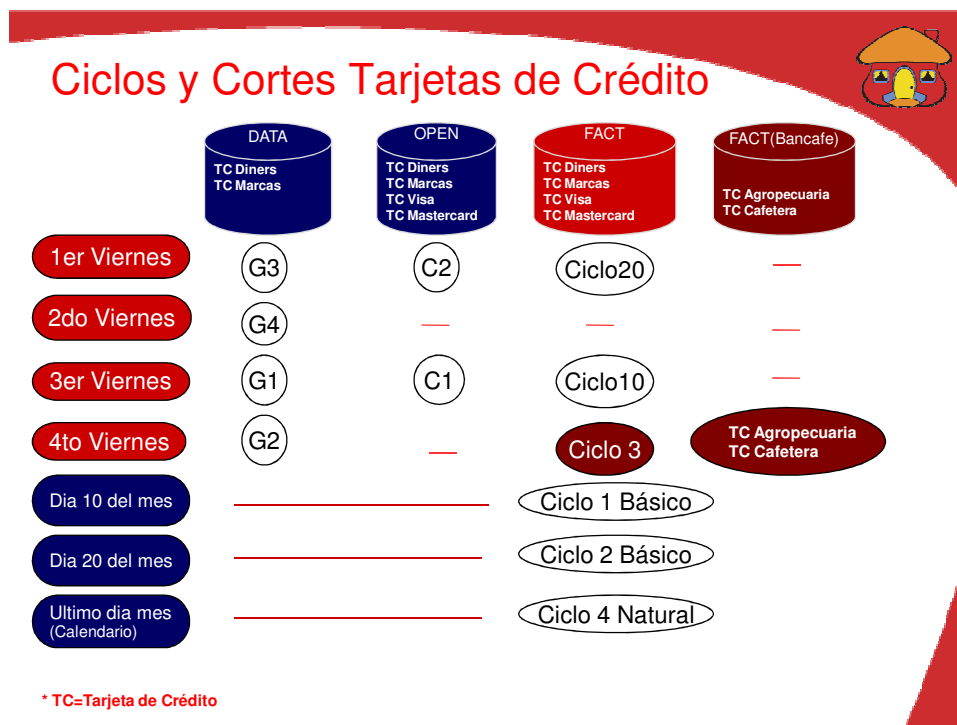
- El título del formato corresponda al producto.
- Datos del cliente (Nombre, dirección, ciudad) del extracto, sean consistentes con los registrados en el stratus.
- Período de facturación debe corresponder al mes del corte respectivo.
- Numeración consecutiva de las hojas del extracto.
- Las transacciones registradas en el extracto sean consistentes con los del sistema Stratus y en SIC (para el caso de comercios)
- Los movimientos sean consistentes con lo registrado en la hoja de resumen.
- Código único de las transacciones.
- El saldo anterior debe ser igual al que se encuentra en el stratus.
- El nuevo saldo debe ser producto del saldo anterior más créditos menos débitos.
- Los totales del saldo anterior, más créditos, menos débitos deben ser iguales al nuevo saldo.
- La tasa de interés corresponda a la oficial publicada.
- Liquidación del gravamen a los movimientos financieros (GMF) esté correcto
- Liquidación de la retefuente sea consistente.
- La sumatoria de los débitos sea consistente con el total de la misma columna.
- La sumatoria de los créditos sea consistente con el total de la misma columna.
- Verificar los totales por franquicia en la hoja de resumen Vs. el SIC (para el caso de extractos de establecimientos)
- Verificar detalle de ventas por franquicia Vs. extracto comercios (SIC)
- La papelería debe contener en la parte inferior izquierda de la hoja, el nombre del Banco y el nit .

Usuarios Operativos.

EXTRACTO - PRODUCTO	AREA RESPONSABLE DE LA REVISIÓN
Cuentas de Ahorro	Departamento de Transaccionalidad en Oficinas
Cuentas Corrientes y carteras colectivas(Daviplus, Superior)	Departamento de Procesos Transaccionales
Tarjetas de crédito (cualquier franquicia)	Departamento de Niveles de Servicio
Productos del Activo por ejemplo Credieexpress, Crédito de Vehículo, Crédito hipotecario.	Dirección de Servicios de Financiamiento
Cuenta de ahorro, cuenta corriente y Dafuturo institucional persona Jurídica.	Departamento de Operaciones Electrónicas Empresariales
Portafolios	Dirección de Servicios de Financiamiento. Departamento de Procesos Transaccionales Departamento de Transaccionalidad en Oficinas
Crédito Constructor	Dirección Nacional de Crédito
Establecimientos	Departamento de servicio a Comercios
Fondo de inversión consolidar	Operaciones de Fiduciaria

Tomado de: Módulo de Mejora Continua. Banco Davivienda (2009).

Anexo 3. Corte de los Productos



Tomado de: Departamento de Vinculación. Banco Davivienda (2009).

Ciclo y Cortes TC Libranzas

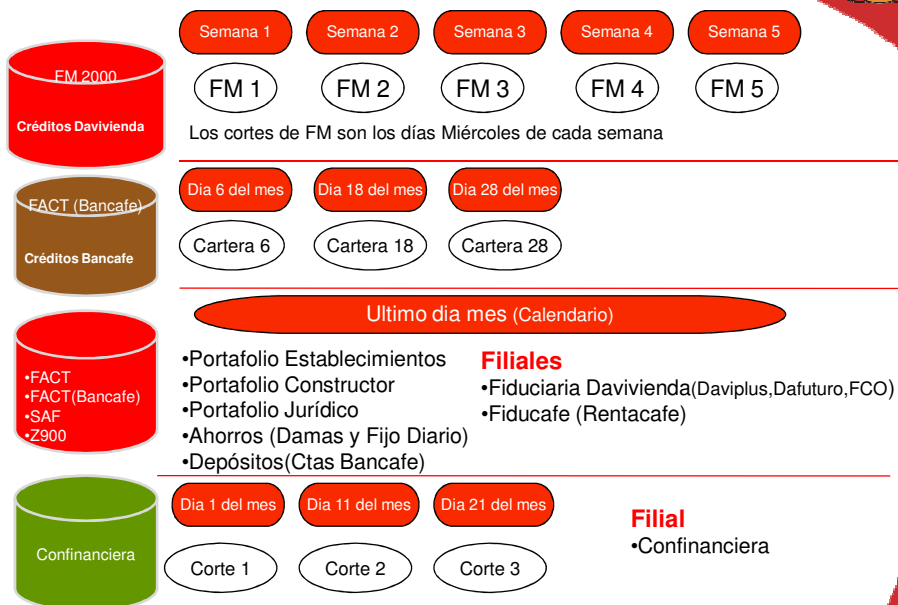


Calendario						
1	2	3	4	5	6	7
Ciclo L0	Ciclo 0L	Ciclo L1	Ciclo 1L	Ciclo 2L	Ciclo 3L	Ciclo L2
8	9	10	11	12	13	14
Ciclo 4L		Ciclo 5L				Ciclo L7
15	16	17	18	19	20	21
Ciclo 6L		Ciclo L9	Ciclo LA	Ciclo 7L		
22	23	24	25	26	27	28
	Ciclo LE	Ciclo LF	Ciclo 8L		Ciclo LH	
29	30	31				
Ciclo 9L						

* TC=Tarjeta de Crédito

Tomado de: Departamento de Vinculación. Banco Davivienda (2009).

Cortes FM, Carteras y Fin de Mes



Tomado de: Departamento de Vinculación. Banco Davivienda (2009).