



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS EN EL BACK OFFICE MERCADOS CAPITALES EN SCOTIABANK

Adriana Quispe-Novoa

Piura, abril de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Quispe, A. (2018). *Propuesta para la reducción de costos en el Back Office Mercados Capitales en Scotiabank* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS EN EL BACK OFFICE MERCADOS
CAPITALES EN SCOTIABANK

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

ADRIANA FATIMA QUISPE NOVOA

Asesor: Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Piura, Abril 2018

A Dios por darme la oportunidad de cumplir una de mis metas. A mi padre que me hizo prometerle que lograría mi titulación y aunque no esté físicamente con él ha sido mi mayor motivación durante todo este proceso.

Y a mi hijo por darme el empuje necesario para ser mejor cada día.

En primera instancia agradezco a mi madre que me animó a realizar este trabajo, por su amor, paciencia y dedicación durante todo este proceso, gracias mamá.

Y a mi esposo por ayudarme a tener tiempo para lograr culminar este trabajo y exigirme al máximo para demostrarme que soy mejor. Gracias amor.

“Propuesta para la reducción de costos en Back Office Mercados Capitales en Scotiabank”

“Proposal to reduce costs in Back Office Capital Markets at Scotiabank “

Adriana Quispe Novoa

Área de conocimiento: Finanzas

Correo electrónico: adri.quispen@gmail.com

Resumen

La mejor propuesta para reducir costos en Back Office Mercados Capitales en Scotiabank es la digitalización, una forma nueva, segura y eficiente para custodiar la información del cliente, ya que es el motivo principal en el cual el área tiene que asignar recursos como compra de papel, tinta, impresión y almacenamiento.

El presente trabajo es una investigación cualitativa descriptiva simple no experimental, pues se usará costos históricos y seis entrevistas a profundidad. Como resultado de las entrevistas se demostró que la digitalización era la mejor vía para reducir costos del área y los empleados estaban dispuestos a realizarlos.

Se concluyó que la digitalización reducía costos pero también traía otras consecuencias como seguridad, eficiencia en tiempos, reducción de espacio, agiliza procesos y ayuda al medio ambiente.

Palabras claves: Back Office, banco, digitalización, almacenamiento, eficiencia.

Abstract

The best proposal to reduce costs in Back Office Capital Markets at Scotiabank is digitalization, a new, safe and efficient way to safeguard customer information, as it is the main reason in which the area has to allocate resources such as paper purchase, ink, printing and storage.

The present work is a simple non-experimental descriptive qualitative research, since historical costs and six in-depth interviews will be used. As a result of the interviews, it was demonstrated that digitalization was the best way to reduce costs in the area and that employees were willing to do it.

It was concluded that digitization reduced costs but also brought other consequences such as security, efficiency in times, space reduction, streamlines processes and helps the environment.

Keywords : Back Office, bank, digitalization, storage, efficiency.

Índice general

Introducción.....	1
I. Reporte de casos (Metodología, experiencia empresarial).....	7
1. Metodología (Tipo y diseño de investigación, población, muestra).....	7
2. Experiencia empresarial.....	8
3. Resultados.....	12
II. Discusión.....	15
Bibliografías.....	19
Anexos.....	21
Instrumento.....	21
Perfil del autor.....	25

Índice de ilustraciones y tablas

Ilustración N°1: Indicador de rentabilidad sobre las ventas, según Actividad económica 2007.....	2
Ilustración N°2: Índice de competitibilidad en la industria bancaria.....	2
Ilustración N°3: Organigrama Back Office Mercados Capitales.....	8
Tabla N°1: Costos incurridos desde el mes de Octubre 2017- Enero 2018 (BOMC).....	10
Tabla N°2: Costo de “Servicio de Almacenamiento” Octubre 2017-Enero 2018 en BOMC.....	11
Tabla N°3: Costo de “Suministro y Fotocopiado” desde Octubre 2017-Enero 2018 en BOMC	11
Tabla N°4: Costo de Servicio de Almacenamiento pronosticado para febrero en BOMC.....	15

Introducción

La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) es el máximo regulador de las entidades financieras en la cual tiene como función principal la supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. La SBS realiza sus funciones mediante unos reglamentos en el cual deben cumplir todos los participantes. Según el Banco Central de Reserva del Perú existe ocho tipos de entidades financieras dentro de ellas están las empresas financieras en donde se encuentra Scotiabank.

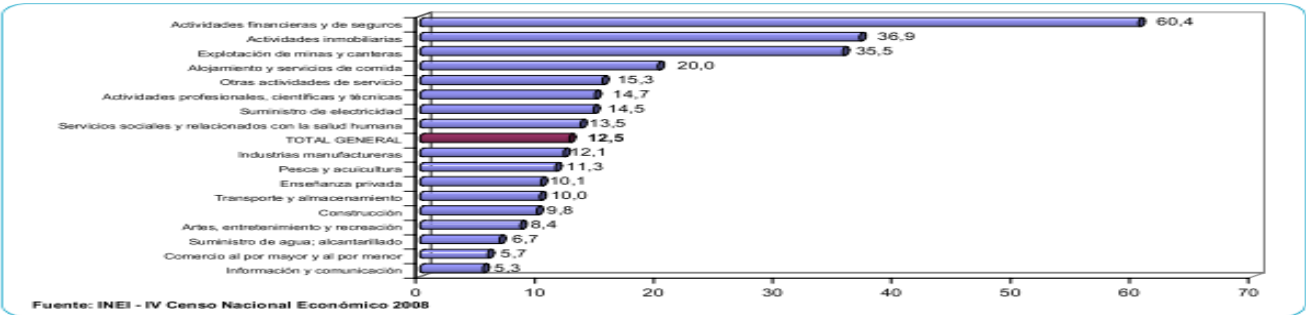
“Scotiabank Perú forma parte del Grupo Scotiabank, una de las instituciones financieras líderes de Norteamérica, que en el 2012 celebró 180 años de experiencia y de vida institucional.” (Scotiabank, 2017) “Scotiabank es una empresa bancaria donde su principal razón de ser es recibir depósitos tanto de personas naturales como jurídicas, para que posteriormente sean colocadas en función a las necesidades de las mismas” (Anicama, 2015, p. 22)

“En toda empresa en cualquiera de sus rubros una de las funciones básicas del administrador es la búsqueda y el manejo del capital, donde prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.” (Fayol, 1916) Eso quiere decir que el administrador tiene la función de optimizar recursos para que la empresa goce de mayores ingresos económicos y una manera de realizarlo es buscando la reducción de los costos.

En el IV Censo Nacional Económica del 2008 realizada por el INEI muestra que la rentabilidad en las entidades financieras y de seguros son las empresas que generan más rentabilidad (60,4%) en el Perú (INEI, 2008, p. 4) como se muestra en la figura N°1. La rentabilidad no solo se interpreta generando mayor dinero sino también reduciendo costos.

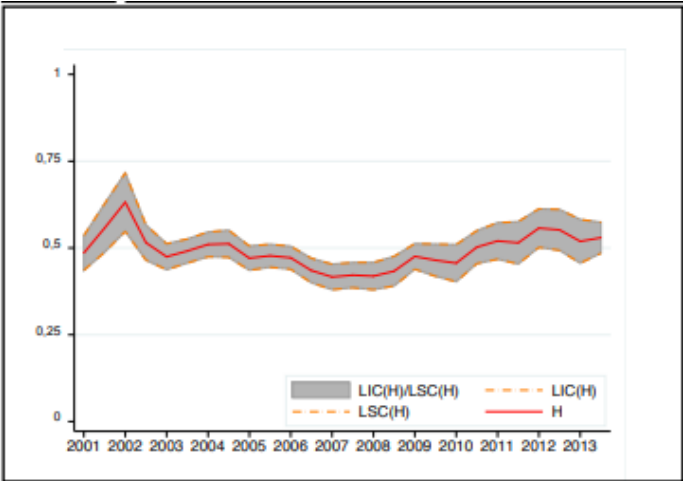
Mientras menos costos se generen en las áreas más rentabilidad habrá como empresa; en un mercado competitivo como banca es fundamental buscar caminos alternativos y novedosos para sobrevivir. Como se ve en la ilustración número N°2 el índice de competitividad en el Perú ha incrementado. Y Scotiabank tendrá que ver cómo permanecer en el Perú generando más dinero y optimizando costos.

Ilustración N°1 Indicador de rentabilidad sobre las ventas, según Actividad económica 2007 (porcentaje)



Fuente: INEI

Ilustración N°2 Índice de competitividad en la industria bancaria



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Back Office es un anglicismo para referirse a un área de soporte que brinda servicios al área de Front Office Mercados Capitales, es decir su objetivo es realizar funciones operativas (contabilidad y finanzas) de la propia empresa y que no tienen contacto con el cliente. En

cambio el Front Office tiene como función la negociación directa con el cliente ofreciendo productos como depósitos, spot, forward y bonos. El Back Office Mercados Capitales (BOMC) comprobará las entradas y salidas de dinero de los clientes pactados por el Front Office asegurando la transparencia en transacciones completas. ¿Cómo velar las transparencias de las operaciones? BOMC lo que hace es asegura que las instrucciones de los clientes sean iguales a lo que pacta el Front. Estas instrucciones son impresas y según la SBS, Scotiabank tiene el deber de custodiarlas.

El Grupo Scotiabank realiza un presupuesto desde Toronto, Canadá por cada área. Lo óptimo para el banco es mejorar cada año volviéndonos más eficientes. Al estar en una era tecnológica se tratará de dejar a lado lo tradicional para dar paso a la actualización y mejora de nuestros procesos en BOMC, pero muchos de ellos se necesitan la impresión y custodia de papel en la cual es unos de los costos más notorios en el área. Por eso la pregunta es ¿Cuánto será la reducción de costos en el BOMC digitalizando los procesos en el 2018?

Variable: Reducción de costos

Lo que se quiere investigar es cuánto se reducirá el costo en BOMC utilizando la digitalización para volvernos atractivos para Scotiabank como área.

Justificación práctica: Los hallazgos de esta investigación servirán para orientar a los empleados del área de Back Office Mercados Capitales en el banco Scotiabank y ponerlos en práctica con el fin de hacer que el área sea más eficiente controlando sus costos.

Antecedentes de la investigación

Anicama (2015). "Plan estrategico de Scotiabank Perú del 2016 al 2020".Magister en Administración Estratégica de empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Trata de explicar cómo Scotiabank pueda posicionarse cómo el banco más rentable del Perú mediante un análisis de factores internos y externos que pueden afectar al banco. Como resultado tuvieron que Scotiabank tiene todas las herramientas para ser líder en el mercado implantando unas series de estrategias en el mercado peruano. El autor resalta la importancia del Mercado de Capitales en el Perú y cómo influye positivamente en la economía del país volviéndolo más dinámico y atractivo como fuente de inversión extranjera. Durante ese periodo de investigación se sabe que solo se resaltaba la banca comercial pero que en Perú la economía estaba surgiendo y junto con la privatización hizo que se vuelva más atractivo el Perú.

Chuquillanqui (2014). "Eficiencia de costos y de beneficios y su influencia sobre la rentabilidad de la caja municipal de ahorro y de crédito Huancayo S.A. periodo 2008-primer semestre de 2012". Magister en Administración. Universidad Nacional del Centro del Perú Escuela de Posgrado. Perú. En este trabajo hacen un hincapié sobre los factores principales que intervienen en la reducción de costos y como medirla enfocándose en la rentabilidad. Su población fue las 55 agencias de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo hasta el 2012. El trabajo de investigación usó un cuestionario para validar los indicadores al igual que una encuestas y entrevistas. Como resultado de ellos tuvo como respuesta una reducción significativa de costo en la cual influyo directamente en el incremento de su rentabilidad.

“Los contadores definen el costo como un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico. El costo real es aquel en que ya se ha incurrido (costo histórico) a diferencia de un costo presupuestado, el cual es un costo predicho o pronosticado (un costo futuro)” (Horngren, 2012, p.49). “Es el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquiere” (García, 2001, p. 10). “Son esfuerzos económicos orientados a la producción o a la prestación de los servicios, hacen parte de la valoración de los productos o servicios y se recuperan cuando éstos sean vendidos” (Cuervo 2013, p. 18). Para los administradores es fundamental el conocimiento de dichos conceptos pues es material de ayuda para las toma de decisiones. Con el costo real el administrador puede conocer la situación en donde está y con el presupuestado identificar a dónde quiere llegar.

“Independientemente de su actividad, toda persona debe tomar decisiones de índole económico, social o personal. El objeto de la información es contribuir con la toma de decisiones.” (Sinisterra, 1994, p. 18) Lo que se quiere decir es que los costos bien formulados y sintéticamente ordenados se le presentará al administrador para que con ese fundamento numérico pueda tomar las mejores decisiones; debe ser entendible par que cualquier usuario pueda interpretarlos. Los costos se pueden mostrar de 2 maneras, de forma detallada para usuarios internos en los cuáles quieren fomentar la mejora en puntos determinados y de forma total para uso externo e interno en la cual toma el fin informativo.

La contabilidad administrativa versus contabilidad financiera: La contabilidad financiera se enfoca en “sistemas contables, transacciones económicas como las ventas y las compras de materiales, y procesan los datos para convertirlos en información útil para los gerentes, las representantes de ventas, los supervisores de producción y otros costos más” (Horngren,

2012, p.25) En cambio la contabilidad administrativa revisa la información no sólo financiera si no de otras áreas para lograr las metas establecidas. “La contabilidad administrativa genera información para los directivos de una organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales.”(Charles, 2006, p. 5).

Los costos pueden ser: directos o indirectos. Los directos son aquellos que son propios del producto o servicio. Y los costos indirectos son aquellos que ayudan a dar un servicio o producto al cliente.

“Los costos indirectos es el conjunto de costos fabriles que intervienen en la transformación de los productos” (García, 2001, p. 92). En Mercados Capitales por ejemplo el área de Back office es un costo totalmente indirecto, ya que al ser un área que brinda soporte y ayuda a brindar un buen servicio al cliente. Back office no genera utilidades es el Front Office que trata con el cliente de forma directa y son ellos quienes generan, como área comercial, los flujos de dinero.

Por su comportamiento los costos pueden ser variables y fijos. Los variables son aquellas que pueden ser vulnerables con la proporción de trabajo, por ejemplo en Back Office las horas extras con costos variables a más horas de trabajo fuera del horario generará más trabajos más ingresos para el área Mercados Capitales pero también generará un costo pues ese trabajo se deberá remunerar de acuerdo a las horas trabajadas. A más horas más paga. Los costos fijos son los costos no cambiantes, como sueldos, el alquiler del local, etc.

Además existen los costos unitarios y costos totales. Los totales con la sumatoria de todos los costos que genera la empresa y los costos unitarios llamados también costos promedio “se calcula dividiendo el costo total entre el número de unidades relacionadas” (Horngren, 2012, p. 47).

“No existe una estrategia de reducción de costos que pueda generalizarse; para adoptar o diseñar alguna se debe considerar el sector en el cual se desenvuelve la empresa y la intención de la gerencia” (Morillo, 2001, p. 40)

Existen cuatro tendencias que generan cambios en la contabilidad administrativa: cambio de la economía Peruana, incremento de la competencia global, avances en la tecnología y cambios en los procesos de los negocios. (Horngren, 2012, p. 22)

Según Horngren (2012), algunas empresas en Estados Unidos de Norteamérica han reducido hasta en 70% por medio del procesamiento automático. La contabilidad de las transacciones del comercio electrónico difiere de la tradicional porque no existen papeles que sirvan de contadores como evidencias sobre las cuales basar la exactitud de sus datos y reportes. (P.44)

Sistema de costos: “Se entiende el conjunto de normas contables, técnicas y procedimiento de acumulación de datos de costos con el objeto de determinar el costo unitario del producto fabricado, planear los costos de producción y contribuir con la toma de decisiones.”(Sinisterra 1994, p. 40)

Sistema de costos por órdenes de producción: “Se establece este sistema cuando la producción tiene un carácter interrumpido, lotificado, diversificado, que responda a órdenes e instrucciones concretas y específicas de producir.” (García, 2001, p. 16) Es decir por cada pedido generará un número determinado de productos en la cual el costo se generará por cada orden de compra o instrucción.

Sistema de costos por procesos: “Se establece este sistema cuando la producción se desarrolla en forma continua e interrumpida.” (García, 2001, p. 16). En el área Back Office utiliza este sistema de acuerdo a los productos que el Front utiliza: depósitos, tipo de cambio, bonos, etc

I. Reporte de casos

1. Metodología

Por su naturaleza esta investigación es de forma cualitativa, “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, 2014, pág. 7). Como base de este trabajo se usará costos históricos del área de Back Office Mercados Capitales en Scotiabank para poder implantar una nueva forma de trabajo más actualizada.

De acuerdo a su finalidad, es básica o pura “aquellas en que los conocimientos no se obtienen con el objeto de utilizarlos de un modo inmediato, aunque ello no quiere decir, de ninguna manera, que estén totalmente desligadas de la práctica o que sus resultados, eventualmente no vayan a ser empleados para fines concretos en un futuro más o menos próximo.”(Sabino, 1992, p. 46).

Esta investigación es de estudio de casos de nivel exploratorio,” cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no se ha sido abordado antes” (Namakforoosh, 2015, p. 60) “Son investigaciones que pretenden darnos una visión general sólo aproximada de los objetos de estudio” (Sabino, 1992, p. 45)

Por su alcance temporal es transversal, “es como una foto en un momento dado” (Hernández, 2014, p. 187). Es decir esta investigación es en un momento y lugar determinado.

El método de investigación es inductivo de lo particular a lo general. Ya que al comprobarse de que realmente la digitalización ayuda a reducir costos se podrá aplicar en otros bancos y otras áreas más grandes.

El diseño de investigación es descriptivo simple no experimental: M-0

M: Muestra → Empleados de Back Office Mercados Capitales, 6 personas entrevistadas.

Siendo la población 11 personas.

O: Información → Base de datos históricos de los costos en el área de estudio.

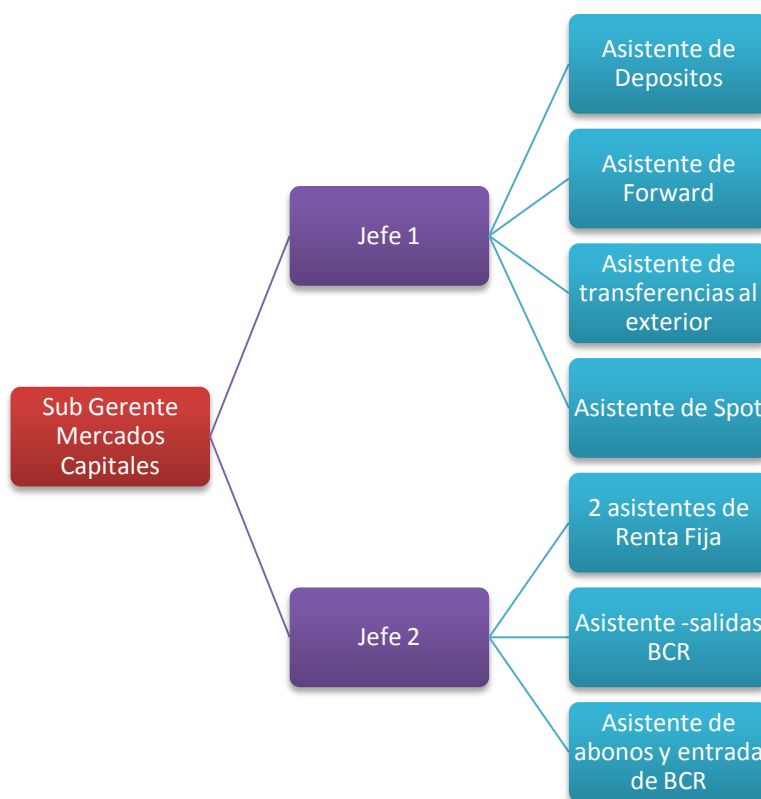
Entrevista a profundidad

Según Hernández (2014) es descriptivo no experimental porque analiza la variable en un momento dado y evalúa una situación, evento o contexto en un punto del tiempo(P.193)

2. Experimentación en el área Back Office Mercados Capitales

Como se ha hablado anteriormente Back Office es un área que brinda soporte y por ende no genera ingresos, sólo costos indirectos para el área de Mercados Capitales. Dentro del área se divide según los productos que en el Front Office brinda. En la Figura N°3 vemos el organigrama del área BOMC

Ilustración N°3: Organigrama Back Office Mercados Capitales



Fuente: Scotiabank

En el presente trabajo solo nos especificaremos en lo que hace los Asistente de Depósitos y el Asistente de Spot.

En Depósitos, el Front Office lo que hace es pactar con el cliente de manera directa según las tasas que están vigentes en el mercado tanto en dólares como en soles. El banco retendrá esa cantidad de dinero por un tiempo pactado según la tasa y después de ese periodo regresará el dinero al cliente tanto el valor nominal como los intereses generados en el tiempo. Lo que hace el Back Office es programar esa retención de dinero según la tasa y dinero pactado, con instrucciones que lleguen al buzón de Back Office por mail o al Fax. Scotiabank trabaja con

un sistema llamado TraderLive en la cual los del Front ingresan las operaciones pactadas durante el día y BOMC liquidará validando las instrucciones. De la misma manera se realiza el Spot, según el tipo de cambio pactado vigente en el mercado el Front podrá ingresar en el sistema la operación y el Back retendrá el dinero según instrucciones recibidas.

Los depósitos o los Spot pueden ser de tres formas: (a) Cuenta a cuenta, es decir el cliente tiene una cuenta A se le carga el valor nominal de la operación y después del plazo se le abona a su misma cuenta A el valor nominal más intereses. (b) Cuenta a otra cuenta; decir el cliente tiene varias cuentas ya sea soles o dólares. Se le carga en la cuenta B y se abona a la cuenta C (c) Sólo cuenta de cargo: aquí solo se le carga al cliente y se esperará a las instrucciones para el abono. Pues se puede renovar el depósito con más tiempo o con la misma tasa o una diferente. Pero también puede ser cancelarlo una cuenta dentro de Scotiabank o una salida a otro banco.

Mercados Capitales lo que hace es imprimir cada instrucción y anexarla con el deal de la operación, es una hoja en la cual están todos los datos de la operación pactada: monto inicial, plazo, intereses, nombre del cliente, razón social, cuentas, etc. Y guardarlo durante 10 años.

En el Perú existe una Ley N° 27806 en la Constitución llamada “Ley de Transparencia y Acceso de la Información Pública”, en el artículo 10 se habla sobre las entidades públicas tienen el deber de brindar información de manera transparente ya sea documentos físicos, fotografías grabaciones, etc ya que se entiende como información pública”. Eso quiere decir que Scotiabank debe brindar información a instituciones públicas si ellos lo necesitan ya sea carta original, correo, etc sobre los productos que pactaron con Scotiabank.

Además existe una Ley N° 26702 llamada “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros “artículo 159 en la cual se refiere sobre las empresas de los sistemas financiero y de seguros deben suministrar periódica y oportunamente, la información que se requiere para mantener actualizado las operaciones. De contar con sistemas computarizados proporcionarán dicha información diariamente”.

Adicionalmente hay una Ley N °26702 artículo 183 sobre la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Organiza de la Superintendencia de Banca y Seguros donde “las entidades financieras están obligadas a conservar información de un plazo no menos de 10 años, siempre que el producto contratado no haya contado con movimiento durante dicho periodo”

Con estas tres leyes lo que se trata de explicar es que las operaciones que se realizan dentro de Back Office Mercados Capitales se deberá archivar y guardar en el almacén general de Scotiabank. Scotiabank terceriza ese almacén con Iron Mountain en la cual se manda en cajas toda la documentación del banco y después de 10 años se va triturando los documentos. Sin embargo, vemos que contribuimos con el ingreso de costos. En la tabla N°1 figuran los costos del área, según Scotiabank-Toronto el año 2018 empieza desde Octubre del 2017. Y en la tabla dos y tres están los costos de “Suministros y Fotocopiado” y “Servicios de Almacenamiento” más detallada. En la tabla N°2 existen 2 tipos de cajas unas que valen S/ 0.7937 que son las que se usan actualmente y las que antes se usaban y eran más pequeñas valen S/ 0.5. En la tabla N°3 se divide el costo de “Suministro fotocopiado” en cartucho o tinta de impresora y papel en promedio el costo promedio esta en 1570 soles.

Tabla N°1: Costos incurridos desde el mes de Octubre 2017- Enero 2018 (BOMC) expresado en soles

Suma de Monto Rubro	Periodo			
	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18
Tributarios	15,605	20,068	18,490	13,132
Equipo de Cómputo y Telecomunicaciones	6,441	6,465	6,457	6,396
Depreciación	3,606	3,480	3,486	3,846
Suministros y Fotocopiado	1,570	1,601	1,694	1,563
Instalaciones Muebles y Edificaciones	2,822	1,885	1,385	1,505
Servicio de Almacenamiento	1,009	1,011	1,017	1,019
Amortización	62	59	59	63
Adjudicado Fraudes y Otros	0	0	5	-50
Viajes, Reembolsos y Representación	0	834	132	818
Legales y de Recuperaciones	0	0	169	0
TOTAL	31,115	35,403	32,894	28,292

Fuente: Scotiabank

Tabla N°2: Costo de “Servicio de Almacenamiento” desde Octubre 2017-Enero 2018 en BOMC expresado en soles

	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Ene-18
Cantidad de Cajas	1414	1416	1423	1424
Cajas a S/. 0.7937	1028	1032	1041	1044
Cajas a S/. 0.500	386	384	382	380
Costo (S/.)	1009	1011	1017	1019

Fuente: Scotiabank

Tabla N°3: Costo de “Suministro y Fotocopiado” desde Octubre 2017-Enero 2018 en BOMC expresado en soles

	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Ene-18
Suministro y Fotocopiado	1570	1601	1694	1563
Cartucho	1200	1200	1200	1200
Papel	370	401	494	363

Fuente: Scotiabank

3. Resultados

Se realizaron entrevistas a profundidad a cuatros asistentes, al subgerente y un jefe de BOMC mediante ocho preguntas con el propósito de si eran conscientes de los costos del área y si la idea de digitalizar los papeles para poder reducir los costos del área. En el cuadro que está en el anexo uno podemos ver las preguntas que se realizaron y en el anexo dos las respuestas más relevantes; se entrevisto además a los asistentes de Forward pues el año pasado trabajaba en el puesto de Spot y se entrevisto también al asistente de salidas al exterior pues a veces ayudaba al asistente de depósitos.

Todos los asistentes tenían una vaga información sobre los costos, ya que no era un módulo de conocimiento en el área. Todos los miembros concordaron que era una buena idea la digitalización pero sólo de “cuenta a cuenta” ya que era una operación menos riesgosa pues cuando es salida a otro banco debía pasar por una segunda revisión del supervisor además validar firmas, cuenta del otro banco si era propia y si era a un tercero lo que se debe hacer es realizar un “call back”, llamar al cliente y confirmar la operación. Por ello las operaciones de cuenta a cuenta solo pasa por la supervisión del asistente y al no ser tan riesgoso es más fácil digitalizarlo. Además son las operaciones con más volúmenes tanto es depósitos como tipo de cambio.

En BOMC pocos sabían si había otras áreas dentro banco que usaban este método, pero se puede solucionar conversando con las áreas que ya usan este métodos para que orienten a los empleados del back y así tengan una idea más clara.

El personal del Back Office reconoce que hay un riesgo que asume ya que puede haber una operación que sea un engaño pues puede haber el caso de que un ex empleado realice una carta con una operación que tenga firmas no autorizadas o que no tenga un convenio mail con Scotiabank y el asistente no se dé cuenta pero es un riesgo que se ha asumido desde siempre y no ha surgido por la digitalización. También está el riesgo del error operativo, que los asistentes se puedan equivocar pero también es un riesgo que siempre se han responsabilizado. Sin embargo tenían en cuenta que había más ventajas sobre esta nueva iniciativa, mayor eficiencia en costos pues dejaríamos de asumir costos de impresión, compra de papel y tinta. Reduciríamos tiempo ya los asistentes dejarían de pararse a imprimir y recoger los papeles, anexarlas con el deal y ordenar al final de día las instrucciones. Y el reconocimiento del banco, de ver a su área dar un paso a la digitalización y la eficiencia.

También se concluyó que al digitalizar se evitaría el deterioro de los documentos como la humedad o que se vaya desapareciendo la tinta. Además también se habló que al digitalizar el riesgo sería menor a cualquier accidente en el día a día como que se manche o que se moje con la taza de café, etc. Y también se vio consecuencias externas al área como mejor trato al cliente, mayor seguridad de nuestra información y seríamos un área que promueve el cuidado del medio ambiente.

II. Discusión

Se ha visto conveniente sólo trabajar los costos variables y aquellos costos que en el área se puede manejar en el día a día, en este caso son 2: “Servicio de Almacenamiento” y “Suministro y fotocopiado”. Además solo ha considerado el número de instrucciones de depósitos y spot pues según los resultados de la entrevista son los más operativos y menos riesgo.

	Depósitos	Tipo de Cambio	Total
Hojas mensuales(*)	7800	9600	17400
Cajas mensuales (**)	4 cajas		3.1748 soles

Fuente: Adriana Quispe Novoa

(*) En depósitos hay por día 130 instrucciones y Tipo de Cambio 160 en la cual se imprime 2 hojas por instrucción.

(**)Hojas usadas que entran en una caja son 4900 hojas entre el total de hojas mensuales usadas se usan 4 cajas que cuestan S/ 0.7937 en total el costo es S/ 3.1748.

Tabla N° 4: Costo de Servicio de Almacenamiento pronosticado para febrero en BOMC

	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Ene-18	Feb-18
Cantidad de Cajas	1414	1416	1423	1424	1422
Cajas a S/. 0.7937	1028	1032	1041	1044	1044
Cajas a S/. 0.500	386	384	382	380	378
Costo (S/.)	1009	1011	1017	1018	1017

Fuente: Adriana Quispe Novoa

Lo que vemos es que en total se gasta 17,400 hojas mensuales entre Depósitos y Tipo de Cambio. En una caja de Iron Mountan entran 4,900 hojas si lo dividimos vemos que mensual se necesita 4 cajas para guardarlas y que cuestan en total S/ 3.18 mensual, es decir es lo que nos ahorraríamos mensualmente. Si en febrero seguimos en el comportamiento de que se trituran mensualmente 2 cajas que valen S/. 0.5 pues es lo aproximado en que ya vencen esas cajas los 10 años de custodia. La diferencia entre Febrero y Enero sería de S/1.

	Total	Resultado en soles
Cartuchos(*)	35,000 impresiones	1200
Hojas(**)	5,000 en una caja	140
Total		1340

Fuente: Adriana Quispe Novoa

(*) El total de papel que se usa mensual es de 17,400 hojas que se divide entre el total de impresiones que hace un cartucho como resultado sale 0.5, es decir en un mes se gastaría medio cartucho. Un cartucho cuesta 1200 soles.

(**) En una caja hay 5000 hojas nuevas entre el total de hojas mensuales (17,400) se gasta 4 cajas al mes. Cada caja cuesta 35 soles en total arroja 140 soles.

En total depósitos y tipo de cambio se gastan medio cartucho que cuesta S/1200 la otra mitad lo usa los demás empleados del BOMC y usan 4 cajas de papel bond es decir S/140 en total se gasta S/1340, si dejáramos de imprimir papel ya no costearíamos las 4 cajas de papel y el cartucho ya no se pediría una vez al mes sino cada 2 meses aproximadamente.

Vemos que en la reducción de caja es un tema en la cual el ahorro no se ve en los meses siguientes pero al largo plazo se esperará que las cajas con valor de 0.5 desaparezcan y además ya no enviarían cajas con contenido de depósitos y spot así el costo total disminuya. Sin embargo con el tema de tinta y cartuchos mensualmente se ahorrarían pagar 140 soles mensuales y el cartucho no se pediría mensualmente, en total sería 1341 soles. Pero no todo es dinero también se ve que se abarca un tema de seguridad, pues al digitalizarlo no hay el riesgo que el papel o la tinta después de diez años se vaya desintegrando o que una instrucción se pierda. Además el servicio sería mejor pues si un cliente pediría que su instrucción del mes pasado sea escaneado nosotros al tenerlo todo en digital reduciríamos procesos y

atenderíamos al cliente de forma más eficaz. También existe un tema medio ambiental reduciríamos la tala de árboles, gasto energéticos, fotocopias para mantener un mundo menos contaminado.

La mejor propuesta para reducir costos en Back Office Mercados Capitales es la reducción de almacenamiento de papelería e impresión, fotocopiado y cartucho de tinta. Pues es uno de los costos más elevados y que depende netamente del uso de los trabajadores. Lo que se ahorraría es S/ 1341.00 mensual. Pero además la propuesta de digitalizar los documentos ha sido aceptada por todos los trabajadores y puede servir de ejemplo para otras áreas.

Además se ha visto que la propuesta de digitalizar documentos no solo trae reducción de costos, sino que también acorta tiempos y procesos, ayuda a que haya más seguridad en la custodia de instrucciones de los clientes, evita el desplazamiento de documentos, mejora la reputación de la empresa, evita deterioros de los documentos, reduce espacios y finalmente ayuda al medio ambiente al no contribuir con la contaminación.

Referencias Bibliográficas

- Anicama, P. (Noviembre de 2015). *Plan estrategico de Scotiabank Perú del 2016 al 2020*. Perú.
- Calderon, F. (2016). *Factores que explican la retabilidad del banco de la nación del Perú, 2007-2015*. Perú.
- Céspedes, N; Orrego, F. (2014). *Competencia bancaria en el Perú*. Revista Moneda N°159, 4.
- Coronal, J. (2000). *Desarrollo de capitales en el Perú: periodo 1985-2002*-.Lima, Peru.
- Cuervo, T. (2013). *Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM*.Bogotá, Ecoe Ediciones.
- Esteban F.(1996). *Factores explicativos de la rentabilidad empresarial*. Revista de Economía Aplicada n°12 vol IV, 10.
- Fayol, H. (1916). *Administraicon industrial y general*. París: El ateneo.
- Garcia, J. (2003). *Caracterización del sector bancario en España*. Boletín ICE Económico N° 2753, 6.
- García, J. (2001). *Contabilidad de costos*. México:McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Mac Graw Hill Education.
- Horngreen, C., Datar, S., Rajan,M. (2012) *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México, Pearson.
- Mayela, M. (2014). *Eficiencia de costos y de beneficios y su influencia sobre la rentabilidad de la caja municipal de ahorro y de crédito Huancayo S.A. periodo 2008-primer semestre 2012*. Perú.
- Morillo, M. (2001). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Revista de Actualidad Contable faces vol 4, 35-48.

- Namakforosh, M. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Limusa
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Scotiabank. (2017). www.Scotiabank.com.pe. Obtenido de: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/default>
- Yin, R. (2009). *Investigación sobre estudio de casos Diseño y Métodos*. Estados Unidos. Sage Inc.
- Zavaleta, O. (2015). *Crecimiento económico y desarrollo del mercado de capitales en Mexico*. Innovar vol 25

Anexo N°1: Instrumento: Entrevista a profundidad

Tema: “Propuesta para la reducción de costos en el back office Mercados Capitales en Scotiabank”

Objetivo general del estudio: Saber si conocían algunos costos del área BOMC y si estaban dispuestos a aceptar la digitalización como propuesta de mejora para la reducción de costos en el área.

Nombre y Apellidos:

Fecha: _/_/_ Hora:

Cargo en Scotiabank:

Lugar:

Preguntas generales

1. ¿Cuánto tiempo llevas en Scotiabank?

Preguntas complejas

2. Explique algunos costos que se generan en el Back Office Mercados Capitales.
3. Opine sobre la digitalización de documentos que se está usando en las empresas actualmente.

Preguntas sensibles

4. ¿Conoces áreas de trabajo en Scotiabank o en otro banco que digitaliza sus procesos?
5. ¿Qué riesgos tomaríamos con la digitalización de documentos?

Preguntas de cierre

6. ¿Qué ventajas generará digitalizar los documentos para el área?
7. ¿Qué consecuencias externas al área traería la digitalización?
8. ¿Estarías dispuesto a trabajar de diferente manera y optar por un nuevo método de trabajo?

Anexo N°2

Respuesta a las entrevistas a profundidad

Preguntas	Asistente deposito	Asistente de spot	Asistente de forward	Asistente Salidas al exterior	Jefe 1	Subgerente
¿Conoces algunos costos?	“Me imagino que la infraestructura, computadoras”	“Inmuebles, computadora, papel, impresora”	“Papel, tinta, mantenimiento, luz”	“Papeles por mis reportes al exterior, nos hundimos en papeles”	Papal, instalaciones, viajes, costos tributarios”	“Costos tributarios, suministros, economato, papel, inmuebles e instalaciones”
Opinión sobre digitar las los documentos	“Podrá ser, pero solo para depósitos cuenta a cuenta”	“Sí se puede para operaciones cuenta a cuenta”	“Yo creo que sí, un poco difícil en depos, mucho volumen”	“Muy buena idea, lo importantes reducir costos, pero se podrá?”	“Buena propuesta para reducir costos e indicarlo a fin de año”	“Con ellos nos llevará a la eficiencia, lo que busca en banco”
Otras áreas que opten por la digitalización	“No se”	“Los del primer piso no?”	“No se”	“No se”	“Transaccional”	“Transaccional, y transferencias al exterior agencias”
Riesgos	“Que no ingresen en línea y se te pase	“Que te equivoques,	“Que no ingrese y se	“Lo importante es que ingresen	“Riesgos ha habido siempre, habrá que	“Los riesgos son los mismos”

	un depósito”	pero ese riesgo siempre esta”	te olvide el spot”	en línea”	acostumbrarse”	
Ventajas de la digitalización en el área	“Reducción de costos y más seguridad, siempre da miedo que se traspapele un documento y se pierda”	“Hay una reducción de espacio, ya no tendríamos que estar amontonados entre tanto papel”	“Menos riesgos a un accidente o un incendio”	“Ya no tendríamos que estar parándonos a cada rato para imprimir”	“Mejora de acceso a la documentación, ya no tendríamos que llamar al proveedor a que nos traiga una instrucción de cliente”	“ Mejor preservación de los documentos ya que después de 10 años el papel o la tinta se deteriora
Consecuencias externas	“Mejor servicio al cliente entregaríamos sus documentos de forma virtual evitaríamos el courier”	“Otras áreas pueden optar por esta propuesta”	“Hay un tema ambiental aquí”	“Las demás personas no tendrían acceso a la información que tenemos”	“Evita la tala de árboles, además los cartuchos de los Lexmark’s solo se botan no son reciclables”	“Apoyaríamos al desarrollo sostenible del banco”
¿Estarías	“Sí”	“Sí”	“Sí”	“Sí”	“Sí”	“Sí, por

dispuesto al cambio?						supuesto”
-------------------------	--	--	--	--	--	-----------

Fuente: Entrevistas realizadas por Adriana Quispe Novoa (19.04.2018 y 12.04.2018)

Adriana Quispe Novoa

Administración de empresas

DNI: 70619199

Edad 25 años

Enrique Meiggs 280 Miraflores, Lima,
Perú

Teléfono:
932186799



Adri.quispen@gmail.com

EXPERIENCIA LABORAL

2017, Octubre- Actualidad
PERÚ

SCOTIABANK

- Asistente Back Office Mercados Capitales
 - Validar las cartas de instrucciones recibidas de los clientes a nivel Banco o de Unidades internas a fin de realizar las transferencias interbancarias vía LBTR,. Realizar el cargo en el cliente en el sistema BT
 - Liquidar las instrucciones de Tesorería SBP y CSF recibidas; para canjes locales, préstamos interbancarios otorgados (en el Sistema TraderLive o BT).
 - Validar que las operaciones de Crediscotia se encuentren bajo línea y atribución de Trader.
 - Recibir y validar las instrucciones del cliente para abrir o cancelar depósitos a plazo, y Operaciones Spot (compra / Venta), versus ingreso por parte de Front Office, informar en línea cualquier discrepancia en el ingreso al sistema, a fin de liquidar la operación.
 - Hacer seguimiento a los abonos manuales recibidos de todos los Bancos vía LBTR e ingresarlos a BT
 - Generar los Reportes al Banco Central de Reserva y Superintendencia de Banca y Seguros, por operaciones Cambiarias de forma diaria, asegurando de cumplir con los horarios establecidos por los reguladores.