



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIFICACIÓN DEL PROCESO DE EMISIÓN DE ESTADO DE CUENTA EN UNA EMPRESA DEL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES EN EL PERÚ

Brenda Cabrera-Chiappe

Lima, setiembre de 2013

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas

Cabrera, B. (2013). *Propuesta de implementación de la unificación del proceso de emisión de estado de cuenta en una empresa del sistema privado de pensiones en el Perú*. Tesis de pregrado no publicado en Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE INGENIERÍA



**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIFICACIÓN DEL PROCESO
DE EMISIÓN DE ESTADO DE CUENTA EN UNA EMPRESA DEL SISTEMA
PRIVADO DE PENSIONES EN EL PERÚ”**

Tesis para optar el Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas

Brenda Lucia Cabrera Chiappe

Asesor: Isabel Chiyón Carrasco

Lima, septiembre 2013

“A mis padres y hermanos,
por ser el apoyo en mi
formación y educación”

Prólogo

La importancia del desarrollo de esta investigación es la aplicación del rediseño de procesos en el sector bancario en el Perú. Además, los motivos que llevaron a elegir este tema de investigación fue la búsqueda de sinergias entre dos empresas para el ahorro en las dos empresas como también el interés por aumentar la satisfacción del cliente.

Se agradece el apoyo de los profesores que son parte del jurado y mi asesora. Además del apoyo de la empresa del sector bancario que colaboró con la investigación, aceptando la confidencialidad de la investigación para el jurado y el investigador.

Resumen

La presente tesis realiza el análisis y rediseño del proceso de emisión de estado de cuenta de una empresa del Sistema Privado de Pensiones en el Perú, dónde se busca encontrar la eficacia del proceso y la eficiencia para reducir los costos del proceso.

Se propone un rediseño de proceso de emisión de estado de cuenta entre el Scotiabank y Profuturo AFP, dónde se obtendrá un ahorro anual de S/. 1, 684, 914 de nuevos soles para Profuturo AFP, un valor actual neto de S/. 2, 474, 607 de nuevos soles en 8 años y una tasa interna de retorno de 6%.

Introducción

Los últimos años se han caracterizado por la globalización de las empresas, las cuales se encuentran en búsqueda de nuevas fórmulas de funcionamiento (Alarcón y otros, 2004). Estas nuevas fórmulas de funcionamiento se basan en la definición de nuevos marcos basados en la cadena de valor colaborativa, donde se centraliza la empresa al enfoque hacia el cliente.

En nuestro país, el Sistema Privado de Pensiones es una alternativa al Sistema Nacional para el ahorro previsional de una persona para su jubilación, en el cual una entidad financiera administra el fondo individual para obtener mayor rentabilidad en el mismo para la edad de jubilación.

Actualmente el Sistema Privado de Pensiones en el Perú, tiene mayores exigencias, debido a la coyuntura de la reforma dictada por el Ministerio de Economía, donde se desea ampliar la competencia en el mercado nacional y buscar la eficiencia de los procesos para reducir los costos. En esta tesis vamos a mejorar la eficiencia en éxito y costo del proceso mediante el rediseño de emisión de estado de cuenta en una AFP y una de las empresas del grupo Corporativo.

El primer capítulo aborda el objetivo general del estudio, los objetivos específicos de la presente tesis y la justificación de la misma, mientras que en el segundo capítulo se describe el marco teórico de la propuesta de rediseño y los grupos de procesos del proyecto. En el tercer capítulo se describe el antecedente histórico de la empresa y el negocio del sistema pensiones en el Perú, mientras que en el cuarto capítulo la propuesta de rediseño, dónde se explica el nuevo proceso junto con los criterios de decisión en tres ámbitos: estratégico, financiero y operativo. En el quinto capítulo se explica el proyecto de implementación y, en el sexto y último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a la empresa.

Índice

Capítulo 1	10
Planteamiento del Problema	10
1.1. Definición del problema	10
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivos Generales	11
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. Justificación de la Investigación	12
1.4. Delimitación de la Investigación	12
1.5. Definiciones Operacionales	13
Capítulo 2	15
Marco Teórico	15
2. Marco Teórico	15
2.1. Rediseño de procesos	15
2.2. Sistema Privado de Pensiones	16
2.3. Gestión de proyectos	17
Capítulo 3	19
El análisis del proceso de emisión y entrega de estado de cuenta	19
3. Diagnóstico	19
3.1. Descripción de las empresas	20
3.1.1. Antecedentes de las empresas financieras	20
3.1.1.1. Scotiabank	20
3.1.1.2. Profuturo AFP	22
3.2. Antecedentes del sistema de fondo de pensiones	23
3.2.1. Mercado Internacional en América	23
3.2.2. Mercado Nacional	24
3.2.2.1. Reforma del sistema privado de pensiones	25
3.3. Situación del proceso de estado de cuenta	27
3.3.1. Descripción del procedimiento actual	27
3.3.2. Objetivo del estado de cuenta	28
3.3.3. Diagrama de Procesos	28
3.3.4. Indicadores vigentes del proceso	29
Capítulo 4	32
La propuesta de Rediseño	32
4. El Rediseño en el proceso de estado de cuenta	32
4.1. Evaluación de Cambios	33
4.1.1. Procesos	34

4.1.1.1.	Cambios en los formatos de estados de cuenta	35
4.1.1.2.	Cambios en el proceso de estado de cuenta	36
4.2.	Identificación de ahorros estimados ante mejoras	37
4.3.	Indicadores propuestos	38
4.4.	Definición de criterios de decisión	38
4.4.1.	Criterio Estratégico	38
4.4.2.	Criterio Financiero	40
4.4.3.	Criterio Operativo	41
Capítulo 5		44
El proyecto de Implementación de Rediseño		44
5.	Plan de Implementación	44
5.1.	Plan de Gestión de Integración del Proyecto	45
5.2.	Alcance de la propuesta	45
5.3.	Gestión de Tiempo	46
5.4.	Gestión financiera del proyecto	50
5.5.	Gestión de Recurso Humano	51
5.6.	Gestión de la Calidad	54
5.6.1.	Plan de Mejora Continua	54
5.7.	Gestión de Comunicaciones	57
5.8.	Gestión de Riesgos	58
5.9.	Planificación de las Compras y Adquisiciones	62
5.10.	Criterios de aceptación y aprobadores	63
Capítulo 6		64
6.	Conclusiones	64
6.1.	Conclusiones	64
6.2.	Recomendaciones	65
7.	Bibliografía	66

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Comparación de % de éxito de Estado de Cuenta de Scotiabank y Profuturo AFP</i>	11
<i>Figura 2: Tipos de y variantes para el análisis de procesos</i>	15
<i>Figura 3: Participación de mercado de entidades bancarias en el Perú</i>	21
<i>Figura 4: Crédito de consumo anual en el Perú</i>	21
<i>Figura 5: Organigrama de la empresa en el año 2012</i>	22
<i>Figura 6: Cadena de valor de la empresa Profuturo AFP</i>	23
<i>Figura 7: Mapa del mundo con el sistema de fondo de jubilación</i>	23
<i>Figura 8: Valor del fondo de pensiones</i>	25
<i>Figura 9: Distribución de afiliados activos por tipo de fondo</i>	25
<i>Figura 10: Macroproceso de Estado de cuenta actual en Profuturo AFP</i>	28
<i>Figura 11: Porcentaje mensual de éxito de estado de cuenta</i>	30
<i>Figura 12: Porcentaje mensual de cobertura con el envío de estado de cuenta</i>	30
<i>Figura 13: Porcentaje mensual de rebotes de envío de estado de cuenta</i>	31
<i>Figura 14: Diagrama de Caracterización del Proceso de Estado de Cuenta</i>	34
<i>Figura 15: Macroproceso del Estado de Cuenta propuesto</i>	37
<i>Figura 16: Pirámide del alineamiento de una empresa hacia la estrategia</i>	39
<i>Figura 17: Categorización de las variables de impacto en la efectividad organizacional mediante proyectos de mejora y certificación de ISO 9000</i>	40
<i>Figura 18: Diagrama de flujo de efectivo</i>	40
<i>Figura 19: Elaboración del modelo de envío de los productos por separado en el software Ithink</i>	41
<i>Figura 20: Elaboración del modelo de envío de los productos por separado en el software Ithink.</i>	43
<i>Figura 21: Gráfico de comparación de costos entre los modelos</i>	43
<i>Figura 22: Áreas de conocimiento de un proyecto</i>	44
<i>Figura 23: Diagrama Gantt del proyecto</i>	46
<i>Figura 24: Informe de flujo de caja del proyecto</i>	51
<i>Figura 25: Organización del Recurso Humano en el proyecto</i>	52
<i>Figura 26: Matriz de asignación de responsabilidades del equipo del proyecto</i>	52
<i>Figura 27: Disponibilidad de Recursos Humanos</i>	53
<i>Figura 28: Proceso de Medición de Riesgo</i>	62

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos con áreas de Conocimiento</i>	17
<i>Tabla 2: Detalle de Cambios en el proceso</i>	36
<i>Tabla 3: Distribución de Probabilidad Modelo Envío por separado</i>	42
<i>Tabla 4: Distribución de Probabilidad Modelo Empaquetado</i>	42
<i>Tabla 5: Detalle de tareas del proyecto.</i>	47
<i>Tabla 6: Detalle de funciones por puesto</i>	53
<i>Tabla 7: Actividades de Calidad</i>	55
<i>Tabla 8: Indicadores de Calidad</i>	55
<i>Tabla 9: Forma de Comunicación por tipo de actividad.</i>	57
<i>Tabla 10: Matriz de Riesgos</i>	59

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

1.1. Definición del problema

En el Perú existe el mercado del sistema privado de pensiones, el cual se encarga de generar rentabilidad a los fondos de ahorro obligatorios de las personas que se encuentran trabajando hasta cumplir los 65 años de edad. En este negocio se encuentran cuatro grandes grupos económicos:

- El grupo Credicorp, con Prima AFP.
- El grupo Continental, con Horizonte AFP.
- El grupo Scotiabank, con Profuturo AFP.
- El grupo Suramericana, con Profuturo AFP.

Uno de ellos, The Bank of Nova Scotiabank, ejecuta un modelo de negocio diversificado en diferentes países del mundo, siendo uno de ellos Perú. En nuestro mercado se encuentran las siguientes empresas del grupo:

- Banco Scotiabank Perú
- CrediScotia
- Profuturo AFP
- Servicios Comerciales de Cobranzas (SCI)

Scotiabank Perú, el banco canadiense en el mercado peruano, se encuentra en búsqueda de sinergias con las empresas del grupo Scotiabank. En esta investigación nos centralizaremos en la sinergia con Profuturo AFP para lograr optimización del proceso de emisión de estado de cuenta y la reducción de costos en el servicio al afiliado.

Profuturo AFP tiene el proceso de Otorgamiento de Servicios, en el cual se encuentra el proceso de informar al cliente sobre su saldo de la cuenta individualizada de su fondo mediante un estado de cuenta cuatrimestral. Actualmente la empresa no utiliza el apoyo del banco para este proceso y los indicadores de éxito del estado de cuenta han disminuido con respecto al año anterior. La empresa define como éxito llegar a la entrega oportuna del documento al cliente por cada mes que se envía el informe de estado de cuenta. Además este documento debe mantener la información del cliente sin errores y claridad en la presentación de la información.

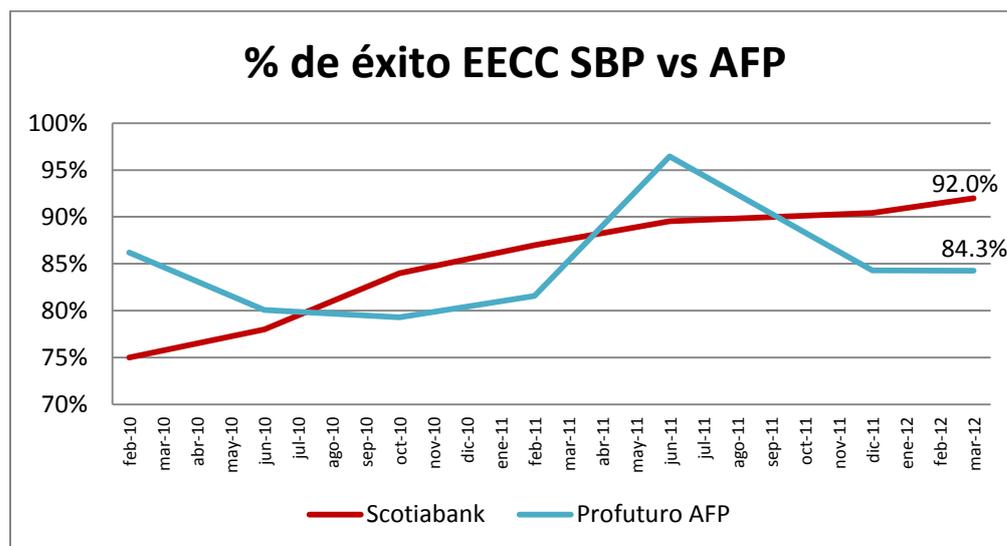


Figura 1: Comparación de % de éxito de Estado de Cuenta de Scotiabank y Profuturo AFP

Como se observa en el gráfico el indicador de éxito del Banco es mejor que el de Profuturo AFP, resultado por la entrega efectiva de los estados de cuenta a sus clientes. A partir de estos indicadores se buscarán sinergias entre las dos empresas.

Consecuentemente, el problema de investigación se encuentra enunciado con la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar el porcentaje de éxito del proceso de emisión y entrega del estado de cuenta a partir de una sinergia corporativa entre Profuturo AFP y el Banco Scotiabank?

1.2. Objetivos

En la presente investigación, se plantean los siguientes objetivos:

1.2.1. Objetivos Generales

Rediseñar el proceso de emisión de estado de cuenta en Profuturo AFP integrándolo con el Scotiabank Perú.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el funcionamiento del proceso de emisión de estado de cuenta en la empresa.
- Identificar los principales problemas que se presentan en el sistema actual mediante el análisis de proceso.
- Desarrollar una propuesta de rediseño de procesos para la unificación del proceso de emisión de estado de cuenta entre Profuturo AFP y Scotiabank.
- Dimensionar los recursos para la propuesta de rediseño entre el Banco Scotiabank y Profuturo AFP.
- Validar el rediseño mediante una simulación.

1.3. Justificación de la Investigación

Esta investigación pretende analizar y optimizar el proceso de envío de estado de cuenta utilizando como base los procesos que se puedan fusionar con el Banco Scotiabank, generando beneficios para la empresa como a sus clientes simultáneamente.

Vollman (México, 2005) afirma que siempre la implementación de nuevas maneras de trabajar es esencial y por los cambios modernos existe la presión para realizarlos con mayor compromiso y seguimiento en las empresas. De esta manera, la compañía seguirá la ruta de la mejora continua y será capaz de enfrentar e implementar mayores proyectos que aumentarán la velocidad de aprendizaje de sus colaboradores.

El proyecto de “Rediseño y propuesta de implementación de emisión de estado de cuenta” consiste en mejorar la eficiencia operativa de Profuturo, medida principalmente en la reducción de costos y mejorar la imagen de la AFP en los clientes al ser un producto sensible de manera social ante ellos.

1.4. Delimitación de la Investigación

La presente es una investigación de rediseño de proceso interesada en la optimización de procesos para el cumplimiento de servicio y compromiso con el cliente.

Esta investigación se realiza en la ciudad de Lima con el apoyo de los colaboradores de la empresa Profuturo AFP como también, los

colaboradores especializados del Banco Scotiabank y los proveedores. La investigación termina al proponer el proyecto de implementación del proceso rediseñado.

El estudio se centra en el rediseño del proceso de estado de cuenta utilizando como uno de los criterios la sinergia posible en el proceso con el banco. Además es de interés analizar las actividades que no agregan valor para la realización del estado de cuenta.

1.5. Definiciones Operacionales

En la siguiente investigación, se definen los términos, frases, expresiones o giros lingüísticos a través de las siguientes definiciones:

Participación:

- La asistencia activa de los analistas y líderes involucrados a las reuniones para el proyecto de emisión de estado de cuenta.
- La colaboración de las gerencias involucradas entre las dos empresas para realizar la sinergia corporativa.

Hallazgos:

- Los hallazgos son las mediciones de puntos críticos por resolver en las áreas que han sido detectadas por Auditoría de Calidad, Control Interno y Control Externo.
- Los hallazgos se clasifican por tipo de riesgo (alto, moderado y bajo) o si es una acción de mejora para el área.
- La ejecución de las actividades para subsanar el hallazgo son responsabilidad del líder de área junto con la programación de atención de la misma.

Cliente Dúo:

- Aquellos clientes que forman parte de Profuturo AFP y el Scotiabank mediante el uso de dos productos del Grupo Scotiabank.

EE CC:

- El estado de cuenta es el informe cuatrimestral sobre el fondo acumulado del afiliado. Este documento se envía al afiliado de manera física o electrónica según lo que indique el mismo al ingresar al sistema privado de pensiones.

SBS:

- Entidad regulatoria del Estado peruano del sistema financiero y de Seguros. Comprende las actividades de regulación y supervisión del cumplimiento de las normas y la aplicación de

las políticas y buenas prácticas de las empresas. Teniendo como fin la protección del interés público del usuario.

- Un ejemplo de la supervisión de esta entidad son las auditorías anuales a los estados financieros que realizan a las AFPS. Como también el cumplimiento de los porcentajes permitidos de inversión nacional e internacional en los diferentes fondos existentes.

Capítulo 2

Marco Teórico

2. Marco Teórico

2.1. Rediseño de procesos

Según Sandraliz Rafoso Pomar (Cuba, 2004), las organizaciones han utilizado diferentes metodologías para lograr resolver el paradigma cambiante del mercado en las organizaciones. A continuación se presentan las variantes de análisis en el siguiente cuadro.

Tipo y Variantes para el Análisis		
Mejora Continua	Rediseño de Procesos	Reingeniería
<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Departamento o Funcional - Enfocada a reducir tareas innecesarias y a optimizar el flujo de trabajo. - Duración de 1 a 6 meses. - Mejoras incrementables en productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación cruzada de funciones. - Enfocada a rediseñar el flujo de trabajo, tecnología y - Duración: 3 a 12 meses - Mejorar en magnitud y rendimiento del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integral: Toda la empresa - Enfocada en redefinir la misión y visión del negocio - Duración: Menor a 12 meses - Cambios dramáticos: Productos y variables

Figura 2: Tipos de y variantes para el análisis de procesos

Una de ellas es el rediseño de proceso, que se encuentra vinculada con la gestión de procesos y la gestión de conocimiento, el cual logra dar soluciones para los cambios en las organizaciones. Esta herramienta es la elegida, debido al enfoque al rediseño del flujo de trabajo entre las dos empresas y la tecnología entre las mismas.

Según Henry J. Johansson (México, 2010) existen tres tipos de mejora de procesos: Mejora de los costos, búsqueda de paridad hacia un punto de innovación radical y la búsqueda de los puntos de innovación radical en los procesos principales. Una característica relevante es que el rediseño de proceso propuesto se encuentra con un enfoque hacia la mejora en los costos.

Según Michael Hammer & James Champy, las unidades organizacionales bien diseñadas deben enviarse mutuamente productos terminados, conocida como integración funcional cruzada. Esta tarea permite a las organizaciones captar los datos una sola vez y luego compartirlos. Siendo así, se definirá las entradas y salidas de cada parte del proceso integrado entre las dos empresas.

2.2. Sistema Privado de Pensiones

El Sistema Privado de Pensiones del Perú (SPP) fue creado como alternativo al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) que era administrado por el Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS), que se encontraba en declive por las malas administraciones y el uso de la liquidez del mismo para los déficits fiscales de los gobiernos de turno.

La principal característica del Sistema Privado de Pensiones es que administra un Fondo de Pensiones bajo la modalidad de Cuentas Individuales de Capitalización (CIC), por lo que la persona recibirá una pensión según los aportes efectuados durante su vida laboral y la rentabilidad generada por la Administradora de Fondo de Pensiones elegida.

La Administradora de Fondo de Pensiones tiene como objetivo brindar a sus afiliados las prestaciones de pensiones de Jubilación, Invalidez, Sobrevivencia y reembolsos de Gastos de Sepelio. La primera prestación se brinda a partir de los 65 años cumplidos por el afiliado o en caso el afiliado desee el régimen de Jubilación Anticipada. Por otra parte, las prestaciones de Invalidez y Sobrevivencia se da a través de una Compañía de Seguros consistiendo en la obtención de una pensión para los

beneficiarios, en caso el afiliado sufra una invalidez temporal o permanente o fallezca.

Los aportes recaudados por el empleador son asignados a las Cuentas Individuales de Capitalización de los afiliados e invertidos en instrumentos financieros según el tipo de fondo elegido. El fondo de Pensiones administrada por las AFP's es intangible, inembargable e independiente del patrimonio de la AFP que lo maneje. El único ingreso de las AFP's ante sus costos operacionales es la comisión porcentual mensual que el afiliado paga por la administración de su fondo de pensiones.

2.3. Gestión de proyectos

Según el Project Management Institute, “la finalidad principal de la Guía de PMBOK es identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido por buenas prácticas”¹, proporcionando de esta manera una descripción general de los conocimientos y prácticas que son aplicables a la mayoría de los proyectos y que existe un amplio consenso sobre su valor y utilidad.

A continuación se menciona los procesos de la dirección de proyectos comunes a la mayoría de los proyectos. El propósito es iniciar, planificar, ejecutar, supervisar, controlar y cerrar un proyecto. Estos procesos interactúan en relación con el área de Conocimiento que se describe en la siguiente tabla.

Tabla 1: Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos con áreas de Conocimiento

Áreas de Conocimiento	<i>Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos</i>				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto ▪ Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto ▪ Control Integrado de Cambios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerrar Proyecto
Gestión del Alcance del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación del Alcance ▪ Definición del 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación del Alcance ▪ Control del 	

¹ PMI (2004). Guía del PMBOK®, Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición (p. 3)

		Alcance ▪ Crear EDT		Alcance	
Gestión del Tiempo del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de las Actividades ▪ Establecimiento de la Secuencia de las Actividades ▪ Estimación de Recursos de las Actividades ▪ Estimación de la Duración de las Actividades ▪ Desarrollo del Cronograma 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control del Cronograma 	
Gestión de los Costes del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimación de Costes ▪ Preparación del Presupuesto de Costes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de Costes 	
Gestión de la Calidad del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar Aseguramiento de la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar Control de Calidad 	
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de los Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir el Equipo del Proyecto ▪ Desarrollar el Equipo del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar el Equipo del Proyecto 	
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de las Comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de la información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar el Rendimiento ▪ Gestionar a los interesados 	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de la Gestión de Riesgos ▪ Identificación de Riesgos ▪ Análisis Cualitativo de Riesgos ▪ Análisis Cuantitativo de Riesgos ▪ Planificación de la Respuesta a los riesgos 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento y Control de Riesgos 	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar las Compras y Adquisiciones ▪ Planificar la Contratación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar Respuesta de Vendedores ▪ Selección de Vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración del Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cierre del Contrato

Cabe resaltar que el equipo del proyecto es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado, por lo cual esta investigación propone los procedimientos por las áreas de conocimiento necesarias para la realización del mismo como base de la acción del mismo.

Capítulo 3

El análisis del proceso de emisión y entrega de estado de cuenta

3. Diagnóstico

Los últimos años se han caracterizado por la globalización de las empresas, las cuales se encuentran en búsqueda de nuevas fórmulas de funcionamiento (Alarcón y otros, 2004). Estas nuevas fórmulas de funcionamiento se basan en la definición de nuevos marcos basados en la cadena de valor colaborativa, donde se centraliza la empresa al enfoque hacia el cliente.

Según Alarcón (España, 2005), la red de ventas colaborativa se define como la red de empresas complementarias que trabajan conjuntamente para ofrecer nuevos productos/servicios con mayor valor para el cliente que el que tendrían si se fabricasen por éstas mismas compañías de forma separada. Se denomina paquetes de productos/servicios a la unión o fusión de los productos/servicios individuales de cada cadena de ventas que conforman la red de ventas colaborativas.

Los productos extendidos mejoran los productos básicos con servicios adicionales intangibles conocidos como valor añadido global, los cuales suman mayor valor a los productos/servicios que componen el paquete, que por separado. Por lo que, como servicio extendido, se informará en un solo reporte dos productos del Grupo Scotiabank: tarjeta de crédito y fondo acumulado de aportes obligatorios.

Esta unificación implica colaboración y coordinación en diferentes actividades o funciones. A continuación se explica los antecedentes de las dos empresas en mención: el Banco Scotiabank y Profuturo AFP.

3.1. Descripción de las empresas

3.1.1. Antecedentes de las empresas financieras

3.1.1.1. Scotiabank

Es la línea de negocio de banca privada que se encuentra en el Perú desde el año 2006, a partir de la compra del Banco Sudameris y el respaldo del The Bank of Nova Scotia (BNS). Esta institución se identifica por el nivel de servicio y el éxito de satisfacción con sus clientes.

La visión del banco es “llegar a ser el mejor banco del Perú en ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos” y su misión es “ayudar a sus clientes a mejorar su situación financiera, proporcionándoles soluciones relevantes a sus necesidades específicas”.

Actualmente su posición en el mercado es cuarto lugar, luego del Banco Interbank, en segundo lugar el Banco Continental y como primer lugar el Banco de Crédito.

Según la información en el SBS, el mayor número de empleados se encuentra en el Banco de Crédito, mientras que en el Scotiabank Perú es el 8.9% del personal empleado en banca múltiple en el país. Eso quiere decir que comparado con los cuatro principales bancos en el banco se encuentra en el tercer lugar.

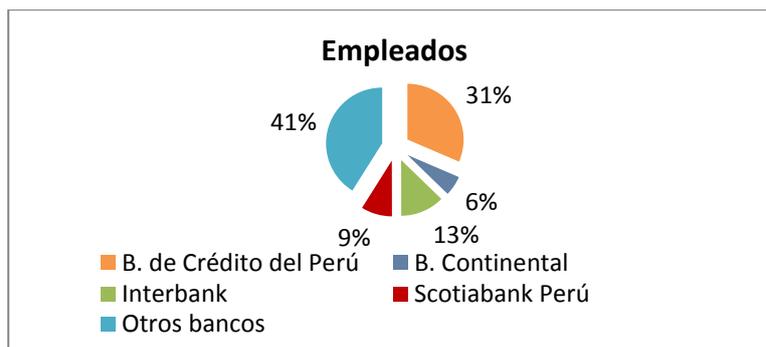


Figura 3: Participación de mercado de entidades bancarias en el Perú²

En los gastos de Administración por empresa bancaria, el Scotiabank Perú se encuentra por debajo del promedio entre los cuatro líderes con S/. 371, 016.60 miles de nuevos soles, mientras que el Banco de Crédito, S/. 907, 004.16 miles de nuevos soles.

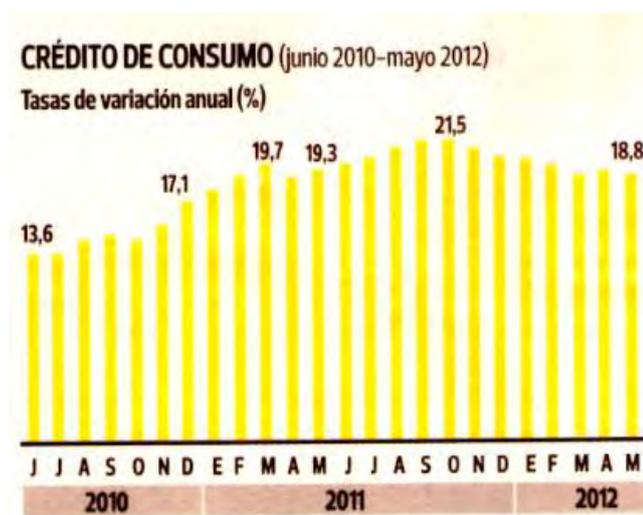


Figura 4: Crédito de consumo anual en el Perú³

Según el anterior gráfico el crédito por consumo se encuentra en 18,8 % en este año. Este indicador presenta el préstamo a corto o mediano plazo que sirve para adquirir bienes o servicios. En el mercado se encuentran 280, 819 tarjetas de crédito como menciona la SBS en el boletín al 31 de julio del 2012.

² Fuente: Información de SBS al 31 de mayo del 2012.

³ Fuente: Diario "El Comercio", julio 2012.

3.1.1.2. Profuturo AFP

Su visión es convertirse en la AFP más admirada por los altos estándares de calidad de servicio, rentabilidad, profesionalismo de nuestros colaboradores y generadora de la cultura previsional en el Perú, mientras que la misión es “Somos personas construyendo con personas su bienestar previsional través de la administración ética, eficaz y eficiente de sus fondos de pensiones, brindándoles asesoría e información oportuna.

Según el informe de la SBS a julio 2012 se encuentra en primer lugar, con 26.6%, Horizonte. Después Prima, con 25.7%, en segundo lugar, mientras que Integra con 25.5%; y finalmente, en cuarto lugar Profuturo con 22.1%.

Su estructura organizacional se encuentra dividida en dos gerencias generales, la primera gestiona las unidades estratégicas de Negocios Comerciales, Inversiones y Marketing & Servicios; mientras que la Gerencia General Adjunta se encarga de las unidades de Desarrollo Humano y Organizacional, Riesgos de Inversión, Central y Administración y Operaciones.

La empresa cuenta con una fuerza laboral de 642 colaboradores, de los cuales 205 son administrativos, 277 son vendedores, 54 son comerciales y 106 para Servicio al Cliente.

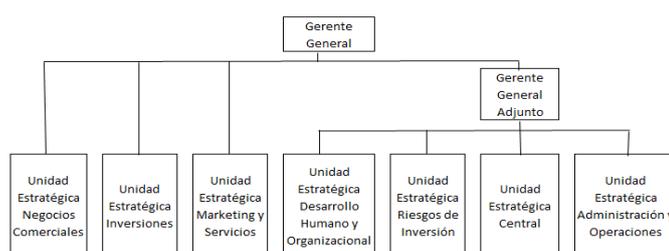


Figura 5: Organigrama de la empresa en el año 2012

Según Aquilano J., Nicholas (México, 2005), la cadena de valor es el diagrama de los pasos del proceso del negocio en toda la cadena de suministro que agregan valor y sirve para la identificación de la eliminación de aquellos que aumentan el desperdicio.



Figura 6: Cadena de valor de la empresa Profuturo AFP

Este año la cadena de valor de la empresa se encuentra afectada por la reforma en el sistema privado de pensiones. En este diagrama, se encuentran identificados los procesos que se reducirán hacia las actividades críticas y optimización de las mismas. Uno de ellos, es el proceso de Otorgamiento de Servicio.

Actualmente en el alcance del proceso de Otorgamiento de Servicio se identifican los siguientes procesos: la gestión de la solicitud de afiliación, la gestión de la solicitud de traspaso y el proceso de generación y envío del estado de cuenta.

3.2. Antecedentes del sistema de fondo de pensiones

3.2.1. Mercado Internacional en América



Figura 7: Mapa del mundo con el sistema de fondo de jubilación

Según el mapa anterior, se encuentra el sistema de pensiones en diferentes países del mundo. A continuación, se dará a conocer la situación del producto en algunos países del continente de América.

Por América del Norte, se encuentra el sistema de pensiones para jubilados en Canadá. Éste se compone de tres pilares: el programa de Seguridad de Vejez, el plan de pensión canadiense y los instrumentos de ahorro particular como el Plan de Pensión Registrado y el Plan de Ahorro de Jubilados Registrado. Prácticamente todos los empleados sobre los dieciocho años de edad realizan contribuciones al sistema con una tasa de contribución de 9.9% de los ingresos brutos. Además se implementó una reforma en el año 1997 para aumentar la tasa de contribución, introducir una nueva política de inversión, disminuir el aumento del gasto al intensificar la administración de los beneficios y la modificación del método de cálculo y el fortalecimiento de la responsabilidad y administración del plan.

Por América del Sur, se encuentra el sistema de pensiones de Chile, en el cuál se encuentran ocho organizaciones en el rubro de administración de fondo de pensiones. También formó parte de una reforma en el año 2008, en la cual se cambiaron los tres pilares fundamentales del sistema: Como primer pilar, crear un sistema no contributivo para los indigentes y una pensión mínima para los trabajadores; el segundo pilar es un programa nacional de pensiones de contribución definida, 10% del salario mensual y una contribución adicional para cubrir los costos de administración. Finalmente como tercer pilar, un sistema de contribución voluntaria, bajo el mismo sistema en el fondo de pensiones del país⁴.

3.2.2. Mercado Nacional

En el Perú el sistema privado de pensiones fue creado en el año 1993, teniendo como objetivo fundamental brindar una pensión en función a los aportes a cuentas individuales y la rentabilidad que genere la gestión de este portafolio. Actualmente, el sistema cuenta con cuatro Administradoras de Fondo de Pensiones que tienen más 5 millones de afiliados, dando lugar a un fondo de S/.89 310 millones.

⁴ <http://www.bbvaprovida.cl/SitioWeb/docs/SPCH-EIMercurio-AFPProvida.pdf> (visita Octubre 2012).



Figura 8: Valor del fondo de pensiones⁵

Según el gráfico, el crecimiento del fondo privado de pensiones ha mostrado un gran dinamismo desde el mes Diciembre del año 2002 hasta Diciembre del año 2011 a un fondo acumulado total de S/. 89 310 millones. Este crecimiento se debe al aporte del afiliado alrededor de S/. 500 millones mensuales, junto con la rentabilidad que generan las AFP's la que en promedio, para el mismo periodo, ha alcanzado 13.1% anual.

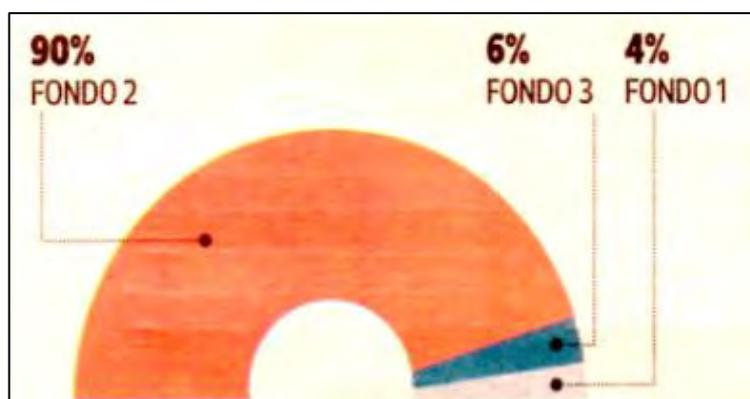


Figura 9: Distribución de afiliados activos por tipo de fondo⁶

Según el gráfico anterior, el 90% de afiliados activos en el sistema privado de pensiones se encuentra en Fondo 2, mientras que el restante 10% se encuentra en el Fondo 1 y 3. Esto indica que los afiliados permanecen en el fondo que se les impone por defecto al ingresar al sistema privado de pensiones.

3.2.2.1. Reforma del sistema privado de pensiones

⁵ Reporte de Inflación Setiembre 2012. Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014. Banco Central de Reserva Perú. Lima, 2012.

⁶ Suplemento "Día 1" del periódico "El Comercio" al 19 de junio del 2012.

A partir del 23 de setiembre del 2012 fue activada la ley N° **299903** sobre la Reforma en el Sistema Privado de Pensiones, la cual tiene los siguientes principales cambios:

- La generación de Competencia, la cual se llevará a cabo mediante una subasta anual en la que podrán participar las Administradoras de Fondo del mercado peruano. La Administradora que gane la subasta, al ser la que ofrezca la más baja comisión en el mercado, ganará la exclusividad de la afiliación privada por dos años.
- La comisión pasa a ser mixta: La Administradora de Fondo cobrará dos comisiones: la comisión por sueldo y una comisión sobre el fondo que acumule cada afiliado. La segunda comisión se descontará del fondo, mientras la primera se hará del sueldo.
- La licitación del seguro de sobrevivencia, invalidez y gastos de sepelio: Tal como la licitación de afiliados, todas las AFP trabajarán con una sola compañía de seguros, que será elegida por licitación.
- Creación de un nuevo tipo de Fondo Cero: Este fondo comprenderá un riesgo de inversión de 0%, que estará conformado por instrumentos de menor rendimiento.
- Combinación de distintos fondos disponibles para los afiliados: Actualmente el afiliado puede decidir un solo tipo de fondo de los tres, luego de las disposiciones dictadas por la Superintendencia el afiliado podrá distribuir su fondo de pensión en diferentes tipos de fondo.
- Obligatoriedad de la afiliación al sistema privado de pensiones de los trabajadores independientes: Será de manera obligatoria la participación de los trabajadores independientes menores a los 40 años al sistema privado de pensiones.
- Autorización de una mayor diversificación de inversiones: La cartera administrada podrá tener mayor diversificación en instrumentos de inversión de renta variable y derivados.

Puesto que Pablo Secada, jefe del Instituto Peruano de Economía denota que “la ley hace alusión a la experiencia

chilena, siendo una comparación superficial y equívoca debido a las condiciones de mercado. Por otro lado, un punto positivo es la implementación de instrumentos alternativos de inversión para la diversificación de la cartera de inversiones.”⁷

El impacto de la reforma al mercado nacional es fuerte, ya que rompe las barreras de entrada de otros competidores al mercado, puesto que una administradora de fondo de pensiones es muy costosa. Además, se intensifica el interés por el incremento de los fondos y reducir los costos fijos de las existentes.

3.3. Situación del proceso de estado de cuenta

En Profuturo AFP se identificaron los diez principales procesos de la empresa, siendo uno de ellos el proceso de emisión de estado de cuenta. Este proceso se realiza en el Banco como en la AFP, por lo que se identificará el proceso ideal para el grupo Scotiabank en el Perú.

Uno de los problemas en el servicio es el proceso de estado de cuenta, ya que la cobertura ha bajado y los costos operacionales son elevados. A pesar, de las acciones comerciales los afiliados prefieren recibir el estado de cuenta de manera impresa en vez del formato electrónico.

3.3.1. Descripción del procedimiento actual

El Scotiabank Perú tiene 3 tipos de estratos de clientes: personas, empresas y negocios brindando los servicios de préstamo, depósitos e inversión y cuentas de débito por tipo de cliente. Por otro lado, Profuturo AFP se encuentran tres tipos de cliente: los afiliados, los empleadores y pensionistas. Se conoce como afiliado a aquella persona que tiene una cuenta individualizada de Capitalización y la AFP debe lograr rentabilidad efectuando la inversión del fondo de pensiones; mientras que el empleador es aquella persona que da empleo, que se encuentra en obligación normativa mensual del pago de la comisión y el porcentaje del fondo a la AFP.

Según la normativa del gobierno peruano la AFP debe elaborar el estado de cuenta cuatrimestral para informar al afiliado sobre el estado de su cuenta individualizada.

Existen cuatro métodos para informar el estado de cuenta cuatrimestral que se encuentra normado por la SBS, el estado de

⁷ Visita: http://gestion.pe/economia/siete-cuestionamientos-economistas-reforma-spp-2008172?href=nota_rel (Noviembre, 2012).

cuenta mensual electrónica, la atención mediante agencia del estado de la cuenta individualizada y el acceso a la cuenta mediante consulta telefónica. En esta investigación, se analizará el estado de cuenta cuatrimestral físico.

El proceso actual del estado de cuenta inicia en el área de Inteligencia de Negocio y termina en el área de Marketing. Cuenta con 5 actividades básicas para su ejecución: la actualización de la categoría de los clientes en la base de datos, el diseño del estado de cuenta, generación y revisión de la información del estado de cuenta, verificación del estado de cuenta por prueba de muestreo y envío por el Courier del estado de cuenta.

3.3.2. Objetivo del estado de cuenta

El objetivo del procedimiento del estado de cuenta cuatrimestral es hacer llegar información confiable y oportuna al afiliado sobre su cuenta individualizada de capitalización y la evolución de la misma.

3.3.3. Diagrama de Procesos

En este proceso intervienen 4 áreas de diferentes Unidades Estratégicas. Se encuentra el área de Control de Cuentas de la Unidad Estratégica de Administración y Operaciones, el área de Sistemas de la Unidad Estratégica Central y el área de Experiencia al Cliente de la Unidad Estratégica de Marketing.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo del macro proceso actual de la empresa.

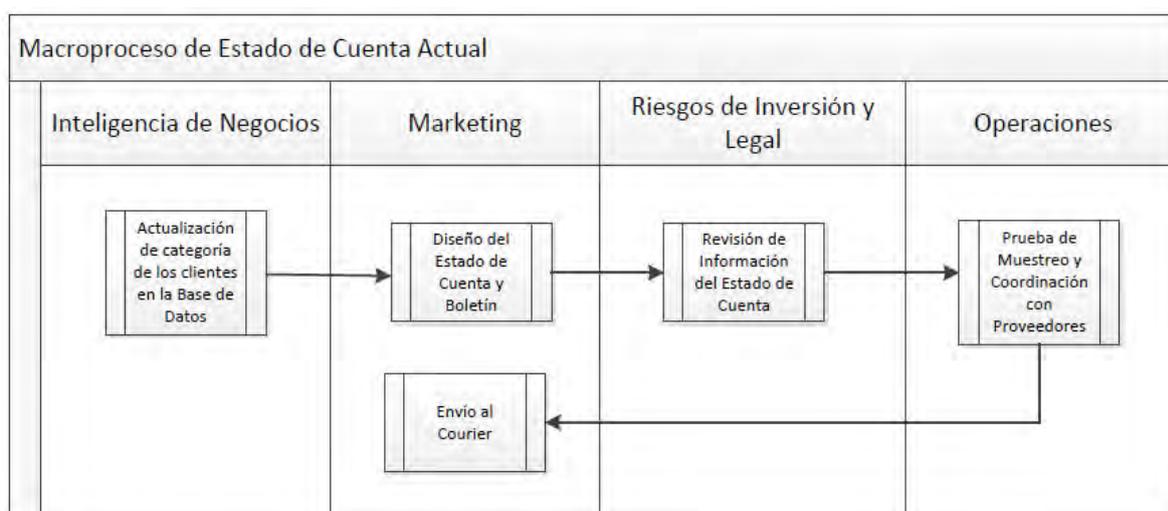


Figura 10: Macroproceso de Estado de cuenta actual en Profuturo AFP

El proceso actual inicia con la actualización de la categoría de los clientes en la Base de Datos encargada por el área de Inteligencia de Negocios, luego de ello se realiza el diseño del estado de cuenta y el Boletín Informativo de Inversiones. La información que se presentaría al afiliado sobre Inversiones se revisa por el área Legal y Riesgos de Inversión. Después se realiza la prueba de muestreo y la coordinación con la imprenta y Courier realizada por el área de Operaciones. Finalmente, el área de Marketing se encarga de controlar el envío del estado de cuenta por el Courier.

Según la información brindada por el líder del proceso de la última emisión de estado de cuenta, se generaron 13,462 estados de cuenta con duración de 36 días útiles hasta la fecha efectiva de entrega de los estados de cuenta del Courier.

3.3.4. Indicadores vigentes del proceso

Los estados de cuenta se pueden enviar de manera física o virtual. La versión virtual se envía si el afiliado prefiere este medio que el físico y llega mensualmente a su correo personal

Según la ley vigente del sistema privado de pensiones, el afiliado debe ser informado cuatrimestralmente con el estado de su cuenta. En el caso que el afiliado desee saber el estado de su cuenta mensualmente, al ser afiliado a la AFP se le pregunta si desea que se le envíe el estado de cuenta vía mail.

- a) Porcentaje de éxito de Estado de Cuenta Cuatrimestral:
El porcentaje de éxito de estado de cuenta es el indicador que mide la proporción de llegada con conformidad, es decir con firma, del estado de cuenta cuatrimestral al afiliado a la dirección indicada por el mismo. Este indicador, se ha reducido en 12.6% desde el último envío del año 2011. Como muestra el siguiente gráfico se encuentra al 85%. No obstante, este indicador en el Banco se encuentra en 94%.

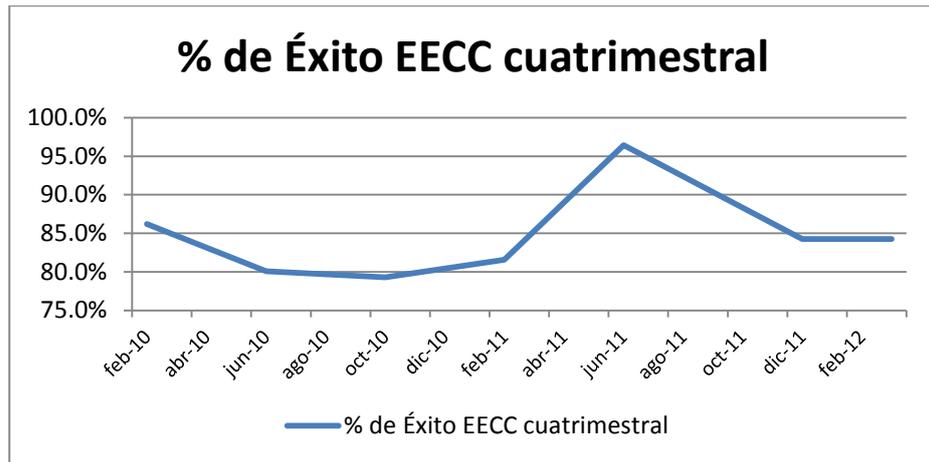


Figura 11: Porcentaje mensual de éxito de estado de cuenta

b) Porcentaje de Cobertura:

El porcentaje de cobertura mide el alcance de la llegada del estado de cuenta cuatrimestral en la extensión territorial de la misma, ésta se encuentra en 86% de cumplimiento, la cual también se ha reducido del año anterior en 1%. Teniendo como mayor cumplimiento histórico, con 98.5%, en octubre del año 2010. Para el Banco, se encuentra en 92%.

A partir de la figura 1, donde se encuentra el éxito del estado de cuenta del Scotiabank en promedio del último año 89.74%, mientras que el de Profuturo AFP 86.64%. Además la tendencia del último año del Scotiabank es ascendente, mientras que la de Profuturo AFP permanece constante en los últimos meses.

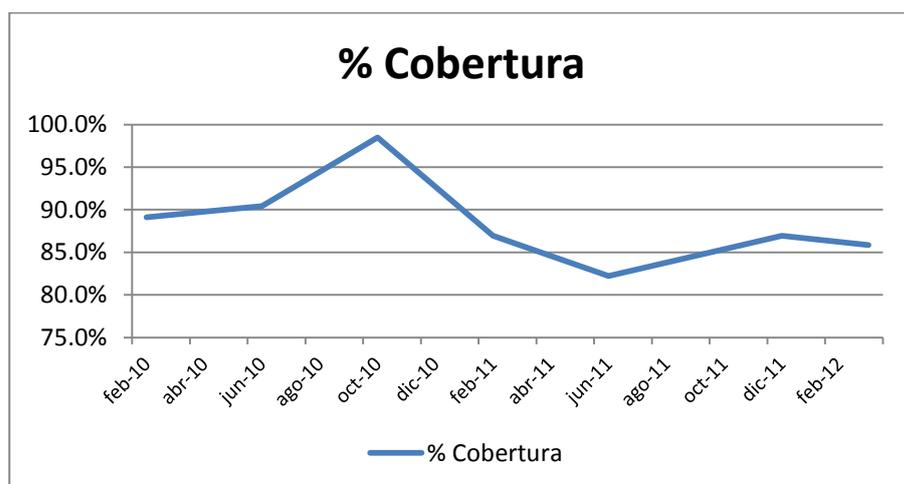


Figura 12: Porcentaje mensual de cobertura con el envío de estado de cuenta

c) Rebotes:

El porcentaje de rebotes de envío de estado de cuenta mide aquellos casos que tuvieron problemas en la entrega de estado de cuenta y regresaron a la oficina central para ser nuevamente enviados con o sin justificación. Por ejemplo, algunas razones son los errores de dirección, el afiliado ya no vive en el domicilio declarado en el hoja de afiliación, etc. Según la última emisión, en el mes de marzo de este año, se encuentra en 13%. Este valor es menor que el promedio del año anterior, el cual es 14.6%.

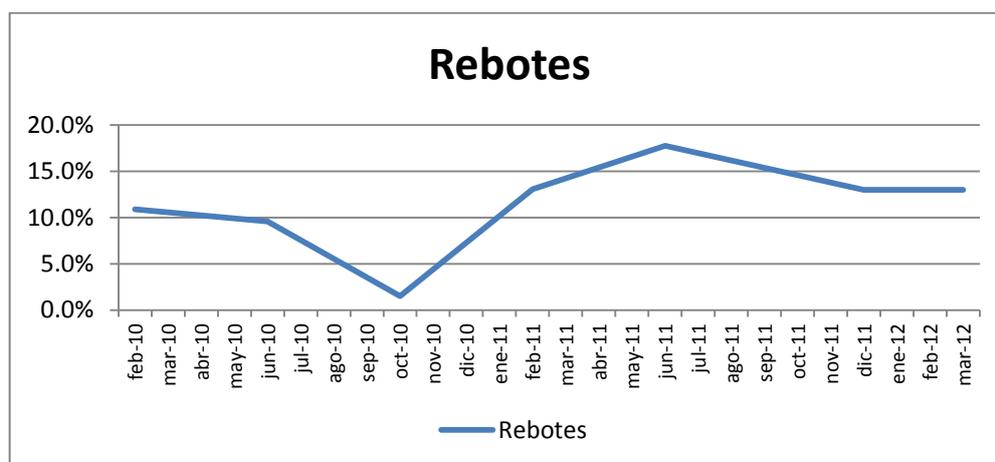


Figura 13: Porcentaje mensual de rebotes de envío de estado de cuenta

En el rediseño propuesto se reducirá el porcentaje de rebote, debido a que se realizará el cruce de las direcciones que se mantiene en el banco con los clientes que tienen los dos productos del grupo. Sabemos que se encuentra mayor el porcentaje de éxito del banco, lo que se reflejará en los dos indicadores: una reducción en el porcentaje de rebotes y un alce cercano del porcentaje de éxito del estado de cuenta.

Capítulo 4

La propuesta de Rediseño

4. El Rediseño en el proceso de estado de cuenta

Al ponernos en el lugar del cliente, su interés se encuentra en revisar en una sola vista la situación de la tarjeta de crédito y su fondo de pensiones mensualmente. En el caso tenga mayor interés de sus abonos mensuales, puede revisar el estado de cuenta del producto de la administradora de fondo; ya que el sobre contendrá los dos estados de cuenta en el envío cuatrimestral.

La primera fase del proceso es la actualización de la categoría de clientes en la base de datos, para aquellos que son los clientes Dúo se debe de solicitar la actualización de la base junto con el banco para el reconocimiento de los mismos. En esta etapa se puede dimensionar el número de clientes que se remitirán al banco.

En la siguiente fase, el analista de producto de afiliados realiza el cronograma de actividades y se gestionan los cambios normativos. Seguidamente se coordina el diseño del Estado de Cuenta y sobre con el proveedor, donde se utilizará un solo tipo de sobre para el estado de cuenta de tarjeta de crédito y el boletín informativo en caso se decida emitirlo.

Luego, se realiza la revisión de la data por el área de Marketing, la sección de Control de Cuentas en el área de Administración y Operaciones y finalmente el área de Legal. Esta última área debe de validar todo informativo que se entregue al cliente en caso exista alguna disyuntiva normativa. Se decidió eliminar la verificación del área de Riesgos de Inversión, debido a que desde los inicios de la ejecución de este procedimiento en la parte posterior se encuentra un informativo sobre la

situación de los tres fondos donde el área de Inversiones comenta sobre los últimos acontecimientos importantes en el ámbito económico mundial y cómo ello repercute en cada uno de los fondos. Este informe recién se validaba en esta etapa, pero se tomó la decisión con el área de Inversiones que revisarán el informe antes del inicio de esta etapa y que la validación del área de Riesgos de Inversión será fuera del proceso de emisión de estado de cuenta. Dando lugar a solamente anexar el entregable final del informe de inversiones sin poder retrasar el proceso en este paso.

Se encuentra un punto crítico de control, el cual es la validación del estado de cuenta mediante una prueba de muestreo antes de las pruebas de impresión de los estados de cuenta. Después se realiza el muestreo del proveedor donde se absuelven los últimos errores. Luego se genera la data final que se le entrega al proveedor en un CD, dando lugar a la firma de la Constancia de Confidencialidad, que certifica un acuerdo de confidencialidad de la información entregada al proveedor.

Como última fase, se encuentra la etapa de la aprobación de la sección de Experiencia al Cliente del área de Marketing a la prueba de impresión para la identificación de los clientes Dúo como punto de decisión, que puede encauzar el trabajo a lo largo de varios procesos simples. Los clientes Dúo irán al banco para su aprobación, mientras que los clientes mono producto del fondo de pensiones para Profuturo y los monoproducto de tarjeta de crédito para el banco. Seguidamente se genera el archivo por los tipos de clientes. El courier se encarga de la codificación y reordenamiento por zona geográfica y la impresión de los estados de cuenta. En este punto se añade el código de barras para la identificación del envío.

Finalmente, luego del envío de los estados de cuenta de los dos tipos de clientes: mono y dúo, aquellos estados de cuenta que no hayan sido entregados y que se encuentren identificadas las justificaciones de rebote se entregan al área de Marketing. Se realiza el procedimiento de Destrucción de los estados de cuenta no entregados, siendo firmado por el proveedor y las dos empresas.

4.1. Evaluación de Cambios

Como parte de la evaluación de cambios de esta investigación, se mostrará las afectaciones en el proceso, producto final y estrategia de la empresa.

4.1.1. Procesos

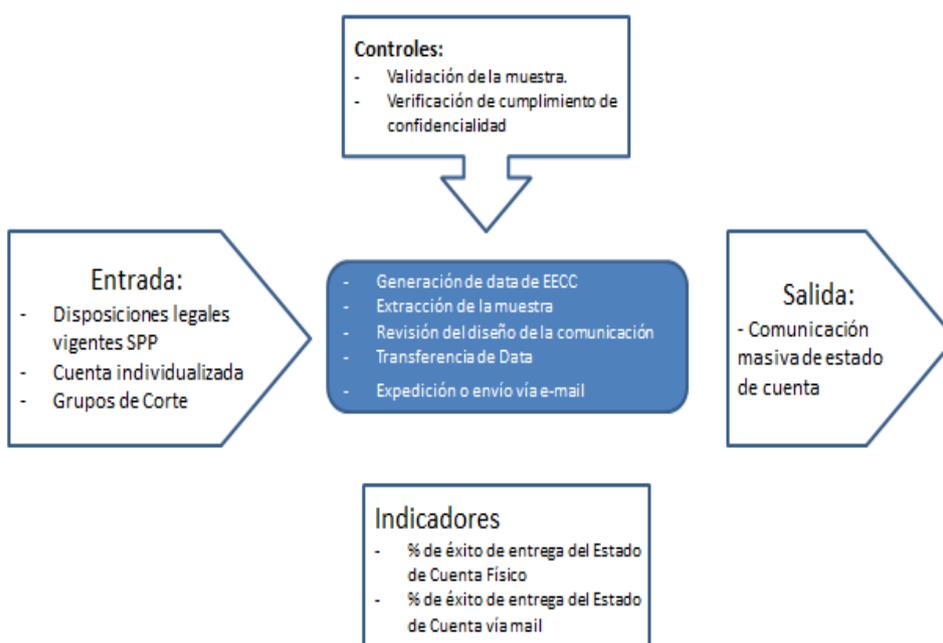


Figura 14: Diagrama de Caracterización del Proceso de Estado de Cuenta

El diagrama de caracterización del proceso de estado de cuenta actual se encuentra los principales requisitos asociados al proceso dividido por los siguientes ámbitos:

- a. **Entrada:** Para iniciar el proceso es necesario el reconocimiento de las disposiciones legales vigentes, las cuentas individualizadas de los afiliados y los grupos de corte de los afiliados. Se anexará como ingreso al proceso el corte de los clientes preferentes para el producto dúo.
- b. **Actividades:** Se realizarán las acciones de generación y transferencia de la data, la extracción de la muestra, la revisión del diseño de la comunicación. Además el cruce de la data de los clientes preferentes como el ingreso al proceso en el flujo determinado.
- c. **Salida:** La comunicación masiva de los estados de cuenta de la AFP y el estado de cuenta Dúo de la tarjeta de crédito y la AFP.
- d. **Controles:** Se mantendrá la validación de la muestra y la verificación de la confidencialidad de la información con el proveedor.

- e. Indicadores: Como métricas de control se encontrará el porcentaje de éxito de entrega del estado de cuenta físico y vía mail, el cual sería por el individual y otro por el producto dúo.
- f. Mecanismos: Se utilizará la información del sistema transaccional sobre el estado de cuenta de los afiliados.

4.1.1.1. Cambios en los formatos de estados de cuenta

Actualmente el estado de cuenta de la tarjeta de crédito cuenta con cuatro partes principales:

- A. Información Principal sobre la cuenta: Se encuentra la línea de crédito, la línea de crédito disponible para compras, la disposición de efectivo, el plan de financiamiento y el capital en mora.
- B. Detalle de consumos: Se enumera las transacciones, pagos y movimientos realizados en el mes del cliente
- C. Pago Total/ Pago Mes: Se detalla el pago total al cliente según a la suma del saldo anterior, las compras y disposiciones de efectivo, las comisiones, los intereses y los pagos efectuados.
- D. Resumen: Se encontrará el mensaje, dónde se comunica el interés para el cliente, el total de puntos de Scotiabank, las cuotas de los próximos y el cuadro resumen de aportes al fondo de pensiones del cliente hasta la fecha de cierre del mes en mención.

La propuesta cambia el estado de cuenta mensual al anexar un cuadro resumen del estado del fondo de pensiones del cliente, mientras que para el estado de cuenta cuatrimestral se enviará los dos estados de cuenta: tarjeta de crédito y estado de cuenta cuatrimestral del fondo de pensiones. Este diseño se encuentra en el anexo 1.

El cuadro resumen del estado del fondo de pensiones se envía al banco para la revisión por Marketing y envío al Courier del cd aprobado.

Actualmente se usan dos formatos de sobre diferente para envío al cliente. Se permanecerá con el formato de sobre 33x44 cm anexando el logotipo de Profuturo AFP.

4.1.1.2. Cambios en el proceso de estado de cuenta

Se presenta de manera resumida los cambios principales en el proceso de estado de cuenta:

Tabla 2: Detalle de Cambios en el proceso

Cambios	Procedimiento Antigo	Nuevo Procedimiento	Justificación
Aprobación por el área de Riesgos de Inversión.	Aprobación existente luego de la aprobación del área Legal.	Paso eliminado	Exceso de aprobación para el producto.
Identificación de clientes Dúo entre Scotiabank y Profuturo.	Paso no existente.	Paso agregado.	Nueva importancia entre las dos empresas para el cruce de información.
Dimensionamiento del flujo de proceso.	5 días.	6 días.	Cambios en el producto final.
Unificación de envío de EECC de tarjeta de crédito y fondo de pensión.	Paso no existente.	Paso agregado.	Valor añadido para el control de dos productos por el cliente.
Diferentes parámetros y	Ejecución del procedimiento	Alineamiento del cálculo	Consistencia

cálculos para los EE CC.	o por costumbre.	de los afiliados.	a de la data.
--------------------------	------------------	-------------------	---------------

Se propone uniformizar el formato de estado de cuenta de dos productos del grupo: el estado de cuenta de la tarjeta de crédito y el estado de cuenta del fondo de pensiones.

Se ha identificado que el 19% de clientes de Profuturo cuentan con los dos productos, por lo que se propone el proceso de unificación de la misma para la presentación hacia los clientes identificados en el siguiente estado de cuenta cuatrimestral.

La estructura del proceso propuesto se encuentra de manera en que los proveedores y los clientes planifiquen y programen juntos su respectivo trabajo. A continuación se presenta el diagrama de flujo propuesto de cambio para el proceso:

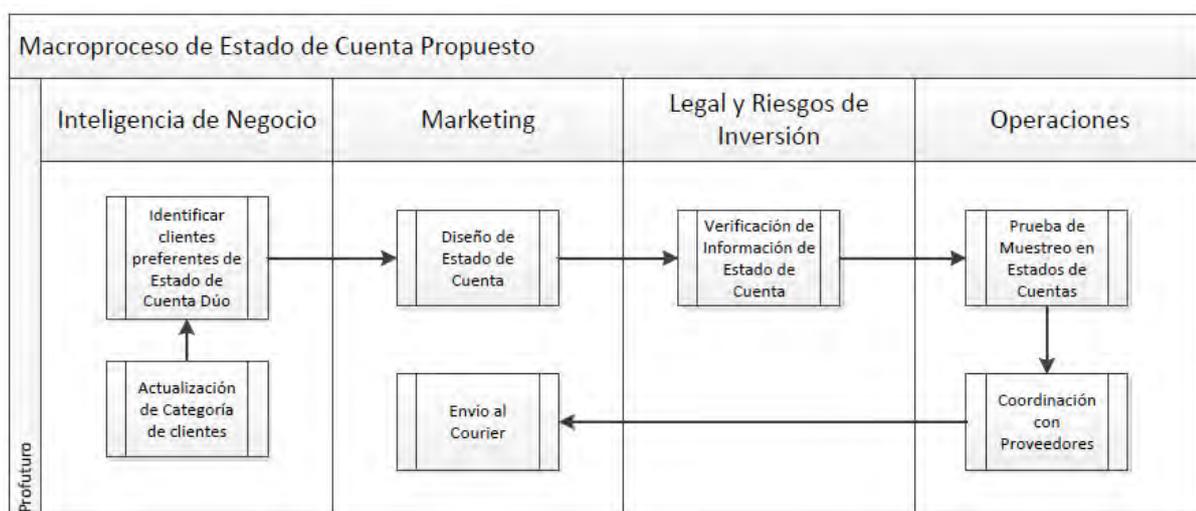


Figura 15: Macroproceso del Estado de Cuenta propuesto

4.2. Identificación de ahorros estimados ante mejoras

En los gastos de servicios operativos del año anterior se ejecutó el 22% en el costo de mensajería y courier, siendo los meses de envío del estado de cuenta en abril, junio, agosto y diciembre.

La propuesta reduce el costo directo de mensajería y courier de los meses mencionados al asumir el banco a aquellos afiliados que acepten la propuesta de empaquetización de los dos productos, ya que saldrían como parte del costo del proceso de emisión de tarjeta de crédito.

Según el análisis de costos de la iniciativa presenta un ahorro anual de S/. 1, 684, 914. Esta suma se ejecutaría si los clientes identificados mantengan los dos productos.

En el Anexo 3, se presenta los costos mensuales de dicha simulación. Se tuvo en cuenta los gastos del año anterior en la empresa Profuturo por dicho proceso.

4.3. Indicadores propuestos

Para asegurar el cumplimiento de la expectativa del cliente Dúo se realizará una encuesta sobre la satisfacción del cliente ante el nuevo formato del estado de cuenta cuatrimestral vía web.

De igual manera, se mantendrán los indicadores de cobertura, éxito, rebotes y un nuevo indicador de control, el cual es la medición de los afiliados con estado de cuenta despachadas con atraso por cada proveedor.

Además se puede controlar el número de días de atraso promedio en el envío de estado de cuenta para los afiliados que presenten atrasos.

4.4. Definición de criterios de decisión de implementación

Se limita los criterios de decisión para analizar la ejecución del proyecto en el tema estratégico, financiero y operativo.

4.4.1. Criterio Estratégico

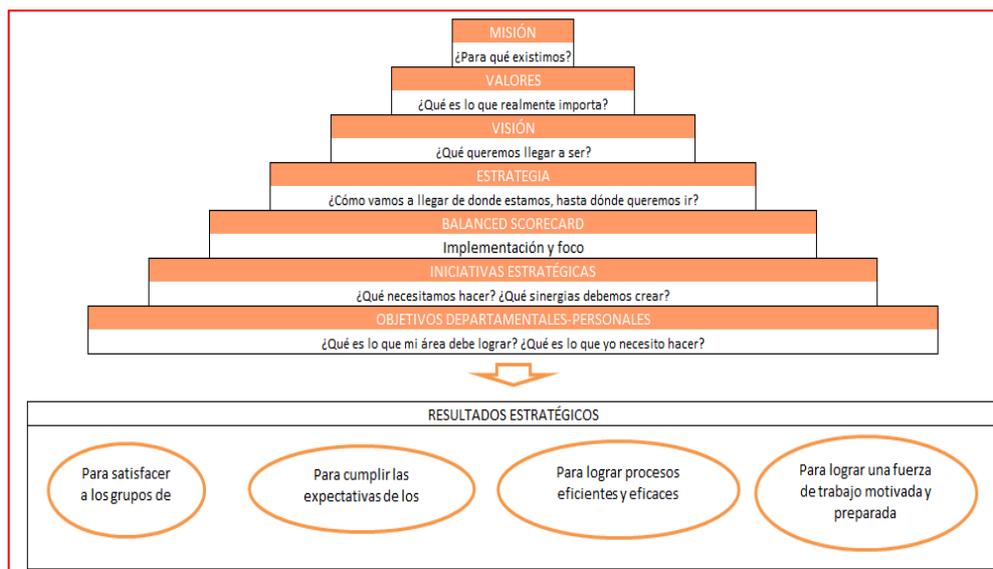


Figura 16: Pirámide del alineamiento de una empresa hacia la estrategia

Según el gráfico anterior, a partir de la estrategia hacia los objetivos departamentales y personales se encuentra la brecha que responde hacia la realización de los proyectos y la medición de indicadores de la empresa que responderán a la estrategia de la empresa. Este año la compañía Profuturo tiene como base de su pirámide la generación de Sinergias Corporativas entre las empresas del grupo Scotiabank, donde el proyecto de rediseño cumple con esta expectativa.

Además se encuentra como parte de la estrategia reducir el ratio de Costo/Ingreso, que influiría la ejecución del ahorro del proyecto de S/. 1, 684, 914 nuevos soles. Se estima que aumentaría en el año de ejecución un 0.8% en el costo/ingreso.

Actualmente existe una necesidad de la organización, la cual es adecuar la empresa hacia la reforma del sistema privado de pensiones. Estos cambios podrían abarcar mucho tiempo de los trabajadores de la empresa, por lo que se recomienda que se realice este proyecto, luego de la adaptación de los cambios de la reforma en la empresa o se defina el alcance de la misma en las diferentes áreas responsables de este proceso en la empresa.

	Aspectos Internos	Aspectos Externos
Beneficios Operacionales	Gestión de Operaciones: Productividad, eficiencia operacional, reducción de costos, reducción de desperdicios, gestión de documentación, innovación y diseño de producto, gestión de inventarios.	Clientes: satisfacción de clientes, servicio al cliente, reducción de quejas, entrega, confiabilidad y lealtad.
Beneficios Empresariales y Estratégicos	Eficacia Organizacional: Aspectos financieros, eficacia interna, control interno, liderazgo para la calidad.	Aspectos de Marketing: ventas, imagen, exportaciones.
	Gestión de Recursos Humanos: Entrenamiento y conciencia, comunicación, motivación, clima laboral y satisfacción del trabajo, organización del trabajo.	Competitividad en el mercado: participación del mercado, ventaja competitiva
Dificultades y efectos generalizados	Burocracia, falta de movilización, integración superficial del standard.	Falta de confianza
Factores de Contingencia	Motivación para adoptar el standard, tamaño de la organización, compromiso interno.	Presiones externas, posición geográfica.

Figura 17: Categorización de las variables de impacto en la efectividad organizacional mediante proyectos de mejora y certificación de ISO 9000⁸

De cualquier manera, según la figura anterior el impacto de este proyecto brindaría un beneficio operacional en la empresa como también en el recurso humano en adoptar el estándar de trabajo y compromiso de mejorar el servicio al cliente.

4.4.2. Criterio Financiero

Para la evaluación financiera, existen métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. En este proyecto se utilizaron el VAN y TIR.

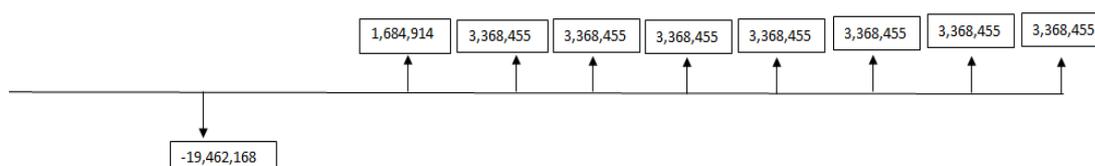


Figura 18: Diagrama de flujo de efectivo

“El Valor Actual Neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”⁹ En este proyecto es S/. 2, 474, 607 miles nuevos soles, luego de 8 años de la inversión en el proyecto. En este caso el único desembolso es la

⁸ Boiral, Oliver (Canadá, 2012) “ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review”

⁹ Baca Urbina, Gabriel (México, 2010) Evaluación de Proyectos. Sexta Edición.(p. 182)

inversión inicial en el año cero, mientras que se utilizó un COK de 3%.

El monto de S/. 19, 462,168 es la inversión del costo del proyecto en el año de ejecución, mientras que el flujo de ingreso es el ahorro estimado del presupuesto de los costos directos de la emisión de estado de cuenta. En los últimos años estimados se ve un aumento del ahorro estimado, debido a que se estima que habrá un aumento de clientes Dúo.

Por otra parte, “la tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero, siendo la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”¹⁰. La TIR es 6% en el proyecto.

Finalmente, se propone realizar el proyecto, ya que se encuentra un VAN positivo y una tasa de descuento mayor a cero.

4.4.3. Criterio Operativo

Se generó un modelo en el programa de simulación Ithink®¹¹ para estimar el costo total de envío de los productos por separado y otro, con el envío de los productos en un solo.

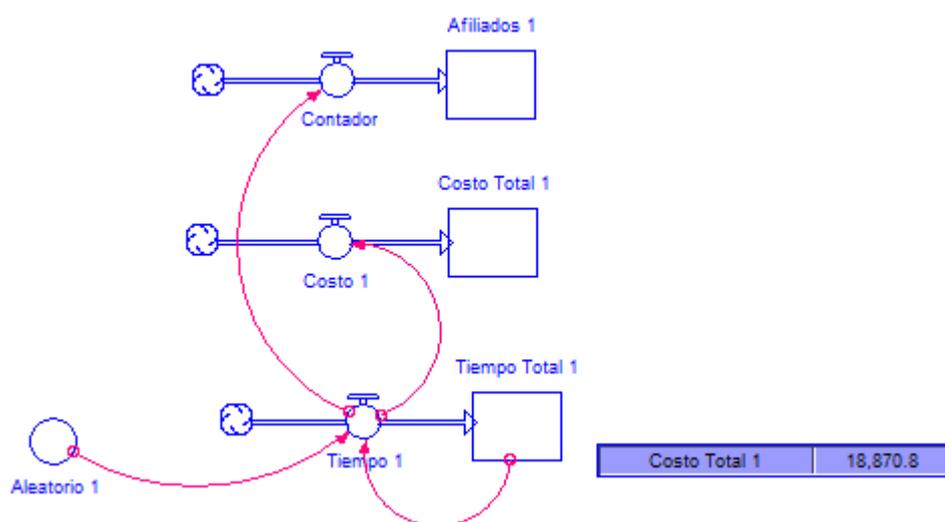


Figura 19: Elaboración del modelo de envío de los productos por separado en el software Ithink

Se utilizó la distribución de probabilidades de Días de retraso en envío del documento, con base en la estimación de logro del envío

¹⁰ Baca Urbina, Gabriel (México, 2010) Evaluación de Proyectos. Sexta Edición.(p. 184)

¹¹ Isee Systems Inc. 2013.

de los productos por separado y los productos empaquetados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 3: Distribución de Probabilidad Modelo Envío por separado

Días de retraso con envío de un sólo producto	Probabilidad
22	< 0.05
15	0.05- 0.15
14	0.15 – 0.45
10	0.45 - 0.75
8	0.75 - 0.95
5	0.95 - 0.99

Tabla 4: Distribución de Probabilidad Modelo Empaquetado

Días de retraso con envío de dos productos en uno	Probabilidad
14	<0.10
12	0.10 – 0.30
10	0.30 – 0.70
5	0.70 - 0.90
3	0.9 - 0.99

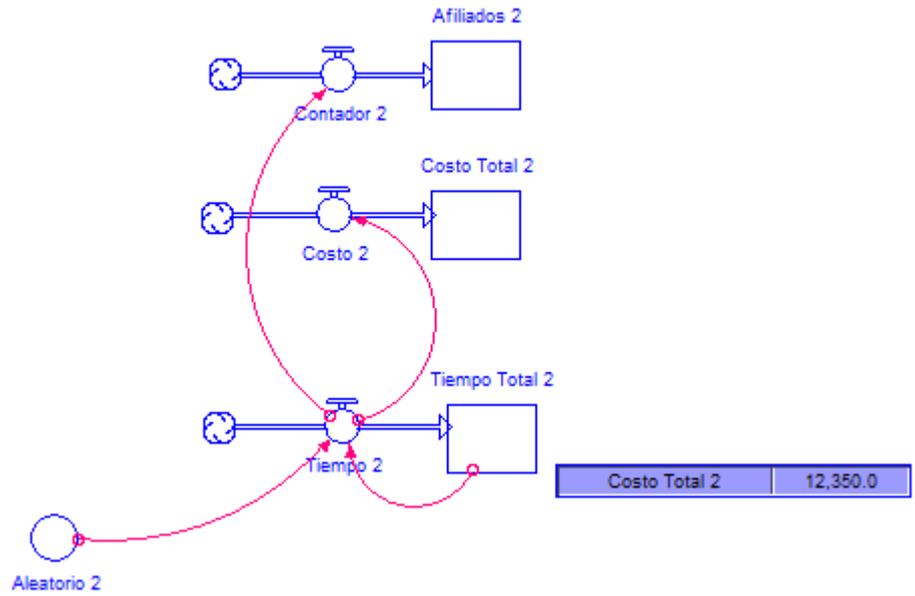


Figura 20: Elaboración del modelo de envío de los productos por separado en el software Ithink.

Según los resultados en el modelo simulado, se concluye que el modelo de empaquetización es menos costoso que el primero, con una variación alrededor del 35% del costo total del proceso.

A continuación se presenta la gráfica de comparación entre los dos modelos simulados con el software Ithink, en la cual se puede ver que no se llega a cruzar los costos en las diferentes simulaciones, por lo que el modelo de empaquetización es en diferentes escenarios más ahorrativo.

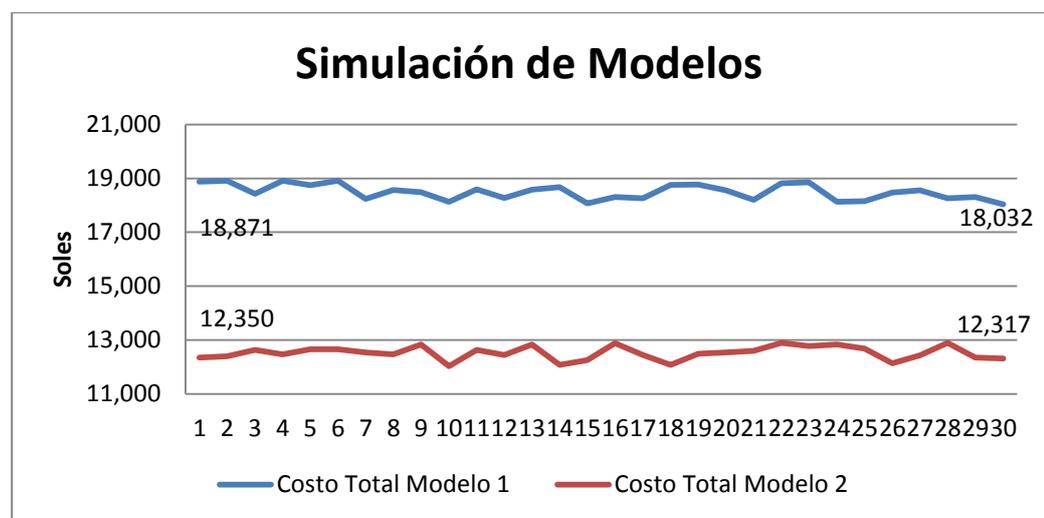


Figura 21: Gráfico de comparación de costos entre los modelos

Capítulo 5

El proyecto de Implementación de Rediseño

5. Plan de Implementación

El plan de implementación se definirá como un proyecto bajo el estándar de Gerencia de Proyectos que propone el Project Management Institute que agrupa las siguientes áreas de conocimiento en el siguiente gráfico.

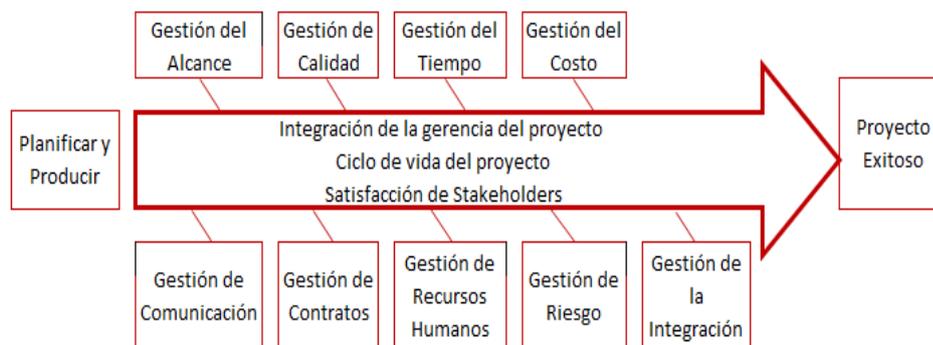


Figura 22: Áreas de conocimiento de un proyecto

Este método de trabajo permite gestionar de manera transversal las diferentes etapas del proyecto, logrando una retroalimentación para el equipo de trabajo en las mismas y brindar soluciones rápidas para lograr el éxito del proyecto.

En la etapa de Inicio de Proyecto, se incluye la definición del Acta de Constitución, que se encuentra en el anexo 5 y la identificación de los interesados, los cuales son los líderes estratégicos de Operaciones y Marketing, el líder de Experiencia al Cliente, el líder del Sistemas, el líder de Planeamiento Estratégico, el líder de Marketing del Banco y el líder de Operaciones del Banco.

A continuación, se detalla por grupo de proceso del estándar del PMI, la etapa de Planificación del proyecto.

5.1. Plan de Gestión de Integración del Proyecto

Como parte de la planificación del proyecto se delimita el uso de los formatos de seguimiento de proyecto trimestral que se utiliza en Profuturo AFP, junto con el cumplimiento de las políticas actuales de la empresa en el proceso de estado de cuenta y seguimiento de control de gestión en la empresa.

La gestión de cambios se realizará mediante el control en las reuniones de seguimiento de los entregables en todo el desarrollo del proyecto, donde se definirán planes de trabajo específicos que seguirán las actividades establecidas en el cronograma. Solamente se realizarán aquellos que se encuentren con la aprobación del líder de proyecto y el líder estratégico de Marketing.

Se permitirá solamente aprobar los cambios que serán adicionados a las líneas base del proyecto.

5.2. Alcance de la propuesta

Se recopilaron los requisitos de la propuesta, los cuales son los siguientes:

- Realizar el empaquetado del estado de cuenta de la tarjeta de crédito y el fondo de pensión del cliente.
- Reducir los costos en los procesos de la compañía.
- Diferenciación de servicios hacia los clientes preferentes del Grupo Scotiabank.
- Realizar una sinergia con el banco y la empresa para lograr mejoras efectivas para las dos entidades.
- Aumentar el compromiso individual del cliente mediante la satisfacción del mismo, dando lugar a una diferencia en el comportamiento del cliente a ser más leal a los dos productos.

Luego de ello, el alcance del proyecto es realizar el primer empaquetado del estado de cuenta de la tarjeta de crédito y el fondo de pensión del cliente. En este caso, el producto es el estado de cuenta con confiabilidad de información de los dos productos y la entrega a los afiliados.

5.3. Gestión de Tiempo

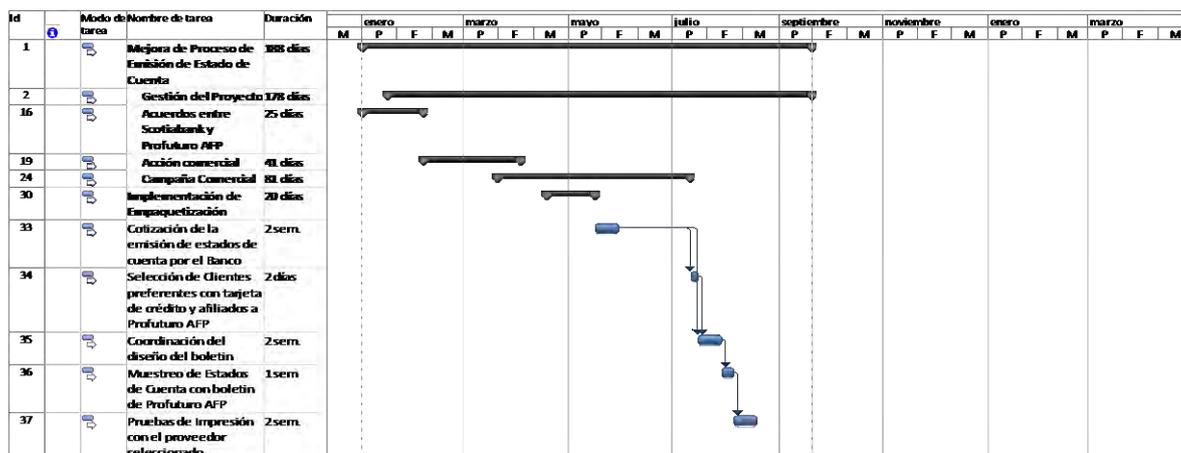


Figura 23: Diagrama Gantt del proyecto

Se generó la estructura de desglose de trabajo en el anexo 6, donde se encuentra de manera detallada las actividades que se realizarán para la implementación del proyecto. En la figura 23 se encuentra un corte del diagrama de Gantt como medio para la planificación y seguimiento del proyecto en toda su trayectoria. Dando lugar a una estimación de duración de 188 días.

La ruta crítica es la serie de tareas que se deben completar a tiempo antes de la fecha fin del proyecto. Por ello, si se desea reducir la duración de los proyectos para que afecte la fecha fin del proyecto, se deberá modificar las actividades de la ruta crítica. En este proyecto la ruta crítica es desde el acuerdo entre Scotiabank y Profuturo AFP con la acción comercial a seguir para los dos productos, hasta el fin del proyecto como estimación de duración de 6 meses. En el anexo 7, la ruta crítica se encuentra sombreada de color rojo.

La duración estimada del proyecto es 188 días, sin contar feriados, divididas por 4 entregables específicos: el primero, los acuerdos entre Scotiabank y Profuturo AFP que tiene una duración estimada de 25 días. Seguidamente, la acción comercial que constará por 41 días. Posteriormente, la campaña comercial 81 días e internamente en este transcurso de tiempo la implementación de la empaquetización entre las dos empresas. Estas duraciones junto con la precedencia de actividades para las mismas se encuentran en el Anexo 5.

A continuación se detalla mediante una descripción las principales actividades del proyecto, las cuales se encuentran en la ruta crítica del proyecto:

Tabla 5: Detalle de tareas del proyecto.

Tarea	Descripción	Responsable
Revisión del procedimiento de estado de cuenta entre las dos empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis entre las dos áreas de Marketing sobre el diagrama de flujo del nuevo procedimiento de estados de cuenta. ▪ Realizar los cambios relevantes al proceso y la comunicación del cambio a las áreas involucradas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Marketing del Scotiabank. ▪ Analista de Estado de Cuenta de Profuturo.
Consulta de acción a SBS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión del área de Legal ante algún incumplimiento legal. ▪ Enviar un comunicado formal ante la entidad regulatoria sobre la acción a tomar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Producto ▪ Área de Legal
Identificación de los clientes preferentes de los dos productos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento mediante consulta a la base de datos de los clientes que pertenezcan a los dos productos: tarjeta de crédito del Scotiabank y fondo de pensión en Profuturo. ▪ Categorización de los clientes y tiempo de retención en las dos empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Inteligencia de Negocio ▪ Analista de Estado de Cuenta.
Propuesta de Acción Comercial de ahorro con Scotiapuntos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación mediante Business Case de la acción comercial junto con una bonificación de Scotiapuntos a los clientes que acepten la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Marketing del Scotiabank. ▪ Analista de Producto de Profuturo.
Aprobación de Jefatura de Marketing de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión y aprobación de la propuesta de business case y plan de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder de área de Experiencia al Cliente.

Scotiabank y Profuturo.	acción comercial por los responsables indicados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder Estratégico de Marketing & Servicios de Profuturo. ▪ Líder de área de Marketing del Scotiabank.
Aprobación de Planeamiento Estratégico del Scotiabank y Profuturo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión y aprobación de la propuesta de business case por el área de Planeamiento Estratégico en las dos empresas ▪ Verificación de alineamiento estratégico de la propuesta para la aprobación de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Planeamiento Estratégico de Profuturo. ▪ Analista de Planeamiento Estratégico del Scotiabank. ▪ Líder de sección de Planeamiento Estratégico del Scotiabank. ▪ Líder de sección de Planeamiento Estratégico de Profuturo.
Creación de la Campaña Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar la campaña comercial ante los clientes preferentes. ▪ Crear el mensaje de la campaña destacando el interés por los clientes en la mejor categorización. ▪ Estudio del uso en diferentes medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Producto. ▪ Analista de Marketing del Scotiabank.
Lanzamiento de la Campaña Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicio de campaña publicitaria para incentivar el ingreso de los clientes al nuevo formato. ▪ Realizar llamadas a la cartera de los posibles clientes interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operadoras de Centro de Contacto.
Selección de clientes preferentes y afiliados de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la información de los clientes que aceptaron 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Inteligencia de Negocio.

Profuturo AFP	<p>la acción comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cruce de información de los clientes entre las dos empresas. ▪ Comunicación vía mail de cambio de formato del estado de cuenta a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Producto.
Coordinación del diseño de boletín	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar diseño de formato del boletín informativo en caso de que se anexe a la comunicación al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Estado de Cuenta.
Muestreo de Estados de cuenta con boletín	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prueba de muestreo mediante verificación de los datos que se encuentra en la base para imprimir como en el sistema. ▪ En el caso exista un error en la base de uno de los cliente se verifica, corrige y se genera la incidencia. Además de revisar nuevamente la base de clientes que se encuentra para imprimir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista de Estado de Cuenta de Profuturo. ▪ Analista de Marketing del Scotiabank. ▪ Courier. ▪ Analista de Sistema. ▪ Líder de Desarrollo y Tecnología.
Pruebas de Impresión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación de impresión de estados de cuenta con el proveedor elegido como imprenta. ▪ Aprobación de Marketing para imprimir el paquete completo de estados de cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprenta. ▪ Analista de Estado de Cuenta. ▪ Líder de Experiencia al Cliente.
Emisión de Estado de Cuenta por proveedor y empaquetización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emisión del paquete de estado de cuenta y empaquetización por la imprenta en el sobre 33x44 cm. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprenta.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserción de código de barras a los envíos de estado de cuenta. 	
Envío de Estado de Cuenta por proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución de estados de cuenta mediante el Courier asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Courier. ▪ Líder de Sección de Administración de Cuentas. ▪ Analista de Estado de Cuenta.
Dstrucción de Estados de Cuenta no entregados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquellos estados de cuenta que no llegaron a su destino. Se informa a la empresa la razón indicada por el cartero. Por ejemplo, error en el destinatario, etc. ▪ Se genera un acta como constancia del listado de los estados de cuenta a quemar en la que se presenta la conformidad por las dos partes para destruir los estados de cuenta. ▪ El Courier y la imprenta destruye los cd con la información de los clientes recibidos por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Courier. ▪ Líder de área Experiencia al Cliente. ▪ Líder de Sección de Administración de Comunicaciones.

5.4. Gestión financiera del proyecto

Para estimar los costos del proyecto se utilizó el método presupuestario, para tener mayor control mediante la ejecución mensual del presupuesto del área. En el anexo 4 se encuentra el presupuesto del proyecto, en el cuál se tuvieron en cuenta los costos estimados de las actividades individuales a fin de establecer una línea base de costo en personal, pagos a los proveedores de mensajería e imprenta. Esta línea base es de S/. 26, 222, 226. En este monto se encuentra la contingencia de 15% ante imprevistos con los proveedores u otro riesgo en el proyecto.

Mediante la línea base de costo se supervisará mensualmente el rendimiento general del costo del proyecto.

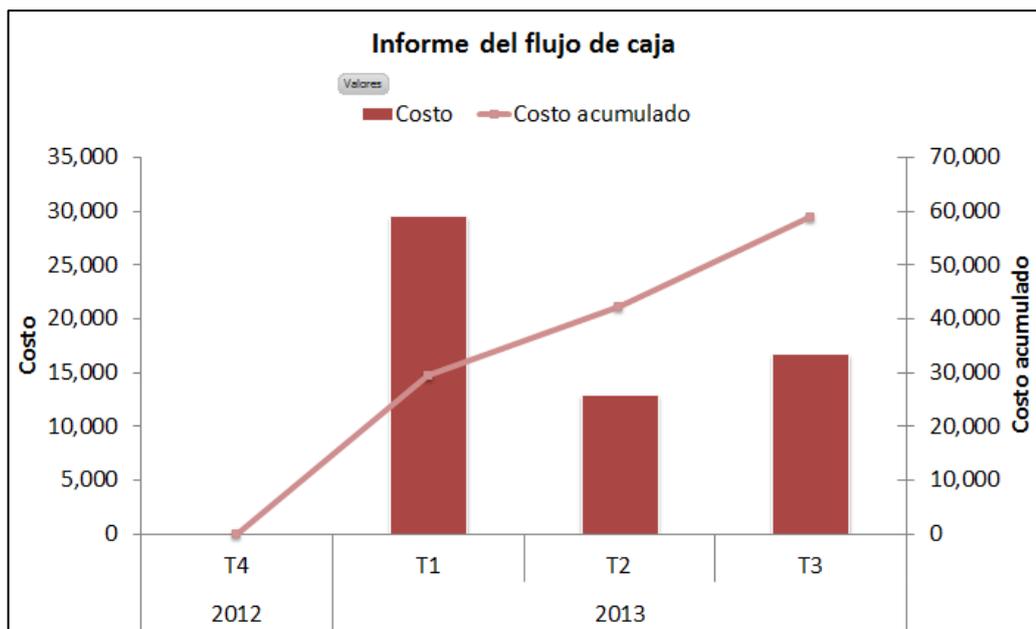


Figura 24: Informe de flujo de caja del proyecto

El gasto del 50% del presupuesto del proyecto será en el primer trimestre del año con S/. 29,456, seguidamente de S/. 12, 848 en el segundo trimestre y S/.16, 612 en el tercer trimestre. Por tanto, se gastará S/. 58, 916.

5.5. Gestión de Recurso Humano

Para este proyecto la estructura de la organización se encuentra de manera funcional con apoyo de otras áreas como Sistemas e Inteligencia de Negocio. La dedicación a este proyecto será de manera parcial. Actualmente las dos empresas cuentan con los recursos de personal con la experiencia para desarrollar el proyecto.

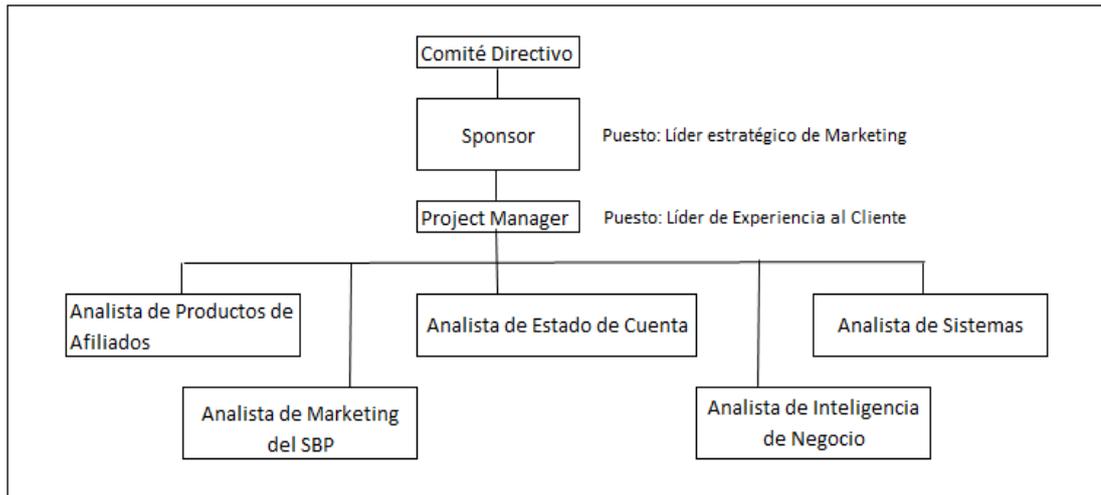


Figura 25: Organización del Recurso Humano en el proyecto

Según la matriz de asignación anterior el personal puede tomar un rol diferente según la fase del proyecto, como participante, aprobador, verificador, responsable, informado y/o supervisor. Esta identificación brinda una rápida visión de la dedicación del proyecto por cada participante.

Personal por Fase	Fases		
	Acuerdo entre Empresas	Campaña Comercial	Implementación
Gerente de Proyecto	R	S	R
Analista de Producto de Afiliados	P	R	P
Analista de Marketing Scotiabank	P	R	P
Analista de Estado de Cuenta	P	P	S
Analista de Sistemas		I	P
Analista de Inteligencia de Negocio		P	P
Sponsor: Líder Estratégico de Marketing Courier	A,V	A	I
			P

Figura 26: Matriz de asignación de responsabilidades del equipo del proyecto

Disponibilidad de Recursos	
Puesto	Horas de Trabajo (Horas- Hombre)
Líder de Area de Experiencia al Cliente	312
Analista de Estado de Cuenta	520
Analista de Productos	472
Imprenta	160
Courier	136
Lider de Seccion de Adm. De Comunicaciones	96
Líder de Desarrollo y Tecnología	4
Analista de Sistemas	40
Analista de Marketing SBP	440
Analista de PE SBP	80
Analista de PE	80
Operadora de Centro de Contacto	320
Analista de Inteligencia de Negocio	128
	2,788

Figura 27: Disponibilidad de Recursos Humanos

Según la disponibilidad del recurso humano, los puestos más dedicados al proyecto serán los analistas del área de Marketing. Dando lugar a que el líder con mayor dedicación sea el del área de Experiencia al Cliente.

A continuación, se detallará las funciones según el rol del participante como también la dedicación al proyecto si será parcial o a tiempo completo. Recordemos que el proyecto durará alrededor de un año.

Tabla 6: Detalle de funciones por puesto

Puesto	Funciones	Dedicación al proyecto
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de obtener presupuesto para el proyecto. ▪ Aprobación del caso de negocio del proyecto y el acta de proyecto. 	Tiempo parcial
Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar proyecto en las diferentes etapas del proceso bajos los principios del PMI. ▪ Gestionar los costos del proyecto. ▪ Realizar seguimiento al proyecto. 	Tiempo completo
Analista de Producto de Afiliados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar con el área de Legal las posibles restricciones ante el proyecto. ▪ Generar y realizar el seguimiento a la propuesta de acción comercial. 	Tiempo completo

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar la selección del Courier. 	
Analista de Estado de Cuenta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar el proceso de generación de estado de cuenta con el cambio generado por el proyecto. ▪ Coordinar la gestión del Courier y muestreo de aprobación de la emisión de estado de cuenta por el proveedor como también de la Imprenta. 	Tiempo completo
Analista de Inteligencia de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar consultas SQL a la base de datos según los parámetros identificados por el área de Marketing. ▪ Verificar la consistencia de las consultas de base de datos realizadas. ▪ Si es necesario, gestionar modificaciones a la base de datos aprobadas por el área de Sistemas. 	Tiempo parcial
Analista de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de modificación de base de datos. ▪ Optimización de tiempo de ejecución de consultas. 	Tiempo parcial

Luego del término del proyecto se enviará los comentarios de la participación mediante la evaluación de desempeño de cada uno de los empleados al área de Recursos Humanos.

5.6. Gestión de la Calidad

Como uno de los factores ambientales de la empresa, Profuturo se encuentra certificada con la política de calidad de la Norma ISO-9001. Para ello, el equipo del proyecto debe de tener en cuenta la política de calidad de la empresa en las etapas del proyecto. El responsable de la calidad del proyecto es el gerente del proyecto, el cual definirá las métricas de control para el Aseguramiento de la calidad en el transcurso del proyecto.

5.6.1. Plan de Mejora Continua

Esta etapa se encuentra entre el proceso de planificación de calidad del proyecto que se realizará en el primer trimestre del proyecto y la realización del aseguramiento de la calidad, teniendo como objetivo el rendimiento mejorado.

En este plan se encuentra el acuerdo de las acciones de control en los siguientes tres niveles:

- A. Proceso: Se asegura las mejoras a través de cambios en los sistemas y estructuras que forman el proceso en sí, sin depender de controles manuales y vigilancia del desempeño.
- B. Documentación: Generar nueva documentación para reflejar el apego a los procedimientos estándar de operación del proceso.
- C. Monitoreo: Realizar los cambios necesarios para que aporte evidencia de que el nivel de mejora logrado sea siga manteniendo.

Tabla 7: Actividades de Calidad

Actividad de Calidad	Responsable	Descripción
Validación de principales entregables.	Todos	Todos los paquetes de trabajo serán validados por los líderes del proyecto.
Benchmarking de proyectos en la empresa	Líder de proyecto	Implementar como base las mejores prácticas de los proyectos realizados en la empresa.
Auditoría del proyecto	Responsables del equipo	

Tabla 8: Indicadores de Calidad

Métricas	Frecuencia de Medición	Responsable
Número de errores por muestreo de estados de cuenta	Evento de muestreo	Analista de Estado de Cuenta
Nro. de incidencias	Por evento	Analistas participantes en el proyecto.

Gráfica de control de estado de cuenta defectuoso	Cuatrimestral	Analista de Marketing
Repetición de hallazgos anteriores de Auditoría de Calidad en el proceso.	Trimestral	Analista de Marketing

En las reuniones de seguimiento se realizará un soporte de cambios dando lugar a una etapa de aprobación de cambios realizada por el líder del proyecto ante el líder estratégico que aprobó el proyecto, el área de Calidad y Planeamiento Estratégico. Esta decisión se dará al juicio de expertos de las áreas mencionadas y se debe de responder a la solicitud en esa reunión. En el caso exista una solicitud al área de Sistemas se deberá presentar la misma al área de Sistema en el Comité semanal de la misma.

Por otro lado, se ingresarán las incidencias en el módulo de Calidad de la empresa para realizar las acciones de reparación de defectos del proceso.

Se medirá mediante un diagrama de control de los estados de cuenta defectuosos por fecha efectiva de envío del proveedor, a partir de las evidencias de envío del Courier para la revisión del cumplimiento de las expectativas del cliente ante los límites.

Se recomienda como acción preventiva aumentar el número de inspecciones por muestreo en el año de los estados de cuenta, ya que permanece el servicio mensual de consulta de estado de cuenta por correo electrónico. Aparte en el anexo 4, se encuentra “el AMFE, análisis modal de fallos y efectos, la cual es una herramienta que se emplea para reconocer a tiempo los fallos que pueden suceder al prestar un servicio a los clientes”¹²

¹² Ilzarbe, Laura (2008). Herramientas para la gestión de la calidad. Teoría y aplicaciones. Perú, Piura (p. 67)

Por otra parte, Vicencio-Ortiz sugiere que “en las empresas hay una falta de herramientas formales para diseñar la evaluación del impacto de los proyectos de mejora en los procesos de la empresa”¹³, por lo que se recomienda llevar a cabo una evaluación de riesgos y análisis de impacto en la etapa de planeamiento del proyecto en la empresa.

5.7. Gestión de Comunicaciones

Se identifica de qué manera el equipo de trabajo y todos los involucrados se van a comunicar interna y externamente, periodicidad, forma y la dirección de la información.

Tabla 9: Forma de Comunicación por tipo de actividad.

Actividad	Forma	Responsable	Frecuencia	Audiencia
Seguimiento del equipo	Reunión	Gerente de proyecto.	Semanal	Todo el equipo
Informe de rendimiento	Reunión	Gerente de proyecto.	Mensual	Todo el equipo
Coordinación entre el Scotiabank y Profuturo	Reunión, teléfono y mail a los interesados identificados	Analistas de Marketing	Evento	El equipo de Marketing en el Scotiabank

Luego de cada reunión de seguimiento se deberá realizar un acta, en la cual se asignarán las siguientes actividades a realizar que serán comunicadas vía mail a todos los integrantes del proyecto. Además, se encontrarán los acuerdos que se tomaron en dicha reunión.

Los interesados del proyecto son: el equipo de Experiencia al Cliente de la unidad estratégica de Marketing, el líder estratégico de Marketing, el equipo de Control de Cuentas de la unidad estratégica de Operaciones, el líder estratégico de Operaciones, el equipo de Marketing del Banco Scotiabank, el área de Planeamiento Estratégico de la unidad estratégica Central, el área de Inteligencia de Negocio de la unidad estratégica

¹³ Vicencio- Ortiz, Julio C. (2012). Quality Management Journal Volumen 3, Issue 3 (pp. 38-49)

Central, los proveedores que realizan la impresión y el servicio de Courier a Profuturo AFP y el Banco Scotiabank.

5.8. Gestión de Riesgos

En este punto se contiene información sobre los riesgos del proyecto identificados. A continuación se presenta el análisis de los posibles riesgos identificados junto con los planes de contingencia ante la aparición de las mismas en el proyecto

Tabla 10: Matriz de Riesgos

Nro.	Descripción del Riesgo	Categoría	Probabilidad ¹	Impacto	Responsable	Respuesta al Riesgo	Disparador	Contingencia
1	Rechazo al cambio	Personal	5%	Medio	Analistas	Decisión de implementación por líder de área	Rechazo al cambio de formas de trabajo y corrección a hallazgos por Auditoría en el área.	Selección de personal con disponibilidad al cambio y búsqueda de las mejores prácticas en otras empresas.
2	Renuncia del líder del proyecto	Personal	9%	Alto	Líder de proyecto	Reemplazo en el mes de renuncia del líder de proyecto.	Salida de líder del proyecto	Tener otro líder de sección participante al proyecto para que cumpla la función de paridad.
3	Cancelación del proyecto	Estrategia	2%	Alto	Líder Estratégico	Coordinación con el área de Planeamiento para el cumplimiento de las prioridades estratégicas de la empresa.	Cambio de prioridades estratégicas en la empresa o unidad estratégica.	

Nro.	Descripción del Riesgo	Categoría	Probabilidad ¹	Impacto	Responsable	Respuesta al Riesgo	Disparador	Contingencia
4	Poca experiencia del personal	Personal	2%	Bajo	Recursos Humanos	Capacitación a los integrantes del equipo.	Número de errores encontrados	Reducir la rotación espontánea de la empresa mediante planes de retención de talento.
5	Poca disponibilidad de recursos de los participantes del proyecto	Personal	16%	Bajo	Líder de área	Facilitar los recursos a los participantes (memoria en discos compartidos, laptops, etc.)	Sobrecarga horaria o incumplimiento de hitos	Seguimiento de la productividad de los pendientes del área y cumplimiento de responsabilidades.
6	Incumplimiento de proveedor (imprensa o Courier)	Proveedores	19%	Alto	Analista de Marketing	Seguimiento de cumplimiento de hitos programados, con fechas como plazo máximo de entrega, en el proyecto	Incumplimiento de fechas plazo coordinadas con el proveedor	Agregar en el contrato una adenda ante incumplimiento de contrato que se encuentre aprobada por la empresa como el proveedor.

Nro.	Descripción del Riesgo	Categoría	Probabilidad ¹	Impacto	Responsable	Respuesta al Riesgo	Disparador	Contingencia
7	Menor tiempo de desarrollo en sinergias de unificación	Procesos	20%	Alto	Líder Estratégico	Trabajar con los mismos participantes en otro proyecto sobre el tema de sinergias con el banco.	Tiempo de duración de ejecución del proyecto.	Retención del talento.
8	Aumento de afiliados que prefieran el estado de cuenta unificado electrónico	Clientes	5%	Medio	Líder de Marketing	Coordinar con Sistemas el plan de acción de cambio en el formato electrónico del estado de cuenta.	Aumento de sesiones de usuarios en la web en el lanzamiento del proyecto.	Estimar el aumento de visitas a la página web de la empresa.



Figura 28: Proceso de Medición de Riesgo

En el caso se perciba la ocurrencia de un riesgo no identificado el gerente del proyecto deberá tomar una acción correctiva como parte del proceso de control de riesgos del proyecto.

5.9. Planificación de las Compras y Adquisiciones

Como parte de los factores ambientales de la empresa, se tiene en cuenta el procedimiento de Compras de la empresa, los estándares de exigencia de los proveedores, etc. Por otro lado, se recomienda realizar la compra del servicio de emisión y envío de estados de cuenta de las dos empresas; ya que cada año se realiza esta acción.

El tipo de contrato que se generaría con el proveedor es por tiempo y materiales, donde realiza la cotización el vendedor y se presenta a la empresa. Si el análisis de requerimientos no está debidamente hecho se genera adendas a los contratos que se acordarán entre las dos partes.

Además el proveedor deberá estar dispuesto de firmar un acuerdo de confidencialidad de la información y al finalizar el servicio prestado esta entidad deberá quemar los estados de cuenta no entregados a los afiliados comunicando las razones a la empresa.

Se solicitará una solicitud de propuesta de posibles empresas de servicio de correo e impresión para que los oferentes remitan la cotización a la empresa y el responsable del proyecto pueda analizar las distintas propuestas.

En el caso del proveedor de impresión, como evaluación se exigirá una muestra de impresión de los anteriores clientes que permita percibir las capacidades y la calidad del producto. Además se revisará si el proveedor anteriormente ha trabajado con alguna empresa del grupo.

5.10. Criterios de aceptación y aprobadores

El proyecto terminará cuando se hayan cumplido los criterios de aceptación y las siguientes personas hayan dado su conformidad del cumplimiento de las mismas.

Como primer punto se sugiere presentar un informe de resultados del proyecto, dando a conocer si los clientes se sintieron satisfechos con el estado de cuenta empaquetado de los dos productos y si es rentable para la empresa seguir con este formato para los siguientes 3 años. En el caso se encuentre un nicho muy pequeño de clientes se regresaría al método anterior de trabajo.

Como segundo punto, medir los ahorros conseguidos mediante el proyecto entre las dos empresas. Por tanto se registrará este ahorro como el cumplimiento de la idea en acción en la empresa, que conllevará a una evaluación de la expansión de la idea en otras empresas del grupo.

Finalmente como tercer punto, evidenciar el cumplimiento de los hitos y los indicadores de calidad planificados al inicio del proyecto. Esta evidencia se entregará al área de Recursos Humanos para la evaluación de desempeño de los integrantes, así como también una opinión de cada uno de los integrantes escrita por el gerente del proyecto en mención al desempeño de los participantes.

Todos los cambios deben documentarse formalmente por escrito, dejando de lugar los cambios no documentados o verbales.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6. Conclusiones

A continuación, se presentará las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

6.1. Conclusiones

- Después de la investigación realizada, se concluye que el rediseño del procedimiento de estado de cuenta entre Profuturo y el Scotiabank sería una oportunidad de mejora para el indicador de éxito de entrega del servicio al cliente, como también la reducción del indicador de rebote.
- La Sinergia Corporativa permite evitar esfuerzos duplicados entre las dos empresas y economías de escala.
- La organización podrían obtener un beneficio anual al momento de la aplicación de S/. 1, 684,914 basado en la integración de los procesos. Además se realizó la evaluación del VAN dando como resultado S/. 2, 474, 607 miles nuevos soles, luego de 8 años de la inversión en el proyecto y la Tasa Interna de Retorno positiva de 6%.
- Como parte del rediseño se tiene en cuenta la eliminación de fallas en la cadena de valor del proceso de estado de cuenta, mediante el aumento de las pruebas de muestreo en el año para la verificación de la data del afiliado y la reducción de la

revisión del área de Riesgos, ya que la misma se encargará de la revisión del informe de Inversiones antes que ingrese al proceso del estado de cuenta.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda la participación del personal capacitado en seguimiento de proyectos con base del PMI Institute, para así usar el material propuesta en esta investigación en las áreas de conocimiento.
- Debe de existir un compromiso de cumplimiento entre las áreas de Marketing, Operaciones y Sistemas para lograr al objetivo del proyecto en 1 año, según la planificación propuesta en esta investigación.
- En consecuencia de la implementación de este proyecto, se podría dar la oportunidad de rediseñar el dimensionamiento del área de Marketing en el proceso de estado de cuenta, lo cual daría lugar a la salida del personal que no cumple con el perfil.
- Se sugiere incentivar al personal, debido a que si no existe un compromiso en una o más áreas, puede detener el proyecto en cualquiera de sus etapas. Para ello, se recomienda alinear a los responsables con el cumplimiento del proyecto mediante la inserción del mismo en sus evaluaciones de desempeño.
- Finalmente, al término de la implementación del proyecto realizar el análisis del impacto del proceso de estado de cuenta en los afiliados mediante una encuesta y captar las recomendaciones de los participantes del proyecto en las variables principales de la empresa.

7. Bibliografía

1. Johansson Henry J.
Reingeniería de procesos de negocios
México, DF. Limusa, 2010
2. Ilzarbe Laura y Vegas Susana
Herramientas para la gestión de la calidad. Teoría y aplicaciones prácticas.
Piura, 2008.
3. Chase, Richard, Aquilano, Nicholas y Jacobs Robert
Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros. Duodécima edición
Mexico, 2009
4. PMI Global Standard
Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Cuarta edición
EEUU, 2008.
5. Gutiérrez Pullido, Humberto
Calidad Total y Productividad. Tercera edición
México 2010
6. Rafoso Pomar, Sandraliz y Artiles Visbal, Sara
Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones
Ciencias de la Información Vol. 42 No. 3 pp 29-37
Cuba, 2011
7. Vicencio-Ortiz, Julio C. y Kolarik, William J.
“The Assessment of the Impacts of Improvements Projects in the Interrelated Processes: A Cross-Case Study”
Quality Management Journal Volumen 3, Issue 3 pp 38-49
EE UU, 2012.
8. Olivier, Boiral
“ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review”
Quality Management Journal Volumen 19, Nro. 3 pp 16-35
EE UU, 2012.

9. Pancorvo Conrcuera, Jorge
“Organizaciones de Servicios. Conceptos de operatividad y gestión más siete casos peruanos.”
PAD- Escuela de Dirección de Universidad de Piura.
Perú, 2003

8. Anexos

ANEXO 1
Propuesta de Nuevo Formato de Estado de Cuenta para el Scotiabank

NOMBRE COMPLETO DEL CLIENTE
DIRECCIÓN
CÓDIGO DE BARRAS

Pago Mes Soles:	
Pago Mes Dólares:	
Último Día de Pago:	
Periodo de Facturación:	

Número de Tarjeta:	Línea de Crédito:	Disponible Compras:	Disponible Disposición de Efectivo:	Plan de Financiamiento:	Capital en Mora:
					S/.

Fecha Compra	Proceso	Uso Por	Referencia	No. Cuota	Movimiento del Mes:		Pago Mes:	
					Soles	Dólares	Soles	Dólares

Intereses incluidos en Cuota del mes

Pago Total/Pago Mes

En Soles:					EUJA SU FORMA DE PAGO:	
Saldo Anterior:	(+) Compras y Disposición de Efectivo	(+) Comisiones	(+) Intereses	(-) Pagos	(-) Pago Total	Pago Mínimo:

En Dólares:					(-) Pago Total	Pago Mínimo:
Saldo Anterior:	(+) Compras y Disposición de Efectivo	(+) Comisiones	(+) Intereses	(-) Pagos		

Mensajes:

Resumen de Fondo de Pensión Mensual				
Del XX/XX/XXXX al XX/XX/XXXX				
Tipo de Aporte	Tipo de Fondo	Aportes Acumulados S/.	Rendimiento Acumulado S/.	Saldo CIC a la fecha S/.
Obligatorio				
Voluntario con Fin Previsional:				
Voluntario sin Fin Previsional:				
TOTAL				

Composición Pago Mes:	
Capital:	S/.
Comisiones:	US \$
Intereses:	

Tasa Efectiva Anual: (Se consideran 360 días en el año)
S/.
US\$
Cuotas:
DVE:
Rotativo:
Moratorio:

SCOTIA PUNTOS
Saldo Anterior
+ Puntos Generados
- Puntos Utilizados
= Saldo Actual
= Saldo Consolidado

Cuotas de los próximos meses			
Soles			
Dólares:			

* Cuadro referencial, no incluye mantenimiento

ANEXO 2

Proyección de Costo de Propuesta de Empaquetización

Situación Actual

Criterios	Nro.
Universo de Afiliados:	1,134,160
Afiliados con envío de EECC vía mail	74,643
Afiliados con EECC	1,059,517
Costo de Envío e impresión (S/.)	2.00

Gasto por Servicio Operativo	Costo Anual (S/.)
Mensajería y Courier	6,357,102

Proyección de propuesta

Criterios	Nro.
Nro de Afiliados con Empaquetización de Productos	280,819
Afiliados con EECC	778,698
Costo	2.0

Gasto por Servicio Operativo	Costo Anual (S/.)
Mensajería y Courier	4,672,188

Variación Anual con propuesta (S/.)	1,684,914
-------------------------------------	-----------

ANEXO 3
Presupuesto del Proyecto

Nombre del Componente y/o Actividad	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Diseño entre empresas													4,909
1.1 Revisión de procedimientos de EECC entre las dos empresas	3,273												
1.2 Consulta de acción Comercial SBS	1,636												
Diseño y Desarrollo de Campaña Comercial													21,274
2.1 Identificación de clientes preferentes de los dos productos		3,273											
2.2 Elaboración de la Campaña Comercial			4,909										
2.3 Aprobación de acción al alineamiento Estratégico			1,636										
2.4 Aprobación de acción entre las dos empresas			1,636										
2.5 Llamadas por Centro de Contacto				3,273	3,273	3,273							
Implementación de Empaquetado													19,134,978
3.1 Selección de Courier					1,636								
3.2 Cronograma de fechas con proveedor					1,636								
3.3 Primer Pago a Courier						3,010,060							
3.4 Primer Pago a Imprenta						6,541,063							
3.5 Selección de Clientes preferentes							3,212						
3.6 Muestreo de Estados de Cuenta								6,424					
3.7 Pruebas de Impresión									3,212	2,769			
3.8 Envío de Estado de Cuenta											8,306		
3.9 Destrucción de Estados de Cuenta no entregados												5,537	
3.10 Segundo Pago a Courier												3,010,060	
3.11 Segundo Pago a Imprenta												6,541,063	
Actividades transversales													301,006
4.1 Contingencia												301,006	

Total:	S/. 19,462,168
Reserva de Gestión (5%):	S/. 973,108
Presupuesto Total:	S/. 20,435,276

Cálculo de VAN:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Inversión	-S/. 19,462,168								

Cok	3%
Cok	10%
VAN:	S/. 2,474,607
TIR:	6%

El proyecto es financieramente atractivo

ANEXO 4
Análisis Modal de Fallos y Efectos

Proceso: Emisión de estado de cuenta de AFP y tarjeta de crédito.

Responsable AMFE: Analista de estado de cuenta.

Equipo AMFE: Líder del proyecto, líder de sección de Control de Cuentas, analista de estado de cuenta

Proceso	Posible Fallo	Consecuencia del Fallo	Ocurrencia	Gravedad	Riesgo	Causa	Medida	Efecto
Generación de encabezado de clientes identificados	Error de dirección emitida.	No se informa al cliente sobre su estado de cuenta.	10	6	60	La base de datos de los clientes no se encuentra actualizada a la fecha.	Asignar a un responsable en el área de Marketing para la actualización o una acción comercial para la actualización de los clientes vía web.	El estado de cuenta llega a su destino.
Generar data para la emisión del corte del estado del afiliado	Emisión de columna errónea con monto de descuadre por el empleador.	Perder la confiabilidad del cliente ante el producto.	2	7	14	Incidencia en el sistema que no fue verificada al generar la data por el responsable.	Absolver la incidencia con el área de Sistemas y verificar el origen de la data para anticiparse ante la aparición nuevamente de la misma.	El estado de cuenta no tiene errores.
Diseño de estado de cuenta	La impresión no se lee bien.	Fastidio al cliente por la presentación del producto.	3	7	21	Error del proveedor encargado de la impresión	Anexar una penalidad al proveedor por cada reclamo generado bajo su responsabilidad.	El estado de cuenta se puede leer correctamente.
Reclamos después de la emisión de estado de cuenta	Error en el proceso	El cliente no se encuentra satisfecho.	6	9	54	Inconsistencia en el tablero de control de las áreas responsables.	Asignar responsables para el seguimiento mensual en el tablero de control y desempeño.	Reducción de reclamos en el cliente.
Generar data para el estado de la tarjeta de crédito	Exceso del estado de cuenta por facturas no realizadas por el cliente.	Fastidio y preocupación al cliente.	7	9	63	Robo de tarjeta de crédito o error en el sistema.	Reconocimiento de causa raíz del error en el sistema y validación con el cliente del histórico del error con evidencia del mismo.	Reducción de reclamos en el cliente.

ANEXO 5
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Información General:

Nombre del Proyecto: Rediseño del proceso de Estado de Cuenta

Líder del Proyecto: Líder de sección de Experiencia al Cliente

Necesidad del Negocio:

Objetivos del Proyecto

- Enviar en un sólo estado de cuenta el fondo de pensiones de Profuturo AFP y tarjeta de crédito del Scotiabank a los clientes que pertenezcan a los dos productos.
- Reducir los costos en los procesos de las dos empresas.
- Diferenciación de servicios hacia los clientes preferentes del Grupo Scotiabank.
- Realizar una sinergia en el banco y la empresa para lograr mejoras efectivas entre las dos entidades del mismo grupo Corporativo.

Alcance del Proyecto

Dentro del Alcance

- Realizar el primer grupo de empaquetización del estado de cuenta y envío.
- Dimensionamiento del proceso entre las dos empresas.

Fuera del Alcance

- Realizar el análisis de satisfacción de los clientes, luego de la implementación de la empaquetización del estado de cuenta en uno sólo.

Descripción del Producto:

Según la identificación de los clientes que tengan una tarjeta de crédito del Scotiabank y su fondo de pensión en Profuturo se les enviará en un solo estado de cuenta la situación de los dos productos cuatrimestralmente. Este

Participantes del Proyecto:

Líder del Proyecto: Líder de sección de Experiencia al Cliente

Miembros del Proyecto: Analista de Estado de Cuenta
Analista de Producto de afiliados
Analista de Marketing del Scotiabank
Analista de Planeamiento Estratégico del Scotiabank
Analista de Sistemas
Analista de Inteligencia de Negocio

Fechas del Proyecto:

Fecha de Inicio: 1 octubre del 2013

Fecha de Término Estimada: Mediados de setiembre 2014

Restricciones del Proyecto:

Presupuesto aprobado por los líderes al inicio del proyecto

Supuestos del Proyecto

- Participación masiva de los clientes preferentes del Grupo Scotiabank

ANEXO 6
ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO

