



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
TRABAJO DE ANÁLISIS APLICADO**

WILLIAM CORREA GUERRERO

CÓDIGO 2500901

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO
TRABAJO DE ANÁLISIS APLICADO – OPCIÓN DE GRADO
BOGOTÁ, ABRIL
2014**



TRABAJO ANÁLISIS APLICADO

LA IMPLEMENTACIÓN DEL RECAUDO A TRAVÉS DE DEBITO INTERBANCARIO EN EL BANCO DAVIVIENDA S.A.

Línea de Investigación: Estrategia, innovación y competitividad

Trabajo realizado como opción de grado para optar por el título de especialista en control interno

WILLIAM CORREA GUERRERO

CÓDIGO 2500901

DOCENTE

MARIA LUISA CELY VARGAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO

ANÁLISIS APLICADO – OPCIÓN DE GRADO

BOGOTÁ, ABRIL

2014

RESUMEN

A continuación se presenta el documento realizado para el análisis del caso aplicado para definir la construcción del modelo operativo de implementación de recaudo interbancario para el Banco Davivienda, tomando como modelo el ciclo PHVA y la adaptación al mapa de procesos de la entidad, asimismo identificando los aspectos más relevantes del proyecto.

Para este análisis se enfocaron básicamente tres teorías de referenciación; La Gestión por Procesos, La Competitividad y La Innovación, con el fin de demostrar la necesidad de la implementación de este modelo de recaudo y los beneficios para el banco, sus clientes, los usuarios y la comunidad en general.

Se orientó el caso bajo la metodología inductiva para enfocar las teorías generales, mencionadas anteriormente y aplicar éstas particularmente al proceso de recaudo a través de débito interbancario y su implementación.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.1.1 Causas	7
1.1.2 Consecuencias	8
1.1.3 Formulación de la Pregunta.....	8
1.1.4 Sistematización	8
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Metodología	10
2. DESARROLLO DE ANÁLISIS DE CASO	11
2.1 Contextualización.....	11
2.2 Marco Teórico	14
2.2.1 Gestión por Procesos	14
2.2.2 Competitividad.....	16
2.2.3 Innovación	17
2.2.4 Comercio Electrónico.....	17
2.3 Marco Legal	18
2.3.1 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero	18
2.3.2 Sistema de Administración de Riesgo Operativo	19
2.3.3 Protección de Datos	19
2.4 Implementación del modelo de recaudo interbancario.	19
2.5 Perspectiva de la Competencia.....	21
2.6 Productividad y Costos Asociados al Proyecto.....	23
2.7 Responsabilidad Social	25
2.8 Comercialización	25
2.9 Medición, Control de Gestión	25
2.10 Riesgos Asociados.....	26
3. CONCLUSIONES	27

3.1 Modelo Operativo de Implementación del recaudo a través del débito interbancario.....	27
Bibliografía.....	29

Tabla de Gráficos

Grafico 1	Participación por tipo de transacción	12
Grafico 2	Top 5 de Bancos Recaudadores	13
Grafico 3	Participación del Mercado Recaudo Débito	22
Grafico 4	Costo Por transacción de Recaudo	24
Grafico 5	Modelo Operativo de Implementación	27

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente documento es establecer y argumentar la importancia para el Banco Davivienda la implementación del proceso de recaudo a través de débito interbancario, con el fin de fortalecer su portafolio de servicios para banca empresarial y mejorar su posicionamiento en el sector financiero.

Presentar los beneficios para el comercio electrónico, el aporte que conlleva en disminución de costos en los procesos del Banco y las empresas, la confiabilidad de este mecanismo de recaudo. Basándose en la teoría de la Gestión por Procesos, la Competitividad y la Innovación.

Es importante delimitar el ámbito de aplicación del proceso de recaudo débito a través de ACH, al territorio nacional y exclusivamente en pesos colombianos como lo reglamenta el estatuto orgánico del sistema financiero.

Como resultado, se construye el modelo operativo propuesto para la implementación del proceso de débito interbancario en Davivienda.

1.1 Planteamiento del problema

El reto para las entidades es adaptar rápidamente y de manera adecuada sus procesos sin impactar la operación normal, aprovechando su estructura, dinámica y cultura organizacional.

Es así como se enfatiza en la Norma ISO 9001:2008 dentro de uno de sus principios; El Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se

gestionan como un proceso¹. De esta manera que latente la necesidad de definir cuál es la manera adecuada de adaptar procedimentalmente el servicio de recaudo interbancario, a la estructura interna.

Teniendo en cuenta la necesidad de mantener su liderazgo en la banca colombiana, Davivienda debe ofrecer productos innovadores, seguros y utilizar las mejores prácticas del sector. Actualmente el Banco no tiene implementado el servicio de recaudo interbancario, lo que se convierte en desventaja competitiva en el segmento empresarial y corporativo.

Por otra parte, el Banco promulga dentro de las políticas gobierno como fortaleza estratégica la innovación y la tecnología², es por esto que toma relevancia involucrar este tipo de recaudo, para afirmar este concepto en esta línea servicios. La destreza de la Innovación debe ser uno de los pilares para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.

De acuerdo con lo anterior, se deben establecer los aspectos requeridos para que el débito interbancario sea involucrado como un proceso de la organización.

1.1.1 Causas

A continuación, identificamos las causas que han generado la no implementación del proceso de débito interbancario.

- Retrasos en la planeación de proyectos de los canales empresariales.
- Adecuación tecnológica de las aplicaciones y software
- Metodología de documentación de procesos
- Ausencia de la propuesta de implementación del proyecto

¹ Norma ISO 9001:208 Sistema de Gestión de la Calidad ICONTEC

² Código de Buen Gobierno Corporativo – Banco Davivienda

- Falta de Definición del recursos humano destinado para la implementación

1.1.2 Consecuencias

Se relacionan las consecuencias de no tener el proceso implementado

- Desventajas competitivas por no ofrecer un producto existente en el mercado
- Pérdida de clientes por la ausencia del servicio
- Disminución de los ingresos por servicios financieros
- No contar con un portafolio de productos que satisfaga las necesidades de recaudo para las empresas, cuyos cliente no poseen productos en el banco
- Promocionar sus destrezas corporativas a través de este recaudo.
- Mejorar la Eficiencia operativo del recaudo empresarial
- Disminución y descongestión de las oficinas con la derivación transacción

1.1.3 Formulación de la Pregunta

¿Cómo implementar el recaudo a través del débito interbancario en el Banco Davivienda?

1.1.4 Sistematización

¿Por qué se necesita el recaudo electrónico?

¿Qué beneficios tiene ampliar el portafolio de servicios de recaudo, para las empresas recaudadoras?

¿Qué aspectos se deben tener en cuenta en la implementación del proceso de recaudo interbancario?

¿Cuáles son los riesgos en los que se incurren con el recaudo electrónico?

¿Cuáles son las fases requeridas para la implementación del modelo operativo del proceso de recaudo de débito automático?

1.2 Justificación

El análisis de este caso, se elabora para determinar el cómo se debe realizar la inclusión del servicio de recaudo electrónico interbancario, analizar la necesidad y los aspectos que permiten adaptar este servicio en la estructura actual del Banco y las áreas involucradas.

Como se afecta la competitividad frente al mercado y las demás entidades que cuentan con el servicio, siendo uno de los líderes de la banca colombiana.

Además de llamar la atención de la organización, para no solo crear el servicio, sino mejorarlo presentando una propuesta diferente e innovadora que atraiga los clientes actuales y los nuevos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el modelo de implementación del recaudo interbancario en el Banco Davivienda, para mejorar el portafolio de servicios

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar las variables que se deben tener en cuenta para la implementación de un sistema de recaudo interbancario.

- b. Establecer el impacto de la integración del proceso en la estructura del Banco.
- c. Determinar las destrezas corporativas relacionadas con el proceso y el liderazgo en el mercado.
- d. Definir los riesgos asociados al modelo operativo requerido para la administración de los recaudos.

1.4 Metodología

Para cumplir con los objetivos propuestos en el estudio del caso aplicado al banco Davivienda la metodología utilizada es deductiva, ya que va del estudio de lo general, con la teoría de la Gestión por Procesos como principio de la calidad y la competitividad como capacidad de la empresa para su posicionamiento estratégico en el sector; A los aspectos directamente relacionados con el Banco Davivienda.

El análisis de los conceptos vinculados con la organización enfatiza la aplicación de las teorías y los autores relacionados en la bibliografía.

2. DESARROLLO DE ANÁLISIS DE CASO

2.1 Contextualización

El sistema de compensación interbancario a través de ACH's (Automated Clearing House) se inició en Colombia a finales de la década de los noventa, adoptando para el país el modelo americano. Se crearon dos cámaras con el fin de atender los requerimientos de las entidades financieras y los usuarios del sector.

La primera fue de carácter privado, "ACH COLOMBIA S.A. se creó en 1997³ como una Cámara de Compensación Automatizada, resultado del interés de las entidades financieras por mejorar y ofrecer nuevos servicios a sus clientes" como se presenta en su portal de Internet. Por su parte el gobierno nacional creó CENIT (Compensación Electrónica Nacional Interbancaria) a través del Banco de la República en su esfuerzo por la modernización de los sistemas de pago. "posibilitando la sustitución de los pagos en efectivo o con cheque por pagos electrónicos, que ofrecen mayor seguridad y agilidad, además de menores costos"⁴ como se describe en su página principal de Internet.

En la actualidad ambas cámaras funcionan atendiendo los servicios de transferencias. Que se dividen principalmente en dos: Las transferencias crédito en la cual se cumple la instrucción de un cliente originador de realizar el depósito de otra entidad, lo que se define como dispersión de recursos. La segunda modalidad es la transacción débito con la que se busca por instrucción de una entidad recaudadora debitar recursos de cuenta de otras entidades, lo que se define como concentración, siendo esta última el objeto de análisis para este caso.

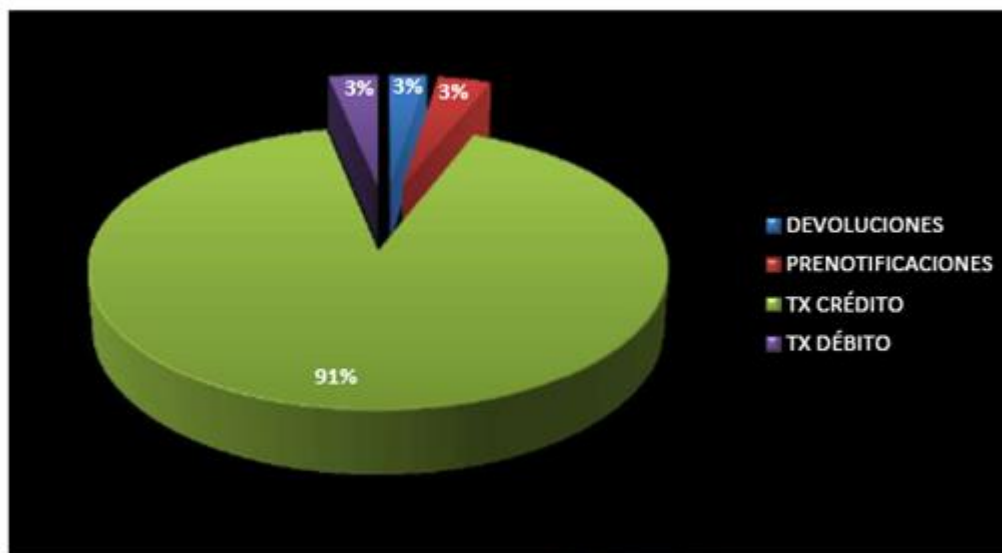
³ Página Web Principal – ACH Colombia

⁴ Página Web Principal – Banco de la República

A la fecha las operaciones electrónicas ha ido sustituyendo las operaciones en efectivo y cheque cambiando las tendencias de pago de los usuario financieros en los últimos años, un ejemplo claro es el pago de aportes de seguridad social que desde 2007 eliminado engorrosos procesos de conciliación y liquidación de aportes a la seguridad social, generando mayor eficiencia en la operatividad.

De acuerdo con las cifras publicadas por con ACH Colombia en su portal la utilización de servicios interbancarios está compuesto de acuerdo con el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Participación por tipo de transacción



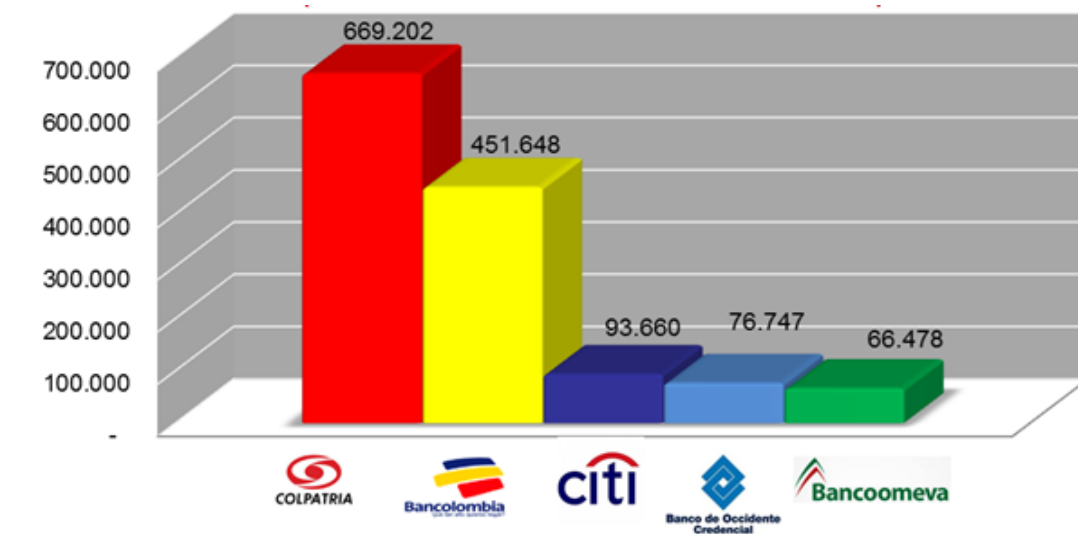
Fuente: ACH Colombia

Es evidente como las operaciones crédito predominan en el proceso de intercambio, sin embargo, es importante resaltar que las operaciones de recaudo o débitos interbancarios han ido en aumento, siendo una alternativa atractiva para el crecimiento y masificación del servicio.

La participación total del mercado en el proceso de intercambio del Banco Davivienda es del 15% posesionándose como el segundo con mayor número

de transacciones de acuerdo con las cifras reportadas por ACH Colombia, sin tener implementado el recaudo, tiene una oportunidad de mejorar su posicionamiento en el mercado de procesos interbancarios y la diversificación de sus servicios de la banca empresarial, como se observa en el Grafico 2 el volumen transaccional es representativo en la banca, pero más atractivo para una entidad financiera los valores cercanos a los 450 mil millones para el primer trimestre del 2014.

**Gráfico 2: Top 5 de Bancos Recaudadores
(Cantidad Transacciones – 1er Trimestre 2014)**



Fuente: ACH Colombia

La Banca Corporativa y Empresarial en Davivienda tiene el reto de comercializar este mecanismo de pago, es por esta razón que se plantea la necesidad de la alternativa de recaudo a través de ACH, con el antecedente que ya se encuentra en el mercado con la mayoría de los competidores.

Para ello se debe analizar diferentes aspectos de su implementación como son el impacto en las actividades de las oficinas de servicio y los puntos especializados de recaudo quienes actualmente realizan este tipo de

operaciones, el back office de los macroprocesos de Recaudos, Gestión Documental y Conciliación Empresarial.

De acuerdo con lo anterior, la integración de este servicio tiene que involucrar la coordinación de diferentes áreas del Banco con el fin de lograr su puesta en marcha manteniendo el modelo adoptado por la organización de Gestión por Procesos.

“El reto de la banca es reducir o incluso acabar con el uso del dinero en efectivo para que las transacciones sean electrónicas” (Gonzalez,2010)

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Gestión por Procesos

Cualquier cambio que se realice en los procesos de la empresa, tiene un efecto que impacta las actividades diarias de la misma. “En la empresa se generan muchos procesos cotidianos, si bien todos ellos no son igualmente importantes. La importancia de cada proceso radica en los siguientes conceptos:

- El aporte de valor para el cliente.
- La contribución al posicionamiento estratégico elegido.
- El riesgo que se derive de la incorrecta ejecución del proceso.”(Alabarta, 2011:129)

Basándose en estas premisas, se debe enfocar el diseño del modelo operativo, para establecer la relevancia de la implementación de un nuevo sistema de recaudo, que le permita al Banco la diversificación en su portafolio de servicios.

Definida la importancia del proceso, se debe fundamentar el impacto del mismo en la interacción con otros procesos de la empresa; La teoría de la gestión por procesos, se convierte en una herramienta para establecer

vínculos entre diferentes áreas de la empresa buscando la eficiencia de las mismas, de acuerdo con este enfoque implementado por Davivienda, el proceso que se adopte de basarse en este modelo.

“Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP). (Lanus, 2010)

De acuerdo con lo anterior la estructuración de un modelo operativo funcional para la adecuada y exitosa integración del sistema de recaudo interbancario, debe involucrar procesos contables, atención al cliente, reclamaciones, tesorería, sistemas, seguridad, cartera y todos aquellos que se definan en la fase documentación del proceso, asignando los responsables o líderes.

Por último, se toma los aportes realizados de la calidad, que es actualmente un componente necesario en desarrollo de las actividades de la mayoría de las empresas, por lo tanto, se resalta la importancia de instaurar el proceso motivo de este análisis dentro del marco de la Norma ISO 9001:2008 y puntualmente sobre el principio de Enfoque Basado en Procesos.

2.2.2 Competitividad

Con el objetivo de delimitar teóricamente el presente documento y enfocarse en las bases que apoyen la implementación del nuevo servicio de débito interbancario y su importancia, se debe resaltar que la rivalidad por el mercado en el sector financiero es bastante fuerte, por lo tanto, uno de los elementos a tener en cuenta para el análisis del caso es la Competitividad, la cual se define como:

“Capacidad de una empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible” (Pérez, 1994, Pág. 26)

“Cabe entonces hablar de calidad en un doble contexto:

- Como atributo del producto o servicio: conformidad a normas preestablecidas y capacidad de satisfacer al usuario.
- Calidad en la gestión: Organización y planificación de la mejora de la calidad en toda empresa.” (Pérez, 1994, Pág. 27)

Teniendo en cuenta, los anteriores conceptos promueven la importancia de este proyecto en la base del mejoramiento de dicha capacidad

En términos más específicos del sector financiero se debe tener en cuenta el impacto de la tecnología en el mercado de servicios financieros.

“La Clave para conseguir la ventaja competitiva de las entidades financieras será gestionar adecuadamente el cambio tecnológico y las nuevas demandas de los consumidores.” (Torrent, 2010, Pág. 113)

En esta cita se toma un componente muy importante que posee el proyecto y es la tecnología que se requiere para la puesta en marcha del recaudo.

2.2.3 Innovación

El desarrollo de cualquier actividad empresarial requiere de la creatividad y el factor diferenciador para lograr el éxito, la clave está en cómo se haga.

“Los Cambios son inexorables aun donde la tradición parece tener mayor arraigo. Por lo tanto, sólo resta medir el efecto de las transformaciones y responder a ellas. Para hacerlo en forma certera, conviene identificar las cualidades distintivas” (Ordoñez, 2010, Pag. 19)

La Preparación frente a los cambios que requiere el mercado, son una virtud empresarial que hacen parte de su liderazgo y habilidad para subsistir en el tiempo.

2.2.4 Comercio Electrónico

El aporte que se realiza a los cliente del banco impacta el ámbito social y la comercialización de bienes y servicios, involucrando a diversos sectores interdisciplinarios que se ven beneficiados por el comercio electrónico “Toda transacción comercial (producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios) realizada por personas, empresas o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales” (Gariboldi, 1999, Pág. 4)

“Es la aplicación de las TIC´s en el sistema bancario. Este hecho provoca una evolución del sistema financiero y bancario. Así como las finanzas mueven al mundo, las finanzas deben moverse al ritmo que el mundo y la sociedad actualmente demandan, y en un mercado donde los movimientos son cada vez más rápidos, es la tecnología la que permite que las instituciones financieras tengan una aceleración cada vez mayor” (Devit, 2012)

“Todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz. Lo que se hace para integrar a un nuevo colaborador en la empresa es casi siempre lo mismo, con la independencia de que lo haga un departamento u otro o incluso un experto externo” (Pérez, 2010 Pág. 44)

La evolución del sistema financiero colombiano en el ámbito internacional ha demostrado que al igual que en otros sectores los bancos han ido avanzando a sus competidores internacional. “En general, el sistema financiero colombiano como institución superó con relativo éxito la crisis financiera mundial de 1982. Sin embargo, durante la década de los noventa retomó algunas características que presentaba antes de la crisis. En particular, se hizo evidente que el esquema de funcionamiento del mercado financiero no era compatible con el nuevo entorno de apertura y globalización de la economía colombiana, ya que la banca había experimentado un retraso como consecuencia, entre otros factores, de la escasa competencia y de las limitadas posibilidades de ingreso del capital extranjero, que le restaron eficiencia y competitividad. (Garay, 2004)

2.3 Marco Legal

2.3.1 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero

El sistema financiero Colombiano está bajo la inspección y supervisión de la Superintendencia Financiera, órgano de control que emite y define las responsabilidades de los Bancos y otras entidades financieras.

Por lo tanto, toda actividad o proceso debe estar en mercado bajo el Decreto 663 de 1993, el presidente de la república define en el Estatuto Orgánico del

Sistema Financiero, entre otras la operaciones autorizadas por los establecimientos de crédito⁵.

2.3.2 Sistema de Administración de Riesgo Operativo

De igual manera que en el punto anterior, se debe observar la normatividad emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia con respecto al riesgo operativo, el cual está delimitado en la Circular Externa de dicha entidad Nro. 041 de 2007 observando los ítems del punto 2.3 Factores de Riesgo.

2.3.3 Protección de Datos

Para la implementación del proceso de administración del recaudo electrónico de débito interbancario, se deben observar las disposiciones definidas en la Ley 1581 de 2012, emitida por el Congreso de la Republica, referente al manejo y protección de datos de las personas que tienen vínculo comercial con las entidades, principalmente en el Capítulo 4 donde se enumeran los principios para el tratamiento de datos personales⁶.

2.4 Implementación del modelo de recaudo interbancario.

Para construir el modelo a proponer se tomará como referencia el ciclo PHVA o ciclo Deming, alineado con el Sistema Integral de la Calidad adoptado por el Banco.

⁵ Página Web Principal – Superintendencia Financiera de Colombia

⁶ Régimen Legal de Bogotá – Alcaldía Mayor de la ciudad de Bogotá

De acuerdo con la teoría de la gestión por procesos, se debe seguir un proceso lógico para el desarrollo y diseño de procesos, el cual se plantea en las siguientes fases:

- Diseñar la Misión
- Diseñar el equipo humano
- Diseñar los Procedimientos
- Diseñar los Documentos
- Diseñar los Indicadores (Brull, 2011, Pag. 82)

Por otra parte, para realizar el adecuado desarrollo del proyecto se deben tener identificados el impacto al interior del mapa de procesos ya construido en la entidad. El macroproceso de Gestión de Recaudos está inmerso en el megaproceso de Administración de Operaciones⁷ el cual tiene definido el banco como proceso misional por esta razón deberán integrarse, documentarse y definirse los roles de cada una de las áreas impactadas en el proceso. De acuerdo no el análisis del Caso se enumeran los macroprocesos que se considera deben estar involucrados:

- Gestión de Proyectos
- Gestión de Software
- Monitoreo Transaccional
- Vinculación y Contratación de Clientes
- Servicio Al Cliente
- Gestión de Canales
- Gestión de Recaudos
- Convenios
- Seguridad de la Información
- Organización y Métodos

⁷ Intranet – Banco Davivienda

- Gestión Financiera
- Gestión del Riesgo

2.5 Perspectiva de la Competencia

El Banco Davivienda S.A. es considerado el tercer banco en Colombia y dentro de su visión espera ser un banco de clase mundial; De acuerdo con estas consideraciones y basándose en diferentes servicios financieros ofrecidos en el mercado se ha identificado que el Banco no tiene implementado el servicio de recaudo a través de débito interbancario.

Lo anterior supone una desventaja competitiva en el ofrecimiento comercial a sus clientes empresariales, disminución de la productividad por los sobrecostos que pueden originar los recaudos tradicionales y adicionalmente puede asociarse como una de las causas de congestión en las oficinas de servicio.

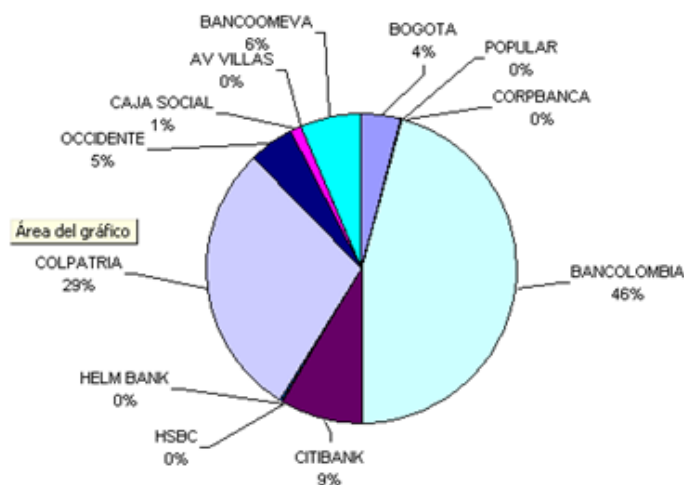
En Colombia existen 24 establecimientos bancarios registrados ante la Superintendencia Financiera⁸, ente regulador del sistema financiero y mercado de valores en Colombia. Las cuales compiten por los 20 millones de usuarios del sector financiero según cifras de la Asobancaria y su sistema SIFIN, tan solo 12 entidades actualmente realizan la generación de transferencias interbancarias tipo débito (ASOBANCARIA). Como se presenta en el siguiente cuadro, la participación del mercado está siendo concentrado en unos pocos bancos.

Como se observa en el gráfico 3, la concentración del recaudo en Bancolombia y Colpatria, se debe tener presente en el momento de fijar los indicadores y

⁸ Página Principal – Banco Davivienda

metas comerciales que se definan para el proceso, requieren que se establezcan objetivos alineados a la planeación estratégica que persigue el banco Davivienda con la inclusión de este servicio en su portafolio para el segmento empresarial y corporativo, convirtiéndola en una nueva ventaja competitiva con uno o varios factores diferenciadores: en precio, información, capacidad, agilidad, disponibilidad y cualquier otro aspecto que se presente a los clientes actuales y potenciales que el mercado no ha involucrado para esta opción e recaudo.

Gráfico 3: Participación del Mercado Recaudo Débito



Fuente: ACH Colombia

Si solo tres bancos concentran el 85% del mercado, es una oportunidad para Davivienda ingresar en la competencia por el mercado de este servicio, con factores diferenciadores apoyados en su plataforma tecnológica que le permitan establecer un proceso basado en los estándares definidos por cada una de las cámaras de compensación.

Con respecto a la capacidad que tiene el banco de generar productos es una amenaza para la fidelización de sus cliente de la banca empresarial no ofrecer

productos que su competencia ya tiene en el mercado, por lo tanto, se debe analizar qué elementos diferenciadores se van a utilizar, por ejemplo: Costo, Servicios SMS, Conciliación, Reportes entre otros.

2.6 Productividad y Costos Asociados al Proyecto

Como ya se ha mencionado la Banca Electrónica le permite a las empresas y las entidades financieras minimizar sus gastos, siendo más eficientes sin requerir un gran número de recursos humanos y logísticos.

Este proceso está vinculado exclusivamente con procesos y desarrollos tecnológicos 100% a través de canales virtuales⁹, con interacción directa con los clientes empresariales, quienes determinan sus políticas de topes transacciones y de autorizaciones interna.

Se debe tener presente que los clientes de las demás entidades usuarias de la empresa recaudadora, dejaran de realizar las filas en las oficinas de servicio descongestionando la atención de los cajeros, disminuyendo los formatos utilizados para los recaudos y mejorando los tiempos de servicio de éstas.

Es un objetivo de la gestión basada en procesos maximizar los ingresos y minimizar los costos para obtener una eficiencia operativa que apalanque las inversiones realizadas por los accionistas, el Banco involucrado en el diseño de su Sistema Integral de Calidad, busca que este principio de la norma se aplique en la estructuración de nuevos servicios.

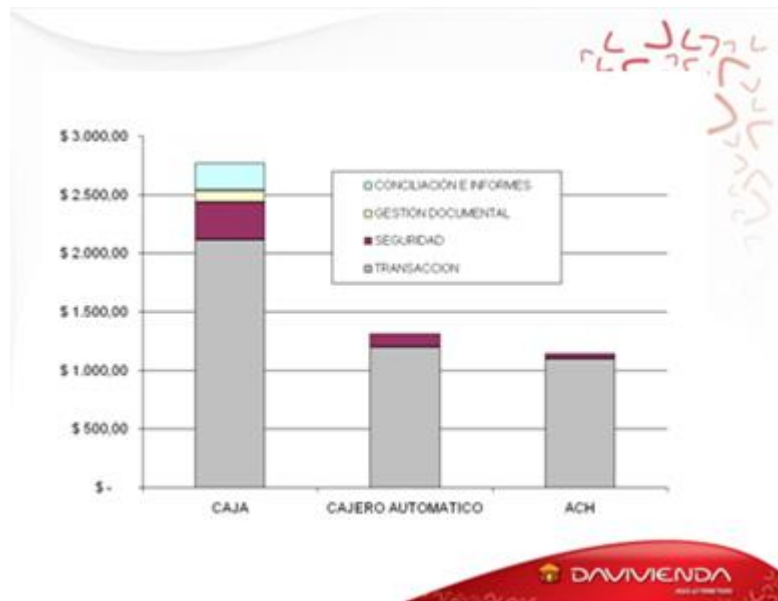
De acuerdo con los datos suministrados por planeación financiera del Banco un recaudo tradicional en caja o cajeros automáticos tiene un costo superior al

⁹ Política Interna Transferencias Interbancarias – Banco Davivienda

generado por una transferencia electrónica, adicionalmente la infraestructura física, la seguridad y la agilidad en los procesos en caja son más riesgosos¹⁰.

En el siguiente grafico se presenta como el costo asociado de las nuevas operaciones contribuye directamente al aumento del margen de contribución de un recaudo, comparado con uno tradicional de código de barras, referenciado o facturas. Además de la mitigación de errores por parte de los funcionarios del banco y riesgo de fraude, teniendo en cuenta que no se requiere de la intervención de funcionarios del Banco en el flujo de la transacción, ya que es realizada a través del portal empresarial del Banco y se transmite de forma electrónica a través de la Cámara de compensación a la entidad receptora.

Gráfico 4: Costo Por transacción de Recaudo



¹⁰ Política Interna Transferencias Interbancarias – Banco Davivienda

2.7 Responsabilidad Social

Para el Banco Davivienda, la implementación del proceso de recaudo electrónico, se constituye no solo en un factor que impacta los costos internos, también la eliminación del papel genera un valor agregado al aporte de la organización con su entorno y su política de “Cero Papel”.

La optimización de procesos en los cuales se involucran la eliminación de la utilización de papel, también es un impulso a la imagen corporativa pero sobretodo con el principio de sostenibilidad.

2.8 Comercialización

Es indispensable que se realice la capacitación a las fuerzas comerciales para que impulsen el servicio de recaudo, se determinen las fortalezas del mismo y los procedimientos para el cliente, con la apertura de nuevos mercados para el banco de diferentes sectores de la economía nacional.

A su vez se deben definir los atributos del nuevo producto y sus ventajas frente a otros recaudos.

2.9 Medición, Control de Gestión

Se deben construir los indicadores que permitan medir la rentabilidad del negocio frente a los costos generados y la capacidad instalada para atender el servicio.

También se puede medir el impacto y el crecimiento en la participación del mercado del sector y el aumento del valor recaudado por las empresas.

“Podríamos definir el Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos de forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización se efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos” (Beltran,2012, Pag. 37)

2.10 Riesgos Asociados

Se debe tener en cuenta las directrices dadas por la Superintendencia Financiera y los demás entes de control, en la protección de la información y las adecuaciones tecnológicas para el respaldo, restauración y contingencia de los servicios informáticos.

A su vez que se debe hacer una segmentación y ofrecimiento comercial acorde con las definiciones y perfilamiento de clientes que van acceder al servicio de recaudo.

De acuerdo con el análisis del caso los posibles riesgos de la implementación del proyecto de Débito Interbancario que se proponen son:

- Fallas la asignación de roles y responsabilidades.
- No identificar y documentar la totalidad de las actividades.
- No seguir un procedimiento lógico y secuencial de las actividades.
- Incumplir con la normatividad dada por la Superfinanciera y las políticas internas de buen gobierno.
- Ausencia de la asignación presupuestal requerida.
- No contar con los recursos físicos y el personal requerido para la implementación del proceso.

3. CONCLUSIONES

De acuerdo con la metodología, la referenciación teórica, el análisis del caso y mi experiencia dentro de la organización, se realiza la propuesta del modelo de implementación operativa para el recaudo a través de débito interbancario.

El cual busca que este nuevo servicio sea implementado para fortalecer el portafolio de servicios empresariales, brindando la alternativa a los clientes de Davivienda de la banca empresarial y corporativa ampliar sus procesos de recaudo a aquellos clientes que no poseen productos con el banco para así concentrar los recursos proveniente de la prestación de sus servicios o venta de sus productos.

Finalmente, que para facilitar la implementación de este y otros proyectos, emplear la teoría de gestión por procesos es el mecanismo adecuado que involucra de manera integral a las áreas de la organización, asignando responsables para cada una de las actividades para asegurar el cumplimiento de los objetivos; De la misma manera que la incorporación del proceso de Débito Interbancario mejora el posicionamiento del Banco Davivienda frente a su competencia y optimizando los recursos.

3.1 Modelo Operativo de Implementación del recaudo a través del débito interbancario

Esta propuesta se realiza con base en el modelo PHVA desarrolla por W. Edwards Deming

Gráfico 5: Modelo Operativo de Implementación



Fuente: Construcción Propia

Tabla 1: Responsables Modelo Operativo Recaudo Debito Interbancario

	MODELO OPERATIVO RECAUDO DEBITO INTERBANCARIO		
	Actividad	Responsable	Macroproceso
P	•Elaborar Requerimiento	Dirección de Canales	Gestión de Proyectos
	•Definir Presupuesto	Planeación Financiera	Gestión de Proyectos
	•Establecer Centro Costos	Planeación Financiera	Gestión Financiera
	•Matriz de Riesgos	Dirección de Riesgo	Gestión del Riesgo
	•Cronograma	Organización y Métodos	Organización y Métodos
H	•Desarrollos Tecnológicos	Informática	Gestión de Software
	•Adecuaciones Físicas	Comunicaciones	Seguridad de la Info
	•Pruebas Funcionales	Laboratorio	Gestión de Software
	•Capacitación	Dpto. Capacitación	Servicio al Cliente
	•Diseño de Controles e Indicadores	Dirección de Canales	Gestión de Canales
	•Flujo de proceso	Organización y Métodos	Organización y Métodos
	•Documentar	Organización y Métodos	Organización y Métodos
•Acuerdos Niveles de Servicio	Organización y Métodos	Gestión de Proyectos	
V	•Selección de clientes	Fuerza Comercial	Convenios
	•Cuadre y Conciliación Diaria	Dpto. Conciliación	Gestión de Canales
	•Medición de Indicadores	Planeación Financiera	Gestión Financiera
	•Auditoría Interna	Auditoría Operacional	Gestión de Canales
	•Facturación y Cobros	Dirección de Canales	Gestión Financiera
	•Continuidad del Negocio	Dirección de Riesgo	Seguridad de la Info
A	•Establecer Planes de Acción	Dirección de Canales	Convenios
	•Reporte de Incidentes	Dirección de Canales	Gestión de Canales
	•Actualización de Aplicativos, manuales y capacitación	Organización y Métodos	Organización y Métodos

Bibliografía

Alabarta, Martínez-Vilanova (2011). Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando. Madrid: Esic Editorial

Beltrán, (2012). Indicadores de Gestión, Bogotá, Panamericana Editoras, Pag.37

Brull E, (2011). La Gestión de procesos en las organizaciones, Madrid, Arola Editors, Pag. 82

Devit G. (2012) Banca Electrónica, Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/137642457/Banca-Electronica-teoria-2012>

Garay L G, (2004) Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996, Biblioteca Virtual del Banco de la República, 2004, Disponible en:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/indice.htm>

Gariboldi G, (1999), Comercio Electrónico: Conceptos y reflexiones básicas, Argentina, Banco Interamericano de Desarrollo, Pág. 4

Gonzalez F.,(2010), La tecnología será la clave para llevar más usuarios a la banca. www.portafolio.com.co. Disponible en:
http://www.portafolio.co/Especiales/tendencias-economicas-2020/sectores-economicos/la-tecnologia-sera-la-clave-para-llevar-mas-usuarios-a-la-banca_8020920-3

Ordoñez R. (2010), Cambio, Creatividad e Innovación, Buenos Aires-Argentina, Ediciones Granica S.A. Pag. 19

Pérez J. A.,(1994) Gestión de la Calidad Empresarial, Madrid-España, ESIC Editorial, Pág. 26 (2010) Gestión por procesos, Madrid-España, Pág 44

Torrent, J, Castillo D, Gabaldón P, Ruiz E. & Sainz J, (2010) Hacia la Banca Multicanal, Pág. 113