



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela Profesional de Economía Internacional

**Gestión operativa y mejora de procesos del área de
instrucciones financieras en el Banco de Crédito del
Perú**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista con Especialidad
en Economía Internacional

AUTOR

Mary Stephany MELGAR VICUÑA

ASESOR

Hugo SÁNCHEZ DÍAZ

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Melgar, M. (2022). *Gestión operativa y mejora de procesos del área de instrucciones financieras en el Banco de Crédito del Perú*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía Internacional]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Mary Stephany Melgar Vicuña
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72206639
URL de ORCID	-----
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Hugo Sánchez Díaz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08862928
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-3589-1988
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Juan Manuel Eliud Cisneros García
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09903016
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Eloy Eduardo Ávalos Alvarado
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07628775
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Hugo Sánchez Díaz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08862928

Datos de investigación	
Línea de investigación	D.1.4.1. Sistema Financiero
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	No aplica
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Banco de crédito del Perú, Sede Central País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: La Molina Urbanización: Las Laderas de Melgarejo Jirón: Centenario 156 Latitud: -13.5427765 Longitud: -73.6889263
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Agosto 2021-agosto 2022



ACTA DE SUSTENTACIÓN (VIRTUAL) DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

Reunidos en la Plataforma Virtual Google Meet el viernes 16 de setiembre de 2022 a las **08:00 am**, ante el Jurado presidido por el catedrático **Econ. JUAN MANUEL ELIUD CISNEROS GARCÍA** e integrado por los catedráticos: **Econ. ELOY EDUARDO ÁVALOS ALVARADO** y **Econ. HUGO SÁNCHEZ DÍAZ**.

Se presenta la Bachiller **MARY STEPHANY MELGAR VICUÑA** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional "**GESTIÓN OPERATIVA Y MEJORA DE PROCESOS DEL ÁREA DE INSTRUCCIONES FINANCIERAS EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**". Presentado para la obtención del Título Profesional de Economista con Especialidad en Economía Internacional.

De acuerdo con las normas vigentes la Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Virtual, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando había sido **APROBADO** por **UNANIMIDAD** con el calificativo de **15 (QUINCE)**.

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente, los Miembros del Jurado y el Vicedecano Académico de la Facultad de Ciencias Económicas, a los 10 días del mes de Setiembre de 2022.

Econ. JUAN MANUEL ELIUD CISNEROS GARCÍA
Presidente

Econ. ELOY EDUARDO ÁVALOS ALVARADO
Miembro

Econ. HUGO SÁNCHEZ DÍAZ
Asesor

Mg. MIGUEL HILDEBRANDO PISFIL CAPUÑAY
Vicedecano Académico



CERTIFICADO DE SIMILITUD

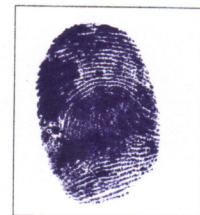
Yo **HUGO SÁNCHEZ DÍAZ** en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° 000771-2023-D-FCE/UNMSM del Informe de Trabajo Suficiencia Profesional, cuyo título es **GESTIÓN OPERATIVA Y MEJORA DE PROCESOS DEL ÁREA DE INSTRUCCIONES FINANCIERAS EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**, presentado por la bachiller **MARY STEPHANY MELGAR VICUÑA**, para optar el Título Profesional de Economista con Especialidad en Economía Internacional, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 14 % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.

Firma del Asesor

DNI: 08862928

HUGO SÁNCHEZ DÍAZ



RESÚMEN

En este informe se describen labores desarrolladas en la entidad Financiera Banco de crédito del Perú, dentro del área de Gestión Operativa en la unidad de Instrucciones Financieras. En el desarrollo de este informe se realizará un análisis de las actividades desarrolladas en la gestión y desarrollo de los procesos operativos, Gestión de Facturas Negociables, Adelanto de Sueldo y Desembolso de crédito Hipotecario y Compra Deuda de crédito. También se realizará un análisis y diagnóstico en base a los problemas presentados dentro de la gestión de estos procesos operativos, finalmente, se brindarán recomendaciones con el fin de realizar un adecuado desarrollo operativo de estos productos.

ABREVIATURAS

BCP: Banco de Crédito del Perú

SBS: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP

RO: Responsabilidad Operativa

RE: Responsabilidad estratégica

INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

FN: Factura negociable

DFN: Descuento de Factura Negociable

CFN: Cobranza de Factura Negociable

ADS: Adelanto de Sueldo

TMO: Tiempo Máximo Operativo

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (BCP)	6
CAPÍTULO 2: ACTIVIDADES PROFESIONALES DESEMPEÑADAS	10
2.1 Gestión de Control de Riesgo Operacional	10
2.2 Gestión Operativa.....	12
2.2.1 Gestión de Facturas Negociables	15
2.2.2 Adelantos de Sueldo	24
2.2.3 Desembolso de crédito Hipotecario y Compra deuda de crédito	29
CAPITULO 3: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	33
3.1 PROBLEMAS POR CARGOS DUPLICADOS POR ADELANTOS DE SUELDO NO RECONOCIDOS	33
3.2 PROBLEMAS EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO DE GESTION DE FACTURAS NEGOCIABLES.....	35
CAPITULO 4: RECOMENDACIONES	40
BIBIOGRAFÍA	42
GLOSARIO	43
CAPITULO 5: ANEXOS	44

INTRODUCCIÓN

Este informe esta desarrollado en la actividad profesional que se viene realizando en la unidad de Instrucciones Financieras del Banco de Crédito del Perú, entidad financiera que pertenece Credicorp, uno de los holdings financieros más importantes del país.

La experiencia Profesional se viene desarrollando dentro de la Gerencia Adjunta de Personas y Pequeños Negocios en el área de Gestión Operativa – Unidad de Instrucciones Financieras, La unidad de Instrucciones financieras fue incorporada para realizar de forma efectiva y adecuada los procesos operativos de: Gestión de Facturas Negociables, Adelanto de Sueldo y Desembolsos de Compra deuda crédito.

La formación profesional como Economista recibida de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, permitió el uso de herramientas metodológicas y de Programas Estadísticos para la mejora de procesos, seguimiento, monitoreo y cumplimiento en los productos que ofrecen las entidades financieras.

El presente informe de Suficiencia Profesional se desarrollará en el siguiente orden: Conoceremos de forma general la interacción del área de Gestión de Control de Riesgo Operacional con el área de Gestión Operativa. Luego se presentará tres actividades, una de ellas realizadas hasta el mes de marzo 2022 en el proceso de Gestión de Facturas Negociables, las otras dos en el producto de Adelanto de sueldo y proceso de Desembolso de crédito Hipotecario y Compra Deuda Crédito se vienen desarrollando actualmente. Se realizará un diagnóstico de los problemas presentados durante el desarrollo de los procesos, las medidas que se tomaran y los resultados obtenidos en base a estas medidas. También se desarrollaron recomendaciones.

CAPITULO 1: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (BCP)

La entidad Financiera actualmente Banco de Crédito del Perú (BCP), se encuentra autorizada para funcionar como banco por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), de acuerdo con la licencia de funcionamiento emitida por resolución SBS N°5487-2009. El BCP inicio sus actividades bancarias en 1889 constituida como sociedad anónima con el nombre de Banco Italiano para posteriormente en 1942 cambio su razón social a Banco de crédito del Perú.

A partir de 1995 paso a formar parte de Credicorp, que a su vez es dirigido en un 13.1% por la familia Romero, el resto es controlado por inversionistas institucionales. Credicorp es el holding financiero más importante del Perú y realiza sus negocios a través de sus 6 subsidiarias: Grupo crédito S.A, CCR INC., Credicorp Capital Ltd, Atlantic Holding Corporation, Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. El BCP pertenece al Grupo Crédito S.A que a su vez posee otras entidades financieras (revisar Anexo N°1).

Los negocios que tiene el BCP se clasifican en tres áreas:

Cuadro 1 Áreas de Negocio del BCP

Banca Mayorista	Banca Minorista	Gestión Patrimonial
<ul style="list-style-type: none">Banca CorporativaBanca empresa e Institucional	<ul style="list-style-type: none">Banca ConsumoBanca Exclusiva (BEX)EnaltaBanca Negocios y Pyme	

Fuente: Memoria Integrada BCP-2021

Elaboración Propia

La Banca Mayorista ofrece productos que son diseñados para cubrir las necesidades de 12,000 clientes en Lima y Provincia. Incluyendo créditos comerciales, créditos contingentes, productos de comercio exterior, productos de cambio y derivados financieros, y productos pasivos y transaccionales.

La Banca Minorista por su parte ofrece productos y servicios para personas naturales y pequeñas y medianas empresas, con ventas

anuales de hasta S/ 32 millones o niveles de deuda menores a S/ 10 millones. Los productos ofrecidos son: Hipotecario, Negocios, Pyme, Créditos Personales, Tarjetas de Crédito (revisar Anexo N°2 para conocer la composición de la Cartera de Banca Minorista al año 2021).

El servicio de gestión patrimonial está dirigido a clientes con más de US\$ 1 millón disponibles para poder invertir, para el año 2021 se atendieron 2,267 clientes, mismos que acceden a un portafolio de productos diversos, compuesto por pasivos (cuentas de ahorros y depósitos), fondos mutuos, transaccionales (operaciones de cambio) y colocaciones (créditos hipotecarios y préstamos comerciales).

El BCP, dirige su perfil de Riesgo en cinco principales objetivos estratégicos: solvencia, liquidez, estructura del balance, estabilidad de resultados y crecimiento. Para esto el banco realiza constantemente pruebas de estrés para determinar impactos sobre pérdidas esperadas y el requerimiento de capital según la nueva regulación. Esto permite al banco que construya nuevos modelos de gestión de riesgo, reordenando y mejorando los modelos que ya tiene. La gestión del riesgo crediticio y su administración de riesgos de operación, son realizadas según la metodología corporativa, a través de monitoreos y evaluaciones. Para esto el banco contrato una consultora Management Solutions¹(MS), que se encarga de evaluar todas las metodologías utilizadas por el banco, en modelos de gobiernos y soporte tecnológico para poder medir el riesgo operativo.

La estrategia que tiene el banco está centrada en: ser un referente regional en gestión, ser líder en satisfacción al cliente, ser una institución de preferencia laboral en el sistema financiero.

Actualmente, por la pandemia del COVID-19, se ha centrado en mejorar sus servicios en la banca digital, dentro de sus productos tiene a la Banca móvil, canales de débito automático. También cuenta con la plataforma digital Yape, que permite la transferencia de dinero o pagos con el uso del número celular, permitiendo una mayor digitalización de los clientes, este

¹ Management Solutions (MS) (<https://www.managementsolutions.com/es>)

producto debido a la pandemia permitió una mayor aceleración en la transformación digital, que actualmente tiene más de 11 millones de usuarios. Debido a la transformación digital también nos enfrentamos a pérdidas operativas por ciberseguridad, el banco está incorporando en sus políticas de gestión de riesgo, medidas de ciberseguridad.

Debido a la situación actual, el banco se viene enfocando en sus planes de corto plazo y mantener un control de calidad de su portafolio y mantener un alto nivel de provisiones siguiendo el enfoque del *modelo de pérdidas esperadas*. Todo ello en base a su cercanía del cliente, conociendo sus necesidades y afianzando nuevas relaciones por los próximos tres años periodo que duran los créditos Reactiva.

Desde el 2021, la Gerencia de Transformación de Experiencia del Cliente es la encargada de gestionar y velar por la experiencia actual de los clientes en los diferentes puntos de contacto, debido a la coyuntura el comportamiento de los consumidores y el aislamiento social ha impulsado la interacción por canales digitales. Una de las formas de conocer la experiencia del cliente es medido mediante los índices de Satisfacción del Cliente, hasta el cierre de año 2021, se evalúa la satisfacción general de los clientes como indicador principal de la experiencia con el BCP, analizando las cuatro dimensiones que las componen: Confianza, Servicio, Producto y Valor/Precio.

Estos índices, se toman para dos áreas en específica del banco: Banca Mayorista y Banca Minorista. De la Ilustración 1, podemos concluir que, a comparación del año 2020, se presenta un mayor incremento en Satisfacción para la Banca Mayorista.

Ilustración 1 Promedio de Satisfacción de Cliente 2017-2021

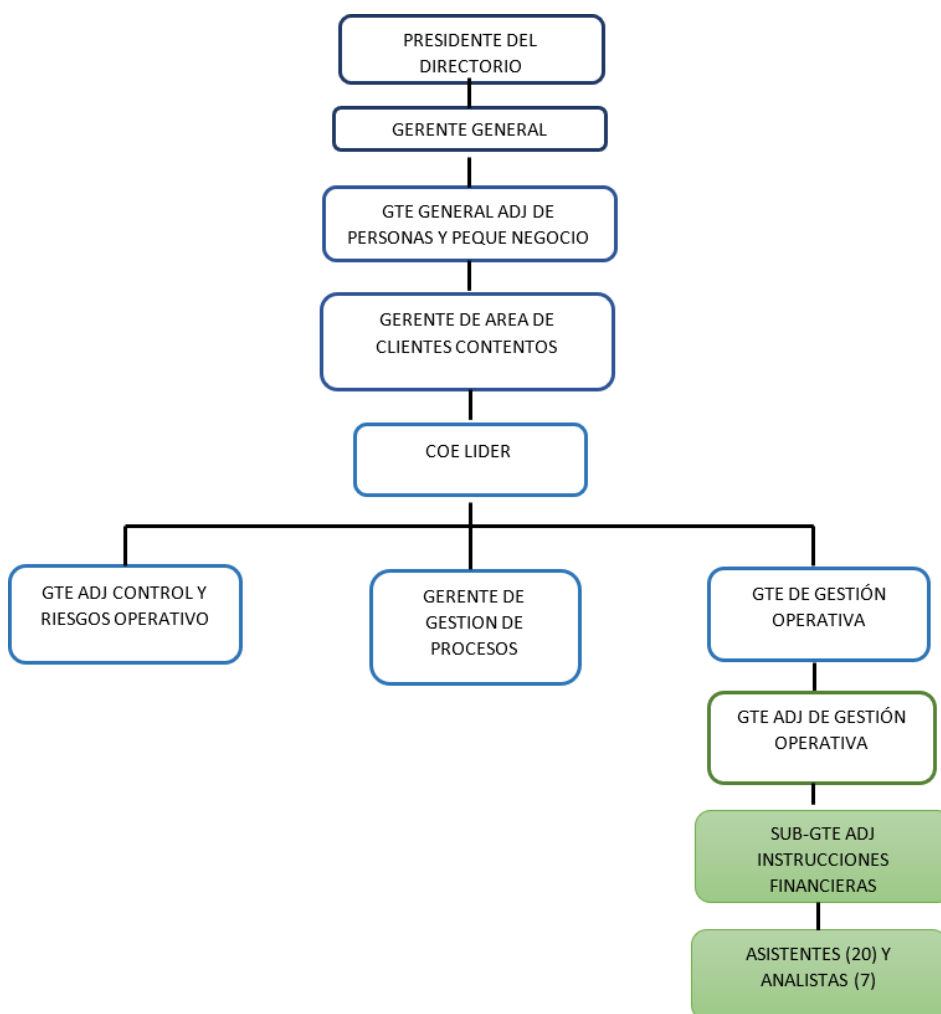


Fuente: Memoria Integrada BCP-2021

El BCP, está conformada por 13 directorios mismos que son elegidos por una Junta Obligatoria Anual de Accionistas, la última fue realizada el 31 de marzo de 2021, donde se eligieron los 13 directores para el periodo 2021-2024. Para tener una idea como se organiza el BCP, se podría revisar la memoria integrada del BCP-2009²

El banco también posee dentro de su organigrama, 12 Gerencias, este informe esta desarrollado dentro de la Gerencia Adjunta de Personas y Pequeños Negocios, en la unidad de Instrucciones Financieras las mismas que son resaltadas tal como se detalla en la Ilustración N°2.

Ilustración 2 Organigrama de la Gerencia General Adjunta de Personas y Pequeños Negocios



Fuente: Documentación de BCP

² Memoria Integrada BCP-2009 (<https://www.viabcp.com/>)

CAPÍTULO 2: ACTIVIDADES PROFESIONALES DESEMPEÑADAS

2.1 Gestión de Control de Riesgo Operacional

El área de Gestión de Control de Riesgo Operacional es la unidad encargada de supervisar de manera constante el proceso operativo que realiza la unidad de Instrucciones Financieras, también unidades pertenecientes a Gerencia General adjunta de Personas y Pequeños Negocios. Estos monitoreos permiten tener conocimientos respecto a que eventos afectan de forma crítica al adecuado desarrollo del proceso operativo.

El área tiene como función identificar, monitorear y reportar los riesgos, mediante tres frentes, Gestión de Continuidad de negocios, Gestión de Eventos de pérdida, Gestión de la seguridad de información.

El área lleva la Gestión de Eventos de pérdida, según los Lineamientos para la categorización y registro de los eventos de pérdida por riesgo operacional que nos indica la SBS³, misma que nos indica que son 7 tipos de eventos y son las siguientes:

1. Fraude Interno
2. Fraude Externo
3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
4. Clientes, Productos y Prácticas empresariales
5. Daños a activos materiales
6. Interrupción del negocio y fallos en los sistemas
7. Ejecución, entrega y gestión de procesos

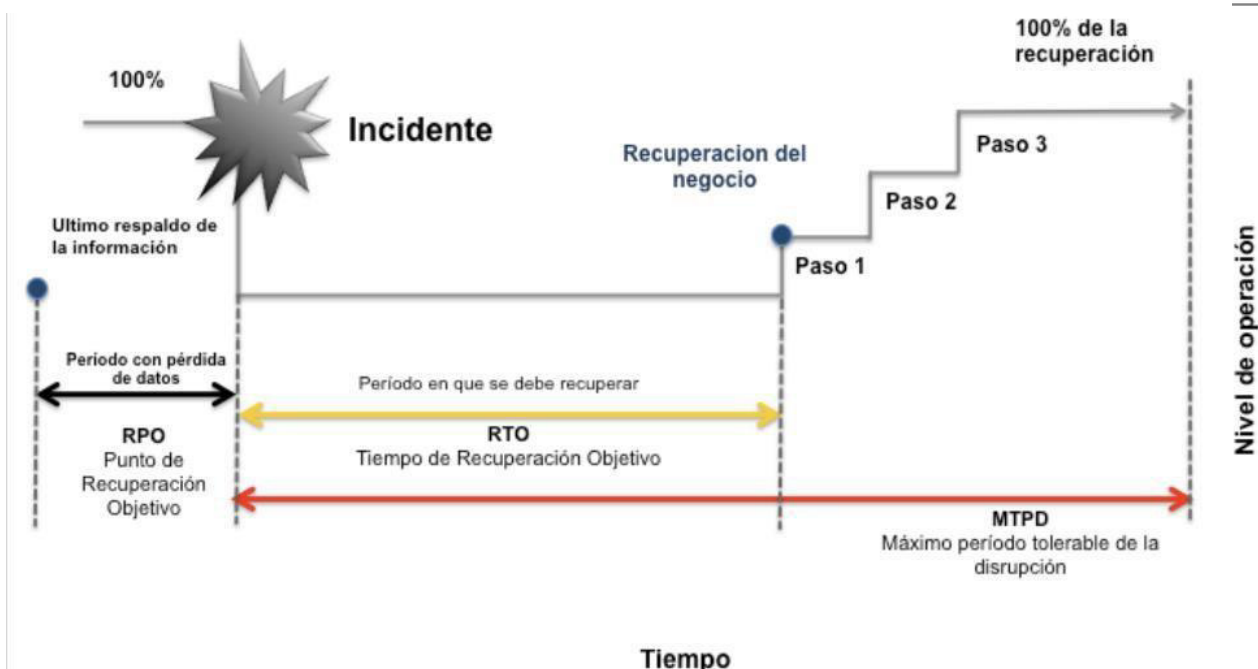
(Revisar Anexo N°03)

La Gestión de Continuidad de Negocio, consiste en procesos de colaboración en el que el personal involucrado es clave para garantizar la continuidad de las actividades en la gestión de organización, esto se puede evaluar en el día a día de las actividades y también ante las amenazas que enfrentan cada proceso.

³ De acuerdo con el informe de la SBS en su documento “Lineamientos para la categorización y registro de los eventos de pérdida por Riesgo Operacional”, nos ayudara a conocer un mayor enfoque para conocer que tipos de eventos de pérdida podemos tener en el Sector Financiero.

El Análisis de Impacto de Negocios forma parte de la Gestión de Continuidad, el análisis de impacto permite proteger la información mediante objetivos y requerimientos de tiempo de Recuperación. La ilustración N ° 03 nos ayuda a comprender estos tiempos de recuperación, según Rodrigo Ferrer: “se presentan los tiempos determinados como parte del Análisis de Impacto del Negocio. El MTPD (Maximum Tolerable 11periodo of Disruption, por sus siglas del inglés), o el Máximo Período Tolerable de Disrupción, el cual, en base a las entrevistas que se realicen, ayuda a estimar los tiempos máximos en que un producto o servicio puede estar fuera de su operación normal sin afectar la supervivencia del negocio. El RTO (Recovery Time Objective, por sus siglas del inglés), es el Tiempo Objetivo de Recuperación, el cual debe ser menor que el MTPD, y se aplica tanto para productos, procesos y recursos. Por último, se tiene el RPO, (Recovery Point Objective, de sus siglas del inglés) Punto Objetivo de Recuperación, el cual determina la máxima información que se puede perder, sin afectar la continuidad del negocio, desde que ocurre un incidente.”

Ilustración 3 Máximo Tiempo Tolerable de Disrupción



Fuente: Metodología para la Gestión de Continuidad del Negocio

2.2 Gestión Operativa

El área se desarrolla en base a los informes que nos envía el área de gestión de control de riesgo operacional, que nos permite controlar de forma más estratégica los eventos de pérdida. Para poder ser definido de forma clara debe estar apoyada en políticas orientada a los propósitos del Banco, para esto se realiza un Análisis de Impacto del Negocio esto permitirá determinar los procesos y servicios críticos de la organización.

La gestión operativa en la unidad de Instrucciones Financieras fue incorporada como un plan de contingencia, para poder desarrollar Procesos Internos en beneficio del cliente, también como área de apoyo cuando plataformas digitales⁴ no funcionen de la manera correcta. El objetivo de la unidad está dirigido en eficacia, efectividad, cumplimiento de proceso y calidad para el cliente, al realizar los procesos manuales, logramos conocer con mayor detalle las deficiencias de los productos que ofrecemos y esto permite la mejora para la automatización de nuevos productos. La meta es mejorar los niveles de satisfacción de nuestros clientes, esto es basado en el Tiempo Máximo de Operación (TMO) que reciben, de esta manera se contribuye al incremento del promedio de satisfacción de los clientes.

La unidad de Instrucciones Financieras tiene más de 20 procesos operativos en la actualidad, son los siguientes:

1. Gestión de Facturas Negociables
2. Procesos Interbancarios
3. Pago de créditos
4. Comercio Exterior
5. Certificados Bancarios
6. Desembolsos de crédito Hipotecario y Compra Deuda crédito
7. Modulo adelanto de Sueldo
8. Operaciones Internas Banca Privada
9. Proceso Masivos

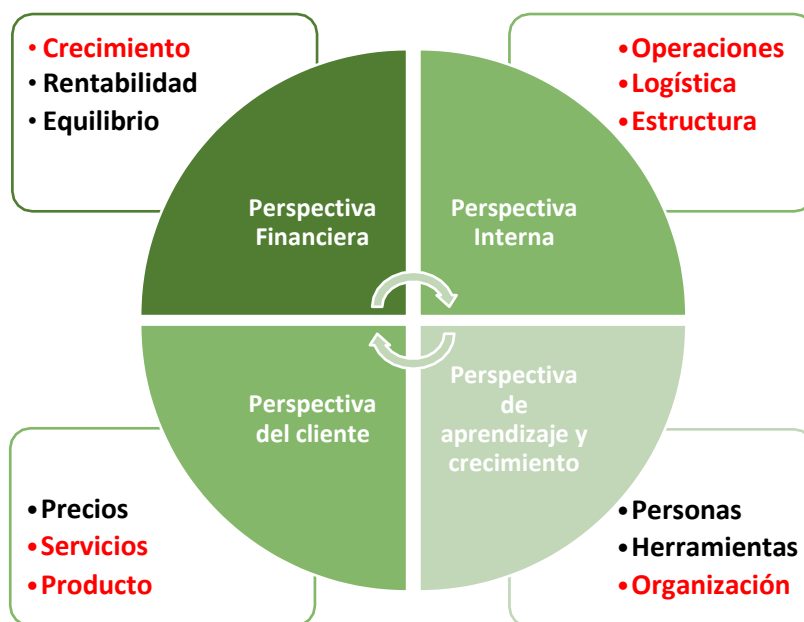
⁴ La principal Plataforma digital del BCP es (<https://www.viabcp.com>)

10. Otros...

En el desarrollo de nuestras actividades enfrentamos distintas amenazas que afecta el desempeño de los procesos, y a su vez alargando los tiempos de atención para nuestro cliente, amenazas como errores de digitación, problemas de red en el banco, fallas del servicio eléctrico; este tipo eventos también provocan perdidas monetarias, esto nos conduce a otro meta de recuperación en un 80% de todo lo perdido, esta meta es proyectada anualmente en base a los resultados del año anterior.

La gestión operativa basa sus resultados en función al cumplimiento alcanzado, teniendo en cuenta la planificación, el actuar, control y la corrección para cada miembro, para esto tendremos en cuenta el cuadro de mando Integral que desarrollaron Kaplan y Norton. En sus textos ellos nos mencionan que la mejor forma de mejorar el sistema operativo de una empresa en este caso el banco, es abordando desde cuatro Perspectivas: Financiera; Interna; del cliente; de aprendizaje y crecimiento. Según el Cuadro de Mando Integral, detallamos que los conceptos resaltados de color rojo son de importancia para nuestro informe.

CUADRO 2 Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton

Conociendo estas cuatro perspectivas, y estableciendo los puntos importantes se procede a generar un programa de trabajo esto en base a: Objetivos específicos de cada resultado de los procesos; acciones necesarias para el logro de cada objetivo; responsables, plazos y parámetros de evaluación de cada acción. La clave de la gestión operativa es la acción y la ejecución de tareas; para posteriormente realizar un seguimiento sistemático y periódico, que nos brindara la Gestión de Resultados evaluando la eficacia y calidad de la gestión.

La Gestión de Resultados se miden a partir del cumplimiento de la eficacia operativa, verificando el cumplimiento de plazos y cantidades previstas en el programa de trabajo, para estas evaluaciones hacemos uso de las siguientes fórmulas:

$$Eficacia\ de\ cantidad = \frac{Cantidad\ real\ realizada}{Cantidad\ programada} \times 100\%$$

$$Eficacia\ de\ plazo = \frac{Cantidad\ realizada\ a\ término}{Cantidad\ programada\ total} \times 100\%$$

También es necesario conocer la gestión operativa desde la óptica de la efectividad, debido el entorno tan cambiante en el cual desempeñamos nuestras funciones, es necesario realizar una excesiva revisión. Esto se debe a que podemos estar muy concentrados en garantizar el cumplimiento de las tareas, gestión operativa, y mientras tanto el entorno cambia y queda desactualizada la concepción estratégica, la que había dado origen a la operativa. Es por ello por lo que debemos ejercer de forma simultánea:

- La Responsabilidad Operativa (RO) de cumplir lo establecido
- La Responsabilidad Estratégica (RE) de cuestionarse lo establecido para verificar si realmente lo lleva al logro de la efectividad

La responsabilidad Operativa y la Responsabilidad Estratégica tienen una definición en específica, esto de acuerdo con cada objetivo que tiene la unidad: eficacia, efectividad, cumplimiento de proceso y calidad.

Cuadro 3 Análisis de la Gestión de Resultados por Objetivos

Analizando la eficacia	Analizando la calidad
<p>Responsabilidad Operativa (RO): Consiste en cumplir los plazos y las especificaciones definidos en el Programa de trabajo.</p> <p>Responsabilidad Estratégica (RE): Consiste en cuestionarse si los plazos y las especificaciones son los adecuados para una alcanzar la efectividad de la gestión</p>	<p>Responsabilidad Operativa (RO): Consiste en cumplir con las especificaciones previstas en el Programa de Trabajo.</p> <p>Responsabilidad Estratégica (RE): Consiste en cuestionarse si las especificaciones del Programa son las adecuadas.</p>
Analizando la eficiencia	Analizando los procesos
<p>Responsabilidad Operativa (RO): Consiste en cumplir con la productividad estándar.</p> <p>Responsabilidad Estratégica (RE): Consiste en cuestionarse si el estándar es válido y repensar si la tecnología aplicada (que acota la productividad posible) es la adecuada.</p> $\text{Eficiencia} = \frac{\text{Productividad Estándar}}{\text{Productividad real}} \times 100\%$	<p>Responsabilidad Operativa (RO): Consiste en conocer los procesos definidos y cumplirlos.</p> <p>Responsabilidad Estratégica (RE): Consiste en cuestionarse si los procesos definidos son los que deben estar definidos (puede haber procesos innecesariamente definidos o haber faltantes) y cuestionarse si su definición es la adecuada.</p>

Elaboración Propia

Nuestra actividad se desarrolla en 3 procesos operativos: Gestión de Facturas Negociales, Adelantos de sueldo, Desembolso de compra deuda de crédito.

2.2.1 Gestión de Facturas Negociables

Aspectos Generales

La gestión de facturas Negociables, son reguladas por INDECOPI, aprobado por la directiva N°002-DIR-COINDECOPI, denominada para la Directiva de la gestión de Facturas Negociables, todo esto para permitir el acceso al financiamiento a los proveedores de bienes y servicios. La factura negociable según la Ley N°29623 es una tercera copia obligatoria

en los comprobantes de pago que tendrá calidad y efectos de título valor y cuya emisión es obligatoria para todas las empresas. Las Facturas Negociables (FN) deben cumplir con las siguientes características:

- Su emisión es obligatoria para todas las empresas según la Resolución N°211-2015/SUNAT (vigente a partir del 01 de septiembre de 2015).
- No tiene efectos tributarios
- Funciona como instrumento financiero, los datos a llenar permiten que sean utilizados como garantía de operaciones de crédito.
- Es transmisible, podrá transferirse su derecho de cobranza a un tercero.
- Tiene mérito ejecutivo, es decir, permitiendo un rápido proceso judicial de cobro, ante el incumplimiento del deudor/comprador.
- Un comprador que recibe una factura negociable tiene un máximo de 8 días de plazo para rechazarla a partir del sello de recepción de la factura negociable. Si el comprador la rechaza dentro de los 8 días, esta pierde su validez como Título Valor.

La gestión de facturas Negociables se divide en dos procesos: Factura Negociable Física, Factura Negociable Electrónica. Ambos procesos son realizados por el Área de Instrucciones Financieras en el BCP, tanto para las facturas electrónicas y Físicas, tenemos los siguientes productos: Descuentos de Facturas Negociables, Cobranza de Facturas Negociables, Cobranza Libre.

Las Facturas Negociables Físicas son enviadas a cada funcionario de Negocio, para luego proceder con el desembolso o cobranza de esta, las Facturas Negociables Electrónicas, son ingresadas por la Plataforma Digital y Cavali⁵. Para ambos procesos se tiene una temporalidad de Corto y Mediano Plazo. En el siguiente cuadro conoceremos las diferencias de ambos procesos.

⁵ Cavali (<https://www.cavali.com.pe/>)

Cuadro 4 Características de Facturas Negociables físicas y Electrónicas

	Factura Negociable Física	Factura Negociable Electrónica
Título Valor	Se considera como título valor desde el momento en el que el girador firma la Factura y la selle el aceptante.	Se considera como título valor desde el momento en el que se anota en Cavali.
Transferencia	Se transfiere mediante endoso.	Mediante transferencias Contable Cavali.
Aceptación Expresa	No es obligatoria la aceptación expresa del aceptante. En caso se realice, se debe hacer con la firma del Representante Legal.	No es obligatoria la aceptación expresa del aceptante. En caso se realice, se debe indicar la conformidad de Cavali.
Aceptación Tácita	Aplica después de 8 días útiles luego que el aceptante ponga el sello de recibo en el documento.	Aplica después de 8 días útiles luego que el aceptante reciba la comunicación de anotación en cuenta.
Disconformidad	El deudor/aceptante tiene 8 días útiles para mostrar su conformidad o disconformidad sobre el contenido de la FN al proveedor o legítimo tenedor.	El deudor/aceptante tiene 8 días útiles para mostrar su conformidad o disconformidad sobre el contenido de la FN al proveedor, legítimo tenedor o Cavali.
Protesto	Se puede protestar dentro de los 15 días posteriores al vencimiento a través de un notario.	Se puede protestar dentro de los 3 años posteriores al vencimiento a través de Cavali.

Elaboración Propia

Los tipos de facturas que llegan a nuestra unidad: Factura negociable Electrónica y Factura Negociable Física. Y las características que cada una de ella posee. Ambos tipos de Facturas son revisadas en el aplicativo de Gestión de Facturas⁶, estas pueden ser ingresadas de forma física o en la Web de Letras y Facturas, cada tipo de factura cuenta con una ventana específica para su revisión.

Desarrollo del Proceso Operativo

En este segmento del trabajo vamos a detallar de forma específica y estratégica, para esta actividad nos ubicaremos en el periodo agosto 2021-marzo 2022, la información que se tiene es en base a las capacitaciones y a lo trabajado en el día. La meta de cumplimiento para este proceso operativo es de un 100%.

⁶ Aplicativo propio del BCP, donde se suben cada una de las solicitudes.

Como primer paso, realizamos una revisión de una manera general las solicitudes descargadas, para tener un mayor detalle de las Facturas Negociables, en esta revisión es necesario tener conocimientos previos de los datos ingresados en las FN; en la siguiente tabla tendremos conceptos previos:

Cuadro 5 Conceptos básicos de una Factura Negociable

Adquiriente/Comprador/Deudor/Aceptante	Es el comprador del bien o usuario del servicio, quien tendrá que pagar por el producto. Para el BCP lo conoceremos como <i>Aceptante</i> .
Proveedor/Vendedor/Descotante /Girador	Es el proveedor de bienes y servicios, quien emite el comprobante de pago denominado Factura Comercial. Para el BCP lo conoceremos como <i>Girador</i> .
Factura Comercial	Es el comprobante de pago emitido que evidencia una transacción de compraventa y que tiene efectos tributarios ante SUNAT.
Titulo Valor	Es un documento creado por dos personas (natural o jurídica) para probar la existencia de un compromiso, por el cual una persona se obliga a pagar una suma de dinero cordada.
Legítimo Tenedor	Persona natural o jurídica legitimada al cobro de la factura negociable.

Fuente: Manuales de Desarrollo FN- BCP

Una vez revisada cada solicitud, las identificamos de acuerdo con cada tipo de producto que se tiene, en este caso solo nos centramos en dos tipos de productos (Descuentos de Facturas Negociables y Cobranza de Facturas Negociables). En promedio se tiene un ingreso de 700 solicitudes diarias como se detalla en la Tabla N°01, estas solicitudes ingresan mediante el formato establecido en el Anexo N°04, para posteriormente ser descargadas en formatos Excel para su revisión.

Tabla 1 Indicadores de Ingresos de Solicitudes

	DESCUENTOS DE FACTURAS NEGOCIABLES (DFN)		COBRANZA DE FACTURAS NEGOCIABLES (CFN)		TOTAL
	UNIDADES	%	UNIDADES	%	
Ago-21	566	80%	145	20%	711
Set-21	535	79%	142	21%	676
Oct-21	571	80%	145	20%	717
Nov-21	548	78%	154	22%	702
Dic-21	545	76%	174	24%	719
Ene-22	565	78%	160	22%	725
Feb-22	523	77%	154	23%	677
Mar-22	489	76%	153	24%	642

Elaboración Propia

De la tabla N°01, podemos concluir que los descuentos de Factura Negociables tienen mayor frecuencia diaria de ingresos de solicitud, si bien no se tiene un ingreso mínimo o máximo dentro de lo monetario. Las sumas pueden llegar a sumar hasta millones. Ahora vamos a conocer cómo funcionan los descuentos de facturas negociables.

Los Descuentos de Facturas Negociables (DFN); es una alternativa para un financiamiento de Corto Plazo, dentro de sus beneficios tenemos: liquidez de forma rápida y sencilla, permite una gestión de cobranza, tiene una cobertura nacional. Pueden acceder a la información completa en los canales electrónicos, y puede ser usado para una gestión en caso de Protesto.

Los DFN cumplen con ciertas características:

- Financiamiento inmediato
- No se aceptan facturas negociables con pagos en cuotas
- Por su lado el BCP se encarga de: comunicar la transferencia de titularidad y pago; el cobro de la factura negociable y con eso se cancela el financiamiento; el protesto en caso de no pago.

- Se cobra una tasa de interés por el adelanto de la factura. Los intereses se descontarán al momento del desembolso.
- En caso de no pago o de *factura rechazada*⁷, el BCP realiza el cargo del monto de la factura en cuenta del descontante.

Los DFN se realizan en ocho pasos, como se detalla en el siguiente esquema:

Ilustración 4 Esquema de Proceso en Descuentos de Facturas Negociables



Fuente: Manuales de Desarrollo FN- BCP

Ilustración N° 4 se resaltan el segundo y sexto paso, estos pasos son realizados a cargo del área de Instrucciones Financieras, los DFN electrónico es producto con mayor recurrencia en el BCP llegando a ingresar cerca del 80%, según la tabla N°01.

- BCP registra Facturas en Cavali:** El proceso consiste en la validación, revisión y digitación de los descuentos de facturas negociables. Debido a que las DFN, son los descuentos que permiten una liquidez anticipada a nuestro girador y/o aceptante; y son los tipos de solicitudes que tienen mayor frecuencia de ingreso en el día. Son la prioridad alta de desarrollo. El TMO es de una revisión de dos solicitudes por minuto.
 - Primero; realizamos la validación de las solicitudes teniendo en cuenta la revisión de RUC, cuenta corriente

⁷ Se denomina factura rechazada cuando: número de cuenta no corresponde al GIRADO Y/O ACEPTANTE; número de RUC no corresponde al GIRADOR.

identificar que la cuenta fue creada en dólares y soles, montos estos deben corresponder al tipo de moneda de la cuenta ingresada, para esta parte del proceso no tenemos operaciones con tipo de cambio. y numero de factura (revisar Anexo N°02) todos estos deben pertenecer a la persona que envía la solicitud. Este proceso puede tomar de 3 solicitudes por minuto de acuerdo con el TMO.

- Segundo; una vez realizada su validación, éstas deben ser ingresadas al sistema del banco registrando la solicitud para su posterior pago este paso genera un numero de entregado este número es ingresado en el aplicativo. Es necesario señalar que este paso debe tomar de 1 a 2 solicitudes por minuto también establecido por TMO.
- Tercero; una vez realizada su registro en el aplicativo, este nos ayuda de forma automatizada en la creación de los números de pago de las FN, estos números de pagos son informados a cada funcionario, para que pueda informar al proveedor, y este pueda aprobar el desembolso.

b) **Se realiza el desembolso al proveedor.** BCP envía avisos al adquirente. Este paso es uno de los más sencillos del proceso operativo. Si bien existe un porcentaje que sus desembolsos son realizados de forma automatizada por el aplicativo, y luego es informado en el FACTRACK. Existe un porcentaje que es desembolsado de forma manual, estas solicitudes son ingresadas por el Buzón de Instrucciones Financieras para el respectivo desembolso.

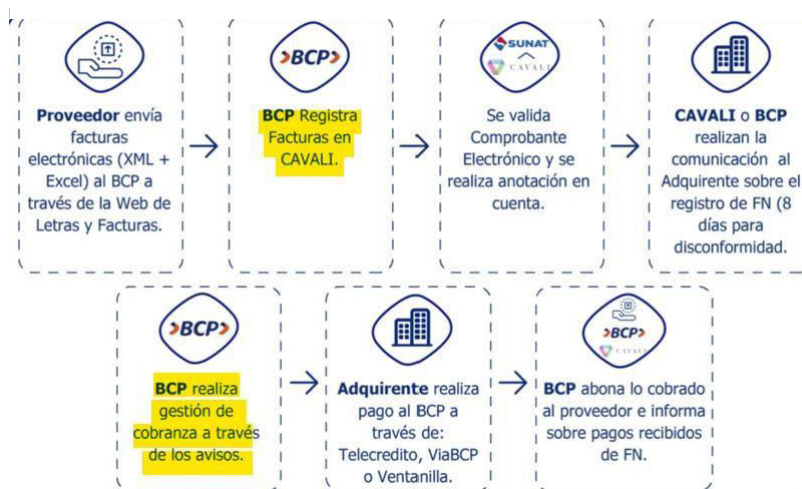
Cobranzas de Facturas Negociables (CFN), en esta actividad se tiene un ingreso de sus solicitudes de cerca del 20% diario. CFN siguen el mismo flujo de registro en el sistema así mismo también poseen sus características:

- No se aceptan facturas negociables con pagos en cuotas

- Por su lado el BCP se encarga de: comunicar la transferencia de titularidad y pago; el cobro de la factura negociable y con eso se cancela el financiamiento; el protesto en caso de no pago.
- Los intereses se descontarán al momento del desembolso.
- En caso de no pago o de *factura rechazada*, el BCP realiza el cargo del monto de la factura en cuenta del descontante.

Las CFN se desarrollan en siete pasos como se detalla a continuación:

Ilustración 5 Esquema de Proceso en Cobranza de Facturas Negociables

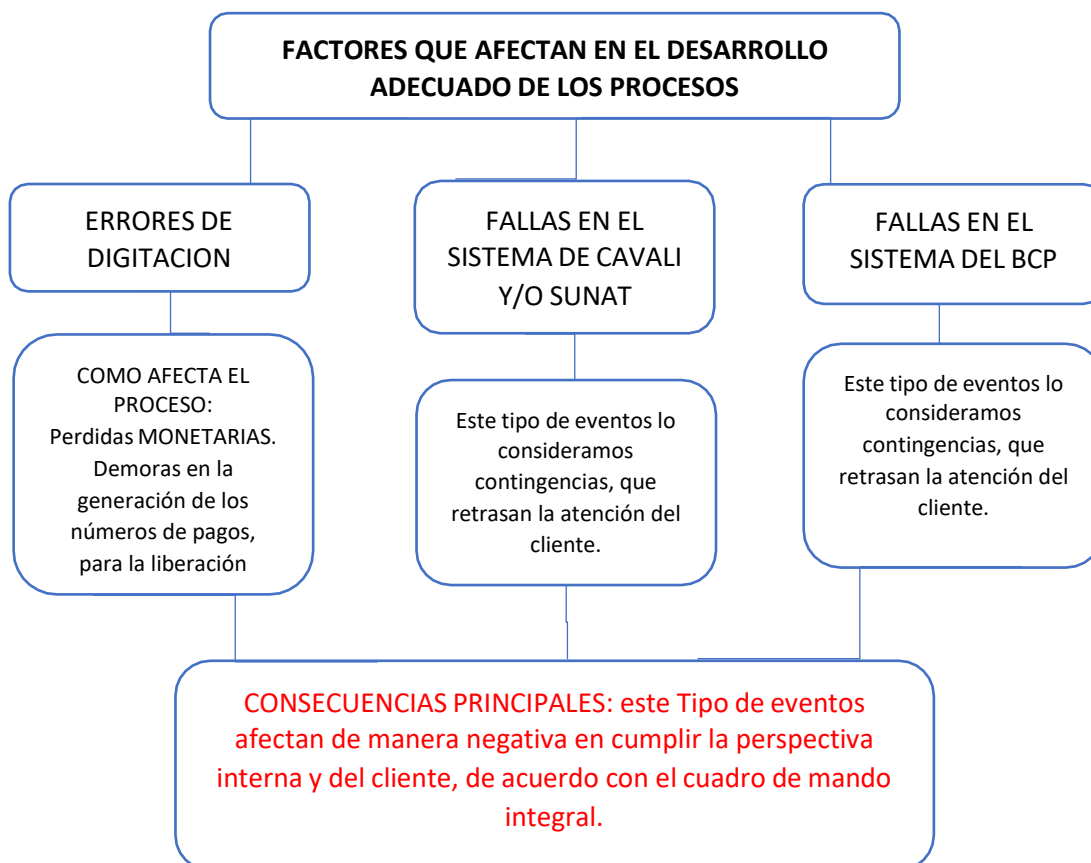


Fuente: Documentación BCP

En base a la Ilustración N° 5, las actividades para desarrollar son las siguientes:

- BCP registra Facturas en Cavali:** Este proceso tiene el mismo proceso de validación y digitación de DFN; manejamos el mismo formato del anexo N°04, con la diferencia en el tercer paso. Es decir, las CFN no requieren de un desembolso inmediato. Se le informa al funcionario el número de pago de facturas Negociables, en caso de contingencias se envía al Buzón de Instrucciones Financieras para el pago respectivo.
- BCP realiza la gestión de cobranza a través de los avisos:** Esta parte del proceso le corresponde a otra unidad que se encarga de informar al cliente sus montos de pago, en caso de contingencia se envía a la unidad de Instrucciones financieras para el respectivo pago.

Ya teniendo conocimiento como desarrollamos los procesos, desarrollamos un esquema de amenazas que debemos tener en cuenta, estas amenazas afectan a DFN como CFN.



En este proceso se presenta un conjunto de amenazas:

1. **ERRORES DE DIGITACIÓN:** los errores de digitación pueden ser tres:
 - Errores de ingreso de datos, en el caso que los datos ingresados en la solicitud no corresponden los datos, con los verificados en la WEB, estas solicitudes deben ser rechazadas. Esto en caso de que este error fue indicado por los clientes, provoca demora en el proceso operativo, alterando los procesos de producción.
 - En el caso de que nuestro ingreso de datos fue un error de nuestros practicantes, estos deben ser observados en el aplicativo, para poder solucionar estos deben ser

reportados al área de sistemas para detener el digitador⁸, es necesario comprender que estos casos la regularización toma un tiempo de cuatro horas, este tipo de eventos altera en los niveles de satisfacción de nuestros clientes.

- Frente a estas amenazas la unidad desarrolla las siguientes acciones: Evaluamos los TMO por parte de los practicantes, desarrollamos feedbacks sacando un historial de perdidas, para ello citamos a una reunión con la sub-gerencia adjunta, para que tenga constancia del feedback desarrollado al practicante. En el caso que los errores sean recurrentes aun pese el feedback, en necesario informar nuestro jefe inmediato para que tome medidas respectivas.

2. FALLAS EN EL SISTEMA DE CAVALI Y/O SUNAT:

Este tipo de contingencias genera demora en el proceso de atención, para no alterar el proceso operativo, priorizamos los DFN, ya que los clientes requieren de su liquidez inmediata.

3. FALLA EN EL SISTEMA DEL BCP

Este tipo de contingencias genera demora en el proceso de atención, para no alterar el proceso operativo, priorizamos los DFN, ya que los clientes requieren la liquidez inmediata.

2.2.2 Adelanto de Sueldo

Aspectos Generales del Producto

Los Adelantos De Sueldos (ADS) es un tipo de préstamo monetario que una entidad bancaria puede ofrecer a sus clientes que perciben un salario fijo en la institución financiera. Esto es evaluado en base al salario que percibe el empleado y, además, se cobrara una comisión por el préstamo recibo esto es proporcional al monto recibido.

Requisitos para recibir un adelanto de sueldo:

⁸ Evita que la solicitud se automatice, es decir que genere el número de pagos de facturas.

- Ser cliente del BCP.
- Recibir sueldo en el BCP
- Tener ingresos mensuales mínimos de S/ 1,000.00 o su equivalente en dólares. Este monto es definido por la SBS.
- Haber percibido pagos de sus sueldos en los últimos seis meses y no presentar deudas.

Consideraciones para tener en cuenta:

- Los adelantos de sueldo no son financiamientos de créditos, ya que el banco cobra el total de la suma adelantada la próxima vez que el empleado cobre su sueldo.
- No aplicará ningún tipo de interés, pero si se cobrará una comisión de entre los 15 y 220 soles, esto dependiendo del monto adelantado y del banco que lo realice.
- Los adelantos de sueldo no suelen darse por el 100% de un sueldo, para el BCP se tiene un tope máximo de solicitud S/2,560.00 Y \$820.00.
- El banco realizara una evaluación previa a cada cliente, antes de otorgarle esta opción.

Desarrollo del Proceso Operativo

En el proceso operativo de Adelanto de Sueldo (ADS), nuestra función como unidad se desarrolla cuando el cliente desea pagar su adelanto de sueldo. En este proceso tenemos tres objetivos para poder mejorar: primero detectar a nuestros clientes con qué frecuencia solicitan un adelanto de sueldo, elaboramos un informe de tablas que nuestro analista designa al área respectiva, creando mejores productos en base al comportamiento que tiene nuestro cliente; dentro de este proceso operativo tenemos tres subproductos que son necesarios conocerlos de manera correcta al momento de usar el módulo (Prepago adelanto de sueldo, adelanto de sueldo no reconocido, Devolución de comisiones ADS), el tercer objetivo se basa en el tiempo de atención a nuestros clientes, reduciendo la atención de 3 horas que sería el TMO a dos horas.

El Adelanto de Sueldo (ADS), para el proceso operativo consiste en realizar un artificio de cargo y abono mediante un descargo de solicitudes del aplicativo (revisar Anexo N°5), para que se ejecute de manera automática el cobro de adelanto de sueldo y de la Comisión por la operación, las comisiones son porcentajes del adelanto de sueldo solicitado tal como lo establece el banco (revisar Anexo N°06). Para poder desarrollar de manera correcta la unidad cuenta con un manual que constantemente es modificado esto de acuerdo con la persona a cargo, este proceso se viene desarrollando en el periodo mayo 2022 hasta la actualidad, para ingresar al proceso es necesario una capacitación de aproximadamente un mes. Durante este periodo se han tenido muchas mejoras y dificultades que vamos a detallar en forma progresiva.

Dentro de este proceso se tienen cuentas de ahorro y cuentas corrientes, puede ser tanto para dólares como soles. Vamos a conocer los pasos que realizamos para poder desarrollar todo el artificio:

1. **DESCARGAR BASE EN EL APLICATIVO ADS:** podemos constatar que las solicitudes pueden llegar en promedio diario hasta 1400 solicitudes (Tabla N°02). Procedemos a desarrollar un grafica para conocer el comportamiento de estas solicitudes.

Tabla 2 COMPORTAMIENTO DEL INGRESO MENSUAL POR TIPOS DE PRODUCTO

		Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22
PREPAGO ADELANTO DE SUELDO	UNIDADES	868.40	1432.00	926.00	1123.80
	%	74%	82%	76%	78%
ADELANTOS NO RECONOCIDOS	UNIDADES	225	224.8	226.6	239.6
	%	19%	13%	19%	17%
DEVOLUCION DE COMISIONES	UNIDADES	77.4	81.4	64.6	73.4
	%	7%	5%	5%	5%
TOTAL		1170.80	1738.20	1217.20	1436.80

Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla N°02, evidenciamos el promedio antes indicado, de estos tres tipos de sub-producto podemos detallar que el producto que más riesgo de pérdida puede presentar son los prepagos de Adelanto de Sueldo.

2. **VALIDACIÓN DE MONTOS:** En este paso pasamos a validar los montos de las solicitudes; el monto de ADS para soles tiene un monto máximo de S/2,560.00 soles y \$820.00 dólares esto es tanto para los productos de Prepagos de ADS, adelantos no reconocidos.

Para el producto de devolución de comisiones, debemos validar como monto máximo de comisión de S/ 220.00 y como mínimo s/60.00. Para poder conocer un detalle general podemos revisar el Anexo N°05, se borraron datos que puedan afectar la protección de datos de nuestros clientes.

En caso de que las solicitudes no cumplen con las restricciones detalladas anteriormente procedemos a sus rechazos.

3. **CARGOS Y ABONOS:** Luego de la validación de datos, procedemos con el cargo de las cuentas y luego el abono de mismos montos cargados a las cuentas solicitadas, este parte nos ayudan los asistentes de procesos masivos IF, al ser una cantidad elevada de cuentas esto facilita la rapidez de estas.
4. **ACTUALIZACION EN EL APLICATIVO ADS:** Una vez realizado los cargos y abonos, procedemos a realizar un cruce en nuestras bases de Excel y procedemos con la modificación de sus estados a: Atendido y Rechazado. Esta actualización la podemos revisar en el Anexo N°03. Ya culminado el proceso procedemos actualizar nuestra base en el aplicativo, este aplicativo tiene una automatización que una vez actualizada, de forma automática este aplicativo envía mensajes de confirmación a los clientes. (colocar glosario)
5. **IDENTIFICACIÓN DE CASOS RECURRENTE POR PREPAGO ADELANTOS DE SUELDO:** los prepagos de ADS, es una solicitud que ingresa el cliente y solo solicita realizar una parte del pago de su solicitud inicial, esto genera pérdidas para

el banco, y a la vez perjudica el historial crediticio, perjudicando que pueda acceder a un nuevo ADS. Elaboramos un cuadro con los casos reportados por mes, mediante tablas dinámicas y una tabla de segmentos que identifica clientes que solicitan este tipo de productos, en la siguiente tabla solo vamos a considerar casos reportados en promedio total por cada mes y un promedio monetario de estos, solo se considera los resultados desde el abril 2022 a julio 2022.

ABRIL		
SOLES		
MESES	DEUDA REPORTADA	N° INCIDENTES
NUEVO APLICAT	87,545.32	232
TOTALES	87,545.32	232
DOLARES		
MESES	DEUDA INGRESADA	N° INCIDENTES
NUEVO APLICAT	10,830.24	45
TOTALES	10,830.24	45.00

JUNIO		
SOLES		
MESES	DEUDA REPORTADA	N° INCIDENTES
NUEVO APLICAT	68,543.79	235
TOTALES	68,543.79	235
DOLARES		
MESES	DEUDA INGRESADA	N° INCIDENTES
NUEVO APLICAT	-	-
TOTALES	0.00	0.00

JULIO		
SOLES		
MESES	DEUDA REPORTADA	N° INCIDENTES
NUEVO APLIC	115,456.90	320
TOTALES	115,456.90	320
DOLARES		
MESES	DEUDA INGRESADA	N° INCIDENTES
NUEVO APLIC	24,560.54	58
TOTALES	24,560.54	58.00

Tipos de amenaza que afectan el correcto desarrollo del proceso operativo:

- **FALLAS SISTEMA DEL BCP:** La falta del sistema del BCP afecta el proceso operativo, impidiendo que nuestro cuarto paso se desarrolle con total normalidad; esto trae como consecuencia que las bases no se actualicen de manera correcta y se generen duplicidad en los cargos de ADS, esto genera una pérdida que cubre la unidad de Instrucciones Financieras. Este tipo de evento afecta en el nivel de satisfacción del cliente, ya que el proceso se alarga por mucho más tiempo.
- **ABONOS DE COMISION DE POR ERRORES DE DIGITACIÓN:** Estos procesos se desarrollan de manera manual es por ello que un error de

cruce de datos puede generar abonos a cuentas no solicitado, es necesario resaltar que, en estos tres meses a cargo del proceso, no se evidencio este tipo de amenaza. Se tiene conocimiento que está perdida también es asumida por nuestra unidad.

2.2.3 Desembolso de crédito Hipotecario y Compra deuda de crédito

Aspectos Generales del Producto

La compra de una deuda de un crédito hipotecarios es un tipo de préstamo que solicita un cliente para cancelar una deuda hipotecaria. Es decir, la hipoteca del inmueble cambio de otra entidad financiera al BCP, con la finalidad de obtener mejores condiciones en el nuevo crédito ofrecido por la institución financiera que compra la deuda.

Dentro de sus requisitos que pide el BCP son los siguientes:

- Tener entre 20 y 65 años.
- Los ingresos mensuales conyugales son mayores a S/ 1,500 0 US\$ 400.

Documentación para presentar

Si cumples con los anteriores requisitos, debes presentar la siguiente documentación al momento de solicitar la compra.

Documentos personales

- Documento de identidad vigente.
- Sustentos de ingresos (boletas de pago, recibos por honorarios, etc.).
- Si eres trabajador independiente, constancia donde se observe la antigüedad en actividad laboral actual.
- Cronograma de los pagos realizados o estados de cuenta del crédito hipotecario de la anterior institución financiera, ya que BCP debe observar las condiciones del crédito preliminar.

Documentos del inmueble

- Copia de la escritura
- Copia de la partida registral del inmueble y su inscripción

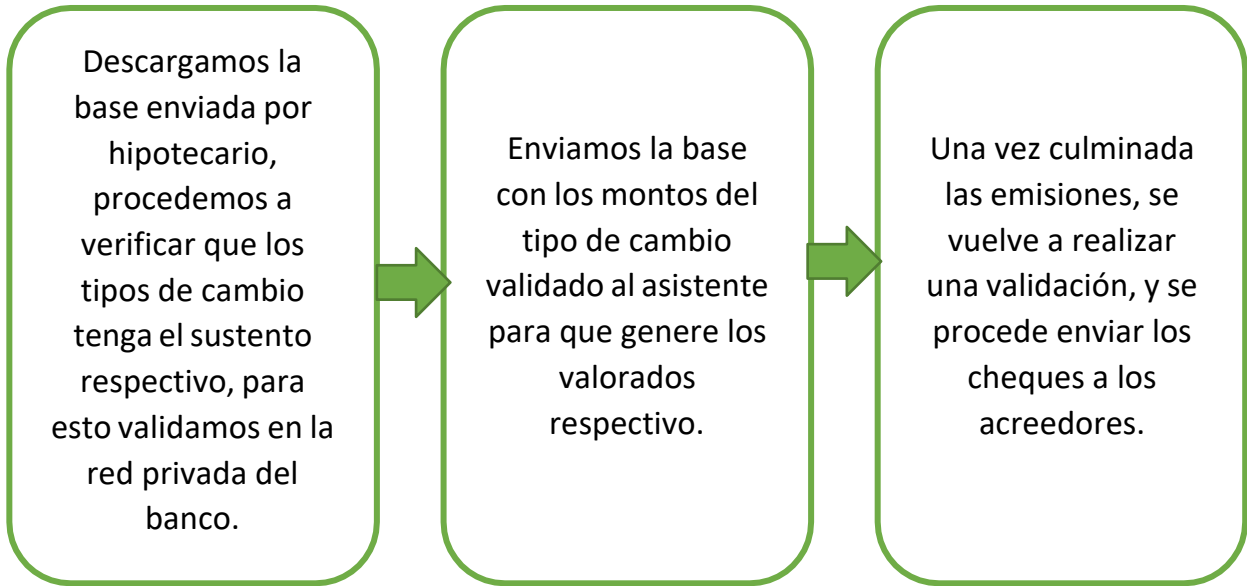
Desarrollo del Proceso Operativo

Nuestra unidad solo está dirigida en el correcto desembolso que son instruidos por el área de HIPOTECARIOS, las coordinaciones con esta unidad son de forma diaria, debido a la pandemia, nuestras reuniones son realizadas mediante Microsoft Teams. Si bien el desarrollo del proceso es sencillo ya que nuestra intervención es controlar el correcto uso de los tipos de cambio, los montos de los cheques deben ser de acuerdo con la base enviada, también una correcta validación de los nombres de a quienes se generan los cheques.

Estos desembolsos se desarrollan para tres productos diferentes, estos mismos son ingresados por la unidad de Hipotecario en el aplicativo que se generó específicamente para este tipo de proceso, vamos a conocer los productos:

- CHEQUES DE GERENCIA; valorados generados para personas jurídicas y personas naturales, no tiene un monto mínimo o máximo de montos a generar.
- ABONOS EN CUENTA; debido al avance de las plataformas digitales se trata de insertar un proceso muchas más ágil, los abonos en cuenta apoyan en eso, sin la necesidad de generar el valorado.
- CONTEMPORANEAS; los montos solicitados son enviados a las agencias a nivel nacional, para poder generar los valorados a nombre de la persona solicitante.

Es necesario tener en cuenta que se tiene una mayor afluencia de estas solicitudes los primeros días de cada mes, donde pueden llegar alrededor de 187 operaciones por día, las solicitudes son ingresadas a las 11:30am del día como hora máxima de entrega las 15:00pm. Para esto también tenemos pasos a desarrollar, elaboramos el siguiente esquema:



Los cheques de compra deuda, retornan al banco para poder ser desembolsados, y destinados a los créditos para los cuales fueron emitidos (pagar créditos de otros bancos)

Tipos de Amenaza que enfrenta el proceso:

- **ERRORES DE DIGITACION:**

Al tener operaciones con tipo de cambio, la probabilidad de un evento de perdida es muy elevado, este tipo de perdidas al ser realizados de forma manual, la recuperación de este dinero afecta de forma negativa, estos eventos son reportados mediante el área de Planeamiento Financiero, sin embargo, estas pérdidas las asumen la unidad de Instrucciones Financieras.

Errores de digitación en los valorados sin tipo de cambio, en este tipo de errores, no se tienen perdidas de alto impacto, para poder regularizar este tipo de valorados, procedemos con una nueva generación con el monto correcto del valorado. Pero es necesario tener en cuenta que el impacto que generan estos errores afecta el tiempo de entrega de sus desembolsos.

- **FALLAS EN EL SISTEMA DEL BCP:**

Como en todos los procesos, este tipo de eventos afectan en el correcto desarrollo de Proceso operativo, cuando tenemos estos casos, se genera una reunión con el área de Hipotecarios y

Planeamiento Financiero; para poder llegar acuerdos respecto a los tipos de cambio, ya que estos son variables cada día y poder mantenerlos en los días siguientes, para poder emitir de manera segura y correcta en beneficio del cliente.

CAPITULO 3: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

Para esta parte del trabajo vamos a plantear dos problemas recurrentes en la unidad de Instrucciones Financieras, dirigidas a las actividades relacionadas a: Gestión de Facturas Negociables y Adelantos de Sueldo.

3.1 PROBLEMAS POR CARGOS DUPLICADOS POR ADELANTOS DE SUELDO NO RECONOCIDOS:

Los cargos duplicados por adelantos no reconocidos es un evento de pérdida, cuyo proceso de recuperación toma muchas fases, como principal afectado es el CLIENTE. Este tipo de eventos puede generar deficiencia en la satisfacción de nuestro producto, pérdidas monetarias para la institución. Afectando de esta manera uno de nuestros objetivos como unidad. Este evento de pérdida es ubicado en el mes de mayo 2022, ocurrió un corte de energía eléctrica, que ocasiono fallas en el aplicativo de descargo de la base de ADS.

Debido a que la actualización no se realizó de forma correcta por la falla en el aplicativo se detectaron 42 casos equivalentes a 42 clientes afectados, duplicando sus cargos por adelanto de sueldos. Debido a que estas solicitudes de cargo no fueron ingresadas por los clientes, y se generó un nuevo cargo, el dinero cargado pasa de forma automática a la cuenta del producto, no hay forma de revertirlos. Para evitar la incomodidad del cliente estos cargos se reembolsaron a las cuentas del cliente, se estableció una meta de recuperación al 80% y estos montos son asumidos por la unidad de Instrucciones Financieras. Se adjunta detalles generales:

SOLES		
MESES	DEUDA INGRESADA	N° INCIDENTES
NUEVO APLICATIVO	15,840.45	42
TOTALES	15,840.45	42

Resultados Obtenidos

Las medidas que se tomaron para que la unidad pueda recuperar está perdida, se tuvieron en tres fases que nos otorgaron en base a los 42 clientes que fueron afectados el siguiente resultado del evento de perdida:

SOLES						
MESES	DEUDA INGRESADA	RECUPERADO	PDTE X RECUP	%	N° INCIDENTES	N° PENDIENTES
NUEVO APLICATIVO	15,840.45	13,586.34	2,254.11	85.77%	42	10
TOTALES	15,840.45	13,586.34	2,254.11	85.77%	42	10

2,254.11

A finales del mes de mayo, se logró recuperar en un 85.77%, un 5.77% más de la meta planteada para la recuperación, se espera que para septiembre del 2022 poder recuperar un 5% adicional de lo pendiente por recuperar.

Las medidas que se tomaron, en función a este suceso:

- Comunicación directa con los encargados del producto Adelanto de Sueldo, para poder realizar los ajustes respectivos en el aplicativo a fin de evitar un nuevo suceso, que implique una duplicidad de cargos.
- Capacitar y Fedback a la persona encargada de enviar los cargos, implementando un nuevo paso en la revisión de las bases a descargar.

Aspectos Teóricos y Técnicos

- Para el Proceso de Recuperación:
Debido a que el dinero tuvo que ser reembolsado. La meta de recuperación para el año 2022 es de un 80%, esta meta es proyectada anualmente en base a los resultados de un año anterior es desarrollado por los analistas del área.

Se desarrolla una base con los clientes afectados, se procede a la devolución del dinero, de la base de clientes afectados, este proceso se realiza en tres fases:

- La primera fase, corresponde al abono del dinero cargado a las cuentas de los clientes. Obtener la relación de los clientes y estudiar la participación que estos puedan tener respecto al producto adelanto de sueldo.
- La segunda fase, una vez identificados a los clientes, procedemos a detectar que clientes cuentan con una deuda pendiente, debido a que este dinero restante pasara a ser cobrado antes de fin de mes (por la misma dinámica del producto), este dinero pasa a ser cobrado directamente por la unidad de Instrucciones Financieros como un recuperero.
- La tercera fase, de este grupo de 42 solicitudes, también se encontrarán solicitudes de clientes que ya no tienen deuda pendiente, este grupo es ingresado a una base, que será revisada por los siguientes tres meses, y determinar si es posible su recuperación.

Según los tipos de eventos de pérdida que indica la SBS, este evento es por Ejecución, entrega y gestión de procesos, debido a que no se desarrolló de forma correcta la ejecución del Proceso Operativo.

3.2 PROBLEMAS EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO DE GESTIÓN DE FACTURAS NEGOCIABLES

Los desembolsos por descuentos de facturas negociables a nuestros clientes, puede ser afectado por factores tecnológicos, recurso de personas. La meta como proceso es cumplir al 100% en sus desembolsos diarios, específicamente para el producto de Descuento de Factura Negociable, debido a que el producto debe cumplir con una efectividad de desembolso dentro de los 8 días ingresadas al Sistema de Cavali. Tener en cuenta que estos desembolsos cumplen una meta diaria.

Debido a que el proceso depende de sistemas de registro como los de Cavali, SUNAT y los aplicativos de la institución financiera. Dependemos directamente de que estos sistemas funcionen de forma adecuada y completa. Sin embargo, siempre existen problemas en la red. Para el mes de Diciembre el Sistema de Cavali juntamente con la Plataforma de SUNAT se saturaron, generando

incumplimiento en el desembolso de las facturas negociables y los procesos de cobranza. Se genera una Tabla N°5 en base a los resultados de efectividad obtenidos el 22 de diciembre del 2021.

Tabla 5 Efectividad de Producción - 22 de diciembre de 2021

Ámbito por evaluar	Indicador	Solicitudes Ingresadas 22.12	Meta 22-dic	22.12.2021	Cumplimiento 22.12.2021	Frecuencia en el seguimiento
Operativa	Productividad (número de casos atendidos entre la meta teórica en %)	560	100%	150	27%	diario
	Tiempo de Atención (% de casos que cumplen con el tiempo de atención promesa al cliente)	400 min	90%	200min	20%	diario
	1 hora (% de casos que se atienden en ese tiempo)	30-40	100%	10	30%	diario
Nivel de Atención	Satisfacción (% de clientes que califican con T2B, según encuestas)	-	75%	-	10%	interdiario
	Calidad (% de casos que se atiende de manera correcta según revisión de un equipo tercero)	-	90%	-	90%	mensual
Gestión Personas	Personas a cargo del proceso	1	-		-	1 vez al año

Fuente: Informe de cumplimiento FN

Resultados Obtenidos

Este evento genero los siguientes efectos:

- Sobrecargo del proceso al 23 de diciembre, a un 180% de su capacidad normal. Generando el retraso de un día de producción.
- Los desembolsos no se realizaron en la fecha acordada, generando insatisfacción de nuestros clientes, Al tener un día de retraso en la generación de estas solicitudes también nos enfrentamos a posibles eventos de perdidas.
- Enfrentarnos a posibles reclamos por parte de los clientes.

Las soluciones implementadas dentro de la unidad de Instrucciones Financieras para poder enfrentar esta sobreproducción para el 23 de diciembre se dieron de la siguiente manera:

- Para el 23 de diciembre se tenía una sobreproducción pendiente de un día anterior y las solicitudes ingresadas el mismo día, se modificó la meta trazada del día, solicitando un 85% de cumplimiento.
- Para poder cumplir con la meta trazada, fue necesario contar con un recurso humano adicional para este proceso, se decidió analizar los Cuadros de Productividad⁹, se tuvo en cuenta la producción y eficiencia de cada uno de los asistentes, también se tomaron en cuenta persona que tenían conocimiento de este proceso. Estas medidas fueron necesarias, debido a que esta persona debería ser capacitada de una manera rápida para poder ayudar en el proceso y cumplir con la meta de cumplimiento.

Los resultados obtenidos no fueron los esperados, no se cumplió con la meta trazada para el 23 de diciembre, como se detalla en la Tabla N°6

⁹ Los cuadros de productividad son generados de forma quincenal, revisar Anexo N°04

Tabla 6 Efectividad De Producción -23 de diciembre 2021

Ámbito por evaluar	Indicador	Solicitudes Ingresadas 22.12	Solicitudes Ingresadas 23.12	Meta 23-dic	23.12.2021	Cumplimiento 22.12.2021	Frecuencia en el seguimiento
Operativa	Productividad (número de casos atendidos entre la meta teórica)	410	580	85%	750	76%	diario
	Tiempo de Atención (% de casos que cumplen con el tiempo de atención promesa al cliente)	379 min	535 min	90%	850 min	70%	diario
	1 hora (# de casos que se atienden en ese tiempo)	60 a 70	60 a 70	100%	45	30%	diario

Fuente: Informe de cumplimiento FN

En base a los resultados obtenidos, podemos concluir que no se cumplió con la meta trazada generando eventos de pérdida, y reclamos por parte de los clientes, al no obtener los desembolsos de sus facturas al tiempo pactado, generando incumplimiento del objetivo de los descuentos de las facturas negociables que es otorgar liquidez a los proveedores de manera anticipada.

Debido a que las solicitudes se generaron con un retraso de dos días, y la cantidad de reclamos ingresados por los clientes. Como entidad financiera se convocó a una reunión con los administrados del aplicativo FADTRACK y con los encargados de SUNAT. Sin embargo, hasta la actualidad aún se cuenta con

fallas en el aplicativo. Para esto se crearon planes de contingencia que consiste en crear capacitaciones rápidas y efectivas a los asistentes para que puedan apoyar en el desarrollo del proceso siempre en cuanto se requieran, esto con el fin de cumplir con la meta diaria planteada.

Aspectos Teóricos y Técnicos

- Para los Desembolsos de Descuentos de Facturas Negociables no realizados:

Las operaciones de Facturas Negociables se encuentran dentro de los servicios de Factoring que puede ofrecer el banco a los clientes. El objetivo de las facturas negociables en el de Descuentos de Facturas Negociables, es otorgar de manera anticipada liquidez a los clientes, y para el caso de Cobranza de Facturas Negociables ofrecer un sistema de cobranza de forma efectiva.

Para poder realizar estos desembolsos, se procede a descargar las solicitudes registradas en el Factrack, para la revisión adecuada del cumplimiento de los requisitos.

Los conceptos para tener en cuenta en el proceso de Gestión de Facturas Negociables son:

Factoring: Modalidad mediante la cual la entidad financiera adquiere, a título oneroso de una persona, facturas comerciales, facturas negociables, facturas conformadas y títulos valore representativos de deuda. La entidad financiera asume el riesgo crediticio de los deudores de los instrumentos adquiridos.

Liquidez: Permite a las empresas el generar fondos para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Factura Negociable: Permite a las micro, pequeña o mediana empresa sea transferida a terceros por endoso.

CAPITULO 4: RECOMENDACIONES

1. La unidad de Instrucciones Financieras tiene una actividad y una supervisión diaria ya que sus procesos son manuales, por ende, nos enfrentamos a constantes eventos de pérdida. Uno de estos casos son los cargos duplicados para nuestro producto de ADS, por fallas en el aplicativo. Las pérdidas que se generan por este evento no son significativas en un primer momento, sin embargo, en un largo plazo estas pérdidas desde un rango acumulativo se pueden considerar críticos.

En la actualidad se vienen realizando modificaciones en el aplicativo con el fin de evitar pérdidas futuras, las mejores opciones hasta tener un buen resultado en el aplicativo, primero deberíamos tener en cuenta una revisión y control diario de estos cargos, mediante cruces de las bases descargadas, con las bases de días anterior y detectar si existen números de solicitudes repetidos.

Permitir una mayor comunicación con los encargados del producto, si bien la unidad envía reportes quincenales al área encargada, para poder ofrecer mejores productos a los clientes reiterativos, si existe una comunicación de forma directa, permitiría la detección de los clientes para poder recuperar estos montos.

Permitir un mayor acceso a capacitaciones en Software también permitiría un mayor análisis al momento de realizar dichos cargos.

2. Debido a que las entidades financieras pueden tener una libre tenencia y disposición de moneda extranjera. El BCP permite a sus clientes obtener un tipo de cambio preferencial, para las operaciones que solicitan los clientes. La unidad de Instrucciones Financieras, dentro de su operativa debe hacer uso de forma correcta de este tipo de cambio, el uso incorrecto de este podría generar perdidas que no tenga opción a la recuperación de este dinero. En la actividad de Desembolso de compra deuda de crédito, se hace uso diario del tipo de cambio, en este proceso ya se tienen antecedentes de perdidas muy elevadas, tal es el caso que en mayo del 2021 se generó una pérdida, debido a que se otorgó el mismo tipo de cambio para 10 clientes, hasta el momento no se logró una recuperación total. Para poder evitar este tipo de eventos, como unidad podríamos crear orientaciones, que permitan conocer cómo

usar adecuadamente, el tipo de cambio. Con capacitaciones constantes, permitirán el uso adecuado del tipo de cambio que nos otorgue el sistema.

3. En cuanto a nuestra formación como profesionales, dentro de nuestra malla curricular, tenemos un curso Informática para Economistas, si bien este curso nos ayuda a tener conocimientos generales de programas como: SQL, SPSS, STATA, EVIEWS, estos no cubren en su totalidad nuestra preparación como Economistas, reduciendo nuestra competencia frente a otros profesionales, debido a que, dentro del ejercicio profesional, hacemos uso diario y constante de estos programas. Podría ser conveniente, que como facultad se puedan implementar talleres de programación, que permita a los estudiantes hacer un mayor uso de estos.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO DE CREDITO DEL PERÚ. (2021). *Memoria Integrada 2021*. Lima: Avanza Sostenible.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA. (diciembre de 2010). LEY N°29623: Ley que promueve el Financiamiento a través de la Factura Comercial. *El peruano*.
- FERRER, R. (2015). *Metodología para la Gestion de la Continuidad del Negocio*. CINTEL, Proyectos TIC Innovadores.
- GRUPO VERONA. (19 de Junio de 2020). *Lineamientos y procedimientos para la gestión y tramitación de facturas*. Obtenido de <https://www.grupoverona.pe/lineamientos-y-procedimientos-para-la-gestion-y-tramitacion-de-facturas-negociables/>
- HILES, A. (2004). *Bussines Continuity Best Practices*. Connecticut: Rothstein Associates, Inc.
- ISO 22301. (2012). *Sistema de Gestión y Continuidad de Negocio*.
- JIMENEZ, F. M. (2014). *El Modelo de Distribución De Pérdidas Agregadas*.
- MARTÍN-ANDINO, R. (s.f.). *Gestión de Operaciones y Logística*.
- ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON. (1996). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. (10 de Octubre de 2018). Lineamientos para la categorización y registro de los eventos de pérdida por riesgo operacional. Lima, Peru.
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BANCA, S. Y. (2015). *Criterios para el registro de eventos de perdida por riesgo operacional*. Lima.
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BANCA, S. Y. (Febrero de 2022). *Compra de Deuda en el Sistema financiero: en busca de los buenos clientes*.
- VALORES, S. D. (2016). Resolución SMV N°026-2016. *Reglamento de Gestión del Riesgo Operacional*.

GLOSARIO

Leads: Se refiere al contacto con un cliente potencial.

Pricing: Es una teoría económica que permite fijar un precio que aporte al cliente.

Yape: Billetera digital del BCP, que permite enviar y recibir dinero en cualquier momento mediante número de teléfono.

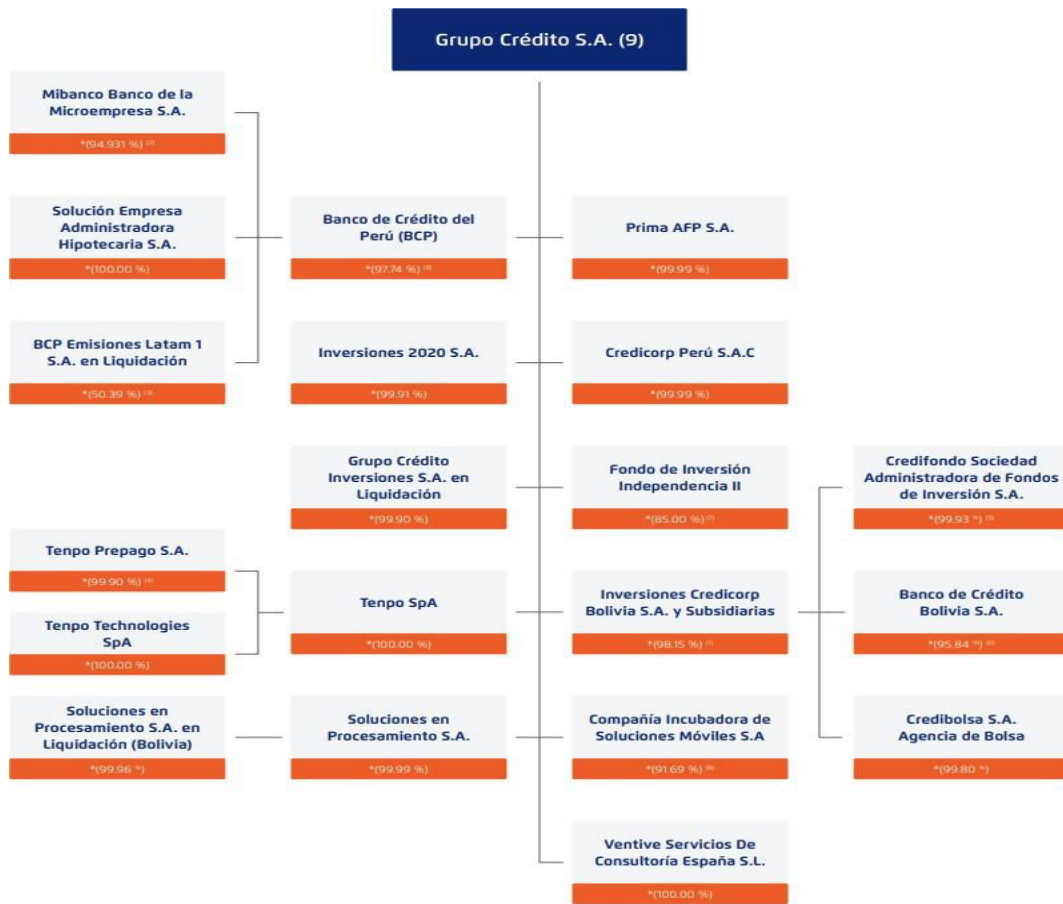
Cavali: Es el Registro Central de Valores y Liquidaciones, una sociedad anónima encargada de la creación, mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura del mercado de valores nacional. Se encarga del registro, transferencia, custodia, compensación y liquidación de valores para las operaciones realizadas en la Bolsa de Valores de Lima, también se ocupa de administrar los sistemas de liquidación de valores en el país. De esta manera Cavali facilita a sus Participantes la constitución y registro de facturas negociables electrónicas a través de su plataforma electrónica FACTRACK.

Holding: Sociedad Financiera que posee o controla la mayoría de un grupo de empresas.

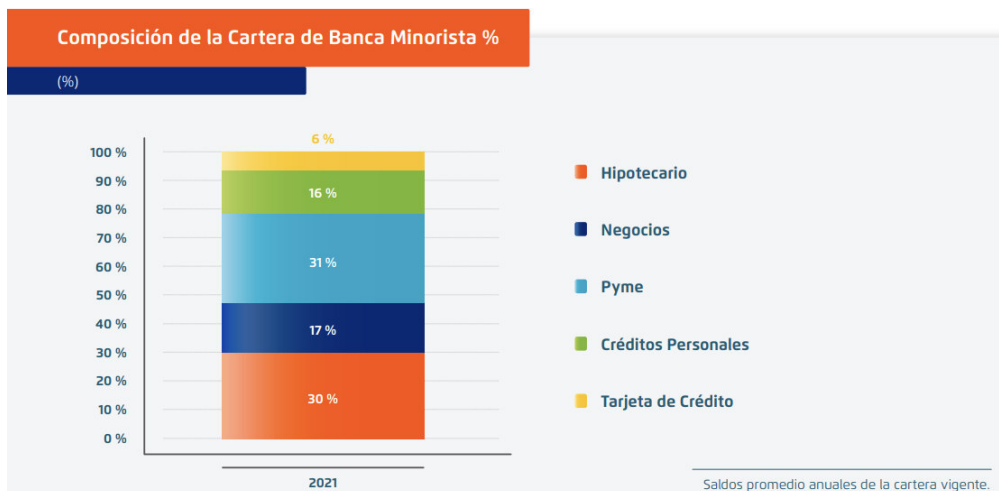
Managment Solutions: Es una empresa de consultoría que dispone de un Sistema de Gestión de Calidad

CAPITULO 5: ANEXOS

ANEXO N°1 ENTIDADES FINANCIERAS DEL GRUPO CRÉDITO S.A



ANEXO N°2 COMPOSICION DE LA CARTERA DE BANCA MINORISTA



ANEXO N°3 TIPOS DE RIESGO OPERACIONAL

Tipo de Evento (Nivel 1)	Definición	Tipo de evento (Nivel 2)	Ejemplos
Fraude interno	Eventos derivados de algún tipo de actuación cuya finalidad sea defraudar, ya sea alterando información, apropiándose de bienes indebidamente o incumpliendo regulaciones, leyes o políticas internas de la Mutualidad, con el objeto de obtener un beneficio ilícito, en el que se encuentre implicado, al menos, un representante de la alta administración, cargo gerencial, empleado o colaborador que preste servicios a la Mutualidad.	Actividades no autorizadas	Cobertura asociada al Seguro a trabajadores no protegidos.
		Robo y fraude	Robo, malversación, falsificación, soborno, contrabando, evasión de impuestos(intencional).
Fraude externo	Eventos derivados de algún tipo de actuación destinada a defraudar, ya sea apropiándose de bienes indebidamente o incumpliendo la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.	Robo y fraude	Robo, falsificación.
		Seguridad de los sistemas	Daños por ataques informáticos, robo de información.
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Eventos derivados de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, así como las derivadas de reclamaciones por daños personales, físicos o síquicos, incluidas las relativas a casos de acoso y discriminación.	Relaciones laborales	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos.
		Higiene y seguridad en el trabajo	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo; indemnización a los trabajadores.
		Diversidad y discriminación	Todo tipo de discriminación.
Trabajadores protegidos y	Eventos derivados del incumplimiento o cumplimiento deficiente, involuntario o negligente	Adecuación, divulgación de información y confianza	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas, aspectos de adecuación /divulgación de información, abuso de información confidencial.

otorgamiento de prestaciones	de sus obligaciones con respecto a la administración del Seguro de la Ley N° 16.744 o de la naturaleza o diseño del servicio ofrecido por la Mutualidad.	Prácticas administrativas o de mercado improcedentes	Prácticas administrativas, comerciales o de mercado restrictivas de la competencia, improcedentes o al margen de la normativa.
		Otorgamiento de prestaciones inadecuadas / Negligencias	No cobertura u otorgamiento inadecuado de prestaciones definidas por Ley, o rechazos injustificados de éstas.
Daños a activos materiales	Eventos derivados de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.	Desastres y otros acontecimientos	Pérdidas por desastres naturales, pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo).
Interrupción del negocio y fallos en los sistemas	Eventos derivados de interrupciones en la continuidad de las operaciones de la Mutualidad y de fallos en los sistemas de información.	Sistemas e infraestructura tecnológica	Pérdidas o interrupción de las operaciones por fallas en equipos de hardware, software o telecomunicaciones; falla en energía eléctrica.
Ejecución, entrega y gestión de procesos	Eventos derivados de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga, incumplimiento de plazos o de responsabilidades, ejecución errónea de modelos / sistemas, errores contables.
		Seguimiento y presentación de informes	Incumplimiento de la obligación de informar, inexactitud de informes externos (con generación de pérdidas).
		Adhesión y aceptación de clientes y documentación	Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes, documentos jurídicos inexistentes / incompletos.
		Gestión de cuentas de adherentes/afiliados/clientes	Acceso no autorizado a cuentas, registros incorrectos de adherentes/afiliados/clientes, pérdidas o daños económicos a adherentes/afiliados/clientes por negligencia.
		Contrapartes comerciales	Fallos de contrapartes distintas de clientes, otros litigios con contrapartes distintas de clientes.
		Distribuidores y proveedores	Subcontratación, litigios con proveedores.

ANEXO N°04

FORMATO DE INGRESO DE SOLICITUDES EN EL APLICATIVO

Datos

ID SOLICITUD:

COD_SOLICITUD:

RUC_SOLICITUD:

TIPO_DE_PRODUCTO:

MONEDA:

CUENTA_CARGO_ABONO:

IMPORTE:

CANTIDAD:

NUMERO LERE:

ANEXO N°05

FORMATO DE DESCARGO ADS

REGISTRO	TIPO	IDC	CUENTA_CLIENTE	MONEDA	MONTO_F	COMISION	NRO_DE_C	MAT_ASE	FECHA	HORA	NOMBRE	ESTADO_F
2	PREPAGOS			SOLES	134.03				27/07/2022	08:42:06		ATENDIDO
3	PREPAGOS			SOLES	108.04				27/07/2022	09:08:24		ATENDIDO
4	PREPAGOS			SOLES	940				27/07/2022	09:09:17		ATENDIDO
5	PREPAGOS			SOLES	630				27/07/2022	09:10:16		ATENDIDO
6	PREPAGOS			SOLES	788.5				27/07/2022	09:10:49		ATENDIDO
7	ADELANTO NO RECONOCIDO			SOLES	515		15 C09672063		27/07/2022	09:11:17		ATENDIDO
8	PREPAGOS			SOLES	600				27/07/2022	09:12:45		ATENDIDO
9	PREPAGOS			SOLES	14.75				27/07/2022	09:13:13		ATENDIDO
10	PREPAGOS			SOLES	682.65				27/07/2022	09:14:06		ATENDIDO
11	PREPAGOS			SOLES	6.04				27/07/2022	09:15:42		ATENDIDO
12	PREPAGOS			SOLES	18.19				27/07/2022	08:38:27		ATENDIDO
13	PREPAGOS			SOLES	760.8				27/07/2022	08:45:01		ATENDIDO
14	PREPAGOS			SOLES	548.77				27/07/2022	08:50:08		ATENDIDO
15	PREPAGOS			SOLES	48.92				27/07/2022	09:03:50		ATENDIDO
16	PREPAGOS			SOLES	170				27/07/2022	09:03:56		ATENDIDO
17	PREPAGOS			SOLES	640				27/07/2022	09:06:08		ATENDIDO
18	PREPAGOS			SOLES	86.55				27/07/2022	09:11:04		ATENDIDO
19	PREPAGOS			SOLES	200				27/07/2022	09:12:10		ATENDIDO
20	ADELANTO NO RECONOCIDO			SOLES	65		15 C09672230		27/07/2022	09:13:46		ATENDIDO
21	PREPAGOS			SOLES	395.39				27/07/2022	09:16:56		ATENDIDO
22	PREPAGOS			SOLES	100				27/07/2022	09:17:35		ATENDIDO

ANEXO N°06

COMISIONES POR ADELANTO DE SUELDO

Tarifas / Persona Natural

Adelanto de Sueldo

Categoría	TASA	MINIMO	MAXIMO	CONCEPTO	Vigencia	OBSERVACIONES
1 Comisiones por: Servicios asociados al crédito						
1.1 Descuento automático por adelanto de sueldo						El monto de la comisión se cobrará en Soles si la Cuenta Sueldo es en Soles y se cobrará en Dólares, si la Cuenta Sueldo es en Dólares. El pago de la comisión se realiza cada vez que aceptas utilizar el Adelanto de Sueldo.
1.1.1 Desde S/ 50 o US\$ 15 hasta S/ 500 o US\$ 150						
1.1.1.1 Moneda Nacional		S/ 15		Por operación	22/11/2015	
1.1.1.2 Moneda Extranjera		\$ 5 [S/ 19.75]		Por operación	22/11/2015	
1.1.2 Desde S/ 501 o US\$ 151 hasta S/ 1,000 o US\$ 300						
1.1.2.1 Moneda nacional		S/ 30		Por operación	22/11/2015	
1.1.2.2 Moneda extranjera		\$ 10 [S/ 39.50]		Por operación	22/11/2015	
1.1.3 Desde S/ 1,001 o US\$ 301 hasta S/ 1,500 o US\$ 500						
1.1.3.1 Moneda Nacional		S/ 45		Por operación	22/11/2015	
1.1.3.2 Moneda Extranjera		\$ 15 [S/ 59.25]		Por operación	22/11/2015	
1.1.4 Desde S/ 1,501 o US\$ 501 hasta S/ 2,500 o US\$ 800						
1.1.4.1 Moneda Nacional		S/ 60		Por operación	22/11/2015	
1.1.4.2 Moneda Extranjera		\$ 20 [S/ 79.00]		Por operación	22/11/2015	

* Tarifas denominadas en dólares reexpresadas en soles al tipo de cambio referencial 3.950

* Los servicios y operaciones comprendidos en el tarifario están afectos al ITF cuya tasa es de 0.005. Para mayor información consultar en www.viabcp.com/ Información de Productos/ Información sobre Impuesto a las transacciones financieras (ITF)