

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DE PROCESOS DE UNA UNIDAD DE REPORTE
CONTABLES Y FINANCIEROS DE UN HOLDING DE SERVICIOS
FINANCIEROS**

CLAUDIO ANDRÉS ARAYA MATELUNA

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
VICTOR LUIS PEREZ VERA
GIANNI MARCELLO LAMBERTINI MALDONADO**

**SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2007**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: CLAUDIO ANDRÉS ARAYA MATELUNA
FECHA: 19/03/07
PROF. GUIA: SR. LUIS ZAVIEZO

REDISEÑO DE PROCESOS DE UNA UNIDAD DE REPORTES CONTABLES Y FINANCIEROS DE UN HOLDING DE SERVICIOS FINANCIEROS

El presente trabajo de título tuvo como objetivo proponer un rediseño de procesos de la unidad de reporting de CITICORP, para mejorar la gestión y aumentar la eficiencia de sus principales procesos en función del proyecto de la creación de la Plataforma Central de Reportes de CITIBANK N.A., agencia en Chile.

La unidad de reporting realiza los procesos de generación de reportes contables y financieros de todas las unidades de negocios que opera CITIBANK (GCB, GCIB, ATLAS y Multivehículos) y su envío a las distintas entidades regulatorias en Chile (SBIF, SVS y Banco Central) y a su casa matriz de en EEUU.

El estudio se centró en 3 aspectos:

1. La estructura organizacional de la unidad, funciones y puestos de trabajos.
2. Revisión de los principales procesos asociados a la generación y envío de reportes financieros de la unidad de reporting.
3. Creación y validación de indicadores de gestión y productividad.

La metodología se basó en el análisis de la situación actual y en los problemas detectados. El análisis de la situación actual permitió establecer las causas de la ineficiencia interna, donde se destacan las carencias de los procesos, la no-documentación y la falta de automatización de los mismos, la disparidad y excesiva carga de trabajo y la inexistencia de indicadores de gestión.

Se propusieron y se implementaron soluciones para cada problema, las que incluyen la adecuación de la estructura ya existente y la consecuente redefinición de funciones sin prescindir de ningún empleado de la unidad, capacitación para todo el personal en la herramienta de trabajo Business Objects. La consecuencia estas propuestas permitirá evaluar y mejorar las prácticas de trabajo, además valoriza a los empleados frente a la empresa y el mercado laboral.

Las propuestas de rediseño de los procesos más importantes de la unidad que incluye la automatización de estos permitirán eliminar actividades innecesarias disminuyendo los tiempos de estos entre un 40% y 60%. Además asigna racionalmente un menor número de empleados en cada uno de ellos y define un mayor grado de responsabilidad en la ejecución de estos. Por último la creación de indicadores de gestión y productividad permitirá evaluar los cambios implementados o por implementar en la organización, el personal y en los procesos, generando un proceso de mejora continua en ambos aspectos.

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de una etapa importante de mi vida, recuerdo cuando ingrese a Beauchef, recuerdo a mis primeros compañeros Giovanni, Osvaldo, Jaime, Claudio, Juan Carlos y Jorge, a la generación del 87, este logro va dedicado a ustedes y tantos más.

Agradezco a mi familia el apoyo incondicional. Mama, espero haber cumplido en algo tus sueños. Gracias a mi hermana Soledad, mi padre y mi hermano Germán, mis sobrinos y cuñada. A Lilian por alentarme siempre. Gracias a mi tía Margarita, quien me entrego su sabiduría, carácter y formación. Gracias a mis abuelos maternos y paternos que sé que están alegres por este logro.

Gracias Cristina. Gracias por tu paciencia, compañía y apoyo, sin su ayuda en esta última etapa de mi carrera no lo hubiese podido lograr.

Agradezco a Dios por su compañía y por darme fuerzas para culminar esta etapa.

A mis amigos de ATAJA, mis compañeros de tantas generaciones de la vida, la Universidad, del preuniversitario José Carrasco Tapia, Javier, Luis, Rodrigo P, Pablo M., Eduardo, Guillermo, Pablo S., Álvaro, Paola, Rodrigo A., George, Paulina, Mauricio, María Teresa, Carlos, Anita y otros tantos que no alcanzo a nombrar, gracias por acompañarme y apoyarme, gracias por ser mis amigos.

Quisiera agradecer a mis jefes y compañeros de trabajo en CITIBANK N.A. Francisco Navarro, Juan Carlos Navarrete y Pedro Cornejo, por el apoyo entregado en este proyecto de título.

Agradezco además a todos mis maestros, profesores, funcionarios de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, en especial a don Luis Zaviezo, Gianni Lambertini y Víctor Pérez, sus consejos me alentaron a culminar esta etapa.

Por ultimo agradezco a esta facultad por haberme alojado como un alumno más que pasa por sus aulas.

Claudio Araya M.

INDICE

1.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.1.	INTRODUCCIÓN.....	6
1.2.	JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3.	OBJETIVOS GENERALES.....	7
1.4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5.	ALCANCE	7
1.6.	METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES	7
2.	LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.1	CITIBANK N.A. AGENCIA EN CHILE	9
2.1.1	<i>La Industria</i>	9
2.1.2	<i>La Empresa</i>	9
2.1.3	<i>Evolución Histórica de la Empresa</i>	10
2.1.4	<i>Misión y Objetivos de la Empresa</i>	11
2.2	DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE REPORTING LOCAL E INSTITUCIONAL.....	12
2.2.1	<i>Sub-Unidad de Reporting Local y Reporting Institucional Atlas</i>	13
2.2.2	<i>Sub-Unidad de Reporting Institucional GCB y Tarjetas Chile</i>	14
2.2.3	<i>Sub-Unidad de Reporting Institucional GCIB</i>	15
2.2.4	<i>Sub-Unidad de Reporting Institucional Multivehículos Legales (MVL)</i>	16
2.2.5	<i>Soporte y Desarrollo de Sistemas</i>	17
2.3	Personal de la Unidad de Reporting	17
2.3.1	<i>Entrevistas al personal del área</i>	17
2.3.2	<i>Resultados de la entrevistas</i>	18
2.3.3	<i>Cargas de Trabajo</i>	19
2.3.4	<i>Nivel Educativo</i>	22
2.4	LEVANTAMIENTO DE SISTEMAS E INTERFACES.....	23
2.4.1	<i>DatawareHouse</i>	23
2.4.2	<i>SINACOFI</i>	24
2.4.3	<i>File Transfer Program (FTP)</i>	25
2.4.4	<i>AS400 ATLAS</i>	26
2.4.5	<i>AS400 CONSUMER</i>	27
2.4.6	<i>COSMOS</i>	28
2.4.7	<i>Financial Reporting System (FRS)</i>	29
2.4.8	<i>SMART II</i>	30
2.4.9	<i>COSMOS MVL</i>	31

2.4.10	<i>Otras Interfaces</i>	32
2.5	RECURSOS DE HARDWARE	34
2.6	RECURSOS DE SOFTWARE.....	34
2.7	PROYECTOS EN DESARROLLO	35
2.8	MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	38
2.8.1	<i>Aspectos Generales</i>	38
2.8.2	<i>Proceso de Reporting Local</i>	38
2.8.3	<i>Proceso de Reporting Institucional</i>	41
2.8.4	<i>Diferencias entre el contenido de los reportes local e institucional</i>	42
2.8.5	<i>Periodicidad y Plazos de los Reportes SBIF</i>	43
3.	PROBLEMAS DETECTADOS	44
3.1	INTERNOS DE LA UNIDAD	44
3.2	DE PROCESOS.....	44
3.3	DE CONTROL DE GESTIÓN.....	44
4.	SITUACIÓN PROPUESTA	45
4.1	<i>REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD</i>	45
4.2	<i>CAPACITACIÓN PROPUESTA PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD</i>	46
5.	REDISEÑO DEL PROCESO	47
5.1	REDISEÑO DEL PROCESO DE REPORTING LOCAL E INSTITUCIONAL	47
5.1.1	<i>Rediseño de Reporting Local</i>	47
5.1.2	<i>Propuesta de Generación de Reportes de Gestión Local</i>	48
5.1.3	<i>Diagrama de Reporting Institucional Rediseñada</i>	50
6.	DEFINICIÓN Y VALIDACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCTIVIDAD	51
6.1	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	51
6.1.1	<i>Horas Extras Semanales por Período de Tiempo</i>	51
6.1.2	<i>Productividad Semanal por Período de Tiempo</i>	51
6.1.3	<i>Capacidad ociosa</i>	52
6.1.4	<i>Costo de la Capacidad Ociosa</i>	52
6.2	INDICADORES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	52
6.2.1	<i>Cantidad de Reclamos por Clientes</i>	52
6.2.2	<i>Plazos de entregas por reportes SBIF</i>	53
7.	CONCLUSIONES	55

7.1	<i>Impacto del Rediseño</i>	55
7.2	<i>Dificultades Enfrentadas Durante el Período de Elaboración del Proyecto de Título</i>	56
7.3	<i>Recomendaciones</i>	57
8.	BIBLIOGRAFÍA	58
9.	ANEXOS	59
9.1	ANEXO I: Reportes Exigidos por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras	59
9.2	ANEXO II: Diagramas Reportes Locales.....	60
9.2.1	<i>Diagramas Reportes Contables</i>	60
9.2.2	<i>Diagramas Reportes de Productos</i>	73
9.2.3	<i>Diagramas Reportes de Deudores</i>	94
9.2.4	<i>Diagramas Reportes Estadísticos</i>	106
9.2.5	<i>Diagramas Reportes Institucionales</i>	110
9.3	ANEXO III: Diagramas Reportes Institucionales.....	113
9.3.1	<i>Diagramas Reportes Institucionales Memocable (QMEMO)</i>	113
9.3.2	<i>Diagramas Reportes Institucionales Tax Packages</i>	122
9.3.3	<i>Diagramas Reportes Institucionales Raap Asset</i>	128
9.3.4	<i>Diagramas Reportes Institucionales Cash Flow</i>	132
9.4	Modelo de Datos Reportes Locales Exigidos por la SBIF	137

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. INTRODUCCIÓN

En las instituciones financieras, el manejo de la información financiera es un elemento clave para la gestión interna. La información que los bancos manejan es de gran volumen, complejidad, de distinta naturaleza y, quizás lo más importante, confidencial. Los bancos e instituciones financieras en Chile están regulados bajo la Ley general de Bancos y el encargado de supervisarlas, en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público, es la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Bajo este precepto es que la SBIF obliga a los bancos a informar sobre distintos aspectos de sus transacciones, productos, contabilidades y clientes en un formato, frecuencia y contenido establecidos en el Manual del Sistema de Información de Bancos y Financieras¹.

CITIBANK N.A., agencia en Chile es uno de los bancos de capital extranjero que opera en Chile y presta servicios financieros a distintos mercados a través de su banca de empresas, personas y consumo. Además tiene diversos negocios relacionados que operan en distintos mercados como el accionario, pensiones, seguros y otros, luego no sólo debe informar a la SBIF, sino que además a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), Banco Central y a su Casa Matriz en EE.UU. que debe informar de sus operaciones en el exterior a la FED (equivalente de la SBIF en Chile) con contenidos, formatos y frecuencias definidos en la norma particular de este país².

El trabajo que describe esta memoria fue realizado en el área de control financiero de CITIGROUP en Chile, en particular en la unidad de Reporting Local & Institucional. Esta unidad es la encargada de reportar a la SBIF, Casa Matriz, SVS, de las operaciones ya descritas. El personal que aquí trabaja es altamente especializado y los procesos que aquí ocurren son complejos, luego el desempeño de ambos debe ser lo más eficientes posible.

El problema de esta unidad es la ineficiencia que existe en sus operaciones. La estrategia que se usó en este trabajo para develar y atacar estas ineficiencias fue investigar en tres aspectos esenciales su funcionamiento, como son la estructura organizacional que involucra a las personas, los procesos que aquí ocurren y los sistemas de control de gestión internos.

El resolver este problema es una tarea importante para la jefatura de la unidad ya que está relacionado bajo todos los aspectos con la misión de la Empresa entre los que se mencionan, el mejoramiento de la calidad de vida del personal, el beneficio derivado de la mejora de los procesos³ y el mantenimiento del prestigio y de la imagen del Banco. Por último este esfuerzo prepara a la unidad a los futuros cambios que se producirán en materia de normativa regulatoria local⁴.

¹ Ver Manual de Sistema de Información de Bancos en <http://www.SBIF.cl/SBIFweb/servlet/LeyNorma?indice=3.2&idCategoria=6>

² Ver normativa bancaria de EE.UU. en <http://www.federalreserve.gov/banknreg.htm>

³ Ver anexo II, 10.5 Artículos Relacionados, Basilea 2, medida del riesgo operacional

⁴ Ver anexo II, 10.5 Artículos Relacionados, Cambio en la normativas

1.2. JUSTIFICACIÓN

El buen funcionamiento de la unidad de Reporting Local & Institucional es vital para el negocio. Es una unidad clave para CITIGROUP que está en línea con sus objetivos estratégicos y realiza labores tanto estratégicas como operativas para la corporación, por lo que no puede descuidar bajo ningún aspecto sus responsabilidades y cualquier iniciativa que permita una mejoría sustantiva en sus procesos es bien recibida, ya que esto se traduce en un aumento de su posición competitiva en el segmento del mercado objetivo que atienden y también es consecuente con su declaración de misión y visión estratégica.

1.3. OBJETIVOS GENERALES

El objetivo de este proyecto es rediseñar los principales procesos de la unidad de reportes financieros y contables de CITIGROUP orientado a mejoras de gestión.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer indicadores de gestión y productividad que permitan evaluar la gestión de la unidad y de los procesos que allí ocurren.
- Establecer el perfil adecuado de personal para los requerimientos de la situación optimizada.
- Proponer cambios en la estructura organizacional de la unidad adecuados a la situación rediseñada.
- Entregar herramientas que permitan promover mejores prácticas de trabajo.
- Identificar y proponer soluciones a los problemas presentes en los procesos.

1.5. ALCANCE

Este proyecto se llevará a cabo en la unidad de reporting de CITIGROUP. Se cuenta con el compromiso de la gerencia del área y de todos sus empleados para prestar toda la colaboración posible para la realización del proyecto.

1.6. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES

La metodología propuesta para el desarrollo del proyecto presenta las siguientes etapas:

Levantamiento Situación Actual

En esta etapa se requiere toda levantar toda la información relevante de la organización en estudio, el personal y las funciones que cumplen dentro de ella. También se debe levantar toda la información relevante de los procesos en cuanto a su estructura, formalidad, duración, participantes, etapas, alcance y los objetivos de cada uno. Posteriormente se realizará la diagramación (representación gráfica) de los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades relevantes de la unidad de estudio.

Análisis de Procesos y de las Prácticas de Trabajo

Una vez finalizada la etapa anterior, es vital identificar los principales problemas de la situación actual y las causas que los originan, evitando destinar energías y tiempo a problemas y causas que son irrelevantes, para poder proponer soluciones reales, eficientes, viables y acorde a las necesidades del cliente. La metodología presentada a continuación contiene los aspectos claves que hay que tomar en cuenta para alcanzar los objetivos planteados. Como primer paso, se detectan los principales problemas de los procesos con sus causas relevantes. El paso siguiente, es realizar un Benchmarking donde se analiza la manera en que se ejecutan estos procesos en el mercado

Propuesta de Rediseño

Después de finalizada la etapa de análisis, se generan conversaciones con los actores más importantes de los procesos (owner), con el fin de proponer soluciones en conjunto. A continuación, se plantean propuestas de soluciones para los problemas detectados y se definen indicadores para evaluar si el rediseño cumple con los objetivos planteados.

2. LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 CITIBANK N.A. AGENCIA EN CHILE

2.1.1 La Industria

El sector industrial en el que está presente CITIGROUP es el de servicios financieros, en Chile, este sector es regulado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras SBIF.

Los participantes de este mercado en Chile son:

- Banco Santander-Chile (23% Part. Mercado)
- Banco (18% Part. Mercado)
- Banco Estado (13% Part. Mercado)
- Banco Crédito e Inversiones (11% Part. Mercado)
- Banco BBVA (7% Part. Mercado)
- Banco del Desarrollo (4% Part. Mercado)
- Banco Security (3% Part. Mercado)
- Banco BICE (3% Part. Mercado)
- Banco Scotiabank Sudamericano (3% Part. Mercado)
- CorpBanca (6% Part. Mercado)
- CITIBANK (3% Part. Mercado)
- Bank Boston (2% Part. Mercado)

La rentabilidad promedio del Sistema Financiero es del 20% donde sólo tres bancos presentan rentabilidad sobre el promedio. La rentabilidad mínima es de 9.7% (Bank Boston) y la rentabilidad máxima es de 30.2 % (Banco Santander-Chile).

2.1.2 La Empresa

CITIGROUP está presente con CITIBANK (banca de corporativa y de personas) y financiera Atlas. Además posee control sobre el 40% de las acciones de AFP Hábitat.

La competencia relevante para CITIBANK está a escala mundial, ahí destacan Santander y Bank Boston que también están presente en Chile.

CITIGROUP, especialmente CITIBANK, tiene una extensa historia como proveedor de servicios financieros en todo el mundo. Tiene presencia en más de 100 países en los cinco continentes.

Es el proveedor líder de tarjetas de crédito y débito como MasterCard, VISA, y marcas registradas para mercados locales.

Atiende las necesidades de pequeñas y grandes corporaciones, gobiernos e instituciones e inversionistas individuales, incluyendo cambios de moneda y servicios de consultoría financiera.

Al año 2003 en Chile, las participaciones de CITIGROUP en el mercado son:

- Banca Corporativa: 7.5%
- Atlas (División de créditos de consumo): 14.8%
- Banco de Personas: 7.9%
- AFP Hábitat: 23% (CITIGROUP posee el 40.2% de esta compañía)

2.1.3 Evolución Histórica de la Empresa

El 16 de junio de 1812, con US\$ 2 millones de capital autorizado y US\$ 800 mil de capital pagado, inicia sus actividades City Bank de Nueva York (actualmente CITIBANK).

CITIBANK es una empresa privada, cuya actividad es la de prestar servicios (financieros). Es una sociedad anónima y en términos de ingreso es catalogada como una gran empresa.

Para los reportes financieros y procesos operacionales, CITIGROUP se ha organizado en 5 grupos:

- CITIGROUP Global Consumer Group (banca de personas)
- Global Corporate and Investment Banking Group (banca corporativa y de inversiones)
- CITIGROUP Global Investment Management (banca de inversiones a nivel mundial)
- CITIGROUP International
- Smith Barney.

CITIBANK atiende a consumidores individuales y pequeños inversionistas teniendo más de US\$10 millones en ventas anuales.

Global Corporate and Investment Banking Group se encarga de atender las necesidades de corporaciones, gobiernos, instituciones e inversionistas individuales.

CITIGROUP Global Investment Management provee el manejo de las inversiones de todo tipo de clientes alrededor del mundo.

CITIGROUP Internacional ofrece la atención personal al consumidor y la ventaja de tener bancos interesados en el ámbito local que usan una plataforma global, privilegiando la introducción de innovadores productos más rápido y con un menor costo-efectividad que los competidores.

Smith Barney es el centro de investigaciones de CITIGROUP. Entrega reportes financieros a clientes de todo el mundo y sirve a más de 7.5 millones de clientes, representando ingresos por US\$900 millones.

Hoy en día, CITIGROUP es líder del sector de servicios financieros en el mundo entero y está integrado por una familia de compañías, entre las que se encuentran CITIBANK,

Citifinancial, Primerica, Smith Barney, Banamex y Travelers, donde trabajan 268.000 personas, las cuales proporcionan productos y servicios financieros a consumidores, corporaciones, instituciones y gobiernos en más de 100 países, con más de 200 millones de cuentas de consumidores.

La diversidad y presencia mundial de CITIGROUP le ayudan a crear un ambiente innovativo, el cual es parte de sus fortalezas que lo mantienen como líder en el sector financiero.

CITIBANK ha estado presente en Chile desde 1916, en donde tiene 4.280 empleados entre la banca de personas, la banca privada y banca de inversiones.

El 1 de Marzo de 1999 CITIBANK adquiere Financiera Atlas, la 2° más grande de las empresas de crédito de consumo de nuestro país.

En Chile existen:

- 21 Sucursales de CITIBANK
- 64 sucursales de Atlas
- 3 bancas corporativas
- 170 puntos de extensión de red

2.1.4 Misión y Objetivos de la Empresa

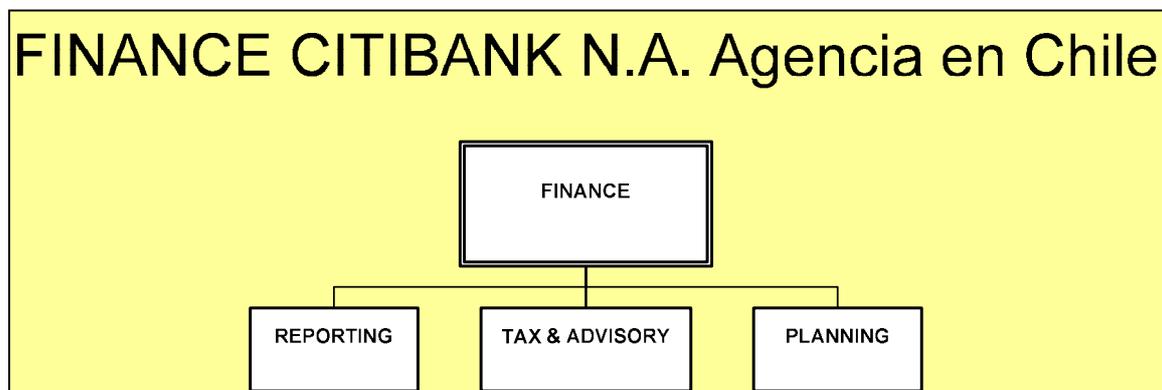
El papel fundamental de CITIGROUP consiste en crear productos y servicios de calidad para sus clientes, así como oportunidades profesionales y de trabajo para sus empleados y, beneficios para sus accionistas.

Ayudar a promover el crecimiento económico en cada uno de los numerosos mercados locales en donde opera en el mundo entero.

Proporcionar financiamiento a familias y empresas locales en crecimiento, y aportar innovaciones y nuevos productos a los mercados locales de capital.

Los empleados tienen el compromiso de regirse por normas de excelencia en cuanto al servicio que prestan a los clientes en las actividades de banca y crédito al consumidor, banca corporativa y de inversiones, seguros, corretaje de acciones y administración de activos.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE REPORTING LOCAL E INSTITUCIONAL



Reporting es una unidad dentro de FINANCE que tiene como principal responsabilidad proveer de información financiera a los organismos reguladores locales, tales como; la Superintendencia de Bancos, la Superintendencia de Valores y Seguros y el Banco Central. Además, deben entregar información financiera consolidada a la Casa Matriz de CITIGROUP en Nueva York (reportes financieros, datos estadísticos y de clientes).



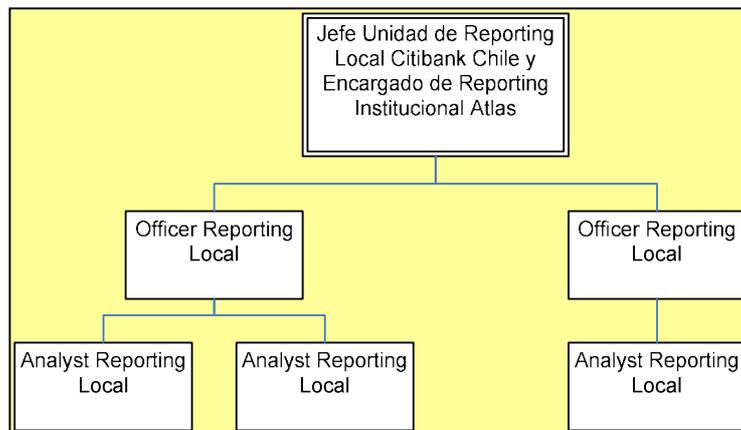
El equipo de la Unidad de Reporting está subdividido a su vez en 5 estructuras: la primera, es responsable de toda la información regulatoria y estadística que se envía a la Superintendencia de Bancos y al Banco Central y que consiste en aproximadamente 180 reportes que se envían todos los meses; además, hay una persona que esta a cargo de los reportes de la unidad de negocio Atlas y que se envían a Casa Matriz. El segundo grupo está encargado de los reportes institucionales de CITIBANK que se envían a Casa Matriz por la unidad de negocio GCB y Tarjetas Chile. El tercer grupo está encargado de los reportes institucionales de CITIBANK que se envían a Casa Matriz por la unidad de negocio GCIB. El cuarto grupo es responsable tanto de los reportes regulatorios locales como de los reportes institucionales que se envían a Casa Matriz por el resto de los vehículos legales de CITIGROUP. La quinta área de trabajo es la responsable de administrar el Datawarehouse y coordinar todos los requerimientos de desarrollo de software y de tecnologías.

Los esfuerzos de esta unidad están enfocados en tener una relación directa con todos los clientes internos y externos, de manera que ellos sepan que pueden ser provistos de información relevante y confiable para su negocio. La información entregada reúne todos los aspectos legales y ayuda a la gestión del negocio. Sin embargo no se aprovecha el hecho de tener la información consolidada de todas las áreas, que tiene un gran valor.

El desafío del trabajo de Reporting es incorporar el avance tecnológico en el manejo de la información, de tal forma que ésta pueda ser entregada en forma oportuna y con la calidad que requiere el negocio. Por ello, el gran desafío es estar al día en el uso de las herramientas que les permitan optimizar su trabajo. La incorporación y el uso de las tecnologías de información son de vital importancia. La unidad se encuentra permanentemente en procesos de desarrollo e implementación con el fin de mantener una alta calidad y eficiencia en sus procesos. Lo anterior es necesario ya que el Banco permanentemente está trabajando con nuevos productos para los clientes los que deben ser registrados y medidos correctamente.

Otro aspecto relevante es el trabajo en equipo. Nadie tiene todo el conocimiento ni el tiempo para hacerlo todo, todas las áreas se cruzan. La información que se manda a Casa Matriz está relacionada con aquella enviada a las autoridades nacionales. Esto hace que el trabajo en equipo sea fundamental.

2.2.1 Sub-Unidad de Reporting Local y Reporting Institucional Atlas



Esta sub-unidad es la que se preocupa principalmente de enviar los reportes financieros exigidos por la SBIF⁵ (reportes locales), los reportes internos que son principalmente enviados a la Tesorería o la Mesa de Dinero, la determinación de impuestos a pagar y, los reportes financieros de Atlas a Casa Matriz (reportes institucionales).

⁵ Ver anexo I, Reportes Exigidos por la SBIF

Los Cargos definidos para esta unidad son los siguientes:

- Jefe Unidad de Reporting Local CITIBANK Chile y Encargado de Reporting Institucional Atlas.
- Officer Reporting Local (2 personas)
- Analyst Reporting Local (3 personas)

Los Procesos⁶ más importantes que se llevan a cabo en esta unidad son los siguientes:

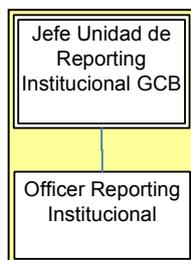
Reportes SBIF:

- Elaboración y envío de reportes Contables (CXX)
- Elaboración y envío de reportes de Productos (PXX)
- Elaboración y envío de reportes de Deudores (DXX)
- Elaboración y envío de reportes Institucionales (IXX)
- Elaboración y envío de reportes Estadísticos (EXX)

Reportes Institucionales:

- Condicable Atlas.
- CashFlow Atlas.
- QMemo Atlas.
- Raap Asset Atlas.
- Tax-Packages Atlas.

2.2.2 Sub-Unidad de Reporting Institucional GCB y Tarjetas Chile



Esta sub-unidad es la que se preocupa principalmente de enviar los reportes financieros de Global Consumer Bank (GCB) y Tarjetas Chile S.A. a Casa Matriz (reportes institucionales), la determinación de impuestos a pagar y, los reportes financieros (reportes locales) a la SVS.

Los Cargos definidos para esta unidad son los siguientes:

- Jefe Unidad de Reporting Institucional GCB.
- Officer Reporting GCB.

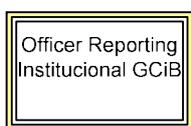
⁶ Para un mayor detalle de estos Procesos ver anexo II, Diagramas de Procesos de Reportes Locales

Los Procesos más importantes que se llevan a cabo en esta unidad son los siguientes:

Reportes Institucionales:

- Condicable GCB y Tarjetas Chile.
- CashFlow GCB y Tarjetas Chile.
- QMemo GCB y Tarjetas Chile.
- Raap Asset GCB y Tarjetas Chile.
- Tax-Packages GCB y Tarjetas Chile.

2.2.3 Sub-Unidad de Reporting Institucional GCIB



Esta sub-unidad es la que se preocupa principalmente de enviar los reportes financieros de Global Consumer Investment Bank (GCIB) a Casa Matriz (reportes institucionales), la consolidación y los reportes financieros de las tres unidades de negocios⁷ (GCB, GCIB y Atlas) a Casa Matriz (reportes institucionales) y la determinación de impuestos a pagar.

Los Cargos definidos para esta unidad son los siguientes:

- Officer Reporting Institucional GCIB.

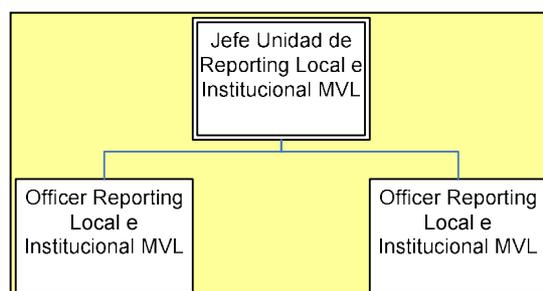
Los Procesos más importantes que se llevan a cabo en esta unidad son los siguientes:

Reportes Institucionales:

- Condicable GCIB y Consolidado.
- CashFlow GCIB.
- QMemo GCIB y Consolidado.
- Raap Asset GCIB.
- Tax-Packages GCIB.

⁷ A estas tres unidades de negocios es lo que se denomina "Banco"

2.2.4 Sub-Unidad de Reporting Institucional Multivehículos Legales (MVL)



Esta sub-unidad es la que se preocupa principalmente de enviar los reportes financieros de los Multivehículos Legales a Casa Matriz (reportes institucionales), los reportes financieros a la SVS (reportes locales) y la determinación de impuestos a pagar.

Los Multivehículos que reportan son los siguientes:

- CITIGROUP Chile S.A.
- Citiminera S.A.
- Inversiones de Capital de Riesgo Ltda.
- Administradora General de Fondos S.A. (12 fondos)
- Agencia de Valores S.A.
- Cititrading Agencia
- Corredora de Bolsa S.A.
- Corredora de Seguros Ltda.
- Servicios Financieros S.A.

Los Cargos definidos para esta unidad son los siguientes:

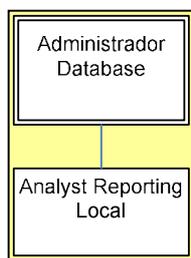
- Jefe Unidad de Reporting Local e Institucional MVL.
- Officer Reporting MVL (2 personas)

Los Procesos más importantes que se llevan a cabo en esta unidad son los siguientes:

Reportes Institucionales (por cada multivehículo):

- Condicable MVL.
- CashFlow MVL.
- QMemo MVL.
- Raap Asset MVL.
- Tax-Packages MVL.

2.2.5 Soporte y Desarrollo de Sistemas



La función de esta sub-unidad es administrar el Datawarehouse, que es el servidor que recibe toda la data necesaria desde otros servidores⁸ para la elaboración de los reportes financieros locales.

Los Cargos definidos para esta unidad son los siguientes:

- Administrador Database.
- Analyst Reporting Local

Las funciones más importantes (enmarcadas en los procesos de reporting local) que se llevan a cabo en esta unidad son las siguientes:

- Preparar la Data.
- Generar archivos de reportes a las otras unidades.
- Dar soporte tecnológico primario a toda el área (Finance)
- Desarrollo de proyectos para la mejora de procesos. Específicamente, en materia de reportes locales.

2.3 Personal de la Unidad de Reporting

De acuerdo a la metodología descrita anteriormente, es importante saber cuáles son las actividades que realizan, cómo las hacen, quiénes son y, cuánto tiempo llevan en la unidad y en la Empresa. También es importante saber cómo se relacionan entre ellos, cómo es el entorno laboral y cuáles son sus perspectivas y ambiciones.

2.3.1 Entrevistas al personal del área

Al comienzo de este trabajo, se realizaron entrevistas a todo el personal de la unidad. Se consideró esta alternativa, en vez de una encuesta, ya que la cantidad de temas a consultar era amplia y compleja. Además, los temas requerían de cierta profundidad y eran diferentes para cada cargo. Por otra parte, el tiempo para realizar esta investigación inicial era reducido. Otro elemento importante de tomar en cuenta es que el personal tiene pocas ventanas de tiempo para destinar a otras actividades.

⁸ Ver índice punto 2.4., Levantamientos de Sistemas

La disposición del personal frente a la entrevista fue buena, la colaboración fue excelente; sin embargo, había un cierto temor a que esta actividad fuese una amenaza a su trabajo.

2.3.2 Resultados de la entrevistas

El objetivo de esta entrevista era conocer de primera fuente en que consistía el trabajo que cada funcionario desempeñaba y que procesos llevaban a cabo, ver el funcionamiento interno de la unidad y, principalmente, ver como se sentía desempeñando la función asignada. A continuación se presenta una compilación de los resultados de las entrevistas:

- Todos son profesionales universitarios que tienen un alto grado de especialización en el ámbito en que se desempeñan.
- La mayoría del personal lleva más de 5 años trabajando en la Unidad y la Empresa.
- Todos concuerdan en que el nivel de sueldo que tienen es acorde a la labor que realizan.
- El entorno laboral es grato.
- Todos sienten que tienen las herramientas necesarias para desempeñar de manera adecuada su labor.
- La mayoría siente que la demanda de trabajo es extenuante en algunos períodos.
- Algunas personas sienten que es poco probable escalar puestos dentro de la Empresa.
- El nivel de idioma Inglés del personal es bajo para los requerimientos de la Unidad.
- El manejo de herramientas computacionales de los funcionarios es de nivel usuario básico a intermedio. Usan permanentemente Excel y con menos frecuencia Access; se desenvuelven bien en Internet y transfieren archivos bajo diversas interfaces. Además, se manejan en interfaces⁹ y plataformas propias de otros servidores externos con las cuales transfieren archivos en forma recíproca. Excepcionalmente, el administrador del Database y uno de los Analyst Report Local, que trabajan juntos, tienen experiencia en el uso de herramientas mas sofisticadas como Access a nivel avanzado, uso de consultas SQL y conexiones a servidores externos, y de lenguaje SQL en plataforma Oracle.

⁹ Ver índice punto 2.4., Levantamiento de Sistemas

2.3.3 Cargas de Trabajo

Este punto es esencial y relevante para este proyecto, puesto que es importante ver como están distribuidas las tareas y responsabilidades dentro de cada sub-unidad. Es importante mencionar que a primera vista se refuerza el hecho de que la distribución de las tareas es “pareja”, todos tienen una cantidad de funciones bastante similares y de la misma “magnitud”. El hecho más relevante es que en períodos normales del año el trabajo es intenso tanto en la cantidad de tareas que hacer como en la complejidad de ellas; y en períodos específicos, la cantidad de trabajo se intensifica en un 10% a 20 % mientras que los requerimientos y plazos no varían. Es normal en este período ver como el personal trabaja hasta las diez o doce de la noche e incluso algunos funcionarios suelen trabajar los días sábado.

Otro elemento relevante es el hecho de que el personal no marca tarjeta de control de horas trabajadas. En este sentido, la confianza y la responsabilidad del gerente del área, el jefe de la unidad y el personal es mutuo. Lo anterior dificulta el trabajo de observar datos históricos de asistencia y horas trabajadas. También es complicado estar controlando de manera explícita la asistencia para un memorista puesto que si no la controla la Empresa, tampoco puede un “externo” por lo que se realizaron estimaciones en base a observaciones de algunos meses de acuerdo a la intensidad prevista por la jefatura.

Se definen a continuación los períodos (en meses) de trabajo de acuerdo a su intensidad o carga de trabajo:

Mes	Período	Nivel
Enero	Mensual	Normal
Febrero	Mensual	Normal
Marzo	Trimestral	Semi-Intenso
Abril	Normal	Normal
Mayo	Normal	Normal
Junio	Semestral	Intenso
Julio	Normal	Normal
Agosto	Normal	Normal
Septiembre	Trimestral	Semi-Intenso
Octubre	Normal	Normal
Noviembre	Normal	Normal
Diciembre	Anual	Intensísimo

La intensidad se explica porque la entrega de reportes aumenta en los trimestres, semestres y anualidades, ya que aún así hay que entregar los reportes mensuales cuando hay trimestre, cuando hay semestre hay que entregar reportes trimestrales y mensuales, y cuando hay anualidad se cumple la misma lógica, entregar reportes mensuales, trimestrales y semestrales.

Cargas de trabajo para meses normales

subunidad	horas sem1 prom	horas sem2 prom	horas sem3 prom	horas sem4 prom	horas extras mens. Prom
jefe	56.00	48.00	44.00	53.00	26.00
database	52.50	49.50	44.00	52.00	23.00
reporting local e institucional MVL	50.67	48.67	44.00	49.33	17.67
reporting institucional CGIB	55.00	52.00	46.00	53.00	31.00
reporting institucional CGB	49.00	47.00	44.00	49.00	14.00
reporting local banco y institucional atlas	51.00	49.83	44.83	51.50	22.17
promedio unidad	51.47	49.20	44.47	51.00	21.13

Cargas de trabajo para meses semi-intensos

subunidad	horas sem1 prom	horas sem2 prom	horas sem3 prom	horas sem4 prom	horas extras mens. Prom
jefe	57.00	51.00	45.00	53.00	31.00
database	56.00	52.00	44.50	51.00	28.50
reporting local e institucional MVL	51.33	50.67	45.67	52.00	24.67
reporting institucional CGIB	55.00	52.00	46.00	53.00	31.00
reporting institucional CGB	50.00	49.00	46.00	49.00	19.00
reporting local banco y institucional atlas	51.83	50.50	47.00	53.17	27.50
promedio unidad	52.60	50.67	46.07	52.07	26.40

Cargas de trabajo para meses intensos

subunidad	horas sem1 prom	horas sem2 prom	horas sem3 prom	horas sem4 prom	horas extras mens. Prom
jefe	62.00	55.00	48.00	56.00	46.00
database	58.50	53.00	47.00	54.00	37.50
reporting local e institucional MVL	53.67	52.33	48.00	54.33	33.33
reporting institucional CGIB	55.00	53.00	47.00	53.00	33.00
reporting institucional CGB	51.50	51.50	47.50	50.00	25.50
reporting local banco y institucional atlas	54.17	52.33	48.33	55.00	34.83
promedio unidad	54.87	52.53	47.87	54.00	34.27

Cargas de trabajo para meses intensísimos

subunidad	horas sem1 prom	horas sem2 prom	horas sem3 prom	horas sem4 prom	horas extras mens. Prom
jefe	65.00	56.00	50.00	59.00	55.00
database	58.50	54.00	49.00	56.00	42.50
reporting local e institucional MVL	55.67	53.33	49.33	55.00	38.33
reporting institucional CGIB	56.00	53.00	49.00	58.00	41.00
reporting institucional CGB	52.00	53.50	48.50	54.50	33.50
reporting local banco y institucional atlas	56.00	53.50	50.50	56.17	41.17
promedio unidad	56.33	53.67	49.67	56.00	40.67

Las cargas de trabajo se incrementan de acuerdo al período de trabajo, tal como se mencionó anteriormente; además, se observa que la carga varía durante las semanas del mes. Esto se explica porque durante la primera semana se realizan los ajustes contables al Balance y Estado de Resultado los que luego se envían a la SBIF. Estos reportes son la base para confeccionar los otros reportes que son enviados la segunda semana. La tercera semana baja la carga ya que no hay entrega de otros reportes; sin embargo, el personal está abocado a “enriquecer la data” es decir, que para disminuir los ajustes contables se trabaja

en los datos fuentes para así minimizar el efecto de la carga de trabajo la primera semana. En la cuarta semana se empieza a generar el Balance y el Estado de Resultado antes de ajuste. Por trabajador las cargas son distribuidas uniformemente, se puede observar que no hay capacidad ociosa en ningún período. La jornada laboral comienza a las 8:45 hrs. y termina a las 18:30 hrs., con 1 hora para almorzar es decir, el período laboral es de 9 horas diarias o de 45 horas semanales.

El análisis de las horas extras es derivado del análisis anterior. Es importante destacar que el personal que cobra las horas extras es el de más bajo rango (Analyst Report) es decir, cuatro personas en la unidad.

CARGO	normal			semi-intenso			intenso			intensísimo		
	Horas Extras	Suma Horas	Valor Horas	Horas Extras	Suma Horas	Valor Horas	Horas Extras	Suma Horas	Valor Horas	Horas Extras	Suma Horas	Valor Horas
Jefe Unidad	9.25	26	\$ -	9.25	31	\$ -	12.25	46	\$ -	15.25	55	\$ -
Administrador Database	10.25	29	\$ -	9.25	31	\$ -	10.25	36	\$ -	13.25	42	\$ -
Local Reporting Analyst Citibank	6.25	17	\$ 99,609	5.25	26	\$ 152,344	10.25	39	\$ 228,516	11.25	43	\$ 251,953
Jefe Rep. Institucional y Local MVL	5.25	21	\$ -	8.25	27	\$ -	9.25	36	\$ -	9.25	43	\$ -
Institucional Reporting Officer MVL	6.25	17	\$ -	11.25	27	\$ -	13.25	36	\$ -	13.25	38	\$ -
Institucional Reporting Officer MVL	5.25	15	\$ -	5.25	20	\$ -	9.25	28	\$ -	11.25	34	\$ -
Institucional Reporting Officer GCIB	9.25	31	\$ -	9.25	31	\$ -	9.25	33	\$ -	14.25	41	\$ -
Jefe Rep. Institucional GCB	6.25	16	\$ -	5.25	19	\$ -	5.25	26	\$ -	9.25	34	\$ -
Inst. Reporting Officer GCB	4.25	12	\$ -	5.25	19	\$ -	7.25	25	\$ -	12.25	33	\$ -
Jefe Rep. Local Citibank Chile e Inst. Atlas	8.25	22	\$ -	10.25	28	\$ -	12.25	34	\$ -	13.25	41	\$ -
Local Reporting Officer	6.25	19	\$ -	5.25	22	\$ -	11.25	33	\$ -	14.25	41	\$ -
Local Reporting Officer	7.25	24	\$ -	10.25	28	\$ -	10.25	33	\$ -	10.25	39	\$ -
Local Reporting Analyst	10.25	30	\$ 175,781	11.25	32	\$ 187,500	11.25	40	\$ 234,375	12.25	43	\$ 251,953
Local Reporting Analyst	7.25	16	\$ 93,750	8.25	24	\$ 140,625	10.25	33	\$ 193,359	11.25	36	\$ 210,938
Local Reporting Analyst	7.25	22	\$ 128,906	11.25	31	\$ 181,641	12.25	36	\$ 210,938	13.25	47	\$ 275,391
	7.25	21	\$ 498,047	8.32	26	\$ 662,109	10.25	34	\$ 867,188	12.25	41	\$ 990,234

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el gasto en horas extras es marginal con respecto al gasto en sueldo en el período; de hecho, en períodos extraordinarios el incremento en horas extras totales es similar a un salario profesional.

normal	\$ 3,984,375
semi-intenso	\$ 1,324,219
intenso	\$ 867,188
intensísimo	\$ 990,234
	\$ 7,166,016

El análisis anterior se confirma con el cuadro del gasto anual en horas extras en el que el presupuesto anual para el año 2004 era de 350 millones de pesos, absolutamente marginal. Es relevante mencionar que en el año 2001 el presupuesto era de 440 millones de pesos¹⁰ y el gasto en horas extras alcanzaba a los 26 millones de pesos (considerando 75 horas extras por persona). El gasto en horas extras fue gradual pero drásticamente disminuido, provocando un ahorro importante. Este gasto se explicaba en cierto modo por la costumbre de los funcionarios de generar más ingresos por este medio. El cambio cultural y el mejoramiento continuo de los procesos ayudan a este ahorro el cual también era importante para la jefatura de la unidad ya que el área de Finance es un área de gasto.

¹⁰ Datos aportados por el Jefe de la Unidad

Carga de trabajo períodos semi-intensa, intensa, intensísimo v/s normal

	horas sem1 prom	horas sem2 prom	horas sem3 prom	horas sem4 prom	horas extras mens. Prom
periodo semi-intenso	2%	3%	4%	2%	25%
periodo intenso	7%	7%	8%	6%	62%
periodo intensísimo	9%	9%	12%	10%	92%

El incremento porcentual de la carga de trabajo en relación al período normal suele engañar a simple vista, es mejor el análisis del incremento de horas viendo las diferencias entre períodos.

2.3.4 Nivel Educativo

En este punto el análisis se centra en el nivel educativo del personal. A continuación se detalla el nivel educativo de cada uno de los integrantes de la unidad.

CARGO	PROFESIÓN	tiempo trabajando en		Nivel de Inglés	sueldo bruto
		citibank años	en el área años		
Jefe Unidad	Ingeniero Comercial	20	3	avanzado	\$ 4,500,000
Administrador Database	Ingeniero Civil Industrial	17	12	básico	\$ 3,050,000
Local Reporting Analyst Citibank	Ingeniero Ejecución Informático	5	5	básico	\$ 750,000
Jefe Rep. Institucional y Local MVL	Contador Auditor	22	11	básico	\$ 2,127,000
Institucional Reporting Officer MVL	Contador Auditor	24	6	básico	\$ 1,582,000
Institucional Reporting Officer MVL	Contador Auditor	10	9	intermedio	\$ 1,582,000
Institucional Reporting Officer GCIB	Contador Auditor e Ing. Comercial	2	2	avanzado	\$ 2,127,000
Jefe Rep. Institucional GCB	Contador General	25	18	avanzado	\$ 2,127,000
Inst.Reporting Officer GCB	Contador Auditor e Ing. Comercial	10	10	básico	\$ 1,582,000
Jefe Rep. Local Citibank Chile e Inst. Atlas	Contador Auditor e Ing. SI y C. Gest.	16	16	básico	\$ 2,127,000
Local Reporting Officer	Contador Auditor e Ing. Comercial	14	14	básico	\$ 2,127,000
Local Reporting Officer	Ing. Ejec. Mark. y Tecn. Adm. Empr.	10	3	básico	\$ 1,142,000
Local Reporting Analyst	Contador Auditor y Tecn. Financiero	13	3	básico	\$ 750,000
Local Reporting Analyst	Contador Auditor e Ing. Comercial	5	5	básico	\$ 750,000
Local Reporting Analyst	Contador Auditor	8	5	básico	\$ 750,000
PROMEDIO		13.4	8.1		\$ 27,073,000

En general, el nivel educativo es alto. En su mayoría son profesionales universitarios, inclusive algunos tienen dos profesiones que suelen ser complementarias de algún modo. En síntesis, todos están capacitados para desempeñar la labor que realizan desde el punto de vista de la educación que tienen y sin mencionar el hecho de que la mayoría lleva años realizando la labor encomendada. Son profesionales que tienen muchas posibilidades de migrar a otros lugares de trabajo (bancos, SBIF), se pudo constatar este hecho observando ofertas de trabajo de distintos medios y también ellos lo mencionaron en la entrevista. Sin embargo, ellos mismos reconocen que los incentivos para poder migrar tienen que ser altos puesto que actualmente tienen muchos beneficios partiendo por las remuneraciones.

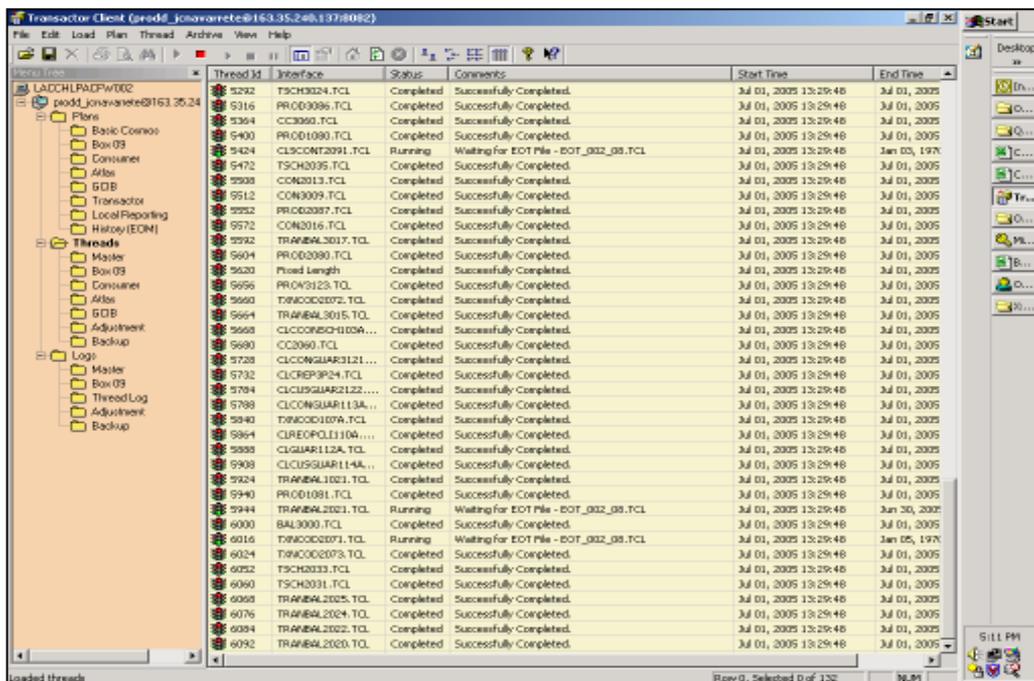
En cuanto a las expectativas de movilidad laboral dentro de la empresa, éstas son muy escasas para los profesionales lo cual se puede observar por la cantidad de tiempo que llevan en el área de Finance. Esto se refuerza por el hecho de que los profesionales de más alto nivel tienen un perfil diferente y un nivel de remuneraciones mucho mayor (más de 5 millones de pesos), que difícilmente pueden encontrar en otros lugares de trabajo, y porque la empresa les entrega una serie de beneficios adicionales que los incentiva a estar trabajando en CITIBANK.

2.4 LEVANTAMIENTO DE SISTEMAS E INTERFACES

El levantamiento de los sistemas con los cuales la unidad interactúa para la generación y envío de sus reportes es importante para poder entender como se llevan a cabo los procesos y poder generar propuestas de mejoramiento a este nivel. Tanto el proceso de reporte local como el institucional, interactúa con una cantidad de sistemas no menor y el flujo de información entre ellos es grande y de todo tipo de complejidad

2.4.1 DatawareHouse

El sistema principal con el cual se generan la mayoría de los reportes SBIF es el Datawarehouse. Este sistema centraliza toda la Data o información relevante para el proceso de reporte local¹¹. El servidor que almacena toda la información transaccionada con otros servidores se denomina el DataCenter. Los servidores que accedan al DataCenter son el AS400 Atlas, que contiene la información financiera y contable de Atlas, el AS400 Consumer que tiene toda la información financiera y contable de la Banca de Personas (GCB) y el COSMOS que tiene toda la información financiera y contable de la Banca Corporativa y de Inversiones (GCIB). Este sistema es administrado por el área de Control Financiero (FINCON). Para poder acceder y administrar este sistema el nivel de conocimientos es específico y complejo, esta es la principal dificultad puesto que la preparación y generación de la Data para comenzar el proceso depende del administrador del Datacenter.



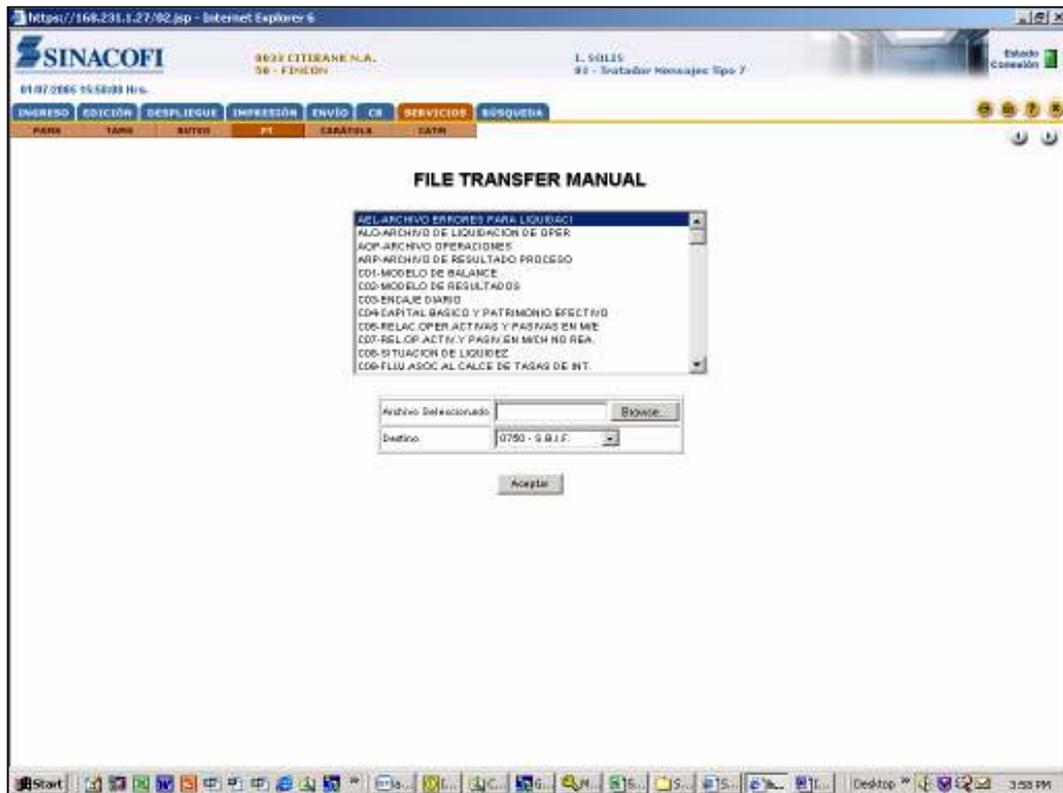
The screenshot displays the 'Transactor Client' application window. The main area is a table with columns: Thread ID, Interface, Status, Comments, Start Time, and End Time. The table lists numerous threads, many of which are in a 'Completed' state with a comment of 'Successfully Completed'. Some threads are in a 'Running' state, with comments indicating they are 'Waiting for EOT Pile - BOT_002_00.TCL'. The interface also shows a tree view on the left with folders like 'Basic Console', 'Box 03', 'Consumer', 'Atlas', 'GDB', 'Transactor', 'Local Reporting', and 'History (EOM)'. The bottom status bar shows 'Row 0, Selected 0 of 132'.

Thread ID	Interface	Status	Comments	Start Time	End Time
3292	TSCH0024.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5316	PRO03096.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
3364	CC3090.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5400	PRO01090.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5424	CLCON02071.TCL	Running	Waiting for EOT Pile - BOT_002_00.TCL	Jul 01, 2005 13:29:48	Jan 05, 1978
5472	TSCH0036.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5508	CON2013.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5512	CON3009.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5552	PRO02087.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5572	CON0116.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5592	TRANSAL2017.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5604	PRO02080.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5620	Fixed Length	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5656	PROV5123.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5660	TRNCC02072.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5664	TRANSAL3015.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5668	CLCON03100A...	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5680	CC3090.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5728	CLCON02071...	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5732	CLCREP3024.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5794	CLCUSGUAR1122...	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5798	CLCON02113A...	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5840	TRNCC0107A.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5864	CLREP0CL110A...	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5888	CLGUAR112A.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5908	CLCUSGUAR114A...	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5924	TRANSAL1021.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5940	PRO01081.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
5944	TRANSAL2021.TCL	Running	Waiting for EOT Pile - BOT_002_00.TCL	Jul 01, 2005 13:29:48	Jun 30, 2007
6000	BAL3000.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
6016	TRNCC02071.TCL	Running	Waiting for EOT Pile - BOT_002_00.TCL	Jul 01, 2005 13:29:48	Jan 05, 1978
6024	TRNCC02073.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
6052	TSCH0033.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
6060	TSCH0031.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
6068	TRANSAL2025.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
6076	TRANSAL2024.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
6084	TRANSAL2022.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005
6092	TRANSAL2020.TCL	Completed	Successfully Completed.	Jul 01, 2005 13:29:48	Jul 01, 2005

¹¹ Ver proyectos en desarrollo, página 35

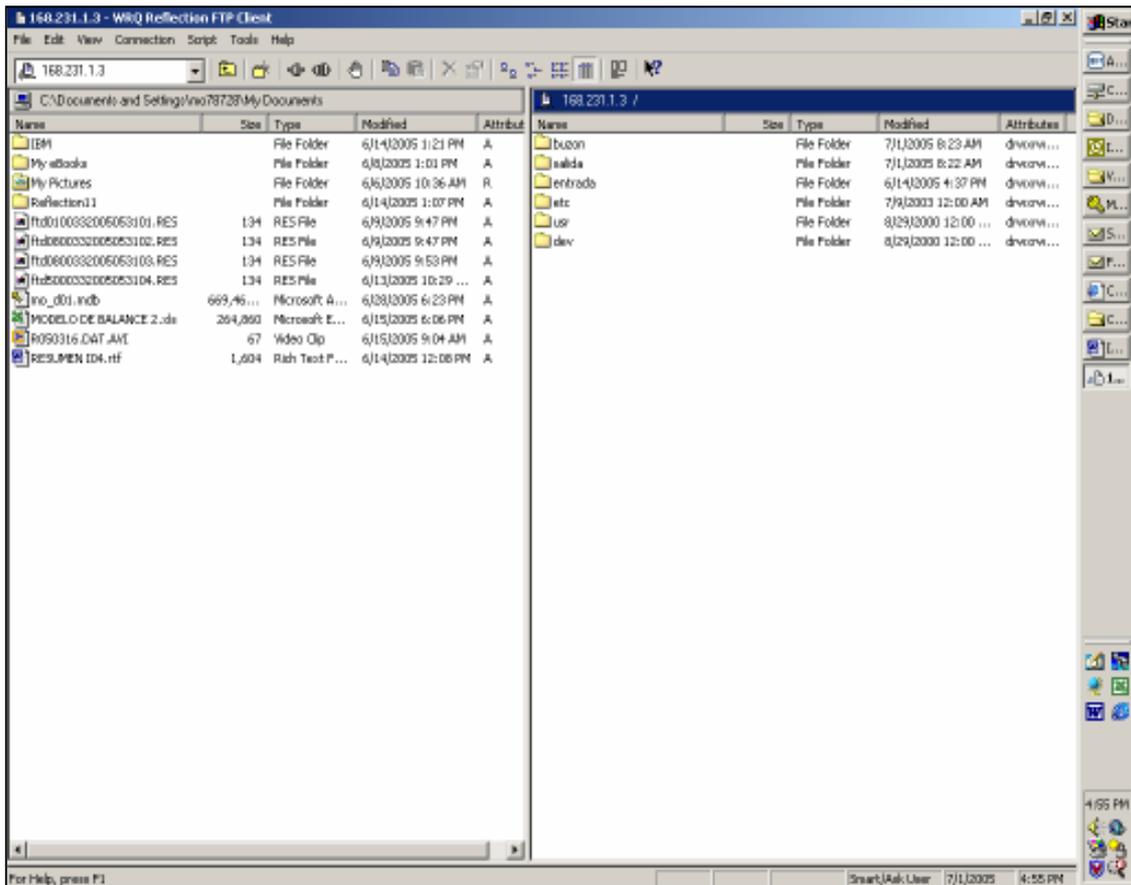
2.4.2 SINACOFI

Este sistema permite transferir los archivos de reportes locales desde FINCON a la SBIF. Este sistema es utilizado por la mayoría de las instituciones financieras. Algunos de los empleados de la unidad tienen acceso a este sistema y además permite ver si el archivo enviado es validado o no por la SBIF. Este sistema transfiere los archivos de reportes contables, de productos, institucionales y estadísticos de CITIBANK N.A.



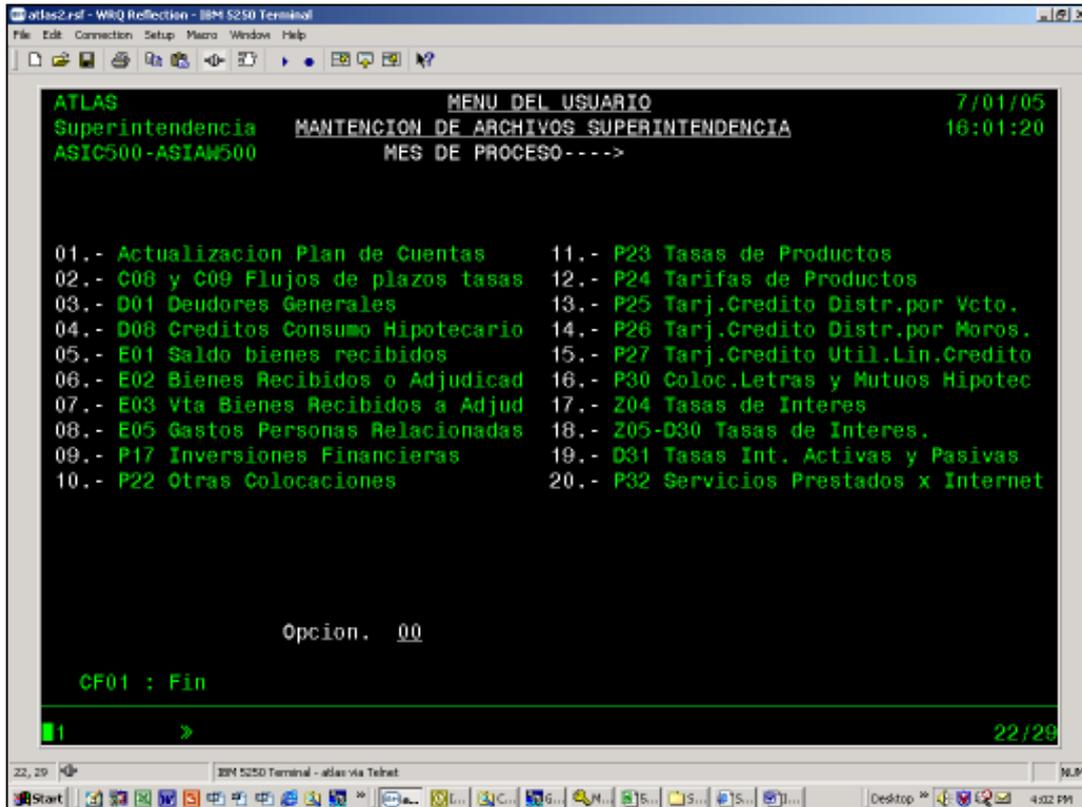
2.4.3 File Transfer Program (FTP)

El otro sistema que se utiliza es el FTP, que es un programa que permite enviar los reportes de deudores y es como los tradicionales programas de transferencia de archivos. Este sistema se utiliza por el nivel de seguridad que exige el envío de esta información que es confidencial y es operado solo por el encargado del proceso de reportes contables. Es un programa que funciona en ambiente WINDOWS y su interfaz es cómoda y amigable.



2.4.4 AS400 ATLAS

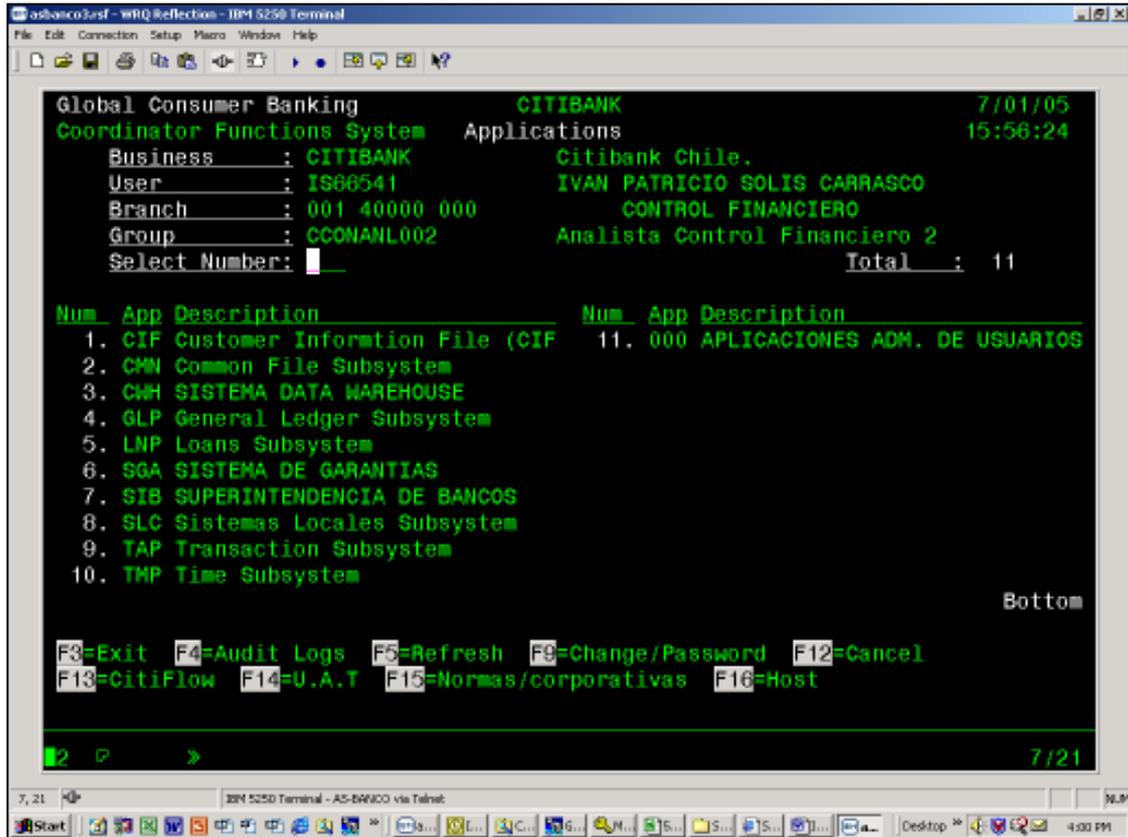
Esta interfaz permite acceder al servidor de AS400 De ATLAS y la información contable y financiera de esta Unidad de Negocio. Para la generación de algunos reportes SBIF especiales, tal como el C08, C09, D01, D08, D30 y D31¹². Su interfaz es operada en ambiente Windows y solo tiene acceso el encargado de manejar la información contable de Atlas.



¹² Ver Anexo II, 9.2 Diagramas de Reportes Locales

2.4.5 AS400 CONSUMER

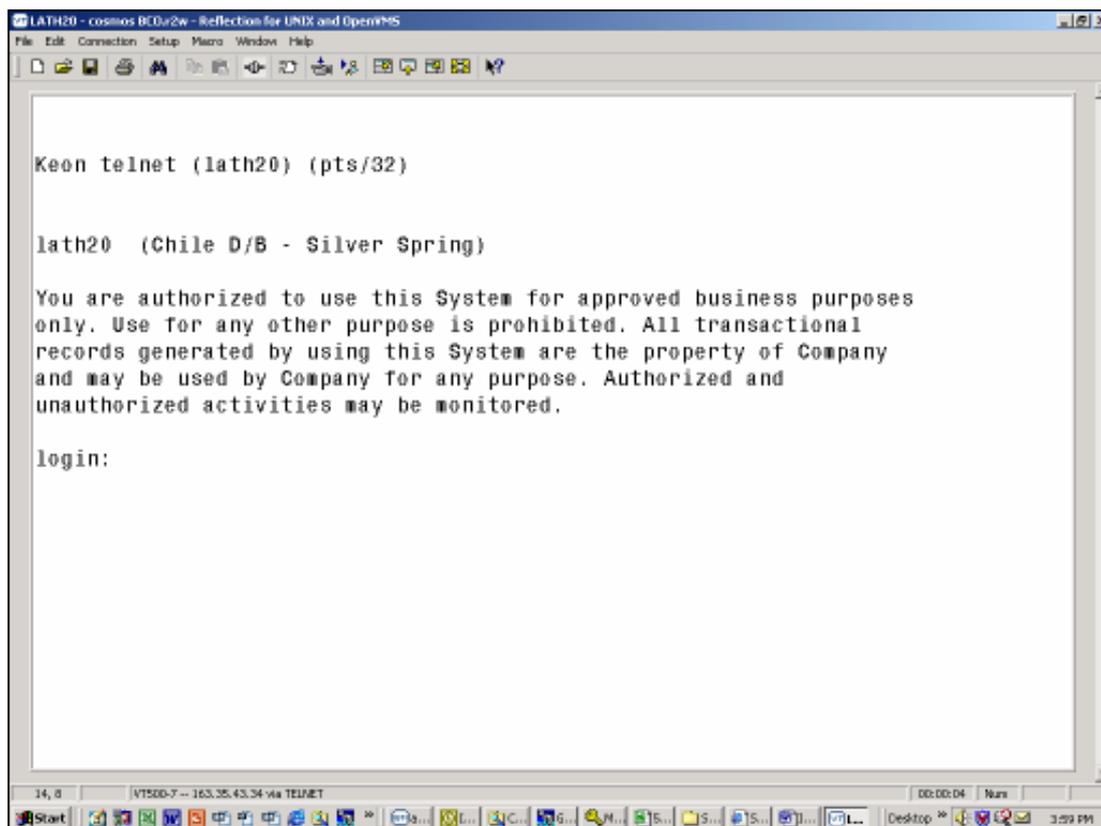
Esta interfaz permite acceder al servidor de AS400 CONSUMER (GCB) y la información contable y financiera de esta Unidad de Negocio. Para la generación de algunos reportes SBIF especiales, tal como el C08, C09, D01, D08, D30 y D31¹³. Su interfaz es operada en ambiente Windows y solo tiene acceso el encargado de manejar la información contable de Global Consumer Bank.



¹³ Ver Anexo II, 9.2 Diagramas de Reportes Locales

2.4.6 COSMOS

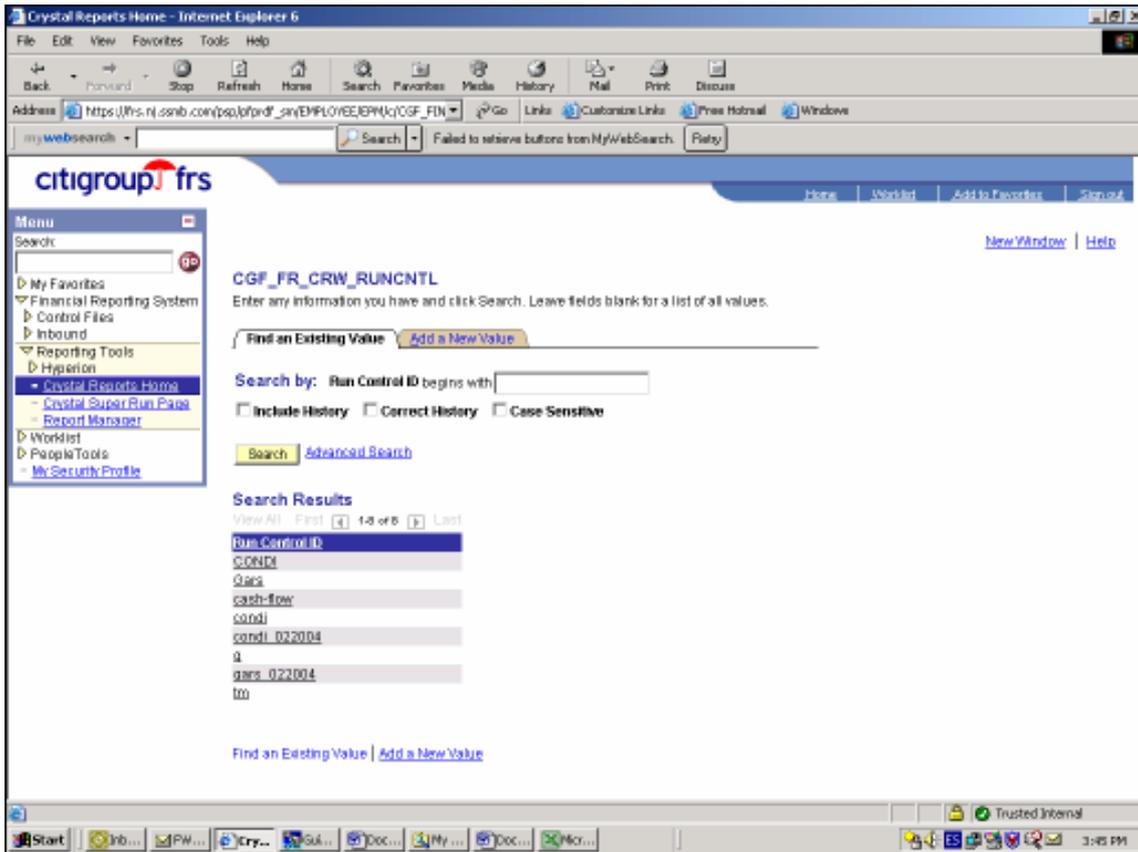
Esta interfaz permite acceder al servidor de COSMOS y la información contable y financiera de La Unidad de Negocio Global Corporate Investment Banking (GCIB). Para la generación de algunos reportes SBIF especiales, tal como el C08, C09, D01, D08, D30 y D31¹⁴. Su interfaz es operada en ambiente Windows y solo tiene acceso el encargado de manejar la información contable de GCIB.



¹⁴ Ver Anexo II, 9.2 Diagramas de Reportes Locales

2.4.7 Financial Reporting System (FRS)

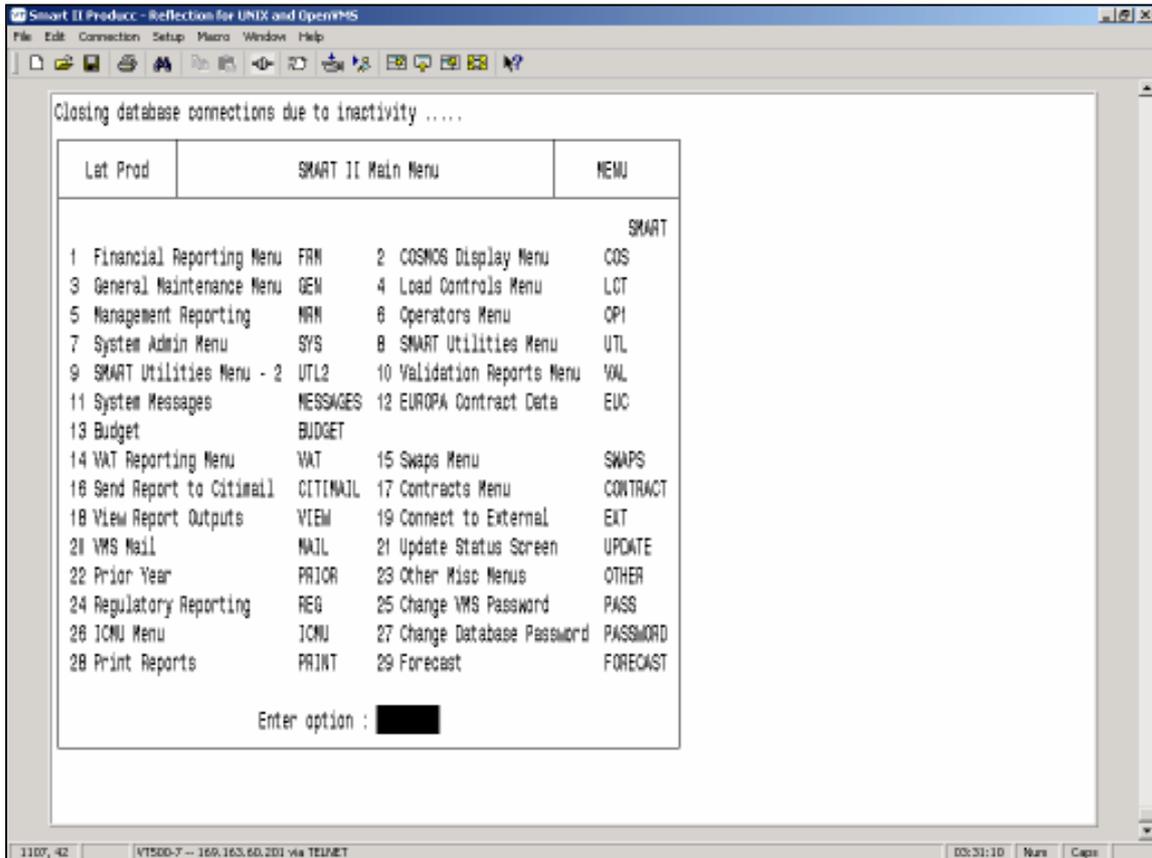
Este programa es utilizado para la generación del reporte contable institucional Condicable (después de ajustes) y para el envío de todos los reportes institucionales¹⁵. Todos los empleados encargados de la generación de los reportes institucionales tienen acceso a este programa.



¹⁵ Ver Anexo III, 9.3 Diagramas de Proceso de Reportes Institucionales

2.4.8 SMART II

La unidad de Reporting Institucional y local MVL accesa a diferentes sistemas para la generación de sus reportes. Para la preparación y generación de los reportes condicables institucionales MVL se accesa a SMART II, este sistema esta ubicado en un servidor en EEUU. Todos los empleados de Reporting MVL y de GCIB pueden acceder a este sistema. Su interfaz funciona en ambiente Windows lo cual permite un manejo de mediana complejidad.



2.4.9 COSMOS MVL

La unidad de Reporting Institucional y local MVL accesa a COSMOS MVL para la preparación y generación de los reportes contables locales MVL. Al igual que SMART II Este sistema esta ubicado en un servidor en EEUU. Todos los empleados de Reporting MVL pueden acceder a este sistema. Su interfaz funciona en ambiente Windows lo cual permite un manejo de mediana complejidad.

```
MVL - WinQ Reflection for UNIX and OpenVMS
File Edit Connection Setup Macro Window Help
- * - AMBIENTES DISPONIBLES - USUARIO : TCANEO - * -
1 - VD CHILE MULTI-VEHICULOS
2 - V3 INV DE CAP DE RIESGO
3 - V4 INV. CITIMINERA
4 - V5 MONGOMERY WORLD PART.
5 - V7 CITIBANK AG.DE VALORES
6 - V9 CITICORP CHILE ADM FM
7 - X5 CH ADM GRAL DE FONDOS
8 - X7 CITIGROUP G MARKETS SA
9 - X8 CITIGROUP CH.CDE BOLSA
10 - Y0 INVERSIONES DE CAPITAL
11 - Y1 SOUTH ANDEAN
12 - Y2 LIBRA 2000
13 - Y3 EMERGING MARKETS
14 - Y5 THE LATIN AMERICAN
15 - Y6 SERVIC FINANCIEROS CITIBANK
16 - Y7 TRADING CO
17 - Z0 BARCLAYS SECURITY LTD
18 - Z3 FM MOBILIARIO
19 - Z4 MORGAN STANLEY
20 - Z5 CORREDORA DE SEGUROS

INGRESAR AMBIENTE : (EXEC=FIN/_=PROX.PANT.)
169, 45 VT520-7 -- lat04.dcs.dticorp.com via TELNET 00:00:34
```

2.4.10 Otras Interfaces

La unidad de reporting consulta además otros sistemas en forma frecuente. La página Web de la SBIF es frecuentemente visitada para consultas sobre la norma del sistema de información contable y por cambios que se produzcan. Aquí se encuentra el Manual Del Sistema de Información de Bancos y Financieras, aquí se puede encontrar el formato y todo lo relacionado con la estructura de los reportes y los procedimientos de envío.

Manual Del Sistema de Información de Bancos y Financieras

The screenshot shows the SBIF website interface. At the top, there is a search bar labeled 'Buscador' and a navigation menu with options like 'ATENCIÓN PÚBLICO', 'NOTICIAS', 'LEYES Y NORMAS', 'INFORMACIÓN FINANCIERA', 'LIBROS Y OTRAS', 'GLOSARIO', and 'CONTACTO SBIF'. The main content area is titled 'Manual Sistema de Información Bancos y Financieras' and includes a table of sections.

Manual Sistema de Información Bancos y Financieras

* Algunos enlaces llevan a archivos en formato PDF y Word.
 ** Para leer los archivos PDF usted necesita el programa Acrobat Reader. Si aún no lo tiene instalado descárguelo.

Secciones del Manual

Norma	Descripción
Sistema Contable	Contiene las instrucciones para el envío de los archivos del sistema contable.
Formulários	Manual del Sistema de Información. Instrucciones para el envío de formularios.
Antecedentes Generales	Instrucciones generales del Manual del Sistema de Información Bancos y Financieras.
Sistema de Deudores	Contiene las instrucciones para el envío de los archivos del sistema de deudores.
Sistema de Productos	Contiene las instrucciones para el envío de los archivos del sistema de productos.
Otros Sistemas	Agrupación de los archivos que proveen información sobre las instituciones financieras, estadísticas y otros.
Tablas	Incluye todas las tablas que contienen los códigos que deben utilizar las instituciones financieras para enviar la información requerida.

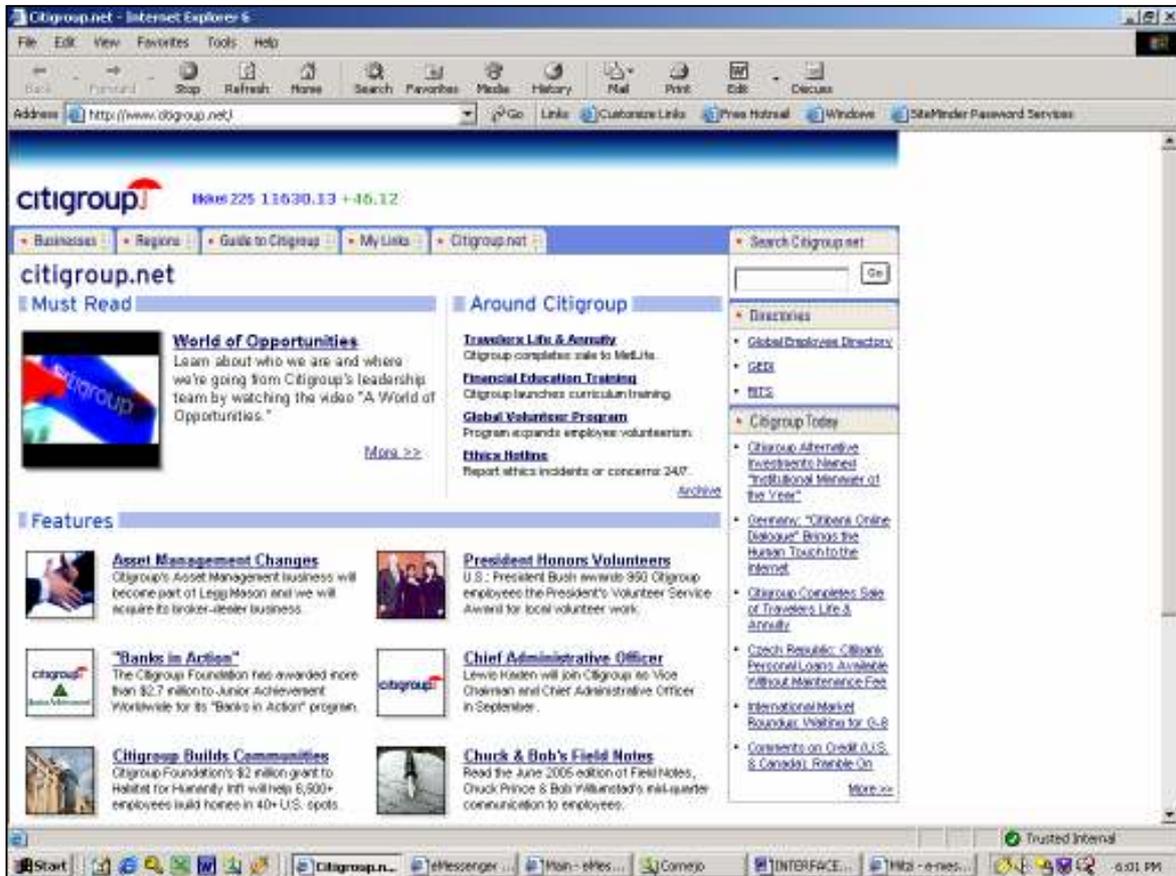
On the right side of the page, there is a sidebar titled 'Leyes y Normas' with a list of legal documents, including 'Ley General de Bancos' and 'Ley de Cuentas Corrientes'.

Su similar para consultar sobre la norma para la generación y el envío de los reportes institucionales se encuentra en la intranet del banco. Aquí también se puede encontrar el formato y los procedimientos para el diseño, plazos y forma de envío de los reportes antes mencionados.

Manual de Reportes Institucionales

The screenshot shows a web browser window titled 'APCM - Internet Explorer 6'. The address bar contains 'http://www.citigroup.net/finance/apcm/'. The page header includes the Citigroup logo and the text 'Accounting Policy & Condicable Manual'. The main content area features a large heading 'Welcome to Citigroup's Accounting Policy & Condicable Manual' followed by a sub-heading 'This is the June 2005 Edition of the APCM'. Below this, there is a paragraph stating: 'The Account Indices and Sections in each Tab are updated for the changes announced for use in the reporting of the indicated month naming the Edition. This presentation was released 30 June, 2005.' A 'Release Highlights' section follows, with three sub-sections: 'Quarterly Memorable Reporting' (mentioning QMemo accounts and edit checks), 'New accounts introduced in FRS conventions' (mentioning June reporting information in FRS format), and 'Account Indexes (Tab 99) maintained in GAAP/FDR format' (stating that APCM account indexes will be maintained in GAAP/FDR format). A left-hand navigation pane lists site contents, including folders for '01_General_Guideli', '02_Planning_n_Fon', '03_Chart_of_Accou', '04_Accounting_Poli', '05_Derivative_Acco', '06_R-Memo', '07_B-Memo', '08_Q-Memo', '09_Cash_Flow', '10_Fair_Value', and '99_Index', along with various sub-items under '99_Index'. The browser's taskbar at the bottom shows several open applications, including 'APCM - Intern...', 'Man - Hlleseng...', 'Comerq', 'INTERFACES_O...', and 'MKB - enessen...'. The system clock in the bottom right corner shows '6:11 PM'.

Por último CITIBANK también tiene su Página Web en la cual funcionarios y clientes pueden informarse.



2.5 RECURSOS DE HARDWARE

El área cuenta con 10 PC Compaq Pentium 3 de 10 gigas en disco duro y 5 computadores HP 7500, Pentium 4 de 256 MB en RAM y 40 gigabyte en disco duro de muy buena calidad.

2.6 RECURSOS DE SOFTWARE

Todos los computadores accesan a una red Novell, usan plataforma Windows 2000, con las típicas herramientas Office 2000 (Excel, Word y Access).

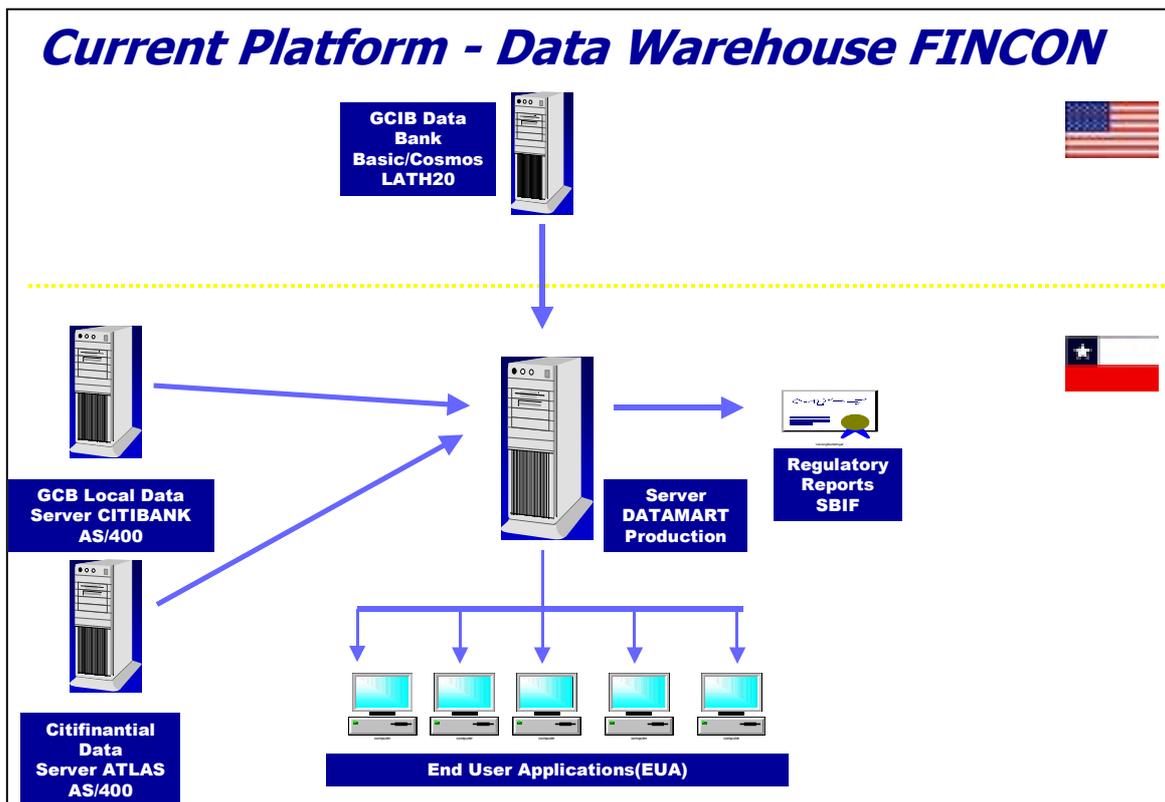
2.7 PROYECTOS EN DESARROLLO

La unidad, en conjunto con el área de tecnología y sistemas de CITIBANK, está desarrollando el proyecto de una Plataforma Central de Reportes con el que se persigue centralizar la información de todos los sistemas y generar una interfaz más cómoda para los usuarios finales y más seguridad en el manejo de la información.

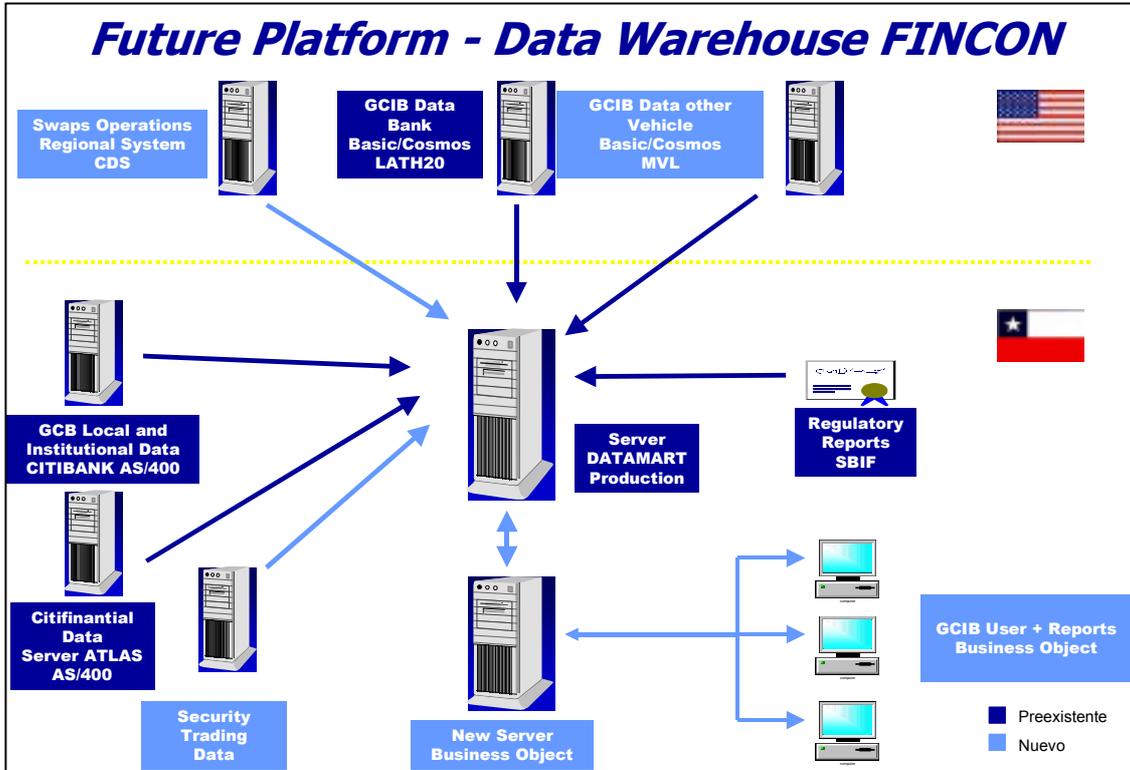
OBJETIVOS:

- Enriquecer el DWH SBIF con información de sistemas que actualmente no envían interfaces (Ejemplo: Cosmos MVL, CDS, Fox, Real-Ais, CALM, entre otros)
- Implementar herramienta Business Objects con el fin de:
- Generar información de gestión para las distintas unidades de CIB.
- Migrar EUC High, Medium y Low Risk a una plataforma segura.
- Permitir que las unidades de CIB puedan consultar información de cualquier tipo.

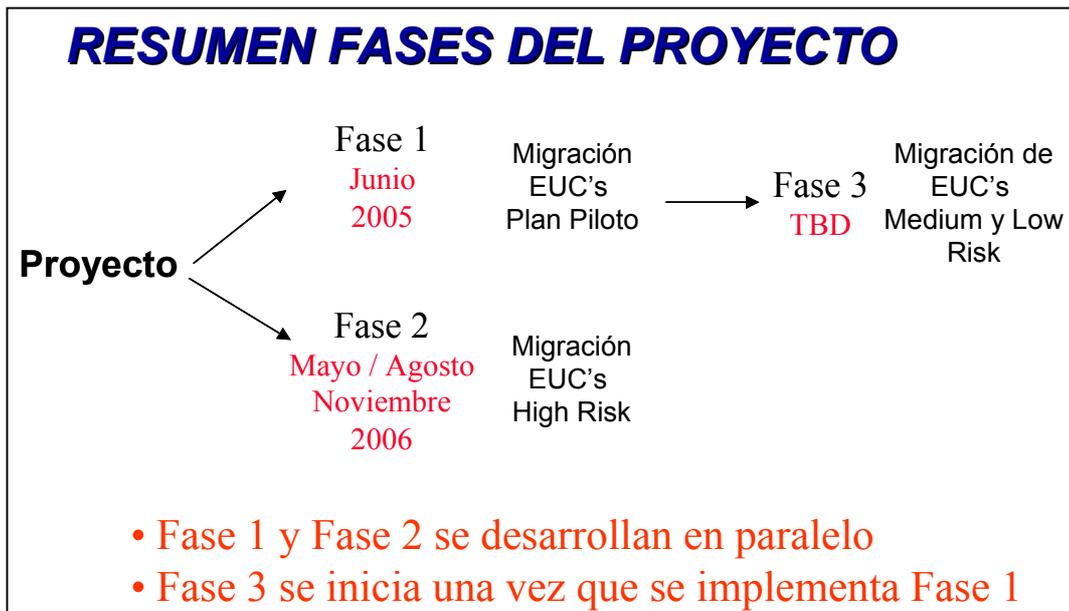
Plataforma Actual



Situación Plataforma Futura

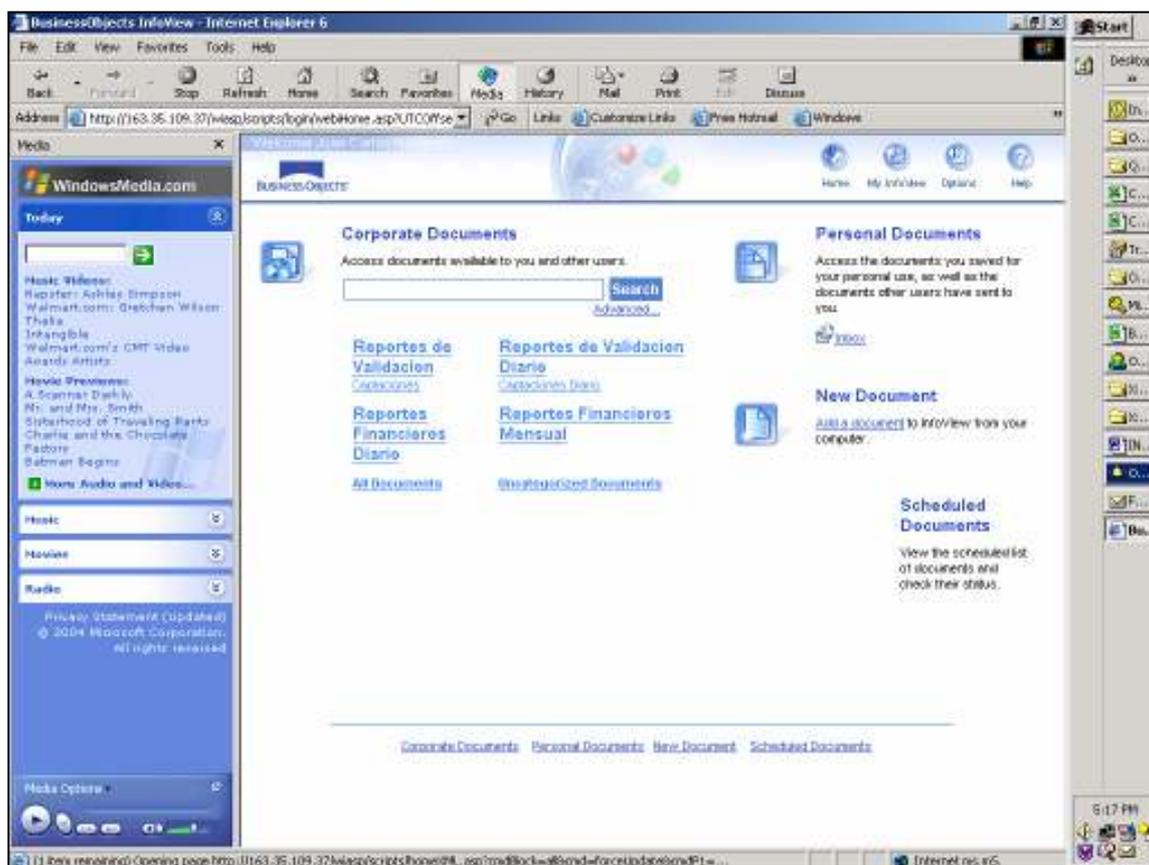


Plan de Implantación



El servidor de Business Objects presentara una interfaz similar a la del recuadro para que los empleados de la unidad de reporting local puedan generar los reportes contables y financieros sin depender del administrador del Datawarehouse.

Interfaz en desarrollo con las aplicaciones para los usuarios finales



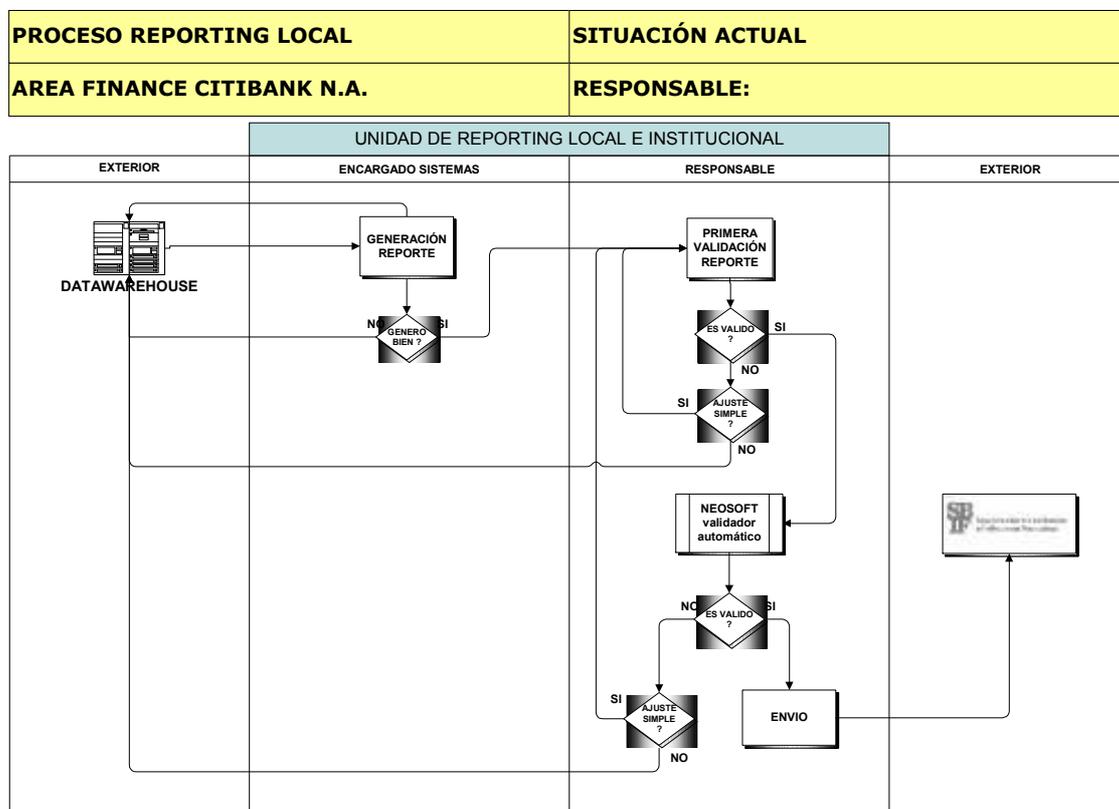
2.8 MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.8.1 Aspectos Generales

Para modelar la situación actual, se debe hacer hincapié en que se establecieron los objetivos del rediseño de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente que fueron descritos en la introducción del presente informe. Además, se identificaron los procesos relevantes de la unidad que son dos:

- Proceso de Reporting Local
- Proceso de Reporting Institucional

2.8.2 Proceso de Reporting Local



Este proceso se lleva a cabo en la Unidad de Reporting Local e Institucional continuamente durante todo el año y con distintas periodicidades. La cantidad de reportes que se generan en este proceso es alta y de distinta complejidad. Los clientes principales son la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), el Banco Central, el SII y los clientes internos, siendo la mayor demanda proveniente de la SBIF y la SVS. Las fuentes principales de la información para la generación de estos reportes vienen segmentadas de acuerdo a las distintas unidades de negocios:

- Consumer o Banca de Personas (CITIBANK Global Consumer Group)
- Corporate o Banca Corporativa o de Empresas (CITIBANK Corporate and Investment Banking Group)
- Atlas.

El proceso se divide en las siguientes subprocesos:

Carga y Generación:

En esta etapa la información necesaria para la generación de los reportes es extraída de los distintos servidores que atienden a las distintas unidades de negocios y es consolidada o almacenada en el Datawarehouse. La mayoría de estos reportes son extraídos desde este servidor; sin embargo, existe un grupo de reportes que son extraídos de los servidores de las distintas unidades de negocio y consolidados de forma manual o menos automatizada. Estos reportes están en proceso de producción, lo que significa que se está trabajando para que puedan ser extraídos de forma automática por el Datawarehouse.

Los servidores externos de donde se extrae la información son los siguientes:

- AS400 Atlas (Atlas)
- AS400 Consumer (Consumer)
- Cosmos (Corporate)

Después, la información es segregada de acuerdo a los distintos archivos de reporte y su formato es un archivo TXT. Los formatos de archivo de reporte y su envío se encuentran establecidos de acuerdo a la normativa de la SBIF. Los distintos archivos de reportes son:

- Archivo de Reportes de Productos Pxx.TXT
- Archivo de Reportes Contables Cxx.TXT
- Archivo de Reportes de Deudores Dxx.TXT
- Archivo de Reportes Estadísticos Exx.TXT
- Archivo de Reportes Institucionales Ixx.TXT

1º Validación (manual):

En este proceso la información que viene en formato TXT se convierte en Excel o Access para lo cual se realiza un proceso de inspección visual o con algunas consultas en Access por parte de los responsables del manejo del reporte. El reporte es reconvertido en un archivo con formato TXT y se valida en un software comercial. La validación consiste inicialmente en corroborar si los datos tienen coherencia en cuanto al tipo de datos, es decir si es tipo texto o alfanumérico, numérico, o data. No todos los archivos son validados.

2° Validación (automática):

Cuadratura y Pareo:

Este proceso es crucial a la hora de validar de forma más veraz los reportes. Es decir, aquí los reportes se cruzan unos con otros, se realizan algunas operaciones contables y luego se comparan. Para que este proceso se inicie es vital que los primeros reportes en ser ingresados y validados sean el C01.TXT y C02.TXT que son los archivos contables de Balance y Estado de Resultados. Sobre estos reportes son cruzados y pareados el resto de los reportes. No todos los archivos son cuadrados y pareados.

Envío:

Este es el proceso final. Acá se produce el envío de estos reportes en formato archivo.TXT de acuerdo a lo establecido en la normativa de la SBIF.

Validación SBIF:

La SBIF recibe estos archivos.TXT y, basándose en su sistema procede a validar los reportes. Si detecta algún error lo notifica y exige el reporte modificado y sin error.

El producto de este proceso, como ya se mencionó anteriormente, son los reportes que son enviados a la SBIF y que son listados completamente en el anexo 1 de este informe. Se debe destacar que este proceso es homogéneo, para todos los reportes locales.

2.8.3 Proceso de Reporting Institucional

Este proceso es el que se refiere a los reportes que son enviados a Casa Matriz de CITIGROUP. Estos reportes son sumamente importantes, no solamente porque se los exige la ser para reportarlos en los Estados Financieros en EE.UU., sino que además sirven como reportes de gestión financiera de todos los negocios de CITIGROUP en el mundo. Sin embargo, estos procesos no son del todo homogéneos como los reportes locales por lo que se pretende que así sean. Los reportes esenciales en este proceso son los siguientes:

- **CASHFLOW:** Es el flujo de caja institucional, muestra los recursos obtenidos y como fueron utilizados durante un período de tiempo. Es un Estado Financiero. Se entrega el 14° día hábil y es trimestral.
- **CONDICABLE:** Es el Balance y el Estado de Resultados Institucional.. Se entrega el 4° día hábil y es mensual.
- **MEMOCABLE:** Es el reporte que muestra con mayor apertura las cuentas del Balance que refieren a los flujos de vencimiento de los activos y pasivos. Se entrega el 11° día hábil y es trimestral.
- **RAAP ASSET:** Es el cálculo del índice de Basilea. Es decir considera los activos ponderados por su riesgo implícito o bien cual es el capital mínimo dado la composición de los activos en el Balance. Se entrega el 20° día hábil y es trimestral.
- **TAX PACKAGES:** Es información miscelánea que muestra la apertura de algunas partidas del Balance y sirve para respaldar el cálculo del impuesto que se hace localmente. Se entrega la segunda semana de marzo y es anual.

Los procesos necesarios para la generación de estos reportes son en su mayoría manuales. Los diagramas de algunos de estos procesos (no están todos diagramados) se encuentran en el anexo 2. Los reportes Condicables no serán objetos de diagramación por un tema de confidencialidad y porque no variará el proceso en sí.

2.8.4 Diferencias entre el contenido de los reportes local e institucional

Los contenidos de los reportes locales son semejantes en cuanto a lo que se quiere medir es decir, son reportes financieros de diversa índole cuya diferencia principal es que los reportes locales entregan “resultados” del Banco, Tarjetas Chile y los Multivehículos (MVL) por separado, según se aprecia en el cuadro siguiente que contiene los resultados por columna y en cambio, los reportes institucionales entregan los resultados por unidades de negocios (GCIB, GCB y Atlas). Es importante señalar que los MVL tienen participación en algunas unidades de negocio.

		MULTIVEHÍCULOS											
		BANCO	TARJETAS CHILE S.A	CITIGROUP CHILE S.A.	CITIMINERA S.A.	INV.CAP.DE RIESGO LTDA.	ADM.GRAL.DE FONDOS S.A.	AGENCIA DE VALORES S.A.	CITITRADING AGENCIA	CORREDORA DE BOLSA S.A.	CORREDORA DE SEGUROS LTDA	SERVICIOS FINANCIEROS S.A.	+
UNIDADES DE NEGOCIOS	GCIB	↙		↙	↙	↙	↙		↙	↙		↙	REPORTES INSTITUCIONALES
	GCB	↙	↙					↙			↙		
	ATLAS	↙									↙		
	+	REPORTES LOCALES											

2.8.5 Periodicidad y Plazos de los Reportes SBIF

Reporte	Descripción	Periodicidad	Plazo (días hábiles)
C01	Modelo de Balance	Mensual	6
C02	Modelo de Resultados	Mensual	6
C03	Control de Encajes	Trimestral	2
C04	Indicadores de Basilea	Mensual	15
C05	Relaciones de Operaciones Activas y Pasivas en Moneda Extranjera	Mensual	9
C07	Relaciones de Operaciones Activas y Pasivas en Moneda Chilena no Reajustables	Mensual	9
C08	Flujos de Operaciones Según Plazos Residuales	Semanal y Mensual	3 y 9
C09	Flujos Asociados al Calce de Tasas de Interés	Mensual	9
C10	Estado de Situación de Filiales	Trimestral	12
C14	Saldos Diarios de Obligaciones con otras Instituciones Financieras del País	Mensual	9
C15	Créditos y depósitos en otra Instituciones Financieras del País	Mensual	9
C16	Ingresos y Gastos por Servicios en el exterior	Mensual	9
C17	Posiciones externas y Locales	Trimestral	12
D01	Deudas Generales	Mensual	7
D02	Deudas Específicas	Mensual	7
D04	Captaciones	Mensual	10
D05	Deudores de Operaciones Transfronterizas	Mensual	10
D08	Créditos de Consumo e Hipotecarios Para Vivienda	Mensual	7
D09	Cartas de Garantías Interbancarias	Mensual	7
D16	Garantías constituidas	Trimestral	10
D17	Personas con garantías constituidas	Trimestral	10
D21	Contratos Leasing	Mensual	7
D22	Bienes Asociados a los Contratos de Leasing	Mensual	7
D23	Garantías Asociadas a los Contratos de Leasing	Mensual	7
D24	Operaciones de Factoraje	Mensual	12
D25	Créditos Relacionados Otorgados por Filiales y Sucursales en el Exterior	Mensual	12
D26	Créditos Otorgados por Sucursales en el Exterior	Mensual	15
D30	Tasas de Interés de Operaciones Asociadas al Cálculo del Interés Corriente	Diario	1
D31	Tasas de Interés Diarias de Operaciones Activas y Pasivas	Diario	1
D40	Créditos para Exportaciones Exentos de Impuesto	Mensual	12
D50	Acreedores financieros	Mensual	10
E01	Remate de Garantías en Créditos Para la Vivienda	Semestral	7
E02	Bienes Recibidos o Adjudicados en Pago	Trimestral	7
E03	Venta de Bienes Recibidos o Adjudicados en Pago	Trimestral	7
E05	Estados de Gastos a Favor de Empresas y Personas Relacionadas	Trimestral	7
I01	Accionistas	Trimestral	6
I02	Grupos Relacionados	Bimestral	3
I03	Directores, Apoderados Generales y Personas Relacionadas Con ellos	Bimestral	3
I04	Personal, Oficinas y Cajeros Automáticos	Mensual	6
I05	Gravámenes Sobre Acciones	Trimestral	6
P01	Movimiento de Cheques	Mensual	9
P02	Cuentas Corrientes	Mensual	9
P03	Composición Institucional de las Captaciones	Mensual	9
P07	Depósitos a Plazo	Mensual	9
P10	Cuentas de depósito a la Vista y a Plazo	Mensual	9
P14	Estado de las Colocaciones	Mensual	9
P15	Composición Institucional de las Colocaciones	Mensual	9
P16	Colocaciones por Actividad Económica	Mensual	9
P17	Inversiones Financieras	Mensual	9
P18	Letras y Pagarés	Mensual	9
P19	Ahorro Para la Vivienda	Trimestral	9
P20	Operaciones en Cajeros automáticos	Mensual	9
P21	Deudores en Cuentas Corrientes	Mensual	9
P22	Otros Productos de Colocaciones	Mensual	9
P23	Tasas de Productos	Mensual	9
P24	Tarifas de Productos	Trimestral	9
P25	Tarjetas de Crédito y Distribución por vencimiento	Mensual	9
P26	Tarjetas de Crédito y Distribución por morosidad	Mensual	9
P27	Tarjetas de Crédito y Distribución por Líneas de Crédito	Mensual	9
P28	Tarjetas de Débito	Mensual	9
P30	Colocaciones en Letras de Crédito y Mutuos Hipotecarios Endosables	Mensual	9
P31	Operaciones Realizadas en el mes con Letras de Crédito y Mutuos Hipotecarios Endosables	Mensual	9
P32	Servicios Prestados a Través de Internet	Semestral	20
P33	Ahorro Previsional Voluntario	Mensual	9
P34	Trasposos de Ahorro Previsional Voluntario	Mensual	9
P35	Tipo de Depositante de Ahorro Previsional Voluntario	Mensual	9
P36	Estado de emisiones y colocaciones de bonos	Mensual	9

3. PROBLEMAS DETECTADOS

Luego de realizado el levantamiento de la situación actual se pudo detectar varios problemas los que se pueden clasificar entres tipos: internos de la unidad, de procesos y de indicadores de gestión.

3.1 INTERNOS DE LA UNIDAD

Los problemas internos de la unidad tienen relación con el funcionamiento de ésta y con su personal:

- La estructura mezcla algunas funciones de generación de reportes, en especial en la sub-unidad de reporting local en la cual la jefatura se hace cargo del proceso de reporting institucional Atlas, generando una sobrecarga de trabajo adicional y distrayendo la gestión de la que debería ser su función original, generar los reportes a la SBIF.
- El perfil de los trabajadores de la unidad revela una insuficiencia general del idioma inglés, en particular las personas que están en las unidades que reportan Casa Matriz.
- Se aprecia una sobrecarga excesiva de trabajo en todas las personas que conforman la unidad que, aunque se hayan disminuido las horas extras en un gran porcentaje, es excesiva aún en períodos normales.
- El personal carece de conocimiento de la herramienta de Business Objects. Esta herramienta es la que se va a utilizar a futuro en la elaboración de los reportes de gestión financiera local.

3.2 DE PROCESOS

El análisis de los procesos de reporting local e institucional en todos los niveles presenta algunos problemas:

- El proceso de reporting local en todas sus instancias no chequea el producto final que es el reporte para ser enviado a la SBIF. Según el personal que trabaja en esos procesos, el chequeo de los reportes debería hacerlo el jefe directo pero esto en general no es habitual que se realice por falta de tiempo.
- Algunos reportes locales, por ejemplo el C09, no siguen el patrón de proceso de reporte local general. Estos procesos están en fase de desarrollo pero se consideran que serán asemejados al patrón de procesos normal.
- Se carece de reportes que midan la gestión del negocio en forma local.
- El proceso de reporte institucional en la mayoría de sus componentes es manual o semi-manual.

3.3 DE CONTROL DE GESTIÓN

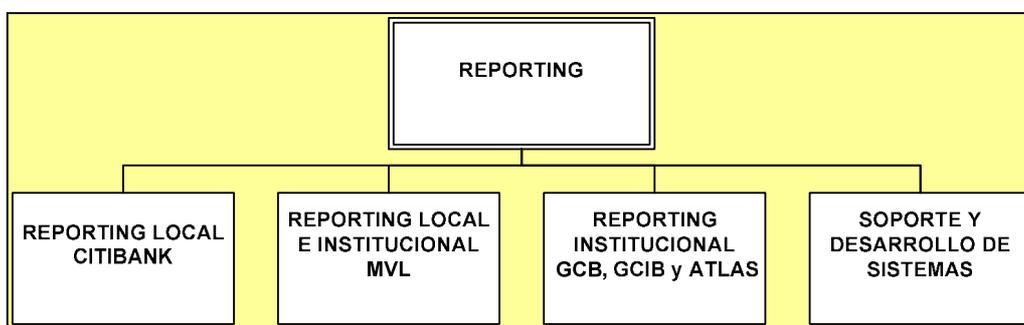
El problema en particular es que no existen indicadores que midan la gestión de los procesos y la productividad del personal.

4. SITUACIÓN PROPUESTA

4.1 REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD

Para solucionar los problemas internos de la unidad, existen algunas restricciones que afectan los escenarios de soluciones posibles. En estos momentos no es posible solucionar la distribución de la carga de trabajo vía la incorporación de nuevos profesionales (no en reemplazo de otros). La unidad fue racionalizada en un período anterior y se contempla seguir así, por lo menos en el corto plazo.

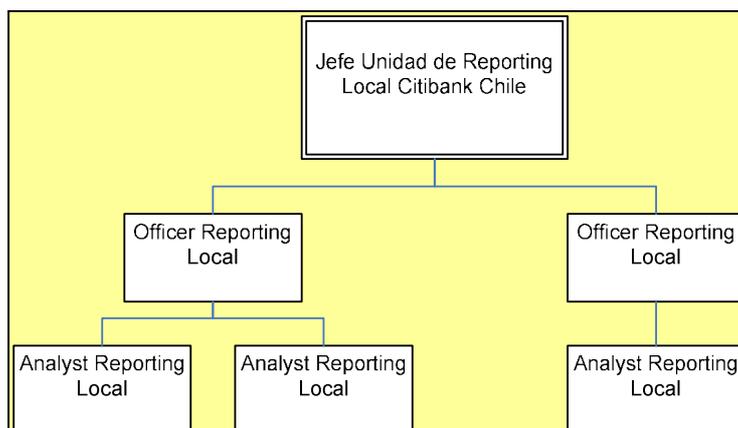
De acuerdo al análisis de la unidad la estructura propuesta es la siguiente:



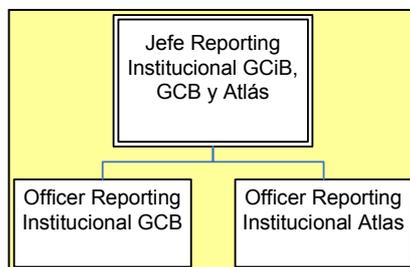
En la unidad de reporting local la dedicación mayor debe ser la de generar y enviar los reportes a la SBIF. La generación y envío de los reportes institucionales Atlas debe ser traspasada a la unidad de reporting institucional de las unidades de negocios (GCB, GCIB y Atlas). El resto de las unidades permanecerán intactas.

Las sub-unidades involucradas en el cambio quedarán así:

Sub-unidad de Reporting Local CITIBANK Chile



Sub-unidad de Reporting Institucional GCIB, GCB y Atlas



4.2 CAPACITACIÓN PROPUESTA PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD

De acuerdo a los requerimientos futuros y los problemas detectados, la planta funcionaria debe capacitarse. Se espera que los funcionarios que tienen nivel básico de inglés (lectura, oral y escrito) logren un nivel mínimo intermedio en inglés oral y avanzado en lectura y escrito. CITIBANK ofrece cursos a sus empleados para mejorar el nivel de inglés.

Todos los funcionarios deben capacitarse en las herramientas que entrega Business Objects. Para esto la Empresa que implementará la herramienta en el Proyecto en la Plataforma Central de Reportes y que se está desarrollando en conjunto con el área de Tecnología, llevará a cabo esta capacitación.

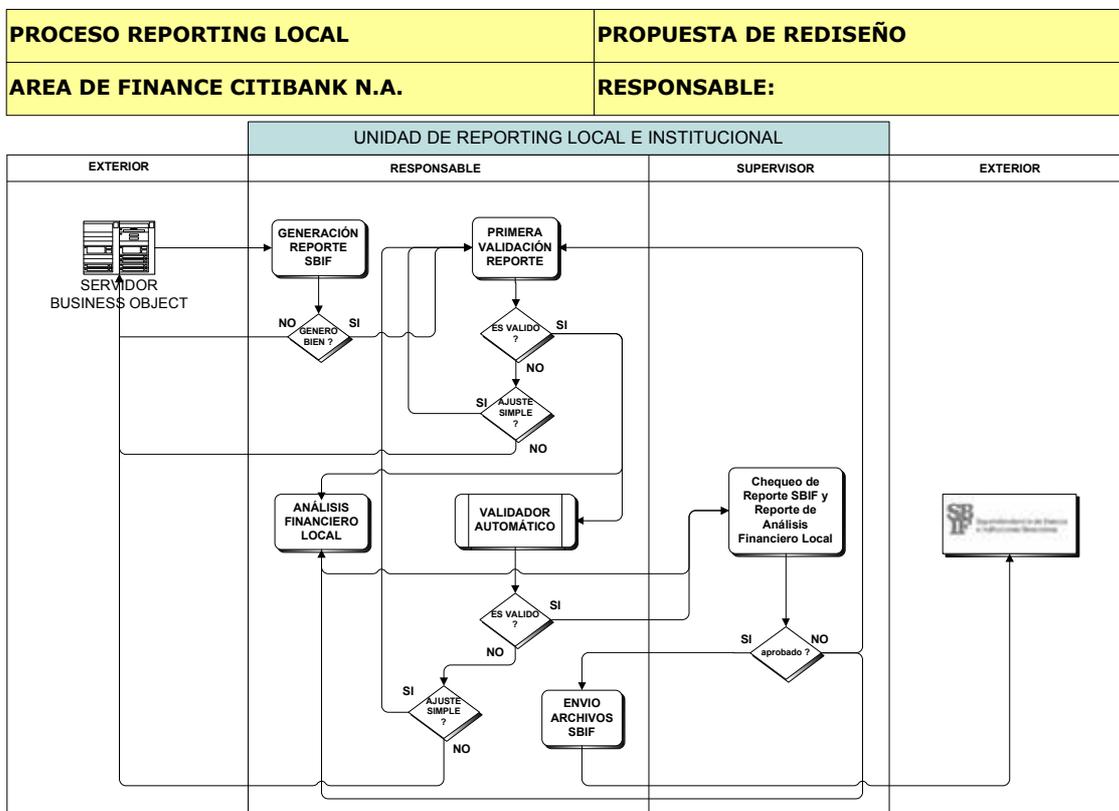
5. REDISEÑO DEL PROCESO

5.1 REDISEÑO DEL PROCESO DE REPORTING LOCAL E INSTITUCIONAL

Ambos procesos se verán afectados en gran medida por el proyecto de la Plataforma Central de Reportes. Es el servidor de Business Objects el medio que permitirá que la persona encargada de validar el reporte pueda generarlo eliminando la dependencia de la generación de este de parte del administrador del Datawarehouse. Además el reporte vendrá en el formato que exige la SBIF y Casa Matriz, eliminando el proceso de diseño de los reportes, en especial los reportes institucionales, los cuales son hechos en matrices Excel.

5.1.1 Rediseño de Reporting Local

El problema principal en los procesos de reporting local es la carencia de supervisión en la generación de reportes SBIF y la inexistencia de información de gestión financiera local. La propuesta de rediseño del proceso para todos los procesos de reportes local contempla dos subproductos, el reporte de gestión local y el reporte que se envía a la SBIF y además, se incorpora la actividad de supervisión, para ambos reportes. El impacto esperado para este proceso es el de eliminar intermediarios en estos, reducir los tiempos de espera por la generación de los archivos de reportes estimado en un 50%. Otro impacto es el de mejorar la calidad del proceso, agregándole la creación de un informe de gestión financiera local y la actividad de supervisión.



5.1.2 Propuesta de Generación de Reportes de Gestión Local

Es indispensable abordar con algo de profundidad la creación de los reportes de gestión financiera local. Estos reportes no existen como un procedimiento formal, la gerencia del área y la jefatura de la unidad han preparado un equipo de personas que están diseñando estos reportes. En entrevista con el jefe de la unidad expresa su perspectiva de los reportes de gestión local, que ya están en fase de desarrollo de la siguiente forma:

Desde la perspectiva del reporting local, es posible diferenciar entre tres grupos de reportes principales:

Reportes Contables

En este grupo, están todos los reportes de la familia "C" empezando por el C01 que corresponde al Balance General del Banco. Son reportes de gestión que pueden ser generados utilizando Business Objects para lo cual se requiere perfeccionar el mapa de relaciones¹⁶ que hoy existe en gran medida entre ellos, de tal forma que se puedan determinar los niveles de consistencia entre un reporte y otro. También se requieren reportes que permitan determinar análisis de varianzas (entre un período y otro) que muestren rápidamente donde se encuentran las situaciones de excepción que deben ser analizadas. En este grupo es necesario desarrollar análisis a nivel de productos con el propósito de identificar si los resultados reconocidos por ellos hacen sentido o no, y si no se debe determinar dónde puede estar la situación anómala.

En resumen, se deben generar herramientas que permitan identificar situaciones de excepción que requerirían ser corregidas y por otro lado, generar reportes que se anticipen a los períodos de cierre de tal forma que se pudiesen prever e identificar situaciones de conflicto. Este tipo de reportes apunta principalmente a temas de tipo contable.

Reportes de Clientes

Esta familia de reportes apunta a entregar información a la SBIF relativa a los clientes de la institución. En este tipo de reportes se debe informar los niveles de deuda, provisiones si corresponde y clasificación de los clientes. El problema acá es que se deben generar reportes que permitan validar la consistencia que se da entre los distintos grupos de negocios y los clientes comunes. Se debe validar que la información relativa a los clientes sea debidamente probada ya que es información que afecta la exposición pública de cada uno. Al igual que en el caso anterior, se deben generar procesos antes del cierre que tiendan a validar la data y permitan hacer las correcciones antes de fin de mes. Se debe considerar que los volúmenes de información son inmensos. Otro control que se debe generar es la adecuada consistencia entre esta familia de reportes y los Estados Financieros. Existe una relación entre estos reportes y el C01 por ejemplo. Lo mismo pasa con las provisiones.

En definitiva, se requiere crear reportes que puedan mostrar irregularidades en la información relativa a los clientes y que muestre cuáles son las cosas que se deben corregir.

¹⁶ Ver anexo II, 10.4 Modelo de Datos de Reportes SBIF

Reportes Estadísticos

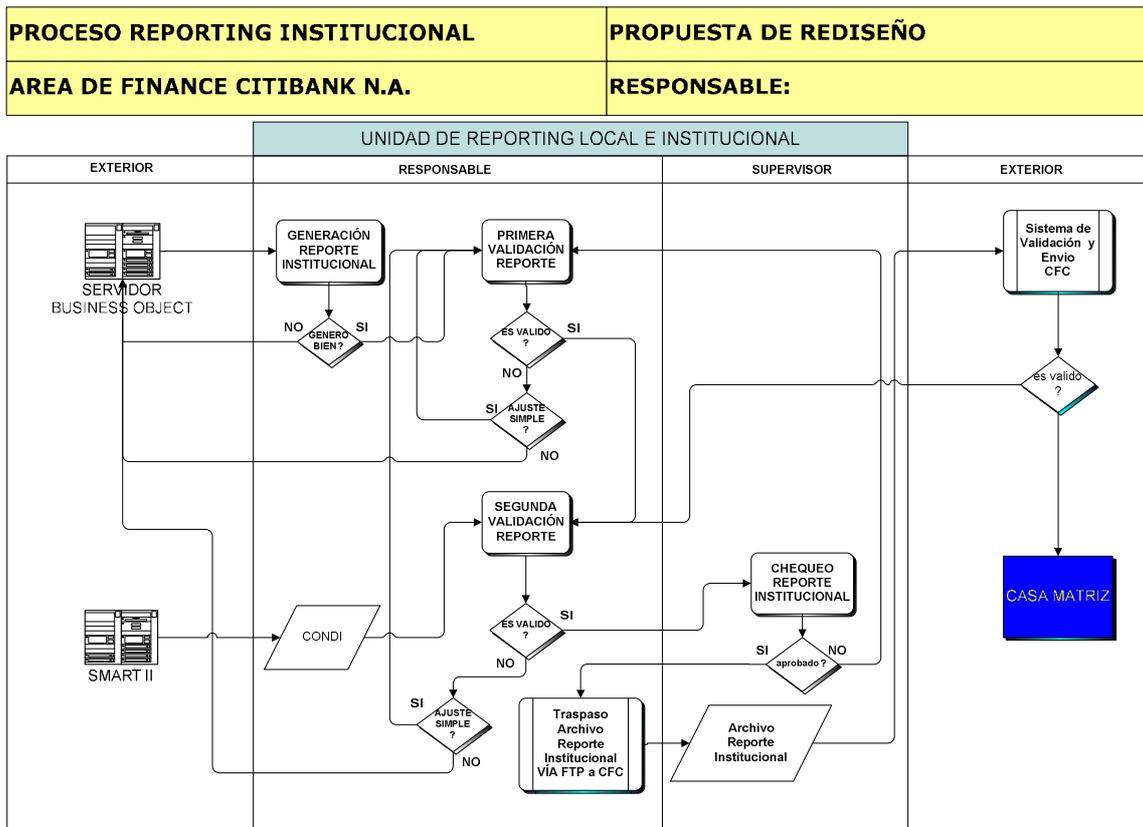
Esta otra familia de reportes apunta más bien a informar ciertas cosas que no tienen relación directa con los clientes ni con la contabilidad. Esta información en algunos casos puede ser de sucursales, empresas relacionadas, cheques, entre otros.

Por lo tanto, no necesariamente es cuadrable con los Estados Financieros por lo que es necesario que se generen otros procesos de validación que permitan asegurar con niveles razonables de certeza que la información que se está enviando a la SBIF es buena. Aquí lo que se requiere es crear un cierto nivel de historia en algunos casos que permitan inferir cuando existen desviaciones importantes que deben ser investigadas antes de enviar el reporte. Se debe hacer un mapa de la información que debe ser almacenada ya que el propósito básico de la herramienta es generar niveles mínimos de relaciones que otorguen un nivel de confianza lo suficientemente bueno que no genere problemas con la SBIF.

Es importante recalcar que la mayor parte de estos reportes deben ser definidos con la herramienta Business Objects.

5.1.3 Diagrama de Reporting Institucional Rediseñada

Los reportes institucionales se originan en su mayoría por procesos manuales. Con la culminación del Proyecto de la Plataforma Central de Reportes, los reportes institucionales salvo el Condicable, se generarán a través de la herramienta Business Objects en forma automática y se predice que disminuirá el tiempo de proceso cercano a un 60 a 70 %, ya que lo que más demora es conseguir la data desde los distintos servidores¹⁷. Se eliminarán además los intermediarios del proceso.



¹⁷ Ver Anexo III, 10.3 Diagramas de Proceso de Reportes Institucionales

6. DEFINICIÓN Y VALIDACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCTIVIDAD

La unidad no presenta indicios de ocupar indicadores de gestión y de productividad, para medir y evaluar la gestión de sus procesos de negocio. Este es un hecho relevante puesto que esto revela que no se realiza un control de gestión formal. Luego la propuesta de generar indicadores de productividad y de gestión de procesos, es un primer paso para poder medir y evaluar los procesos y las prácticas laborales del personal.

6.1 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Los indicadores que aquí se proponen son relevantes puesto que permiten visualizar la productividad y compararla con respecto a los distintos períodos. Estos indicadores están alineados con los objetivos específicos relacionados con las buenas prácticas laborales, la política de la empresa relacionada con el cuidado y atención del personal de la empresa y tangencialmente con el mejor desempeño de ellos en su vida laboral diaria.

6.1.1 Horas Extras Semanales por Período de Tiempo

Se había recalcado anteriormente que la política de la empresa es reducir gradualmente las horas extras de todo el personal hasta la jornada laboral mínima. Los indicadores propuestos para este efecto para distintos períodos de tiempo laboral mensual¹⁸ de acuerdo a la intensidad de trabajo, son los siguientes:

HE_n = Horas extras en período normal < 2 horas semanales

HE_{si} = Horas extras en período semi-intenso < 4 horas semanales

HE_i = Horas extras en período intenso < 6 horas semanales

HE_{is} = Horas extras en período intensísimo < 8 horas semanales

La jornada laboral semanal es de 45 horas semanales. El encargado de implementar estos indicadores será la jefatura y las subjefaturas de la unidad. Las formas de medir el tiempo de trabajo quedarán sujetas a la decisión de la jefatura.

6.1.2 Productividad Semanal por Período de Tiempo

Para la jefatura de la unidad es importante que la productividad del personal se mantenga dentro de los márgenes adecuados, luego la persona debe trabajar en la semana con una intensidad de acuerdo al período de trabajo en el mes, sin que este trabaje poco o se “funda” trabajando. Los indicadores propuestos para este efecto para distintos períodos de tiempo laboral mensual de acuerdo a la intensidad de trabajo, son los siguientes:

PS = (Tiempo estimado trabajo semanal/ Jornada Laboral Semanal) (%)

¹⁸ Ver página 20 de este informe

85 % < PSn < 120% (período normal)
90 % < PSsi < 140% (período semi-intenso)
90 % < PSi < 160% (período intenso)
90 % < PSis < 180% (período intensísimo)

Como se puede apreciar el rango de la intensidad de trabajo varía de acuerdo al período de tiempo mensual de trabajo.

La jornada laboral semanal es de 45 horas semanales. El encargado de implementar estos indicadores será la jefatura y las subjefaturas de la unidad. Las formas de medir la intensidad de la carga laboral semanal quedarán sujetas a la decisión de la jefatura.

6.1.3 Capacidad ociosa

La capacidad ociosa es un indicador derivado del uso del indicador anterior, actualmente la capacidad ociosa es mínima o cero actualmente, se pretende seguir en estos márgenes, con un máximo del 15%.

$$CO (\%) = 100 \% - PS \% \quad (PS < 100\%)$$

El encargado de implementar este indicador será la jefatura y las subjefaturas de la unidad.

6.1.4 Costo de la Capacidad Ociosa

El costo de la capacidad ociosa es un indicador derivado del uso del indicador anterior, actualmente el costo de la capacidad ociosa es marginal, no alcanza a un sueldo mínimo.

$$CCO (\$) = CO (\%) \times \text{Sueldo Base Funcionario}$$

El encargado de implementar este indicador será la jefatura y las subjefaturas de la unidad.

6.2 INDICADORES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Para medir la eficiencia de los procesos es fundamental poder definir inicialmente cuál es el período de duración del proceso en sí. Esto es una tarea difícil puesto que los procesos de generación de reportes se van realizando en paralelo y por grupo de reportes. Luego, la primera métrica es la de que cumplan los plazos de la SBIF y la segunda, medir el número de reclamos o quejas de los clientes por los reportes malos.

6.2.1 Cantidad de Reclamos por Clientes

Los clientes de los procesos de reporte institucional y local, son la casa matriz y la SBIF respectivamente. Es indispensable mantener una buena imagen de la unidad y para esto los clientes deben estar plenamente satisfechos con el producto entregado. Además los indicadores propuestos son relevantes para ir midiendo el resultado de los procesos en

forma general, pero además se puede medir el resultado de los procesos en forma particular, o sea por tipo de reporte.

Reclamos Mensuales Reportes SBIF = 0

Reclamos Mensuales Reportes SBIF por tipo de reporte = 0

El encargado de implementar este indicador será la jefatura de la subunidad de reporting local SBIF.

Reclamos Mensuales Reportes Institucionales = 0

Reclamos Mensuales Reportes Institucionales por tipo de reporte = 0

El encargado de implementar este indicador será las jefaturas de las subunidades de reporting institucional MVL, GCB, GCIB y ATLAS.

6.2.2 Plazos de entregas por reportes SBIF

Este indicador esta dado por la superintendencia y la empresa, es decir el cumplimiento de los plazos de entrega de los reportes SBIF es con lo único que se manejan, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones laborales. Quien vela por el cumplimiento de estos plazos es la jefatura de la unidad de reporting y la jefatura de la subunidad de reporting local. En la página siguiente se pueden apreciar los plazos de entrega con respecto a los reportes locales.

Reporte	Descripción	Periodicidad	Plazo (días hábiles)
C01	Modelo de Balance	Mensual	6
C02	Modelo de Resultados	Mensual	6
C03	Control de Encajes	Trimestral	2
C04	Indicadores de Basilea	Mensual	15
C05	Relaciones de Operaciones Activas y Pasivas en Moneda Extranjera	Mensual	9
C07	Relaciones de Operaciones Activas y Pasivas en Moneda Chilena no Reajustables	Mensual	9
C08	Flujos de Operaciones Según Plazos Residuales	Semanal y Mensual	3 y 9
C09	Flujos Asociados al Calce de Tasas de Interés	Mensual	9
C10	Estado de Situación de Filiales	Trimestral	12
C14	SalDOS Diarios de Obligaciones con otras Instituciones Financieras del País	Mensual	9
C15	Créditos y depósitos en otra Instituciones Financieras del País	Mensual	9
C16	Ingresos y Gastos por Servicios en el exterior	Mensual	9
C17	Posiciones externas y Locales	Trimestral	12
D01	Deudas Generales	Mensual	7
D02	Deudas Específicas	Mensual	7
D04	Captaciones	Mensual	10
D05	Deudores de Operaciones Transfronterizas	Mensual	10
D08	Créditos de Consumo e Hipotecarios Para Vivienda	Mensual	7
D09	Cartas de Garantías Interbancarias	Mensual	7
D16	Garantías constituidas	Trimestral	10
D17	Personas con garantías constituidas	Trimestral	10
D21	Contratos Leasing	Mensual	7
D22	Bienes Asociados a los Contratos de Leasing	Mensual	7
D23	Garantías Asociadas a los Contratos de Leasing	Mensual	7
D24	Operaciones de Factoraje	Mensual	12
D25	Créditos Relacionados Otorgados por Filiales y Sucursales en el Exterior	Mensual	12
D26	Créditos Otorgados por Sucursales en el Exterior	Mensual	15
D30	Tasas de Interés de Operaciones Asociadas al Cálculo del Interés Corriente	Diario	1
D31	Tasas de Interés Diarias de Operaciones Activas y Pasivas	Diario	1
D40	Créditos para Exportaciones Exentos de Impuesto	Mensual	12
D50	Acreedores financieros	Mensual	10
E01	Remate de Garantías en Créditos Para la Vivienda	Semestral	7
E02	Bienes Recibidos o Adjudicados en Pago	Trimestral	7
E03	Venta de Bienes Recibidos o Adjudicados en Pago	Trimestral	7
E05	Estados de Gastos a Favor de Empresas y Personas Relacionadas	Trimestral	7
I01	Accionistas	Trimestral	6
I02	Grupos Relacionados	Bimestral	3
I03	Directores, Apoderados Generales y Personas Relacionadas Con ellos	Bimestral	3
I04	Personal, Oficinas y Cajeros Automáticos	Mensual	6
I05	Gravámenes Sobre Acciones	Trimestral	6
P01	Movimiento de Cheques	Mensual	9
P02	Cuentas Corrientes	Mensual	9
P03	Composición Institucional de las Captaciones	Mensual	9
P07	Depósitos a Plazo	Mensual	9
P10	Cuentas de depósito a la Vista y a Plazo	Mensual	9
P14	Estado de las Colocaciones	Mensual	9
P15	Composición Institucional de las Colocaciones	Mensual	9
P16	Colocaciones por Actividad Económica	Mensual	9
P17	Inversiones Financieras	Mensual	9
P18	Letras y Pagarés	Mensual	9
P19	Ahorro Para la Vivienda	Trimestral	9
P20	Operaciones en Cajeros automáticos	Mensual	9
P21	Deudores en Cuentas Corrientes	Mensual	9
P22	Otros Productos de Colocaciones	Mensual	9
P23	Tasas de Productos	Mensual	9
P24	Tarifas de Productos	Trimestral	9
P25	Tarjetas de Crédito y Distribución por vencimiento	Mensual	9
P26	Tarjetas de Crédito y Distribución por morosidad	Mensual	9
P27	Tarjetas de Crédito y Distribución por Líneas de Crédito	Mensual	9
P28	Tarjetas de Débito	Mensual	9
P30	Colocaciones en Letras de Crédito y Mutuos Hipotecarios Endosables	Mensual	9
P31	Operaciones Realizadas en el mes con Letras de Crédito y Mutuos Hipotecarios Endosables	Mensual	9
P32	Servicios Prestados a Través de Internet	Semestral	20
P33	Ahorro Previsional Voluntario	Mensual	9
P34	Trasposos de Ahorro Previsional Voluntario	Mensual	9
P35	Tipo de Depositante de Ahorro Previsional Voluntario	Mensual	9
P36	Estado de emisiones y colocaciones de bonos	Mensual	9

7. CONCLUSIONES

7.1 Impacto del Rediseño

De acuerdo a lo establecido en el objetivo general de este proyecto de titulación, se han propuesto rediseños en los principales procesos de la unidad de reporting de CITIGROUP. Así los procesos deberían mejorar sustancialmente de acuerdo a los cambios sugeridos y por que existe la convicción del equipo de trabajo que discutió estos cambios, entre ellos la jefatura de la unidad. Si bien estos cambios aparentemente no se aprecian inmediatamente, más aún que están en fase de implementación, se estima que los efectos apuntan a un beneficio que se irá observando en el mediano plazo y que obviamente se irá corrigiendo aquellos detalles que puedan ir apareciendo en el período de implementación.

Es importante recalcar además que este proyecto de titulación se logro identificar, analizar y proponer soluciones para disminuir las ineficiencias de la unidad de Reporting de CITIGROUP. Las soluciones ya han sido implementadas algunas o están en fase de desarrollo para su futura implementación. De acuerdo a los objetivos específicos se destacan las siguientes soluciones:

- El objetivo específico que propone cambios en la estructura organizacional de la unidad adecuados a la situación rediseñada se cumple a carta cabal. La reorganización de la unidad era vital dentro de la situación rediseñada, existían esfuerzos que apuntaban en esa dirección pero no se estaba formalizando, luego de un análisis en conjunto con la jefatura de la unidad se determinó realizar este cambio, logrando una distribución más ecuánime de la carga de trabajo y mejorando la calidad del trabajo de las personas a cargo. También es relevante destacar que el cambio en la organización no implicó despidos, evitando tensiones innecesarias, es preciso agregar que no se agregaron nuevas funciones que requirieran aumentar la dotación de empleados, luego no existieron costos de despido ni de nuevas contrataciones.
- El objetivo específico de establecer los perfiles necesarios de personal para los requerimientos de la situación optimizada se ha cumplido y se esta implementando los cambios necesarios. El perfil de las personas que trabajan en la unidad es el adecuado, salvo una mejora del idioma inglés y de aprender a usar la herramienta Business Objects, los conocimientos profesionales de cada uno de los empleados son adecuados para las nuevas exigencias del rediseño. Es importante agregar que la unidad mantiene un buen entorno profesional y laboral.
- El objetivo específico de entregar herramientas que permitan promover mejores prácticas de trabajo, se esta cumpliendo con la capacitación en las herramientas Business Objects y en el Idioma Inglés, más otros cursos de actualización con relación a materias contables y financieras, que se vienen entregando en forma permanente. Sin embargo es importante recalcar que las personas que trabajan en la unidad no estaban ambientados a manejar el concepto formal de la visión de

procesos, en especial de los procesos que ocurren en su unidad. Se espera que este trabajo sea un aporte inicial al cambio de visión cultural.

- El objetivo específico de identificar y proponer soluciones a los problemas presentes en los procesos se cumple con la entrega de este informe. En la fase inicial del levantamiento de la unidad y de los procesos principales, su posterior análisis, se identifican los problemas relevantes que estaban ocurriendo en la unidad y que va camino a ser eliminados, mediante la implementación del rediseño.
- Por último, el objetivo específico de generar un sistema de control de gestión básico, pero no menos importante, y que mediante el establecimiento de indicadores de gestión y productividad, que no existían, se pueda evaluar y controlar la gestión de la unidad y de los procesos que allí ocurren. Una de las metas es reducir los tiempos de operación de los procesos en un 50 % a 60% promedio en la mayoría de ellos, en especial en el proceso de reporte institucional. La otra meta es la eliminación de las horas extraordinarias de trabajo de la unidad, o minimizarlas al máximo. Los costos mensuales asociados a este concepto son marginales, no logran alcanzar al salario de una persona por la política de que solo el escalafón más bajo del personal accede a este beneficio, pero aún así toda la unidad trabaja de manera excesiva. El rediseño ayuda de sobremanera en este aspecto, el beneficio directo es cuidar al personal que trabaja en la unidad, no exponiéndolos a daños derivados por la excesiva carga de trabajo, como por ejemplo stress, depresiones etc.

7.2 Dificultades Enfrentadas Durante el Período de Elaboración del Proyecto de Título

La aparición problemas de distinta índole fue una constante en el tiempo de elaboración del proyecto de título. Sin embargo fue un incentivo para seguir trabajando, puesto que en el desempeño del trabajo profesional ejemplos como los que detallaré más adelante, son variados y abundantes, y es bueno saber que hacer en estos casos:

Los trabajos de rediseño en cualquier empresa necesitan del convencimiento de que este se debe hacer y saber porque razones se hace. Es un verdadero cambio a las prácticas de trabajo en todo el nivel o alcance estimado por el proyecto en cuestión. Para este proyecto particular el apoyo de la gerencia y del personal de la unidad fue explícito, sin embargo este apoyo fue decayendo en el tiempo, si bien no fue manifiesto este se notaba ya que las prioridades de la unidad, de la empresa y de las personas que la componen lisa y llanamente eran otras. Los problemas de coordinación y comunicación, entre la jefatura, el personal y el encargado del proyecto de título, generaban incertidumbre a todo nivel, es así que los empleados veían inicialmente un cuestionamiento a la labor realizada por ellos, sin ver el aporte que este podría significar para ellos. Tampoco se transmitió la importancia y convencimiento en el proyecto de las personas involucradas en los procesos, por esto la colaboración de las personas fue decayendo, se manifestaba una resistencia encubierta en algunos casos, aduciendo la falta de tiempo para dedicarles a un proyecto que no veían un beneficio directo para ellos.

El levantamiento de los procesos más relevante de la unidad fue una tarea muy complicada, sumada la falta de tiempo, la dinámica de los cambios en esta etapa muy rápida. En cualquier momento aparecía una novedad o alguna noticia que hacía estar cuestionándose el foco de este trabajo permanentemente.

7.3 Recomendaciones

En esta sección se proponen diversas ideas y reflexiones para desarrollar soluciones a los problemas de la unidad que se puedan presentar a futuro o los que este trabajo de memoria no alcanza a cubrir.

- Es ideal generar equipos de discusión con las jefaturas de las sub-unidades que puedan ser afectadas con los cambios previstos a futuro en la normativa contable local. En este espacio es relevante repensar en la reorganización funcional de la unidad si así se requiere e inclusive ver la dotación necesaria del personal.
- En el corto plazo, es relevante complementar, comparar y mejorar este trabajo de memoria con un levantamiento general de TODOS los procesos de la unidad y del área, además de concordar el tiempo de gestión de cada uno de ellos. Se recomienda implementar esta actividad con el apoyo de equipos de estudiantes en práctica o memoristas. No es recomendable que este trabajo sea realizado por una sola persona.
- Es importante que la unidad cuente con un sistema formal de control de gestión. La implementación de este proyecto podría ser diseñado por alumnos en práctica o algún memorista.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Apuntes del curso IN55A, “Introducción al Análisis y Diseño de Sistemas de Información Administrativos”, año 2002 (SIA)
- Oscar Barros, “Rediseño De Proceso De Negocios Mediante Uso De Patrones”
- Memoria: Enrique Javier Rojas Hidalgo – Pablo Alfonso Soto Villaflor, “Rediseño del Procesos de Fiscalización de la Devolución del IVA a los exportadores”, año 2001
- Memoria: Pablo Felipe Villalobos Rojas, “Rediseño de los Procesos del Área de Créditos para una Institución Financiera”, año 2002
- Memoria: Juan Luís Montes Zegers, “Reestructuración del Área de Administración Comercial de la Empresa BELLSOUTH CHILE”, año 2004
- Memoria: Rodrigo Arpad Strauss Klein – Cristian Felipe Vergara Briceño, “Rediseño de los Procesos del Área de Créditos para una Institución Financiera”, año 2002
- Página WEB de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras; www.sbif.cl
- Página WEB de la Superintendencia de Valores y Seguros; www.svs.cl
- Página WEB del Banco Central; www.bcentral.cl
- Página WEB de CITIGROUP; www.citigroup.net
- Página WEB del Colegio de Contadores de Chile AG; www.contador.cl/1311/article-48870.html
- Página WEB del Diario el Mercurio, Sección Economía y Negocios; www.economiaynegocios.cl/

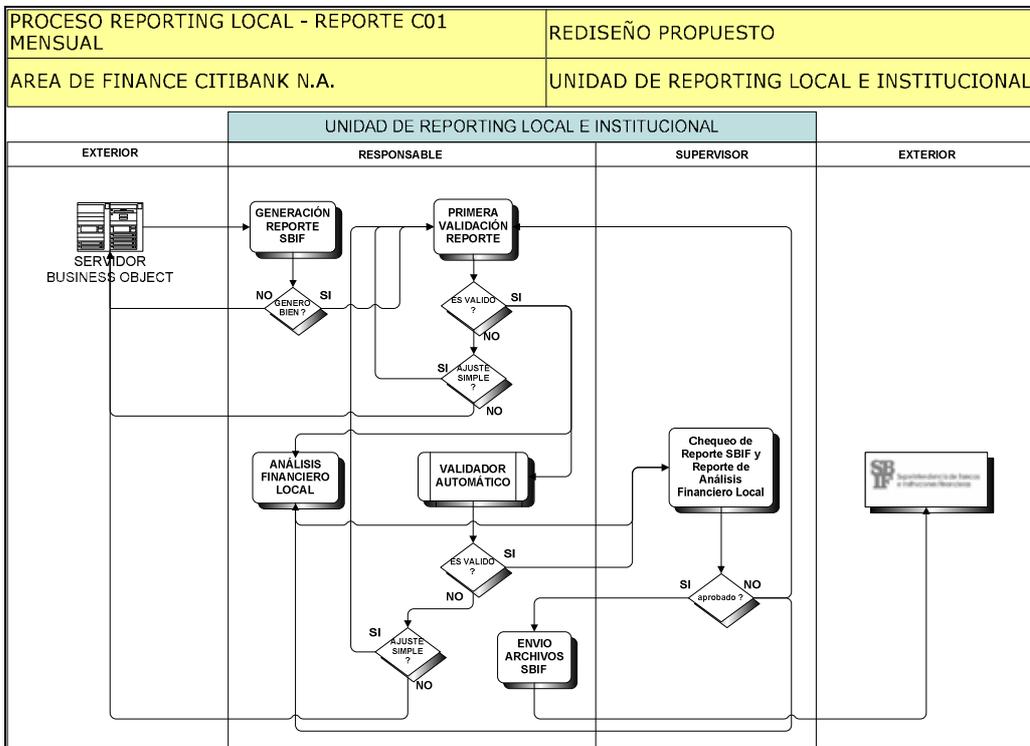
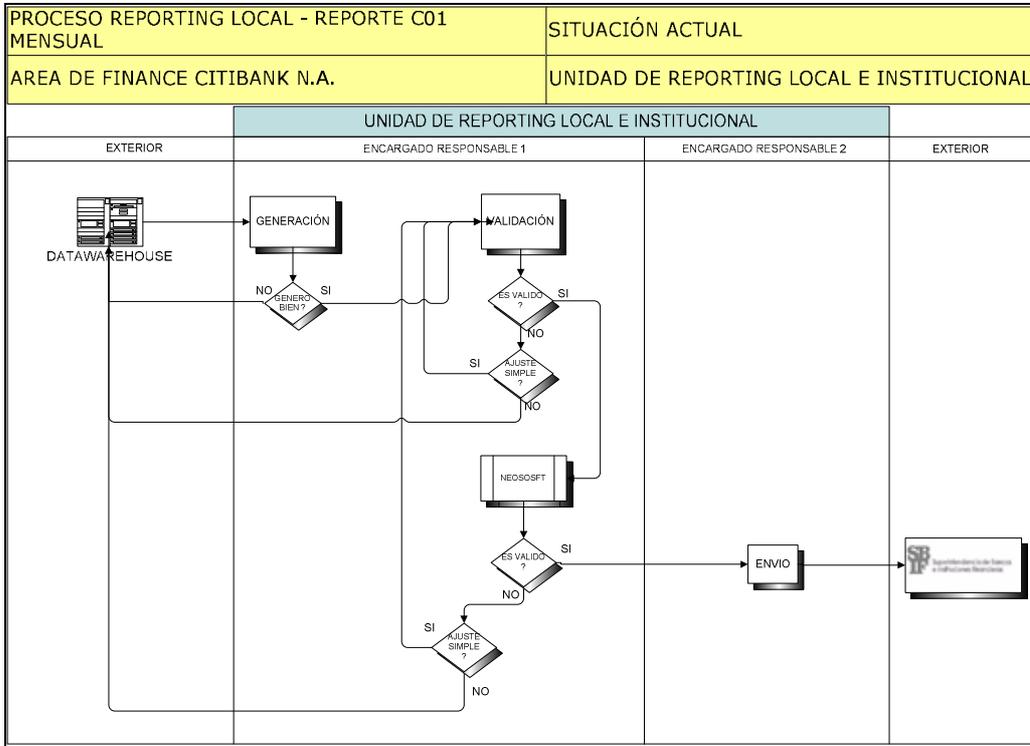
9. ANEXOS

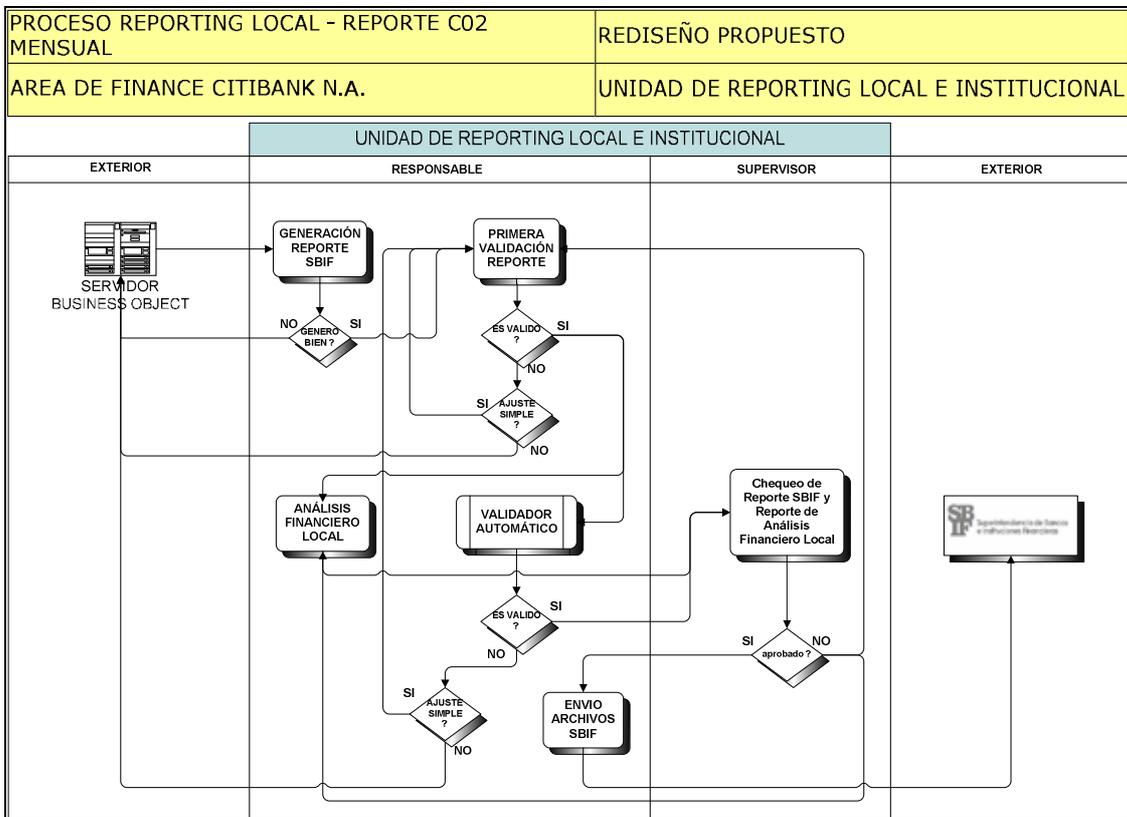
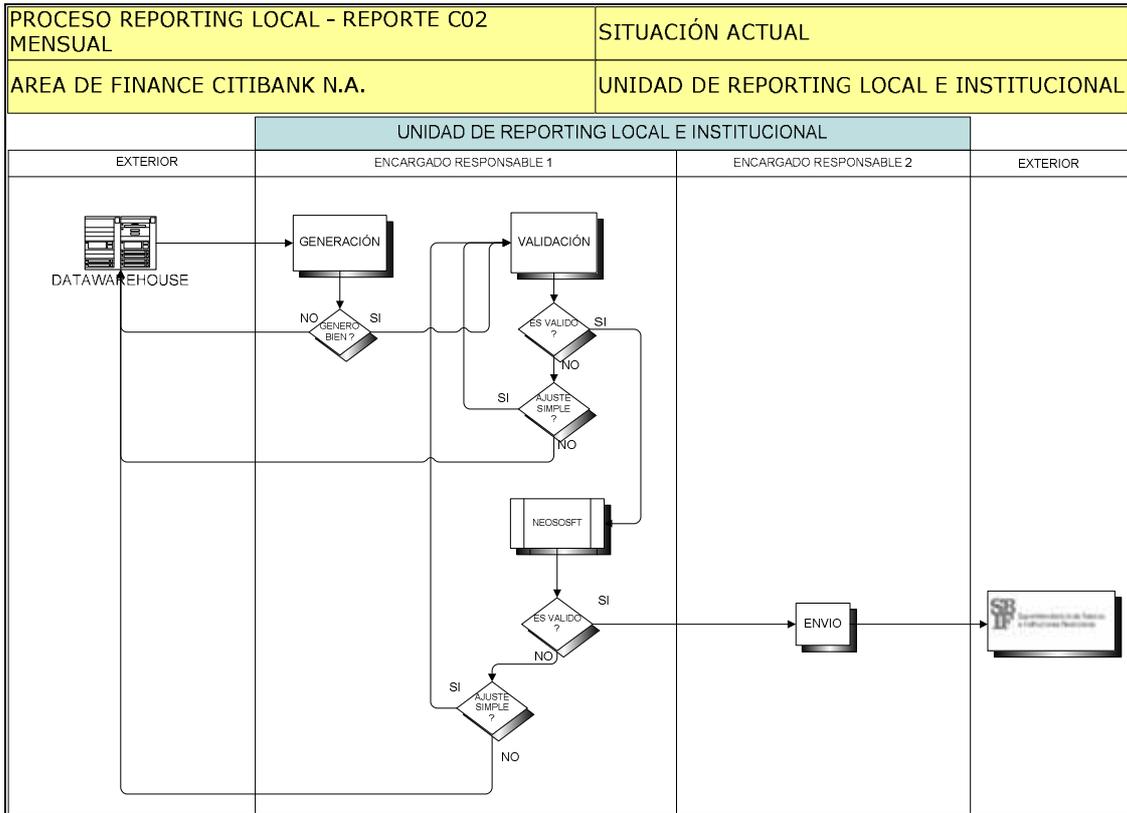
9.1 ANEXO I: Reportes Exigidos por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

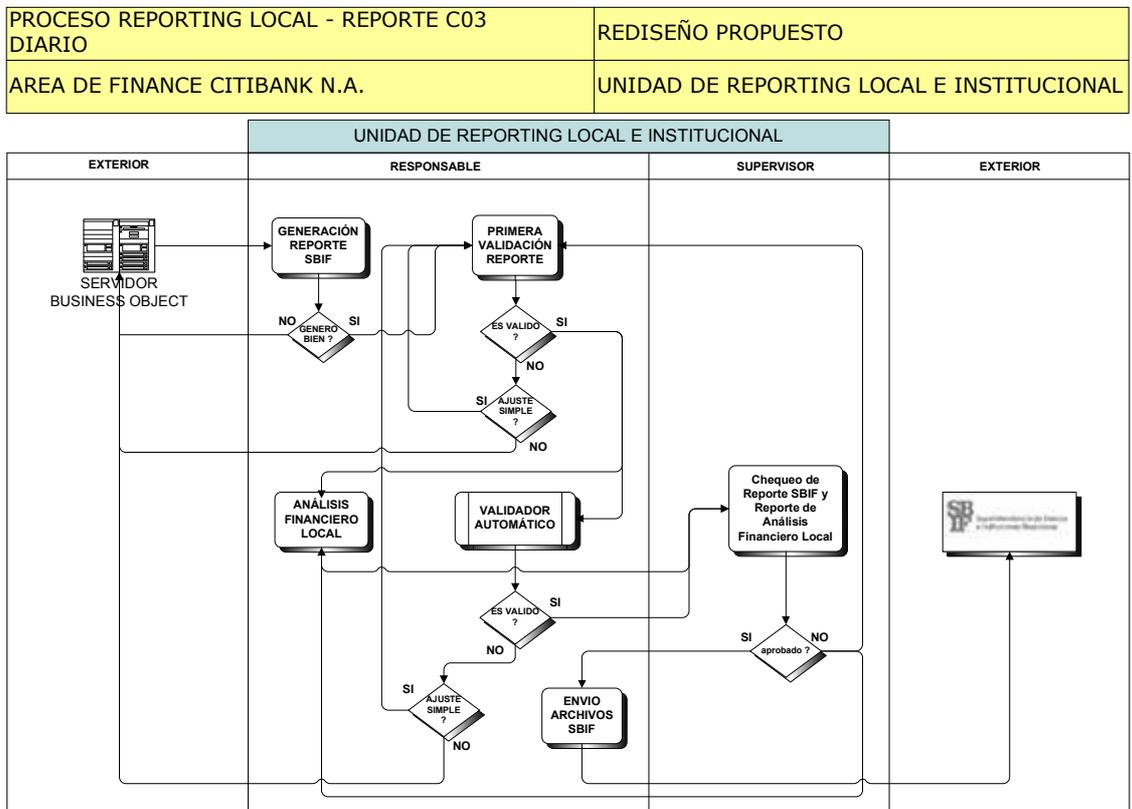
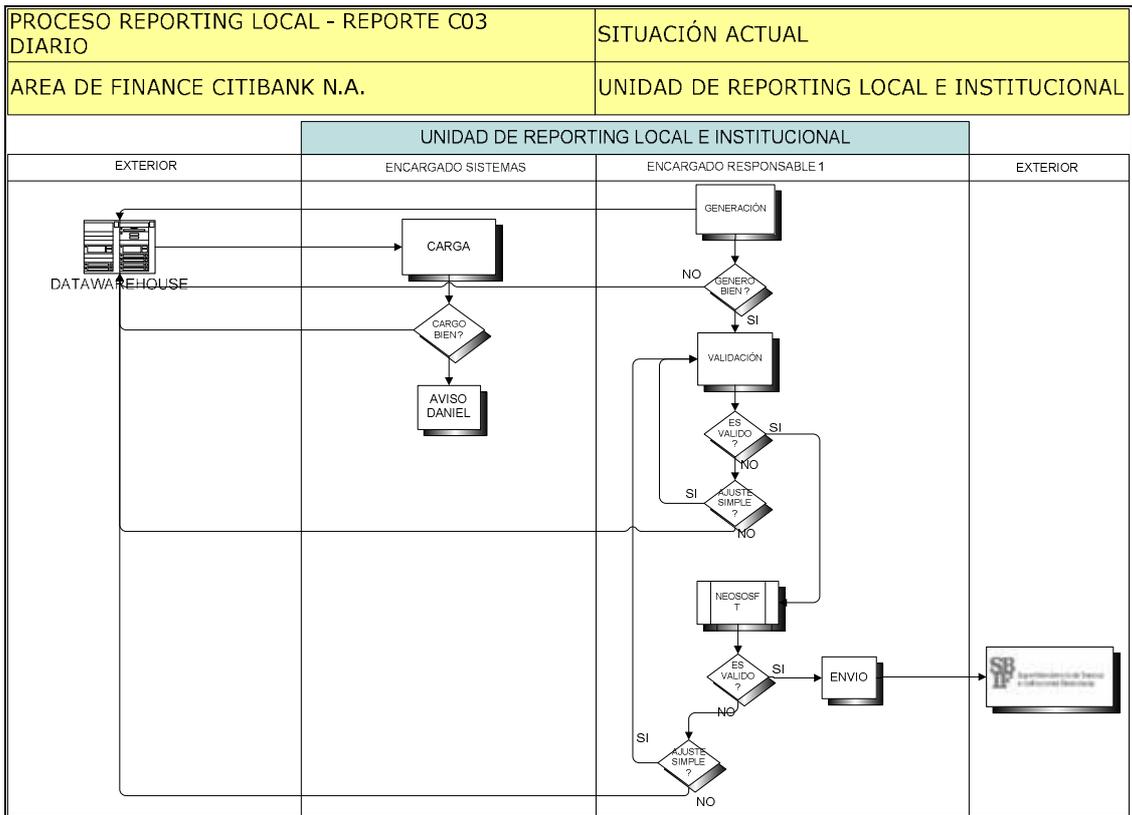
Reporte	Descripción
C01	Modelo de Balance
C02	Modelo de Resultados
C03	Control de Encajes
C04	Indicadores de Basilea
C05	Relaciones de Operaciones Activas y Pasivas en Moneda Extranjera
C07	Relaciones de Operaciones Activas y Pasivas en Moneda Chilena no Reajustables
C08	Flujos de Operaciones Según Plazos Residuales
C09	Flujos Asociados al Calce de Tasas de Interés
C10	Estado de Situación de Filiales
C14	SalDOS Diarios de Obligaciones con otras Instituciones Financieras del País
C15	Créditos y depósitos en otra Instituciones Financieras del País
C16	Ingresos y Gastos por Servicios en el exterior
C17	Posiciones externas y Locales
D01	Deudas Generales
D02	Deudas Específicas
D04	Captaciones
D05	Deudores de Operaciones Transfronterizas
D08	Créditos de Consumo e Hipotecarios Para Vivienda
D09	Cartas de Garantías Interbancarias
D16	Garantías constituidas
D17	Personas con garantías constituidas
D21	Contratos Leasing
D22	Bienes Asociados a los Contratos de Leasing
D23	Garantías Asociadas a los Contratos de Leasing
D24	Operaciones de Factoraje
D25	Créditos Relacionados Otorgados por Filiales y Sucursales en el Exterior
D26	Créditos Otorgados por Sucursales en el Exterior
D30	Tasas de Interés de Operaciones Asociadas al Cálculo del Interés Corriente
D31	Tasas de Interés Diarias de Operaciones Activas y Pasivas
D40	Créditos para Exportaciones Exentos de Impuesto
D50	Acreedores financieros
E01	Remate de Garantías en Créditos Para la Vivienda
E02	Bienes Recibidos o Adjudicados en Pago
E03	Venta de Bienes Recibidos o Adjudicados en Pago
E05	Estados de Gastos a Favor de Empresas y Personas Relacionadas
I01	Accionistas
I02	Grupos Relacionados
I03	Directores, Apoderados Generales y Personas Relacionadas Con ellos
I04	Personal, Oficinas y Cajeros Automáticos
I05	Gravámenes Sobre Acciones
P01	Movimiento de Cheques
P02	Cuentas Corrientes
P03	Composición Institucional de las Captaciones
P07	Depósitos a Plazo
P10	Cuentas de depósito a la Vista y a Plazo
P14	Estado de las Colocaciones
P15	Composición Institucional de las Colocaciones
P16	Colocaciones por Actividad Económica
P17	Inversiones Financieras
P18	Letras y Pagarés
P19	Ahorro Para la Vivienda
P20	Operaciones en Cajeros automáticos
P21	Deudores en Cuentas Corrientes
P22	Otros Productos de Colocaciones
P23	Tasas de Productos
P24	Tarifas de Productos
P25	Tarjetas de Crédito y Distribución por vencimiento
P26	Tarjetas de Crédito y Distribución por morosidad
P27	Tarjetas de Crédito y Distribución por Líneas de Crédito
P28	Tarjetas de Débito
P30	Colocaciones en Letras de Crédito y Mutuos Hipotecarios Endosables
P31	Operaciones Realizadas en el mes con Letras de Crédito y Mutuos Hipotecarios Endosables
P32	Servicios Prestados a Través de Internet
P33	Ahorro Previsional Voluntario
P34	Traspos de Ahorro Previsional Voluntario
P35	Tipo de Depositante de Ahorro Previsional Voluntario
P36	Estado de emisiones y colocaciones de bonos

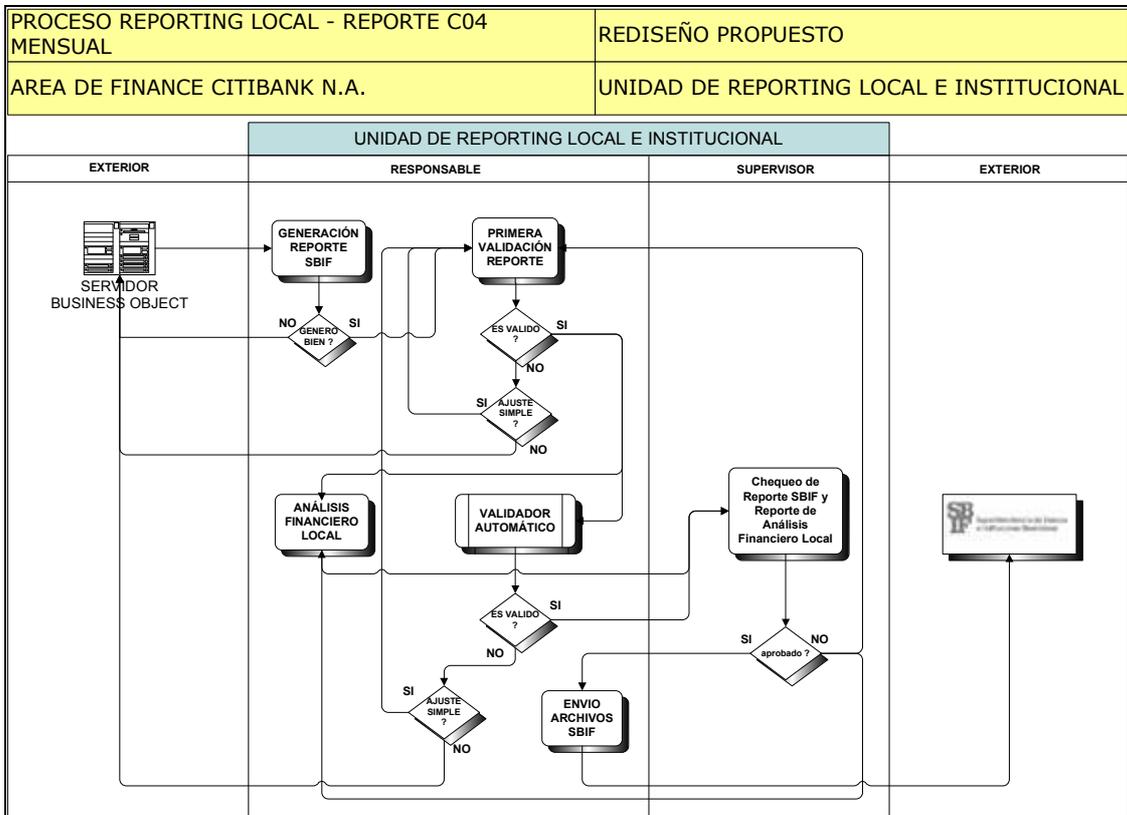
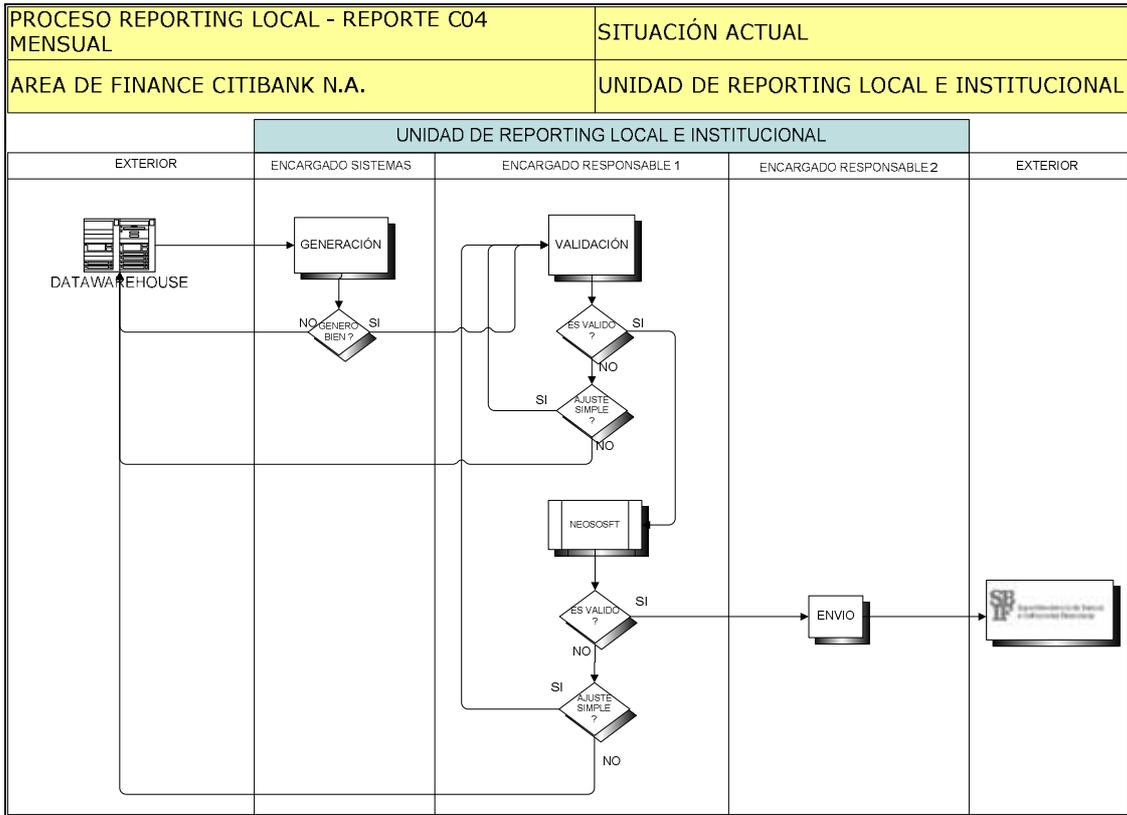
9.2 ANEXO II: Diagramas Reportes Locales

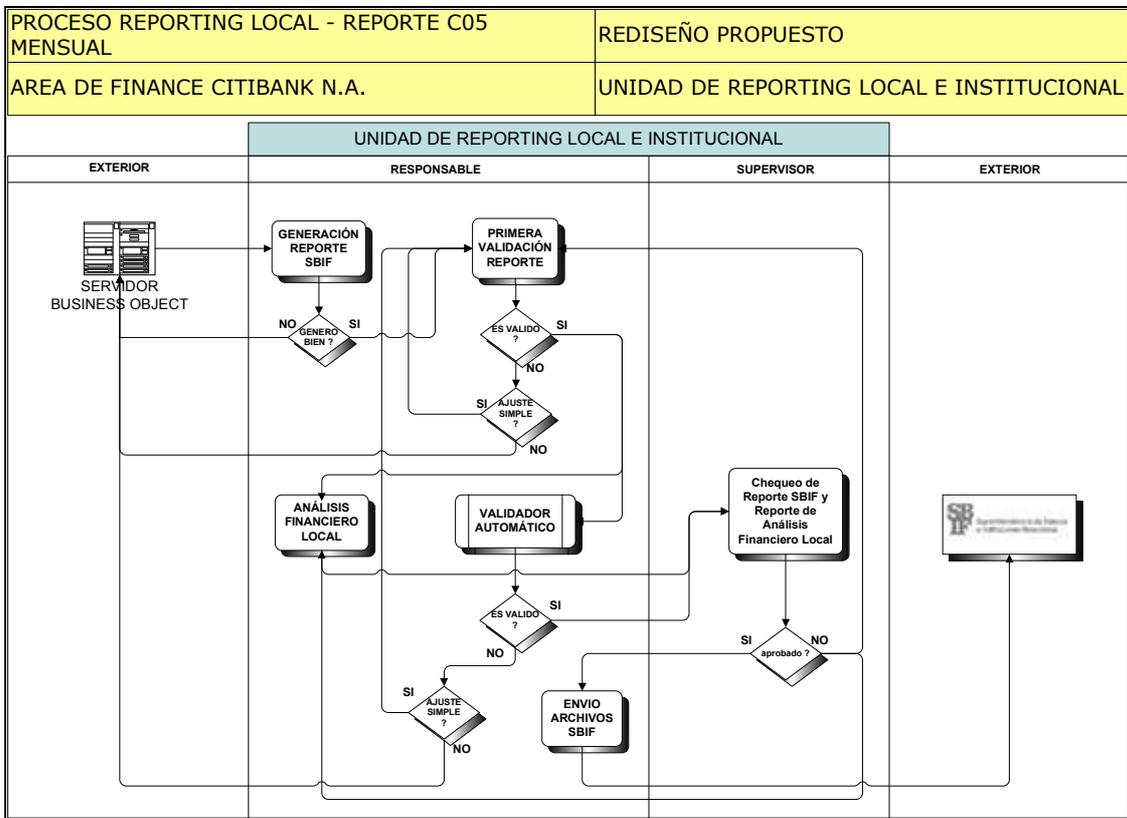
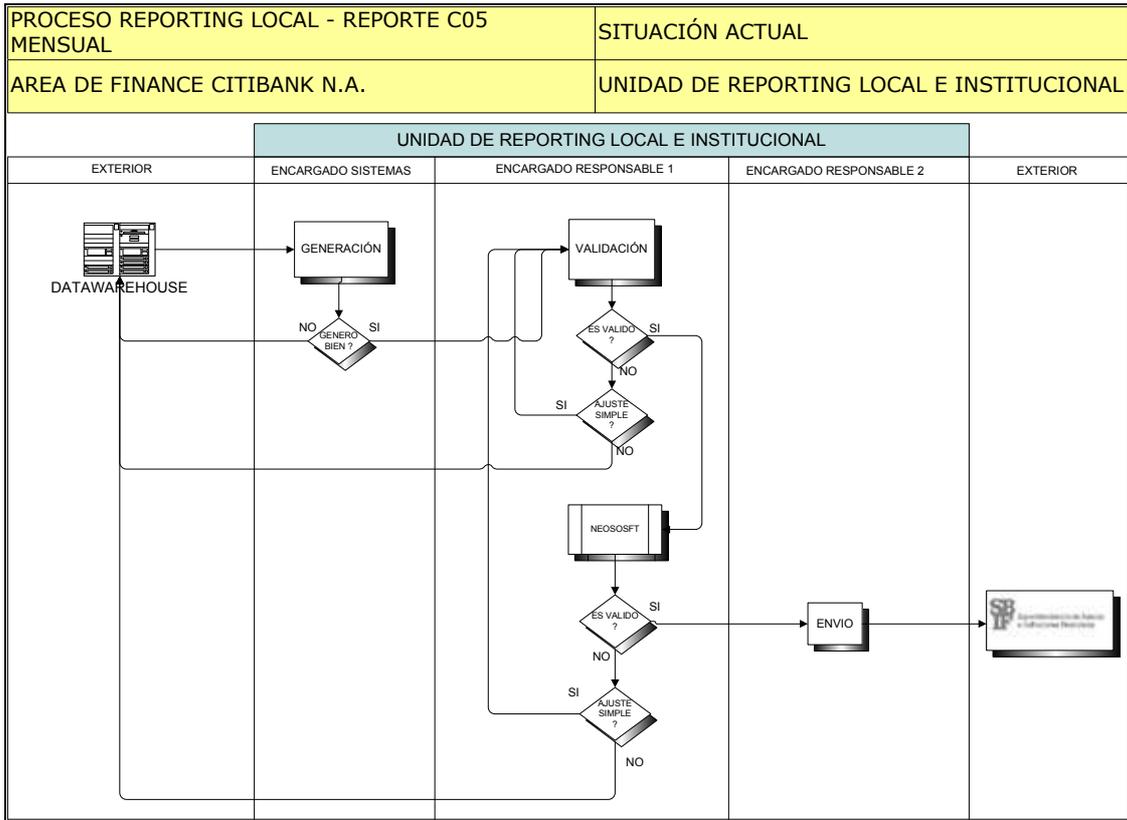
9.2.1 Diagramas Reportes Contables

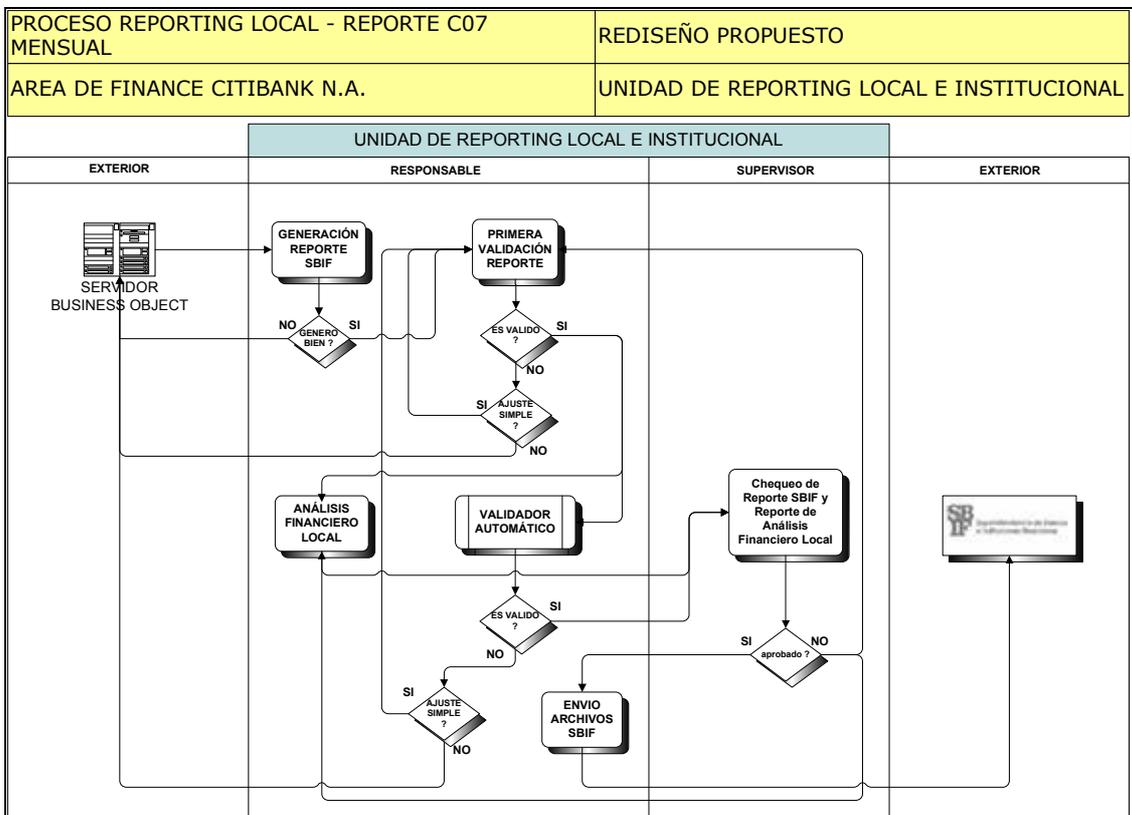
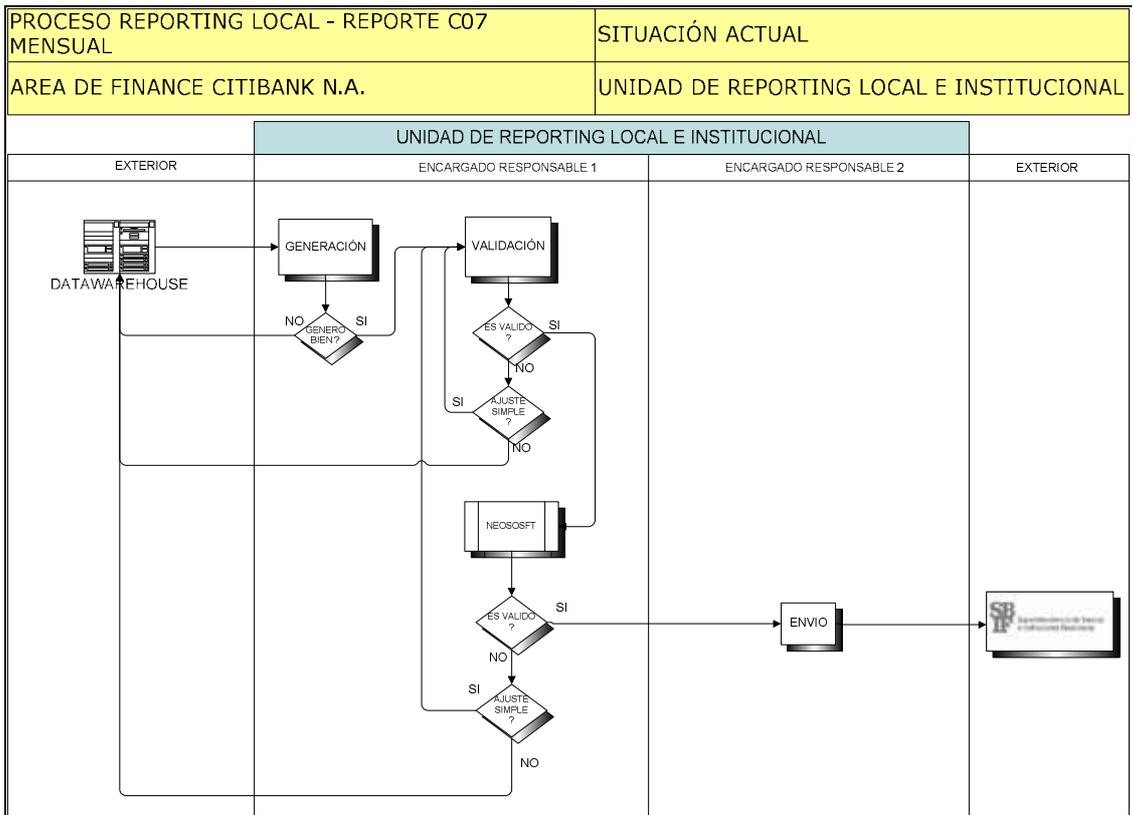


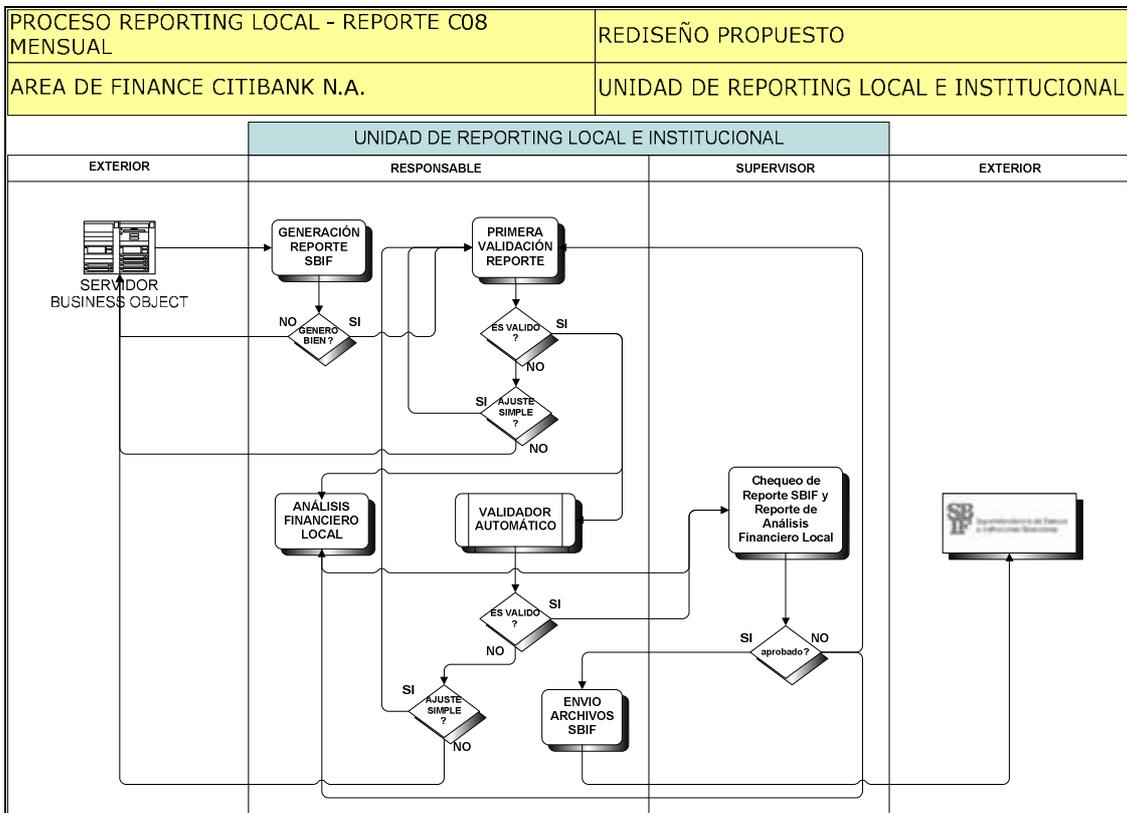
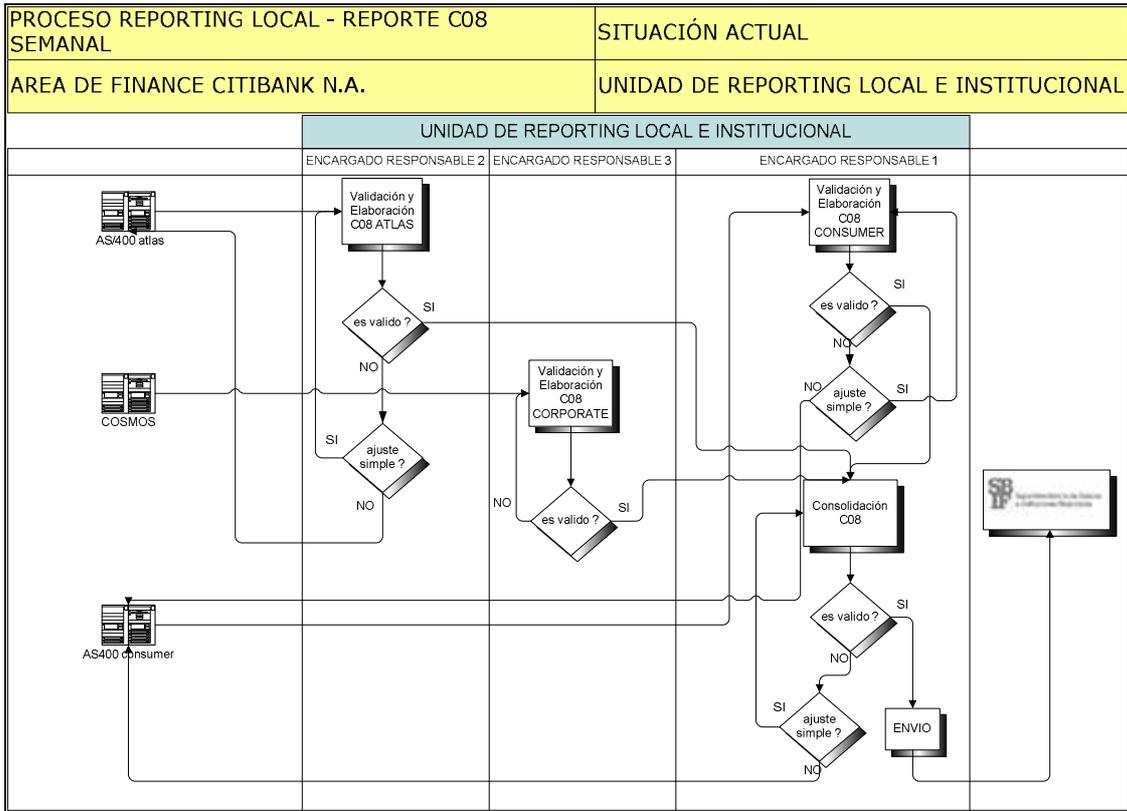


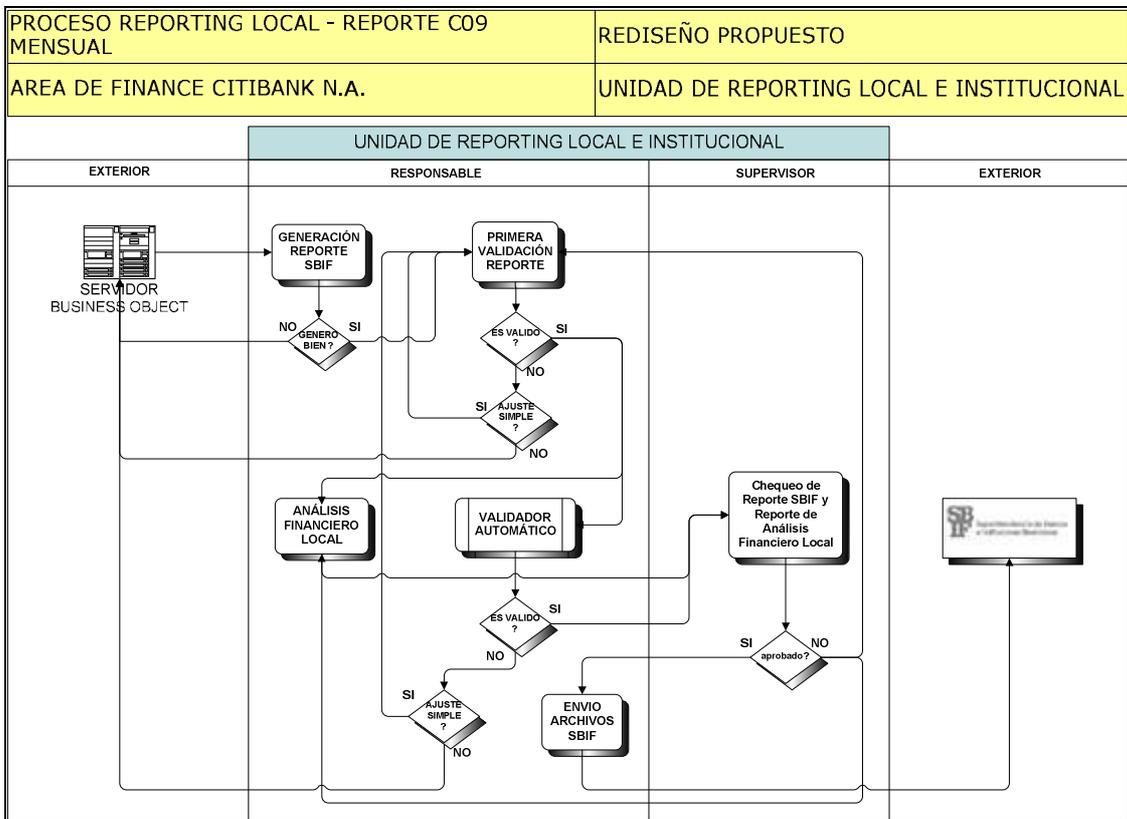
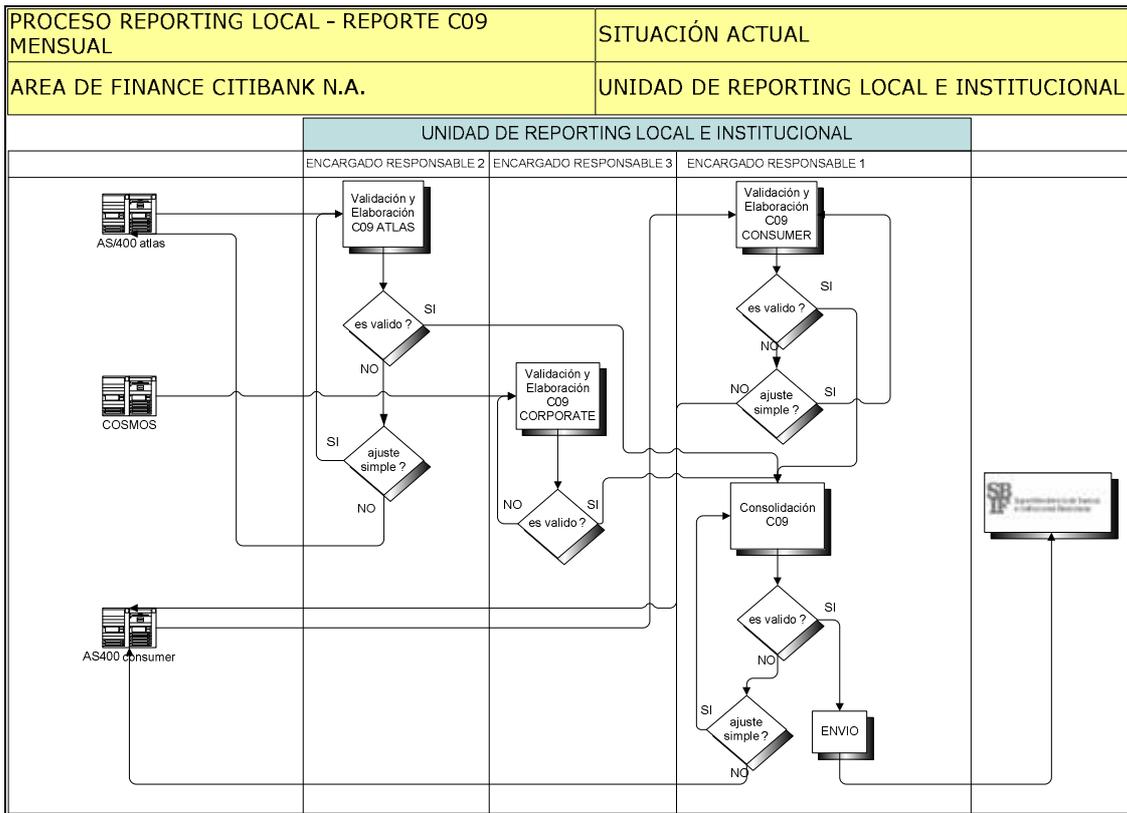


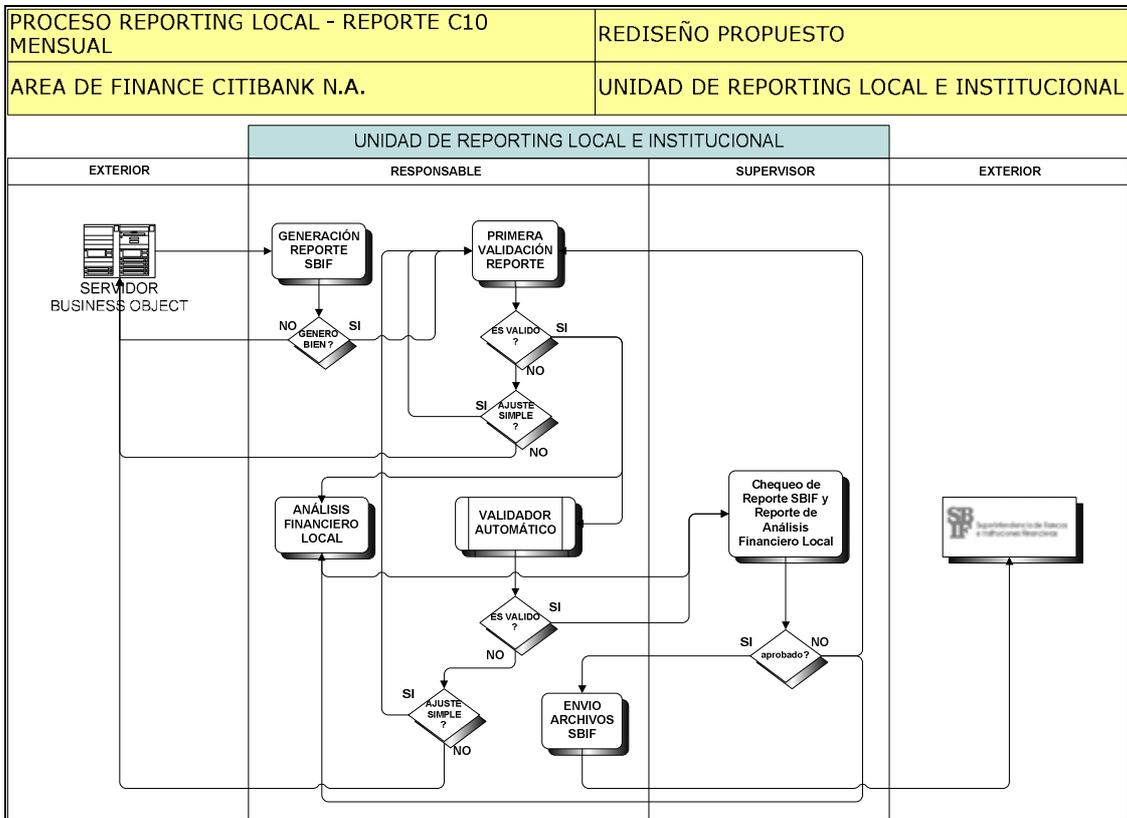
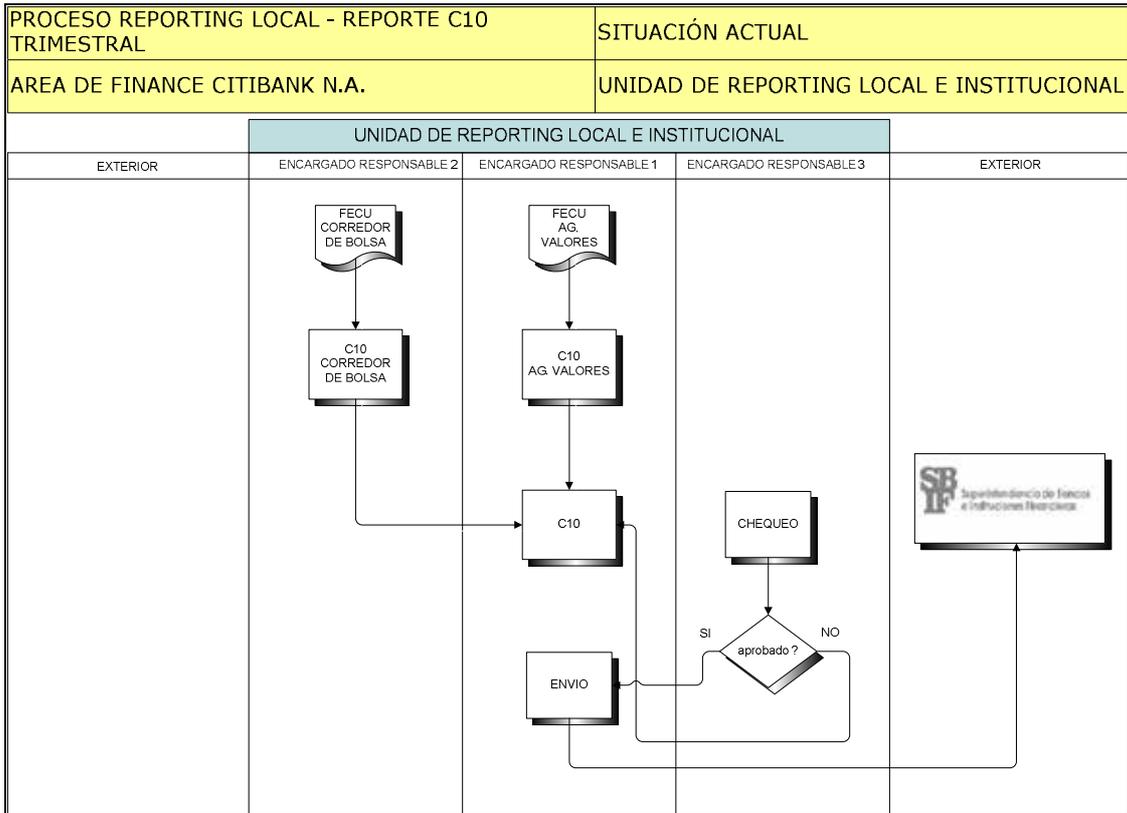


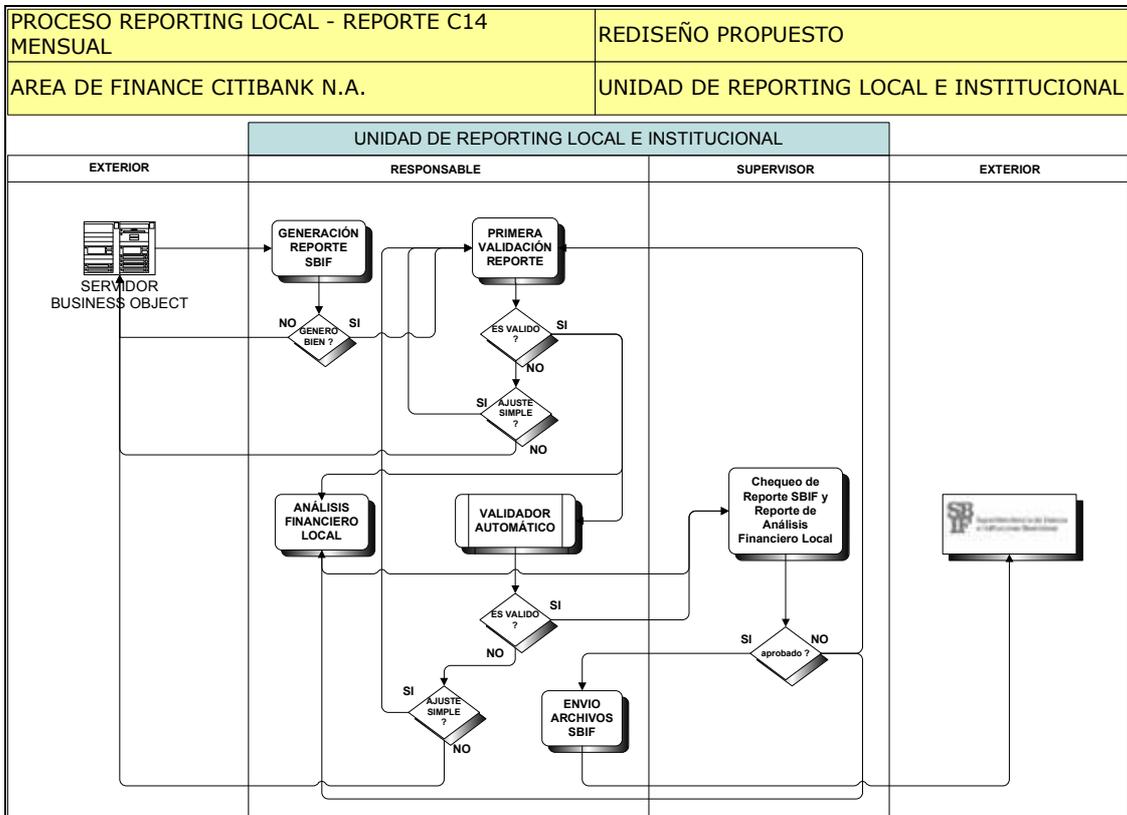
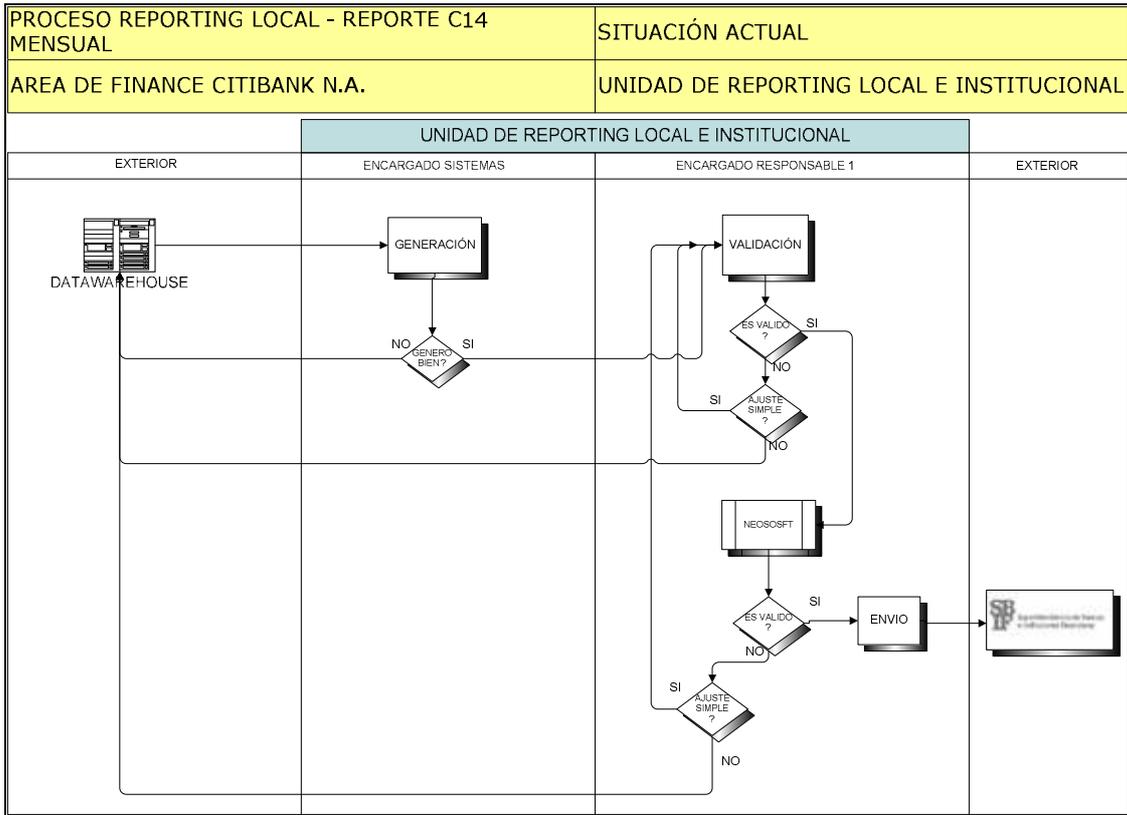


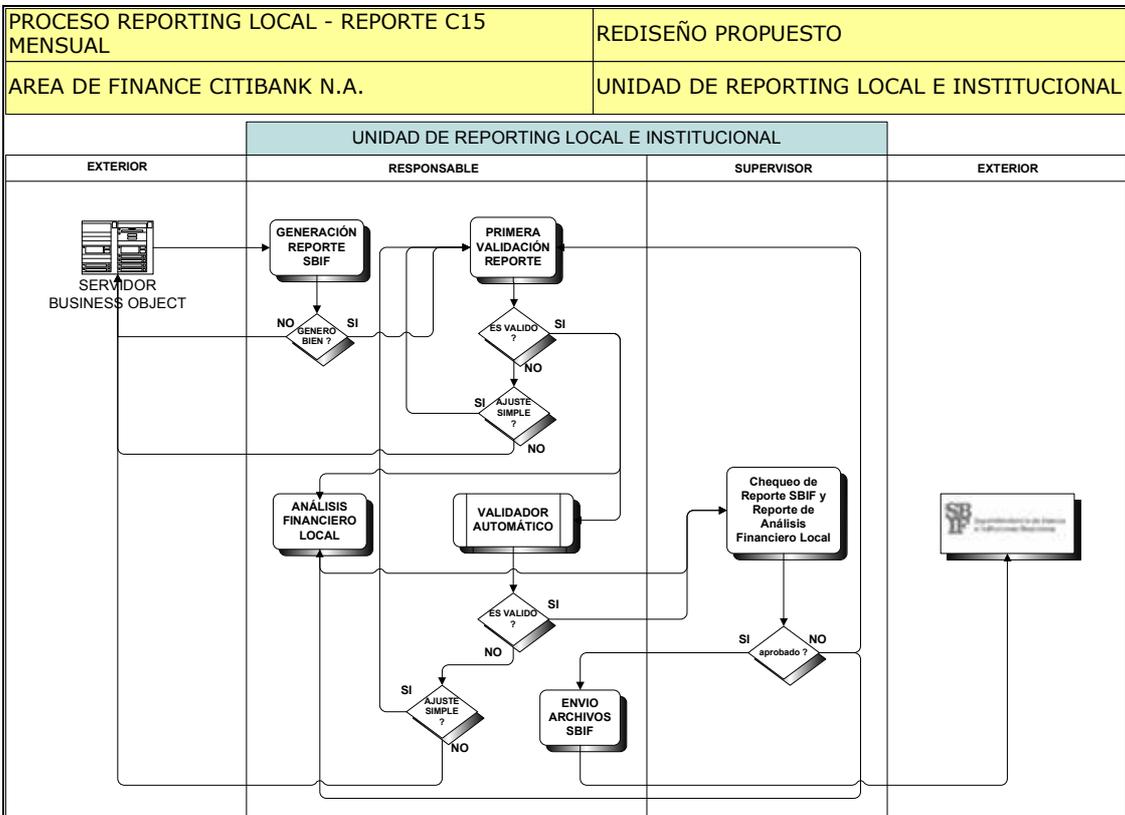
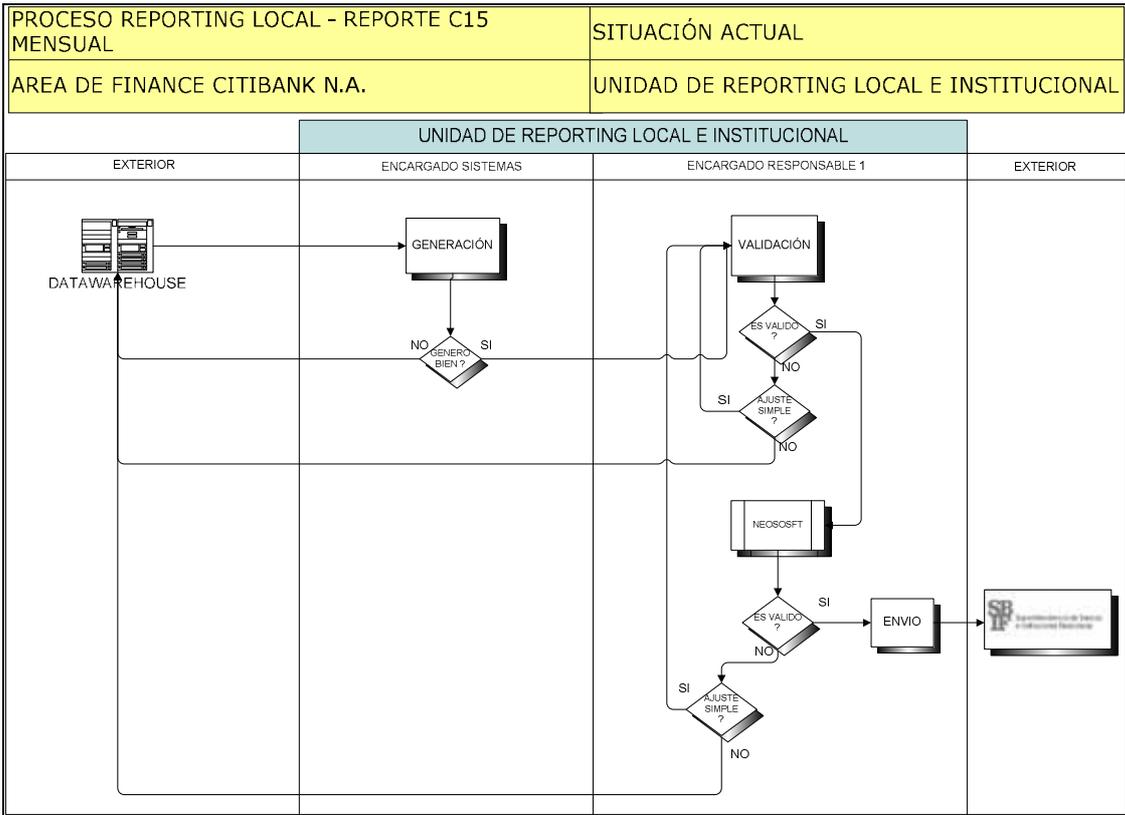


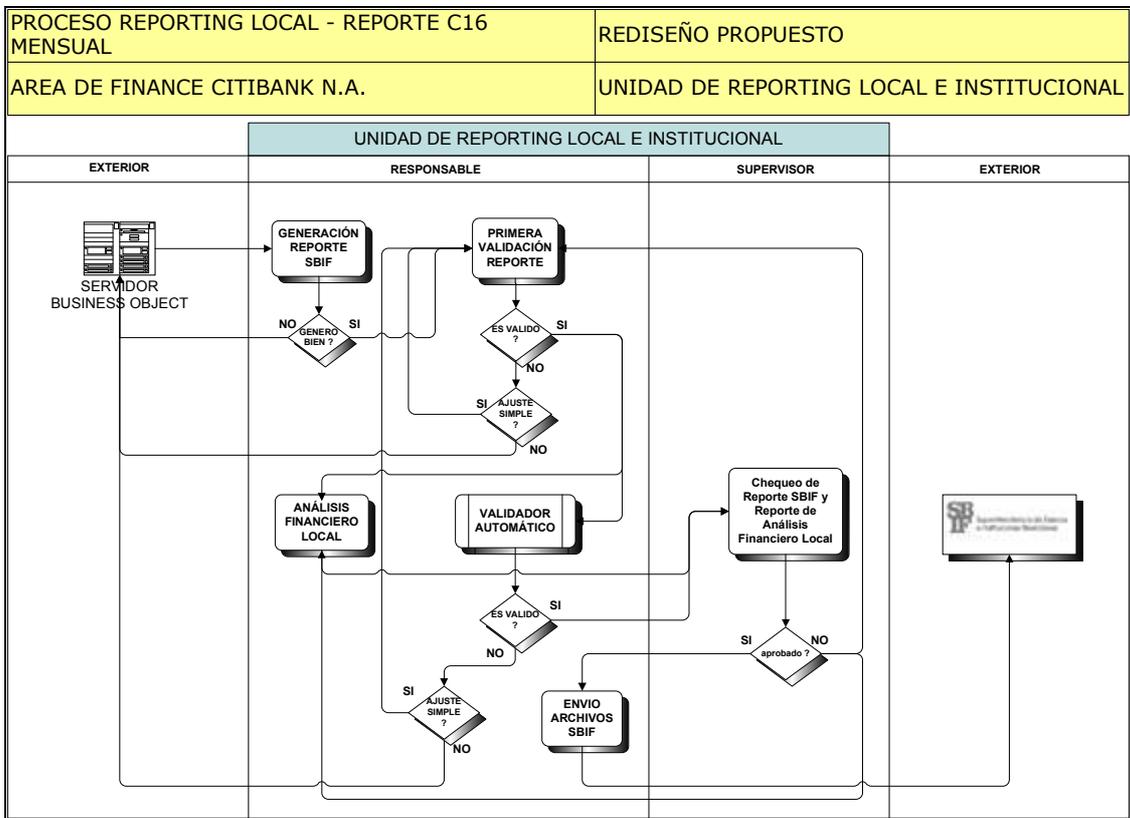
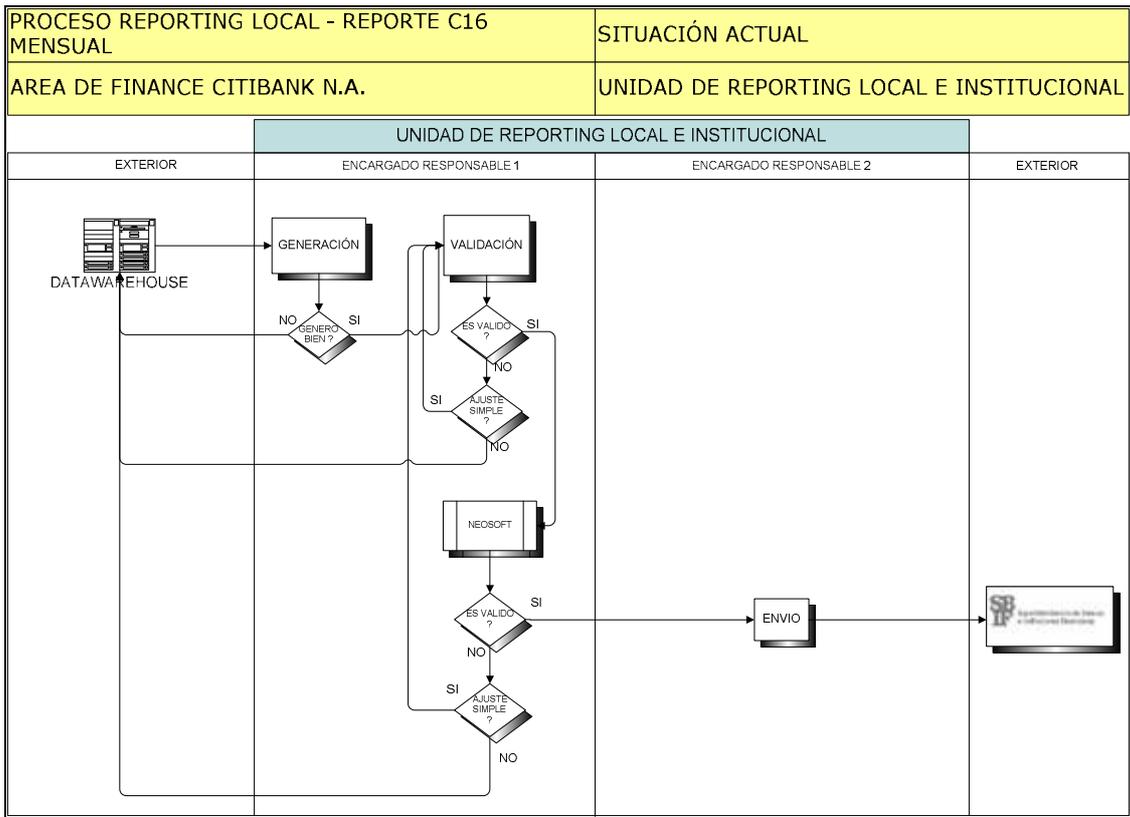




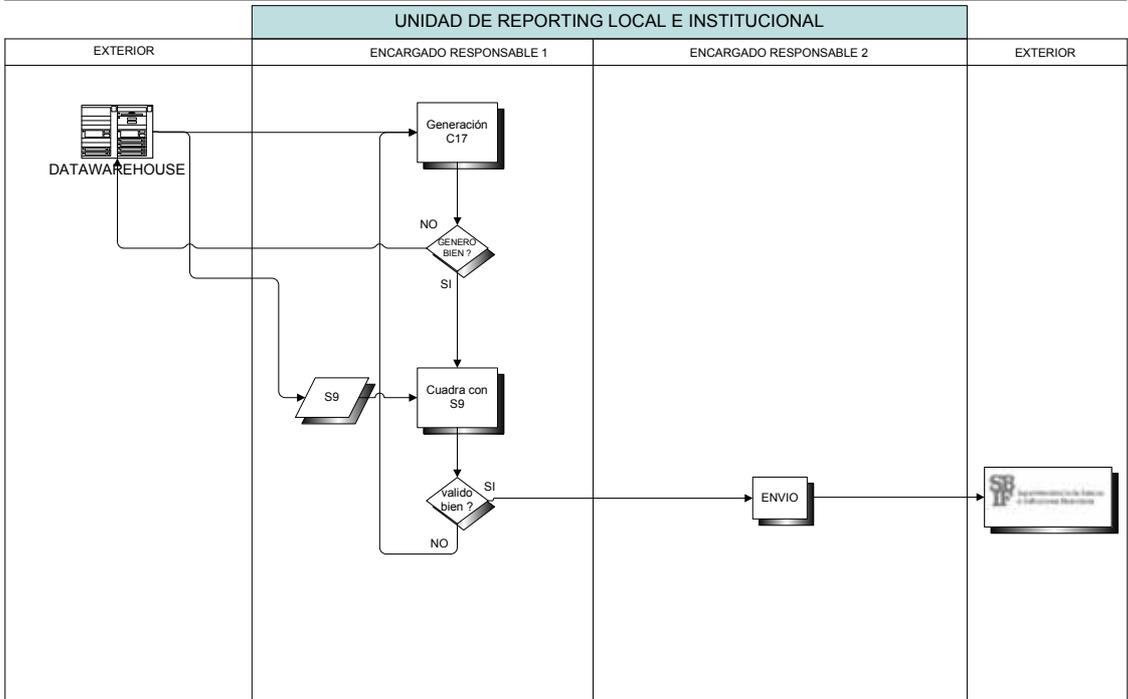




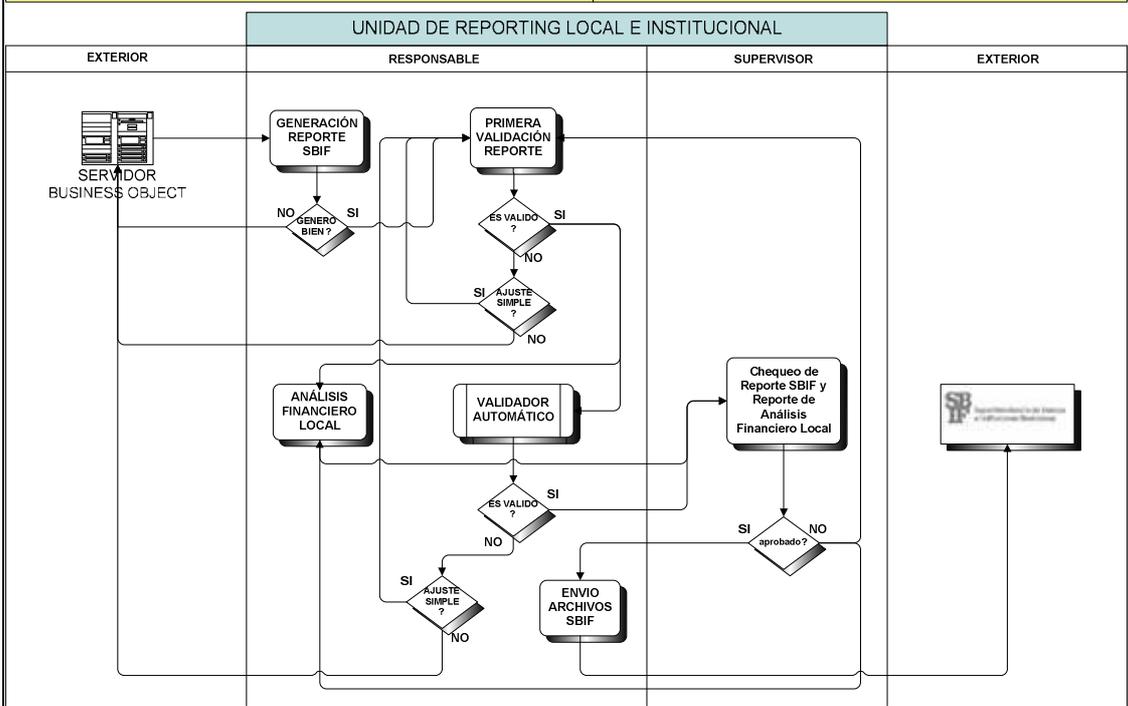




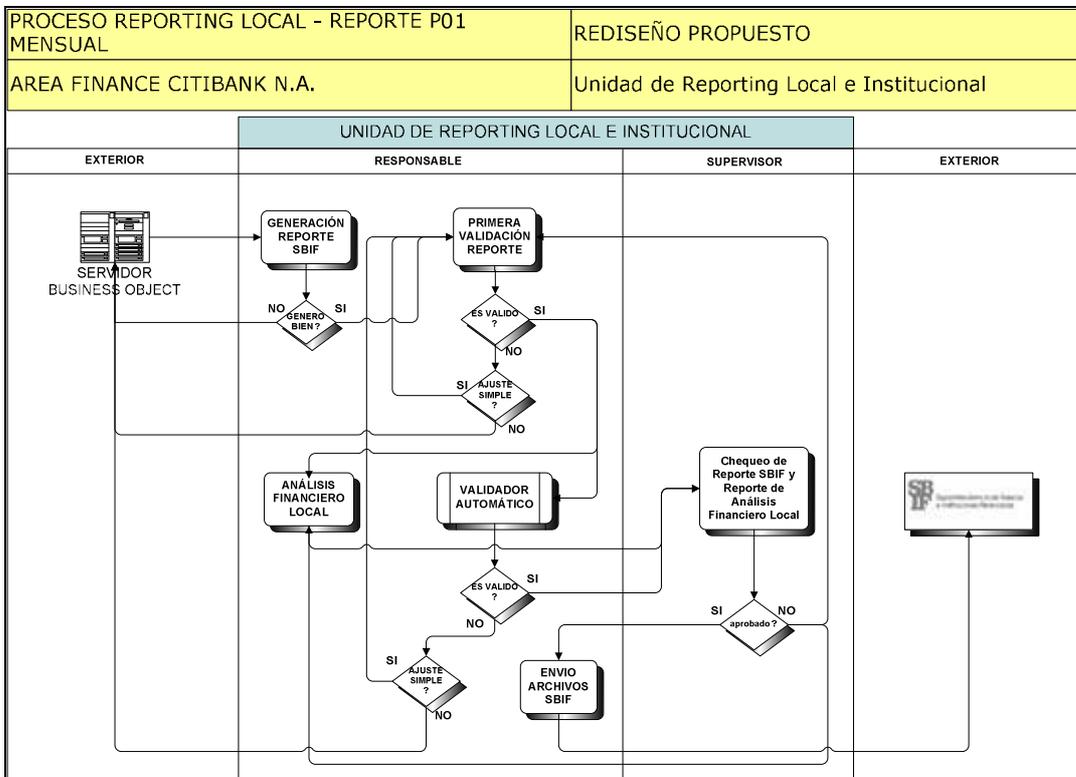
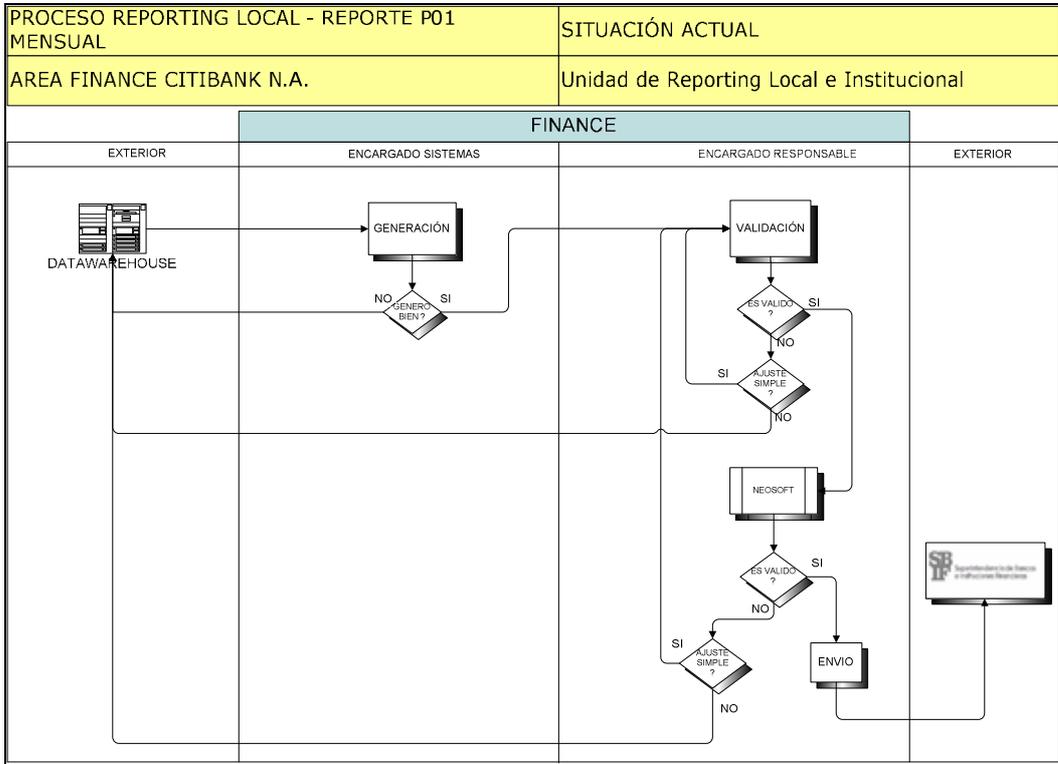
PROCESO REPORTING LOCAL - REPORTE C17 TRIMESTRAL	SITUACIÓN ACTUAL
AREA DE FINANCE CITIBANK N.A.	UNIDAD DE REPORTING LOCAL E INSTITUCIONAL

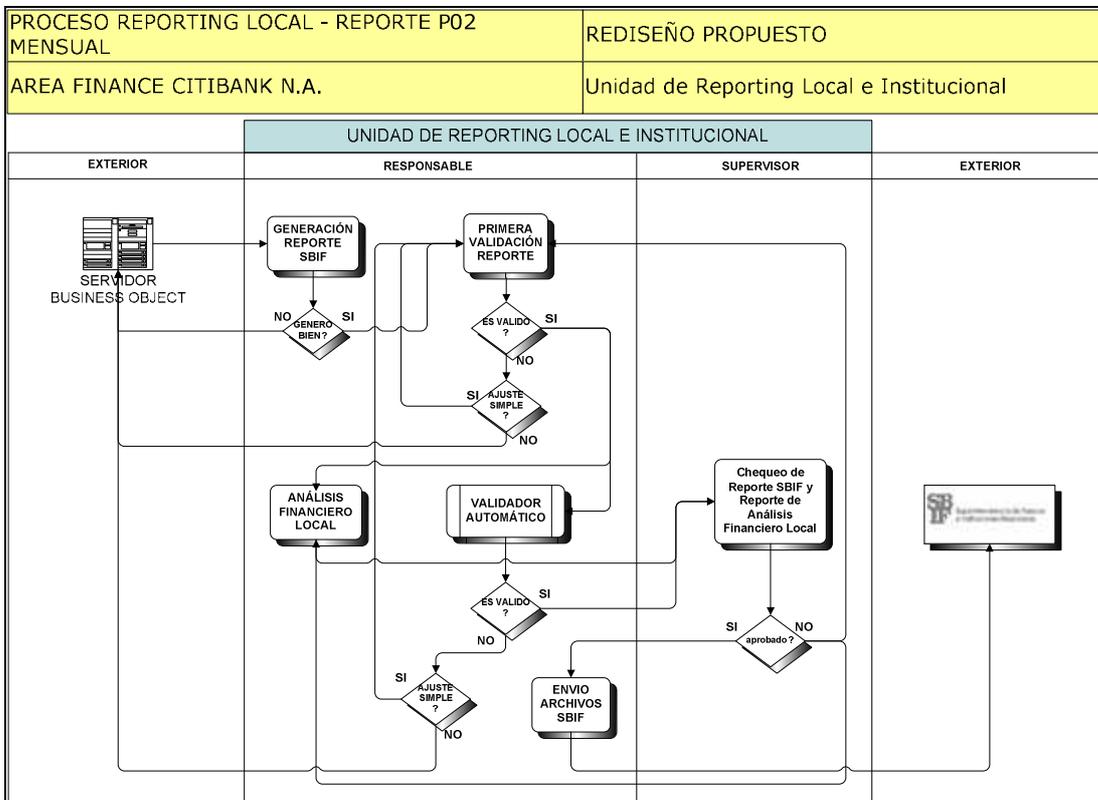
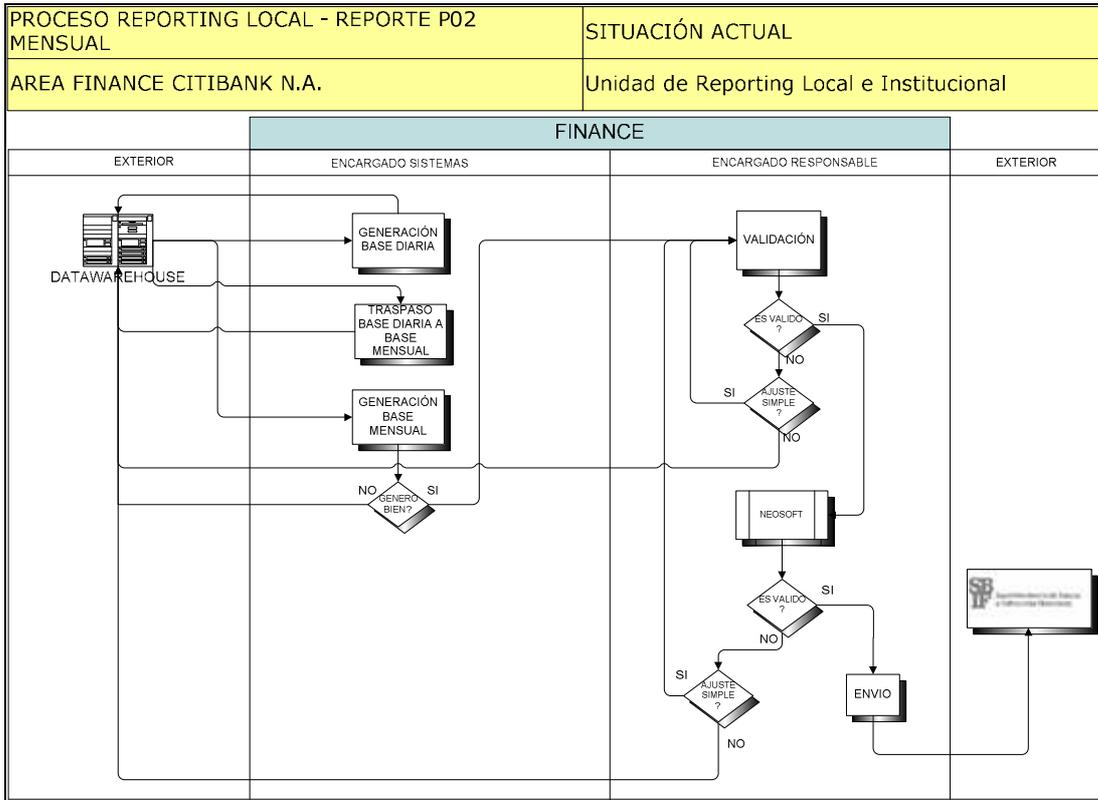


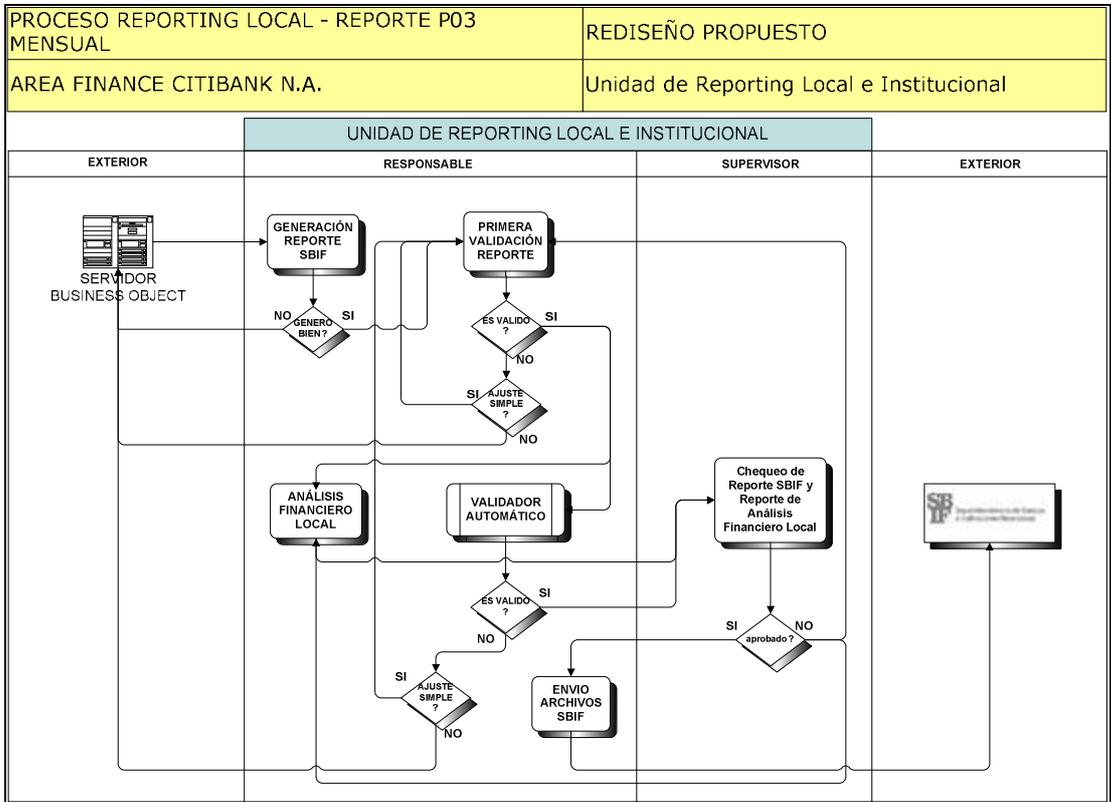
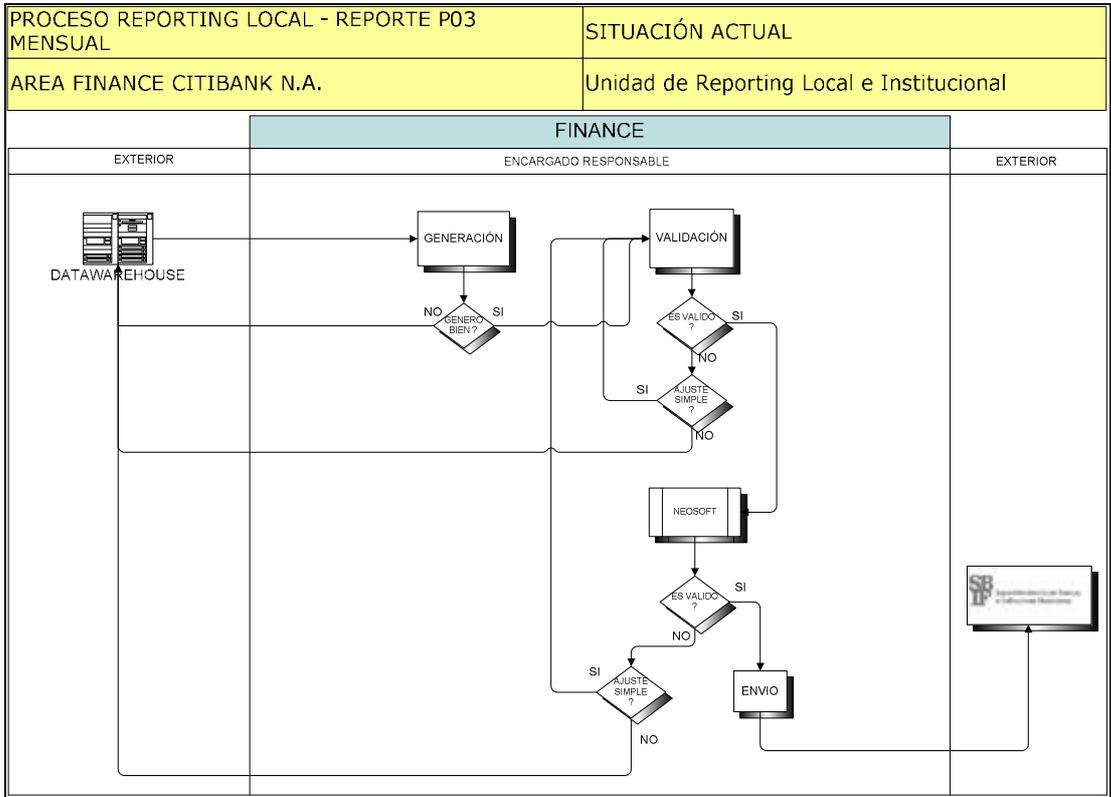
PROCESO REPORTING LOCAL - REPORTE C17 MENSUAL	REDISEÑO PROPUESTO
AREA DE FINANCE CITIBANK N.A.	UNIDAD DE REPORTING LOCAL E INSTITUCIONAL

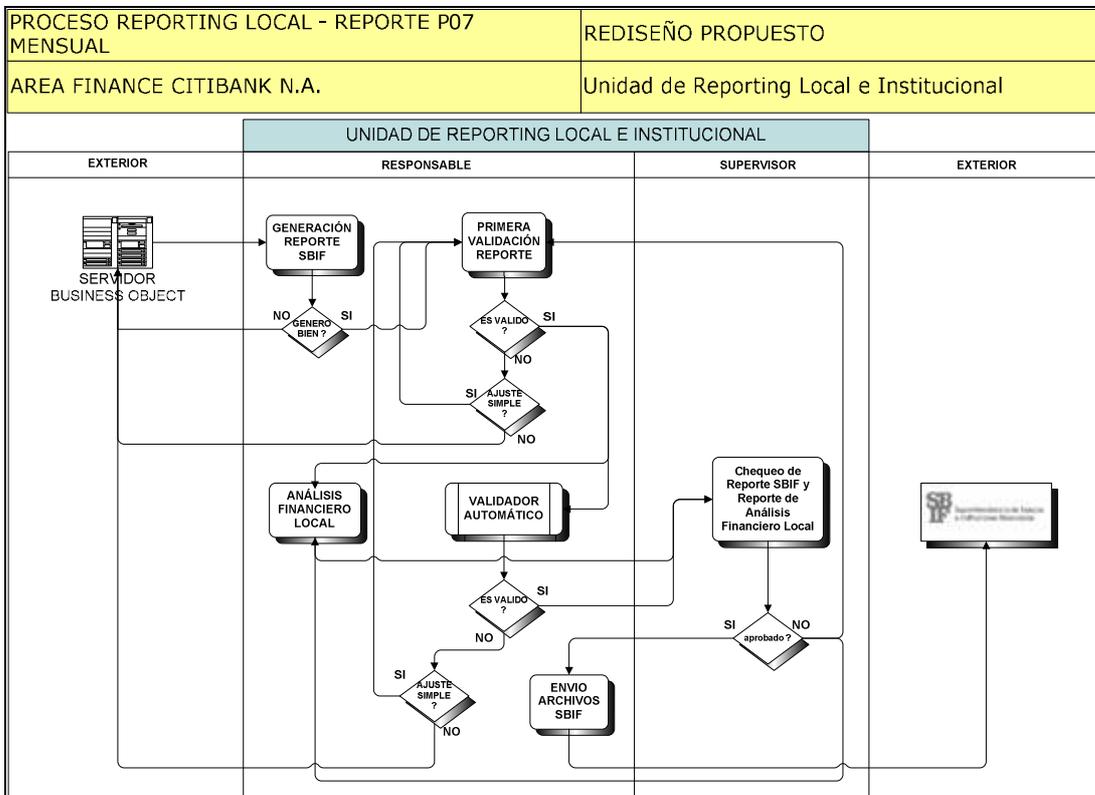
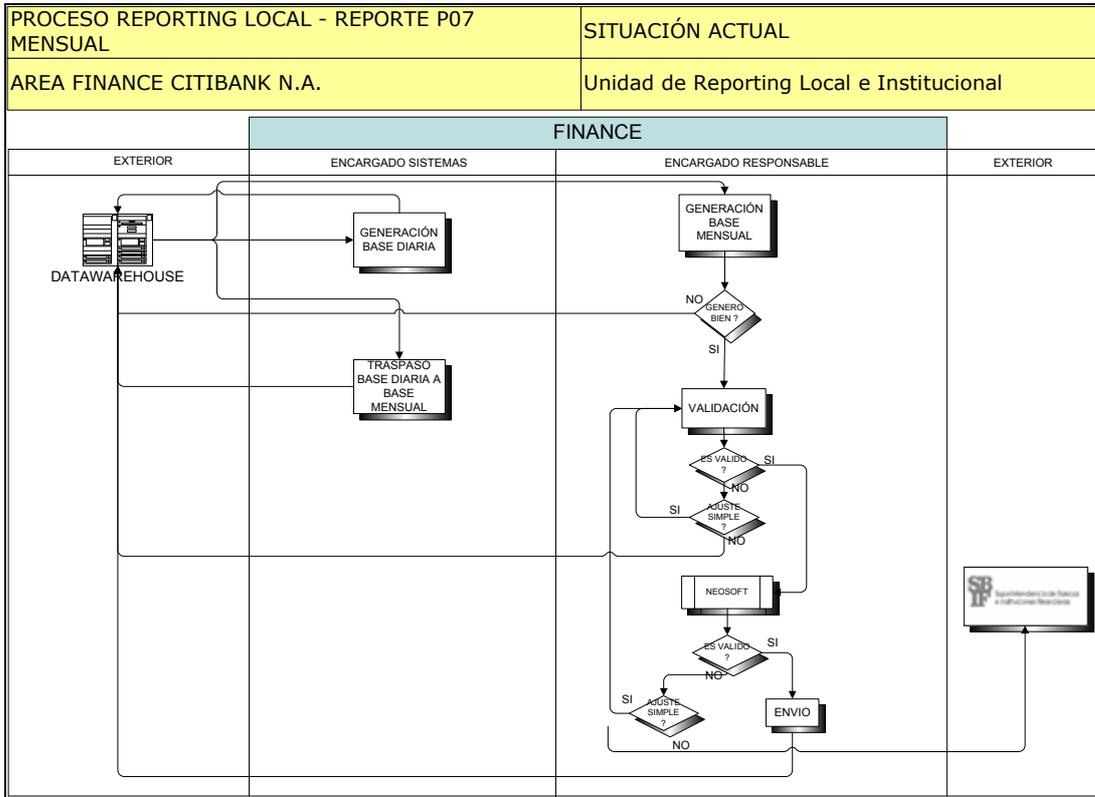


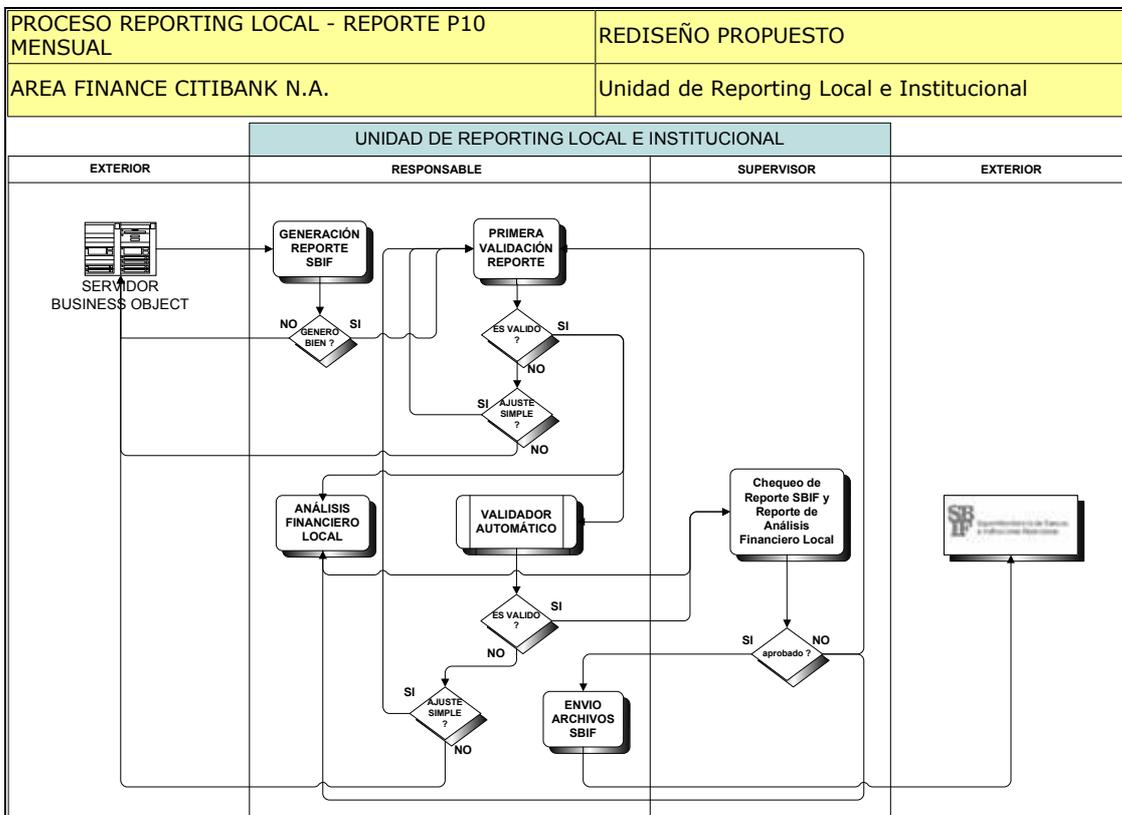
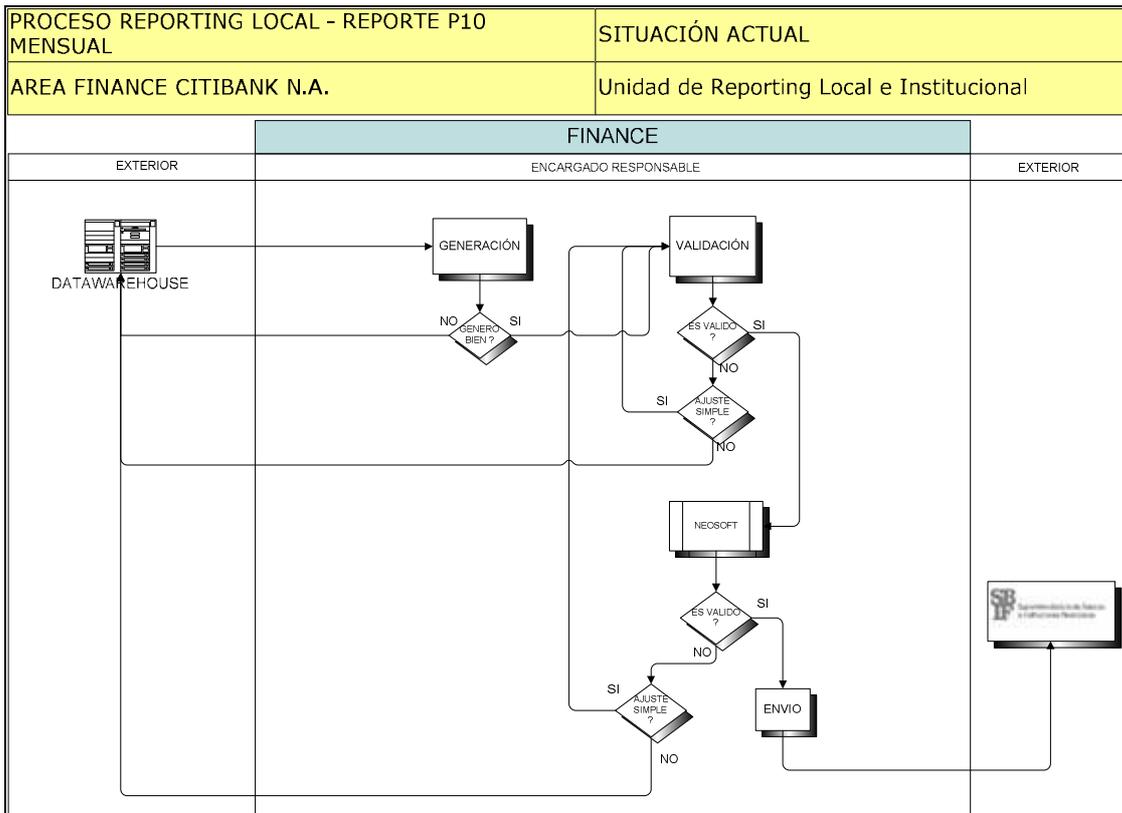
9.2.2 Diagramas Reportes de Productos

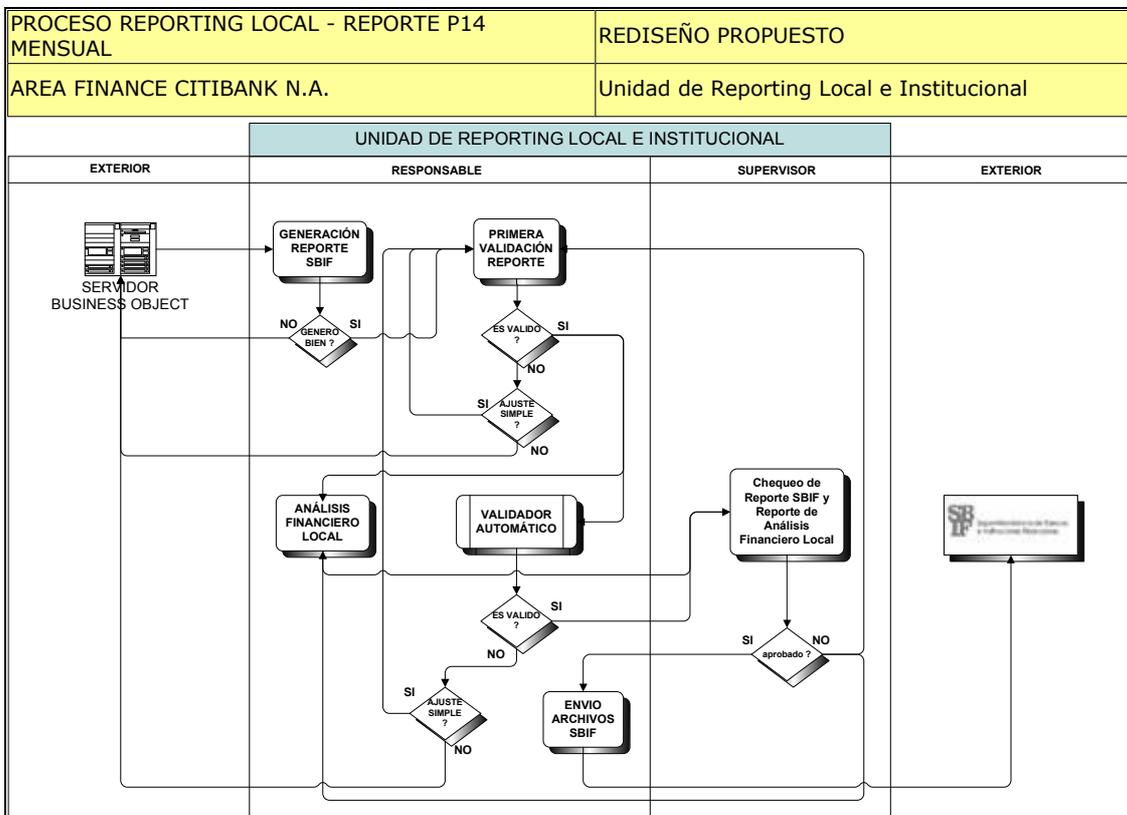
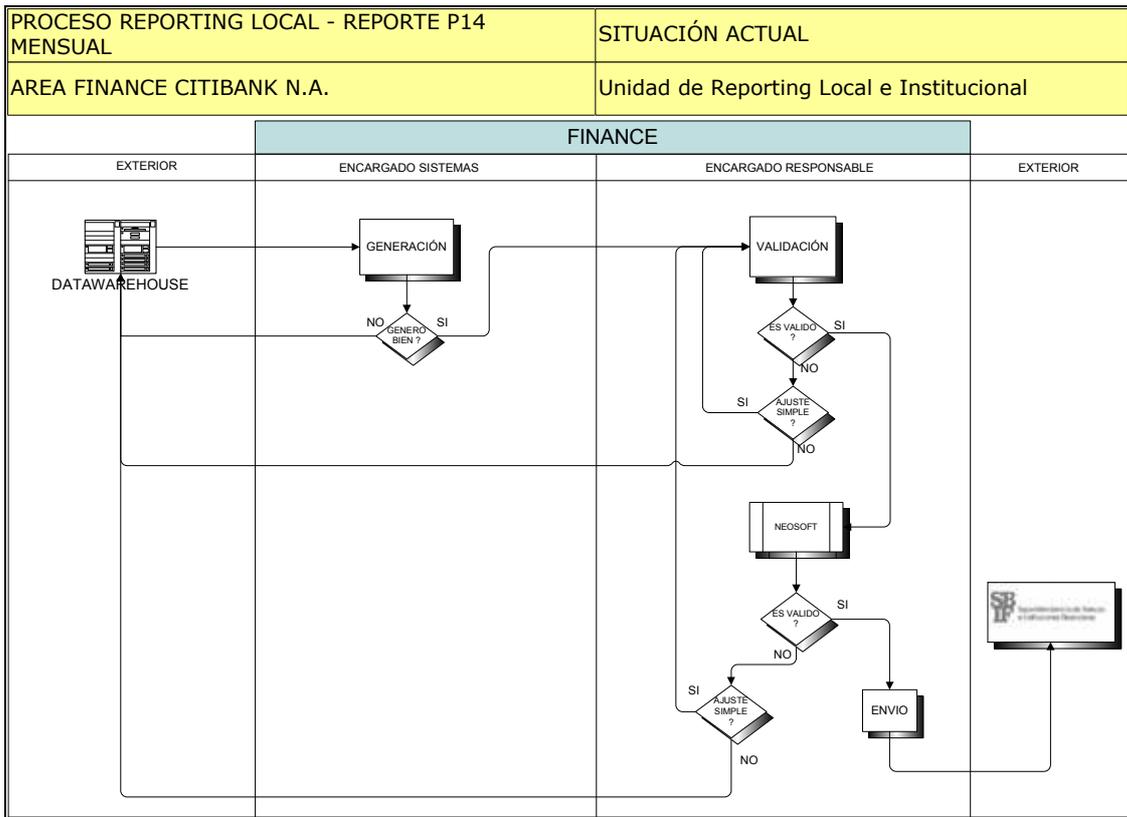


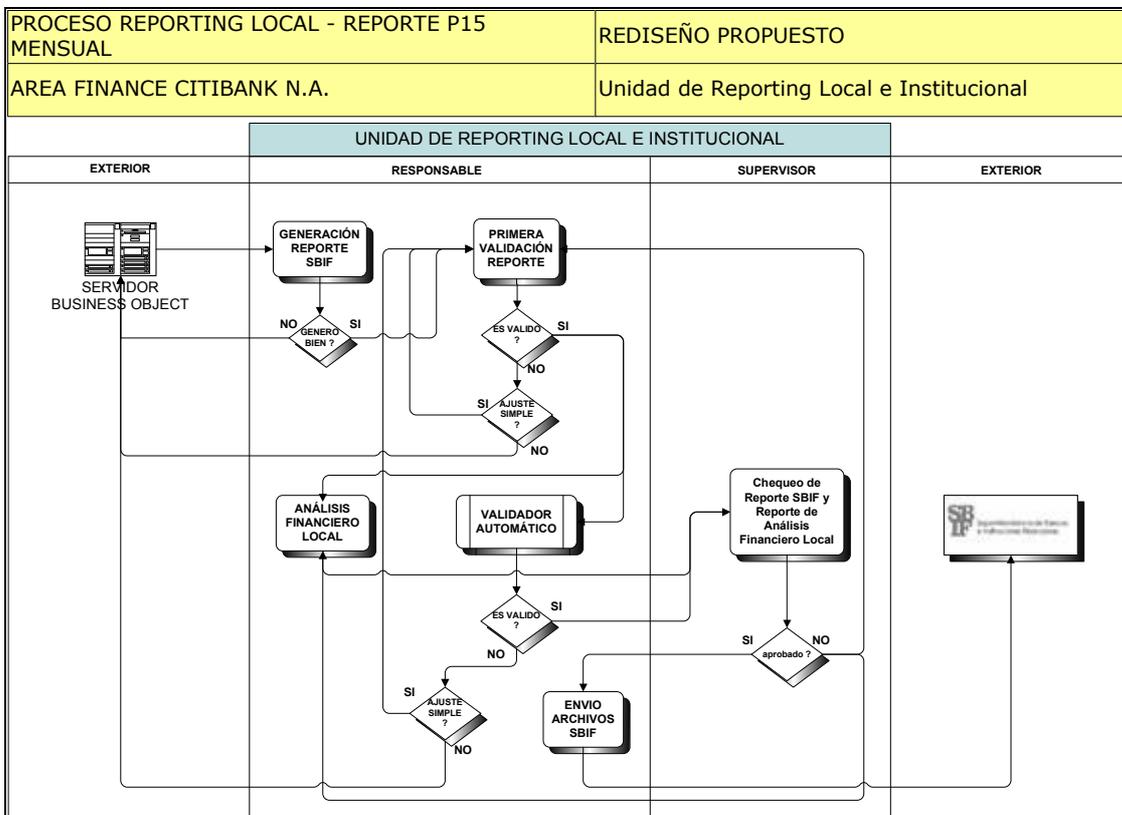
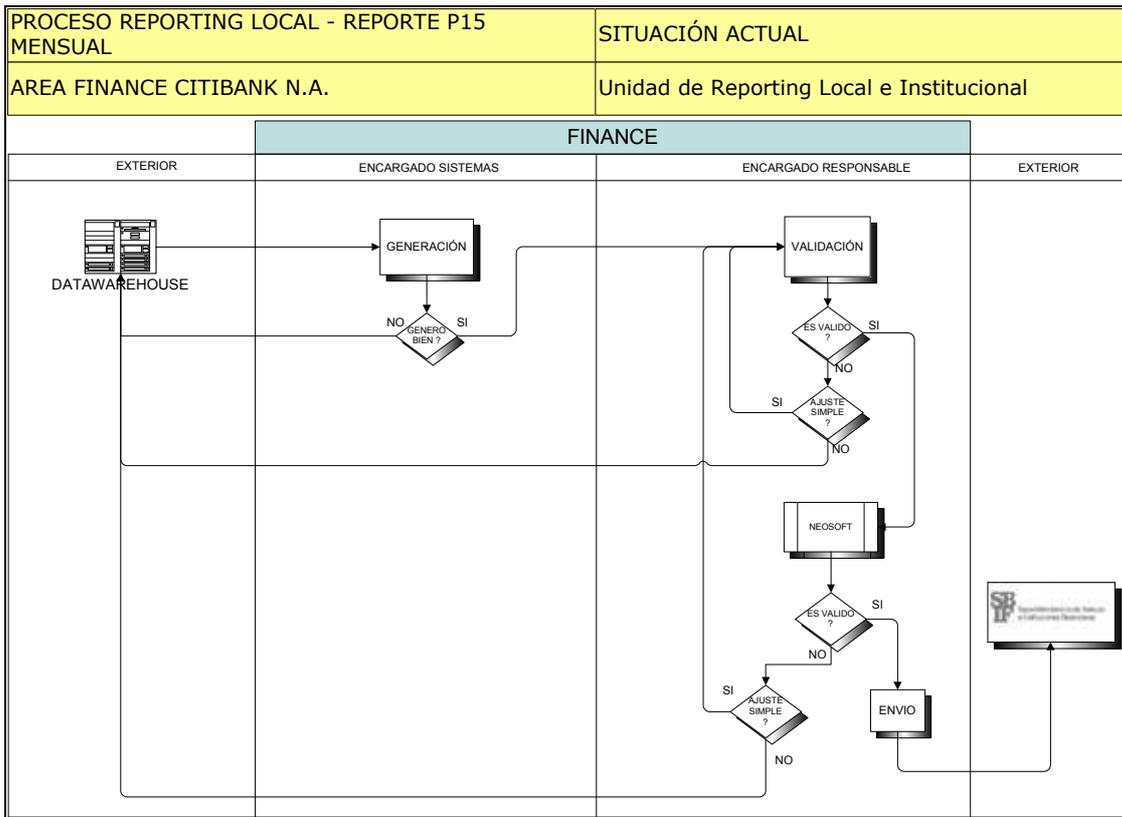


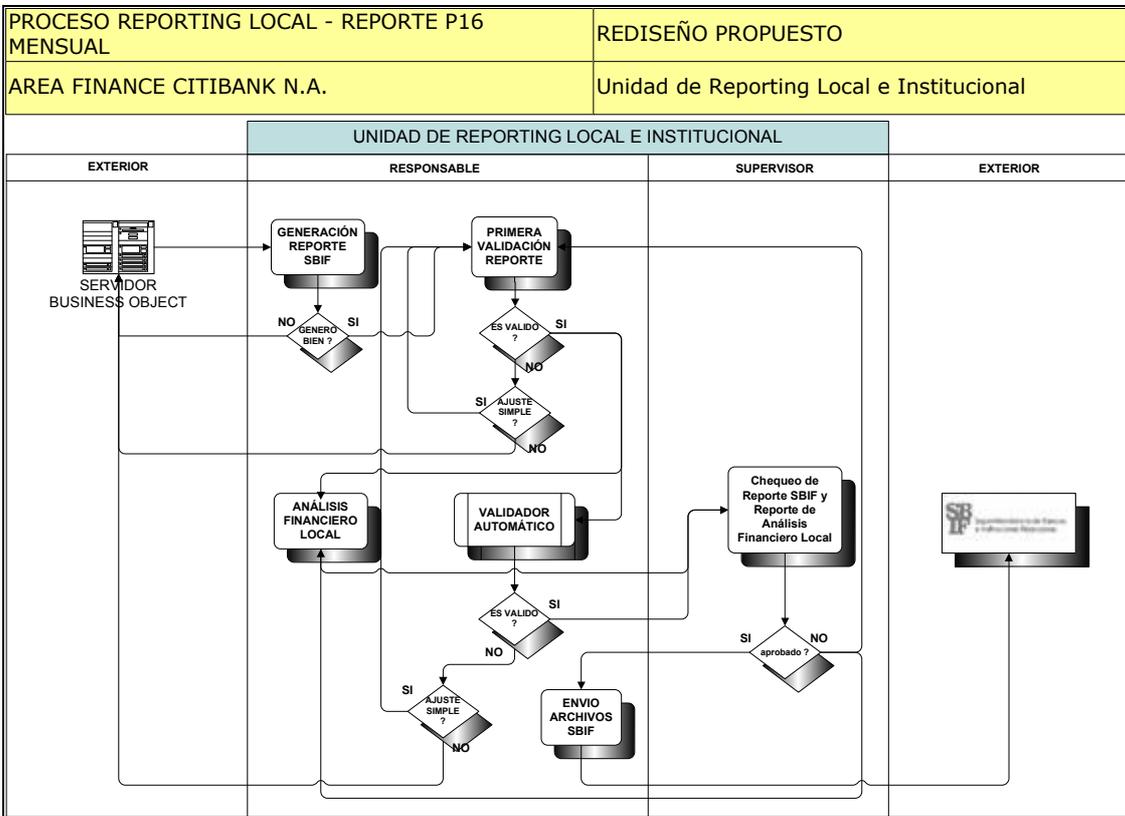
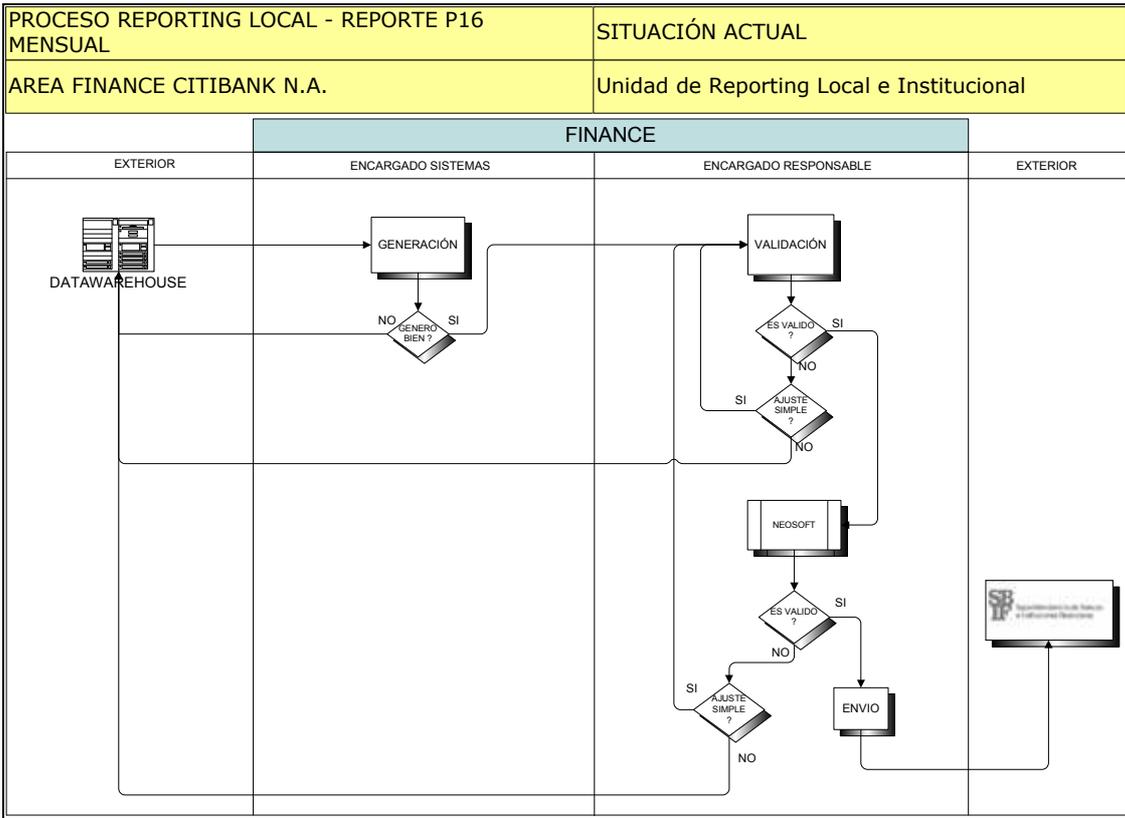


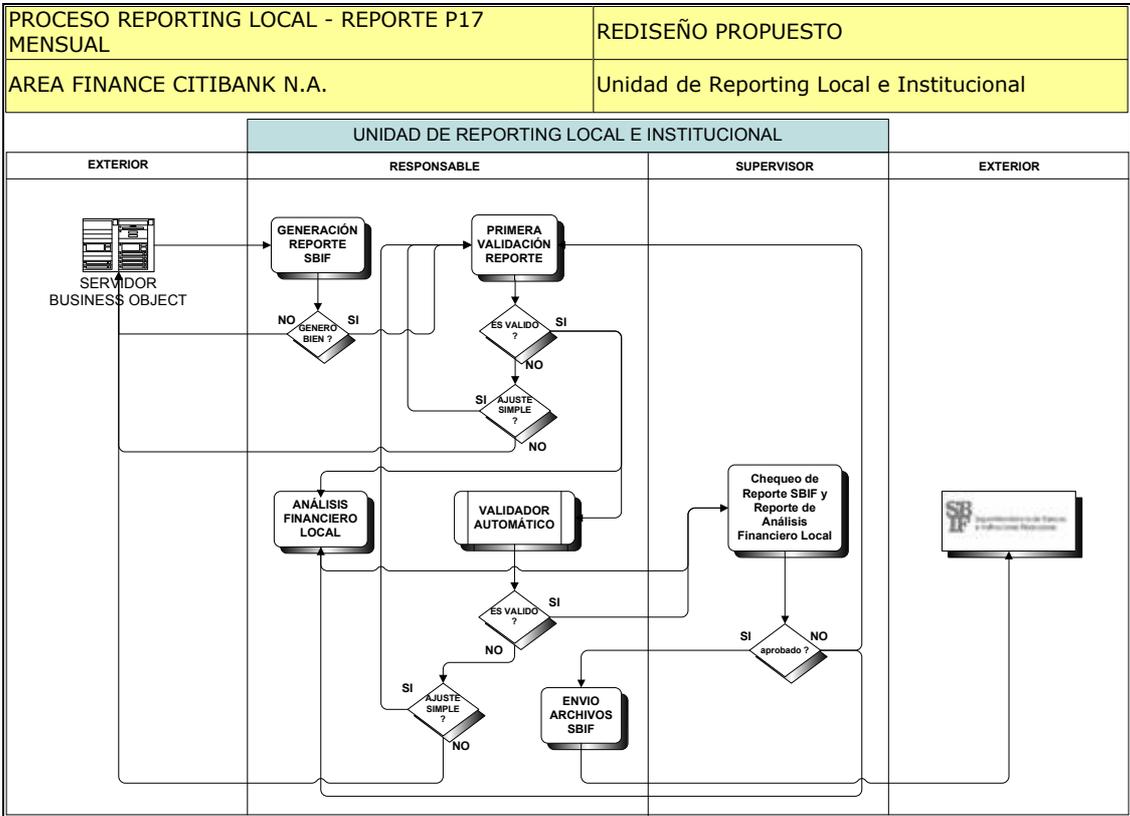
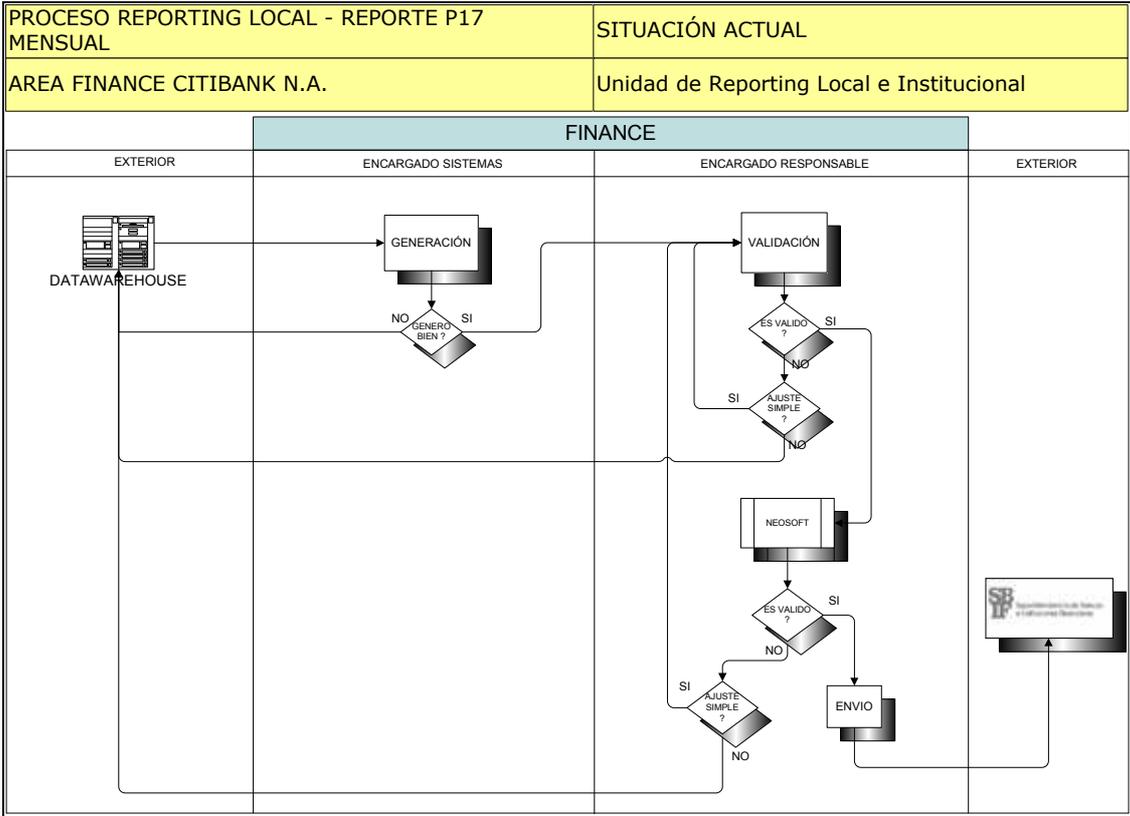


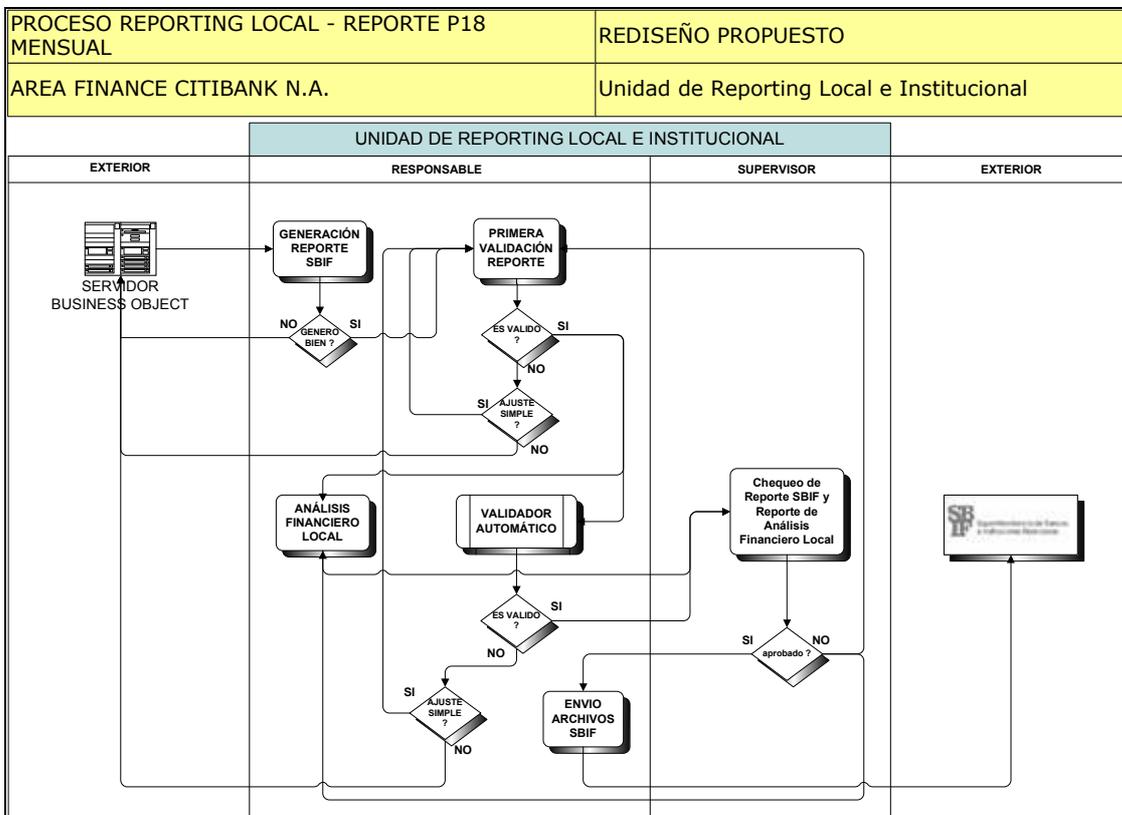
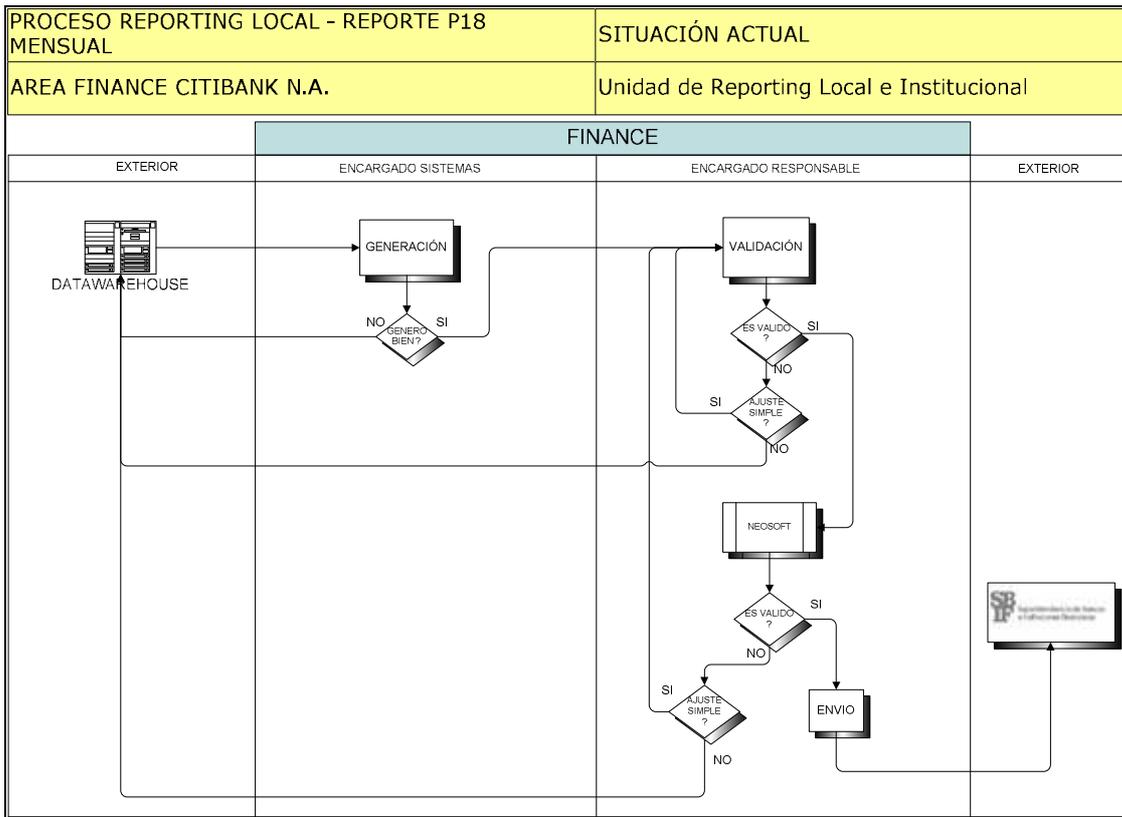


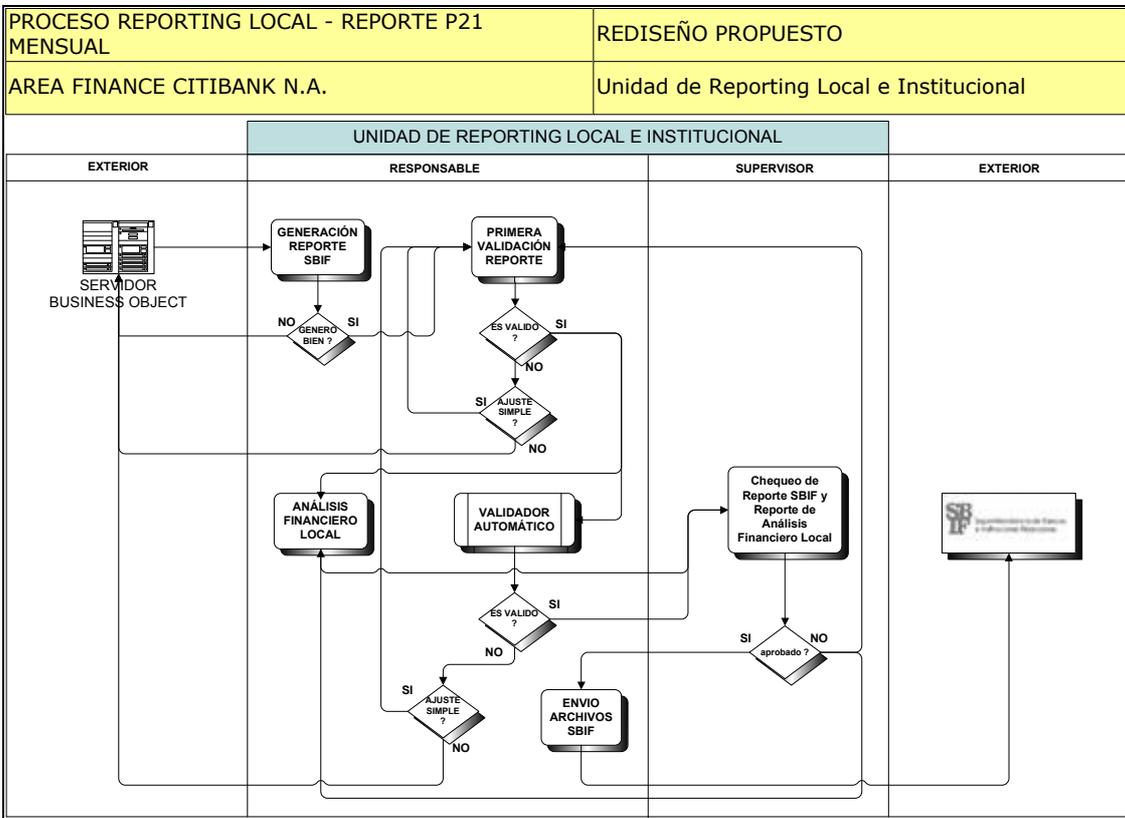
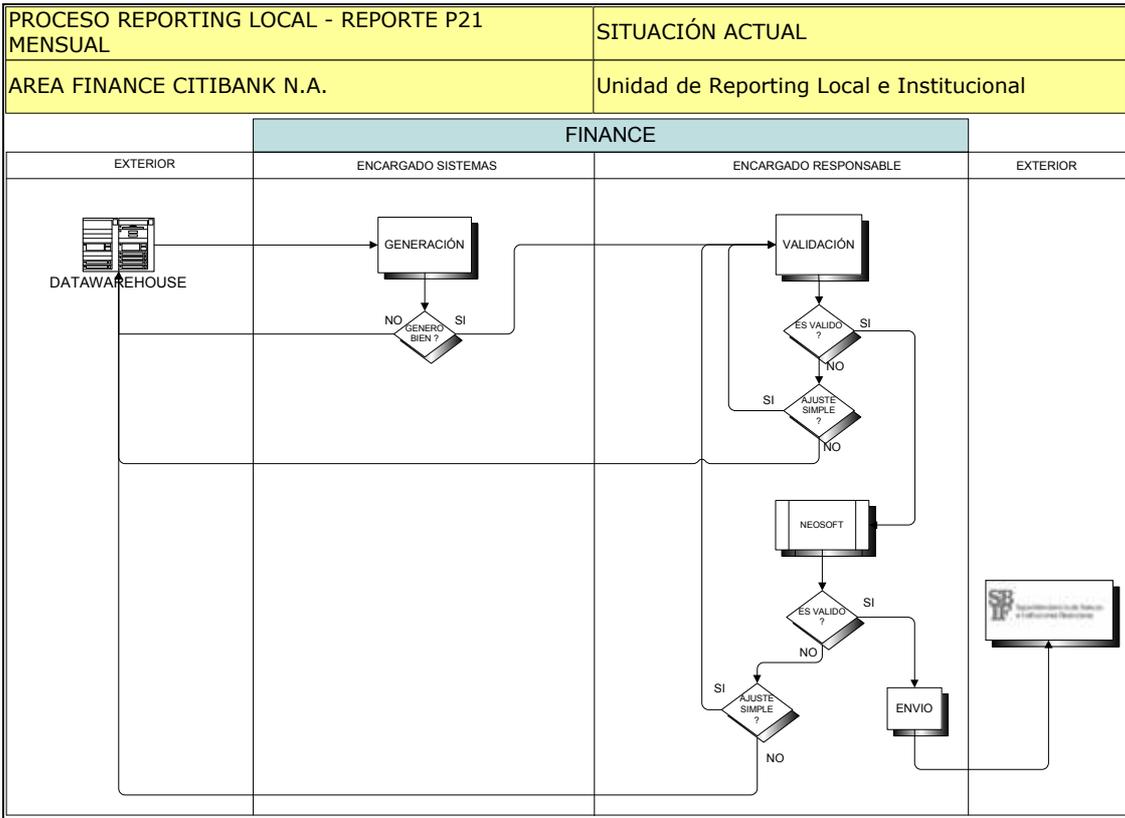


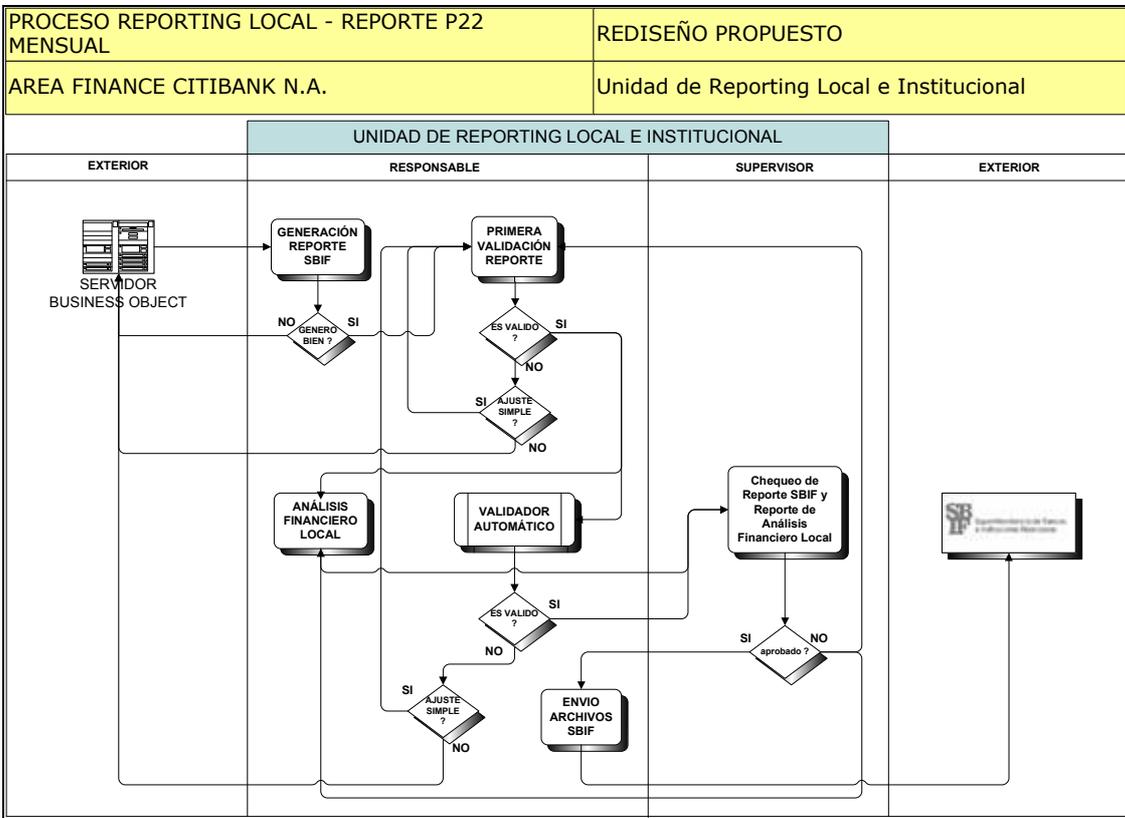
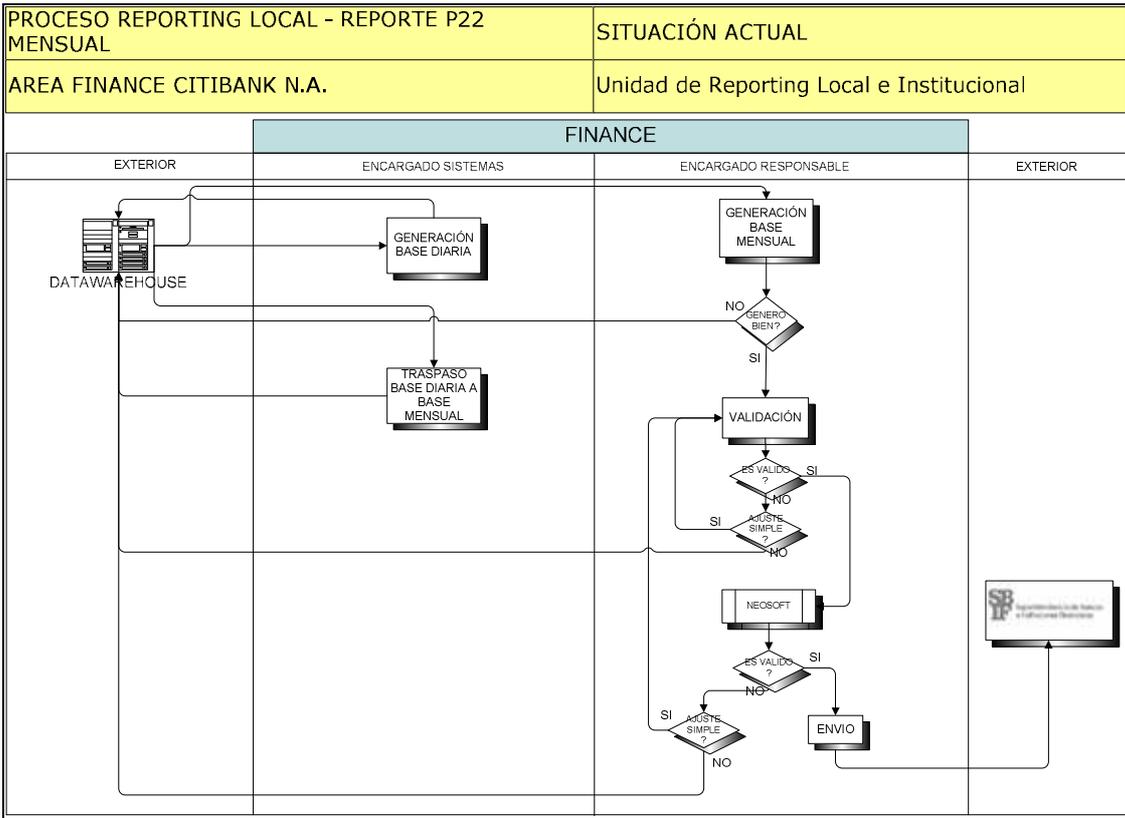


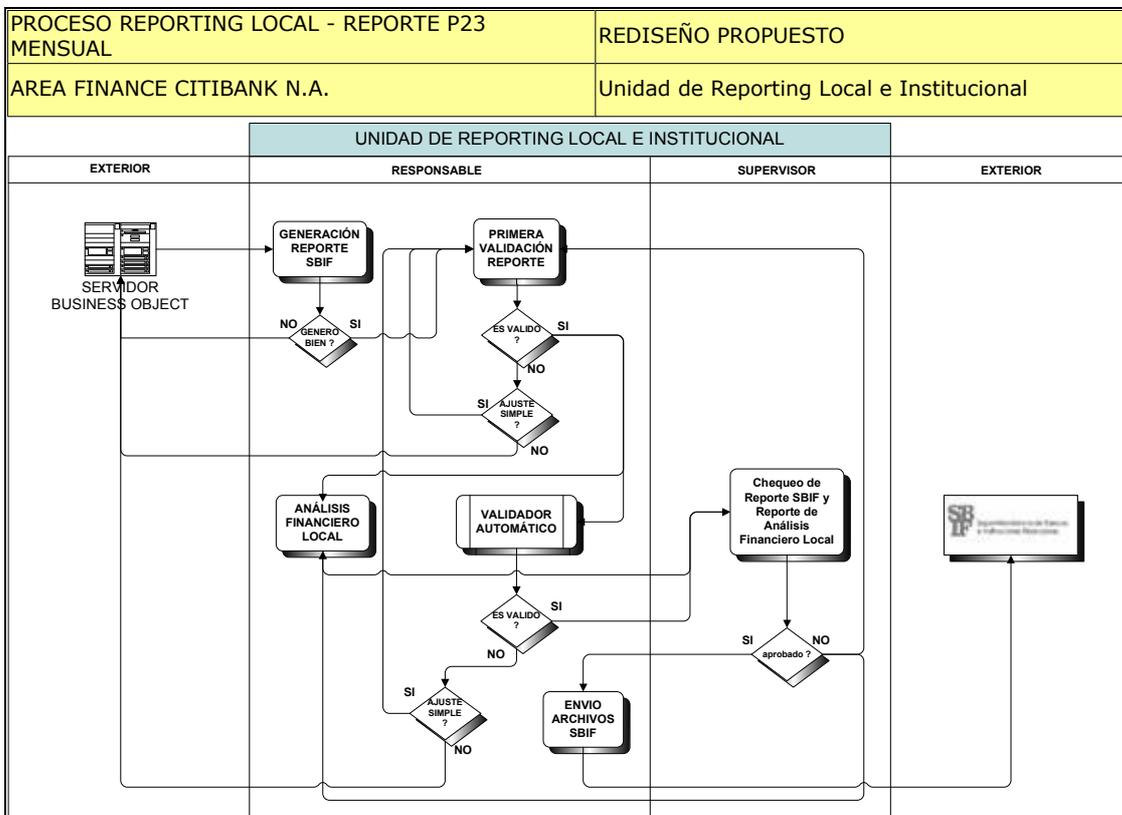
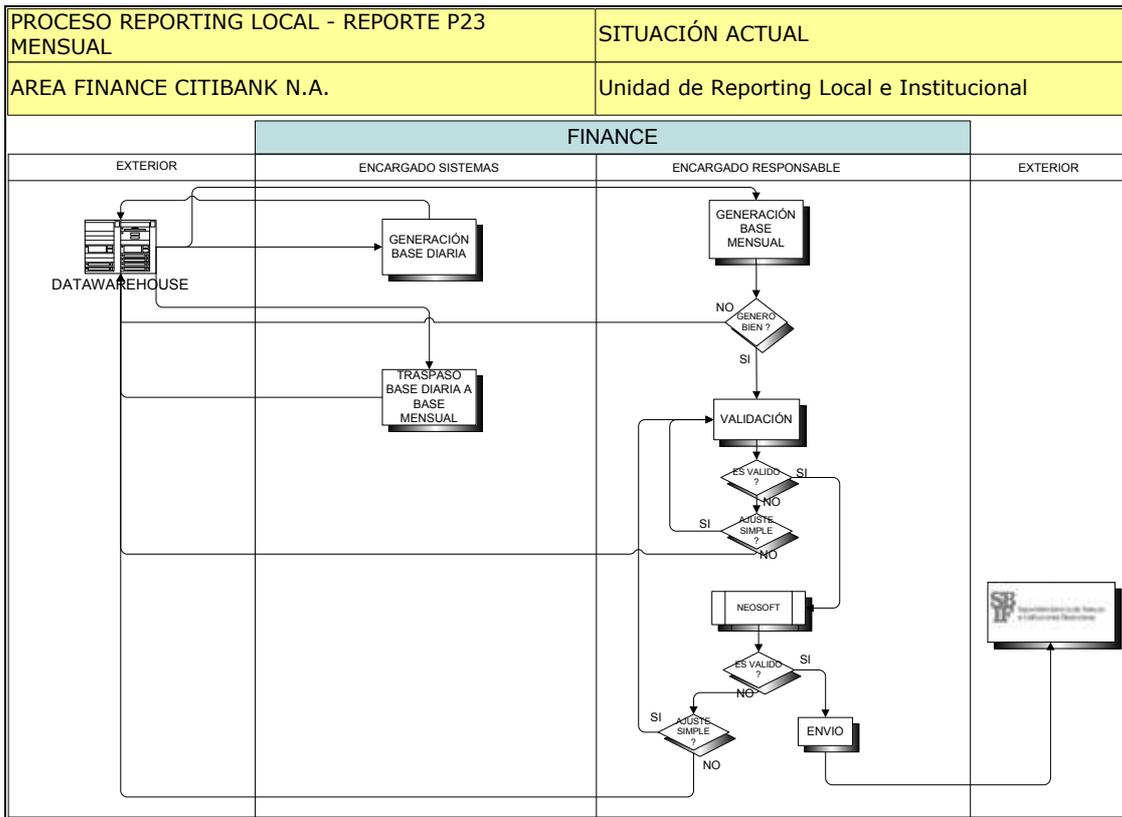


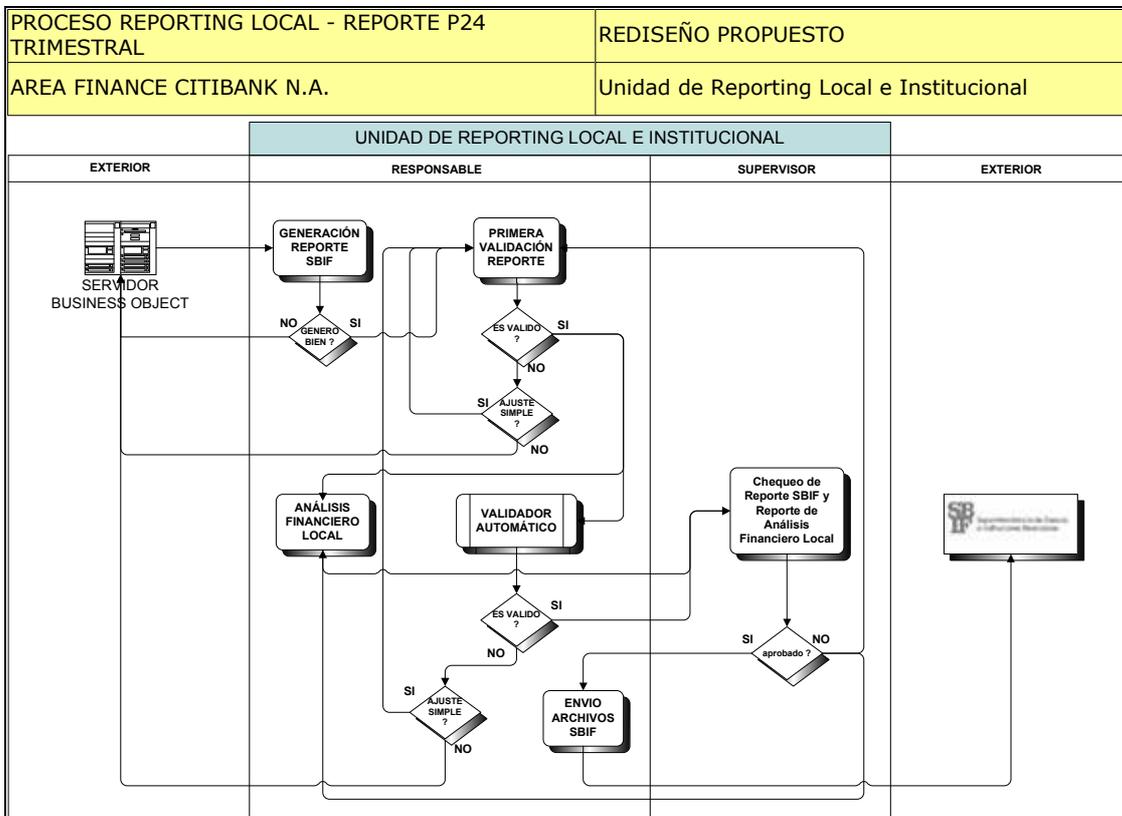
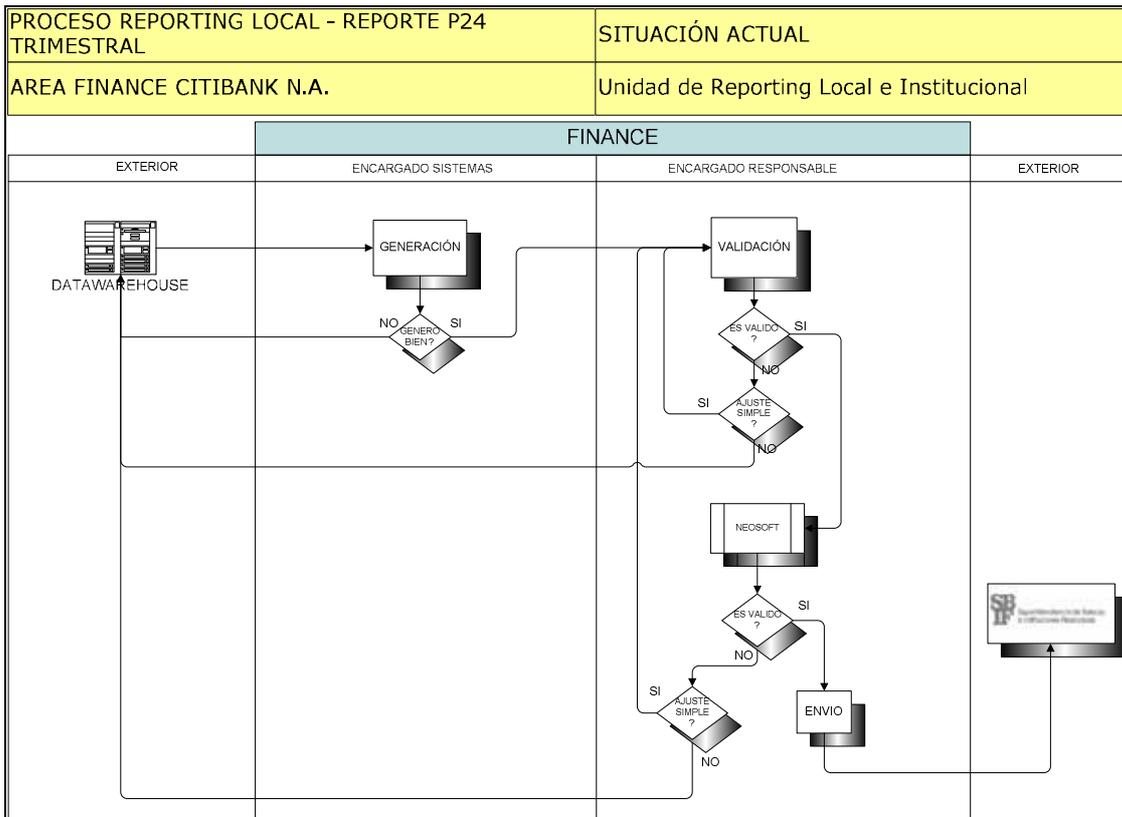


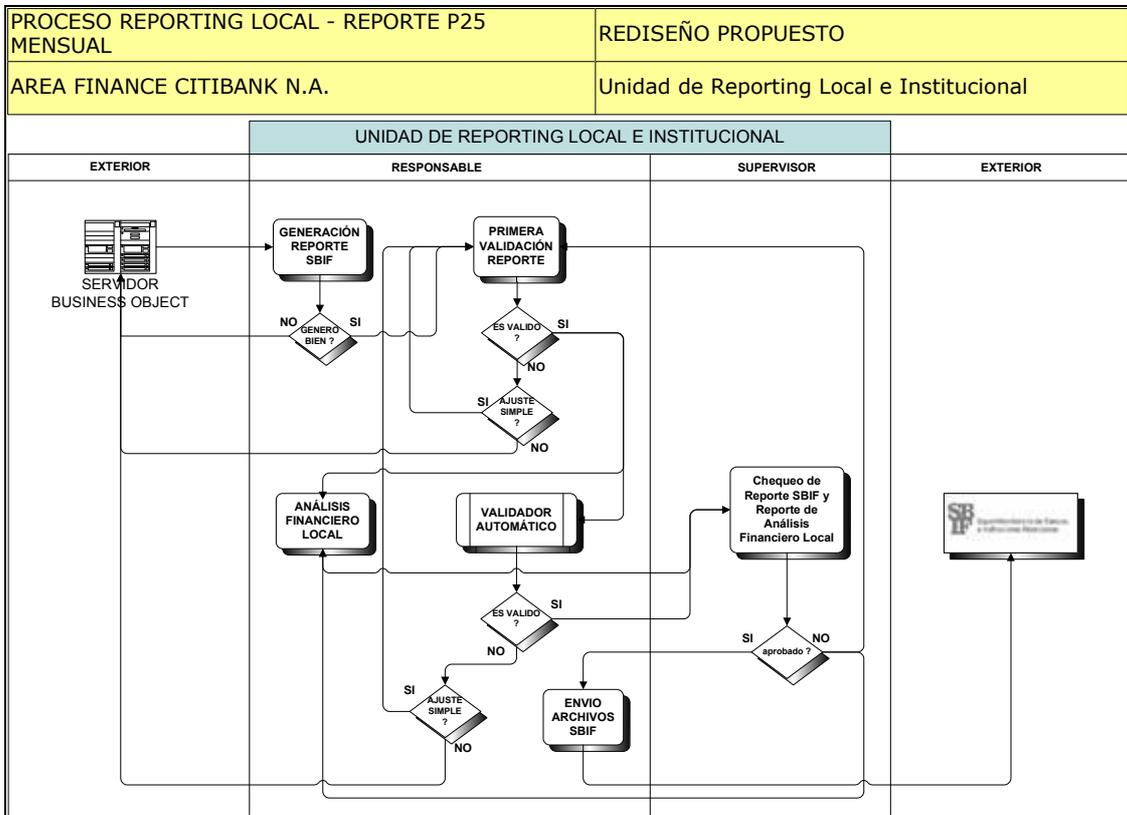
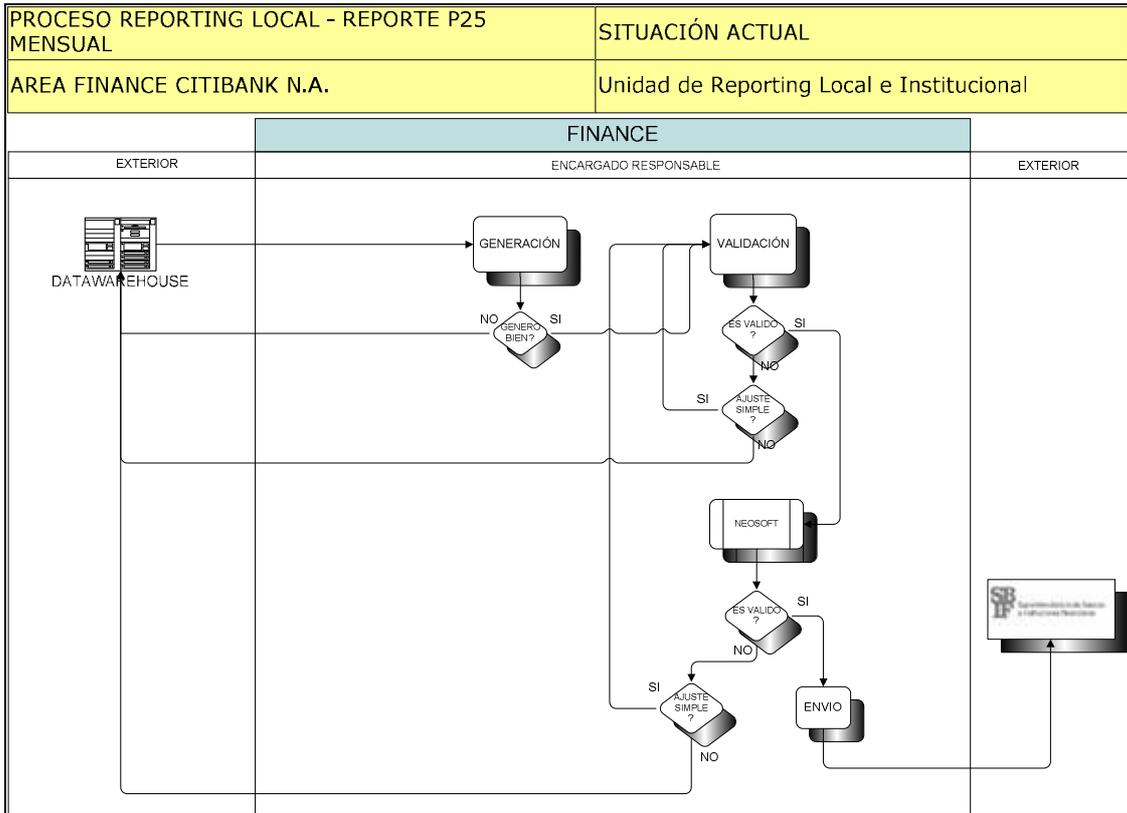


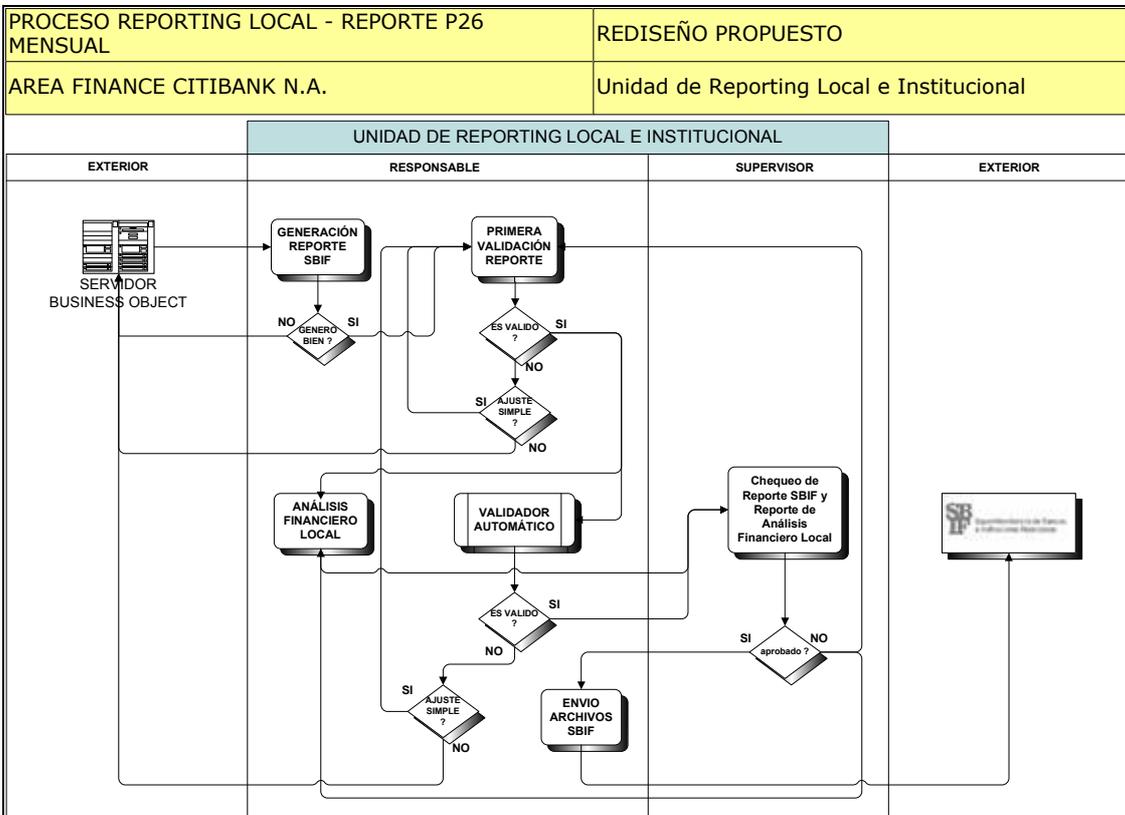
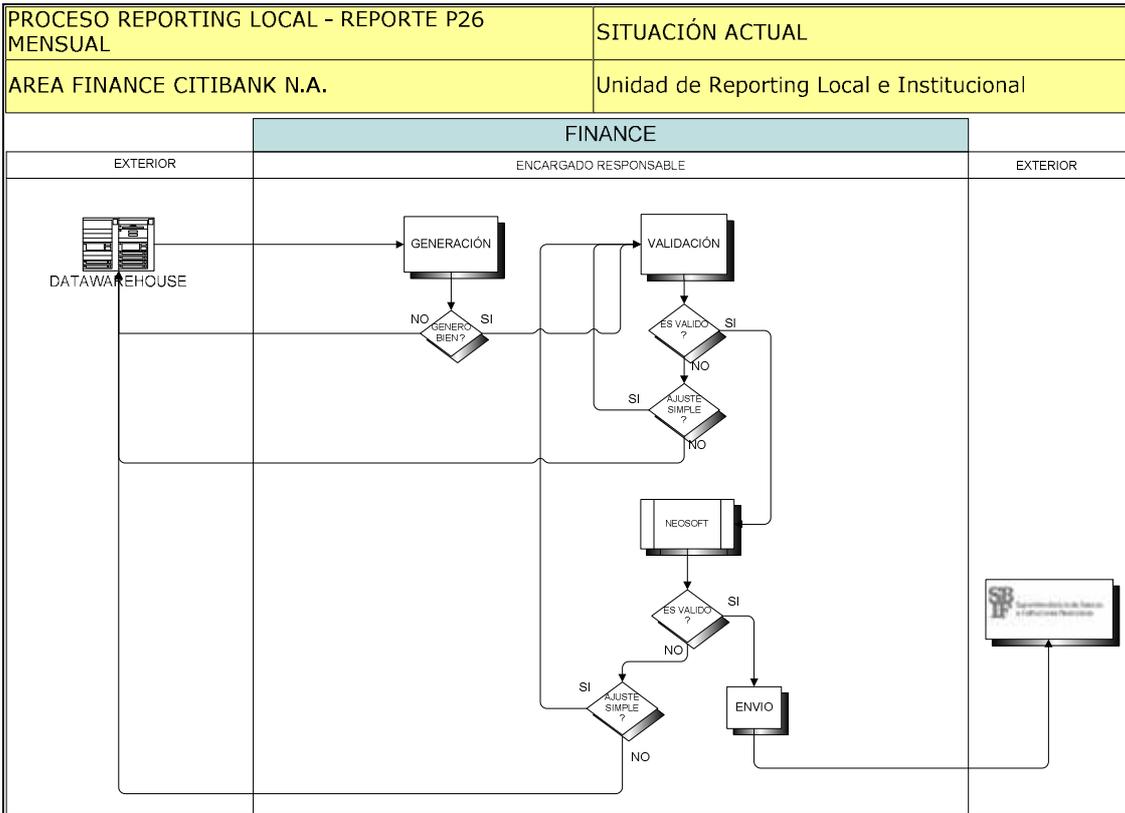


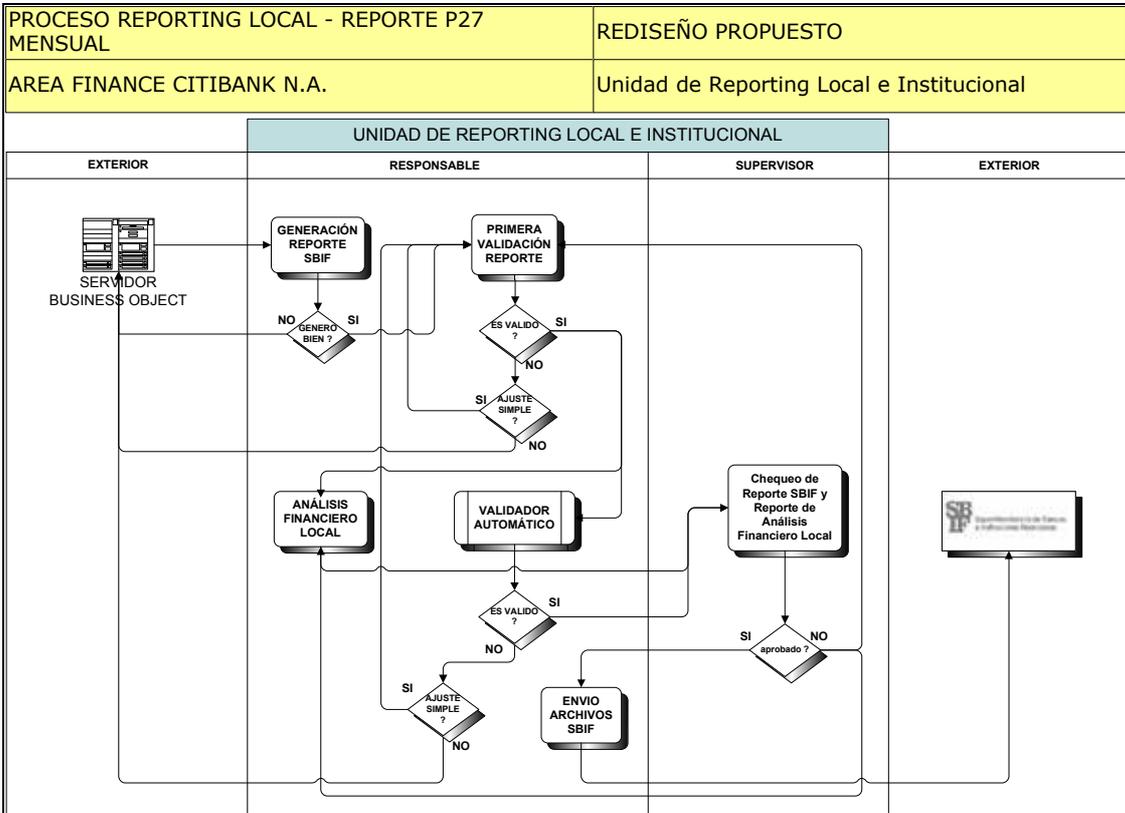
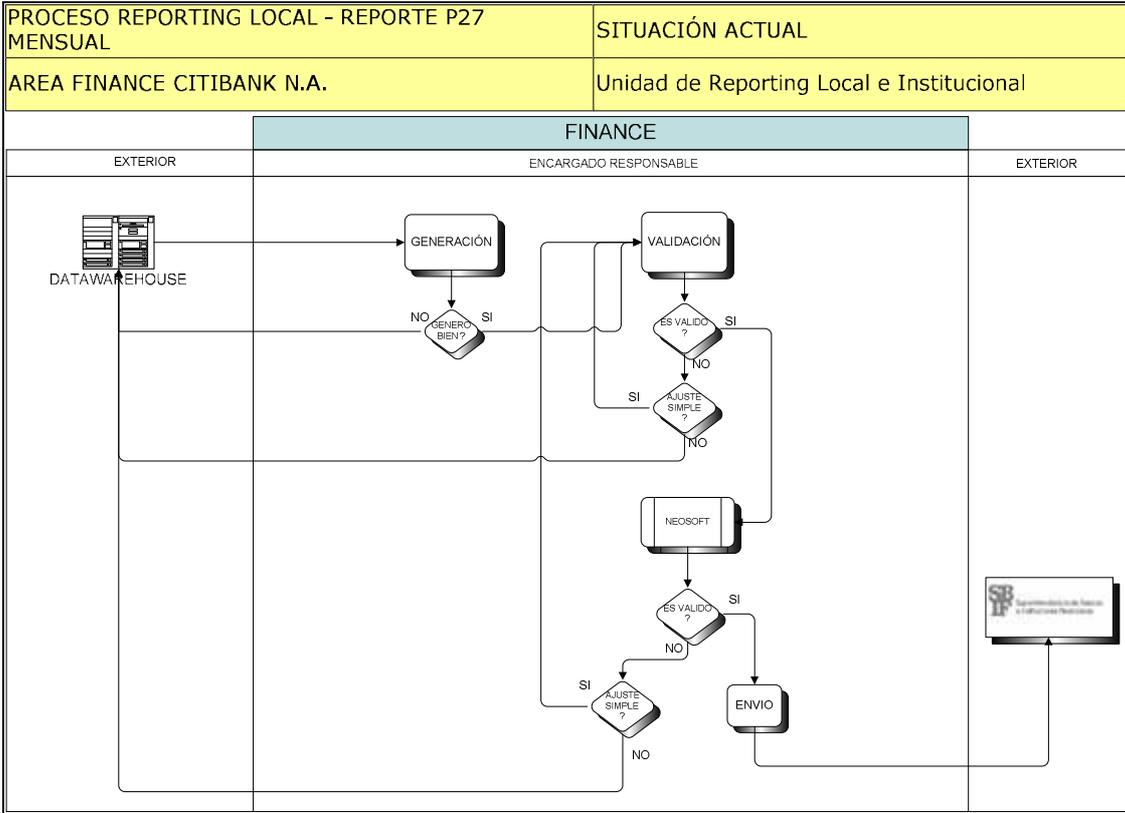


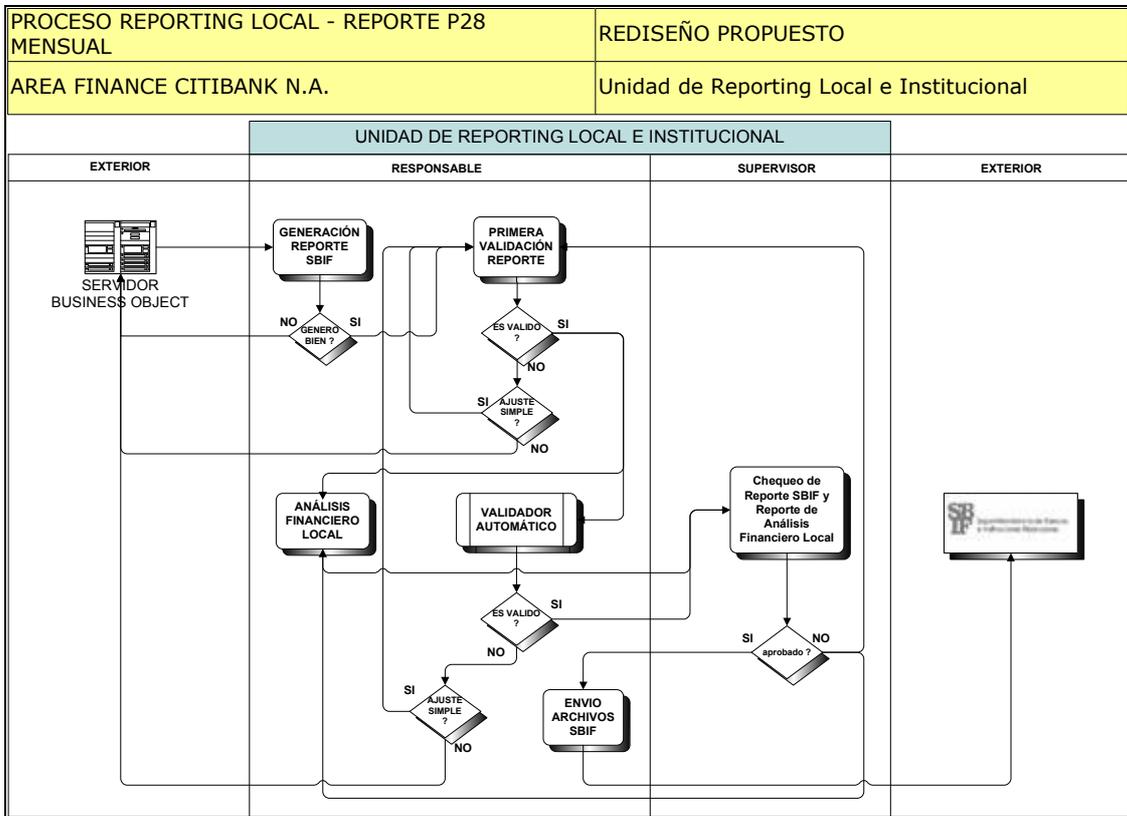
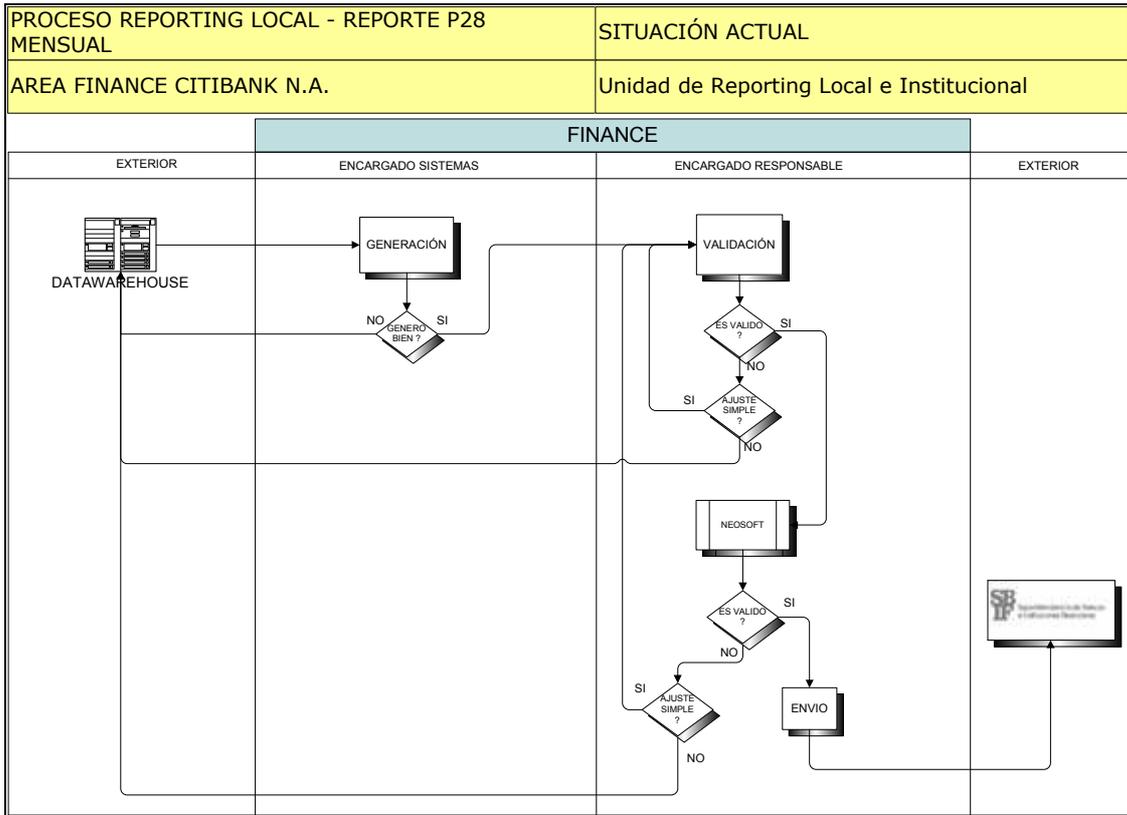


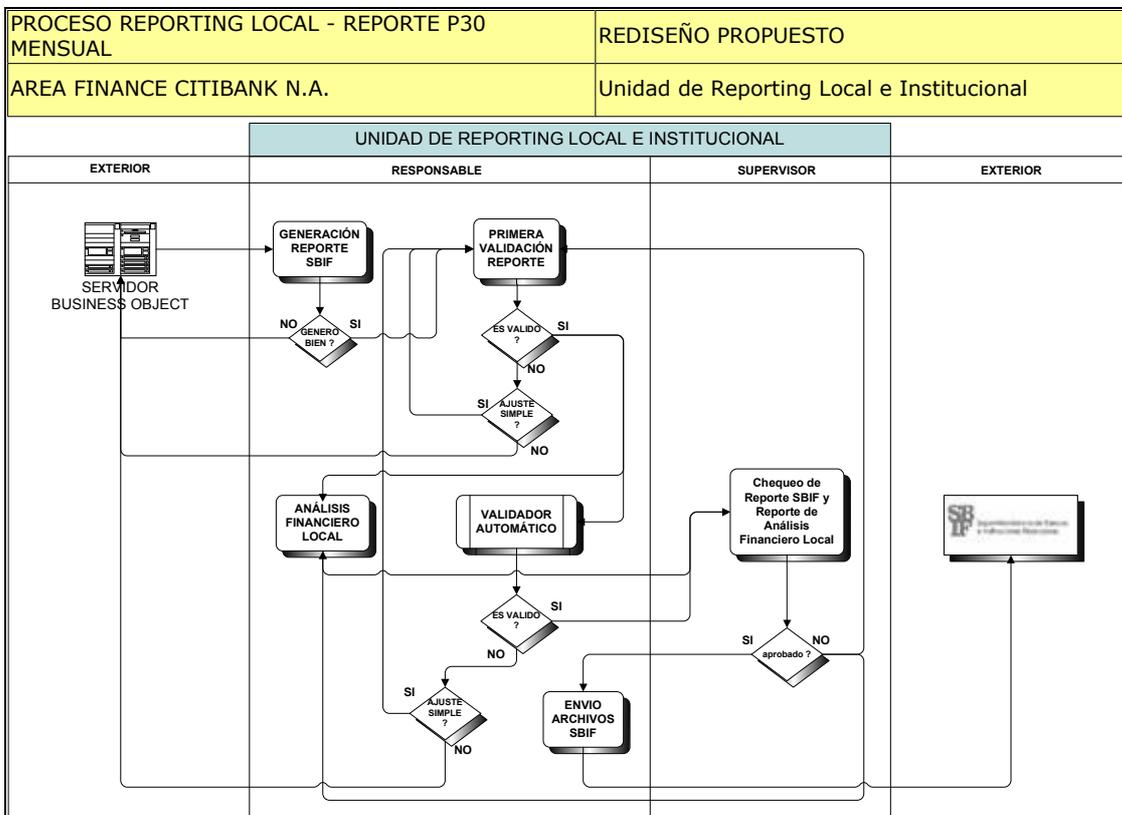
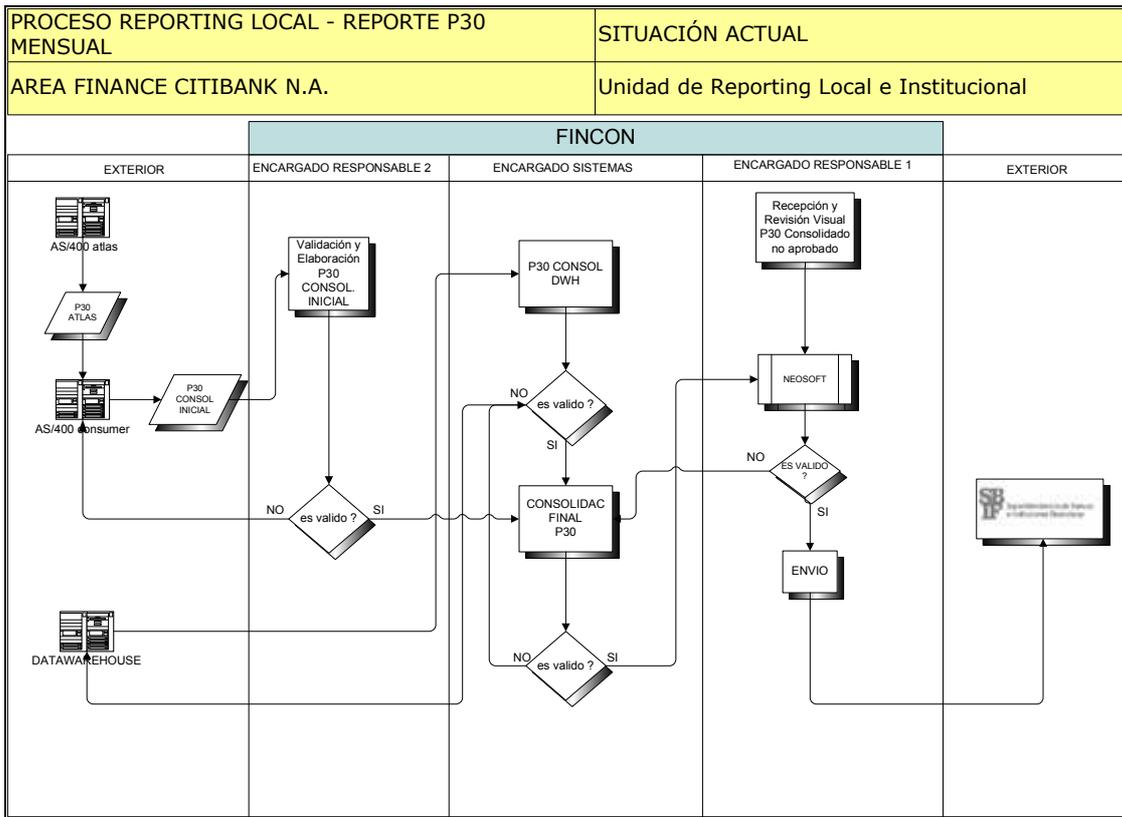


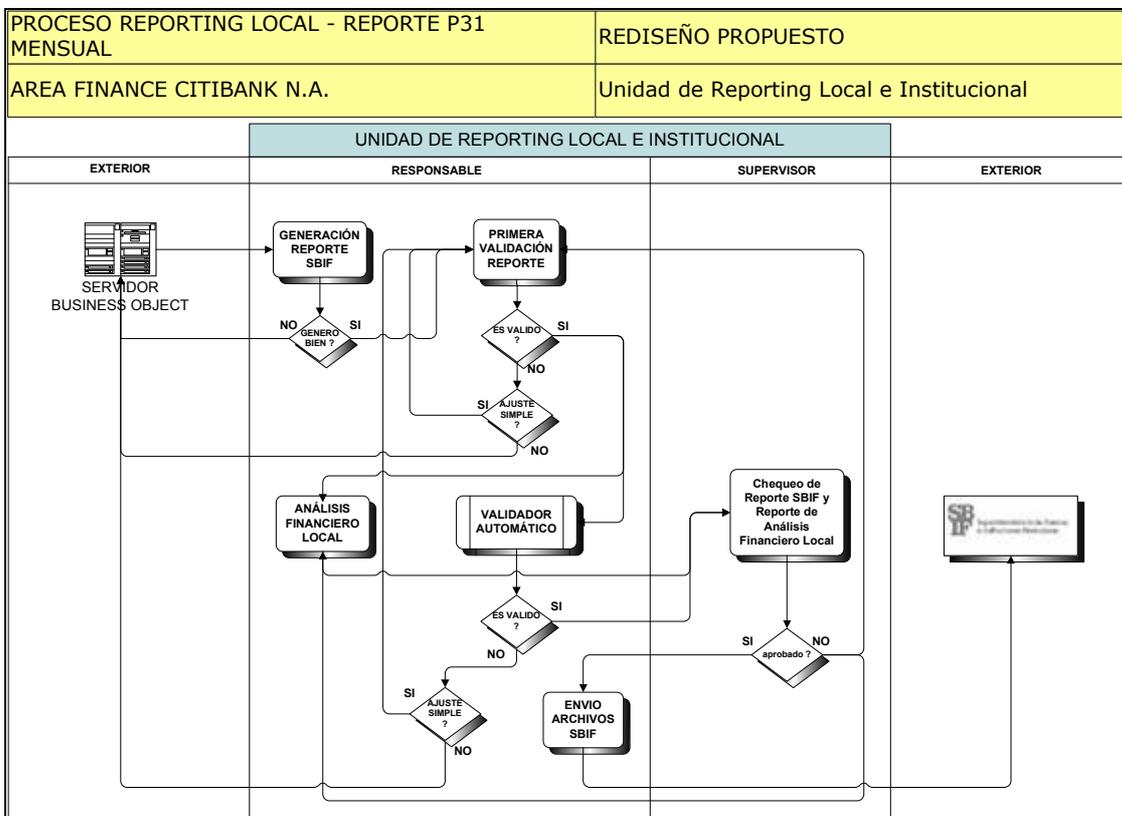
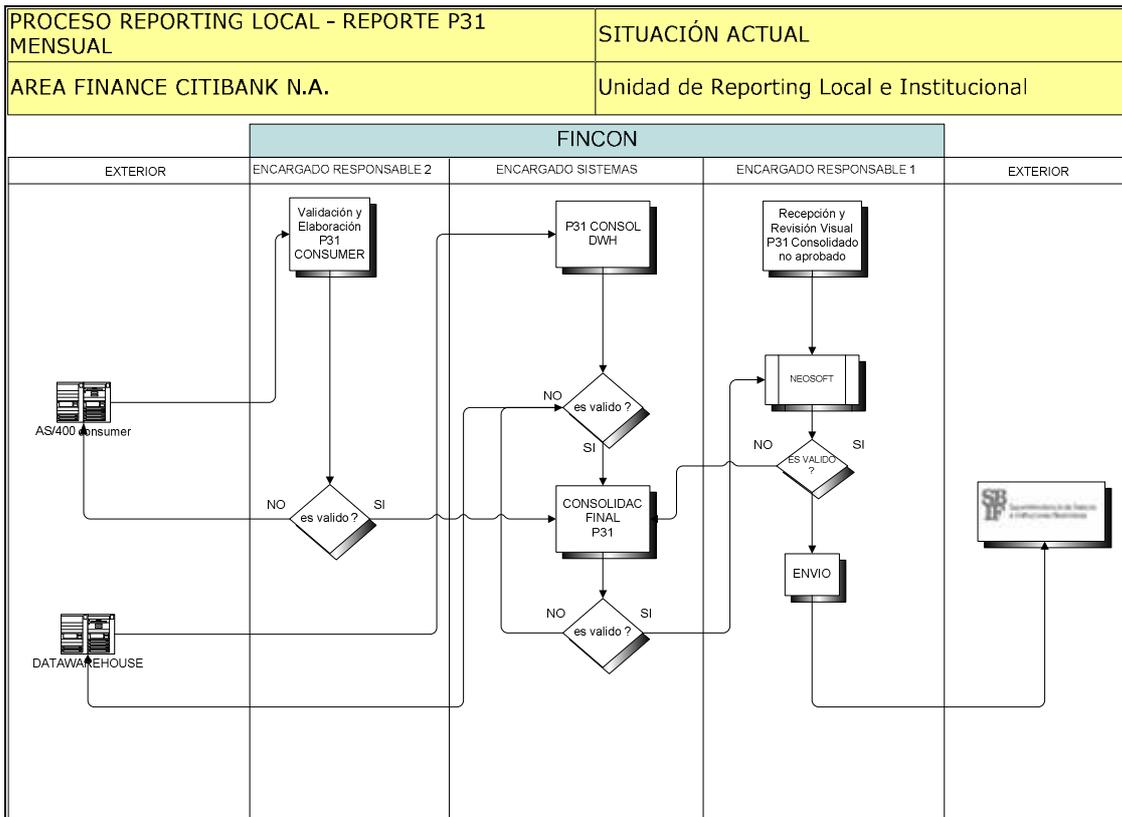


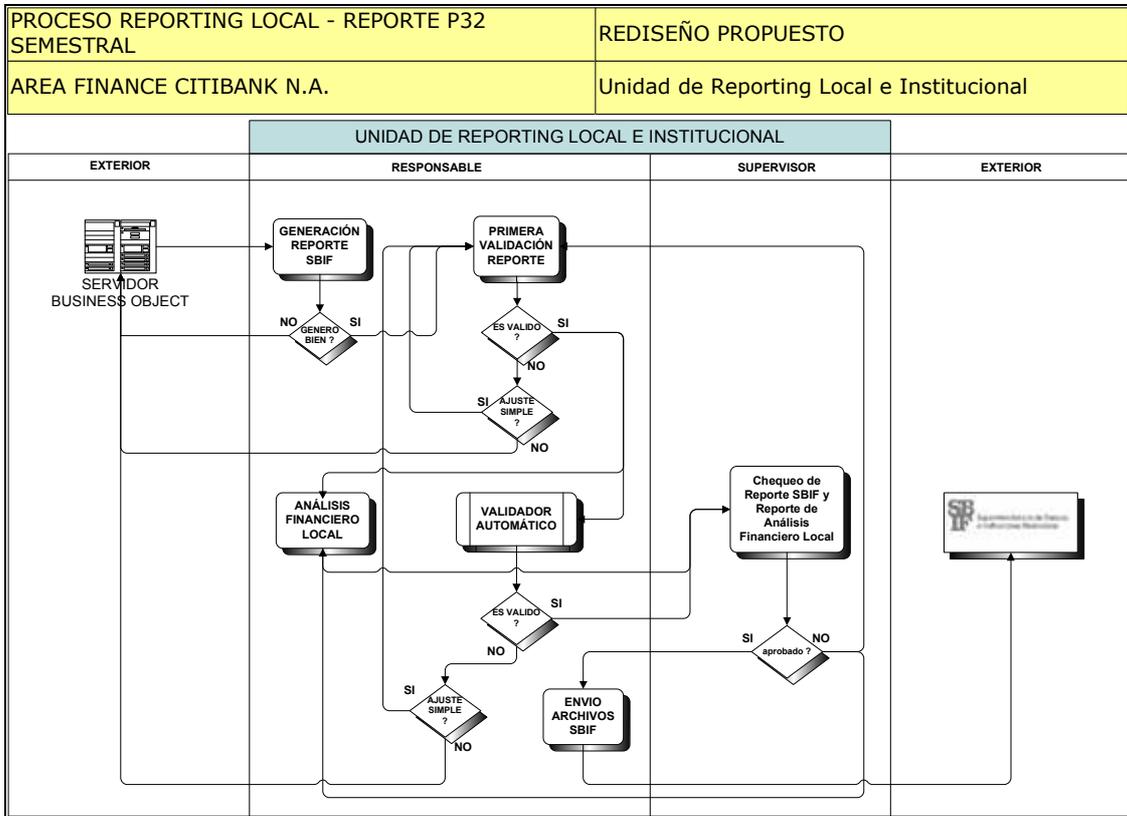
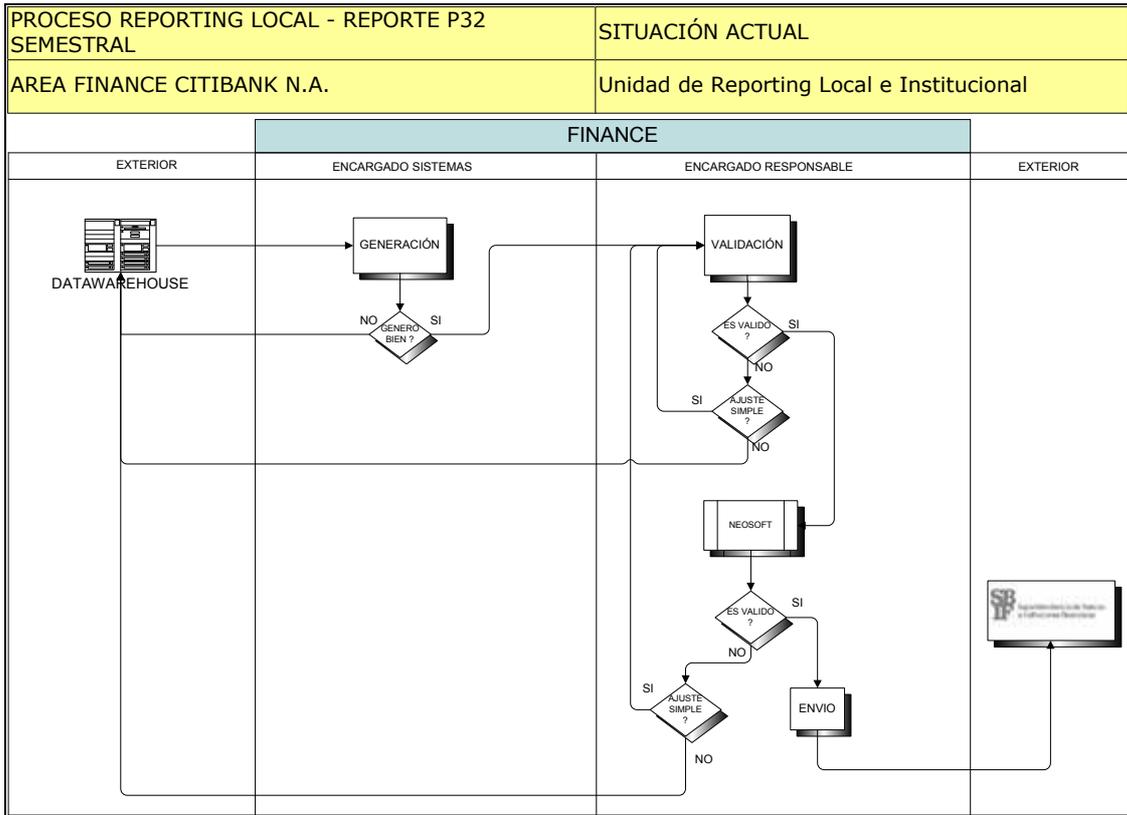




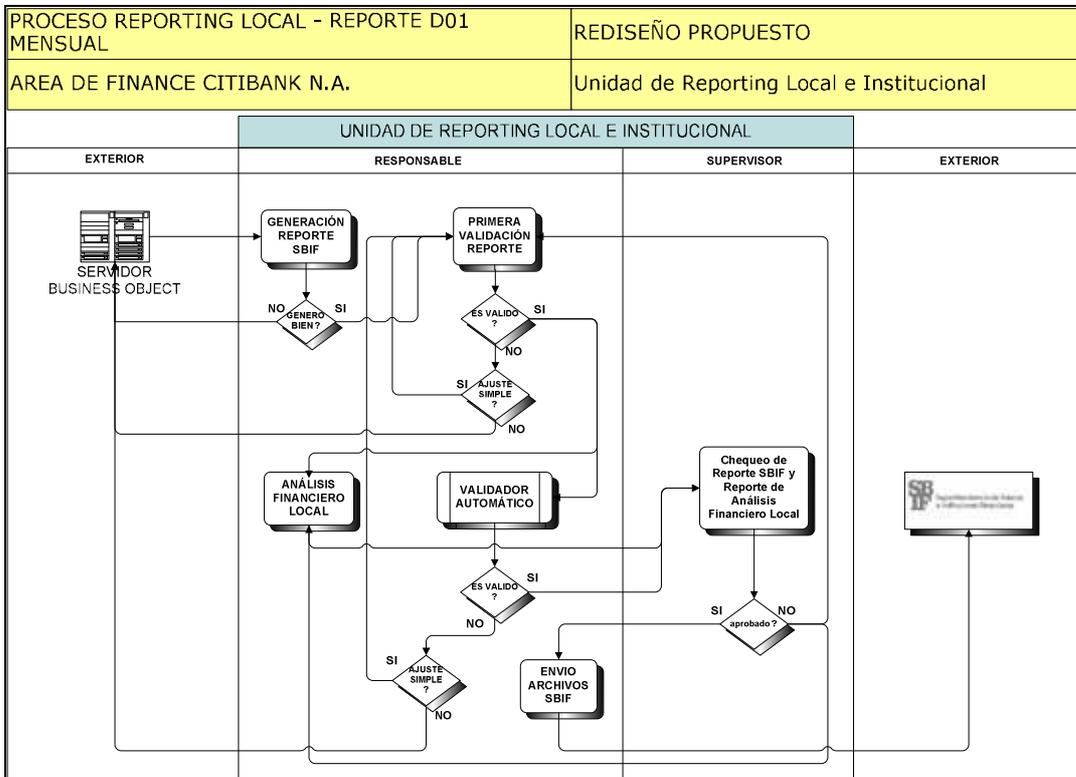
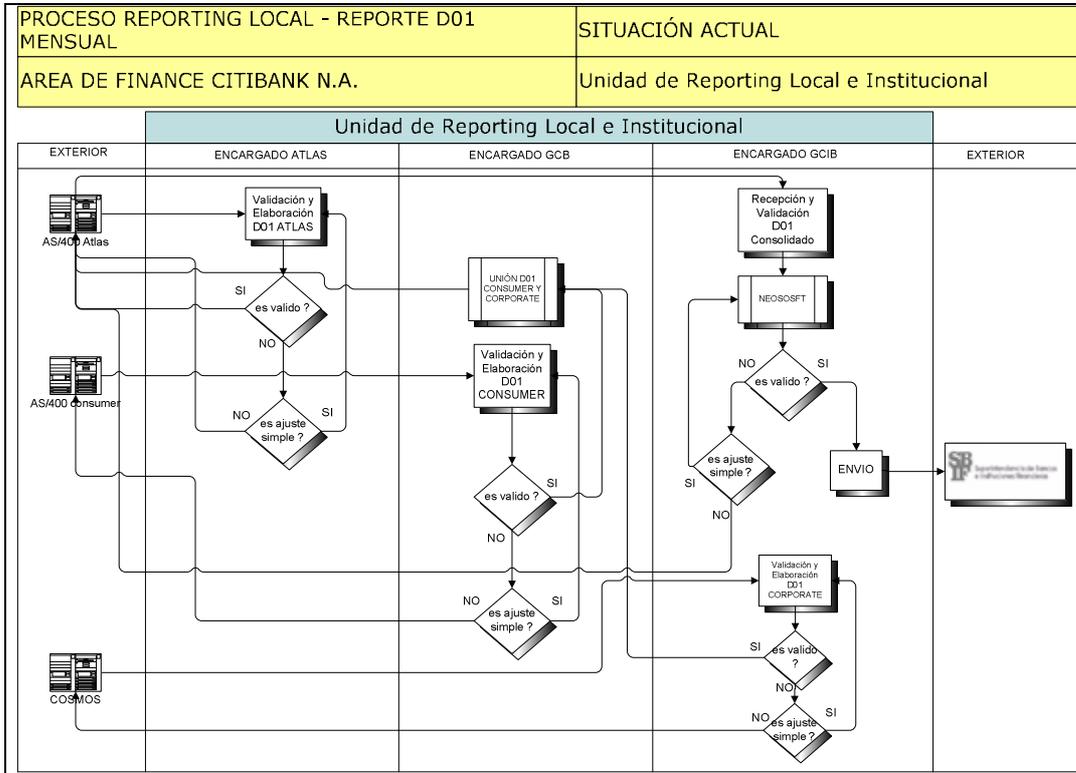


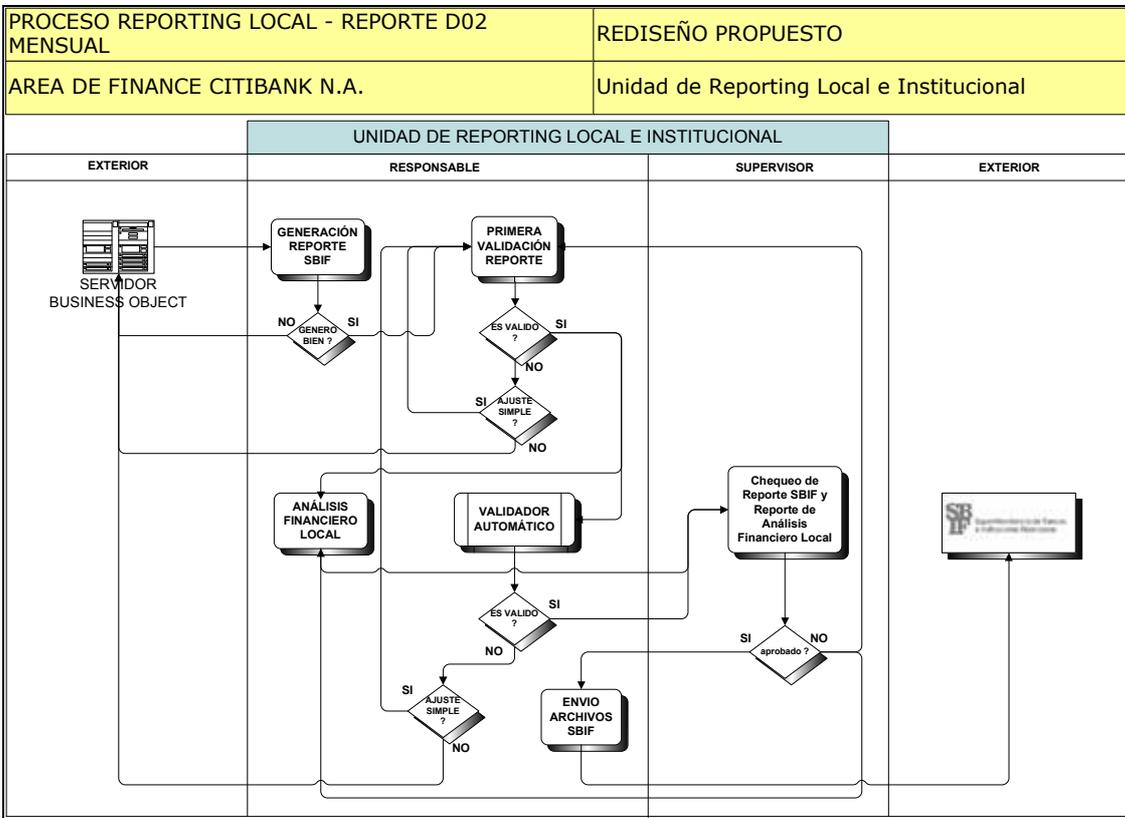
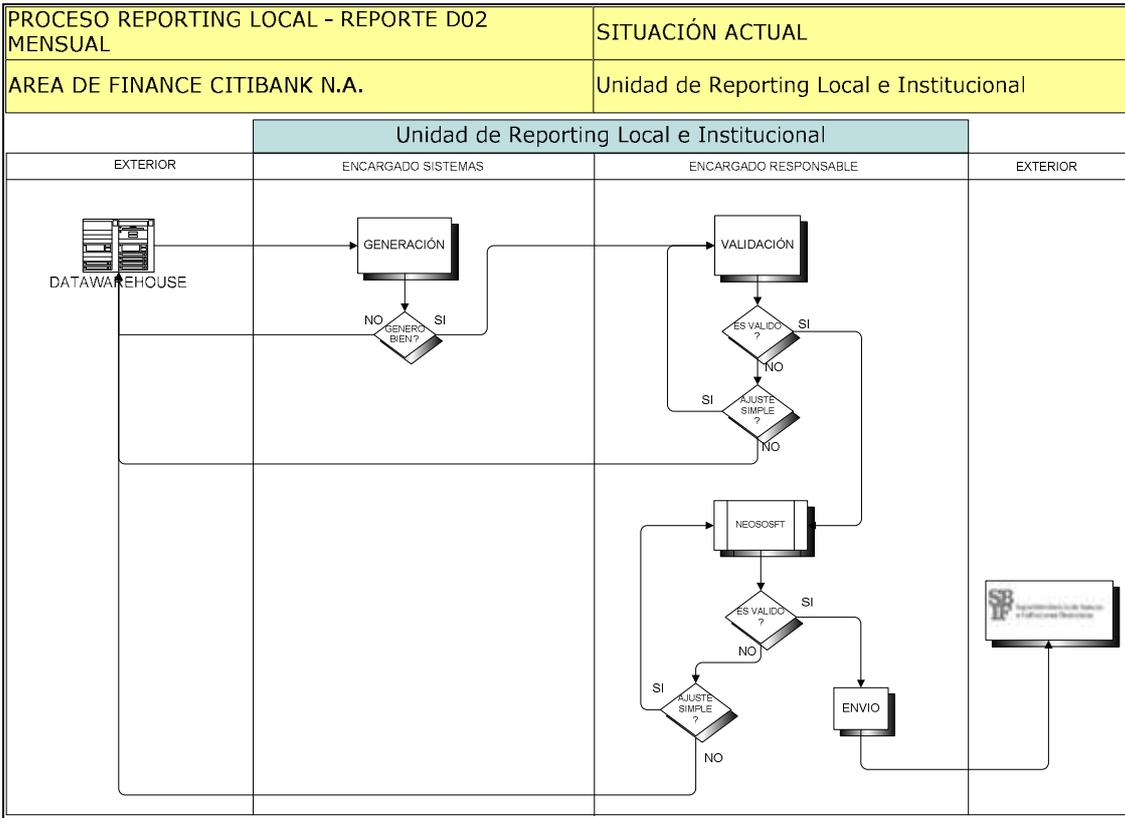


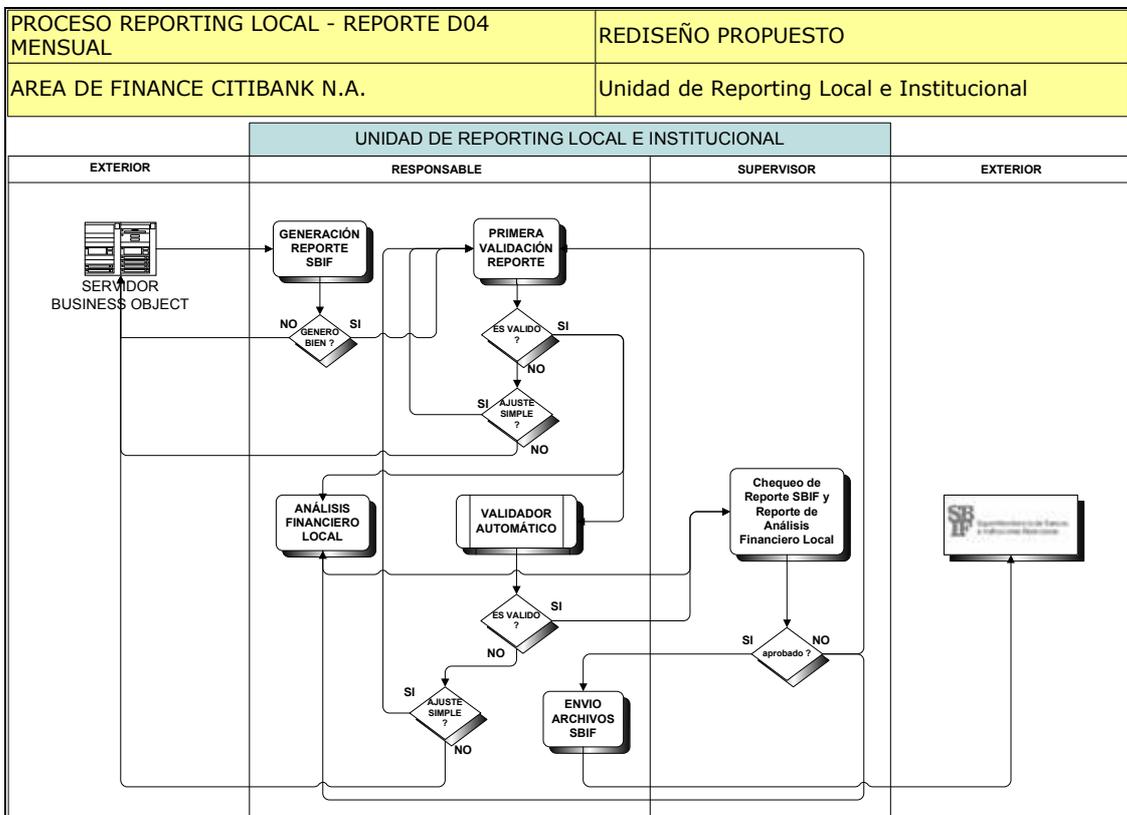
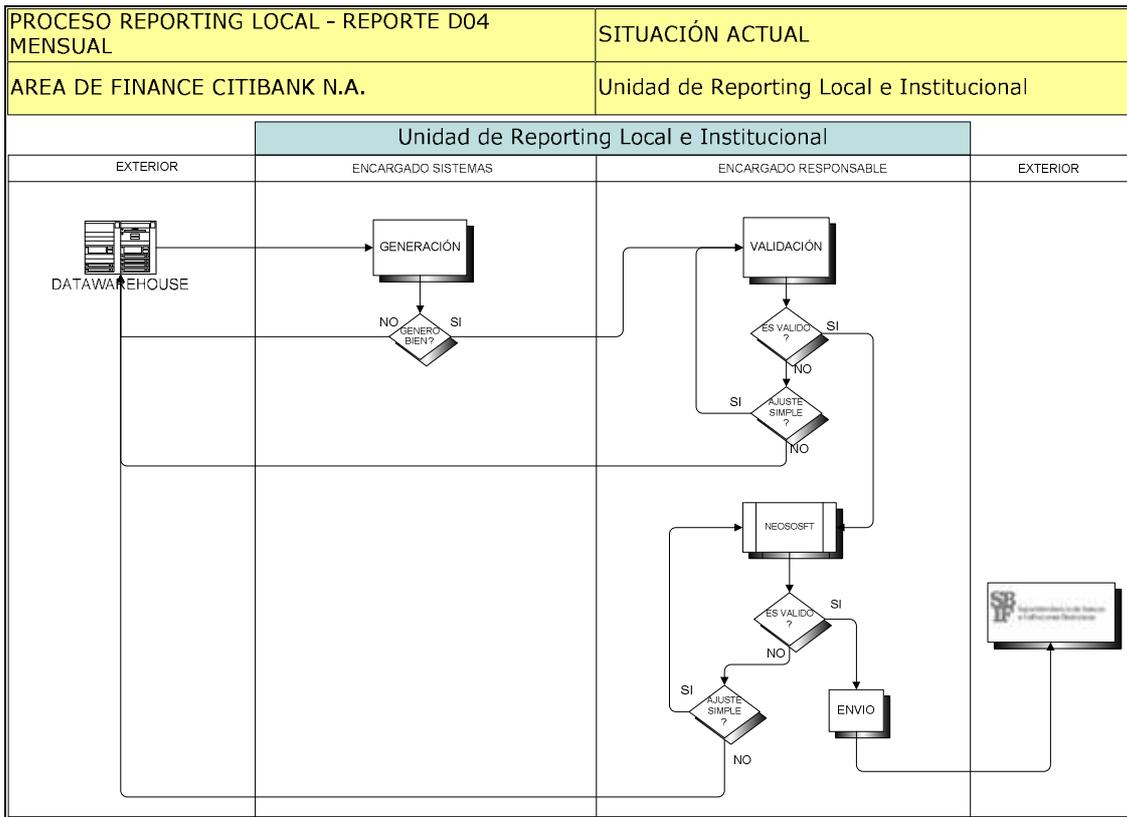


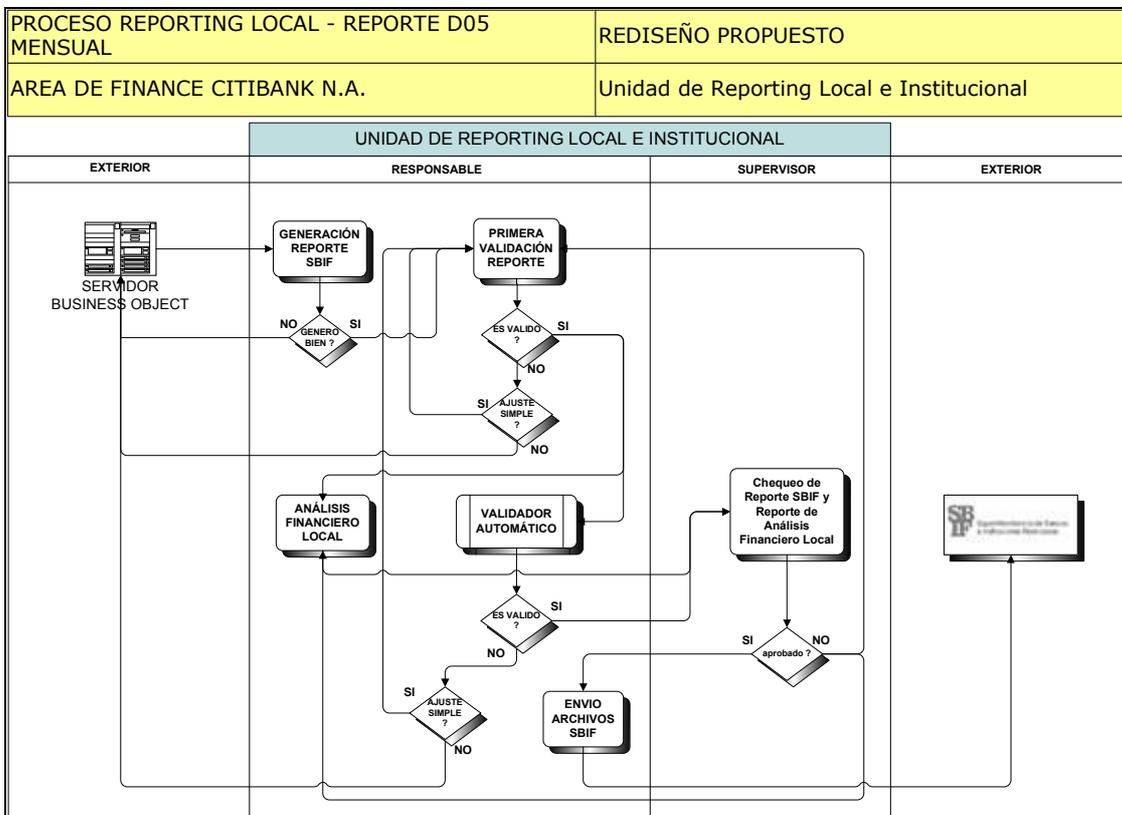
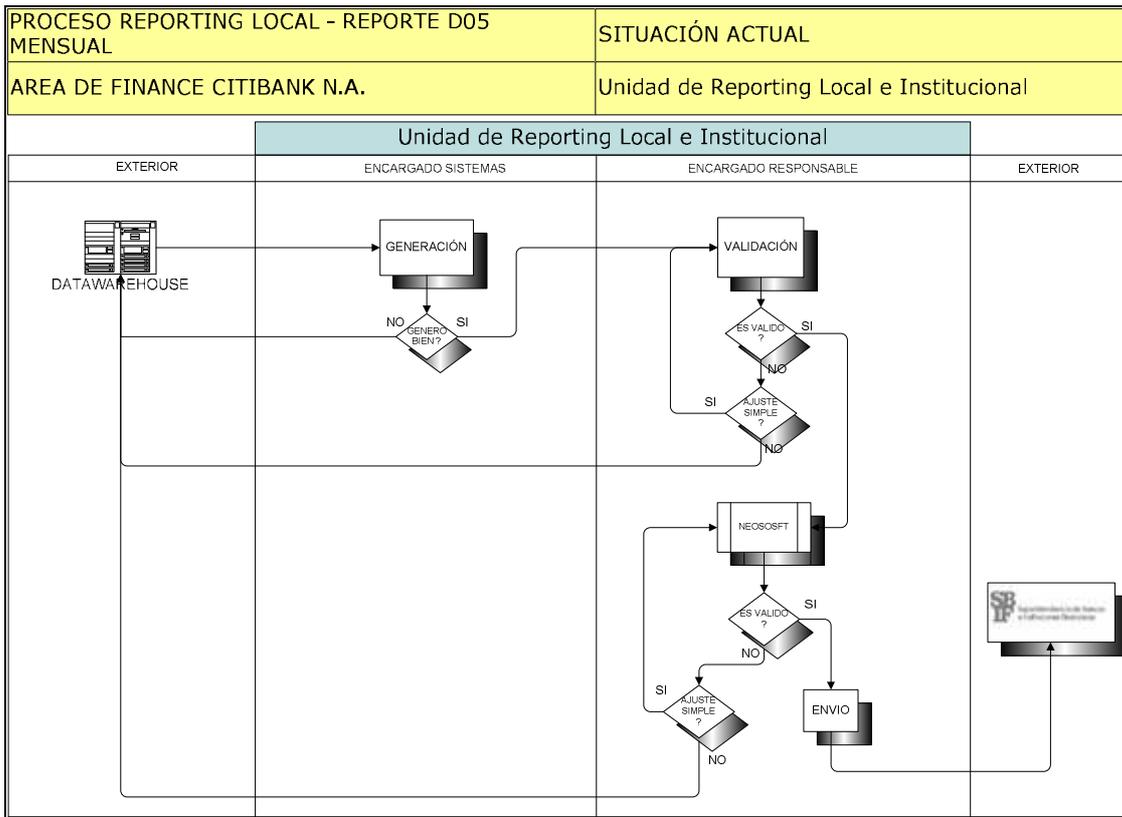


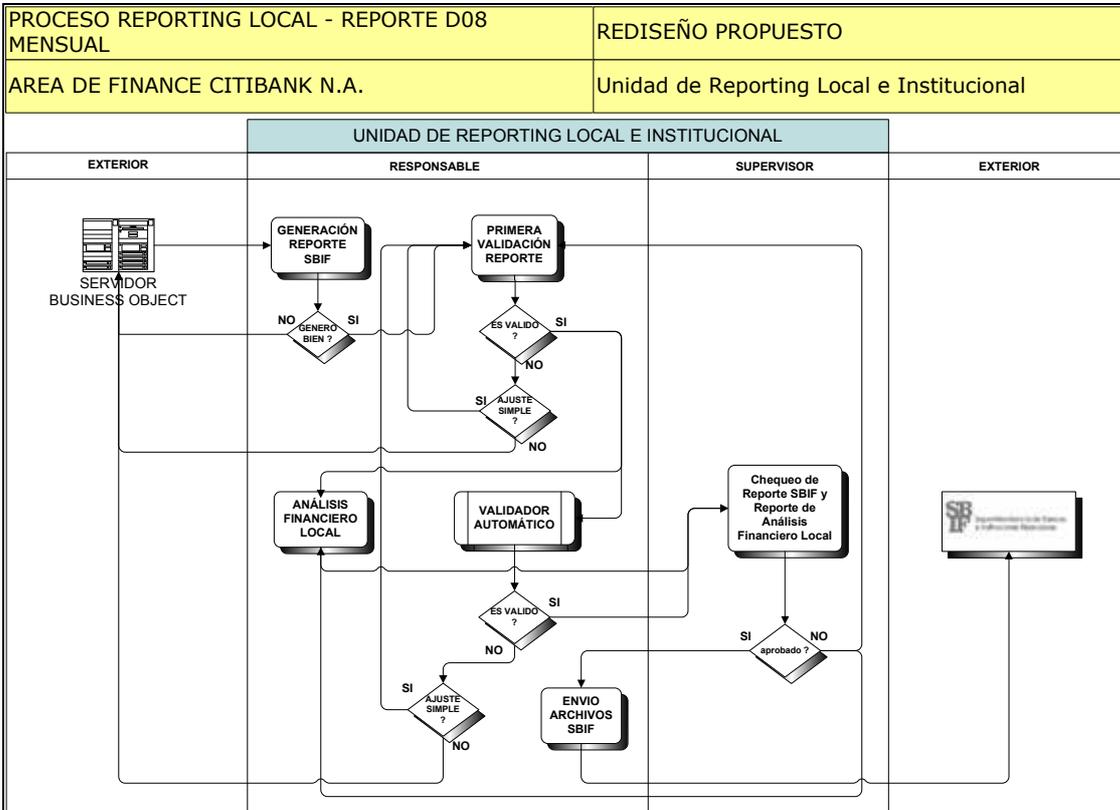
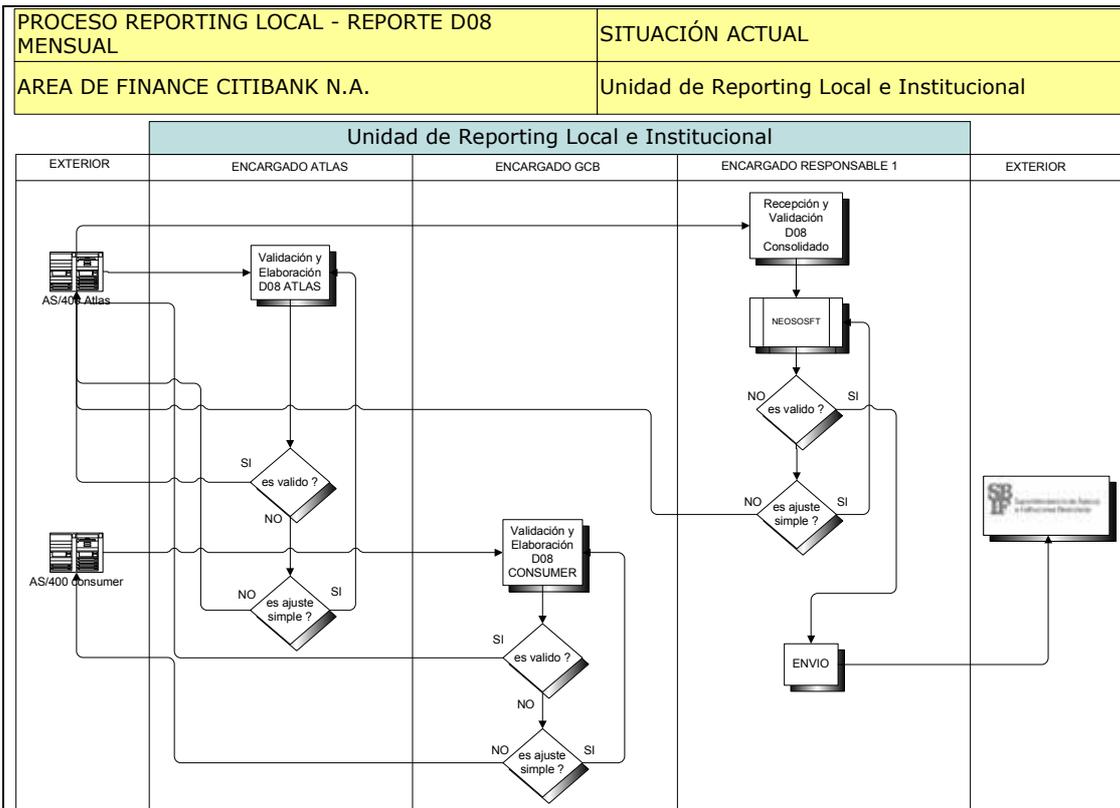
9.2.3 Diagramas Reportes de Deudores

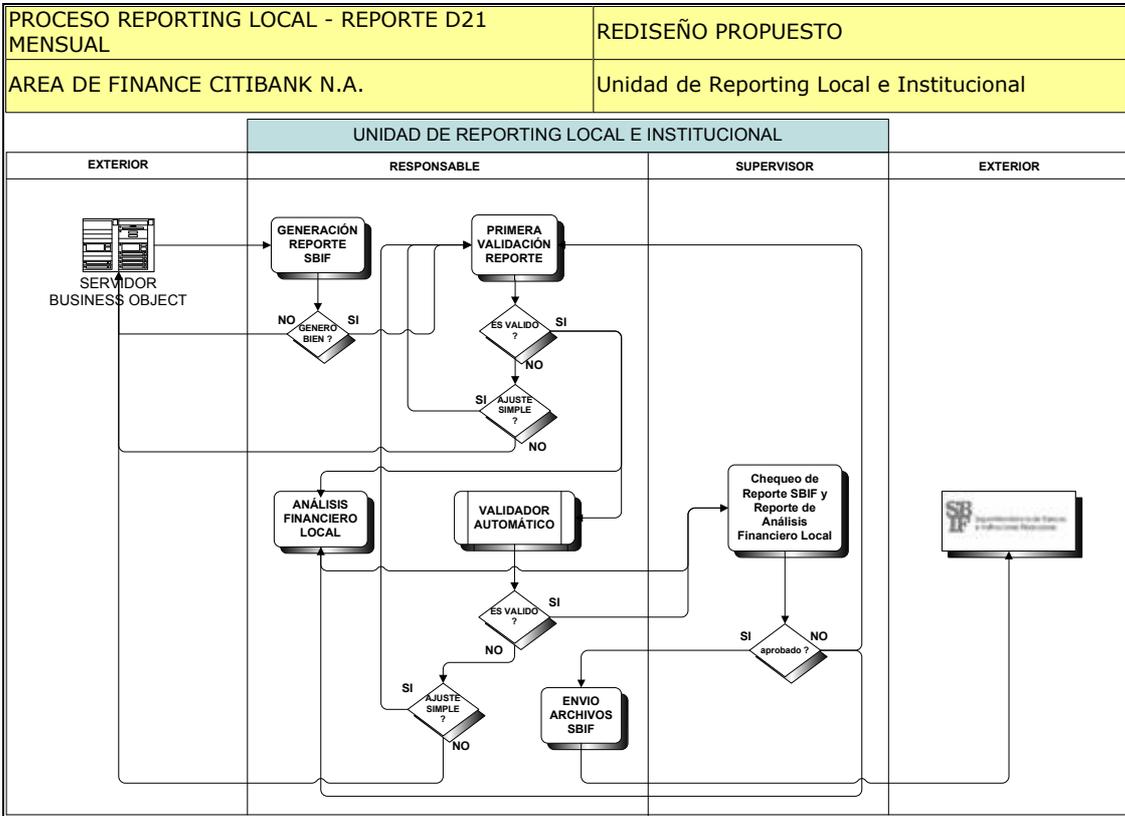
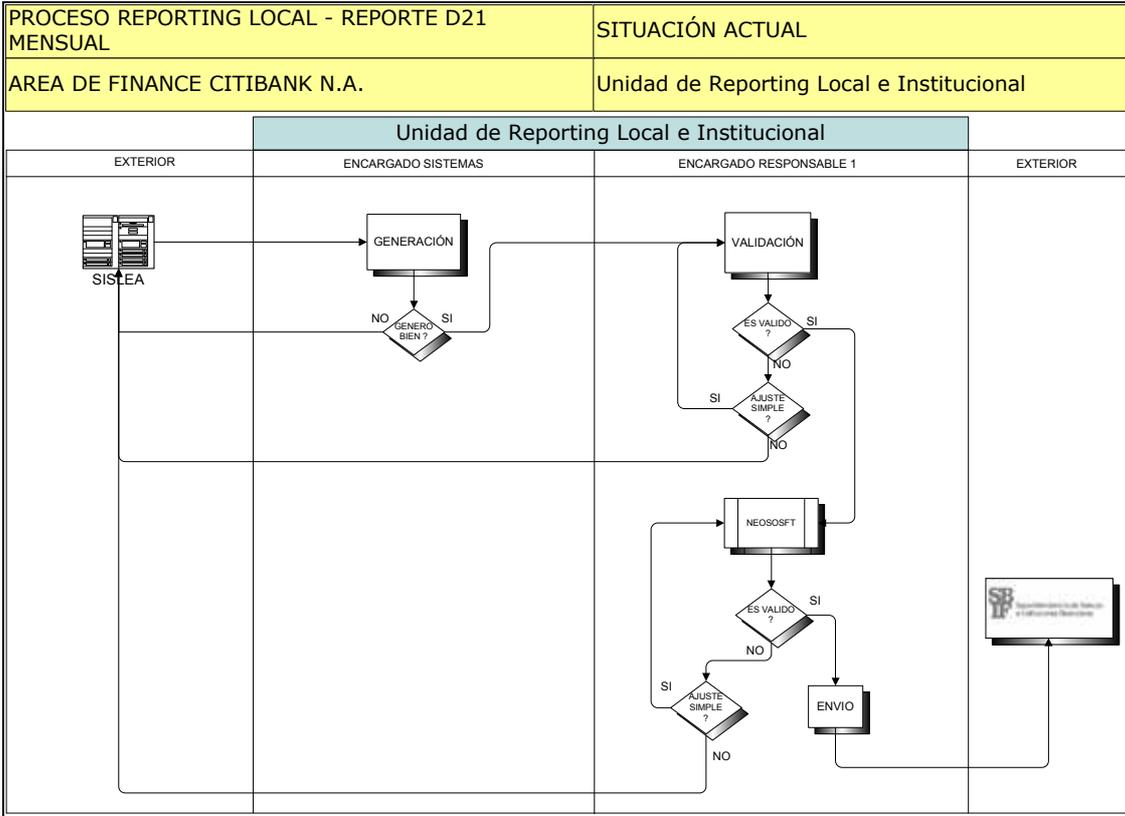


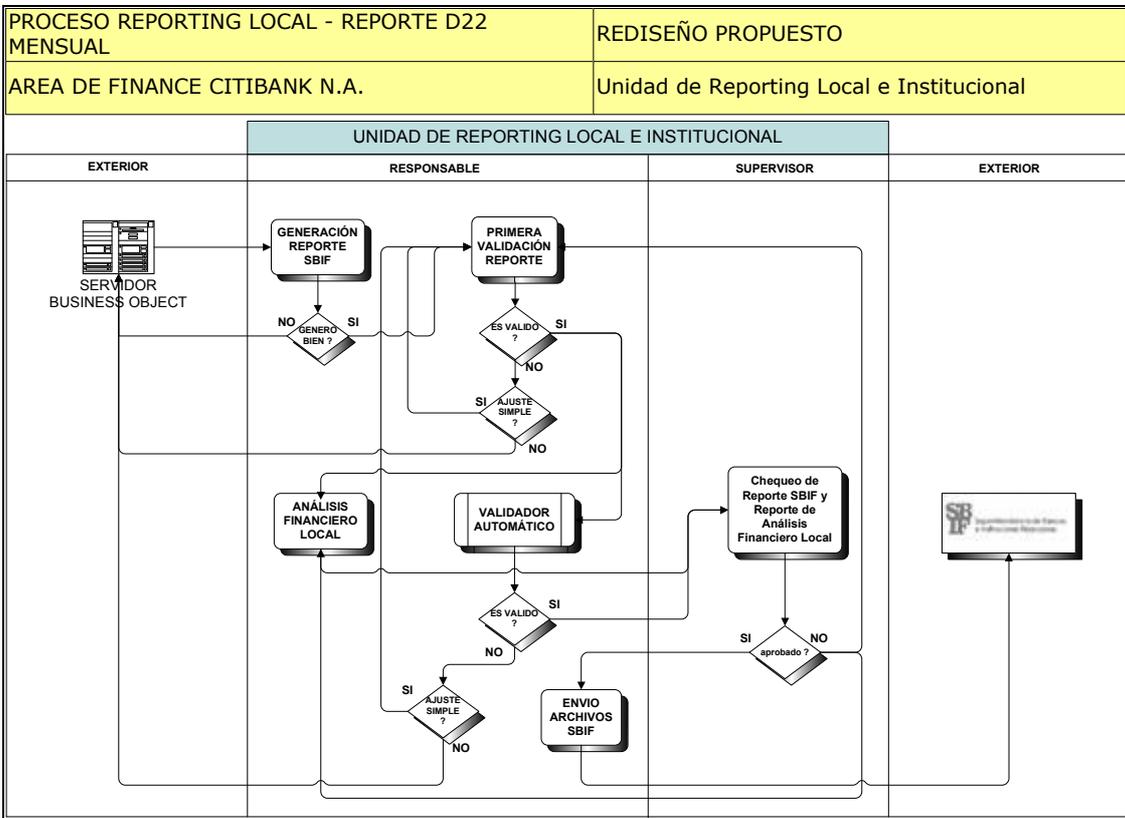
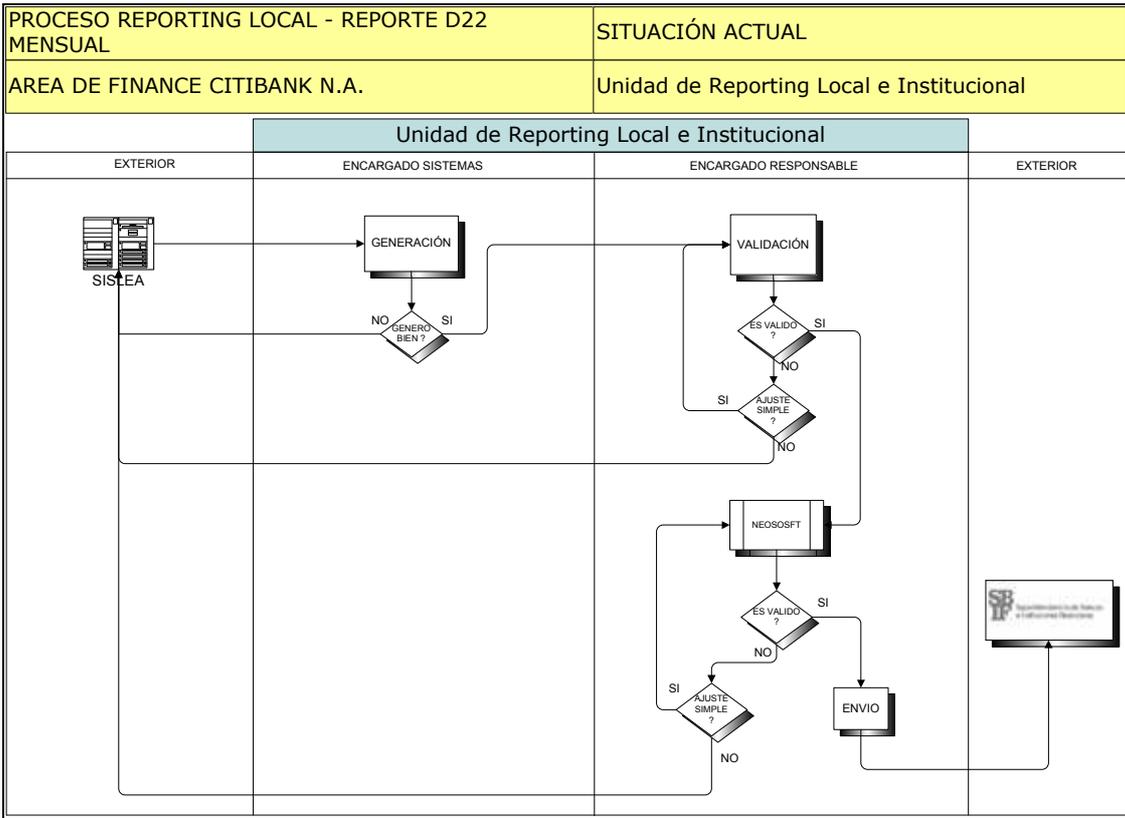


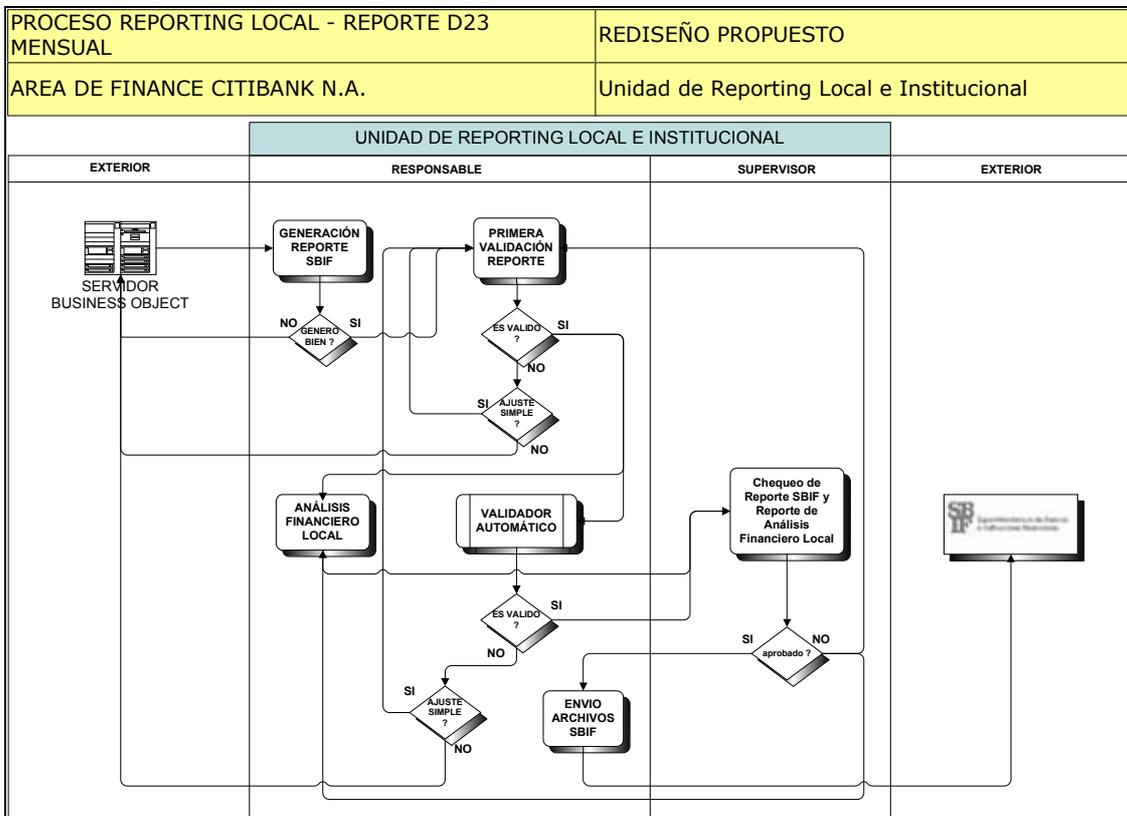
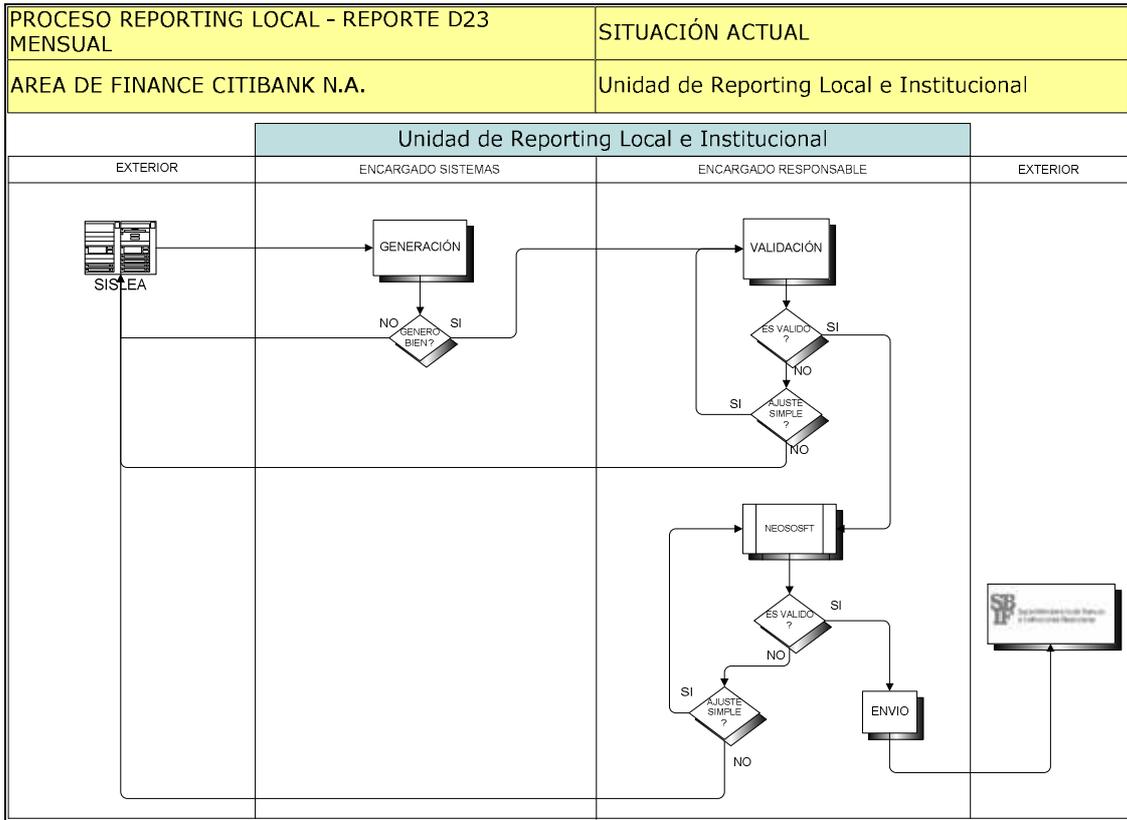


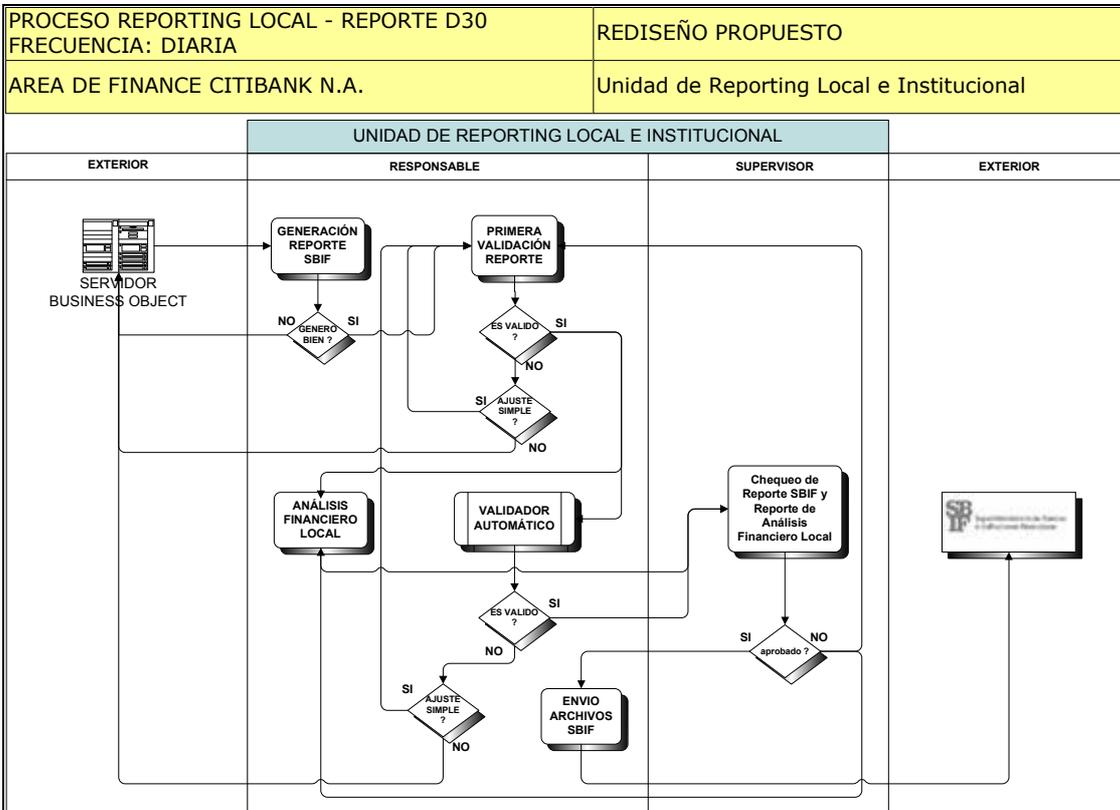
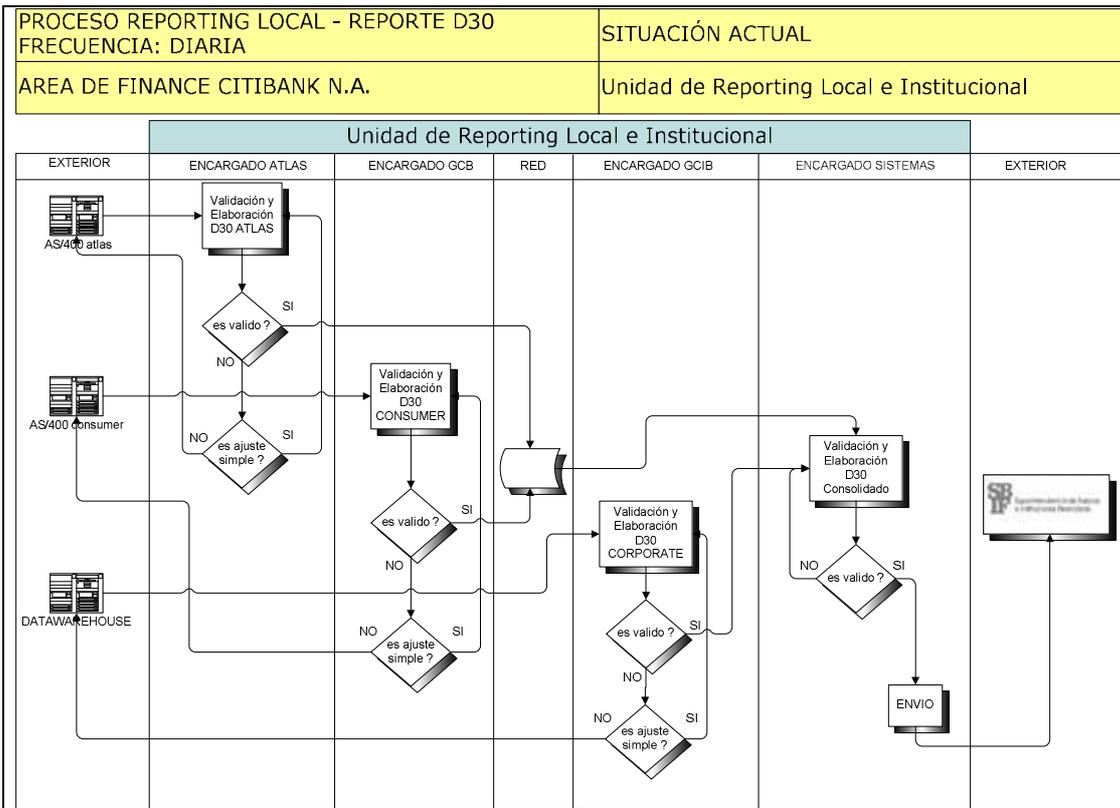


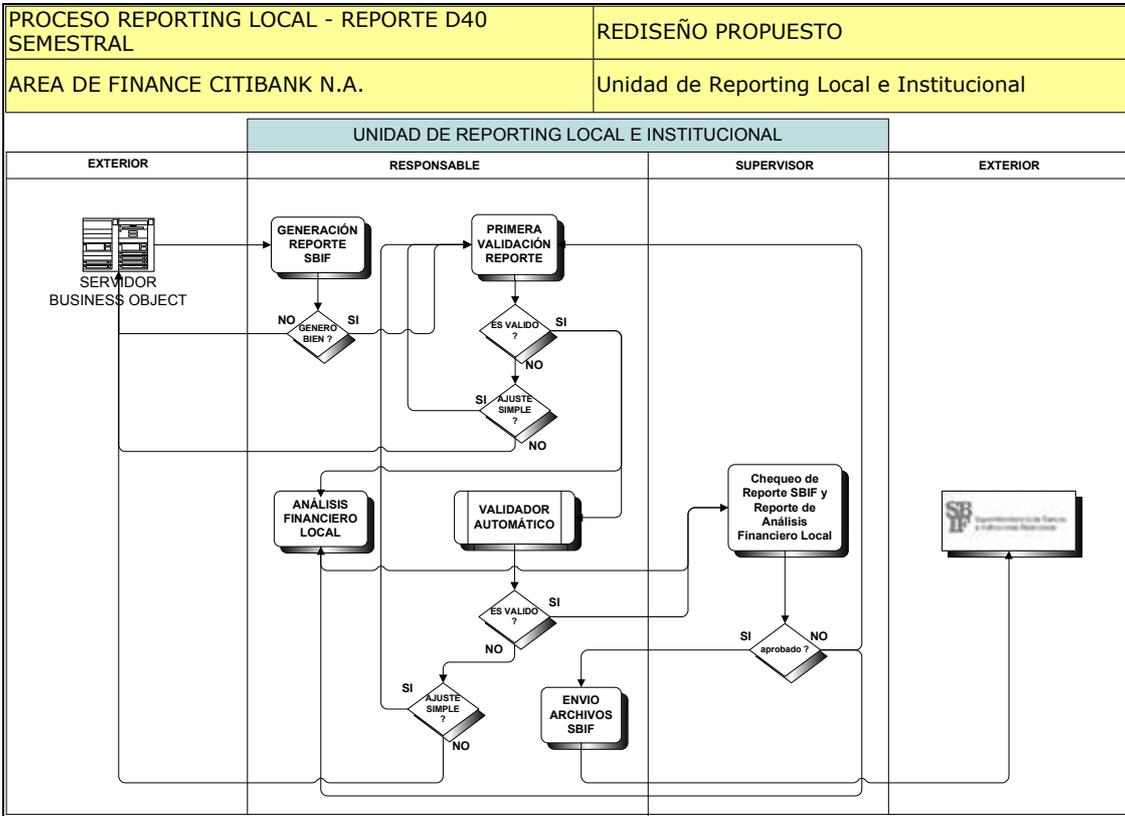
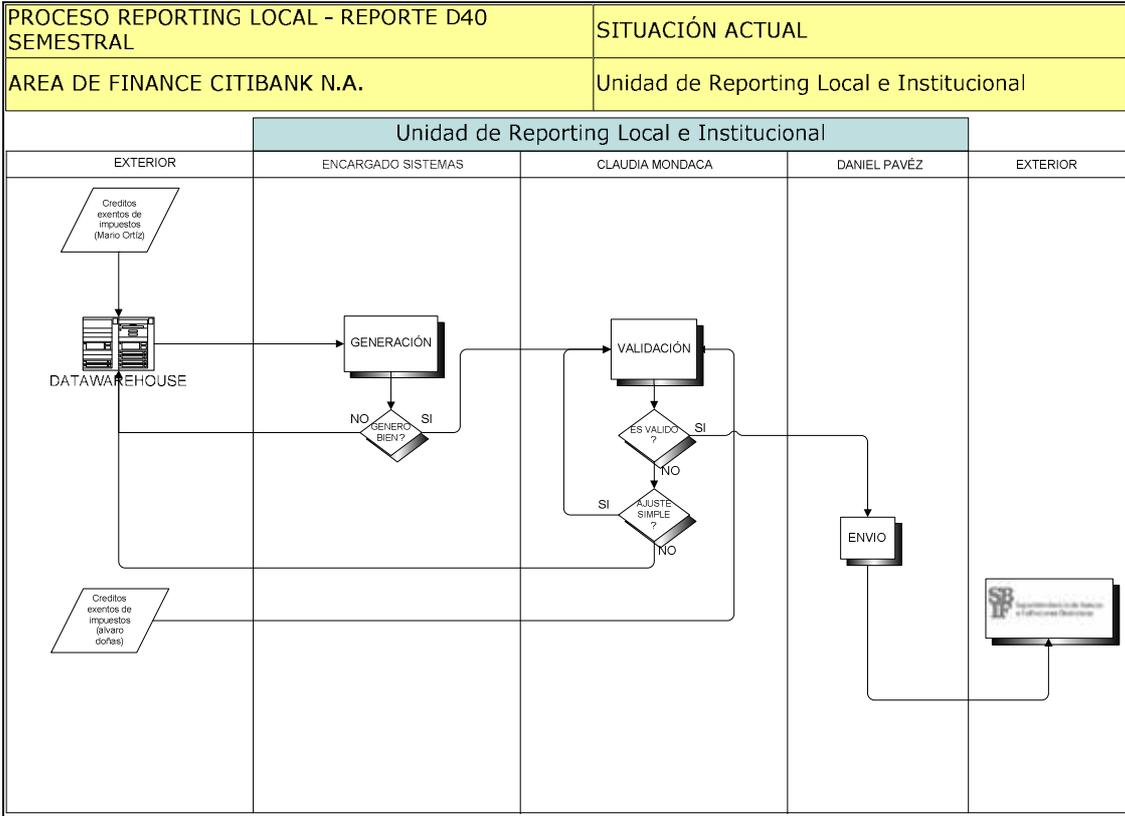


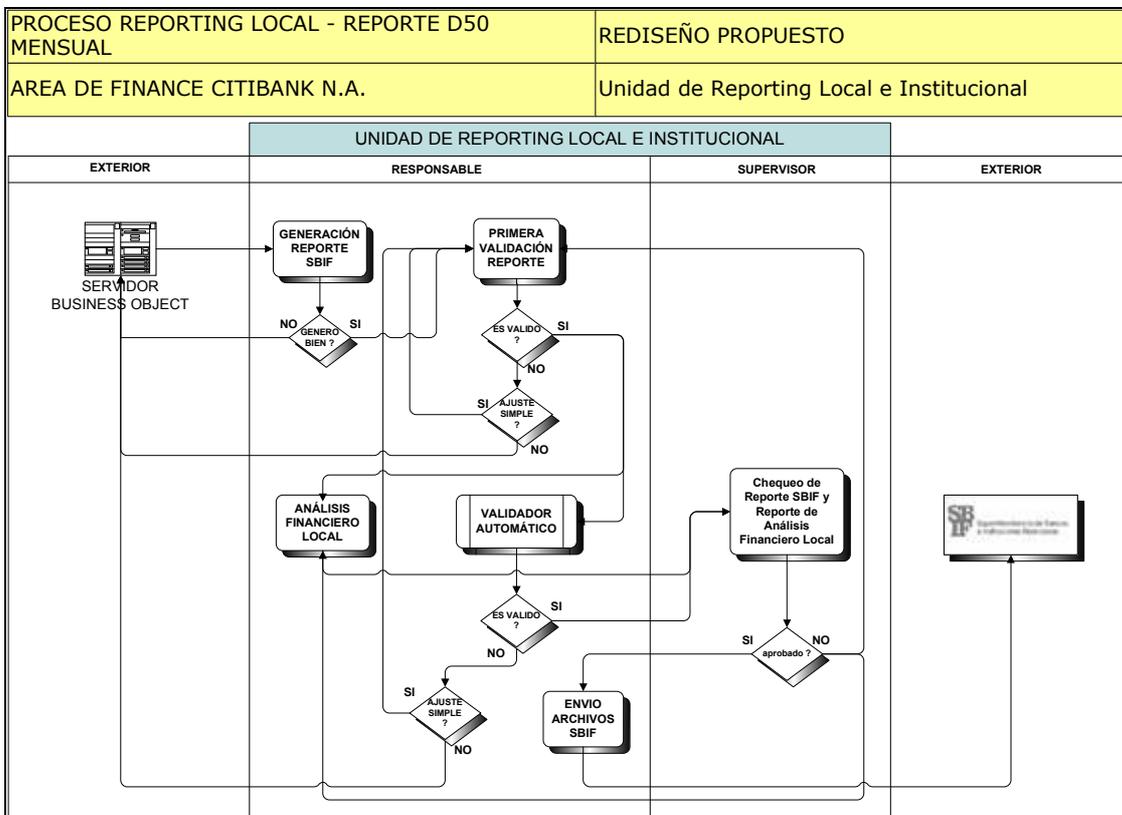
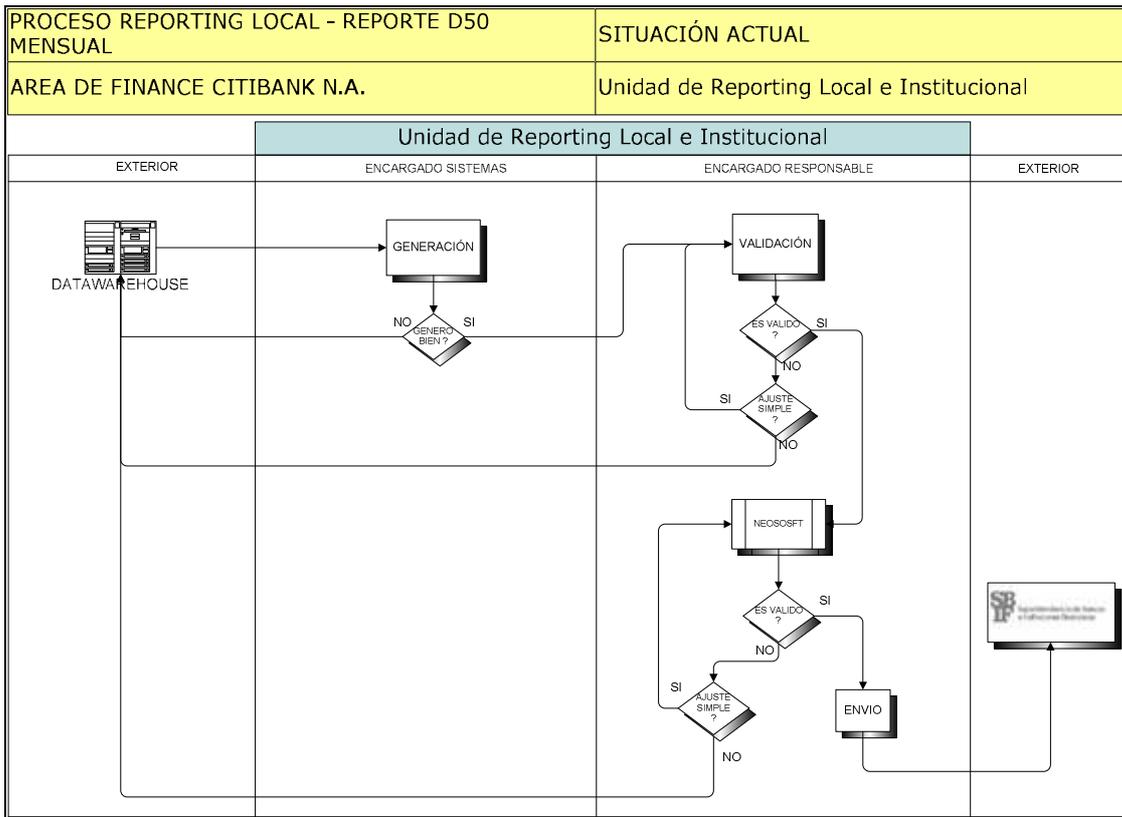




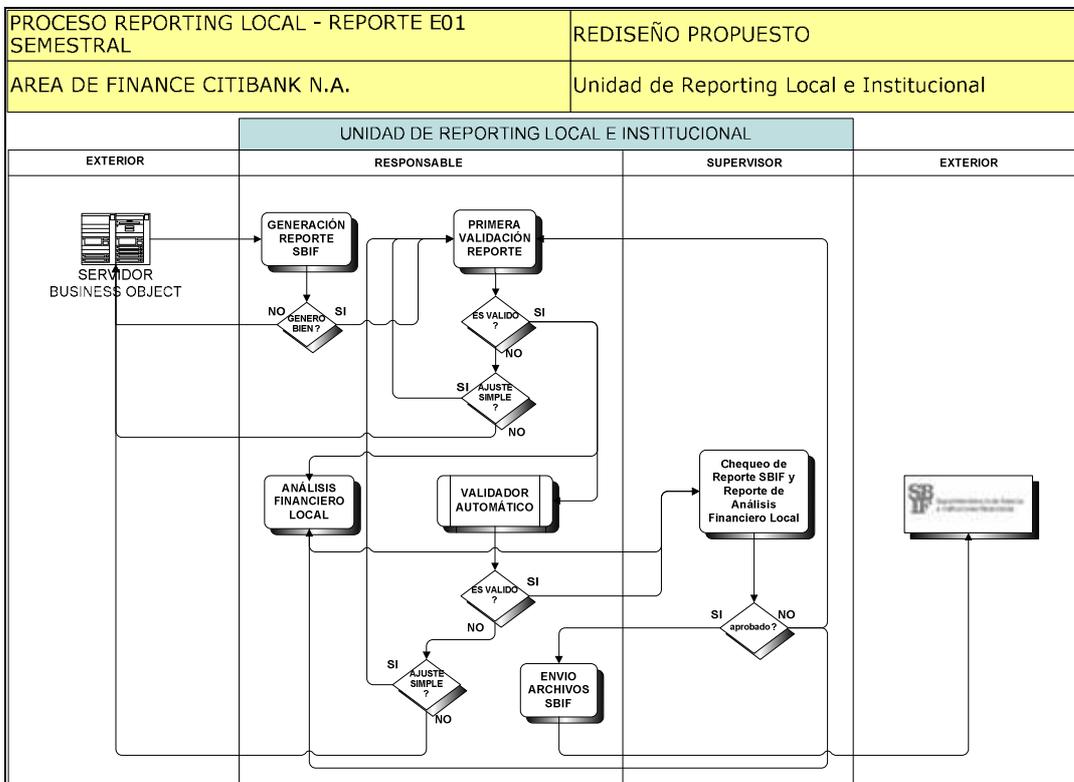
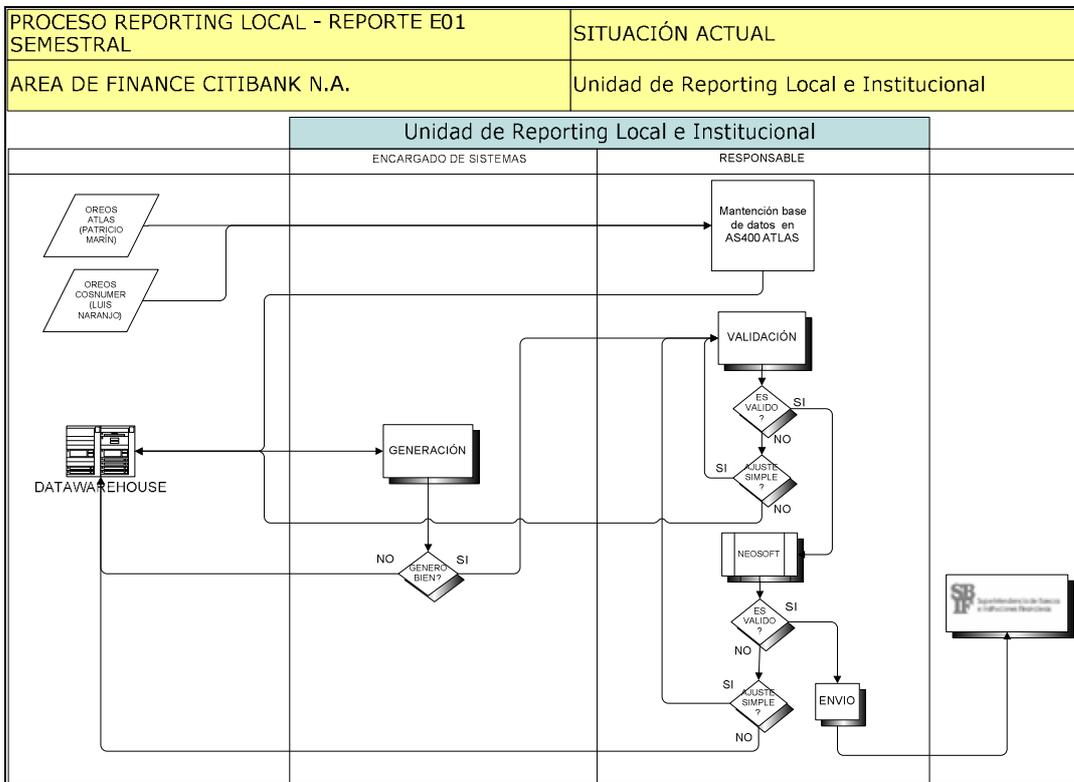


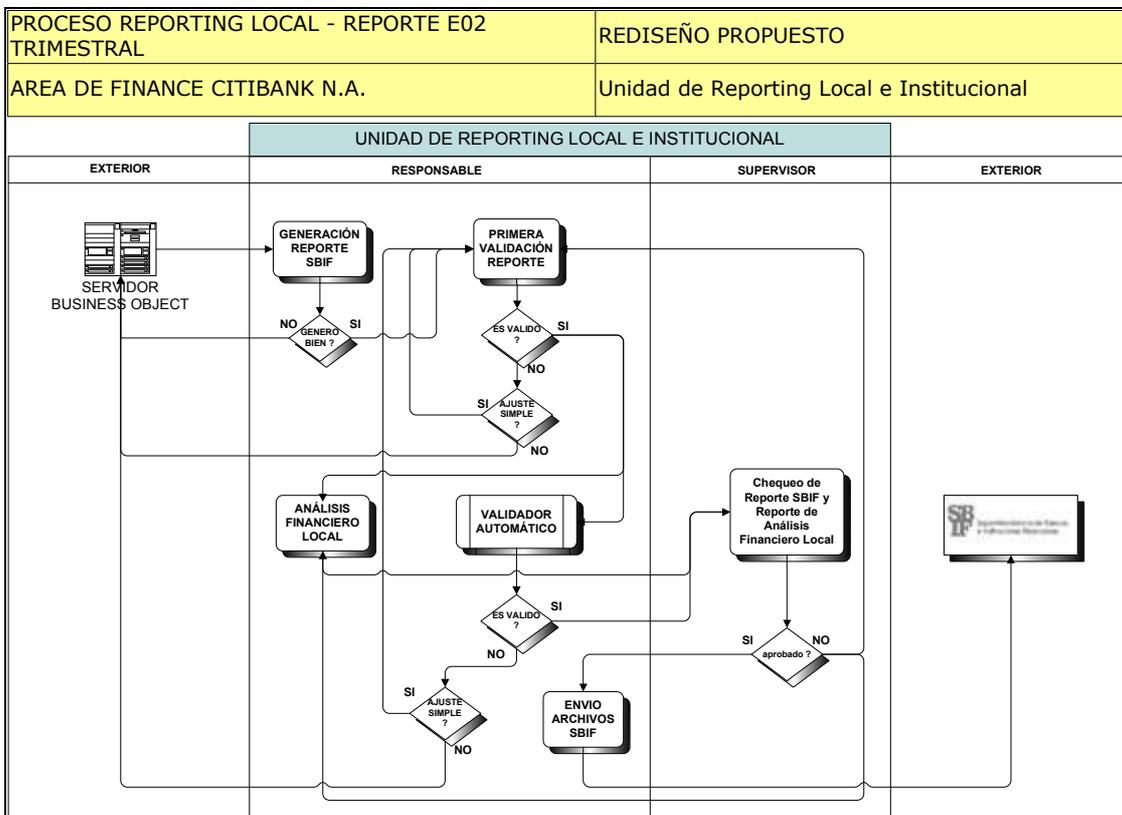
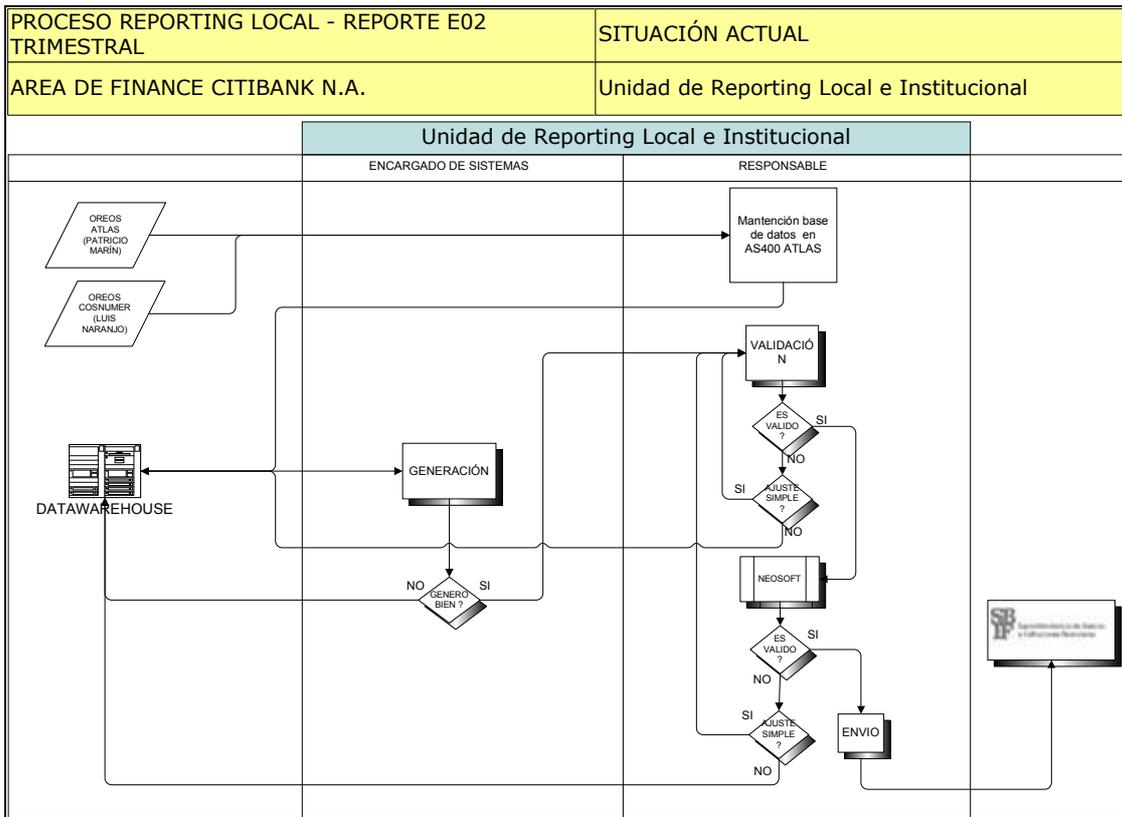


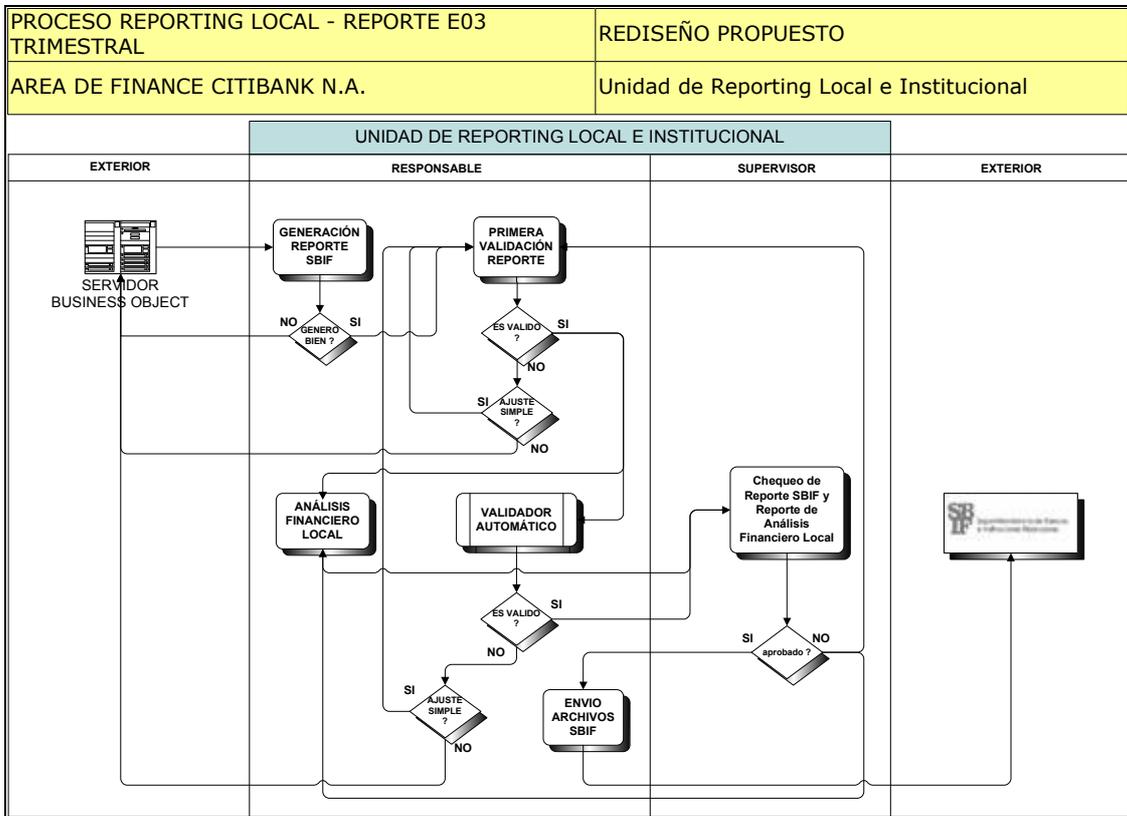
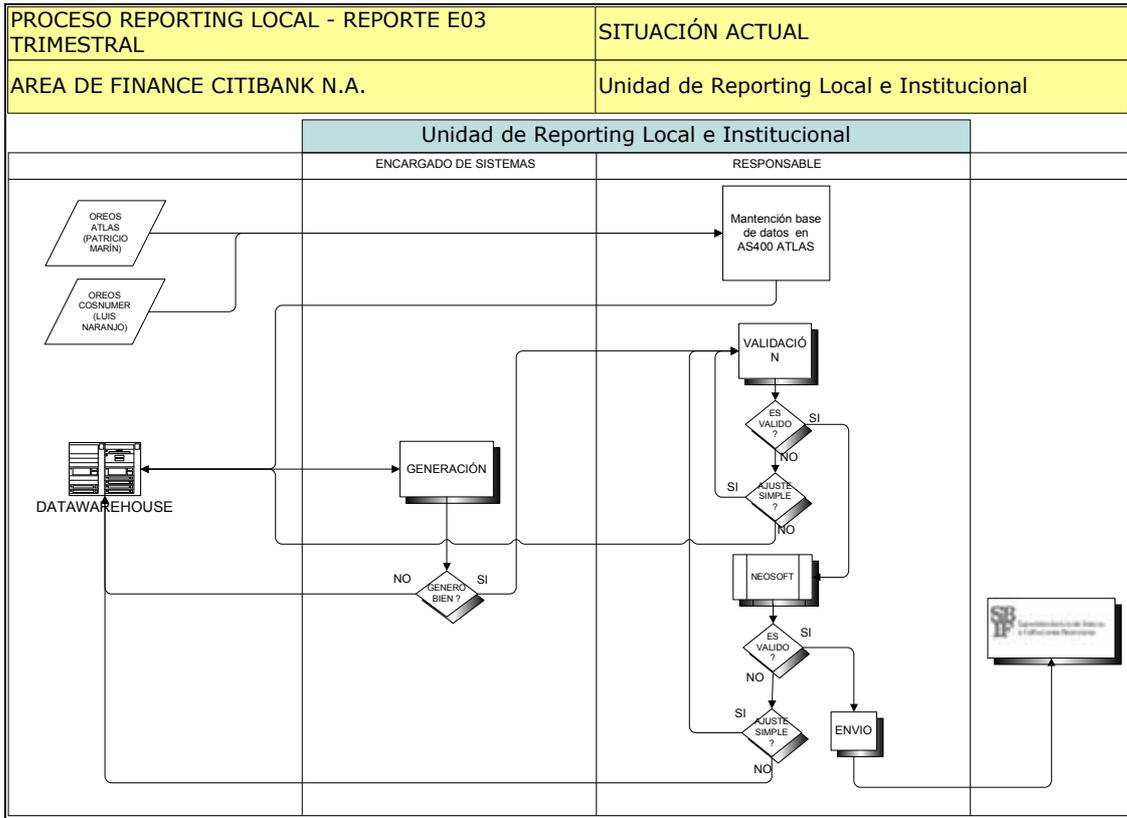


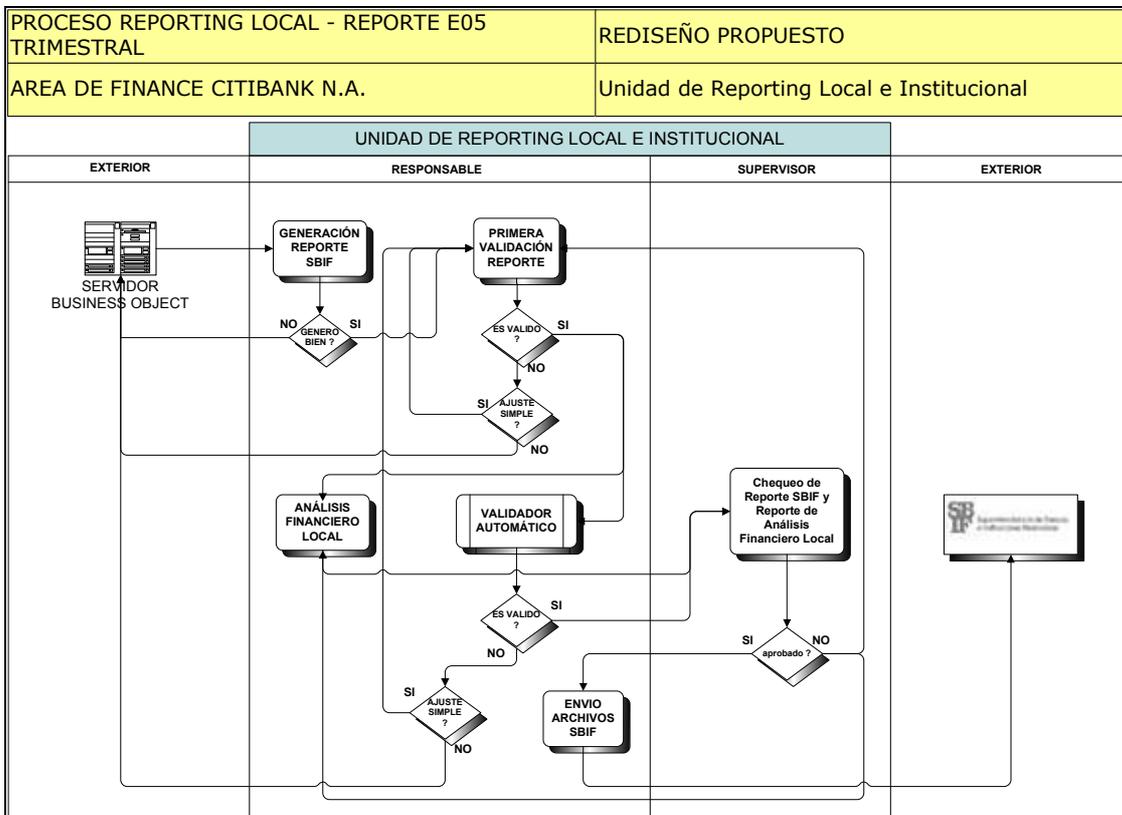
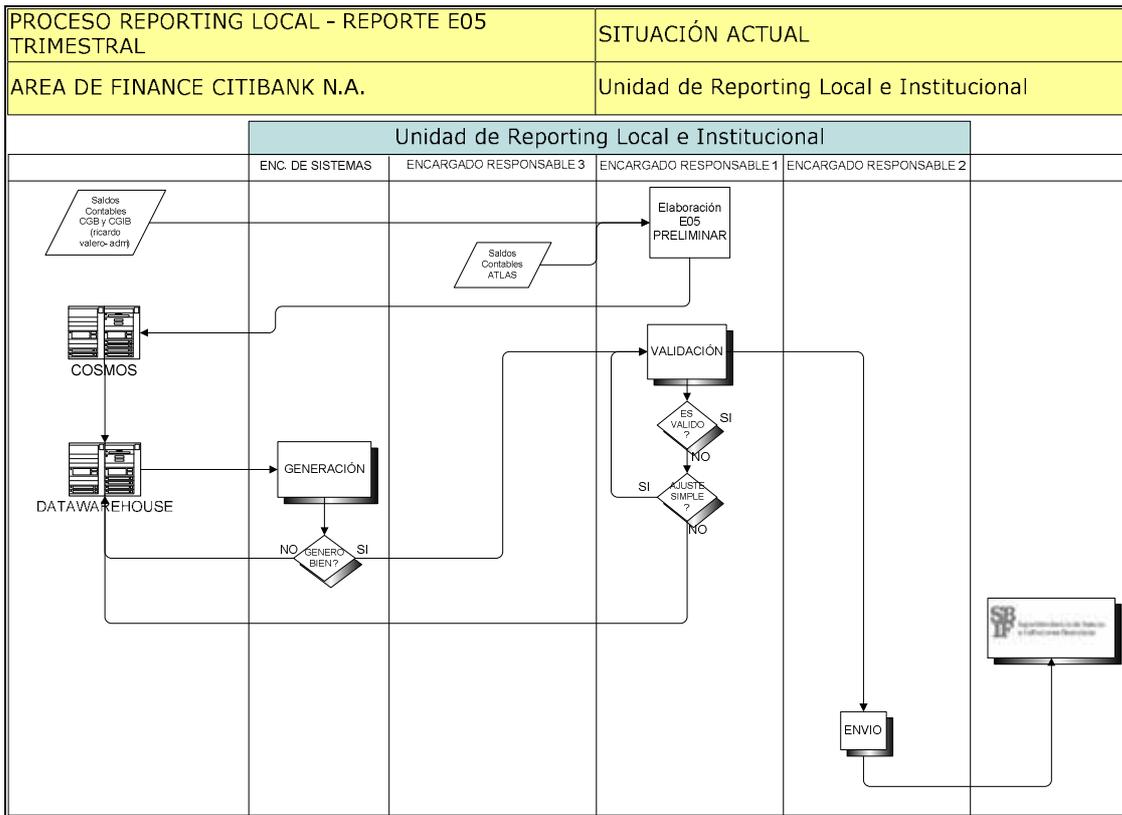


9.2.4 Diagramas Reportes Estadísticos

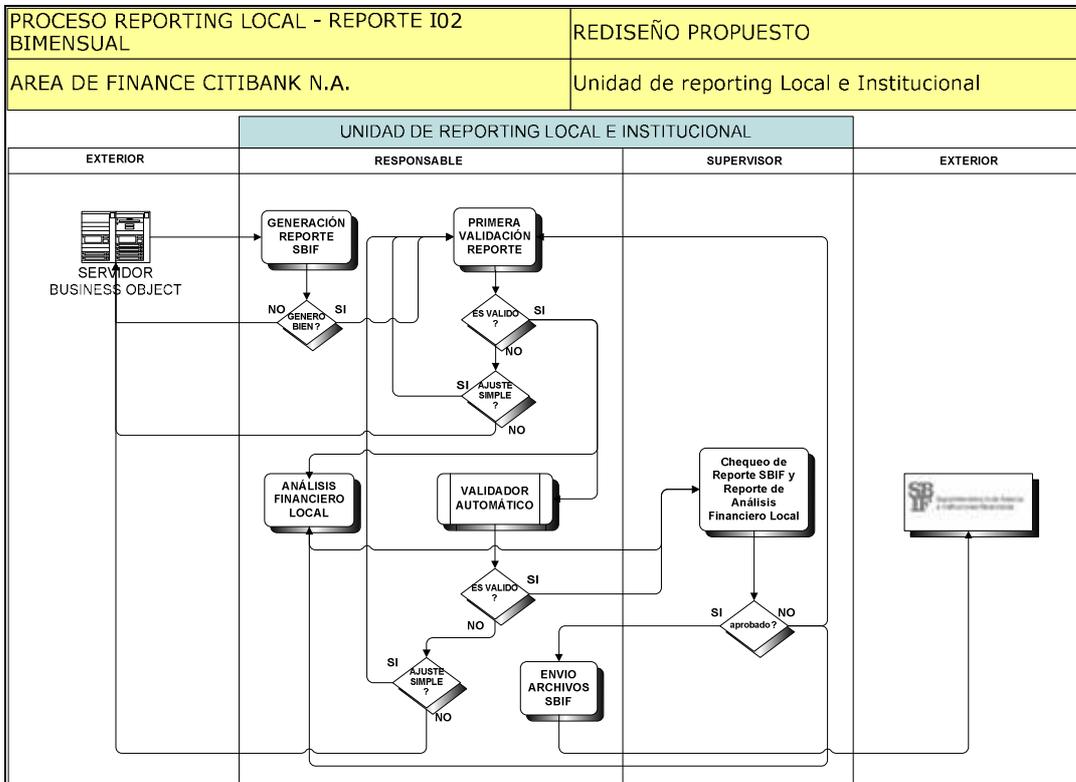
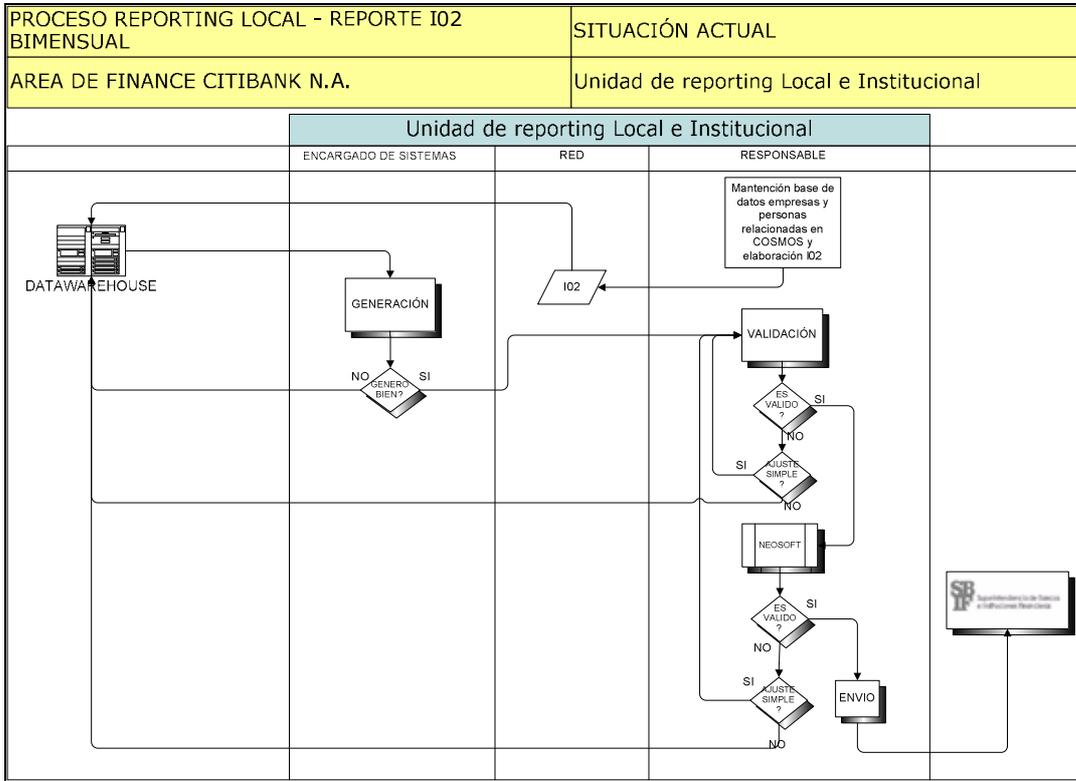


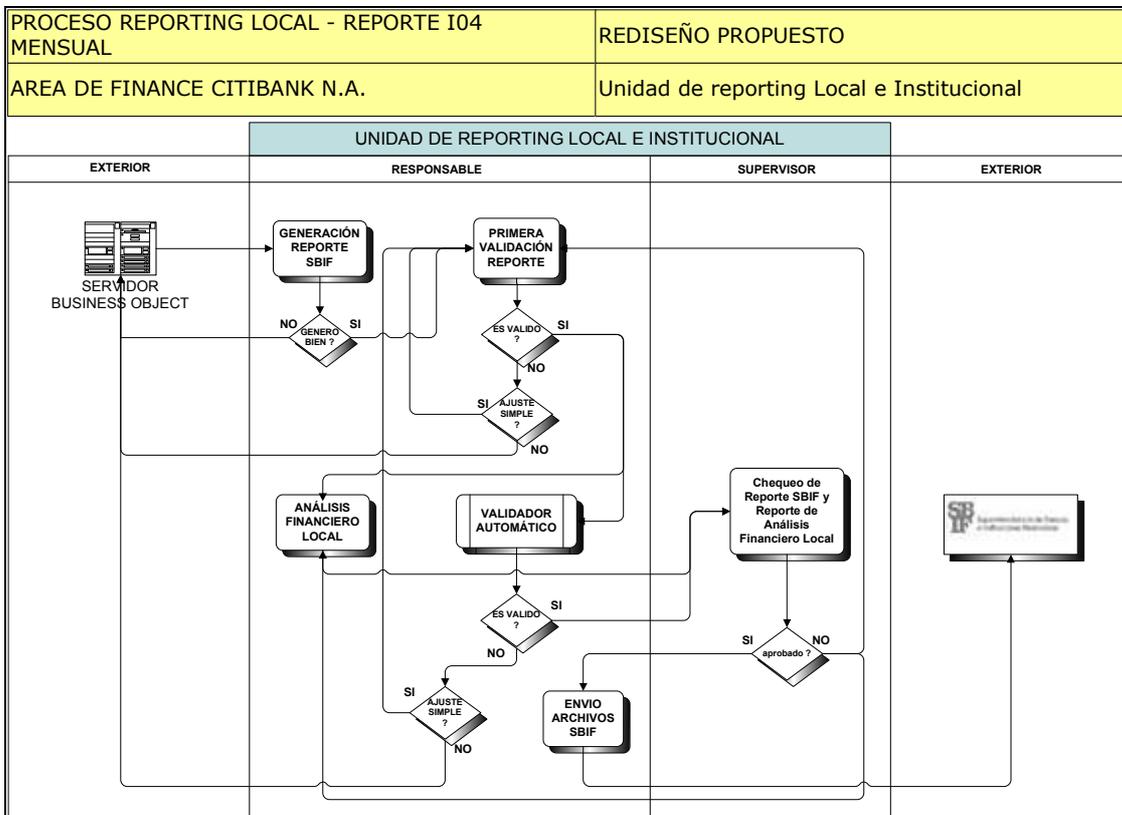
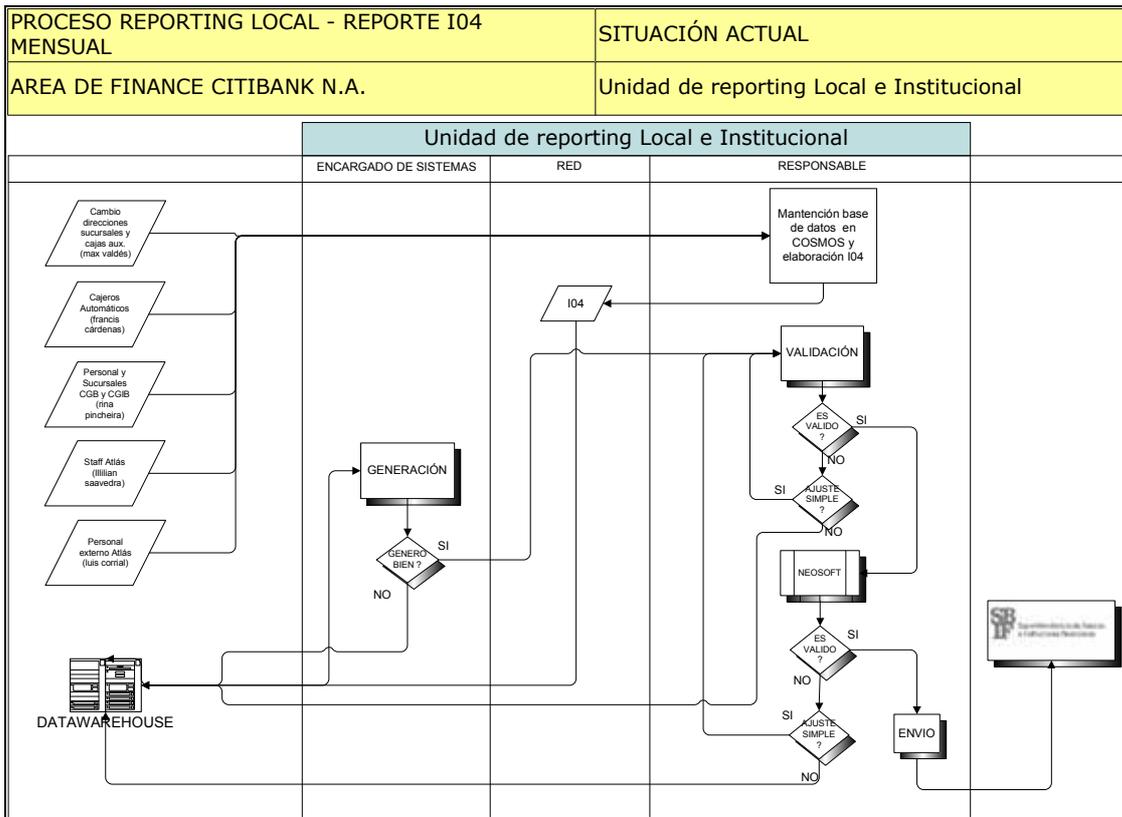


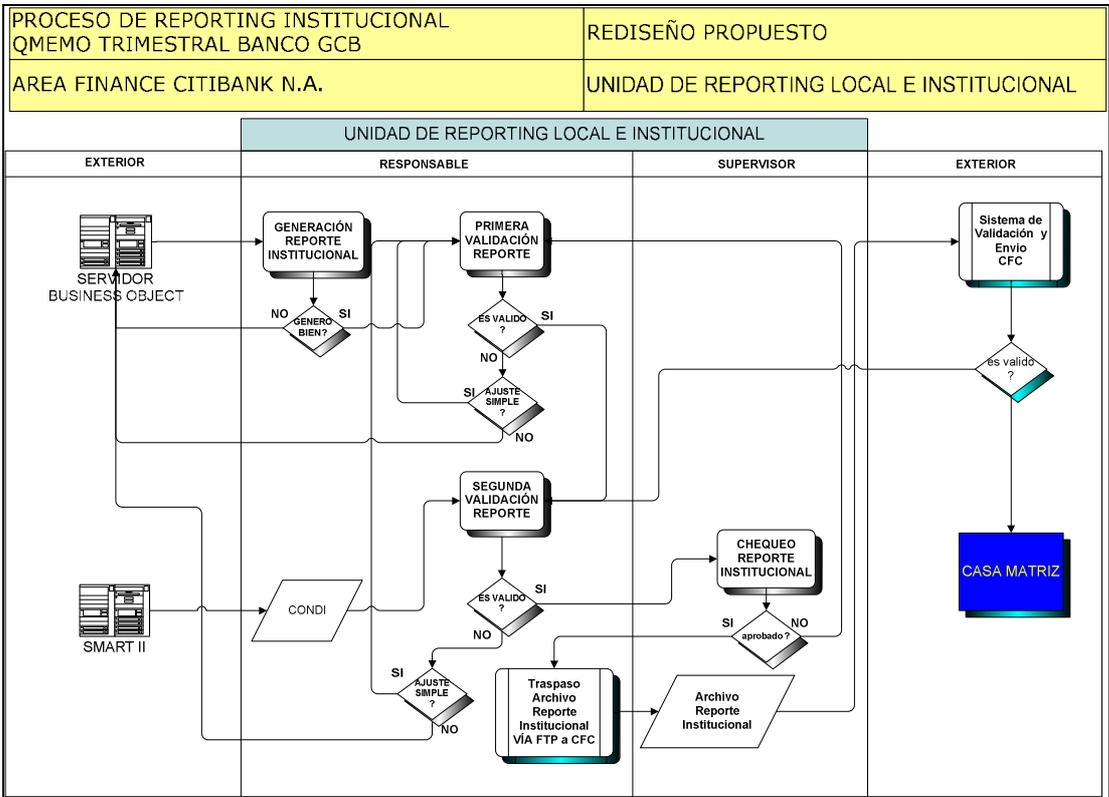
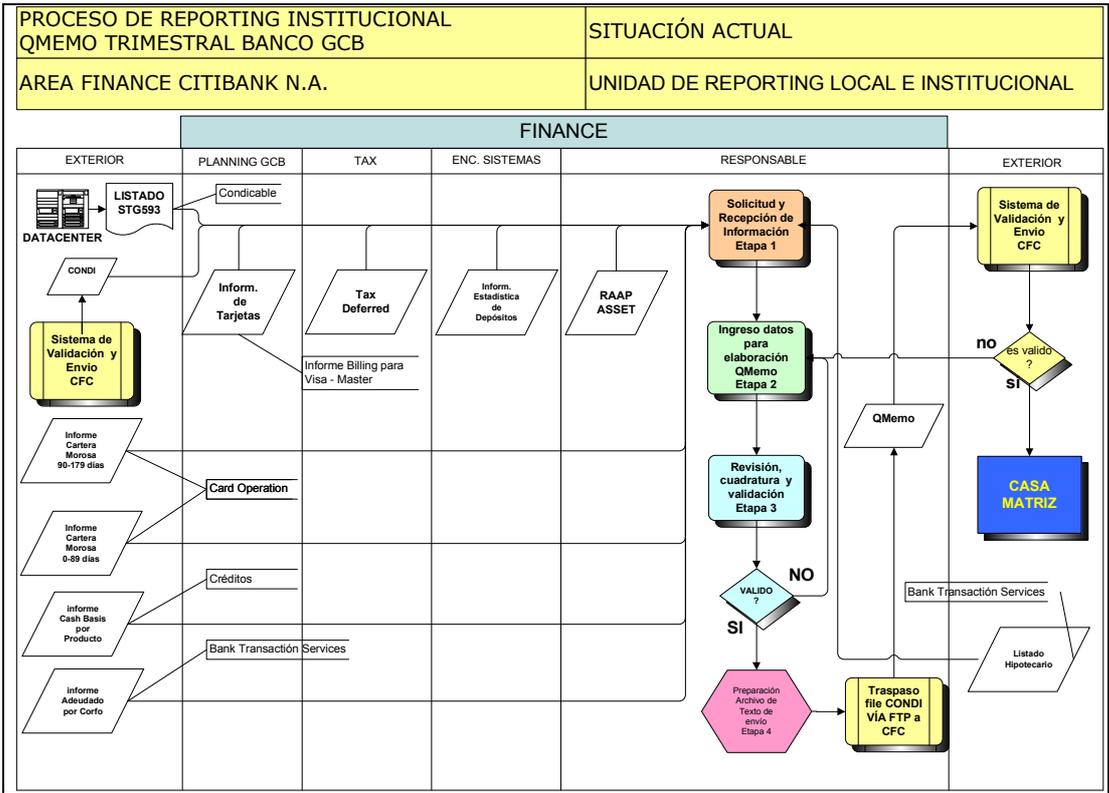


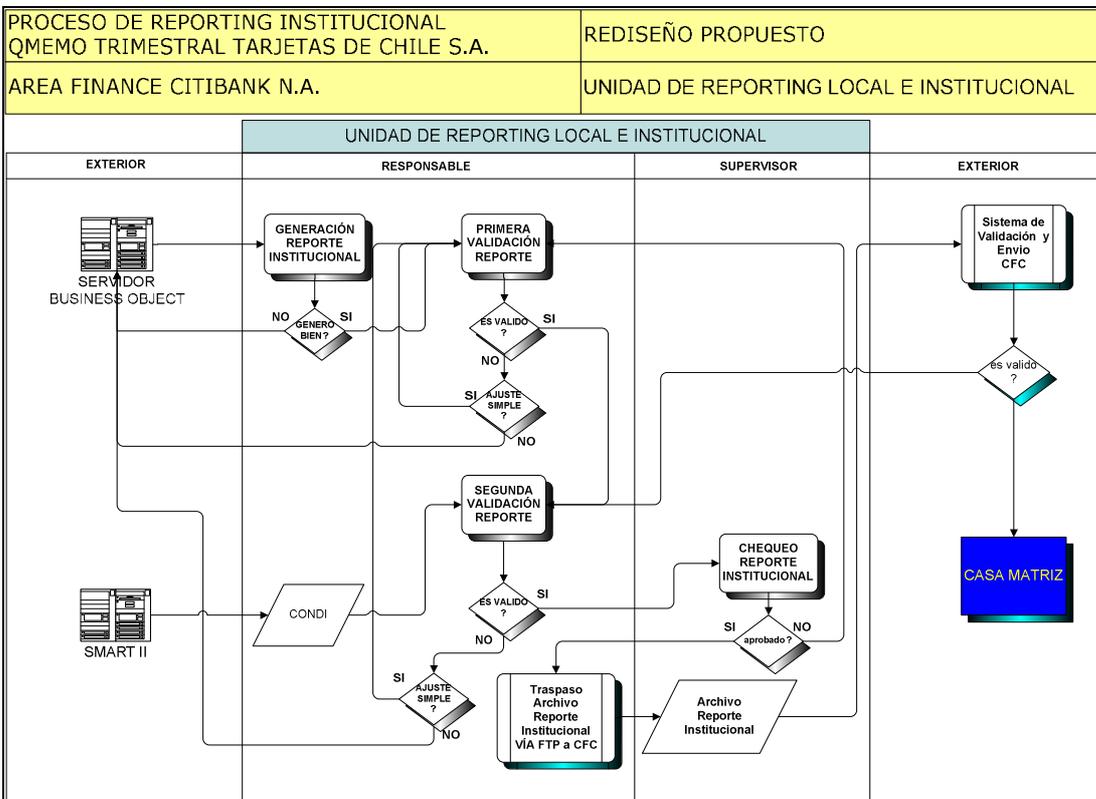
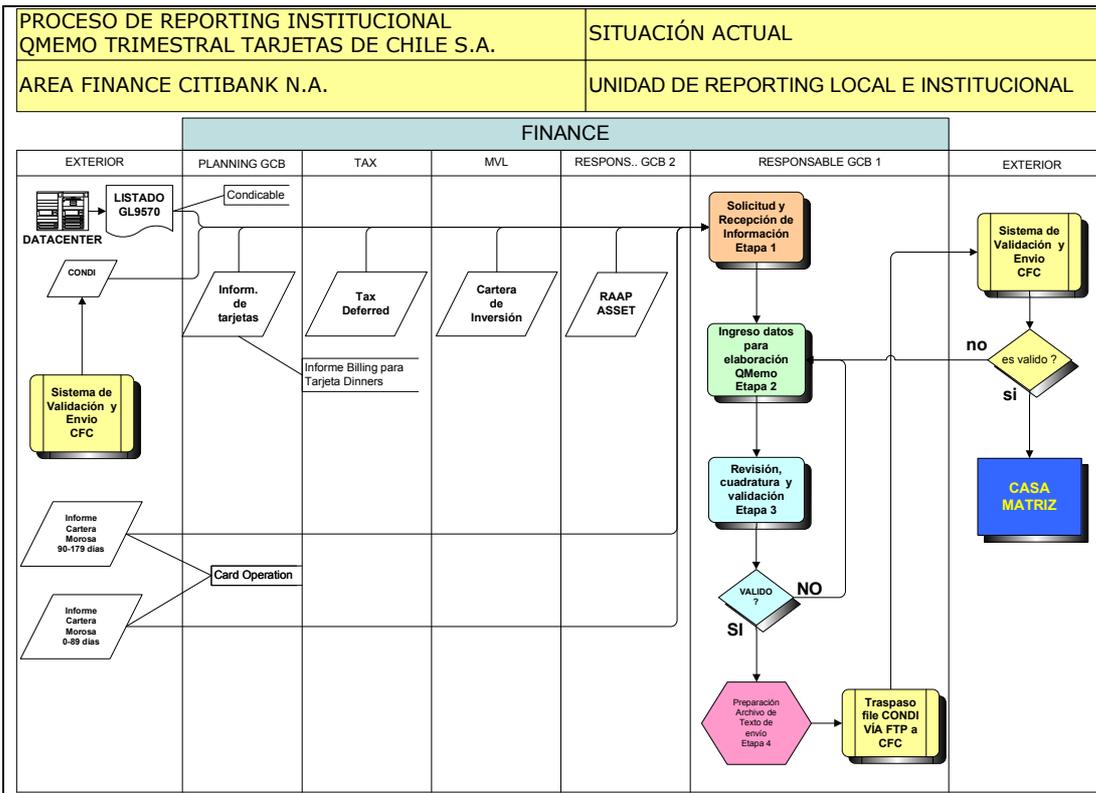


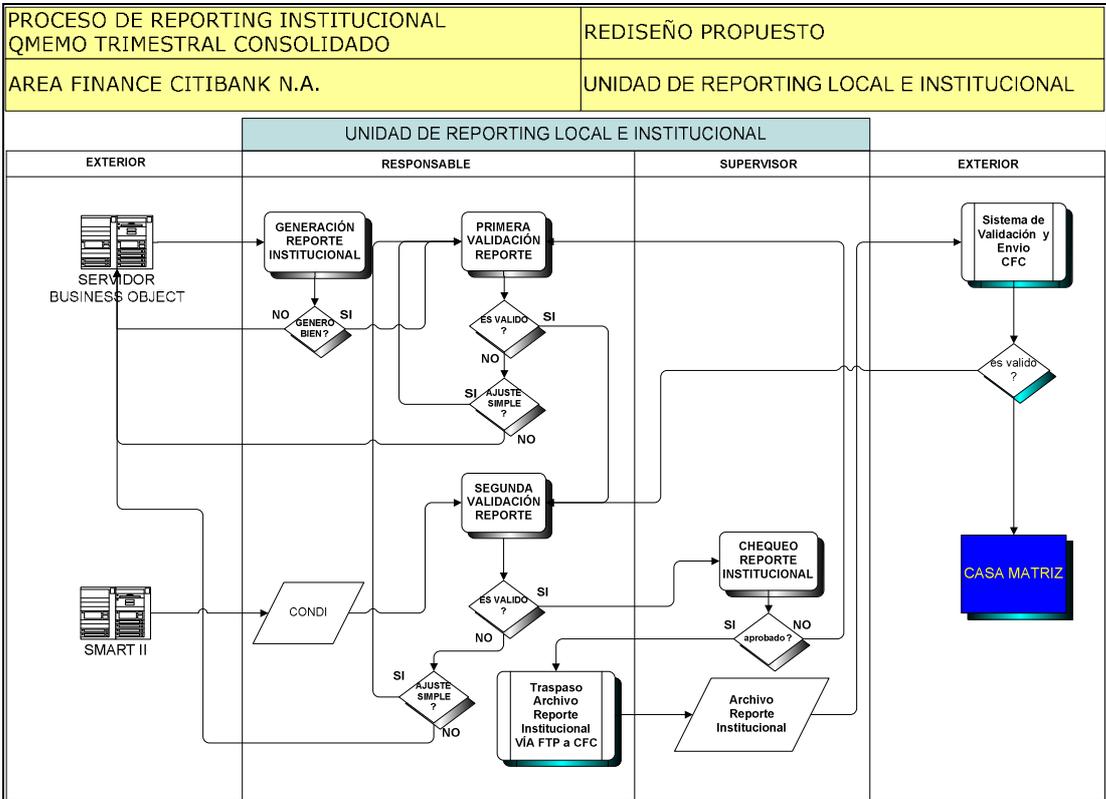
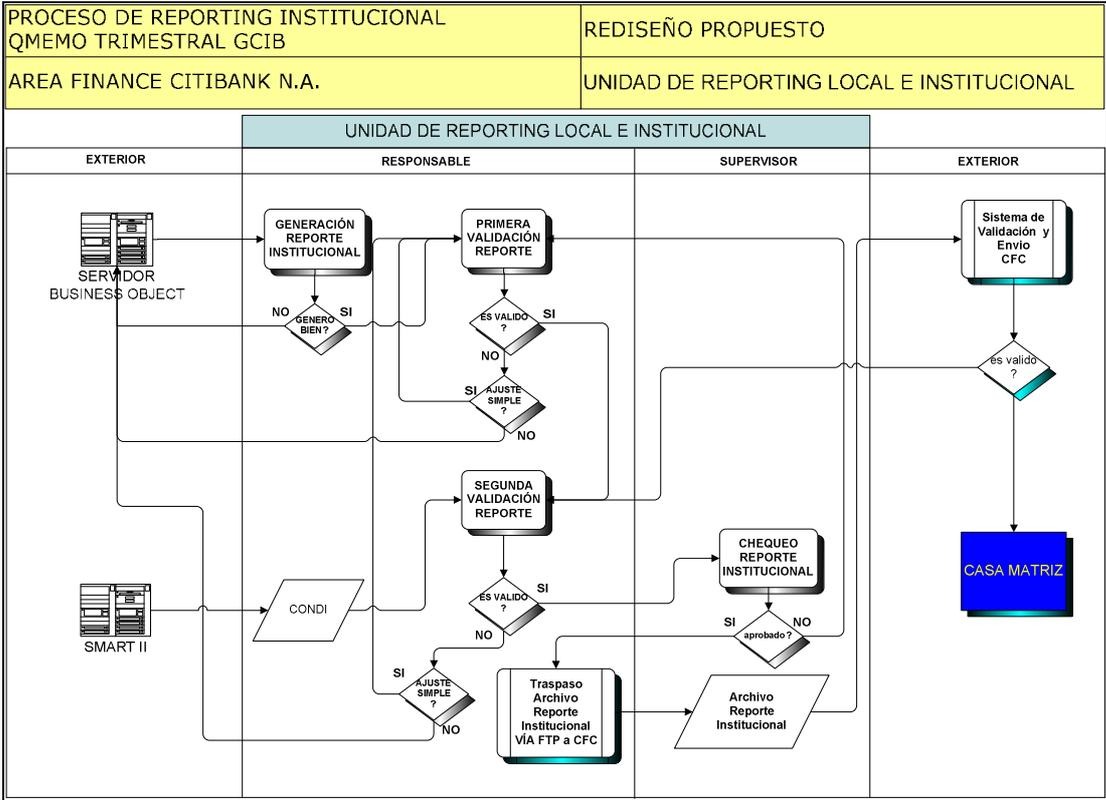
9.2.5 Diagramas Reportes Institucionales

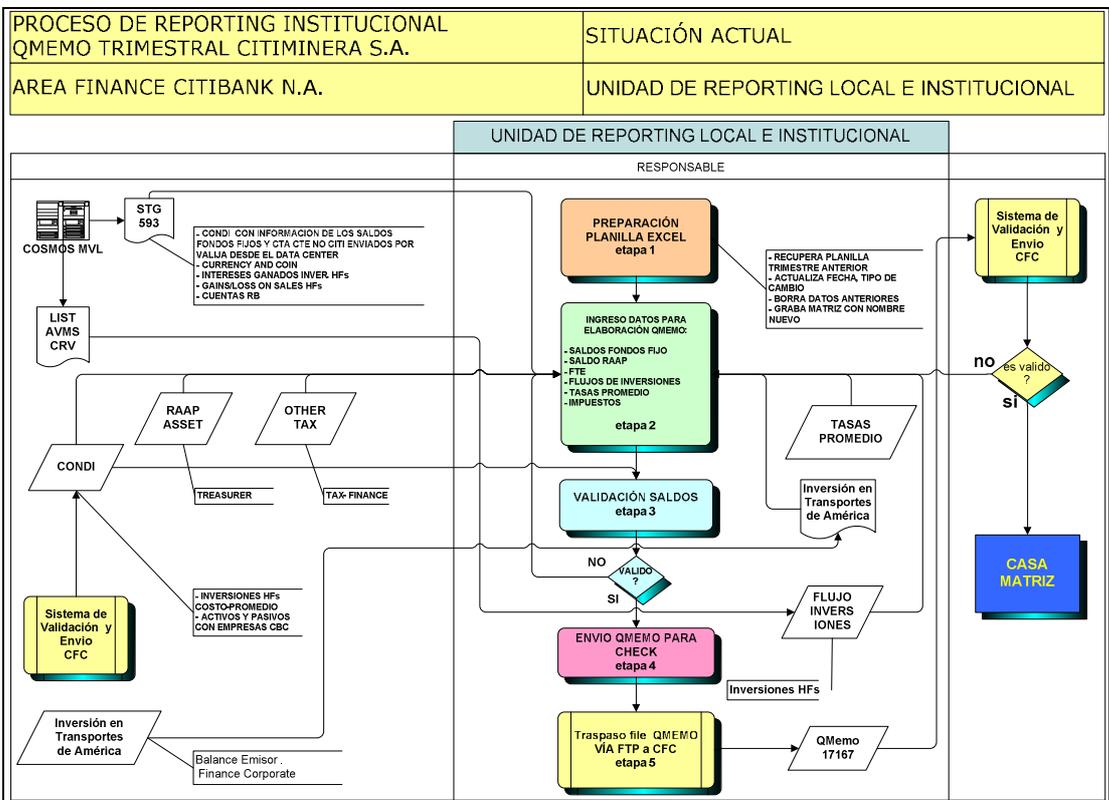
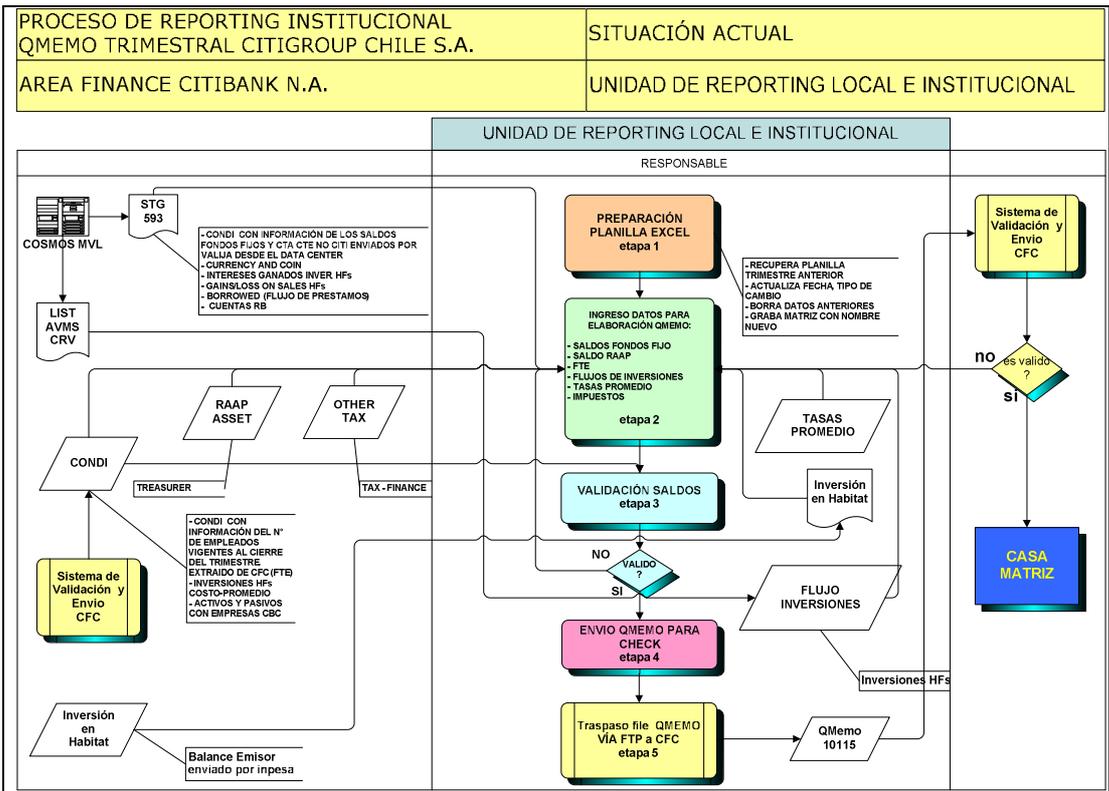


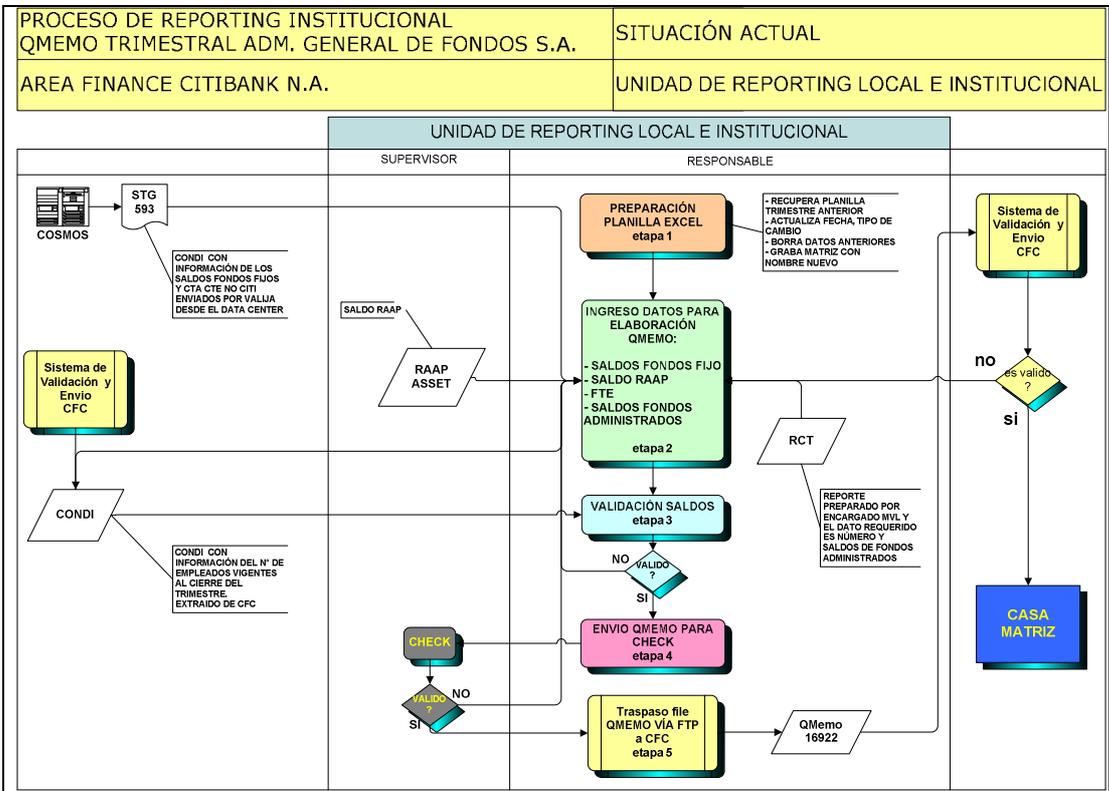
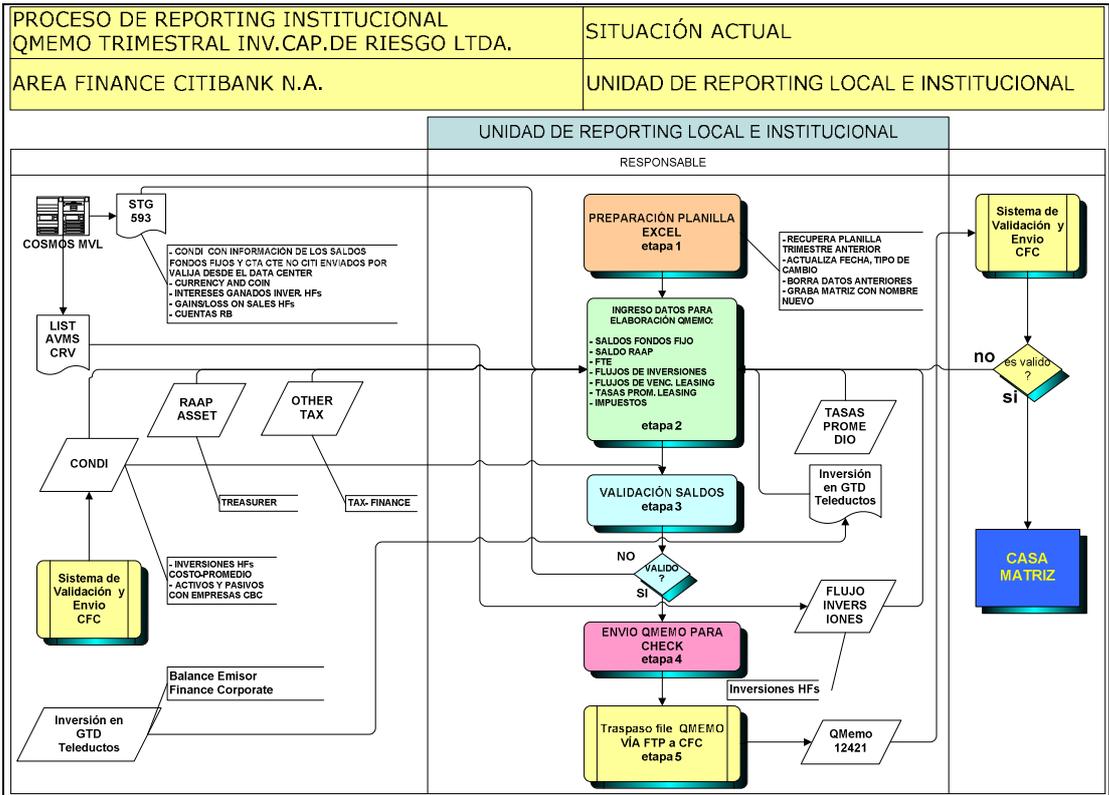


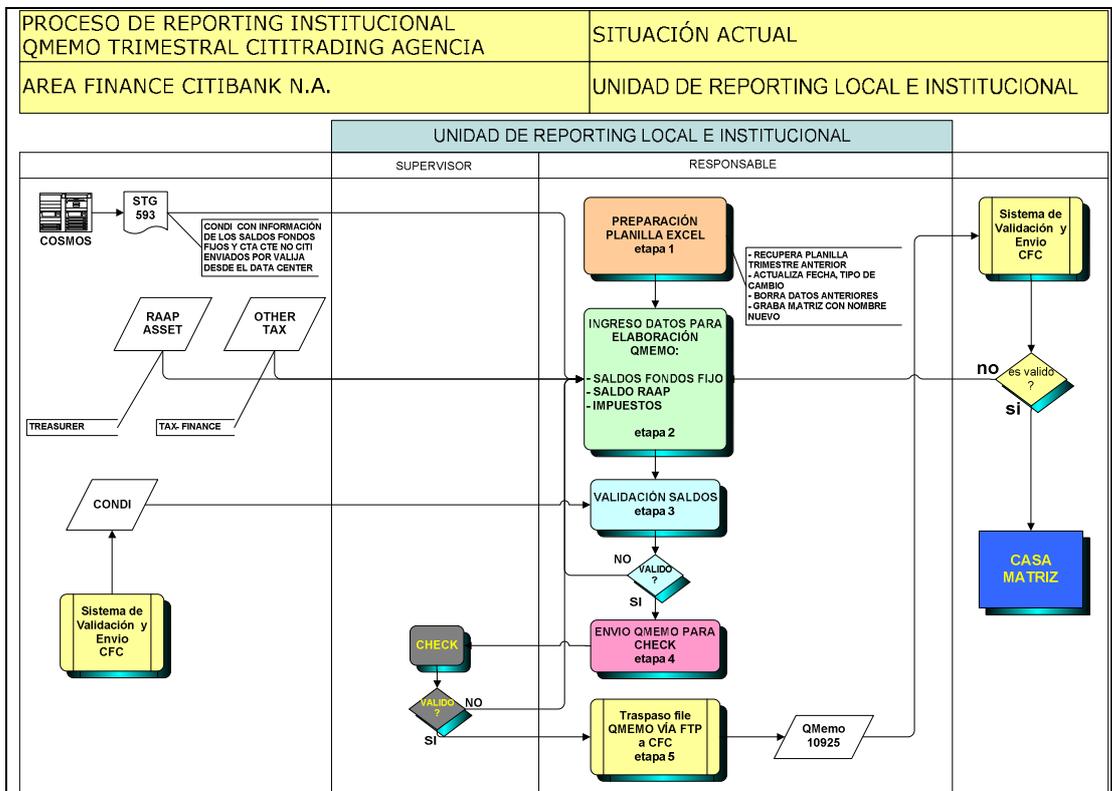
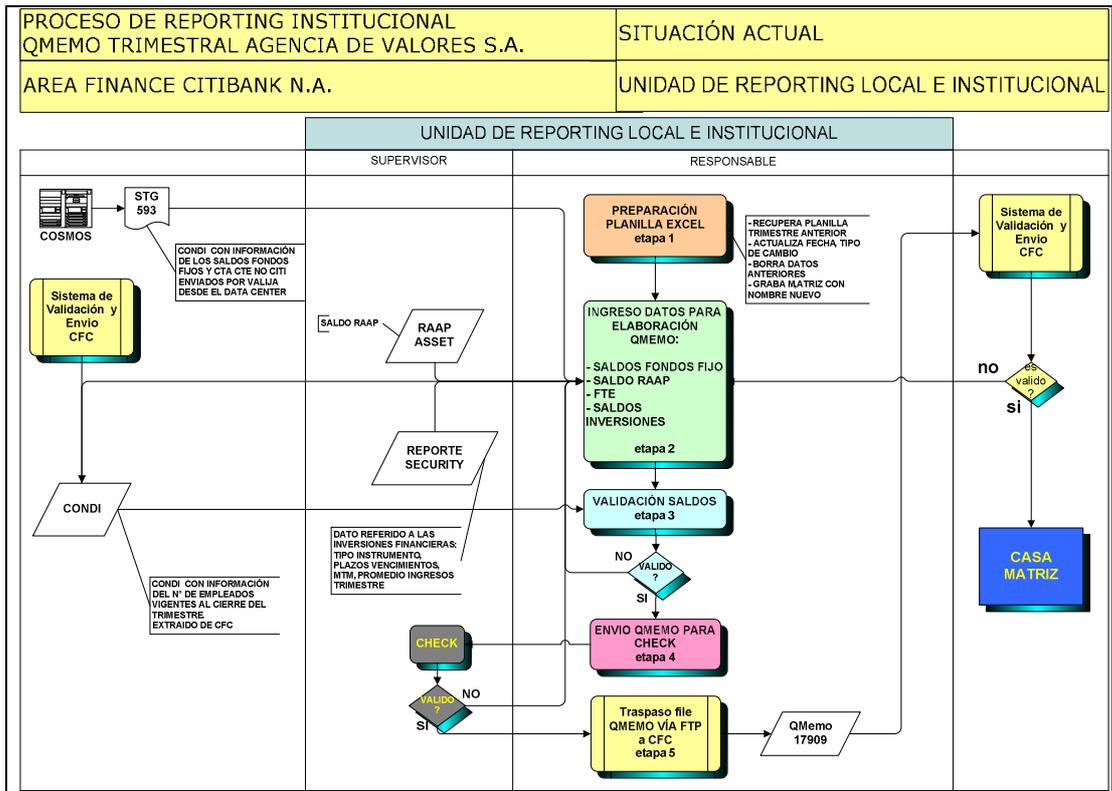


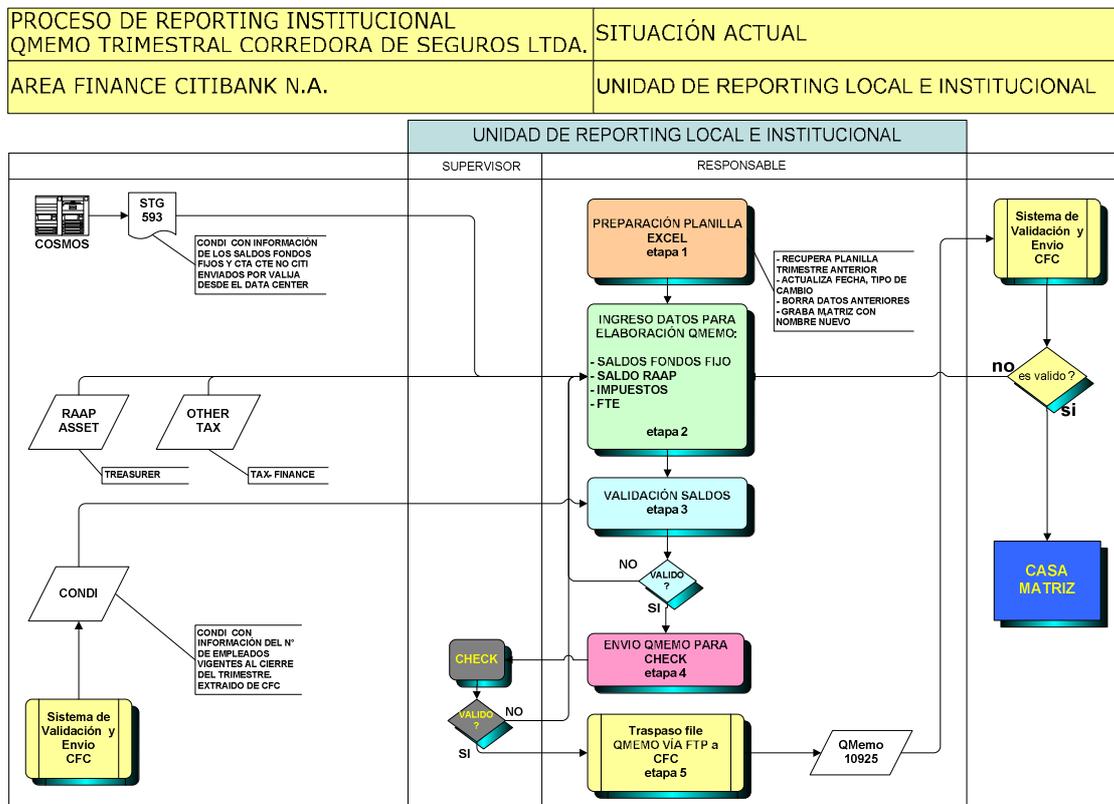
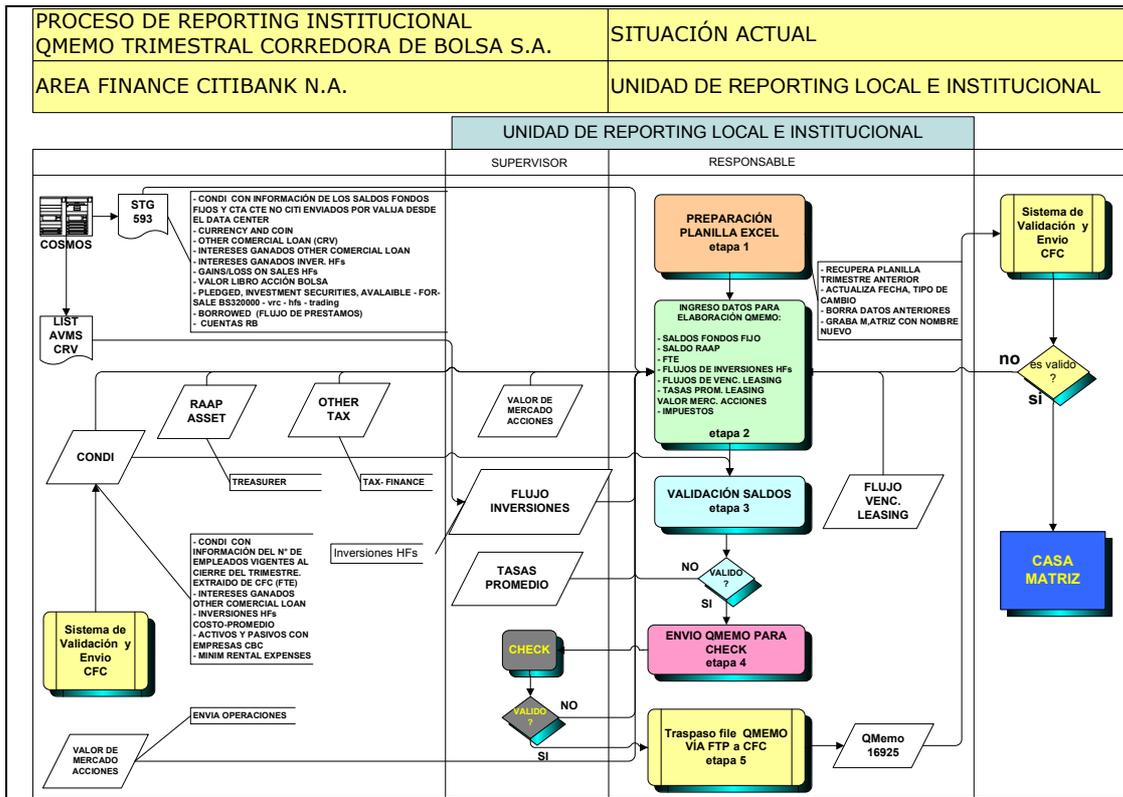


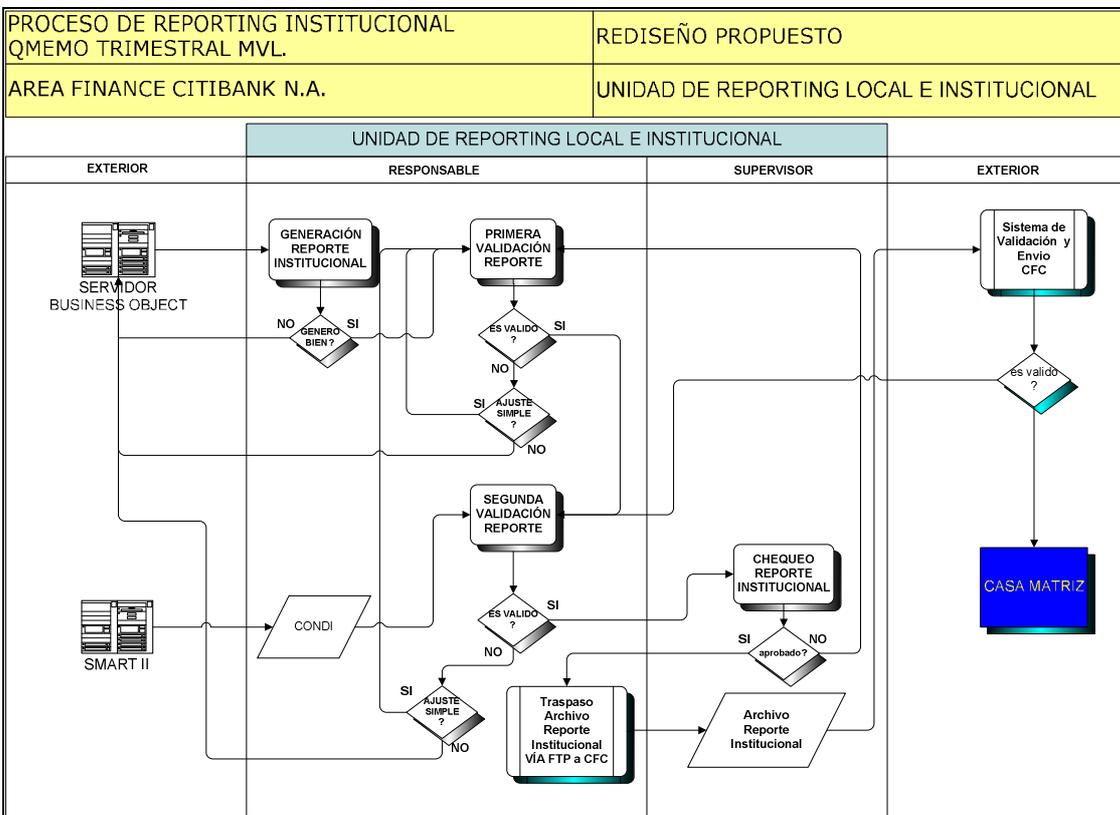
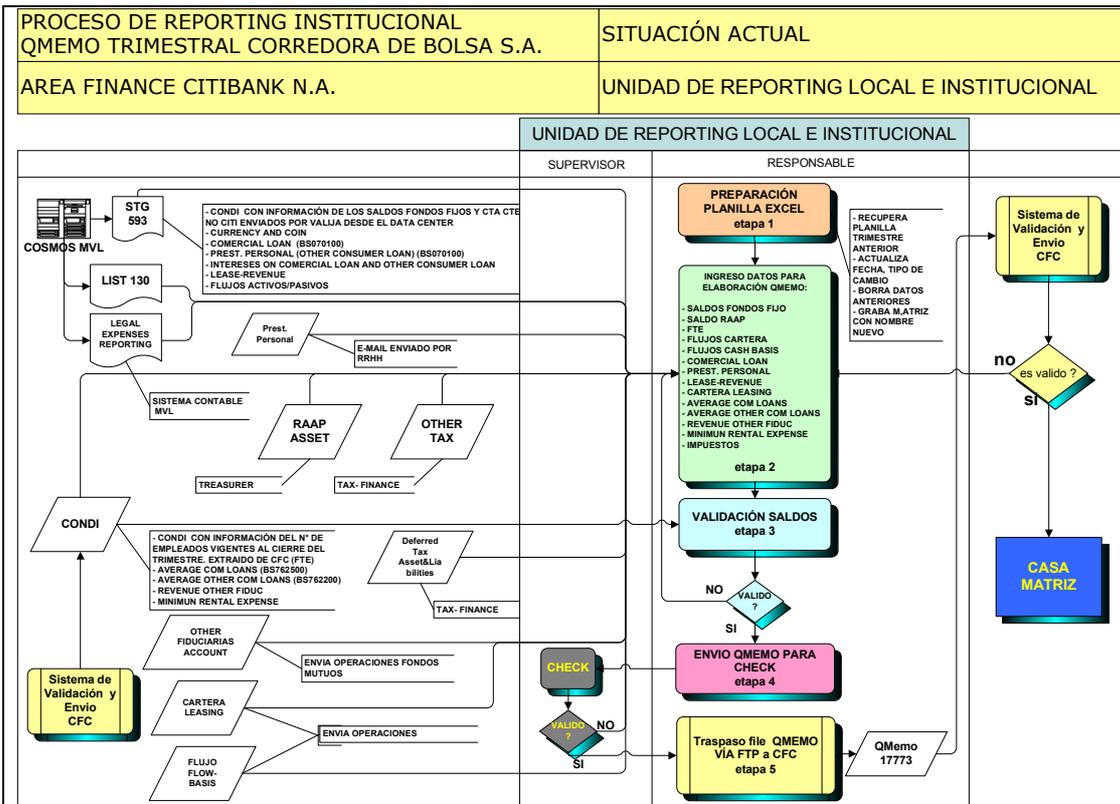




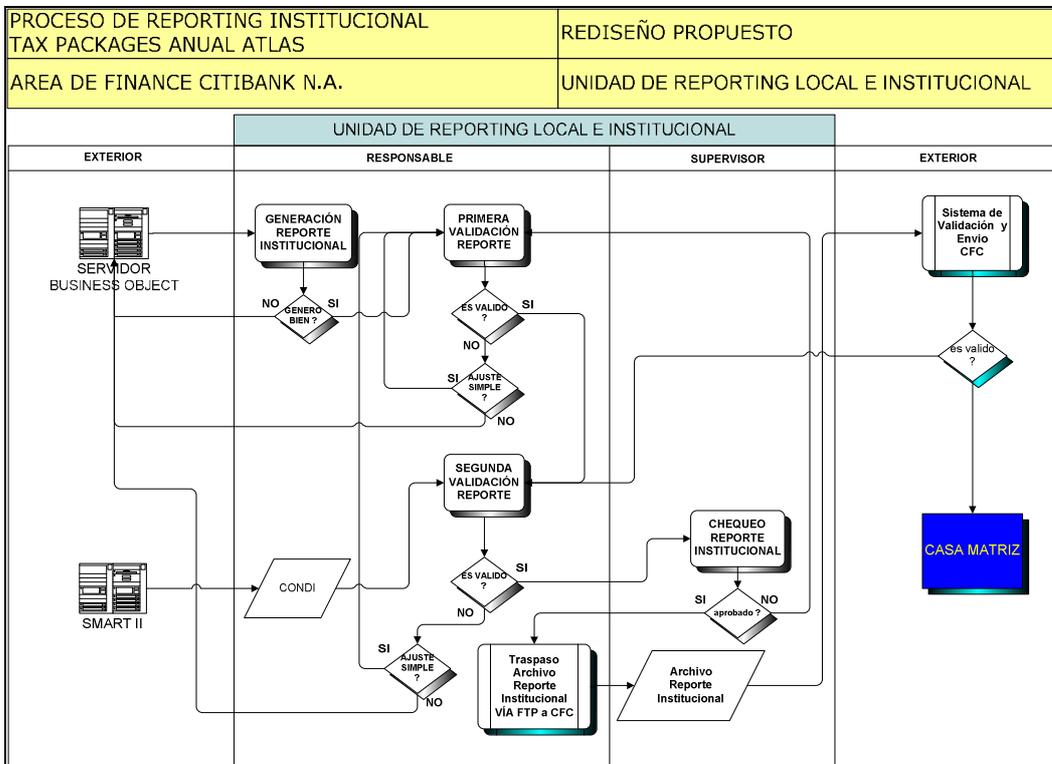
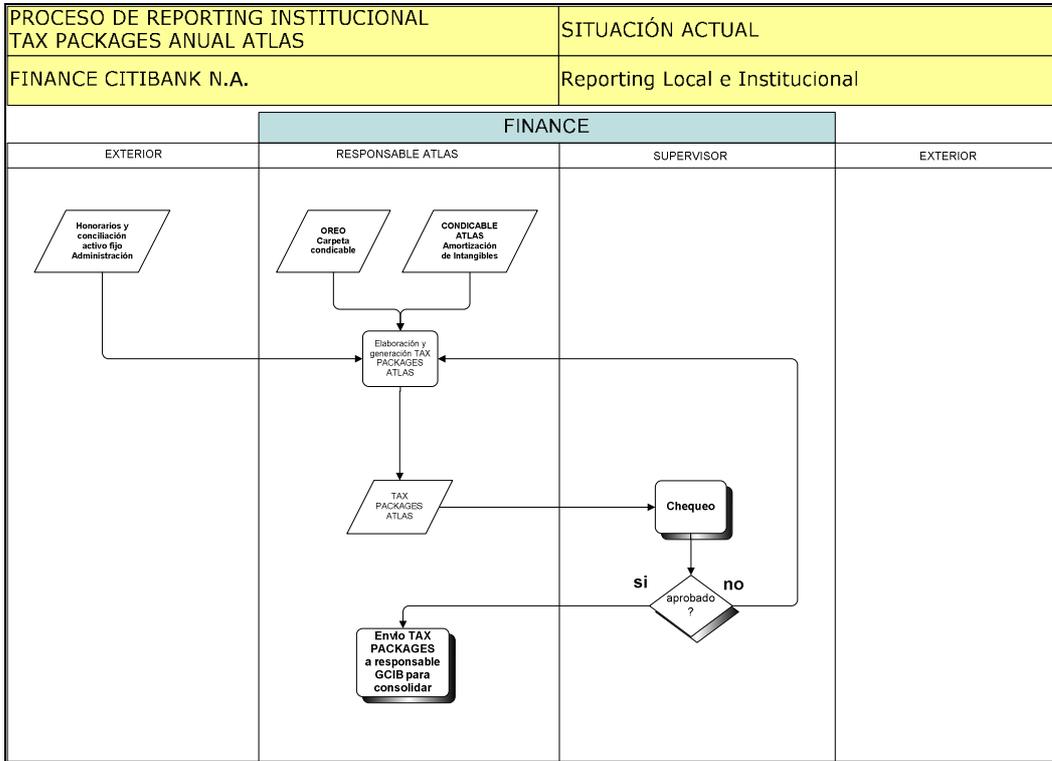


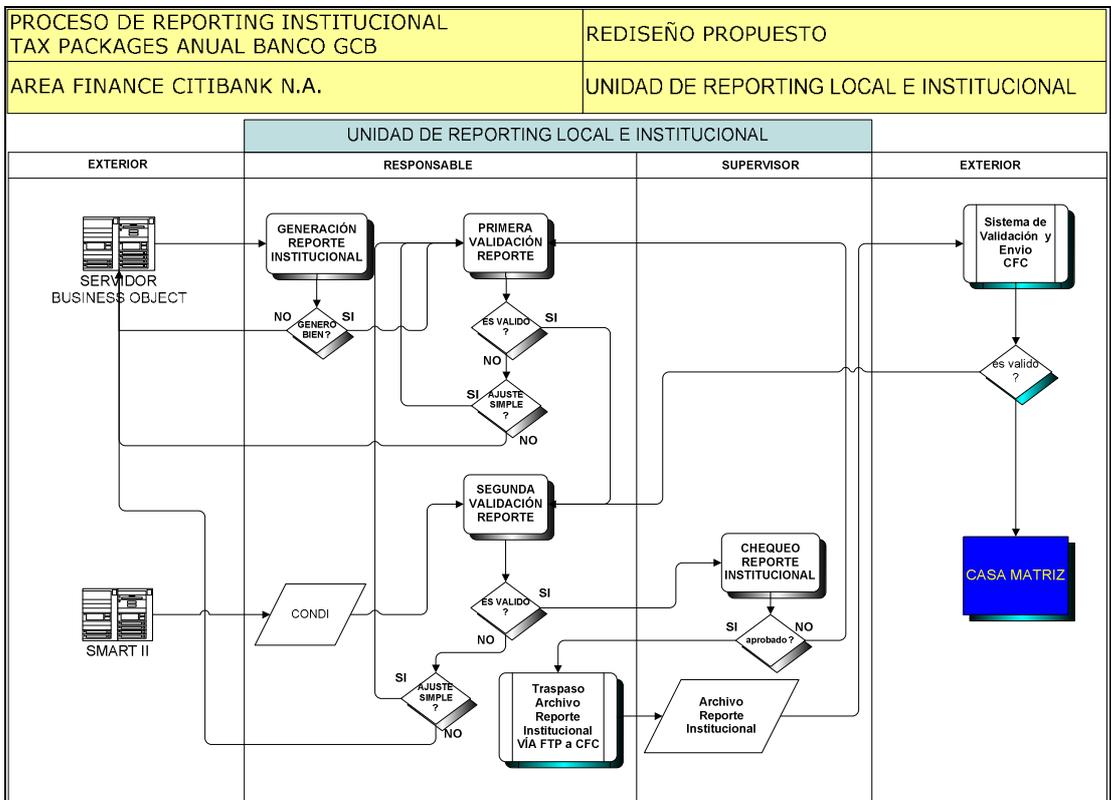
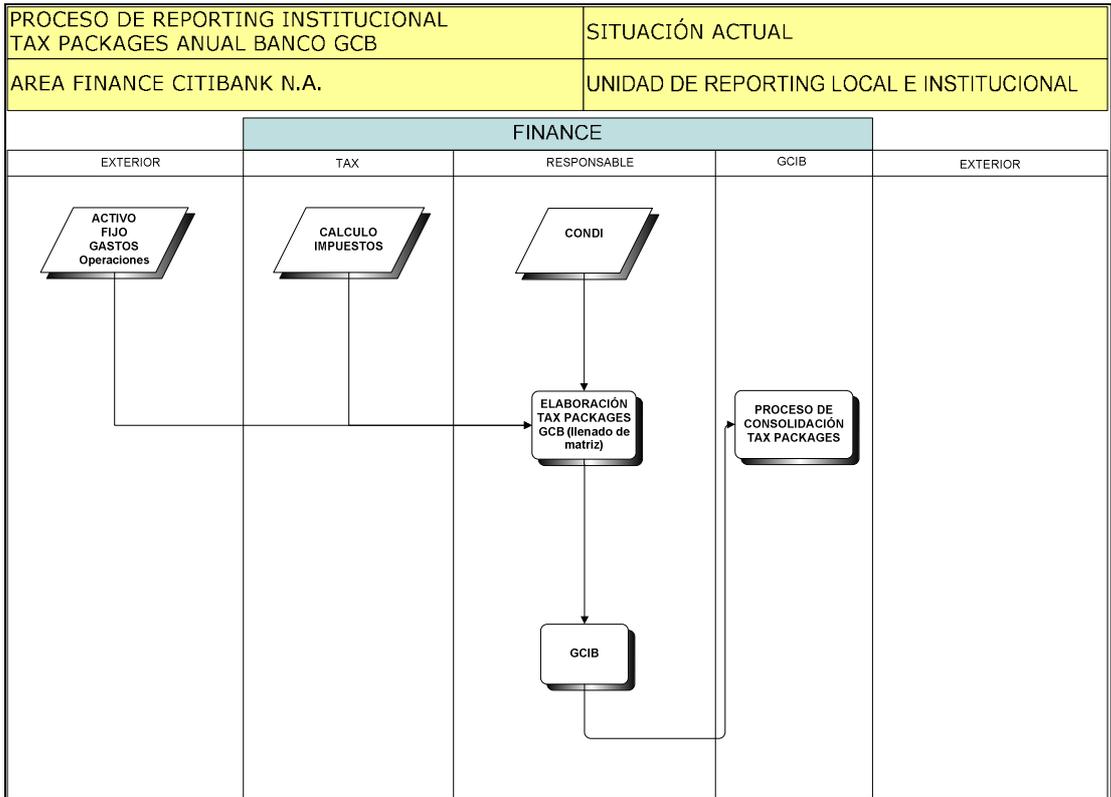


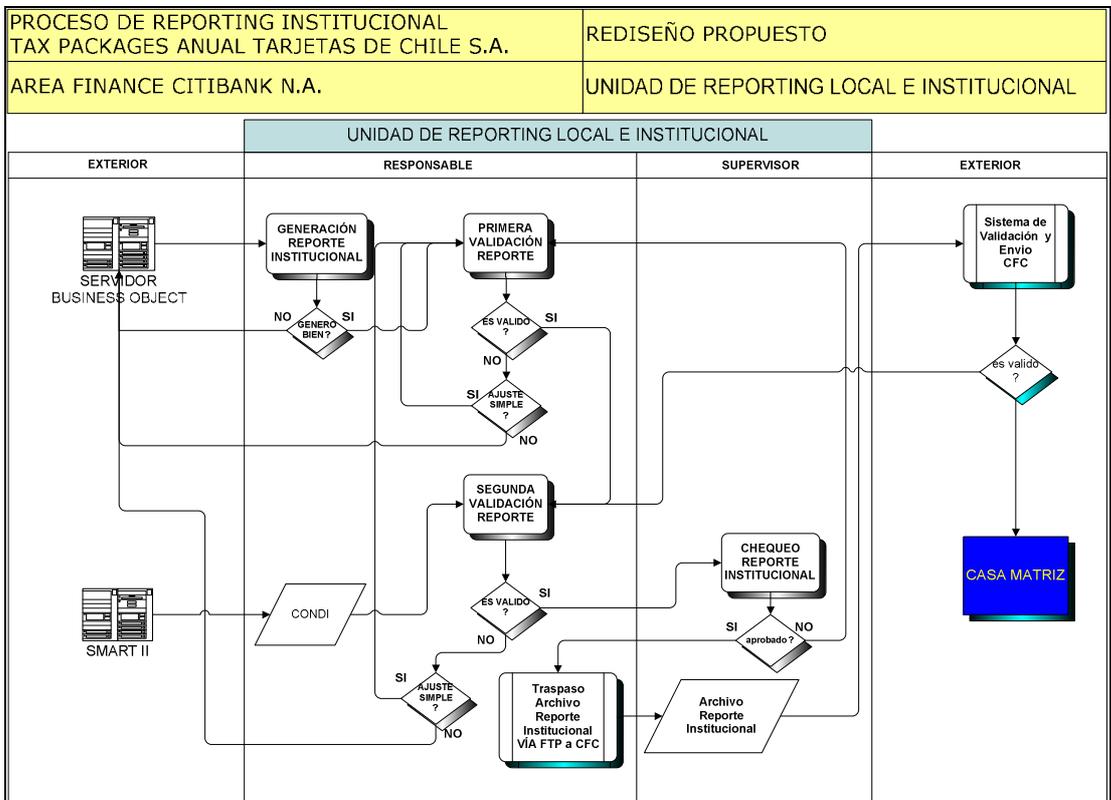
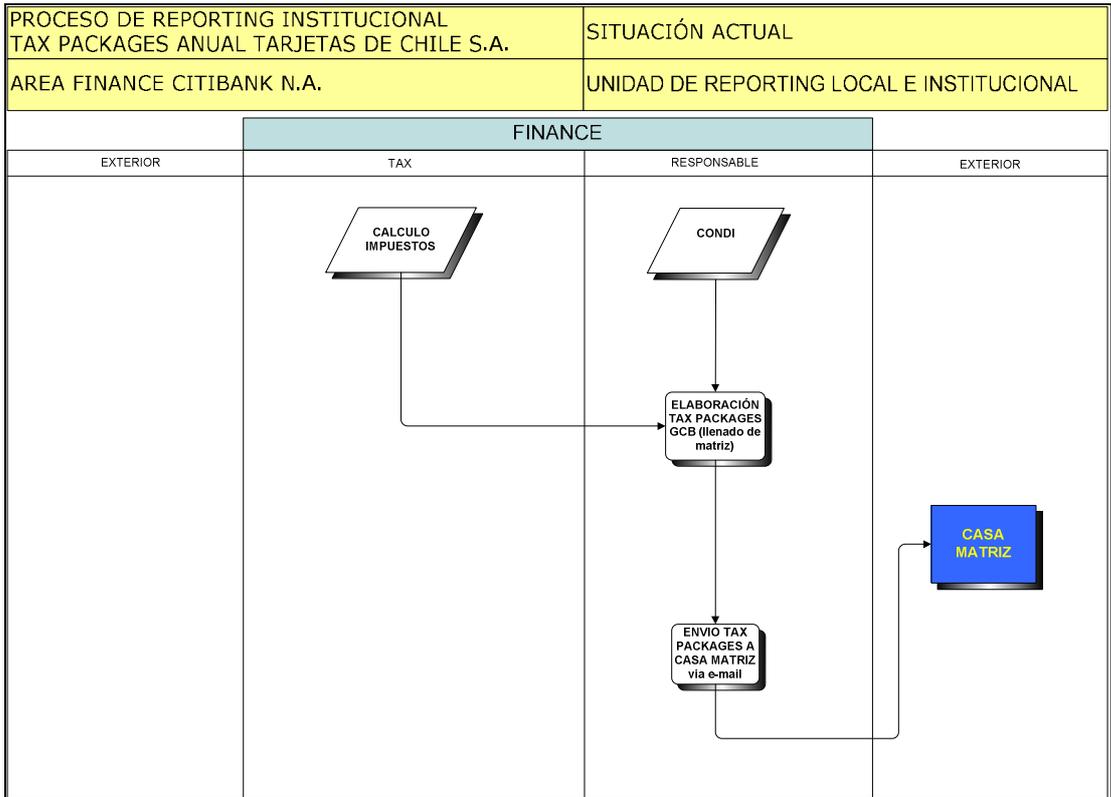


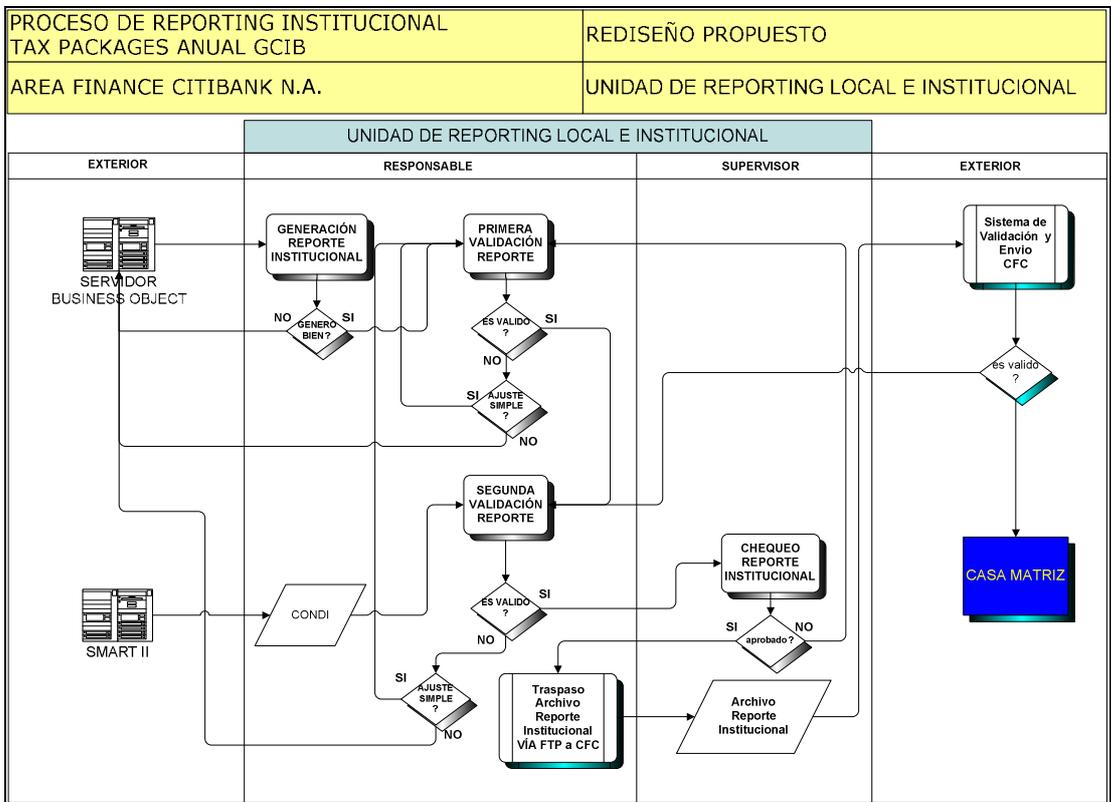
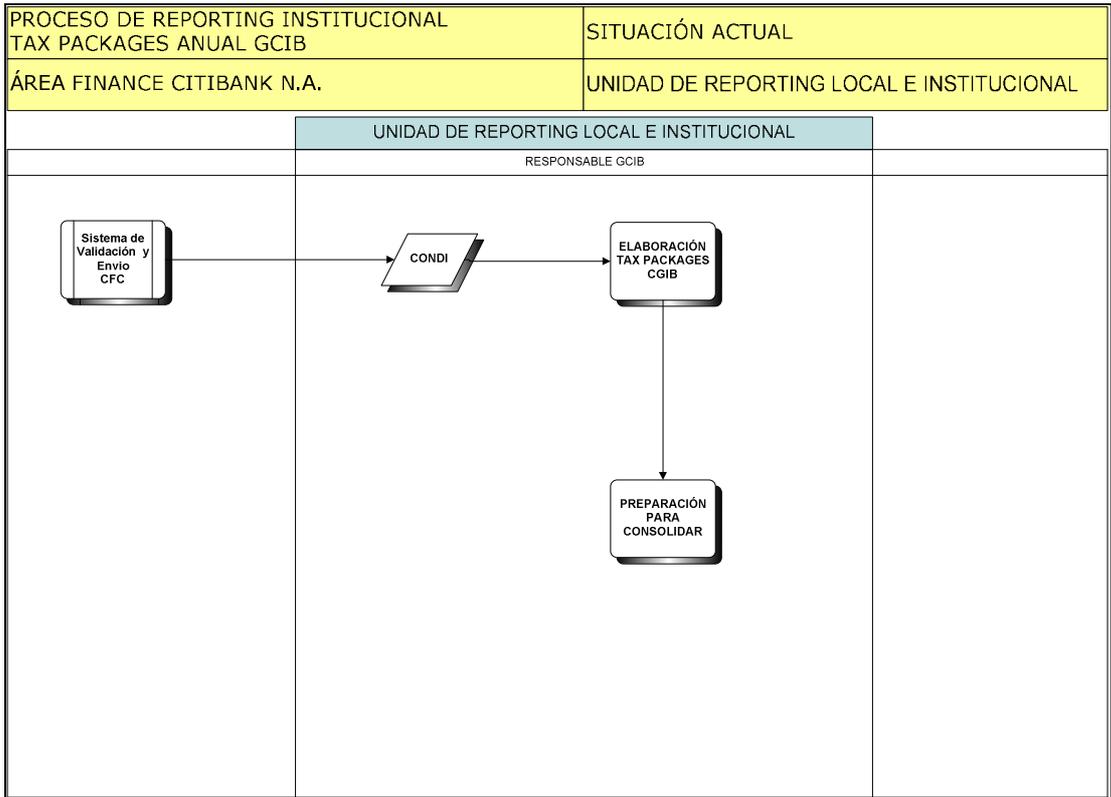


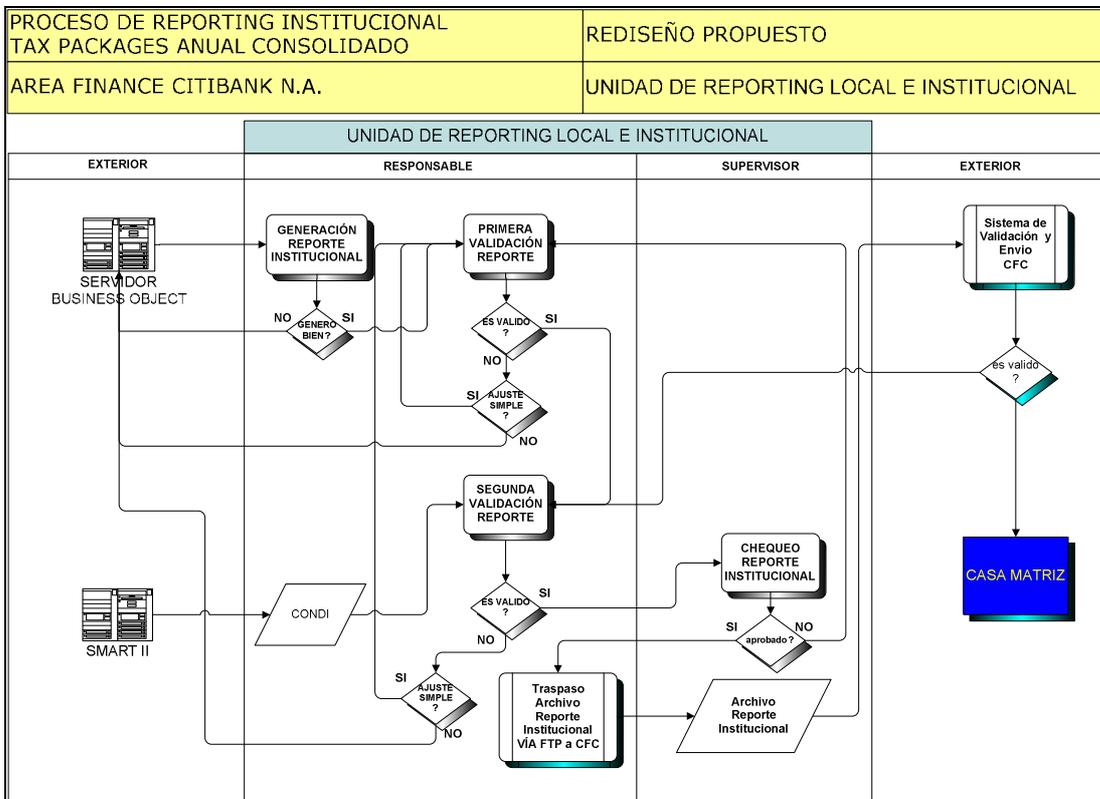
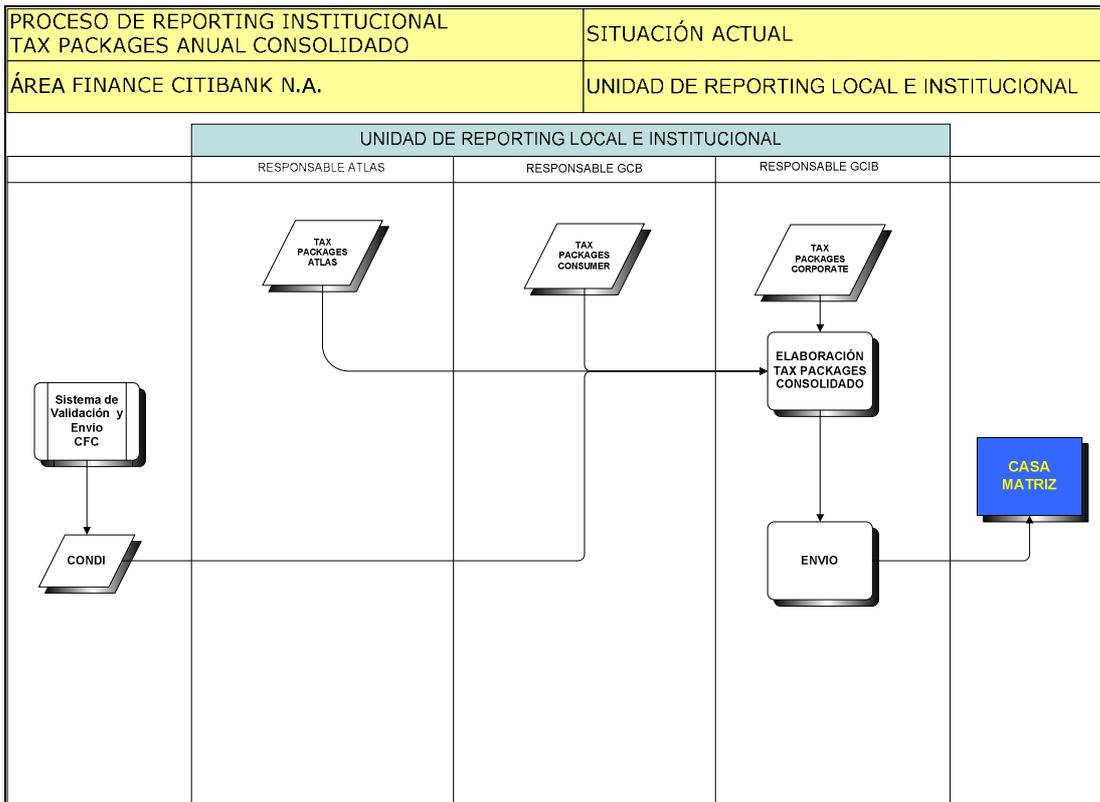
9.3.2 Diagramas Reportes Institucionales Tax Packages

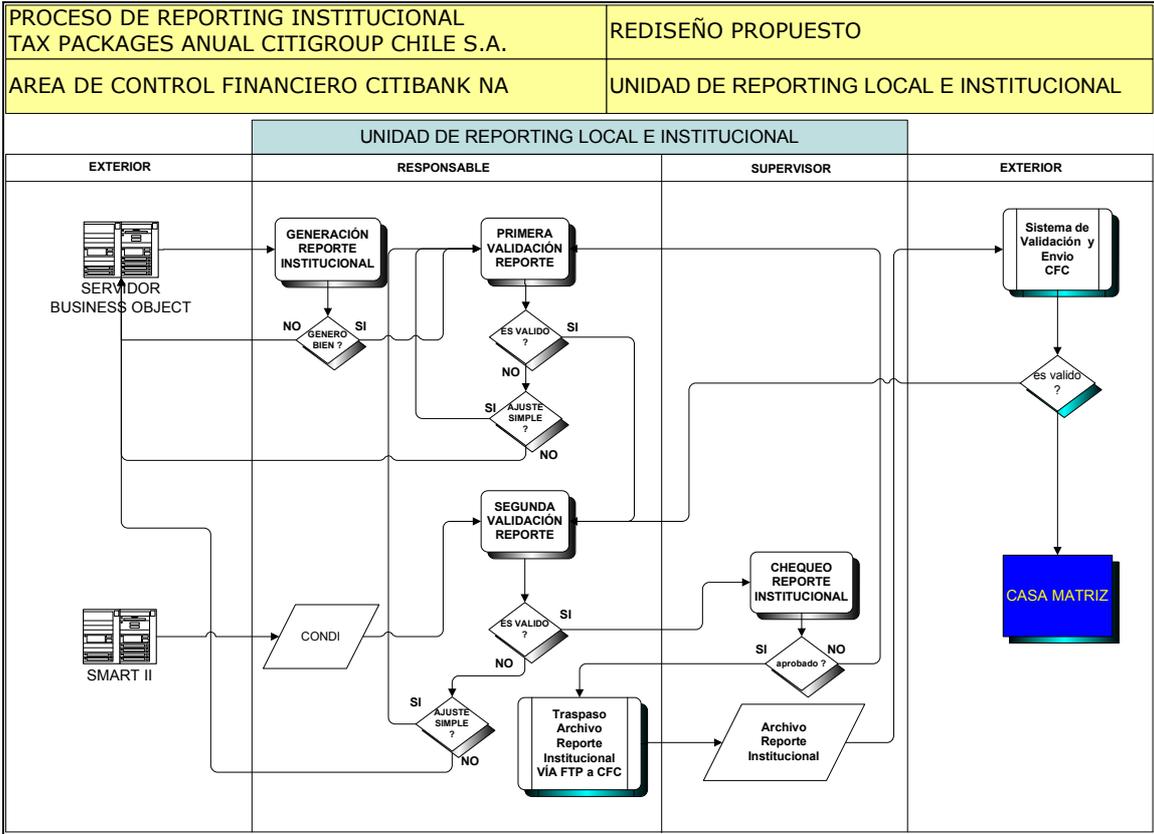




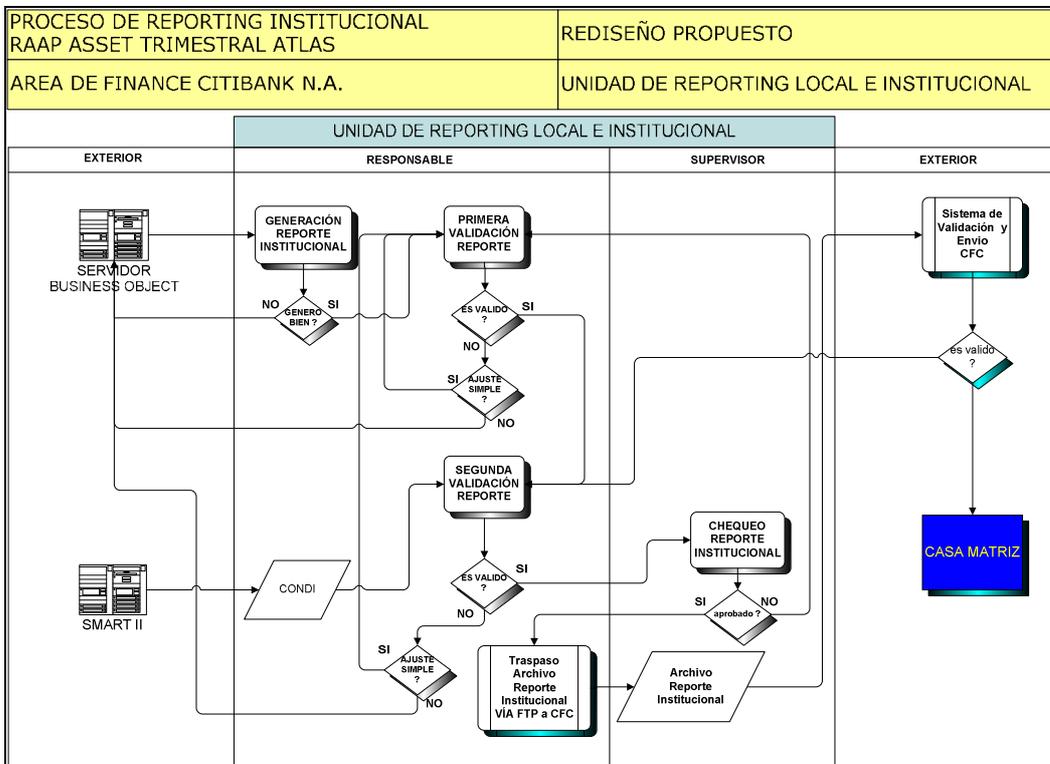
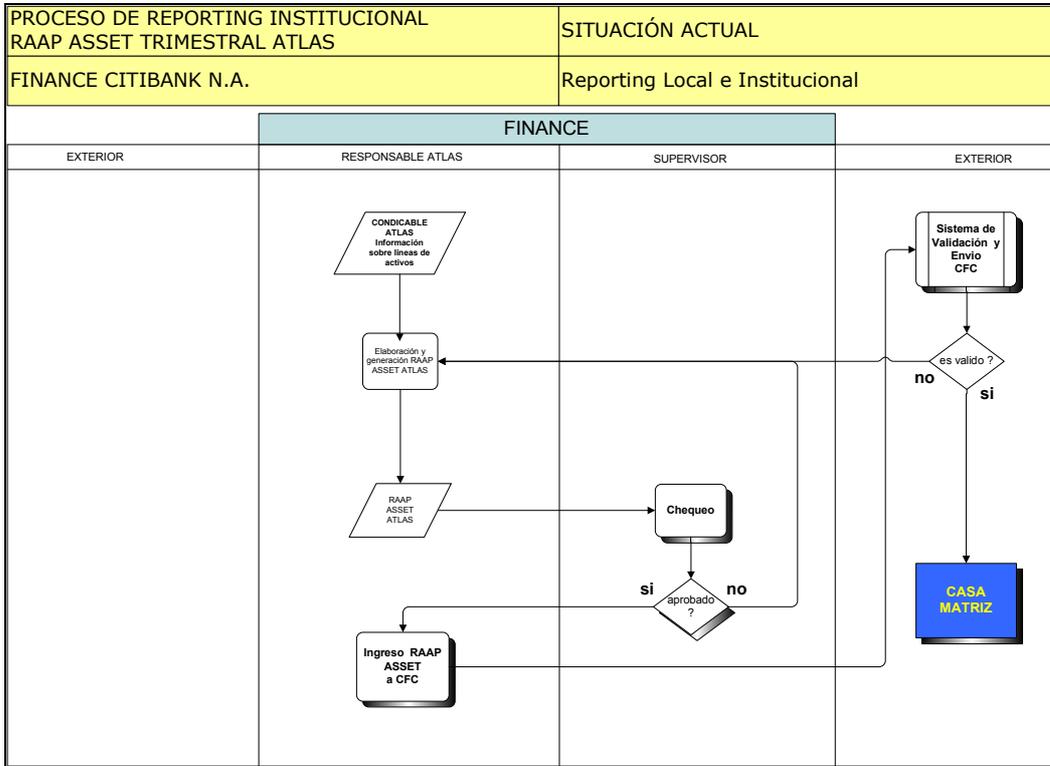


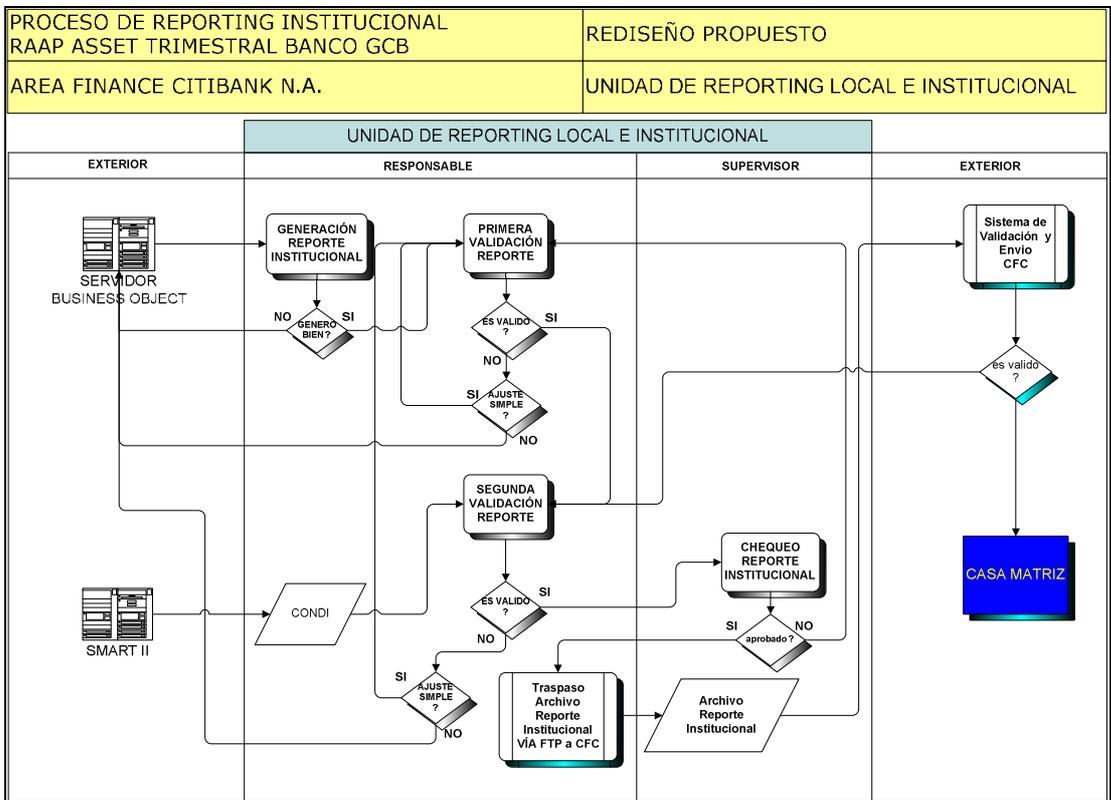
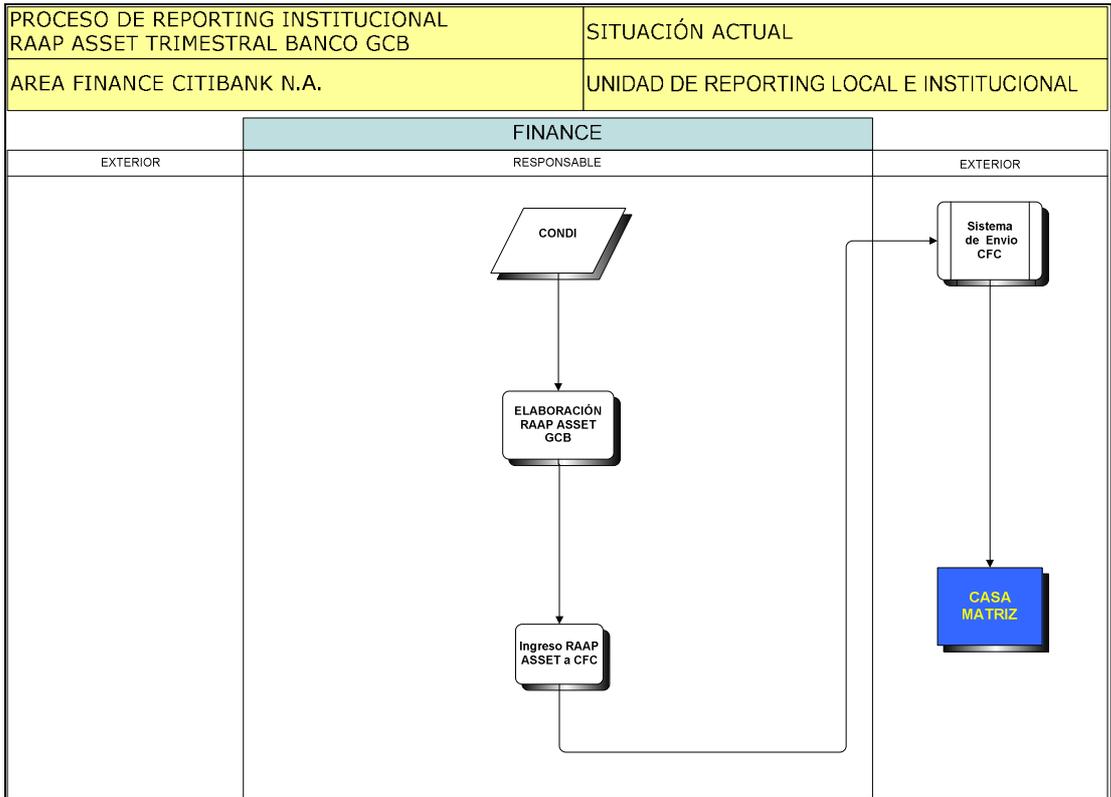


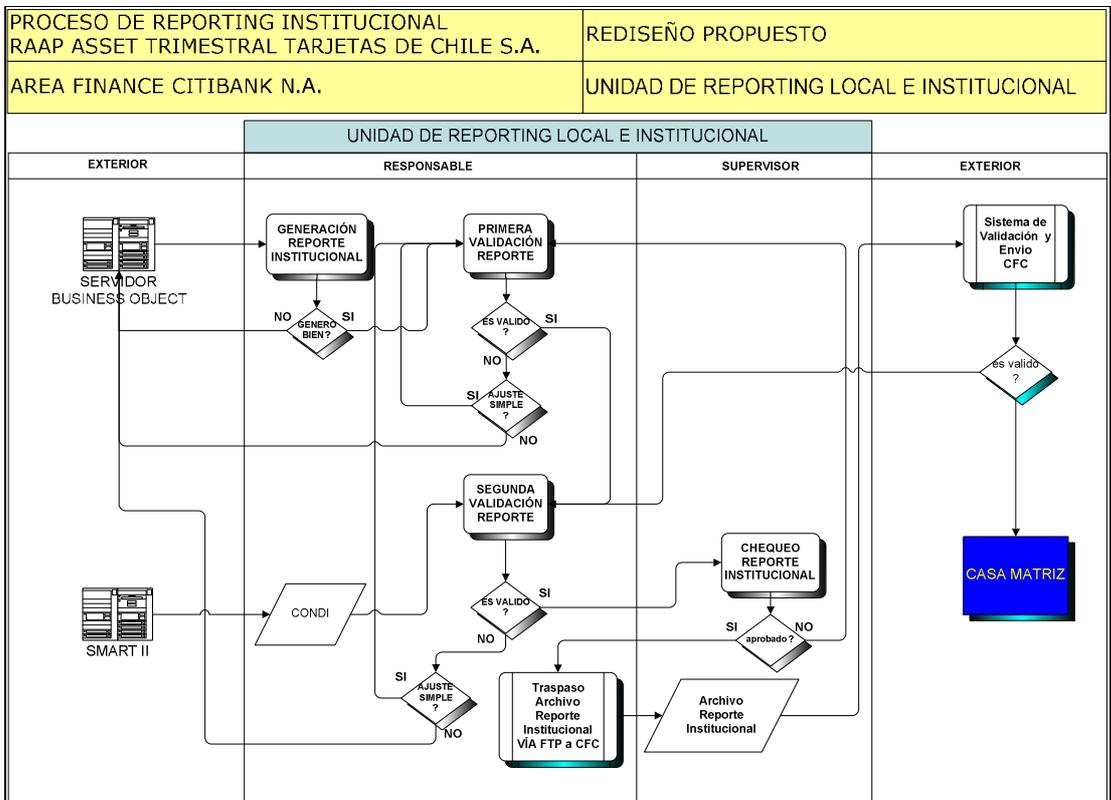
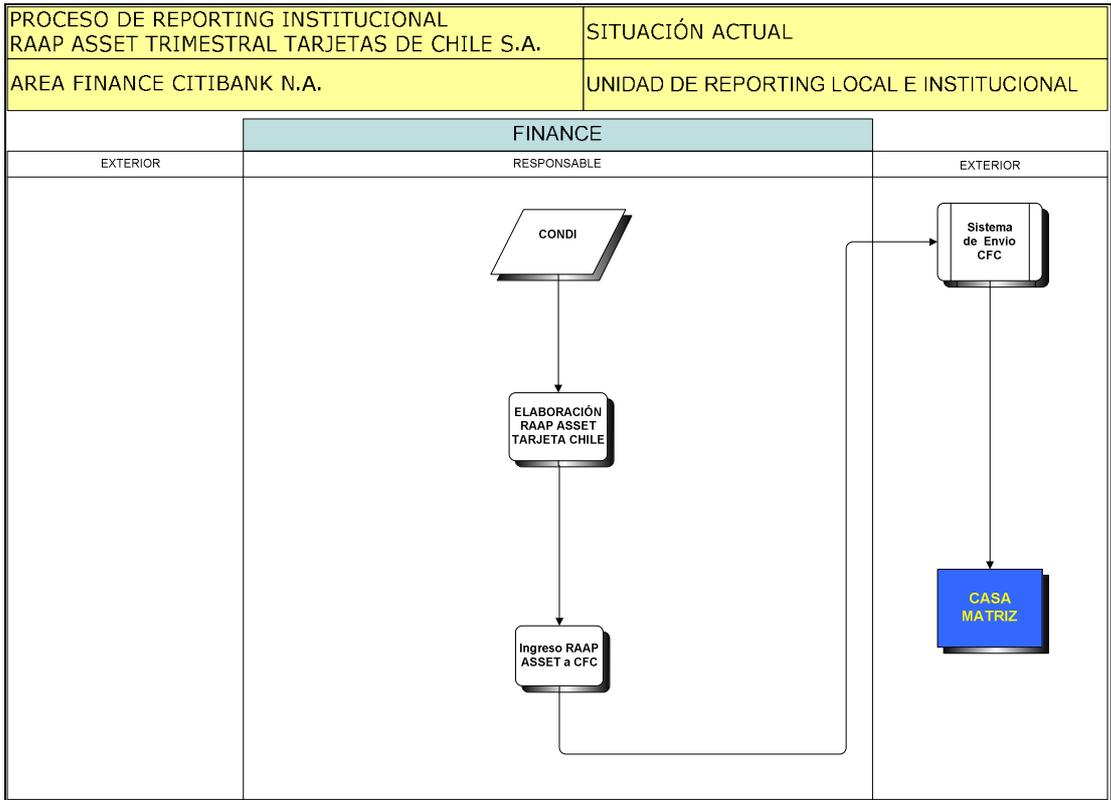


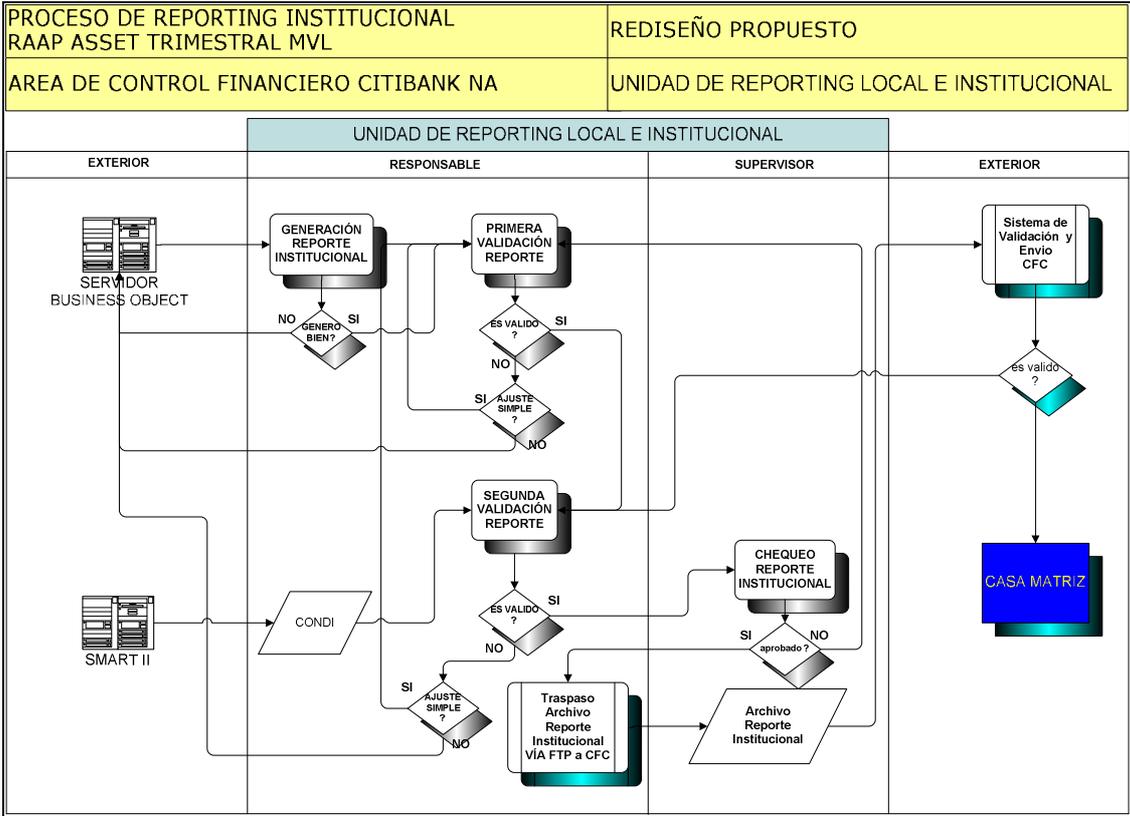


9.3.3 Diagramas Reportes Institucionales Raap Asset

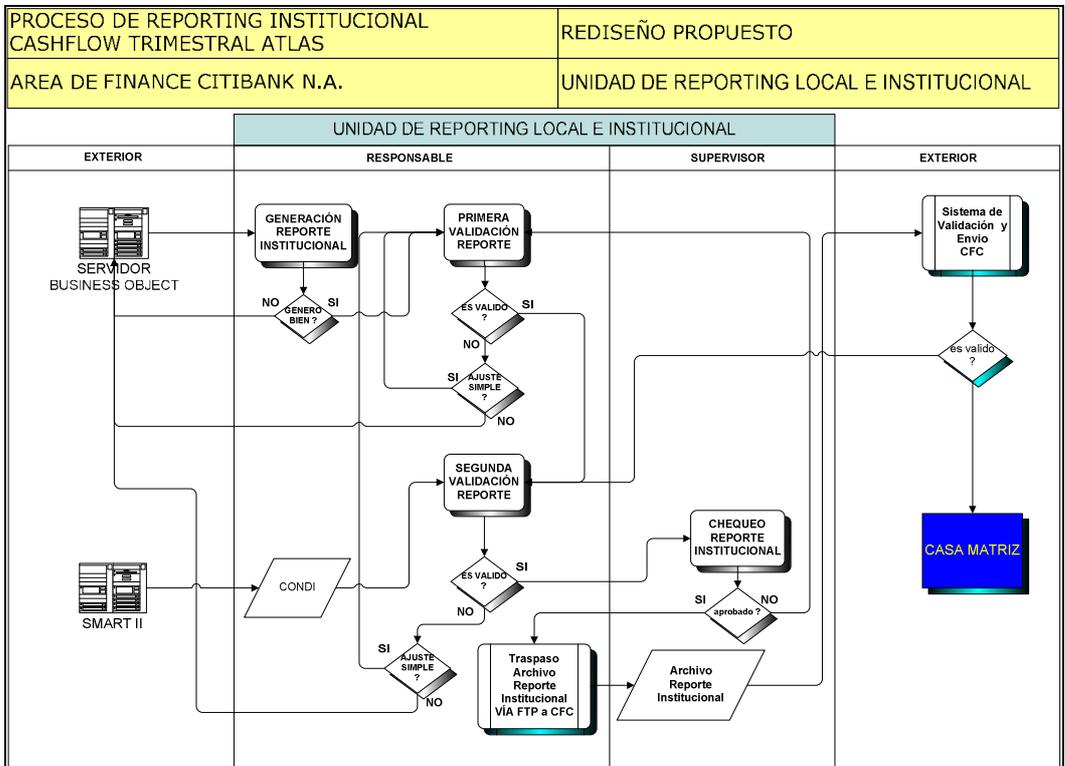
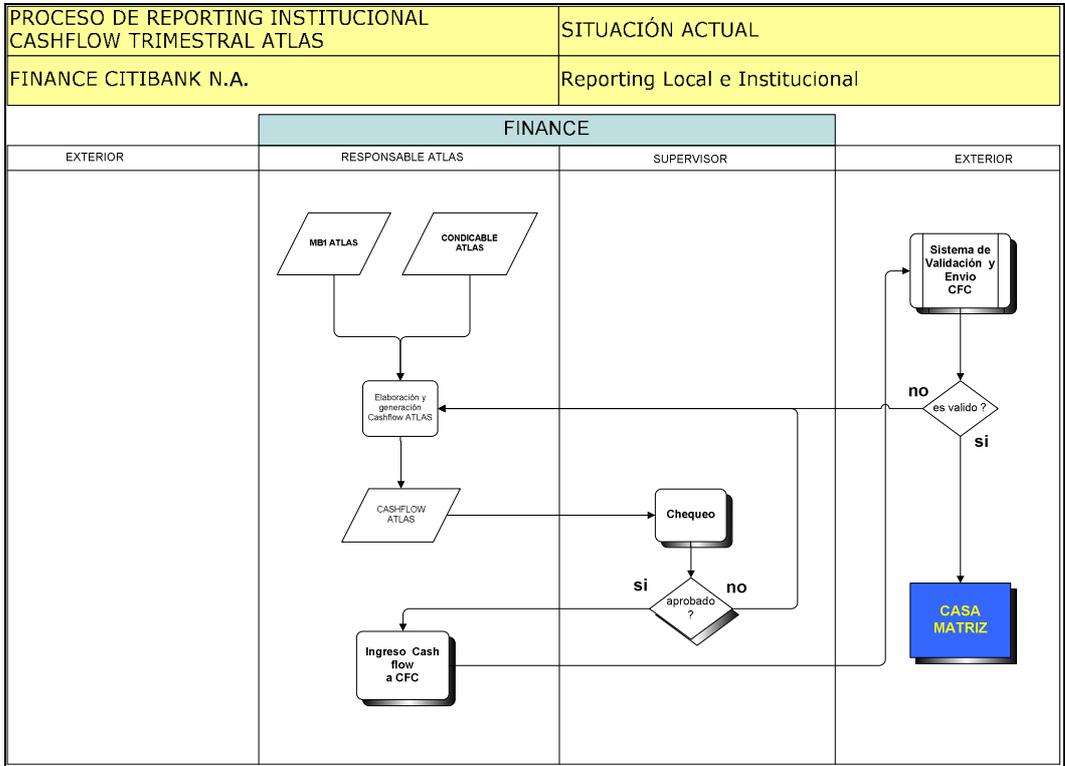


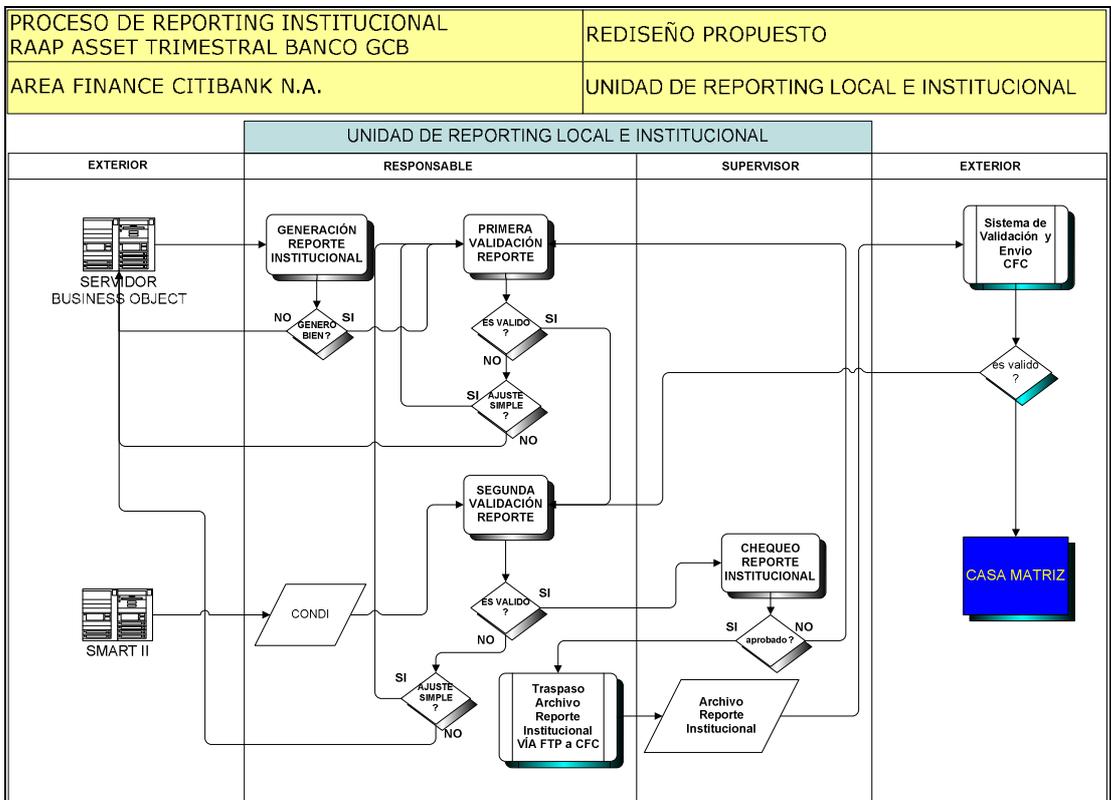
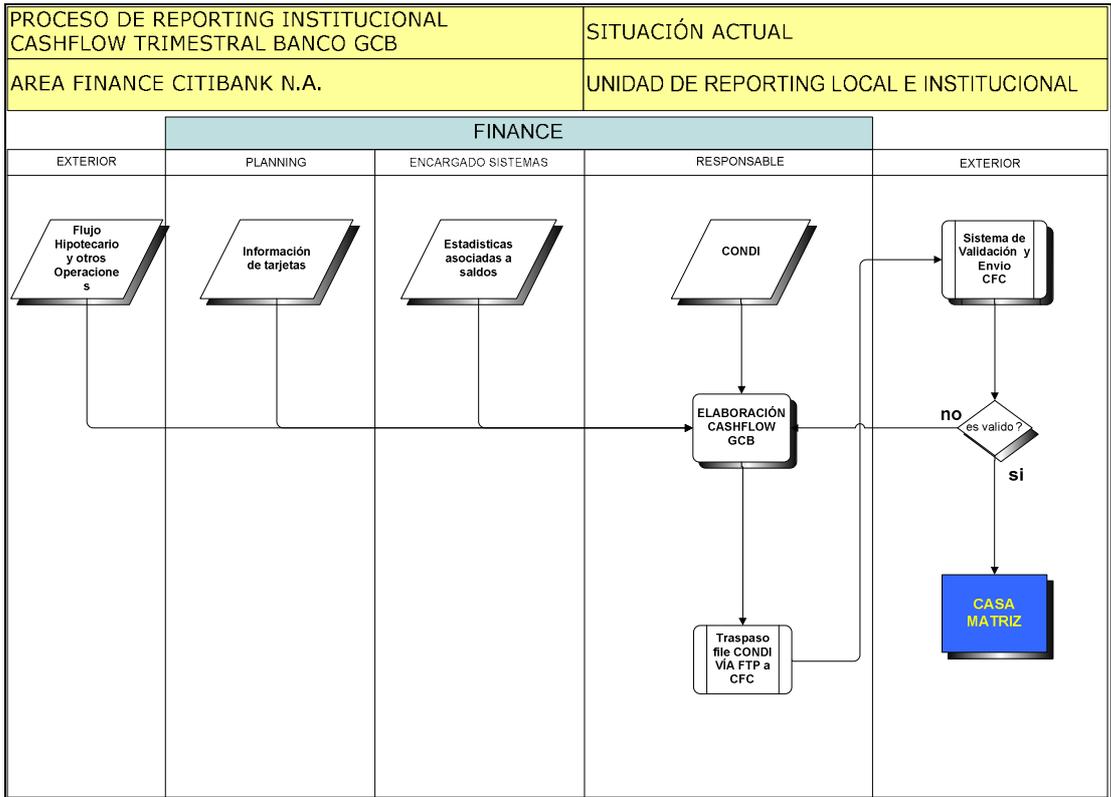


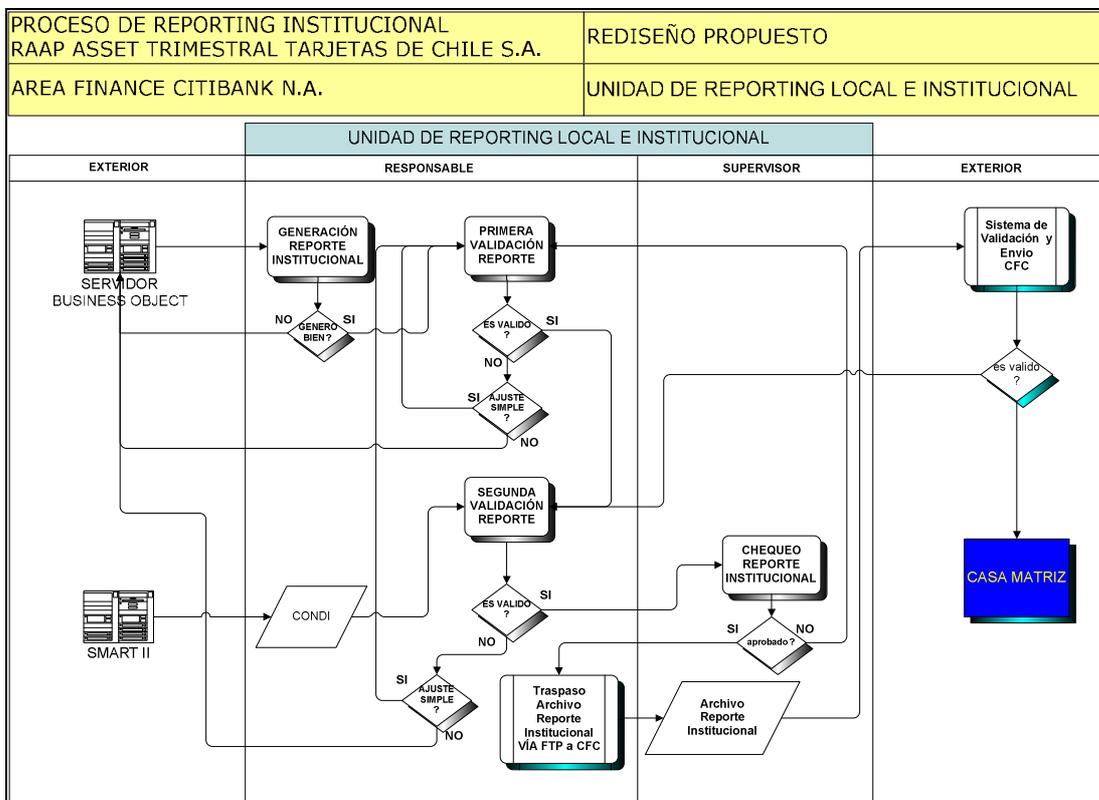
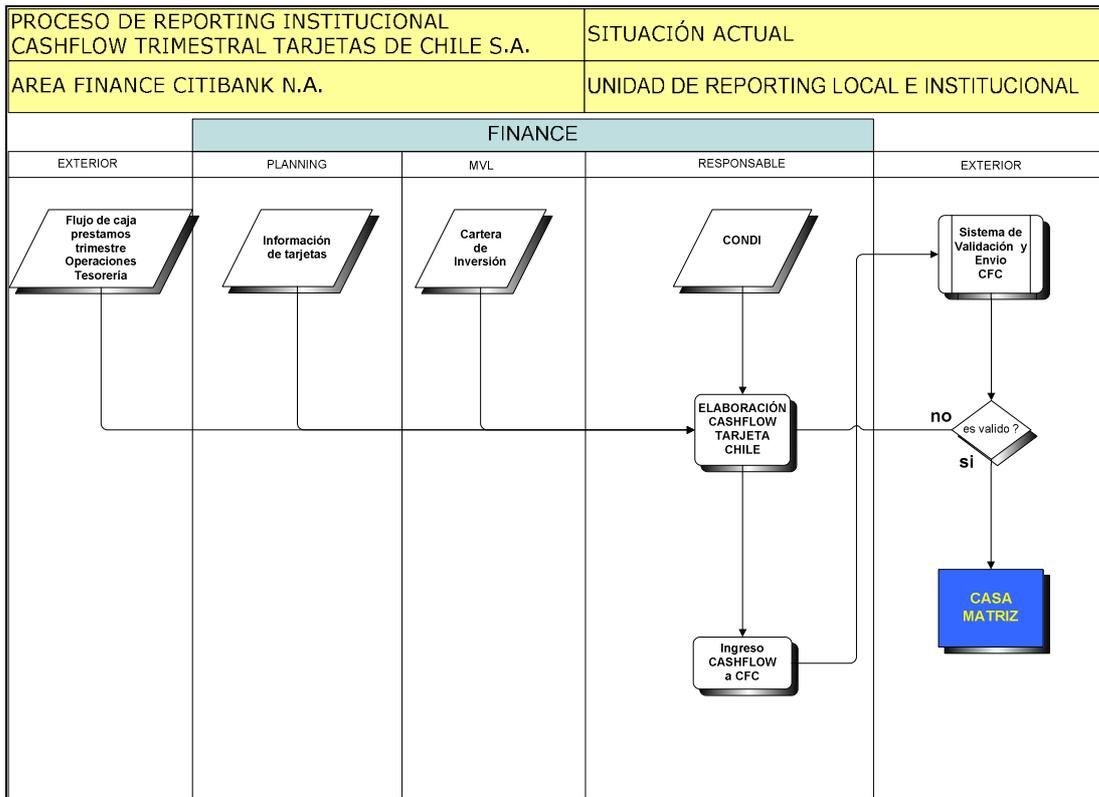


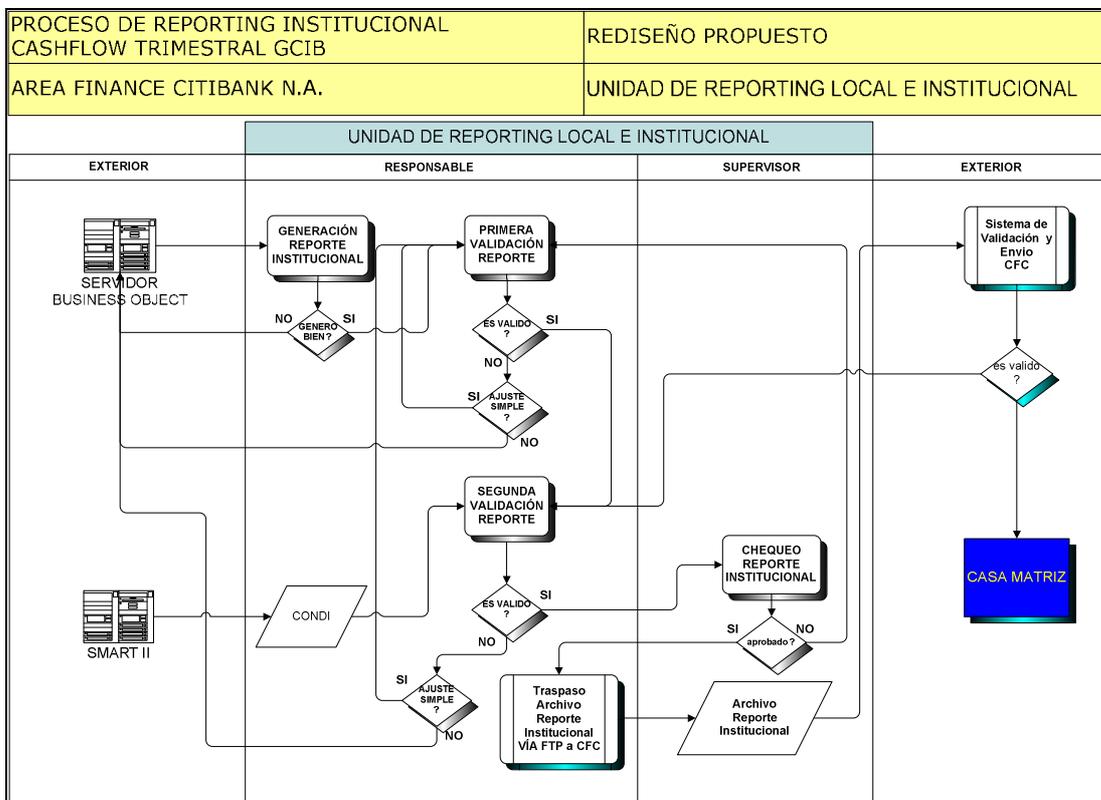
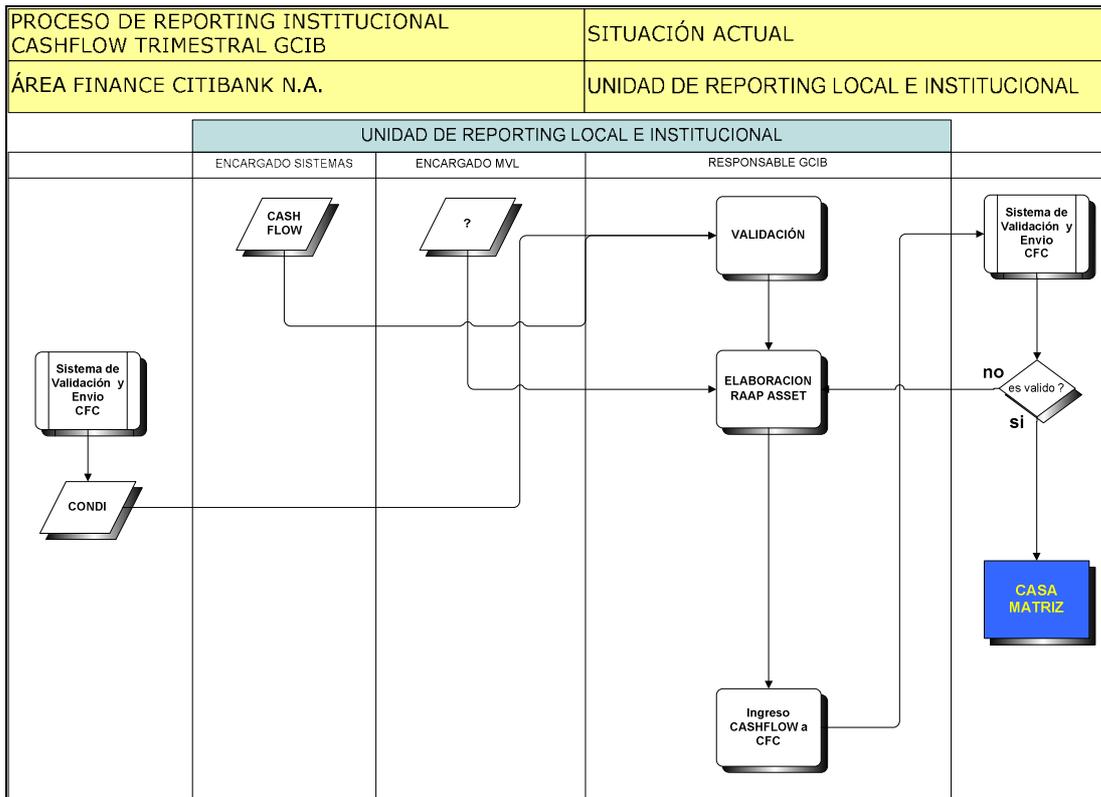


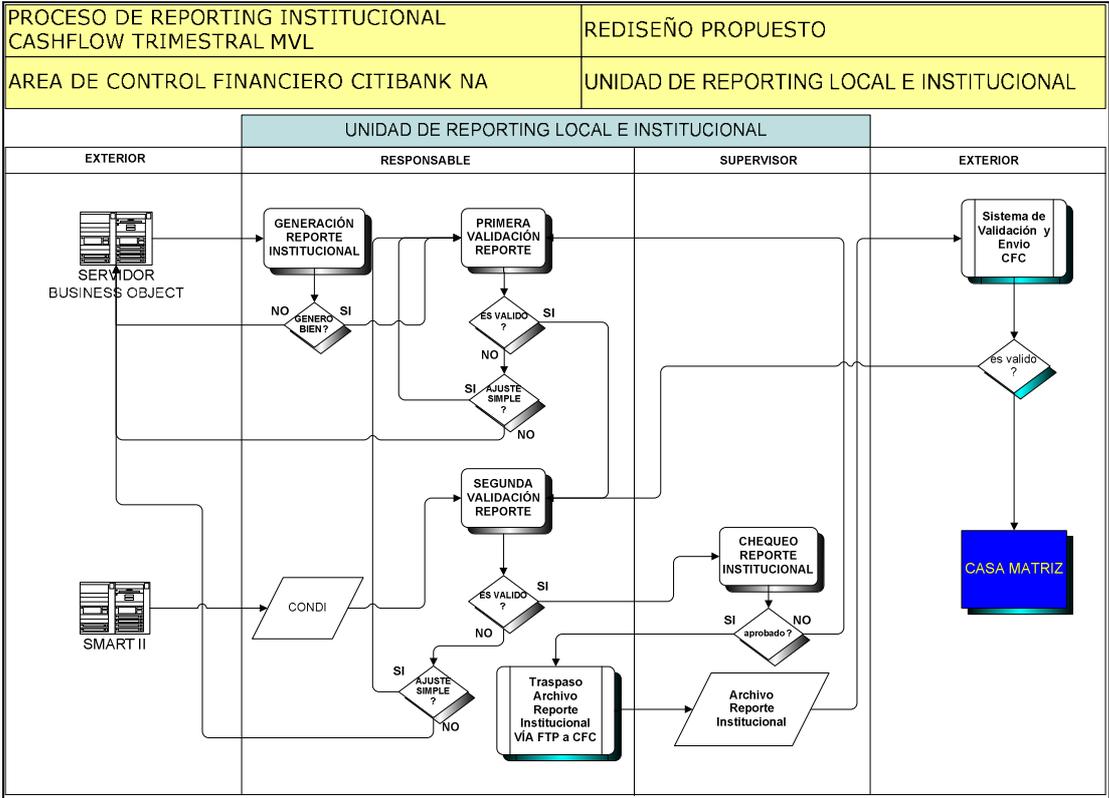
9.3.4 Diagramas Reportes Institucionales Cash Flow











9.4 Modelo de Datos Reportes Locales Exigidos por la SBIF

