

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**“IMPACTO DE UNA GUÍA DE COOPERACIÓN ORGANIZACIONAL
EN LA REDUCCIÓN DE PÉRDIDAS POR FRAUDE TECNOLÓGICO
DEL BANCO CONTINENTAL”**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR

RICARDO ALBERTO NEGRILLO MORI

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima - Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL

**“IMPACTO DE UNA GUÍA DE COOPERACIÓN ORGANIZACIONAL
EN LA REDUCCIÓN DE PÉRDIDAS POR FRAUDE TECNOLÓGICO
DEL BANCO CONTINENTAL”**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR

RICARDO ALBERTO NEGRILLO MORI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López
Presidente

.....
Mto. Prof. CPC Demetrio José Tello Romero
Miembro

.....
Dra. Vilma Elvira Gómez Galarza
Miembro

Lima – Perú
2019

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	2
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2	OBJETIVOS	4
1.2.1	OBJETIVO GENERAL	4
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1	CONVENIENCIA	4
1.3.2	RELEVANCIA SOCIAL	4
1.3.3	IMPLICACIONES PRACTICAS	5
1.3.4	VALOR TEÓRICO	5
1.3.5	UTILIDAD METODOLÓGICA	5
1.4	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
II.	REVISIÓN DE LA LITERATURA	7
2.1.	ANTECEDENTES	7
2.1.1	LA COMUNICACION COMO INSTRUMENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	7
2.1.2	LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE COLABORACIÓN	8
2.2.	BANCA ELECTRÓNICA PERUANA	8
2.2.1	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LOS SERVICIOS BANCARIOS	10
2.2.2	CRECIMIENTO DE LA BANCA ELECTRÓNICA EN EL PERÚ	11
2.2.3	VENTAJAS DE LAS TRANSFERENCIAS INMEDIATAS	12
2.2.4	FRAUDE TECNOLÓGICO EN EL PERÚ	13
2.2.5	CAUSAS IMPORTANTES DEL FRAUDE INTERBANCARIO	13
2.2.6	CASO ESPECÍFICO DE FRAUDES ELECTRÓNICOS DENTRO DEL BANCO CONTINENTAL (BBVA 2017).	14
2.3.	MARCO TEÓRICO	15
2.3.1	MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA	15
2.3.2	LOS PROCESOS DE ASOCIACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES	20
2.3.3	DEFINICIÓN DE BANCA ELECTRÓNICA	21
2.3.4	DEFINICIÓN DE FRAUDE	21
2.3.5	DEFINICIÓN DE FRAUDE TECNOLÓGICO	21
2.3.6	DEFINICIÓN DE RIESGO	22
2.3.7	DEFINICIÓN DE RIESGO OPERACIONAL	22

2.3.8 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO	23
2.3.9 RIESGO TECNOLÓGICO	24
2.3.10 RELACIÓN DE LA TECNOLOGÍA CON LOS PROCESOS DE NEGOCIO	25
2.3.11 RIESGO DE FRAUDE	26
2.3.12 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	26
III. METODOLOGÍA	28
3.1 LUGAR	28
3.2 TIPO DE ESTUDIO	28
3.3 DISEÑO	28
3.4 TÉCNICAS E INSTRUCCIÓN DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
IV. APLICACIÓN	29
4.1 REQUISITOS DEL PANEL DE EXPERTOS	29
4.1.1 SELECCIÓN DE LOS EXPERTOS	29
4.1.2 NORMAS DE FUNCIONAMIENTO DEL PANEL DE EXPERTOS	29
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	30
4.3 ENTREVISTAS	30
V. RESULTADOS	31
5.1 RESULTADOS	31
5.2 DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
6.1 CONCLUSIONES	35
6.2 RECOMENDACIONES	36
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
VIII. ANEXOS	40

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1: Ventajas y desventajas del uso de las nuevas tecnologías en los servicios bancarios	10
Cuadro 2: Monto de fraudes interbancarios del BBVA y porcentaje de recuperación antes y después de la implementación de algunas acciones de la guía de cooperación	14
Cuadro 3: Modelo de la encuesta.....	28
Cuadro 4: Seguimiento de la implementación de las acciones propuestas en la Guía	32
Cuadro 5: Evolución del fraude Interbancario en el BBVA en los últimos meses y su seguimiento en la implementación de las acciones propuestas por la guía en cooperación a partir de Mayo del 2017	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Número de operaciones a través de canales virtuales.....	12
Figura 2: La organización y sus interacciones.....	16
Figura 3: Consecuencias internas y externas por el fraude tecnológico.....	18
Figura 4: Definición de evento de riesgo operacional.....	23
Figura 5: Interacción entre evaluación y administración del riesgo.....	24
Figura 6: Riesgos del negocio bancario.....	24
Figura 7: Evolución del número de fraudes vs el monto en miles de soles.....	33

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Guía propuesta	40
ANEXO 2: Ejemplo de Calendario (Actualización en cada cambio)	43
ANEXO 3: Matriz Lógica	44
ANEXO 4: Resumen de fraudes de julio del 2017	46
ANEXO 5: Correo enviado por parte de los analistas del otro banco	50
ANEXO 6: Cartas de responsabilidad e información del fraude	51
ANEXO 7: Encuestas	54

RESUMEN

El sector financiero, ha pasado en poco tiempo de realizar las operaciones presenciales a hacerlas a través de un ordenador y, más recientemente, de un teléfono. Esto ha generado un cambio tecnológico y un cambio de mentalidad por parte de las entidades financieras. Además, ha abierto la puerta de forma exponencial al fraude tecnológico. Esta investigación ha analizado el “fraude interbancario”, dinero transferido entre bancos. Esta problemática se analizó desde el punto de vista del Banco Continental. El objetivo principal de la investigación, es de proponer una guía de cooperación organizacional, con el fin de mejorar los intercambios de información entre bancos y con ello mitigar el “fraude interbancario”. La metodología empleada contempla entrevistas a colaboradores de las áreas de prevención del fraude tecnológico de los bancos más representativos del país. Se ha analizado la importancia que tiene la comunicación efectiva entre las organizaciones, cuantificado las pérdidas económicas por “fraude interbancario” así como las mejoras luego de la implementación de la guía. Los principales resultados obtenidos han determinado que los bancos no cuentan actualmente con una comunicación rápida y eficiente en materia de fraudes interbancarios. En este trabajo ha sido puesta a prueba desde mayo 2017 una guía, que ha sido completada con las ideas y recomendaciones recibidas en las encuestas realizadas. Los resultados al mes de agosto 2017 muestran un incremento positivo en la recuperación de fondos, lo cual indica que la guía propuesta otorga resultados satisfactorios.

Palabras Clave: Defraudador, fraude interbancario, guía, cooperación organizacional, tecnología digital.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El importante incremento de los casos de fraude electrónico, generan alarma y preocupación en la directiva de los bancos y en los clientes del mismo. Estas irregularidades ponen en peligro el futuro de las operaciones automatizadas y con ellas, la esperada reducción de costos bancarios, la cual busca disminuir la asistencia de público en las agencias bancarias mediante el uso la tecnología digital y de esta manera reducir y/o eliminar los costos asociados a los procedimientos bancarios (gasto de papeles por transferencias, cheques girados hacia otros bancos, pago de planillas, gasto en personal de atención etc.)

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La lucha entre el bien y el mal es tan antigua como el hombre mismo. La posesión de bienes, la riqueza, siempre ha sido considerada por el hombre como signo de seguridad y fuente de comodidades; por eso, allí donde aparecía algo que excitara codicia, casi siempre han aflorado también estafadores, ávidos por apoderarse de esos bienes; unas veces de manera violenta y otras con ingenio.

En la actualidad las innovaciones tecnológicas han generado una nueva economía y a su vez producido cambios profundos en las organizaciones, obligadas a crear nuevas estructuras para aprovechar las ventajas competitivas que ofrece esta tecnología. El negocio bancario no escapa de esta revolución que ha dado origen a un cliente más sofisticado y exigente.

En los modelos de estrategia empresarial convencionales, las empresas decidían las tecnologías a emplear, en cambio, actualmente, es la tecnología la que dirige las decisiones estratégicas en la empresa asumiendo un rol desconocido hasta ahora.

La forma de gestionar los negocios, ha modificado los supuestos económicos fundamentales sobre los que se sustentaban la mayoría de las empresas, transformando la economía industrial en lo que hoy llamamos economía digital.

En el negocio financiero y bancario, el uso de las citadas innovaciones seguirá creciendo porque el usuario busca comodidad y acceso a la realización de operaciones bancarias sin horarios establecidos. A través de los medios de pago electrónico se realizan las operaciones de una forma más económica para el cliente y para la institución bancaria. Sin embargo, la seguridad es imprescindible en dichos medios; los sistemas bancarios requieren contar con sistemas altamente confiables de seguridad.

Cuando la banca advierte sobre la necesidad de reducir el tráfico de personas en las distintas agencias bancarias, de ninguna manera puede interpretarse como una invitación a que los clientes retiren sus cuentas y vuelvan a la vieja práctica de ahorrar bajo el colchón. Todo lo contrario, de lo que se trata es de que, a través de las distintas opciones electrónicas los usuarios puedan hacer la mayor cantidad de operaciones financieras sin tener que movilizarse al banco.

A medida que la implementación de esta tecnología avance en los servicios de las instituciones bancarias y que el sistema bancario cuente con más clientes que utilicen la banca móvil también aumenta el riesgo por fraude tecnológico, esto conlleva indudablemente a un aumento de las pérdidas económicas y disminución de la confianza que el cliente tiene por las operaciones automatizadas.

Si bien las organizaciones criminales han evolucionado al mismo tiempo que las nuevas tecnologías, las soluciones para prevenir el fraude bancario también se han adaptado a los nuevos tiempos. Por eso las instituciones bancarias han invertido millones de soles en la implementación de sistemas informáticos dedicados a detectar movimientos sospechosos dentro de las cuentas de los clientes. Esta inversión se traduce directamente en la implementación de soluciones tecnológicas que les permitan tener una mayor rapidez en la integración de la información y un incremento de la calidad de la misma. Sin embargo, estas medidas son internas a cada institución bancaria y cuando el monto del fraude electrónico sale de los límites del banco, como en el caso del fraude interbancario, los bancos son dependientes de una comunicación rápida y fluida con los otros bancos para detener el fraude.

Estos intercambios no siempre son lo suficientemente rápidos para evitarlo. En los últimos años, el incremento en los casos de fraude electrónico aumenta y atenta contra el objetivo de las instituciones bancarias de incrementar las operaciones electrónicas, captar más clientes y con esto disminuir sus costos de operación.

Una pieza clave en la lucha contra el fraude interbancario es una comunicación constante y eficiente, así como un intercambio permanente de información, esta facilitará la elaboración de una hoja de ruta para alcanzar los objetivos previstos en materia de seguridad.

Esta investigación está motivada por dos elementos principales, en primer lugar, por la importancia que tiene el fraude tecnológico en el sistema bancario del país y en segundo lugar, por el impacto que se puede generar para mitigar drásticamente los montos de pérdida con la implementación de una buena política de comunicación y colaboración entre las entidades bancarias.

Se hace una propuesta de guía en cooperación organizacional entre las instituciones bancarias, con el fin de reducir las pérdidas económicas causadas por los fraudes tecnológicos; esta investigación se enfocará básicamente en las transacciones interbancarias.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

a. PROBLEMA GENERAL

- ¿Cómo ayudará la creación e implementación de la guía de cooperación organizacional a la reducción del fraude tecnológico?

b. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- Actualmente no existe un acuerdo que sirva de marco de intercambio de información en materia de fraude tecnológico entre las instituciones bancarias.
- ¿Qué metodología o procedimiento debe emplearse en la creación de la guía organizacional para mejorar la comunicación en el sistema bancario?
- ¿Cómo la guía propuesta ayudará a mejorar la comunicación entre los bancos?
- ¿Cómo medir la efectividad de la guía propuesta?

1.2 OBJETIVOS

Este trabajo de investigación tiene los objetivos siguientes:

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Reducir las pérdidas ocasionadas por el fraude tecnológico mediante la implementación de una guía en cooperación organizacional entre los bancos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar una guía en cooperación organizacional que ayude a mejorar la comunicación en el sistema interbancario y en consecuencia disminuir el fraude tecnológico entre bancos.
- Evaluar con expertos el contenido de la guía de cooperación organizacional.
- Proponer un plan de seguimiento de la implementación de la guía en cooperación organizacional entre los bancos.
- Proponer indicadores de seguimiento para evaluar las mejoras en los montos de pérdidas por fraude interbancario.
- Proponer un plan para la mejora continua de la guía propuesta en cooperación organizacional.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 CONVENIENCIA

La presente investigación se desarrolla con el fin de encontrar pistas de mejora en los procesos comunicación y colaboración entre los diferentes bancos del sistema bancario peruano que permitan disminuir las pérdidas del banco BBVA en el caso específico de los fraudes interbancarios.

1.3.2 RELEVANCIA SOCIAL

El sistema bancario peruano es cada vez más dependiente de la tecnología para poder permitir a todos sus clientes de realizar todo tipo de transacciones en minutos. Ello implica nuevos retos para garantizar la seguridad de las mismas. Esta investigación propone

acciones concretas para reducir el impacto del fraude interbancario, las mismas que pueden ser utilizadas por todos los bancos del sistema bancario peruano. Igualmente, las acciones propuestas permiten de generar una mayor confianza en el sistema bancario peruano y por ende beneficiar à todos los actores del mismo (bancos, clientes, aseguradoras, etc.).

1.3.3 IMPLICACIONES PRACTICAS

El presente trabajo identifica y brinda proposiciones concretas para la mejora de la cooperación interbancaria. La implementación de estas proposiciones permitirá reducir las pérdidas del banco así como mitigar las nuevas tendencias de estos delitos mediante el desarrollo de una comunicación fluida entre los bancos en materia de fraude. Esta se traduce en un rápido intercambio de información y en consecuencia a una disminución de las pérdidas económicas del sistema bancario por dichos fraudes.

1.3.4 VALOR TEÓRICO

El valor teórico de esta investigación está relacionada e involucrada con el avance de la ciencia en la gestión de organizaciones. La investigación propone un marco teórico en el que se muestran los requisitos para la elaboración de una guía de cooperación entre diferentes organizaciones, con una aplicación directa en el sistema bancario. Igualmente los procesos de organización y comunicación están integrados en la investigación como un medio para lograr altos niveles de eficiencia, calidad y competitividad organizacional.

1.3.5 UTILIDAD METODOLÓGICA

El carácter metodológico de la presente investigación contribuye con el método, las técnicas, las fuentes e instrumentos para la obtención de información y procedimientos de análisis de datos que pueden ser empleados en futuras investigaciones sobre diseño de procesos de cooperación organizacional o afines.

1.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene las limitaciones siguientes a tomar en cuenta:

- Las entrevistas están limitadas a los cuatro principales bancos del país y son limitadas a un número mínimo de personas en cada banco analizado.

- No se cuenta con la información exacta de las pérdidas de cada banco ya que es información clasificada.
- No hay muchos antecedentes en investigaciones sobre fraudes tecnológicos en el sistema bancario peruano debido a que es un tema reciente en el país, contrariamente a otros países donde las instituciones bancarias han migrado sus servicios vía el uso de las tecnologías digitales hace varios años.
- Aún no se encuentra normada una guía en cooperación interbancaria en materia de fraude tecnológico por la SBS.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Para la constitución del presente trabajo, dos tesis han sido utilizadas como base de la investigación, la primera plantea el uso de la comunicación como un instrumento para el cumplimiento de objetivos, el resumen está detallado en el punto 2.1.1 y la segunda describe los procesos de asociación establecidos entre las organizaciones y los beneficios de la implementación de la gestión de los procesos de colaboración entre las diferentes entidades detallada en el punto 2.1.2.

2.1.1 LA COMUNICACION COMO INSTRUMENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

A partir de una investigación documental, la tesis “La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional” (Rodríguez, 2005) indaga sobre las estrategias y enfoques de las comunicaciones existentes e implementadas en disciplinas como la Administración o la Gerencia Social que permitan llegar hacia el fortalecimiento de las organizaciones.

Según esta tesis la comunicación de la mano de otras estrategias y/o herramientas implementadas para la consecución de objetivos específicos, hacen que las organizaciones tengan unos niveles de relacionamiento claros.

La comunicación se convierte en una herramienta, que es propensa a la búsqueda de objetivos productivos, más para la organización que para el mismo individuo. La misma “busca establecer mediante la utilización de los medios y de la manera más directa y clara posible, directrices de funcionamiento y ejecución que además de apuntar al logro de unos objetivos rentables, sienten unas reglas y/o normas que ordenen y dirijan el comportamiento general de las personas” (Rodríguez, 2005). Es decir la comunicación se convierte en una forma de mantener el control y el poder al interior de la organización, fortaleciendo esta última.

2.1.2 LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE COLABORACIÓN

Como indicado anteriormente, para el presente trabajo monográfico se toma como antecedente la tesis “Procesos de colaboración entre organizaciones no lucrativas: aplicación al caso de las organizaciones no gubernamentales (ONG)” (Nieto, 2009) relacionado a la cooperación entre organizaciones. Los objetivos fundamentales de esta investigación son: comprender mejor los procesos de asociación establecidos entre las organizaciones y los beneficios de la implementación de la gestión de los procesos de colaboración entre las diferentes entidades.

Este trabajo muestra como el uso de los procesos de colaboración entre organizaciones representa una herramienta de suma utilidad. De hecho, la gran difusión de esta orientación estratégica la ha llevado a convertirse en un requisito básico entre las empresas no lucrativas para competir en los actuales entornos cada vez más complejos y dinámicos.

El éxito asociado a la consecución de procesos de colaboración ya ha sido contrastado en numerosas ocasiones. La mayoría de estudios ha mostrado los efectos positivos de estas colaboraciones sobre el desempeño organizacional. Recientemente se han elaborado investigaciones que observan los efectos positivos que tienen estos procesos de colaboración sobre capacidades empresariales como son la innovación o el aprendizaje.

2.2. BANCA ELECTRÓNICA PERUANA

La banca peruana, no sólo se ha modernizado, sino que está llegando a todos los segmentos a través de una atención diferenciada. La banca por Internet tiene una parte preponderante en el mercado actualmente, el dinero electrónico se impondrá en el futuro del sector, según los especialistas.

La banca y el sistema financiero peruano en general, mantienen un nivel elevado de profesionalismo en materia de gestión del riesgo, la cual es la labor más importante de todo el sistema. Una de las razones de este alto nivel de profesionalismo, es que en el sistema financiero peruano han entrado y desaparecido muchos bancos. En los años 90, el país llegó a tener 30 bancos, y después de unos años, quedaban solo 12, mientras que los 18 que desaparecieron afectaron la economía del país. Finalmente, solo los bancos con altos estándares en gestión de riesgo han quedado en pie.

La banca peruana ha sabido enfocarse a todos los segmentos del mercado buscando una atención diferente, y ha acompañado su crecimiento con la aparición de nuevas instituciones financieras. Algunas han venido del exterior buscando constituir una banca más global, y otras que tenían la capacidad de brindar sus operaciones financieras desde sus locales de origen, se han mantenido en el mercado aprovechando la oportunidad de crecimiento que veían en el Perú.

Antes de la incursión de las nuevas tecnologías en la vida del consumidor, el poder de decisión de una operación bancaria estaba claramente en la banca (los horarios, los establecimientos, los tramites, etc. dependían de las decisiones de la banca). Hoy la decisión está en el cliente, y la banca es consciente de que para seguir atendiendo las necesidades financieras de los nuevos clientes, va a tener que esforzarse mucho en la calidad de su servicio.

Todos los bancos del país apuestan por la inclusión de las nuevas tecnologías como parte del desarrollo del sistema financiero. Y se nota una considerable inversión de las instituciones financieras peruanas en estar donde el cliente está, sin que este tenga que ir a una oficina física, esto es posible, precisamente, por el uso de las nuevas tecnologías asociadas al uso de Internet.

Todos reconocen la importancia de la banca por Internet, sin embargo, también apuestan a la banca por celular que ya está empezando a plasmarse en el Perú. Tanto los empresarios bancarios y las autoridades, tienen que pensar en soluciones que no vayan solo al smartphone, sino al celular convencional, proceso en el que ya se viene trabajando para lograr una mayor inclusión financiera.

En el proceso de evolución de la oferta de productos bancarios asociados al uso de nuevas tecnologías hay un factor de suma importancia: el recurso humano. Es decir, el tener personas preparadas para atender a los clientes y muy particularmente los clientes empresariales. La capacitación permanente es indispensable. El secreto de la banca está en escuchar mucho a las empresas de los diversos sectores, y recoger sus necesidades para darles una solución.

Los bancos peruanos tienden a ser más universales, pues atienden a todos los segmentos del mercado. Hoy casi todos muestran su interés, por ejemplo, por las PYMES (pequeñas y micro empresas) que se constituyen en motores de crecimiento.

En conclusión, la banca peruana ofrece múltiples y eficientes herramientas para personas naturales, jurídicas y la mayoría de sus servicios pueden ser gestionados vía web desde su Banca por Internet, Banca Online o Banca Móvil, agentes y cajeros automáticos se han puesto de moda para hacer múltiples operaciones y transacciones comerciales y bancarias, para compras y servicios personales del hogar, tecnológicos y recreativos, etc.

Esta evolución de la banca peruana hacia una banca 2.0 ha hecho del uso de las nuevas tecnologías un elemento indispensable para su crecimiento.

2.2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LOS SERVICIOS BANCARIOS

En el actual contexto de crecimiento de la banca electrónica peruana, las ventajas y desventajas son varias.

Cuadro 1: Ventajas y desventajas del uso de las nuevas tecnologías en los servicios bancarios

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Procesos de mayor fiabilidad y velocidad por la reducida intervención humana que evita el riesgo de transacciones equivocadas.	Dificultad por parte del cliente en el uso de nuevas tecnologías.
Comodidad para el cliente, reduciendo tiempos de espera y sin necesidad de ajustarse al horario de atención de las oficinas.	Rechazo por parte de los clientes, por preferir el contacto humano.
Menor Costo	Mayor Costo
Facilidad de distribución, por la amplia Red de Cajeros y el incremento de los centros de telecomunicaciones.	Dudas sobre la seguridad del sistema, especialmente si se trata de información confidencial o de operaciones financieras.
Disponibilidad de acceso en diversos espacios físicos.	Incapacidad de algunas personas para operar con dispositivos electrónicos.
Evita el riesgo de utilizar dinero en	Aumenta el riesgo del fraude por internet en sus diferentes modalidades (phishing,

efectivo y estar sujeto a robos.	cibercrimen, spam, etc.)
----------------------------------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro 1 muestra las principales identificadas en esta investigación. Podemos ver que las ventajas son mejores en términos de fiabilidad, velocidad y comodidad para el usuario, sin embargo, el aumento del riesgo de fraude por internet es una gran desventaja de esta nueva tendencia. Uno de los objetivos de este trabajo es de contribuir a la implementación de la cooperación entre los bancos para reducir los fraudes y más específicamente los tiempos de respuesta del banco receptor.

2.2.2 CRECIMIENTO DE LA BANCA ELECTRÓNICA EN EL PERÚ

Durante el 2018 se estima transferir cerca de 83 mil millones de dólares en transferencias interbancarias, esta representa un crecimiento de más de cien por ciento con respecto al 2017, en el que se movieron cerca 40 mil millones de dólares americanos. Esta tendencia es exponencial si comparamos las cifras entre el 2017 y el 2016 donde el aumento fue del 28 por ciento, en el año 2016 se movieron 32 mil millones mediante este mecanismo electrónico que brinda alta seguridad a las transacciones. Este incremento en monto corresponde también a un crecimiento en número de operaciones, que durante el 2017 llegaron a 20 millones de transferencias, de las cuales 19 millones son mediante transferencias diferidas y un millón en transferencias instantáneas, (fuente ASBANC). La figura uno muestra un comparativo entre el número de operaciones virtuales realizadas los seis primeros meses del año 2017 y los seis primeros meses del año 2018, observamos que las operaciones de banca móvil han tenido un incremento de más del 100 por ciento.

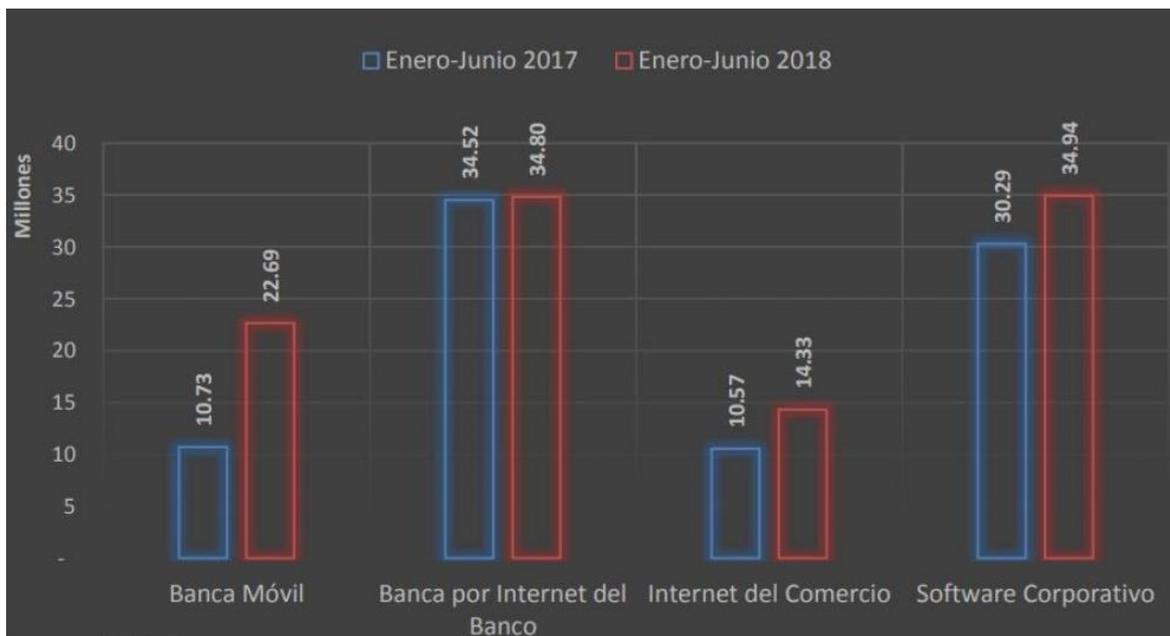


Figura 1: Número de operaciones a través de canales virtuales.

Fuente: ASBANC

El desarrollo de apps y aplicativos que faciliten la conexión virtual entre los bancos y clientes es una tendencia global que se hace cada más evidente en nuestro país. Como mencionado anteriormente, la figura 1 muestra el incremento en número de operaciones por la sección Banca Móvil, lo que refleja el crecimiento del sector y por ende se reafirma el énfasis que se le debe poner a la seguridad del mismo.

2.2.3 VENTAJAS DE LAS TRANSFERENCIAS INMEDIATAS

Las transferencias inmediatas, tienen ventajas muy importantes y el servicio es opcional para el usuario que lo requiera. “Son más rápidas ya que dura menos de 30 segundos”. Atrás quedó la época en que las transferencias interbancarias podían tomar hasta un día, ahora con este nuevo servicio la disponibilidad es inmediata para quien la recibe.

Este servicio se implementó gracias a la decidida apuesta del sistema financiero por incorporar mayor tecnología en sus operaciones y brindar mejores alternativas a sus usuarios.

2.2.4 FRAUDE TECNOLÓGICO EN EL PERÚ

El crecimiento exponencial de los pagos electrónicos, combinado con los nuevos desarrollos tecnológicos y las cambiantes necesidades comerciales, han obligado a las empresas a utilizar los pagos electrónicos de todo tipo, estos se han vuelto hoy tan omnipresentes que es absolutamente imposible para las empresas prescindir por completo de las transacciones electrónicas de cualquier clase. Igualmente, los clientes en general utilizan los servicios electrónicos de la banca para realizar sus transacciones comunes, como por ejemplo: pago de servicios, transferencias a un familiar en provincia o en el extranjero, etc.

En la medida que las empresas y el público en general se sumerjan aún más en entornos digitales, será crucial que se protejan contra las amenazas cibernéticas. Al aumentar el número de transacciones en línea, también lo hace el nivel de fraude en línea.

Kaspersky Lab, reveló en un informe llamado “A holiday catch” en enero del 2017 que el número de usuarios atacados por malware financiero durante la temporada de fin de año de 2016 creció 22.49 por ciento en comparación con el 2015. El mayor número de ataques fueron registrados durante Black Friday, Cyber Monday y la época de Navidad.

2.2.5 CAUSAS IMPORTANTES DEL FRAUDE INTERBANCARIO

En la actualidad vemos que existen fraudes interbancarios que afectan tanto a las empresas como a personas naturales, las modalidades son las siguientes:

Llamadas telefónicas, haciéndose pasar por colaboradores del banco le solicitan información al cliente para poder realizar las transacciones fraudulentas, en dicha modalidad pueden solicitar clave token, mensaje de texto, o información interna para autorizar las transferencias.

Otra modalidad es a través de virus los cuales se implantan a las personas que tienen la autoridad para manejar las cuentas de las empresas, con ello obtienen la información y las claves para realizar las transacciones interbancarias.

También es a través de hackers que monitorean los ordenadores de la empresa y obtienen los datos de manera rápida e inmediata.

En síntesis, algunas modalidades se dan por desconocimiento del cliente en temas de seguridad de la información. Otras modalidades tienen como origen la falta del uso o la actualización del antivirus en las organizaciones, toda empresa debe contar con antivirus actualizados para que no sean víctimas de virus que puedan sustraer información importante de la empresa.

2.2.6 CASO ESPECÍFICO DE FRAUDES ELECTRÓNICOS DENTRO DEL BANCO CONTINENTAL (BBVA 2017).

Sobre los fraudes interbancarios descubiertos por el Banco Continental se obtiene un promedio por mes del último semestre y un porcentaje sobre aquellos fraudes que son recuperados por la rápida respuesta del Banco receptor. Como mostrado en el Cuadro 2 en promedio el banco BBVA tiene 43 operaciones de fraude interbancario por mes teniendo un monto promedio de 407 434 Soles por fraude, de aquel monto se logra recuperar solo el 17 por ciento un monto de 71 000 soles, una cifra muy baja si consideramos el monto total del fraude. La finalidad de esta investigación es determinar los medios necesarios para mejorar el nivel de recuperación del banco.

Cuadro 2: Monto de fraudes interbancarios del BBVA y porcentaje de recuperación antes y después de la implementación de algunas acciones de la guía de cooperación

Mes	BBVA Numero de fraudes interbancarios	BBVA Monto de fraudes interbancarios	BBVA Monto recuperado	BBVA Porcentaje de recuperacion
febr-16	30	S/. 221,800	S/. 43,408	19 %
...
feb-17	47	S/. 421,800	S/. 71,706	17 %
mar-17	39	S/. 523,800	S/. 83,808	16 %
abr-17	50	S/. 341,300	S/. 54,608	16 %
may-17	41	S/. 581,200	S/. 98,804	17 %
jun-17	39	S/. 212,527	S/. 45,634	21 %
jul-17	45	S/. 363,981	S/. 72,796	20 %

Fuente: BBVA

Durante el mes de mayo del 2017, se han implementado algunas acciones de la guía de cooperación propuesta (Anexo 1) para poder tener mayor contacto con las áreas de

prevención del fraude de los otros bancos del sistema bancario peruano lo que ha llevado a mejorar los números descritos anteriormente a partir del mes de junio. El cuadro 2 muestra también el porcentaje de recuperado, este último está directamente relacionada a la comunicación entre el banco emisor y el banco como receptor; se visualiza que en los meses de junio y julio el porcentaje se incrementó, lo que nos indica que hay una mejora. En el mes de julio el nivel de recuperado fue del 21 por ciento, con la afinación de la guía de cooperación se espera llegar a un recuperado del 45 por ciento, teniendo como pilar una buena comunicación y cooperación entre todos los bancos que participan a la implementación de las acciones de la guía.

Esta implementación permitió obtener resultados importantes al aumentar el porcentaje de dinero recuperado en los fraudes interbancarios como se visualiza en el incremento del porcentaje de recuperado correspondiente a los meses de Junio y Julio del 2017. Las principales acciones que lograron esta mejoría son: (a) la mejora en la comunicación con los pares de otros bancos y (b) una comunicación directa con una persona identificada de la otra institución la cual pueda bloquear las transacciones inmediatamente y (c) la estandarización de la carta de compromiso a solicitud del banco afectado, todas las acciones están detalladas en el capítulo IV “Resultados”.

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1 MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA

Los términos guía y manual suele confundirse, pero existe diferencia entre ambos. Con el objetivo de dar un mayor énfasis sobre el uso de la guía como una herramienta dentro de esta investigación se presentan los detalles y diferencias de cada una

Una guía es algo que tutela, rige u orienta. A partir de esta definición, el término puede hacer referencia a múltiples significados de acuerdo al contexto. Una guía puede ser el documento que incluye los principios o procedimientos para encauzar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto específico.

Diversas opiniones son las que se establecen entorno al origen etimológico de la palabra guía, sin embargo, una de las más sólidas y aceptadas es que dicho término proviene en concreto del gótico *vitan* que puede traducirse como “vigilar u observar”.

a. GUÍA

Como su nombre lo indica, las guías sirven para guiar y explicar cómo debe hacerse algo. Una guía debe ser corta, clara, precisa y concisa, y debe realizarse con un fin específico.

b. MANUAL

Los manuales por su parte suelen ser de mayor extensión que las guías. Contienen más información e instrucciones. Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.

c. ORGANIZACIÓN

La palabra organización viene del griego “organón” que quiere decir “instrumento”, “herramienta” o “útil”. El término organización, basándonos en el diccionario de la real academia española, posee cuatro posibles acepciones entre ellos y como significación principal, organización es la acción y el efecto de organizar u organizarse. En el ámbito empresarial es muy común la palabra organización, y en ese ámbito la definen como el proceso por medio del cual dos o más personas ejecutan de manera coordinada y ordenada un trabajo dado en un entorno en particular en busca de un objetivo propuesto por las mismas.



Figura 2: La organización y sus interacciones

Fuente: Elaboración propia

La figura 2 muestra la organización como un diagrama de proceso con entradas (humanos, materiales, etc.) y salidas (productos o servicios). Es importante mencionar que las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas para el logro de objetivos específicos. Las mismas se reconstruyen a medida que se alcanzan las metas. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante.

En el caso de la investigación, el sistema financiero peruano está formado por entidades independientes, sin embargo, en un contexto que amenaza la transformación digital de la banca a causa del aumento del fraude tecnológico, estas entidades están obligadas a colaborar entre ellas, actualmente de manera informal, con el fin de luchar y prevenir el fraude que impacta directamente su imagen y la confianza que esta genera.

d. LA RELACIÓN ENTRE FRAUDE, REPUTACIÓN Y CONFIANZA EN EL SISTEMA FINANCIERO

En la banca la reputación de una entidad es fundamental, ya que el negocio se basa en buena medida en la confianza que se puede generar en el mercado. En política se dice que la percepción es más importante que la realidad y en la banca debemos decir que no solamente se debe ser íntegro, competente y dedicado, sino que además debe parecerlo, con el fin de atraer los clientes. Es decir que la realidad y la percepción deben ser lo mismo.

No hay duda de que existe una conexión entre el fraude bancario (riesgo operacional) y el riesgo “reputacional”, por la potencialidad que tienen los fraudes de dañar la imagen de cualquier entidad. Una forma de reducir el riesgo “reputacional” que amenaza los bancos pasa por la mejora de la comunicación entre las entidades bancarias. La figura 3 resume las consecuencias de los fraudes tecnológicos para los diferentes actores del sistema financiero, entre las consecuencias podemos encontrar la pérdida de la confianza de los clientes o de los empleados, la devaluación de la imagen y de la reputación de la empresa.



Figura 3: Consecuencias internas y externas por el fraude tecnológico
Fuente: Elaboración Propia

e. COMUNICACIÓN

Anteriormente hemos visto que la organización es definida como una forma particular de agruparse, de generar acuerdos al margen de las estructuras que las componen. En este contexto la comunicación busca dar respuesta a momentos cotidianos, aspectos técnicos, semánticos y pragmáticos dentro de la organización.

Como una disciplina inmersa y estructurante de la Administración y la Gerencia Social encontramos la Comunicación Organizacional donde se plantea que la organización es:

“Una comunidad laboral que posee diversos lenguajes, códigos y necesidades de expresión y que requiere ser capacitada para aprender a valorarse como productora de mensajes, desarrollar destrezas en su expresión oral y corporal, identificar las maneras de concertar los diferentes lenguajes y comprender que es posible crear nuevos mensajes a partir de lo percibido. No es un trabajo aislado, requiere de una presencia interdisciplinaria que complemente los saberes y permita que los miembros de la comunidad laboral lideren su propia comunicación” (Entretodos, 2002).

Para esta disciplina, organización y comunicación están integradas y esto se convierte en una opción para lograr altos niveles de eficiencia, calidad y competitividad organizacional.

“Las organizaciones son entidades a través de las cuales las personas se interrelacionan mediante vínculos contractuales o acuerdos informales para alcanzar metas individuales o colectivas” (Albi, 2000).

Teniendo en cuenta los diversos aportes de estas disciplinas, la comunicación se convierte en generadora de las condiciones necesarias para que los miembros de una organización pasen a ser una comunidad de significados y se alcancen niveles de vínculo y responsabilidad surgidos de las mismas personas, además de un sentido profundo de pertenencia y participación lo que a su vez genera el logro de los objetivos de las organizaciones.

f. LA COOPERACIÓN

La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada al objetivo (lo que se quiere lograr) desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo. En este proceso generalmente son empleados métodos colaborativos y asociativos que facilitan la consecución de la meta en común. Por ejemplo, cuando un grupo de vecinos y vecinas se asocian para obtener alimentos a precios más bajos y forman una cooperativa de consumo.

Normalmente las organizaciones no tienen un solo motivo para formar acuerdos corporativos, conjuntamente deben ver las ventajas y riesgos que traen consigo estos acuerdos, para ello es necesario que ambas partes traten de valorar los aspectos positivos y negativos que implicara el realizar dicho acuerdo, ello con el fin que ambas se encuentren alineadas a un solo objetivo y no exista malos entendidos durante el proceso.

g. TEORÍA DE LA COOPERACIÓN

Desarrollada por Robert Axelrod, Martin Nowak y otros investigadores, está fundada en la investigación de individuos que persiguen su interés personal, sin la existencia de una autoridad central que obligue a cada cual a cooperar con los demás, en las cuales lo que individualmente es óptimo para cada persona lleva a la defección mutua, y sin embargo todos podrían haber obtenido mejores resultados de haber colaborado entre sí (Nowak, 2012; Axelrod,1996).

2.3.2 LOS PROCESOS DE ASOCIACIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES

La globalización, entendiendo por tal el proceso por el cual ha aumentado la conexión social y cultural, la interdependencia política, y las integraciones económicas, financieras y de mercado provocadas por el desarrollo de las tecnologías de comunicación y transporte, y el proceso de liberalización comercial (Eden y Lenway, 2001; Giddens, 1990; Molle, 2002; Orozco, 2002); ha traído cambios importantes que han exigido, a los representantes de los tres sectores institucionales (estado, empresas y organismos no lucrativos), la introducción de cambios significativos tanto en su actividad como en su gestión y su cultura organizativa. Por otro lado, en un intento de contrarrestar los efectos más negativos de este fenómeno de globalización, han ido surgiendo enfoques nuevos en la gestión que pretenden introducir una práctica y una cultura organizacional socialmente responsables, teniendo en cuenta que, como viene a decir Ohmae (1989), es imposible para una empresa hacerlo todo y actuar independientemente.

Harvey y Brown (2001) sugieren que las tendencias futuras sobre el desarrollo de la organización, provocado por este cambio organizacional en el nuevo entorno globalizado, se contemplarán desde tres tipos de movimientos:

- a. Transformación de la Organización – esta opción se contemplará cuando la supervivencia de la organización esté en juego. Las fusiones, los cambios en el diseño de producto y los cierres de planta, son situaciones traumáticas que pueden requerir necesidades de despidos y reestructuración.
- b. Reengineering – dirigida a un reacondicionamiento de los sistemas de trabajo, de las estructuras de organización y de los sistemas de dirección.
- c. Arquitectura de la Organización – que puede conducir, entre otras alternativas, a procesos de asociación (partnership) y colaboración (colaboración) como los que estudiamos en el presente trabajo, y que va a constituir el objeto del mismo.

Ahondando en este sentido, podemos considerar los diferentes tipos de colaboración y asociación (partnership) que puede establecer una organización.

Morgan y Hunt (1994), enuncian la tipología representada, aunque centrada en el caso de la empresa y hablando exclusivamente de las alianzas estratégicas desde una perspectiva de marketing relacional, podemos adaptarla al objeto de la investigación perfectamente.

Estos procesos de colaboración/asociación entre organizaciones pueden ser formales o informales, como veremos en el siguiente punto, pero durante los últimos años, y de manera más adecuada, se ha ido imponiendo la creación de trabajos en red (network) entre distintas entidades. Entendemos por tal tipo de asociación (partnership), de carácter más informal, un modelo fijo creado para el establecimiento de flujos de información a través de los cuales las organizaciones intercambian información de manera regular (Graber, 2003).

Como su definición indica, una red se centra en la comunicación; y en el intercambio de una información, que es compartida por las organizaciones miembro.

2.3.3 DEFINICIÓN DE BANCA ELECTRÓNICA

El Dr. Grasso Vecchio (2017) define la Banca Electrónica como el medio electrónico de distribución de servicios bancarios que nos permite movilizar nuestro dinero sin necesidad de entrar a la sucursal o agencia de nuestro banco. Se creó con el fin de aumentar los canales de distribución y de descongestionar las agencias.

2.3.4 DEFINICIÓN DE FRAUDE

Antes de definir lo que es fraude tecnológico, es necesario definir que es fraude, proviene del latín fraus, el fraude puede describirse, como el hecho por medio del cual una persona toma, a raíz de un error provocado por la acción del agente, una disposición patrimonial perjudicial, que dicho agente pretende convertir en beneficio propio o de un tercero, el fraude sea el tipo que sea está penado por el Código Penal Peruano bajo el delito de estafa.

2.3.5 DEFINICIÓN DE FRAUDE TECNOLÓGICO

El fraude cibernético o tecnológico se refiere al fraude realizado a través del uso de una computadora o del Internet. La piratería informática (hacking) es una forma común de fraude: el delincuente usa herramientas tecnológicas sofisticadas para acceder a distancia a

una computadora con información confidencial. Según el diario gestión (22 diciembre 2014) la Asociación de Examinadores de Fraude (ACFE) analiza la moneda digital, la seguridad de la información y otros temas relacionados a los esfuerzos por prevenir intentos de fraude. Solo en Perú, se ejecutan cientos de ataques de malware diariamente.

El Perú se encuentra en el quinto lugar entre los países más afectados por el ciber crimen en la región (Digiware,2015). En 2017 están proyectadas pérdidas de 4 782 millones de dólares americanos por el fraude tecnológico (Gestion, 2017). Según el foro económico mundial (WEF), gran parte de estas pérdidas pasan sin ser detectadas, especialmente por el espionaje industrial. Temas como información sobre infraestructura nacional y recursos naturales, propiedad intelectual, fuga de información confidencial estratégica, fraudes, mercado negro Cyber, todo tipo de estafa online, así como todos los delitos informáticos, siguen sin estar completamente monitoreados.

2.3.6 DEFINICIÓN DE RIESGO

Riesgo se define como la posibilidad de que las expectativas positivas para un sistema orientado al logro de objetivos no se realicen. Según Peter Drucker, tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil. El riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros. De hecho, el progreso económico se define como la habilidad de tomar riesgos.

2.3.7 DEFINICIÓN DE RIESGO OPERACIONAL

Tradicionalmente el manejo de los riesgos en las instituciones financieras estaba centrado en los riesgos financieros, sin embargo, la presión constante de factores externos como la globalización, la competencia en el mercado, el incremento de las regulaciones, y factores internos, como la automatización de procesos, la tecnología de la información y la banca electrónica; han fomentado cambios en la percepción del riesgo, ante lo cual se plantea que las instituciones financieras, no solo deben cumplir con estándares cualitativos sino también con estándares cuantitativos.

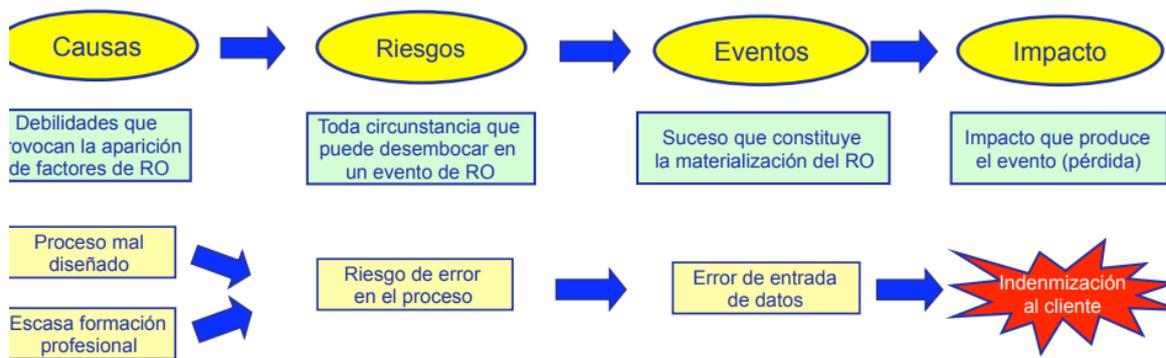


Figura 4: Definición de evento de riesgo operacional

Fuente: Jordi García, 2011

En la Figura 4, muestra que el riesgo operacional es identificado como toda circunstancia que puede desembocar en un evento de riesgo operacional, ello debido a una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien por acontecimientos externos.

La SBS de Perú ha publicado la resolución 2116 - 2009 que obliga las entidades reguladas (Entidades Financieras, Aseguradoras y AFP) a controlar su riesgo operacional: Involucrando al Directorio, Implicando a la Gerencia, Establece la necesidad de un Área de Riesgo Operacional, Con políticas y herramienta de gestión, Estableciendo clases de riesgo y líneas de negocio, Creación de una base de datos de eventos, Comités de riesgos para la gestión, reporting básico, Implicando a auditores internos, externos y agencias de rating

2.3.8 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

Los seguros y la administración de riesgos son vistos a nivel mundial como un asunto crítico que concierne a los niveles directivos de las empresas. Estos dos elementos constituyen un pilar del capital estructural de toda una compañía. Un programa de administración de riesgo mal diseñado puede dejar vulnerable a una organización frente a percances que retrasen el alcance de sus metas, o en el peor de los casos, llevarla a la insolvencia económica y la bancarrota. Cuando está bien diseñado, un programa de administración de riesgos brinda a una compañía la tranquilidad para lograr sus objetivos en la creación de valor para sus accionistas.

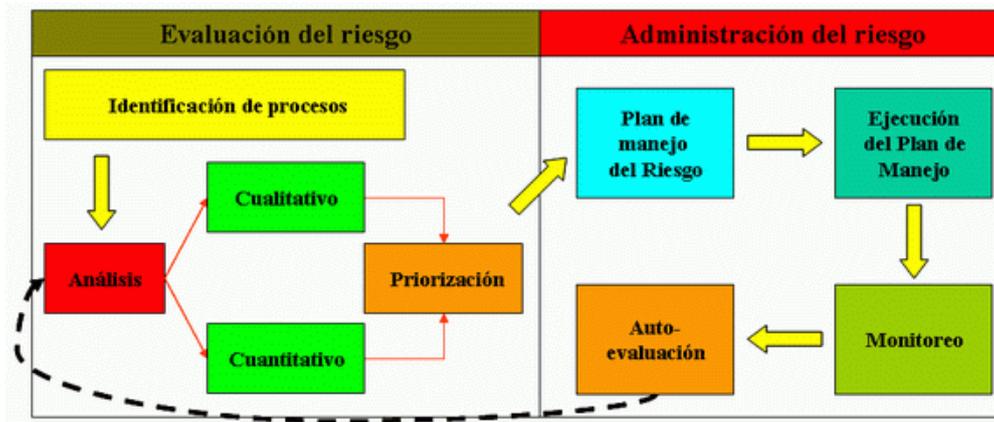


Figura 5: Interacción entre evaluación y administración del riesgo

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la figura 5, muestra la administración del riesgo como una respuesta para la mitigar los riesgos identificados. Se identifica el riesgo y luego se analiza el plan de mejora como un plan de riesgo y monitoreo para así nunca dejar vulnerable a la empresa ante acontecimientos fortuitos.

2.3.9 RIESGO TECNOLÓGICO

El riesgo tecnológico es la pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información que la empresa dispone para prestar sus servicios.

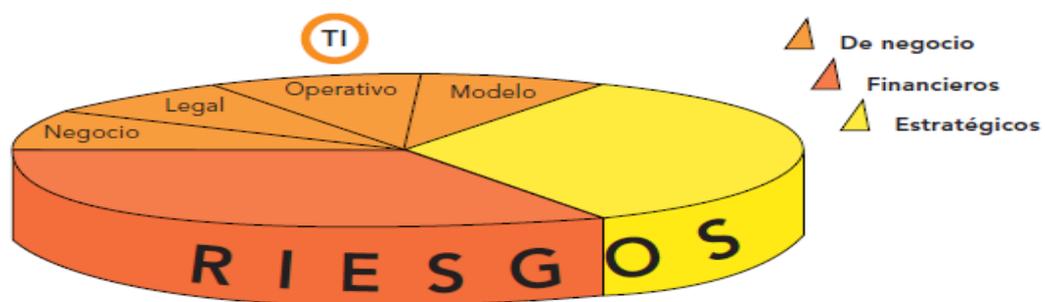


Figura 6: Riesgos del negocio bancario

Fuente: Gustavo A. Solís Montes, (CobiT User Convention-CobiT y la administración de riesgos).

Los riesgos que presenta toda organización están divididos en gran parte entre riesgos financieros, estratégicos y propios al negocio. Dentro de los riesgos de negocio, también está presente la tecnología y como se puede observar en la figura 6, está inmerso dentro de la operación del negocio.

Cuando se habla de tecnología y de mantener la seguridad sobre ésta, fácilmente se piensa en términos de protección física, lógica y protección sobre los sistemas y equipos. Solo al final se trata lo referente a medidas técnicas. Sin embargo, esta seguridad es limitada y debe ser respaldada por una gestión y procedimientos adecuados; de aquí la importancia de alinear estas medidas con las estrategias del negocio.

El riesgo tecnológico tiene su origen en el continuo incremento de herramientas y aplicaciones tecnológicas que no cuentan con una gestión adecuada de seguridad. Su incursión en las organizaciones se debe a que la tecnología está siendo fin y medio de ataques debido a vulnerabilidades existentes por medidas de protección inapropiadas y por su constante cambio, factores que hacen cada vez más difícil mantener actualizadas esas medidas de seguridad.

Adicional a los ataques intencionados, se encuentra el uso incorrecto de la tecnología, que en muchas ocasiones es la mayor causa de las vulnerabilidades y los riesgos a los que se exponen las organizaciones.

2.3.10 RELACIÓN DE LA TECNOLOGÍA CON LOS PROCESOS DE NEGOCIO

Según Gustavo A. Solís Montes, la tecnología se vuelve parte de la operación y su funcionamiento no puede aislarse de los demás elementos del proceso; asimismo, todos los integrantes en conjunto tienen un solo objetivo, además de poseer la misma importancia para el logro de los resultados (Solis Montes, 2002).

Sin embargo, como en todo proceso, existe el factor llamado “riesgo”, pues como su definición lo establece: es la posibilidad de que ocurra un evento y afecte adversamente el logro de objetivos.

2.3.11 RIESGO DE FRAUDE

A diferencia de viejas tendencias que hacían énfasis en la detección basada en fuertes procedimientos de control de naturaleza policíaca, el nuevo enfoque de prevención del fraude corporativo se basa como su nombre bien lo indica- en medidas orientadas a búsqueda de mecanismos preventivos y disuasorios del fraude.

2.3.12 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- a. Banca por Internet: La banca electrónica permite realizar todo tipo de gestiones bancarias a través de Internet.
- b. Defraudador: Es un estafador, contrabandista, falsificador en esta investigación se refiere a la persona que sustrae dinero a través de la tecnología.
- c. Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados “Hacer lo que se debe hacer”
- d. Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. “Hacer las cosas bien”
- e. Fraude: Proviene del latín fraus, el fraude puede describirse, como el hecho o acción que no es reconocido por el titular de la cuenta.
- f. Fraude Interbancario: Es la operación fraudulenta que se realiza de un banco hacia otro banco.
- g. Fraude Tecnológico: El fraude cibernético o tecnológico se refiere al fraude realizado a través del uso de una computadora o del Internet.
- h. Guía: Documento que sirven para guiar y explicar cómo debe hacerse algo.
- i. Organizaciones: La palabra organizaciones hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma.

- j. Tecnología Digital: La tecnología no es más que todos los avances que logra el hombre para la mejorar la calidad de vida, significa que estamos hablando de todos los avances de la nueva era de la información y nuevas maneras de comunicación

III. METODOLOGÍA

3.1 LUGAR

El presente estudio se realizó dentro de la organización bancaria BBVA Banco Continental, ubicada en la Avenida República de Panamá 3055, San Isidro.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es de tipo Explicativa, ya que buscó determinar la relación entre reducir los fraudes interbancarios a través de la elaboración de una guía de cooperación interbancaria.

3.3 DISEÑO

El tipo de diseño que se aplicó en la presente investigación es el de tipo no experimental, ya que no se busca manipular variables, solo estudiarlas en distintas etapas de tiempo.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUCCIÓN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica empleada para la recolección de datos de la presente investigación fue a través de entrevistas a los colaboradores de los bancos (Expertos)

El Panel de expertos puede definirse como un grupo de analistas que tienen una experiencia considerable en el área de fraudes y dan su calificación sobre qué acciones deben implementarse para mejorar los fraudes interbancarios.

Este grupo de trabajo, que se constituyó especialmente para la evaluación de acuerdo con una serie de procedimientos estándar, sigue un método de trabajo concreto para celebrar sus reuniones y elaborar su juicio.

IV. APLICACIÓN

En este capítulo se describen los detalles de la aplicación de la metodología descrita en el capítulo anterior.

4.1 REQUISITOS DEL PANEL DE EXPERTOS

La experiencia profesional es un requisito indispensable; el experto seleccionado debe estar muy calificado en el área de fraudes financieros, y ser reconocido y respetado por sus pares.

El experto debe ser independiente con respecto a la investigación propuesta; el evaluador nunca puede ser juez y parte.

La capacidad de trabajo en equipo, de escuchar a los demás, así como una mentalidad abierta, son también requisitos fundamentales en la elección del panel de expertos. En caso contrario, el clima de trabajo en el panel puede enrarecerse y ello puede desembocar directamente en el fracaso de la discusión.

4.1.1 SELECCIÓN DE LOS EXPERTOS

Los responsables de las áreas de fraudes de los cuatro principales bancos peruanos tienen acceso a una lista de expertos reconocidos en el campo de fraudes tecnológicos y basta con que se aseguren de su independencia respecto a esta investigación.

4.1.2 NORMAS DE FUNCIONAMIENTO DEL PANEL DE EXPERTOS

No existe un método de trabajo único la labor del experto en un principio está basada en su participación a la entrevista, esta labor puede centrarse igualmente en la lectura de la documentación y en la participación a reuniones de trabajo.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Las entrevistas son realizadas en los cuatro principales bancos del mercado peruano, en cada banco se conversará con expertos al menos dos personas por banco con el fin de tener diferentes opiniones sobre qué acciones tomar en los casos de fraude interbancario.

4.3 ENTREVISTAS

El objetivo de las entrevistas es identificar diferentes acciones para reducir el fraude interbancario. Estas acciones serán la base para completar la Guía y de esta manera implicar en su redacción a los principales bancos del mercado peruano.

Cuadro 3: Modelo de encuesta

Nombre y cargo en la empresa	
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	
Conoces a tus pares en los otros bancos?	
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 3, muestra las preguntas tipo realizadas a 14 personas directamente relacionadas a las áreas de fraude.

V. RESULTADOS

5.1 RESULTADOS

Luego de analizar la información recolectada en las áreas de fraude de los principales bancos del país, se visualiza que actualmente para aminorar los fraudes interbancarios es necesario y fundamental una cooperación organizacional, ya que sin esta se tendría que esperar a una norma impuesta por la SBS para que se pueda dar la comunicación de forma obligatoria.

El presente trabajo se está adelantando a las acciones futuras que pueda otorgar la SBS ya que se concluyó por los distintos estudios y entrevistas que la cooperación organizacional es fundamental en la actualidad. La tecnología avanza y el número de personas que utilizan constantemente la tecnología se incrementa día a día, en consecuencia, los fraudes interbancarios crecerán de manera paulatina, lo que significa que es necesario implementar una buena comunicación en el sistema financiero. Tal cual se visualiza en la experiencia realizada a partir de Mayo 2017, al tener un poco más de interacción y diálogo con los otros bancos las respuestas sobre los bloqueos de las cuentas son cada vez más rápidas y por ende los montos recuperados son mayores.

Mientras vayamos avanzando en la implementación de la guía propuesta en el Banco Continental como en otros bancos del mercado, nuestro nivel de respuesta seguirá mejorando y por ende el proceso de formalización de la misma será necesario.

Muchas de las acciones identificadas en las encuestas y en la guía no se encuentran implementadas actualmente, lo que deja un margen de mejora importante como se muestra en el cuadro cuatro. Las acciones están clasificadas en nivel de implementación de uno al cinco, donde uno es ningún grado de implementación en la organización y cinco es una completa implementación.

Cuadro 4: Seguimiento de la implementación de las acciones propuestas en la Guía

Acciones	Fuente	Nivel de implementación
Reuniones mensuales	Encuesta	1
Celular específico para recibir llamadas.	Encuesta	1
Creación de un correo específico	Encuesta	1
Lista de contactos y procedimiento de actualización	Encuesta	2
Revisión de fraudes de otros bancos	Banco Continental	2
Modelo de cartas de responsabilidad en bloqueos.	Propio	3
Estandarización de las informaciones intercambiadas en caso de fraude interbancario	Banco Continental	2

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en el cuadro 4, se muestra el nivel de implementación de las diferentes acciones de la guía propuesta, con ello podemos ver que a medida que la guía sea implementada al 100 por ciento, los porcentajes de recupero mejoraran.

La guía propuesta constituye un inicio de cooperación que responde al contexto actual del desarrollo de la banca electrónica en el país. Actualmente, existen empresas en el extranjero que proponen interconectar las bases de datos de los bancos e instalar programas automatizados que relacionan las cuentas de diferentes bancos, estos programas permiten mejorar los procesos operativos de forma efectiva, eficiente, y con resultados rápidos en bloqueos de fraude.

Cuadro 5: Evolución del fraude Interbancario en el BBVA en los últimos meses y su seguimiento en la implementación de las acciones propuestas por la guía en cooperación a partir de Mayo del 2017

Mes	Numero de Fraudes interbancarios	Monto de Fraudes interbancarios	Monto recuperado	Porcentaje de Recupero
feb-17	47	S/. 421,800.00	S/. 71,706.00	17%
mar-17	39	S/. 523,800.00	S/. 83,808.00	16%
abr-17	50	S/. 341,300.00	S/. 54,608.00	16%
may-17	41	S/. 581,200.00	S/. 98,804.00	17%
jun-17	39	S/. 212,527.00	S/. 45,634.00	21%
jul-17	45	S/. 363,981.00	S/. 72,796.20	20%

Fuente: Elaboración propia, datos del Banco Continental

El Cuadro 5 muestra una mejora de la tasa de recupero luego de la implementación de la guía a partir del mes de Mayo, el monto recuperado del fraude aumento en un 5 por ciento lo cual muestra una efectividad inicial de las acciones implementadas dentro de la Guía.

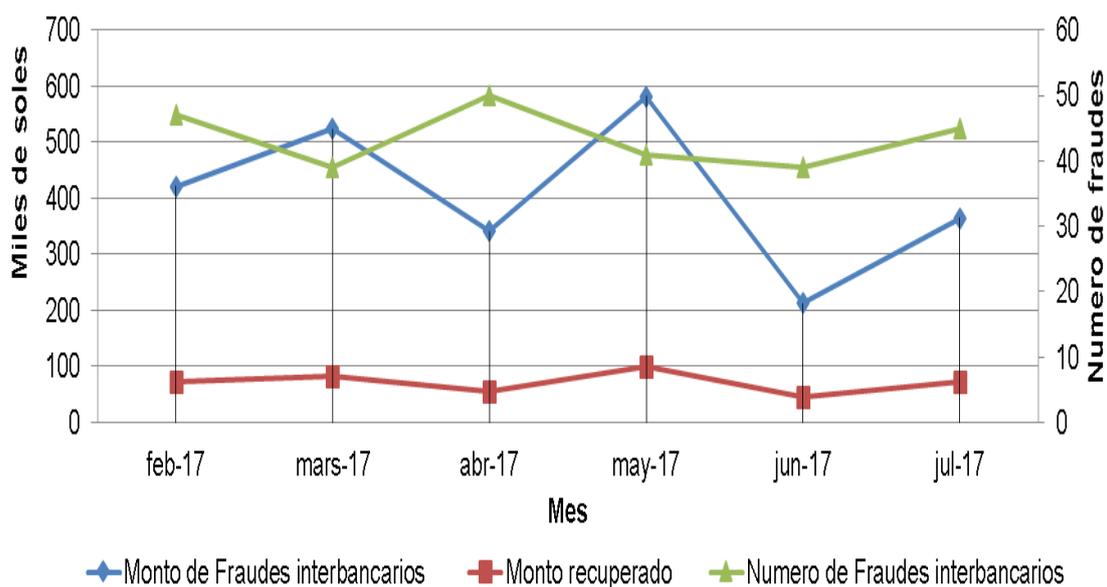


Figura 7: Evolución del número de fraudes vs el monto en miles de soles

Fuente: Elaboración Propia

La figura 7, muestra los números de fraudes interbancarios y el monto recuperado en una línea de tiempo de 6 meses.

5.2 DISCUSIÓN

Los expertos de otro banco están de acuerdo con las acciones a seguir ya que entienden que la única forma de atacar el fraude interbancario es mediante la cooperación.

Uno de los expertos indicó que se está implementando una guía similar con los procedimientos a seguir en caso surja un fraude interbancario, personas a contactar y procedimientos a seguir con el banco receptor.

En la actualidad el fraude interbancario va en aumento y es un punto crítico para el banco, no solo por lo económico sino también por la reputación que este pueda dar.

El clima laboral es muy importante, ya que permite al personal que labora en los diferentes bancos, puedan conocer a su par y así crear una amistad la cual ayuda a la pronta cooperación de bancos.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo hay que señalar el profundo cambio que la implementación de las nuevas tecnologías está operando en la sociedad actual y por ende en el sistema bancario mundial. El sistema bancario peruano no es ajeno a este cambio, y si bien el servicio actual es eficiente, el crecimiento del sector muestra que hay muchos elementos que deberán mejorarse para mantener el mismo nivel de eficacia.

La evaluación efectuada durante esta investigación mediante las entrevistas a diferentes expertos del sector ha demostrado un consenso en dos puntos: (a) el primero la falta de una guía que permita la cooperación de los bancos en materia de información y (b) el segundo la importancia de crear una red entre los bancos para fomentar la cooperación interbancaria en el caso de los fraudes interbancarios.

La propuesta de guía ha permitido tener una base para establecer una comunicación formal entre las entidades bancarias. La implementación parcial demuestra que la guía puede ser adaptada en función a los diferentes requerimientos de la lucha contra el fraude tecnológico.

El objetivo de reducir las pérdidas ocasionadas por el fraude tecnológico en el banco BBVA mediante la implementación de una guía en cooperación organizacional ha sido alcanzado. El seguimiento de los montos recuperados desde el mes de febrero muestra un incremento neto de 5% entre mayo y julio, esto muestra una mejora gracias a la implementación parcial de la guía.

La guía contiene un capítulo en el cual figura el procedimiento de actualización referente a las reuniones mensuales lo que asegura su mejora continua.

Al finalizar esta investigación, los indicadores de seguimiento y las acciones identificadas para la implementación de la guía han sido aceptados por los diferentes bancos sin

embargo no todas las acciones propuestas han sido implementadas. Se requiere con urgencia afianzar la relación de las organizaciones bancarias, punto fundamental que permitirá la reducción en los tiempos de respuesta y conllevará a evitar la salida de dinero mal habido.

Por último, el plan de mejora inscrito en la guía de cooperación permitirá de continuar con el trabajo de implementación y continuar con las acciones para afianzar la relación de las organizaciones bancarias, con el fin de crear una comunicación eficiente, eficaz y constante entre ellas.

6.2 RECOMENDACIONES

Para garantizar los efectos positivos de la implementación de una mejora en la comunicación es necesario respaldarlo con la generación de políticas que apoyen la formalización de la misma en la empresa, y asignar los recursos necesarios para salvaguardar la presente propuesta y buscar mejorarla en el tiempo.

Para obtener un resultado que soporte aún mejor nuestro planteamiento, sería importante no dejar la guía solo como una propuesta si no realizar un piloto entre los bancos, que formalice la Guía y que contenga las acciones implementadas hasta la fecha y las acciones a implementar para medir los resultados y realizar los ajustes necesarios en la misma. Afín de que en un momento determinado pueda ser implementada globalmente en el sistema bancario peruano.

Para enriquecer más la evaluación sería importante incrementar el nivel de entrevistas en todas las áreas de prevención de fraude del sistema bancario, así tendríamos una mayor claridad sobre el déficit de comunicación entre los bancos y un aumento en los aportes que puedan ayudar a mejorar la guía gracias a una cantidad más importante de expertos.

Finalmente, para mejorar y ver guías propuestas por otros bancos, sería interesante realizar un “benchmarking” con los bancos extranjeros que han podido implementar este tipo de intercambios y tomarlos como referencia para una mejora en el tiempo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albi E y otros. Jun 2000. “Gestion publica: fundamentos, técnicas y casos”. Ariel Economía. 56 p.

Axelrod, R. 1996. “El dilema del prisionero y la teoría de juegos”. Alianza editorial.

Beitia, MR. 2007. “Guía para la colaboración entre empresas y Organizaciones no lucrativas”. Observatorio del tercer sector de Bizcaia. 22 p.

Dávila, CG. 1994. “Teorías Organizacionales y Administración”. Edt. McGraw-Hill. Colombia. 176 p.

‘Digiware: Perú es el quinto país de la región que recibe más ataques’. 2015. Consultado el 12 de septiembre del 2017. Disponible : <https://cioperu.pe/articulo/19706/digiware-peru-es-el-quinto-pais-de-la-region-que-recibe-mas/>

Eden, L, Stefaine, L. 2001. “Introduction al symposium internacional: The Janus Face of Globalization. Journal of International Business Studies”, 32(3): 383-400.

Entretodos, comité coordinador. 2002. “La empresa escenario de convivencia: modelo comunicacional para la promoción de la convivencia empresarial”. Medellin. 16p.

Giddens, A. 1990. Las consecuencias de la modernidad. Stanford, CA: Stanford University Press.

Graber, G. 2003.”Redescubriendo lo social en la economía de las relaciones entre empresas”. In Grabher, G., editor, The embedded firm, London: Routledge, 1–32p.

Harvey D, Brown DR. 2001. “Un enfoque experimental para el desarrollo organizacional” 6th Edition Pearson. 23 – 30 p.

Historia de la banca en el Perú. 2015. Revista Banca & Finanzas (en línea). Consultado 29 Oct. 2017 Disponible:<https://revistabancayfinanzas.wordpress.com/2015/09/24/historia-de-la-banca-en-el-peru/>

Jordi G. 2011. Consultor. Bases de datos de eventos de perdida por riesgos operacionales. Disponible:http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/Bases_Datos_Eventos_Perdida_Riesgos_Operacionales%20.pdf

Kaspersky Lab. Ene 2017. “A Holiday Catch”, Disponible: https://www.kaspersky.se/about/press-releases/2017_a-holiday-catch

Mejía, JM. 2016. Propuesta de mejora del proceso de producción en una empresa que produce y comercializa microformas con valor legal, Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.15 p.

Molle, W. 2002. Globalization, regionalism, and labor markets: Should we recast the foundations of the EU regime in matters of regional (rural and urban) development? *Regional Studies*, 3 (2): 161-72p.

Morgan RM, Hunt S. 1994. “La Teoría del Compromiso-Confianza del Marketing Relacional”. *Journal of Marketing*. 24 – 25 p

Nieto, CE. 2009. “Procesos de colaboración entre organizaciones no lucrativas: aplicación al caso de las ONGs españolas”, Tesis para optar al título de Doctor: Universidad Autónoma de Madrid. 83 p.

Nowak M. Oct 2012. “La fuerza de la Cooperación: Ventajas evolutivas del altruismo”. *Investigación y ciencia*. 20-23p.

Ohmae, K. 1989. "La lógica global de las alianzas estratégicas," Harvard Business Review, 67 (2), 143-152p.

Orozco, M. 2002. "Globalización y migración: el impacto de las remesas familiares en América Latina". Latin American Politics and Society, 44(2): 41-66p

Perú registrará US\$ 4,782 millones en pérdidas por ciberdelitos en 2017. 2017. Diáριο Gestion. Disponible: <https://gestion.pe/tecnologia/peru-registrara-us-4-782-millones-perdidas-ciberdelitos-2017-141411>

Rodriguez, JM. 2005. "La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional", Tesis para optar al título de Trabajador Social. Universidad de Antioquia. 30 p

Solís Montes Gustavo A. 2002. "Reingeniería de la Auditoría Informática", Trillas, 5ta edición 231 p.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. 1996, "Administración". Editorial Practice Hall Hispanoamérica S.A. 6ta edición. México. 794 p.

Transacciones Monetarias. 2015. "Gestión (en línea). Consultado 29 Oct. 2017. Disponible:<https://gestion.pe/economia/transacciones-monetarias-ventanillas-bancos-representan-7-21-operaciones-sistema-106924>

Vecchio G. 2017. "Nuevos Canales de Pago en línea". Consultado 27 set. 2017 Disponible:<http://www.consultoresicg.com/sites/default/files/Nuevos%20canales%20de%20pago%20%2814.07.17%29.pdf>

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: Guía propuesta

<p style="text-align: center;">PROPUESTA DE GUÍA PARA FORTALECER LA COOPERACIÓN ORGANIZACIONAL INTERBANCARIA CON EL FIN DE REDUCIR LAS PÉRDIDAS POR EL FRAUDE TECNOLÓGICO</p>
--

Propósito y principios generales:

La presente guía de cooperación organizacional tiene como finalidad reducir los fraudes de banco a banco, para su constitución se toman acciones en materia de prevención de fraude interbancario. En particular, las acciones relativas a los intercambios de información y en el ejercicio de la vigilancia para la lucha contra el fraude.

Consideraciones Legales

La presente guía no se encuentra normada legalmente, pero su utilización otorga una gran ayuda y una dirección para mejorar la cooperación en el sistema financiero y por ende alcanzar una reducción en los fraudes interbancarios. Estas líneas directivas son públicas y su adopción es optativa.

Ámbito de la aplicación

Exclusivamente sobre fraudes interbancarios.

El caso particular los casos de fraude interbancario que no pertenecen a los organismos financieros acreditados no se encuentran considerados

Actualización

Esta guía podrá ser adaptada en un futuro en función de experiencia adquirida por los miembros de la red, cambios legislativos o reglamentarios eventuales.

Cada banco debe actualizar la guía compartida con los datos del responsable

Los objetivos del intercambio.

Crear un lazo de amistad que una al equipo y mediante ello la cooperación crezca y por ende el fraude interbancario baje.

Definición de las prácticas que constituyen la Guía de Cooperación de fraude interbancario

Una vez calificada una operación de sospechosa o fraudulenta, se debe informar al banco emisor inmediatamente.

Se debe analizar el estado de la operación, dentro de los límites del banco, e informar las acciones a tomar.

Listar todas las definiciones, sirven a crear un léxico común entre los bancos que intervienen en los intercambios y los términos deben ser claros para todos.

Acciones detalladas para Prevenir y Combatir el Fraude Interbancario y la Corrupción en el fraude interbancario

I.-Creación de una red interbancaria de prevención del fraude interbancario

La red se reunirá con una frecuencia mínima de una vez al mes.

Las personas involucradas en la lucha contra el fraude dentro de las organizaciones financieras necesitan la creación y mantenimiento de una red interbancaria o grupo.

Una lista será implementada y actualizada en función de la rotación en los puestos.

II.-Naturaleza de las informaciones contenidas en los intercambios en el grupo.

- a. Información general sobre la evaluación (criterios) del fraude en cada banco.
- b. Información relativa del cliente emisor y receptor
- c. Información sobre la detección de anomalías (criterio de fraude)
- d. La información relativa a toda operación particularmente compleja (de un importe extraordinariamente elevado o que no parezca tener una justificación económica).
- e. Intercambio de información sobre los nuevos tipos de fraude interbancario descubiertos y las modalidades en su detección.

III. Creación de un correo común y de un dispositivo móvil que se quede en la oficina.

La implementar de un correo común y una línea móvil (teléfono celular) dedicados a la atención ayudará a mejorar la rapidez y la eficiencia en el bloqueo oportuno de las cuentas.

IV. Designación de las personas facultadas para participar en el intercambio de información

Todos los analistas del área de prevención del fraude.

V.-Documentación Estándar

Con el fin de facilitar los intercambios de información entre los diferentes bancos, es necesario estandarizar las informaciones vía modelos de carta de responsabilidad único que contenga todas las informaciones básicas para el tratamiento de la demanda de bloqueo de transacción.

VI.- Seguimiento de los montos recuperados.

Durante las reuniones se compartirá los totales de los montos recuperados por intervención temprana en el último mes, esto servirá como un indicador de la participación e implicación de los bancos dentro de la red.

VII.- Organización y control del intercambio de información necesaria para el ejercicio de la vigilancia en materia de prevención de fraudes.

Obligaciones relativas al secreto profesional

Los analistas se comprometen a guardar la información brindada por el banco receptor, ya que es información clasificada

Obligaciones relacionadas con la protección de datos del banco.

VIII.- Miscelánea:

Las disposiciones de estas líneas directrices no limitan otros derechos, recursos u obligaciones del Banco en cualquier otro documento firmado oficialmente por el banco.

ANEXO 2: Ejemplo de Calendario (Actualización en cada cambio)

Nombre y Cargo	Correo Electrónico	Teléfono - Anexo- Celular
BANCO DE CREDITO		
BANCO FINANCIERO		
BANCO INTERBANK		
BANCO SCOTIABANK		
BANCO DE COMERCIO		
BANBIF		
BBVA CONTINENTAL		
MI BANCO		
BANCO FALABELLA		
BANCO RIPLEY		
BANCO DE LA NACION		
BIF		
CAJA SULLANA		
CAJA AREQUIPA		
DINERS CLUB INTERNANTIONAL		

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3: Matriz Lógica

PROBLEMA	OBJETIVO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>¿Cómo ayudará la creación e implementación de la guía de cooperación organizacional a la reducción del fraude tecnológico?</p>	<p>Reducir las pérdidas ocasionadas por el fraude tecnológico mediante la implementación de una guía en cooperación organizacional entre los bancos.</p>	<p>La investigación realizada muestra la necesidad de la implementación de una guía en Cooperación Organizacional. Las acciones realizadas en el marco de este trabajo han permitido afianzar la relación de las organizaciones bancarias lo cual redujo el tiempo de intervención evitando la salida del dinero del sistema bancario.</p>	<p>Es necesario respaldar esta iniciativa con la generación de políticas que apoyen la formalización de la misma, asignando los recursos necesarios para salvaguardar la presente propuesta y buscar mejorarla continuamente.</p>
<p>Actualmente no existe un acuerdo que sirva de marco de intercambio de información en materia de fraude tecnológico entre las instituciones bancarias.</p> <p>¿Cómo la guía propuesta ayudará a mejorar la comunicación entre los bancos?</p>	<p>Evaluar con expertos el contenido de la guía de cooperación organizacional.</p>	<p>El resultado de las entrevistas muestra que los expertos están de acuerdo en la falta de una guía o red que permita la cooperación de los bancos en materia de información en el caso de los fraudes interbancarios.</p>	<p>Realizar un piloto entre los bancos principales del mercado, que contenga las acciones recomendadas hasta la fecha y las acciones que puedan recomendar los otros bancos.</p> <p>Medir los resultados de la implementación de esta guía, afín de que pueda ser implementada globalmente en el sistema bancario peruano.</p>

<p>¿Qué metodología o procedimiento debe emplearse en la creación de la guía organizacional para mejorar la comunicación en el sistema bancario?</p>	<p>Proponer un plan de seguimiento de la implementación de la guía en cooperación organizacional entre los bancos.</p>	<p>Las acciones implementadas de la guía han permitido tener una base para establecer una comunicación formal entre las entidades bancarias. La implementación parcial demuestra que la guía puede ser adaptada en función a los diferentes requerimientos de la lucha contra el fraude tecnológico.</p>	<p>Para enriquecer la evaluación sería importante incrementar el nivel de entrevistas en todas las áreas de prevención de fraude del sistema bancario, así tendríamos una claridad en los déficits de comunicación entre bancos y los aportes que puedan ayudar a mejorar la guía de una cantidad más importante de expertos.</p> <p>Hacer un comparativo con los bancos extranjeros que han podido implementar este tipo de intercambios.</p>
<p>¿Cómo medir la efectividad de la guía propuesta?</p>	<p>Mejorar los montos de pérdidas por fraude interbancario, a través de indicadores de seguimiento.</p> <p>Optimizar la guía propuesta en cooperación organizacional, a través de un plan en mejora continua.</p>	<p>El seguimiento de los montos recuperados desde el mes de febrero muestra un incremento neto de 5% entre mayo y julio, esto muestra una mejora gracias a la implementación parcial de la guía.</p> <p>La guía muestra un capítulo en la cual figura el procedimiento de actualización referente a las reuniones mensuales lo que asegura su mejora continua.</p>	<p>Tener presente los indicadores de seguimiento propuestos: el monto recuperado, el portaje de recupero, el número de operaciones fraudulentas.</p> <p>El número de operaciones fraudulentas no depende de la guía sin embargo debe seguirse para medir la efectividad de la guía.</p>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4: Resumen de fraudes de julio del 2017

Información 01/07/2017 al 0/07/2017							
Fecha de la transacción	Fecha de atención (correo)	Fecha de atención (alerta)	Dinero del BBVA	Otro Banco	Monto de la transacción (soles)	Importe retenido	Comentarios
01/06/2017	05/06/2017	04/07/2017		S/. 2,900.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
02/06/2017	06/06/2017	04/07/2017	S/. 3,500.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
05/06/2017	03/07/2017	30/06/2017	S/. 8,546.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
05/06/2017	08/06/2017	10/07/2017	S/. 2,900.00	S/. 2,488.00	Cuenta bloqueada
05/06/2017	08/06/2017	04/07/2017	S/. 3,000.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
05/06/2017	08/06/2017	06/07/2017	S/. 2,900.00	S/. 2,000.00	Cuenta bloqueada
06/06/2017	25/07/2017	06/07/2017	S/. 8,546.00	S/. 3,000.00	Cuenta bloqueada
08/06/2017	15/06/2017	08/06/2017	S/. 5,990.00	S/. 1,063.35	Cuenta bloqueada
08/06/2017	25/07/2017	08/06/2017	S/. 8,990.00	S/. 1,945.19	Cuenta bloqueada
08/06/2017	25/07/2017	08/06/2017	S/. 6,990.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada

09/06/2017	25/07/2017	08/06/2017	S/. 6,900.00	S/. 1,945.19	Cuenta bloqueada
11/06/2017	27/07/2017	30/06/2017	S/. 8,700.00	S/. 500.00	Cuenta bloqueada
12/06/2017	27/07/2017	30/06/2017	S/. 8,700.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
12/06/2017	09/06/2017	06/07/2017	S/. 3,000.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
12/06/2017	11/06/2017	06/07/2017	S/. 4,700.00	S/. 2,385.00	Cuenta bloqueada
13/06/2017	12/06/2017	05/07/2017	S/. 2,900.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
13/06/2017	16/06/2017	08/07/2017	S/. 2,900.00	S/. 1,000.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
14/06/2017	22/06/2017	08/07/2017	S/. 1,900.00	S/. 0.00	Cuenta bloqueada
15/06/2017	28/06/2017	06/07/2017	S/. 900.00	S/. 0.00	Cuenta bloqueada
15/06/2017	28/06/2017	06/07/2017	S/. 5,000.00	S/. 3,000.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
16/06/2017	25/07/2017	24/06/2017	S/. 5,470.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
16/06/2017	29/06/2017	06/07/2017	S/. 3,500.00	S/. 481.80	Cuenta bloqueada

19/06/2017	30/06/2017	07/07/2017	S/. 8,500.00	S/. 3,000.00	Cuenta bloqueada
20/06/2017	30/06/2017	07/07/2017	S/. 1,000.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
20/06/2017	30/06/2017	06/07/2017	S/. 2,000.00	S/. 2,500.00	Cuenta bloqueada
20/06/2017	22/06/2017	06/07/2017	S/. 5,000.00	S/. 2,334.00	Cuenta bloqueada
21/06/2017	28/06/2017	06/07/2017	S/. 8,200.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
22/06/2017	27/07/2017	24/06/2017	S/. 6,980.00	S/. 3,000.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
22/06/2017	28/06/2017	06/07/2017	S/. 5,129.50	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
23/06/2017	29/06/2017	07/07/2017	S/. 3,000.00	S/. 2,000.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
26/06/2017	30/06/2017	07/07/2017	S/. 3,500.00	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
27/06/2017	30/06/2017	07/07/2017	S/. 3,000.00	S/. 1,500.00	Cuenta bloqueada
28/06/2017	04/07/2017	28/06/2017	S/. 8,200.00	S/. 1,000.00	Cuenta bloqueada
28/06/2017	29/06/2017	28/06/2017	S/. 8,500.00	S/. 1,500.00	Cuenta bloqueada

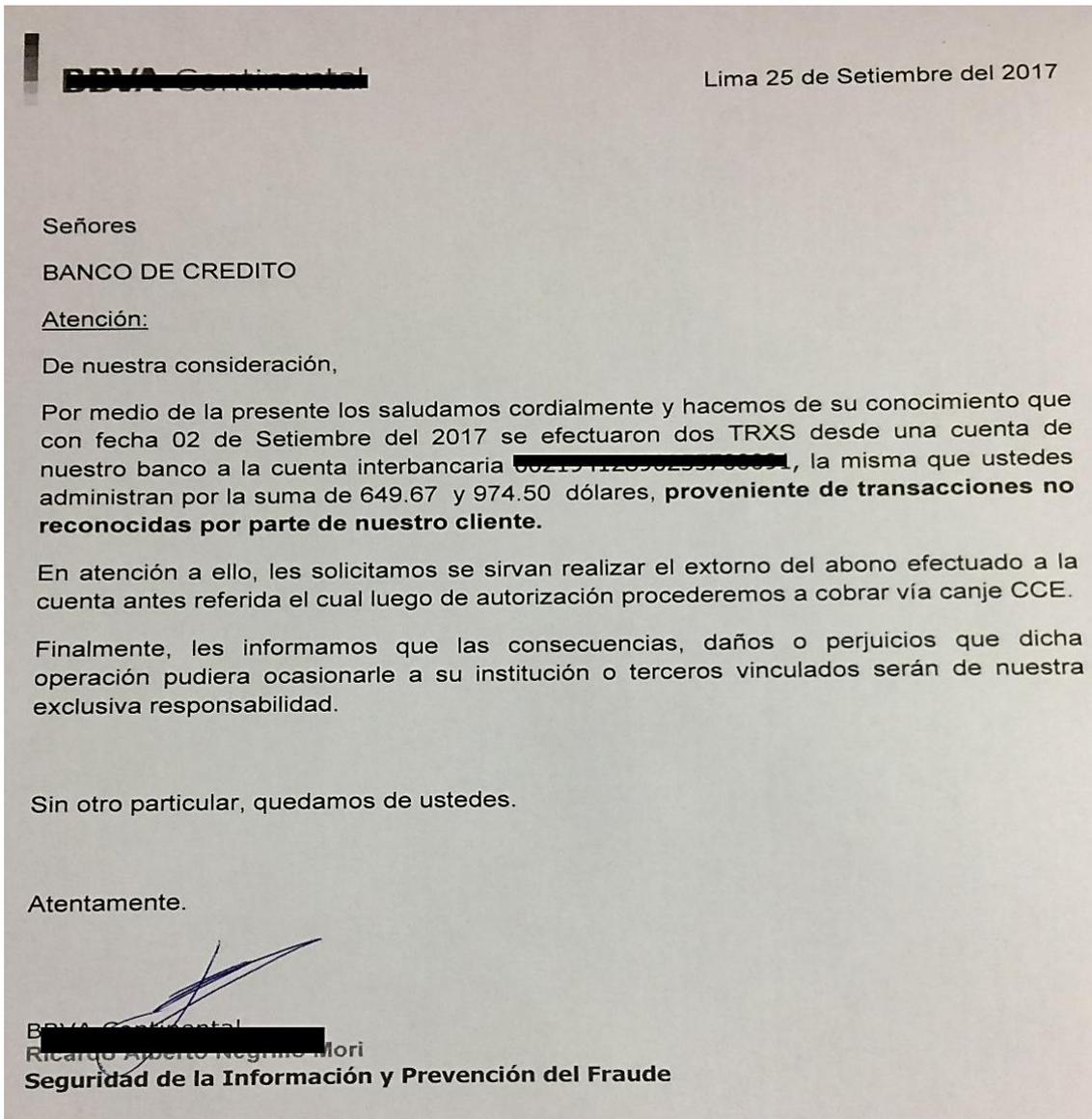
29/06/2017	03/07/2017	28/06/2017	S/. 8,000.00	S/. 2,291.82	Cuenta bloqueada
30/06/2017	03/07/2017	03/07/2017	S/. 7,842.50	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
30/06/2017	10/07/2017	03/07/2017	S/. 7,842.50	S/. 0.00	No se atendió a tiempo- Cuenta Bloqueada
30/06/2017	31/07/2017	30/06/2017	S/. 8,700.00	S/. 5,700.00	Cuenta bloqueada
30/06/2017	30/06/2017	10/07/2017	S/. 8,300.00	S/. 1,000.00	Cuenta bloqueada
					S/. 212,527	S/. 45,634	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5: Correo enviado por parte de los analistas del otro banco

Este anexo contiene datos personales, favor de revisar el ejemplar impreso disponible en la Sala Tesis de la Biblioteca Agrícola Nacional "Orlando Olcese" - UNALM.

ANEXO 6: Cartas de responsabilidad e información del fraude



Lima 03 de Julio del 2017

Señores

Banco BBVA Continental

Atención:

De nuestra consideración,

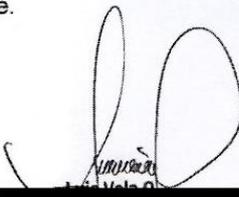
Por medio de la presente los saludamos cordialmente y hacemos de su conocimiento que con fecha 28 de junio del 2017 se efectuó 01 transacción desde una cuenta de nuestro banco a la cuenta interbancaria [REDACTED] las mismas que ustedes administran por la suma de S/. 8,500.00, **proveniente de una transacción no reconocida por parte de nuestro cliente.**

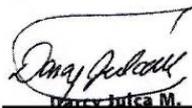
En atención a ello, les solicitamos se sirvan realizar el extorno del abono efectuado a la cuenta antes referida el cual luego de autorización procederemos a cobrar vía canje CCE.

Finalmente, les informamos que las consecuencias, daños o perjuicios que dicha operación pudiera ocasionarle a su institución o terceros vinculados serán de nuestra exclusiva responsabilidad.

Sin otro particular, quedamos de ustedes.

Atentamente.


[REDACTED]
Gerente de Prevención y Gestión de Información
Área Seguridad Integral para los Negocios


[REDACTED]
Área Seguridad y Prevención de Fraudes

[REDACTED]

Lima 03 de Julio del 2017

Señores

Banco BBVA Continental

Atención:

De nuestra consideración,

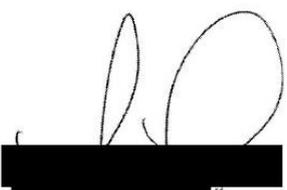
Por medio de la presente los saludamos cordialmente y hacemos de su conocimiento que con fecha 30 de junio del 2017 se efectuaron 02 transacciones desde una cuenta de nuestro banco a las cuentas interbancarias [REDACTED] y [REDACTED] las mismas que ustedes administran por la suma de S/. 8,700.00 y S/. 8,700.00 respectivamente, **proveniente de transacciones no reconocidas por parte de nuestro cliente.**

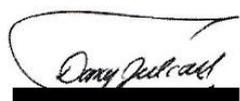
En atención a ello, les solicitamos se sirvan realizar el extorno del abono efectuado a la cuenta antes referida el cual luego de autorización procederemos a cobrar vía canje CCE.

Finalmente, les informamos que las consecuencias, daños o perjuicios que dicha operación pudiera ocasionarle a su institución o terceros vinculados serán de nuestra exclusiva responsabilidad.

Sin otro particular, quedamos de ustedes.

Atentamente.


[REDACTED]
Gerencia de Negocios
Área Seguridad Integral para los Negocios


[REDACTED]
Área Seguridad y Prevención de Fraudes

ANEXO 7: Encuestas

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #1	
Nombre y cargo en la empresa (Color).	Omar, Analista de Fraudes - Empresa color Verde
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	5 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Si algunos, ya que hay rotación
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	No
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	En muchas ocasiones no.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	Trato de darle seguimiento, pero no es prioritario.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Sí, siempre que haya una herramienta o manual a seguir.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Crear un correo específico, o un programa que alerte directamente en nuestro sistema.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #2

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Luis – Analista de Fraude- Verde
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	5 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Los antiguos
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No, en general la comunicación no es fluida.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Manual o guía.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Un sistema que relacione los fraudes interbancarios entre los bancos

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #3

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Olga, Analista de Fraudes - Empresa color Rojo
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	2 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Muy pocos solo se conocen a los gerentes por nombre.
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	No
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	En muchas ocasiones no.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	Si alerta en nuestro sistema si, de lo contrario no.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Sí, conocer a nuestros pares o entablar una cooperación ayudaría mucho.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Crear un manual de atención para bloqueos y recuperaciones del dinero fraudulento.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #4

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Angela – Analista de Fraudes- BBVA - Rojo
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	6 meses
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Algunos
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No, en pocas ocasiones hay una atención rápida.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No, los fraude internos tienen prioridad sobre los fraudes provenientes de otros bancos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si, debe existir un manual o guía.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Correo específico, celular, reuniones, intercambio de conocimientos en patrones de fraude.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #5

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Darcy, Monitor de Fraudes - Empresa color Naranja
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	3 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Si
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	No
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	En muchas ocasiones no.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No, tienen prioridad los fraudes internos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Sí, es una herramienta que se está implementando para minimizar las perdidas.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Reuniones mensuales, intercambiar conocimientos y patrones de fraude.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #6

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Vanesa – Fraude - Naranja
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	10 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Las Jefaturas
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	Pocas ocasiones pero hay una atención rápida..
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No, prioridad tienen los fraude internos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Una guía o manual o guía.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Correo específico para comunicar los fraudes inmediatamente, un celular único, reuniones mensuales o anuales para compartir los casos de fraude más importantes y las modalidades, intercambio de conocimientos en patrones de fraude.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #7

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Ricardo T – Analista de Fraude- Azul
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	7 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Algunos
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No, en pocas ocasiones hay una atención rápida.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No, prioridad tienen los fraude internos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si, debe existir un manual o guía.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Correo específico, celular, reuniones, intercambio de conocimientos en patrones de fraude.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #8

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Pedro –Analista de Fraude- Azul
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	5 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Solo algunos
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	No
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	Prioridad tienen los fraude internos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Reuniones mensuales, intercambio de conocimientos.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #9

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Kevin – Analista de Fraude- Azul
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	2 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Algunos
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	No
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Implementar un sistema que alerte y tenga prioridad 1

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #10

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Bruno – Analista de Fraude- Azul
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	2 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Algunos
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No, en pocas ocasiones hay una atención rápida.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No, prioridad tienen los fraude internos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si, debe existir un manual o guía.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Reuniones, intercambio de conocimientos en patrones de fraude.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #11

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Ronald – Analista de Fraude- Azul
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	4 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Algunos
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No, en pocas ocasiones hay una atención rápida.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No, prioridad tienen los fraude internos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si, debe existir un manual o guía.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Una comunicación directa y rápida entre los bancos, modelos de mails o de documentos con la información de base, correo específico, celular, reuniones, intercambio de conocimientos en patrones de fraude.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #12

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Carlos – Analista de Fraude- Azul
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	1 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	No
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No, en pocas ocasiones hay una atención rápida.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	Prioridad tienen los fraude internos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si, debe existir una guía a seguir.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Intercambio de conocimientos en patrones de fraude.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #13

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Jonathan – Analista de Fraude- Azul
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	1 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Algunos
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si, debe existir un manual o guía.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Correo específico o celular.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #14

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Miguel– Analista de Fraude- Azul
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	7 años.
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Los más antiguos.
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	No, en pocas ocasiones hay una atención rápida.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	No, prioridad tienen los fraude internos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si, debe existir un manual o guía.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Celular donde están todos los contactos, reuniones, intercambio de conocimientos en patrones de fraude.

Entrevistas a los Colaboradores de otros Bancos (Confidencial) - #15

Nombre y cargo en la empresa (Color).	Manuel – Analista de Fraude- Azul
Cuantos años llevas trabajando en el área de fraudes?	6 años
Conoces a tus pares en los otros bancos?	Pocos
Realizan un análisis sobre las pérdidas de otros bancos?	Si
Sientes que la comunicación con el banco receptor al momento de un fraude es rápida y efectiva?	En algunas ocasiones.
Le otorgas la misma importancia de un fraude interno a uno proveniente de otro banco?	Los fraude internos tienen prioridad porque tenemos objetivos asociados a la reducción de los mismos.
Percibes que los fraudes interbancarios se podrían minimizar si hubiera una mayor comunicación?	Si, debe existir un manual o guía.
Que acciones o que recomendarías para mejorar la efectividad en la comunicación con otros bancos.	Implantar un sistema en cual esté relacionado en nuestro sistema de monitoreo.