

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PROCESOS Y
TRANSACCIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ROBERTO IVÁN HERNÁNDEZ CULEBRO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECOCÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramirez
Área Administración – Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS.

PRESIDENTA:	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos
SECRETARIO:	Lic. Donald Roberto Lanuza Rosales
EXAMINADORA:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

Guatemala, 11 de febrero de 2014

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Señor Decano:

De acuerdo al nombramiento emitido por el Decanato para asesorar el trabajo de tesis del estudiante de Administración de Empresas, **Roberto Iván Hernández Culebro**, carné 200213682, titulado: "**Mejora continua en el área de procesos y transacciones de una entidad bancaria offshore**", procedí de conformidad a lo estipulado en el mencionado nombramiento.

Por medio de la presente rindo dictamen favorable sobre el estudio realizado, pues a mi criterio el trabajo se apega al plan de investigación aprobado, en tanto que el diagnóstico realizado y la propuesta emanada de la situación actual, se enmarcan dentro de la rigurosidad científica y técnica y viene a constituir un valioso aporte académico en el ambiente de la calidad total y, específicamente, de la mejora continua.

En virtud de lo expresado, me permito recomendar que el trabajo adjunto realizado por el estudiante **Hernández Culebro** se acepte y con base en el mismo se pueda sustentar su examen privado de tesis, como requisito previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo
Administrador de Empresas
Colegiado 1063



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

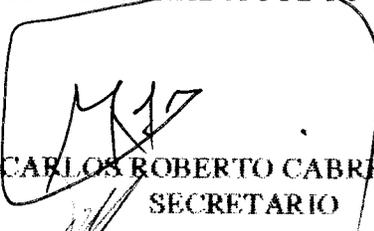
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIÉCISEIS DE OCTUBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de septiembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 71-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de abril de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ROBERTO IVÁN HERNÁNDEZ CULEBRO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.



DEDICATORIA

A DIOS:

Por haberme permitido culminar esta meta tan anhelada, y ser mi guía en todas las actividades que realizo.

A MI ESPOSA Y MI HIJA:

Gabriela Soto y Valentina Hernández Soto, por sus consejos, comprensión, amor y cariño que me brindan.

A MIS PADRES:

María del Carmen Culebro y Luis Roberto Hernández Castañeda, por sus consejos, apoyo, palabras de aliento y cariño para ser lo que soy.

A MIS HERMANOS:

José Raúl y Ana Lucía, por su apoyo incondicional en todo momento.

A MIS SOBRINOS:

José Alfredo y José Eduardo

A MIS CATEDRATICOS:

Licda. Friné Salazar y Lic. Rolando Oliva

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1. Calidad y Calidad total	1
1.2. Administración de la calidad total	3
1.3. Gestión de la calidad	5
1.4. Mejora continua	6
1.5. Ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA)	7
1.6. Seis sigmas (Six sigma)	8
1.7. Ciclo de las "5 S"	9
1.8. Banca	11
1.9. Antecedentes de la banca central en Guatemala	12
1.10. La segunda época: reforma monetaria y bancaria de 1946	13
1.11. Estructura del sistema financiero guatemalteco	16
1.12. Proceso de modernización del sistema financiero nacional guatemalteco (1989 a 199)	16
1.13. Banca fuera de plaza (offshore)	18
1.14. Departamentos principales de una banca (offshore)	19
1.14.1. Departamento de operaciones	19
1.14.2. Departamento de negocios	19
1.14.3. Departamento de cumplimiento	20
1.14.4. Departamento de contabilidad	20
1.14.5. Departamento de contraloría	20
1.15. Entes reguladores	20
1.15.1. Superintendencia de bancos, SIB	20

1.15.2. Intendencia de verificación especial, IVE	21
---------------------------------------------------	----

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES EN LA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE

2.1. Metodología	24
2.2. Antecedentes de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore)	26
2.2.1. Filosofía de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore)	27
2.2.2. Estructura organizacional de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore)	28
2.2.3. Funciones de los órganos superiores	30
2.2.4. Productos financieros que presta la entidad	31
2.3. Situación actual en el área de procesos y transacciones de la entidad Bancaria offshore	33
2.3.1. Estructura jerárquica	33
2.3.2. Descriptores de puestos	35
2.3.3. Manual de organización y funciones	35
2.3.4. Descripción de procesos internos por puesto de trabajo del área de procesos y transacciones	36
2.3.5. Ejecución de la dirección	62
2.4. Recursos tecnológicos y de oficina disponibles	65
2.4.1. Sistema de cómputo	65
2.4.2. Condiciones de hardware	66
2.4.3. Mobiliario y equipo	67
2.4.4. Papelería y útiles	68
2.5. Condiciones físicas	68

2.5.1. Ubicación	69
2.5.2. Espacio físico	70
2.5.3. Diagrama tipo del área de procesos y transacciones	70
2.5.4. Iluminación	75
2.5.5. Ventilación	76
2.6. Percepción del departamento de negocios central sobre el área de procesos y transacciones	77

CAPÍTULO III

MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE

3.1. Presentación	83
3.2. Justificación	83
3.3. Objetivos de la propuesta	84
3.3.1. Objetivo general	84
3.3.2. Objetivos específicos	84
3.4. Metodología	85
3.5. Propuesta para la mejora continua en el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore)	85
3.5.1. Mejoras en los procesos existentes	85
3.5.2. Propuesta de manuales de funciones y atribuciones y descriptores de puestos	124
3.5.3. Ejecución de la dirección	124
3.5.4. Requerimientos mínimos de software y hardware	124
3.5.5. Reestructuración de las condiciones físicas	127
3.6. Recursos necesarios	128
3.6.1. Físicos	128

3.6.2. Humanos	128
3.6.3. Tecnológicos	129
3.6.4. Financieros	130
3.7. Implementación	130
3.7.1. Presupuesto	130
3.8. Controles	131
3.8.1. Mensuales y semestrales	131
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	139
GLOSARIO	142
ANEXOS	144

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		PÁGINA
1	Diagrama de recopilación de información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual en el área de procesos y transacciones en la entidad	26
2	Organigrama de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore)	29
3	Organigrama del área de procesos y transacciones	34
4	Proyectos nuevos	88
5	Solicitud de reposición de tarjeta de débito	92
6	Reposición de tarjeta de débito	93
7	Bloqueo de tarjetas de débito por vencimiento de plástico	96
8	Solicitud de tarjetas de débito por cuenta nueva	97
9	Cobro de consumos de tarjetas de débito	99
10	Reporte de liquidez	101
11	Reporte de Asamblea General de Accionistas	103
12	Sello de operación procesada	104
13	Solicitud de transferencia al exterior	106
14	Transferencias enviadas	107
15	Transferencias recibidas	108
16	Solicitud de emisión de cheque de caja local o giro internacional	110
17	Emisión de cheques de caja local	111
18	Emisión de giros internacionales	112
19	Emisión de certificados a plazo fijo por cuenta nueva	114
20	Solicitud de cancelación o retiro parcial de certificado a plazo fijo	116

21	Cancelación de certificados a plazo fijo	117
22	Retiro de certificados a plazo fijo	118
23	Reposición de certificados a plazo fijo	119
24	Solicitud de chequera por cuenta existente	122
25	Solicitud de chequera por cuenta nueva	123
26	Boleta de revisión y mantenimiento de equipos	126
27	Formato de oportunidades de mejora (periodicidad mensual)	133
28	Formato de oportunidades de mejora (periodicidad semestral)	134

ÍNDICE DE TABLAS

No.		PÁGINA
1	Conocimiento de la estructura jerárquica por el personal del área de procesos y transacciones	34
2	El personal del área posee algún documento donde se describen las atribuciones que debe realizar en su puesto de trabajo	36
3	Existe un líder dentro del área de procesos y transacciones	62
4	La comunicación en el área de procesos y transacciones es eficiente	63
5	Formas de comunicación en el área de procesos y transacciones	63
6	Aplicación de la supervisión en el área de procesos y transacciones	64
7	Aplicación de la motivación en el área de procesos y transacciones	65
8	Calificación promedio del sistema de cómputo	66
9	Calificación promedio “condiciones de hardware”	67
10	Calificación promedio “mobiliario y equipo”	68
11	Disponibilidad de papelería y útiles	68
12	Ubicación de los colaboradores	69
13	Espacio físico disponible	70
14	Recorridos que realizan los colaboradores	75
15	Iluminación en el área de procesos y transacciones	75
16	Es adecuada la ventilación en su área de trabajo	76
17	Se ha aplicado algún sistema de mejora continua en el área de trabajo	77

18	Eficiencia operativa en el área de procesos y transacciones	79
19	Cumplen con los tiempos de entrega en los diferentes procedimientos que llevan a cabo en el área de procesos y transacciones	79
20	Está capacitado el equipo de trabajo del área de procesos y transacciones	80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		PÁGINA
1	Diagrama recorrido tipo del área de procesos y transacciones solicitando aprobación del supervisor	73
2	Diagrama recorrido tipo del área de procesos y transacciones regresando a su puesto de trabajo	74
3	Procesos con mayores atrasos	80

ÍNDICE DE CUADROS

No.		PÁGINA
1	Características básicas de computadoras	129
2	Presupuesto de propuesta de mejora continua	131

ÍNDICE DE ANEXOS

No.		PÁGINA
1	Simbología utilizada en procesos	145
2	Encuesta para colaboradores del área de procesos	146
3	Encuesta para jefe de procesos y transacciones	150
4	Encuesta para colaboradores de negocios	153
5	Manuales de funciones y atribuciones	154
6	Cálculo de tiempo estándar y fórmula para calcular tiempo estándar	164
7	Ciclo de mejora continua PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar)	172
8	Sistema de valoración Westinghouse	173
9	Márgenes y tolerancias (Oficina Internacional del Trabajo)	174

INTRODUCCION

De acuerdo a los cambios en la actividad económica y tecnológica de cualquier país, la participación del sistema financiero representa un papel importante para su crecimiento económico, por tal razón las entidades financieras guatemaltecas deben actualizar y modernizar sus procesos administrativos, de negocio y sobre todo operativos, con la finalidad de competir de forma ética brindando productos y servicios eficientes que cubran las necesidades y expectativas de sus clientes.

El presente trabajo de tesis ha sido elaborado con el propósito de expresar la importancia que tiene para las entidades bancarias offshore la determinación de debilidades y deficiencias en sus procesos y que estas sean corregidas a través del establecimiento de un sistema de mejora continua donde se logre la participación de todos los colaboradores aportando mejoras constantes.

La investigación consta de tres capítulos fundamentales: el capítulo uno contiene información teórica del estudio de la mejora continua; se realiza un análisis sobre la importancia de establecer este estudio en las entidades offshore, las ventajas y beneficios a través del establecimiento y análisis de procesos, siendo este el punto de partida para la implementación de un sistema de mejora continua.

El capítulo dos presenta el panorama de la situación actual del área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore; reflejando los resultados obtenidos en el estudio, analizando los procesos principales, recursos tecnológicos y de oficina y las condiciones físicas en las que desarrollan las atribuciones.

En el capítulo tres se presenta la propuesta sobre la investigación, la cual expone los lineamientos para la implementación de un sistema de mejora continua a través del método PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), con el objetivo de maximizar la eficiencia operativa y elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes, así como la bibliografía consultada y anexos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Calidad y Calidad Total

“Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas. No hay asunto más importante en los negocios de hoy, que la calidad. El futuro de las empresas en Guatemala depende de la habilidad para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad.

- En base a la Mercadotecnia, la calidad significa el cumplimiento de los estándares y el hacerlo bien desde la primera vez.
- En base al producto, la calidad se define como una variable precisa y capaz de poderse medir”. (14:sn)

“La norma ISO 9000:2005, define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos de un determinado producto o servicio. El concepto de calidad tiene diferentes definiciones, la básica es aquella que dice que aquel producto o servicio que se adquiera debe satisfacer y sobrepasar las expectativas del cliente, es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como desee el cliente.

A pesar de la definición anterior, el término "Calidad" siempre será entendido de diferente manera por cada persona, ya que para uno la calidad residirá en un producto y, para otros, en el servicio posventa de determinado producto”. (8:8)

Las entidades bancarias fuera de plaza (offshore) en Guatemala, pretenden brindar productos de calidad, con adecuados niveles de servicio al cliente, a través de productos financieros rentables y seguros, así como servicios rápidos y eficientes; de esta manera podrán contar con clientes fieles que les permita

incrementar su cartera de depósitos monetarios, ahorro, créditos, etc., recordando también que es importante contar con clientes satisfechos, para que estos puedan recomendar los productos y servicios a nuevos clientes.

“La calidad total proporciona una cultura corporativa que fomenta la mejora continua en la organización y la participación de todos sus miembros (todos los departamentos), centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo”. (5:17)

“El concepto de Calidad Total puede tener diversas definiciones de acuerdo al punto de vista de cada empresa o individuo, a continuación se detallan tres:

- La calidad total para el cliente, se puede definir como la dedicación total, esta puede ser la frase distintiva por excelencia, puesto que la satisfacción del cliente es la prioridad de cualquier empresa y para lograr este objetivo todos los colaboradores participan en conjunto y todas las funciones y decisiones deberán ser tomadas basándose en los requerimientos del cliente.
- Otra forma de definir calidad total es analizando los resultados que la empresa pretende alcanzar, entre los cuales se pueden mencionar:
 - a) La lealtad del cliente, dado que su satisfacción es máxima.
 - b) Cantidad de tiempo en respuesta a problemas y necesidades mínimas esperadas.
 - c) Existencia de un ambiente estimulante y sano, donde se pueda realizar un mejor desempeño.

- d) Deberá existir un compromiso general de evolucionar correcta y adecuadamente, lo cual se podría definir como la existencia de una mejora continua.
- Por último, se define a la calidad total como el análisis de las herramientas, técnicas y otros elementos que conducirán a los resultados, es decir la descripción de los componentes de un programa de Calidad Total". (13:sn)

Es importante crear una cultura de calidad total dentro de las instituciones financieras para obtener el compromiso entre los colaboradores y la empresa, indicando primero que nada lo fundamental que son todos los clientes internos y la importancia que tienen en cada actividad que ellos realizan, posteriormente establecer que el cliente externo es vital para la organización, ya que si no existen, no se podrán brindar productos y servicios y por ende la empresa no obtendrá los objetivos deseados.

1.2. Administración de la calidad total

“La administración de la calidad total en la organización de una empresa, deberá de ser el nervio y motor de la misma, si en realidad la empresa desea alcanzar el éxito. El mensaje de la administración de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí, las cuales son: los trabajadores, los proveedores y los clientes, todo esto con la finalidad de asegurar la mejora continua en sus productos o servicios”. (7:66)

Dentro de las responsabilidades de la administración de la calidad, se menciona las siguientes:

- Acumular, analizar y elaborar informes de los costos de la calidad.
- Establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad.
- Implantar sistemas para medir el verdadero nivel de la calidad del producto resultante.
- Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto por línea de producto.
- Establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso del personal correspondiente.
- Clasificar las actividades del control de calidad de acuerdo con el tipo de trabajo.
- Organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización
- Difundir los procedimientos para hacer que opere el control de calidad.
- Lograr la aceptación, por parte de los empleados, del trabajo de control de calidad que se le asigne.
- Integrar a todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad para determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la compañía.

Todas las instituciones bancarias fuera de plaza (offshore), deberán contar con una adecuada ejecución de la administración de calidad total, enfocado a la satisfacción del cliente interno y externo, con el propósito de tener un seguimiento de las acciones que ejecutan los diferentes departamentos para

lograr la calidad total; será necesario que las acciones sean medibles para mantener un parámetro de evolución en cuanto al logro de los objetivos trazados, si existieran deficiencias o inconvenientes poder realizar correcciones necesarias y continuar en busca del objetivo.

1.3. Gestión de calidad

Se le llama gestión de la calidad a la función general de la empresa, que se encarga de determinar y aplicar la política de calidad. Para obtener la calidad deseada, se requiere del compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa en todos los niveles jerárquicos.

La responsabilidad de la gestión de calidad recae en la alta dirección de la empresa. La gestión de calidad incluye los siguientes aspectos:

- “Procedimientos: Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- Procesos: Son la sucesión completa de operaciones dirigidas a la consecución de un objetivo específico.
- Recursos: Pueden ser económicos, humanos y técnicos; deberán de estar definidos de forma estable y circunstancial” (5:17)

Por lo anterior, la responsabilidad de la gestión de calidad en todas las organizaciones recae en la alta dirección, para que el caso de las instituciones bancarias fuera de plaza (offshore), será responsabilidad de las diferentes gerencias de cada departamento, establecer procedimientos, procesos y recursos adecuados para obtener la calidad esperada.

1.4. Mejora continua

“Es la actitud general que debe existir dentro de una organización para asegurar la estabilidad de los procesos internos y la posibilidad de aportar mejoras constantemente; cuando existe crecimiento y desarrollo dentro de las organizaciones, es necesaria la identificación de los procesos y el análisis de cada paso que se lleva a cabo en cada uno de ellos, para así poder identificar posibles deficiencias, previo a que existan inconvenientes internos que puedan repercutir con el cliente externo.

La mejora continua requiere lo siguiente:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es recomendable que las organizaciones apliquen la mejora continua como una actividad sostenible en el tiempo y no como una actividad correctiva para un problema puntual”. (10:369)

Para que las instituciones financieras puedan implementar un sistema de mejora continua deberán establecer cada uno de los procesos que se llevan a cabo; este será el punto de partida para identificar y analizar cada una de las actividades que se llevan a cabo en cada proceso, posteriormente evaluar cada una de las actividades identificando posibles oportunidades de mejora, de esta manera se

logrará la participación de los colaboradores en cuanto a la aportación de mejoras constantemente, de esta manera se logrará la disminución de inconvenientes para el cliente externo.

Existen varias herramientas que se pueden utilizar las entidades bancarias fuera de plaza (offshore) para aplicar la mejora continua, a continuación se describen algunas de ellas:

1.5. Ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA)

El ciclo de PHVA, cuyo nombre deriva de las iniciales de las palabras: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, es una herramienta de la mejora continua, que fue desarrollada inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart y popularizada en Japón por el estadístico estadounidense William Edwards Deming a partir del año 1950, por tal razón está asociado su nombre al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial.

“Esta herramienta se basa en un ciclo de 4 pasos que son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad para las empresas, de tal manera que al aplicarla en los objetivos y en la política de calidad la probabilidad de éxito es mayor”. (11:18)

Elementos del ciclo de PHVA:

- a) Planificar: Significa establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- b) Hacer: Llevar a la práctica los procesos planificados.
- c) Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto o servicio e informar los resultados encontrados.
- d) Actuar: Tomar decisiones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

1.6. Seis Sigmas (Six Sigma)

“Al Six Sigma también se le conoce con el nombre de Seis Sigmas, esta es una metodología de mejora continua de los procesos, se concentra especialmente en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de esta metodología es llegar a 3.4 defectos por un millón de eventos y oportunidades, entendiéndose por defecto cualquier evento en el cual el producto o servicio no logra cumplir con los requisitos del cliente”. (6:42)

Como resultado de los proyectos Seis Sigma se obtienen dos soluciones, por un lado, mejorar las características del producto o servicio, permitiendo conseguir mayores ingresos y, por otro, el ahorro de costos que se deriva de la disminución de fallas o errores y de los menores tiempos de ciclo en los procesos

“Etapas del Six Sigma

- a) Definir: En esta etapa se identifican los posibles procesos que deberán de ser evaluados por la dirección para evitar la inadecuada utilización de recursos.

- b) Medir: En esta etapa se detallan las características de los procesos (parámetros) y las características del producto (variables de resultado), cuando se establecen las características anteriores se define el sistema de medida y la capacidad del mismo proceso
- c) Analizar: El trabajo que se realiza en esta etapa se basa en la evaluación de resultados históricos y actuales donde se despejan ciertas hipótesis para luego determinar las variables de causa-efecto que afectan el producto final.
- d) Mejorar: En esta etapa se evalúan las variables causa-efecto encontradas y, posteriormente, se proponen soluciones que servirán para optimizar y mejorar el funcionamiento del proceso.
- e) Controlar: Esta etapa consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que las correcciones realizadas se mantengan una vez implementadas.

1.7. Ciclo de las “5 S”

“Es una técnica de gestión de calidad proveniente de Japón, la cual es denominada por la primera letra de los nombres de cada uno de los principios: “Seiri (clasificación), Seiton (orden), Seiso (limpieza), Seiketsu (normalización) y Shitsuke (mantener la disciplina). La metodología de esta técnica se basa en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la moral del personal (es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado), reducir gastos de tiempo y energía, reducir riesgos de accidentes o sanitarios, mejorar la calidad de la producción y seguridad en el trabajo.

Principios de las “5 S”

- a) Clasificación: Consiste en identificar los elementos necesarios y separarlos de los innecesarios, para que estos últimos no vuelvan a aparecer.
 - b) Orden: Se deben de ubicar e identificar los materiales necesarios para que sea fácil y rápido encontrarlos cuando se necesiten utilizar.
 - c) Limpieza: Luego de clasificar y ordenar, es momento de identificar y eliminar las fuentes de suciedad, ya que la suciedad puede causar el mal funcionamiento de la maquinaria.
 - d) Normalización: Consiste en detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos.
 - e) Mantener la disciplina: Esta etapa es fundamental, consiste en el seguimiento de las normas establecidas, dándole seguimiento al sistema 5S y llevando a cabo acciones de mejora continua, si esta etapa no se cumple con rigor pierde la eficiencia este sistema”.
- (9:17)

De acuerdo a los diferentes sistemas de mejora continua mencionados anteriormente, considero que el sistema que se adapta de mejor forma para las instituciones financieras fuera de plaza (offshore) es el sistema PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), ya que en los diferentes pasos que se llevan a cabo en este sistema, están reflejados los objetivos que se pretenden alcanzar en cuanto a los requerimientos del cliente; llevar a la práctica los procesos planificados, verificar y darle seguimiento y medición a los procesos diferentes procesos y por último tomar decisiones de mejora contantemente si fuera necesario, este sistema es un ciclo que deberá de repetirse periódicamente para mantener procesos eficientes que puedan mantener la satisfacción de los

clientes externos. Los otros sistemas están diseñados para ser utilizados en plantas de producción ya que están enfocados en cuanto a la disminución de defectos en determinada producción y la seguridad industrial dentro de la planta.

1.8. Banca

“La banca o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.

Los bancos son organizaciones que tienen como función tomar recursos (dinero) de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y, con estos recursos, dar créditos a aquellos que los soliciten; es decir, realizan dos actividades fundamentales: la captación y la colocación.

La captación, como su nombre lo indica, significa captar o recolectar dinero de las personas. Este dinero, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona (cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a término fijo [CDT], etc.), gana unos intereses (intereses de captación); es decir, puesto que al banco le interesa que las personas o empresas depositen su dinero en él, éste les paga una cantidad de dinero por el hecho de mantener el dinero en el banco.

La colocación es lo contrario a la captación. La colocación permite poner dinero en circulación en la economía; es decir, los bancos toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con éstos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad de dinero que se llama intereses (intereses de colocación).”¹(12:sn)

¹ <http://riie.com.mx/?a=29734>

1.9. Antecedentes de la banca central en Guatemala

Fundación del Banco Central

La creación del Banco Central de Guatemala, se vincula a los graves desequilibrios monetarios y financieros que ocasionó el régimen monetario, basado en la existencia legal de un oligopolio de bancos emisores, que se mantuvo durante el gobierno de Manuel Estrada Cabrera, que generó una gigantesca deuda del gobierno para con esos bancos. En 1919, el propio gobierno de Estrada Cabrera invitó al profesor Edwin Walter Kemmerer, economista estadounidense, conocido como el doctor dinero o asesor económico de gobiernos de países de todo el mundo, especialmente latinoamericanos, con la finalidad de estudiar las condiciones monetarias del país y hacer las recomendaciones que el caso ameritara para emprender la reforma. Kemmerer recomendó, entre otras medidas, el establecimiento de un banco central, que sería el agente fiscal del gobierno y que tendría el derecho exclusivo de emitir el papel moneda.

Ese intento de reforma se vio frustrado por una serie de eventos políticos y económicos (como los derrocamientos de los presidentes Estrada Cabrera y Manuel Herrera). En 1923 el actual presidente General José María Orellana había promulgado un decreto que establecía una "Caja Reguladora" para estabilizar los tipos de cambio, la cual se convertiría en el embrión del Banco Central de Guatemala.

“En 1924 el presidente Orellana invitó de nuevo al profesor Kemmerer a visitar el país y proponer un plan de reforma financiera y en noviembre de ese mismo año fue promulgada la Ley Monetaria de la República de Guatemala, que daba vida a la nueva unidad monetaria, el Quetzal, bajo el régimen del patrón oro clásico. En

1925, el gobierno publicó las bases de lo que debería ser el banco central y solicitó propuestas de redacción de la ley correspondiente a los diferentes sectores interesados. Finalmente, mediante Acuerdo Gubernativo del 30 de junio de 1926, se fundó el Banco Central de Guatemala, que coronó la obra de la reforma económica del Gobierno de Orellana. Esta reforma culminó durante el mandato del General José María Orellana en 1926, y fue conducida en su etapa final por un equipo bajo el liderazgo del Licenciado Carlos O. Zachrisson (entonces Ministro de Hacienda), que trabajó sobre la base de los estudios técnicos elaborados por el profesor Kemmerer.” (17:sn)

1.10. La segunda época: reforma monetaria y bancaria de 1946

La Gran Depresión Mundial (1929-1933), afectó gravemente a la economía guatemalteca, y sometió a una difícil prueba al Banco Central y su política monetaria basada en el patrón oro clásico. Dado que dicho patrón no daba cabida a una política monetaria anti-cíclica, se hizo necesario impulsar la reforma monetaria y bancaria de 1944-1946, mediante la cual se creó el Banco de Guatemala como heredero del antiguo Banco Central de Guatemala. Esta reforma se culminó durante el gobierno revolucionario del Doctor Juan José Arévalo, y fue conducida bajo el liderazgo del Doctor Manuel Noriega Morales (Ministro de Economía y, posteriormente, primer presidente del Banco de Guatemala), cuyo equipo de trabajo contó con la asesoría del Doctor Robert Triffin y de David L. Grove, economistas del sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América.

La reforma impulsada por los aires renovadores de la Revolución de octubre de 1944, consistió en otorgarle al Banco de Guatemala la calidad de banco estatal y la facultad de realizar una política monetaria, cambiaria y crediticia encaminada a crear las condiciones propicias para el crecimiento ordenado de la economía

nacional. Para ello se dotó al Banco Central de instrumentos que le daban un mayor control sobre la oferta de dinero (manejo de las tasas de interés y descuento, y facultad para establecer encajes), así como una participación en el crédito de fomento (designación de cupos de crédito en determinadas actividades sectoriales), acorde esta última función a la tesis prevaleciente de basar el desarrollo en el modelo de sustitución de importaciones. Como uno de los grandes legados de la Revolución de Octubre, la Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto 215 del Congreso de la República, del 11 de diciembre de 1945), le confería a éste la calidad de entidad autónoma, dotada de amplias facultades en el uso de instrumentos de política para contrarrestar los vaivenes cíclicos de la economía.

Conjuntamente con la Ley Monetaria (Decreto 203 del Congreso de la República) y la Ley de Bancos (Decreto 315 del Congreso de la República), la Ley Orgánica del Banco de Guatemala conformaba un cuerpo armonioso de legislación financiera, que dotaba al país de un marco legal a la altura de las que entonces eran las más modernas teorías y técnicas financieras, tal como fue el caso en muchos países de Latinoamérica, que alrededor de esas épocas adoptaron también regímenes legales similares al guatemalteco, inspirados en las nuevas tendencias provenientes de Bretton Woods (resoluciones de la conferencia monetaria y financiera de las Naciones Unidas).

El proceso de concepción y redacción de las mismas fue arduo y no estuvo exento de obstáculos. De hecho, desde los albores de la Revolución, la Junta Revolucionaria emprendió la tarea de reformar el sistema financiero, emitiendo a principios de 1945 una Ley Monetaria y una Ley del Banco Central; la vida de estas dos leyes fue muy breve, dado que el equipo técnico dirigido por el Doctor Noriega Morales, economista, guatemalteco, primer presidente del Banco de Guatemala, consideró que las mismas no habían sido elaboradas con el cuidado

debido ni contenían los preceptos adecuados que, finalmente fueron incorporados en las nuevas leyes redactadas con la asesoría de los expertos internacionales, las que con diversos cambios a través del tiempo, regularon al sistema de banca central durante más de cincuenta y cinco años.

La aprobación de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala por parte del Congreso de la República, implicó un esfuerzo especial por parte de las autoridades del Ejecutivo. Es sabido que existieron temores por parte del Doctor Noriega Morales respecto a que la ley fuera a ser modificada indebidamente durante su discusión legislativa, lo cual hizo del conocimiento del presidente Arévalo. Este habría de narrar, años después los hechos acontecidos entonces:

“(El Doctor Noriega Morales) fue a mi despacho y me dijo: "Presidente, aquí está el proyecto de Ley Orgánica del Banco de Guatemala, pero tengo miedo." ¿Y qué miedo es? "En el Congreso hay economistas, hay diputados que creen que saben muchas finanzas y van a tomar este proyecto y lo van a corromper; hemos trabajado año y dos meses en este proyecto y nos parece injusto que en una discusión oratoria en el Congreso el proyecto vaya a quedar maltrecho y salga un Banco de Guatemala incorrecto." "Yo voy a hacer lo que pueda", le dije, "para tranquilidad de usted", y al día siguiente invité al Presidente del Congreso, un talentoso abogado, Julio Bonilla González; (le dije) "me pasa esto y, aunque yo estoy prohibido por la ley para intervenir en casos del Congreso, voy a romper ese compromiso, hoy voy a cometer el acto delictoso (sic) de presionar: yo necesito que el Congreso apruebe la Ley Orgánica del Banco de Guatemala sin cambiarle una coma." De los sesenta diputados, cincuenta y nueve eran arevalistas, y era una época en que estábamos en luna de miel, el Congreso y el Ejecutivo, trabajando de común acuerdo y todo para Guatemala. Bonilla González se fue a su Congreso, habló con las comisiones del caso y todo el mundo dijo "si la cosa es tan delicada, pues así será", y pasó la Ley Orgánica del

Banco de Guatemala sin discusión en el Congreso de la República. El presidente Arévalo, con fama de democrático, actuó dictatorialmente...” (17:sn).

1.11. Estructura del sistema financiero guatemalteco

El sistema financiero guatemalteco está conformado por las siguientes empresas:

- Instituciones financieras
- Sociedades financieras
- Compañías almacenadoras
- Compañías de seguros
- Casas de cambio
- Entidades fuera de plaza (Offshore)
- Casas de Bolsa
- Tarjetas de crédito
- Grupos financieros
- Otras instituciones

1.12. Proceso de modernización del sistema financiero nacional guatemalteco (1989 a 1999)

“La estructura básica de la legislación financiera guatemalteca emitida en 1945 y 1946 permitió el ordenado funcionamiento del sistema en sus primeros cuarenta años de vigencia, unas veces a pesar y otras veces en virtud de los cambios

legislativos que se les introdujeron en diversas ocasiones. Sin embargo, al concluir la década de los años ochenta resultó evidente que tanto las crisis económicas regionales, como la liberalización de la banca y de los mercados financieros internacionales, los avances en materia electrónica, de computación y de las telecomunicaciones, la internacionalización de los mercados de valores y de capitales, así como la mayor interdependencia en el mercado internacional, rebasaron la concepción que de tales mercados tuvieron los legisladores de los años cuarenta.

Como reacción a ese proceso de obsolescencia de la legislación financiera, en 1993 la Junta Monetaria aprobó el Programa de Modernización del Sistema Financiero Nacional. Mediante dicho programa se propuso actualizar el marco regulatorio vigente, buscando reformas que favorecieran la estabilidad macroeconómica y que propiciaran una mayor apertura del mercado financiero, así como un mayor papel de las señales del mercado como asignadoras de los flujos financieros; todo ello mediante el impulso de modificaciones reglamentarias y legales, las cuales no pretendían la derogación completa de las leyes vigentes sino, más bien, su adecuación a los nuevos tiempos.

De hecho, el programa había dado inicio en 1989 con la adopción, por parte de la Junta Monetaria, de la liberalización de las tasas de interés para los intermediarios financieros regulados y de la eliminación del tipo de cambio de carácter regulado. Estas medidas estaban contempladas como una posibilidad dentro de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, pero lo estaban como situaciones de carácter excepcional respecto de la regla general.

El Programa de Modernización incluyó una serie de medidas adoptadas tanto por la Junta Monetaria como por el Congreso de la República y los Ministerios de Estado. Fueron más de cincuenta las resoluciones emitidas por la Junta Monetaria en los ámbitos de la política monetaria, del régimen cambiario, de la

política crediticia, de la liberalización y diversificación de los productos y servicios bancarios, de la normativa prudencial y del funcionamiento de la supervisión financiera. Por su parte, las disposiciones más destacadas en el ámbito legislativo fueron:

- El Acuerdo Legislativo No. 18-93, que reforma la Constitución Política de la República e introduce la prohibición de que el banco central financie al gobierno;
 - El Decreto 12-95, que reforma la Ley Orgánica del Banco de Guatemala para fortalecer la capacidad supervisora de la Superintendencia de Bancos;
 - El Decreto 23-95, que reforma la Ley de Bancos;
 - El Decreto 24-95, que reforma o deroga algunos artículos de las leyes bancarias concernientes a los requerimientos mínimos de capital;
 - El Decreto 29-95, que libera la contratación de las tasas de interés;
 - El Decreto 44-95, que reforma la Ley de Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar;
 - El Decreto 34-96, que crea la Ley del Mercado de Valores y Mercancías;
 - El Decreto 5-99 que crea la Ley para la Protección del Ahorro; y
 - El Decreto 26-99, que reforma de nuevo la Ley de Bancos y la Ley de Sociedades Financieras, fortaleciendo la normativa prudencial y la capacidad de supervisión de la autoridad de vigilancia e inspección”.
- (17:sn)

1.13. Banca fuera de plaza (offshore)

“El término banca offshore o extraterritorial, al hablar de estos bancos se refiere a un tipo de entidades bancarias, normalmente situadas en paraísos fiscales, las cuales se encuentran reguladas por leyes especiales, que les conceden una mayor libertad en sus operaciones, además de un tratamiento fiscal más

favorable. Se trata de instituciones dirigidas a captar depósitos e inversiones de personas y empresas no residentes y personas y empresas si residentes”.
(16:sn)

Hay que destacar que no todas las entidades bancarias situadas en un paraíso fiscal son bancos offshore. También conviven con bancos normales que prestan servicio a los residentes y que no están acogidos a la legislación específica antes mencionada.

En Guatemala de acuerdo a la Ley de Bancos y Grupo Financieros las entidades fuera de plaza (offshore), son consideradas entidades dedicadas principalmente a la intermediación financiera, constituidas o registradas bajo leyes de un país extranjero, que realizan sus actividades principalmente fuera de dicho país.

1.14. Departamentos principales de una banca fuera de plazo (offshore)

1.14.1. Departamento de Operaciones

Se define como el departamento donde se llevan a cabo los diferentes procesos y etapas para la ejecución de operaciones financieras solicitadas por los clientes, adicionalmente se ejecutan controles para verificar que el desempeño de los procesos se realice de forma eficiente, evitando transacciones incorrectas.

1.14.2. Departamento de Negocios

La función principal de este departamento es captar y colocar “dinero” proveniente de personas individuales o personas jurídicas, ofreciendo rendimientos atractivos y costos bajos de financiamiento.

1.14.3. Departamento de Cumplimiento

Este departamento se encarga del estudio preliminar de cualquier cliente nuevo que desee abrir cuenta en la institución financiera offshore, lo anterior se realiza con la finalidad de que la cartera de clientes esté integrada por personas honorables. Adicionalmente este departamento ejecuta controles para poder rastrear transacciones sospechosas que pueden realizar los clientes y así evitar el lavado de dinero.

1.14.4. Departamento de Contabilidad

En el Departamento de Contabilidad se lleva una estructura contable organizada, donde se centraliza toda la información de las distintas operaciones de la institución financiera offshore, a través de formularios, libros, reportes, etc., que a su vez son presentados a la gerencia para la toma de decisiones financieras.

1.14.5. Departamento de Contraloría

Es el departamento encargado de verificar todas las operaciones y/o transacciones que realizan los diferentes departamentos existentes dentro de la institución financiera offshore, esto se realiza con el objetivo de evitar transacciones inusuales, ya sean provocadas por errores involuntarios o por actos planificados por parte de los colaboradores de la institución.

1.15. Entes reguladores

1.15.1. Superintendencia de Bancos, SIB

“Según el Artículo 1 y Artículo 2 de la Ley de Supervisión Financiera, la Superintendencia de Bancos es un órgano de Banca Central, organizado conforme a esta ley; eminentemente técnico, que actúa bajo la dirección

general de la Junta Monetaria y ejerce la vigilancia e inspección del Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades afianzadoras, de seguros, almacenes generales de depósito, casas de cambio, grupos financieros y empresas controladoras de grupos financieros y otras. La Superintendencia de Bancos tiene plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, goza de la independencia funcional necesaria para el cumplimiento de sus fines y para velar porque las personas sujetas a su vigilancia e inspección cumplan con sus obligaciones legales y observen las disposiciones normativas aplicables en cuanto a liquidez, solvencia y solidez patrimonial. La función de supervisión no implica que la Superintendencia de Bancos adquirirá responsabilidades sobre las operaciones de las entidades bajo su vigilancia”. (4:2)

1.15.2. Intendencia de Verificación Especial, IVE

“Dentro de la estructura de la Superintendencia de Bancos y según el artículo 32 del Decreto No. 67-2001 del Congreso de la República, Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, se creó la Intendencia de Verificación Especial (IVE), como la encargada de velar por el cumplimiento de dicha ley y su reglamento, contenido en el Acuerdo Gubernativo No. 118-2002, con las funciones y atribuciones que en los mismos se establecen.

La Intendencia de Verificación Especial, es un tipo de unidad que internacionalmente se le conoce como Unidad de Análisis Financiero (UAF), de carácter administrativo, se rige según las disposiciones legales de la República de Guatemala vigentes respecto a la materia del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

Dentro de sus principales funciones están:

- Requerir y/o recibir de las personas obligadas toda la información relacionada con las transacciones financieras, comerciales o de negocios que puedan tener vinculación con el delito de lavado de dinero u otros activos.
- Analizar la información obtenida a fin de confirmar la existencia de transacciones sospechosas, así como operaciones o patrones de lavado de dinero u otros activos.
- Elaborar y mantener los registros y estadísticas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Intercambiar con entidades homólogas de otros países, información para el análisis de casos relacionados con el lavado de dinero u otros activos.
- En caso de indicio de la comisión de un delito, presentar la denuncia correspondiente ante las autoridades competentes, señalar y aportar los medios probatorios que sean de su conocimiento u obren en su poder.
- Proveer al Ministerio Público cualquier asistencia requerida en el análisis de información que posea la misma, y coadyuvar con la investigación de los actos y delitos relacionados con el delito de lavado de dinero u otros activos.
- Imponer a las personas obligadas las multas administrativas en dinero que corresponda por las omisiones en el cumplimiento de las obligaciones que les impone esta ley.

- Otras que se deriven de la presente ley o de otras disposiciones legales y convenios internacionales aprobados por el Estado de Guatemala”. (18:sn).

Con base a las definiciones descritas en este capítulo, se refleja la importancia que tiene cada uno de los temas para comprender el significado de calidad dentro de las entidades bancarias fuera de plaza (offshore), así como también el valor que genera la implementación de un sistema de mejora continua, para poder brindar productos y servicios adecuados que cubran las necesidades y expectativas de los clientes. Adicionalmente se menciona la forma en que fue constituida la banca central en Guatemala, sus orígenes y reformas, la estructura del sistema financiero del país y los entes reguladores que velarán por el correcto funcionamiento de las mismas.

En el capítulo siguiente se dará a conocer la situación actual del área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore objeto de estudio, con la finalidad de identificar deficiencias en los procesos existentes en el mismo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES EN LA ENTIDAD BANCARIA FUERA DE PLAZA (OFFSHORE)

2.1. Metodología

De acuerdo a las necesidades del área de procesos y transacciones de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore), objeto de estudio, con relación a la eficiencia operativa existente en sus procesos internos, se realizó un diagnóstico de su situación actual, cuyo fin primordial es establecer las deficiencias que puedan tener sus procesos internos, enfocándose esencialmente en los reclamos realizados por el personal del Departamento de Negocios, quienes tienen contacto directo con el cliente externo y el personal que se encarga de llevar a cabo y desarrollar cada uno de los procesos.

La información se pudo obtener a través de tres visitas a la entidad bancaria aplicando las siguientes técnicas:

- Observación de las instalaciones y condiciones físicas de la unidad objeto de estudio en visitas realizadas.
- Una entrevista y una encuesta a cada empleado del área de procesos y transacciones, utilizando como instrumento de recopilación de información: boleta de encuesta para colaboradores del área de procesos y transacciones, la cual se puede observar en el anexo 2.
- Entrevista y encuesta al Jefe del Área de procesos y transacciones, utilizando como instrumento de recopilación de información: boleta de encuesta para Jefe de Procesos y Transacciones, la cual se puede observar en el anexo 3.

- Encuestas realizadas al personal del Departamento de Negocios de la entidad bancaria, utilizando como instrumento de recopilación de información: boleta de encuesta para colaboradores del Departamento de Negocios, la cual se puede observar en el anexo 4.

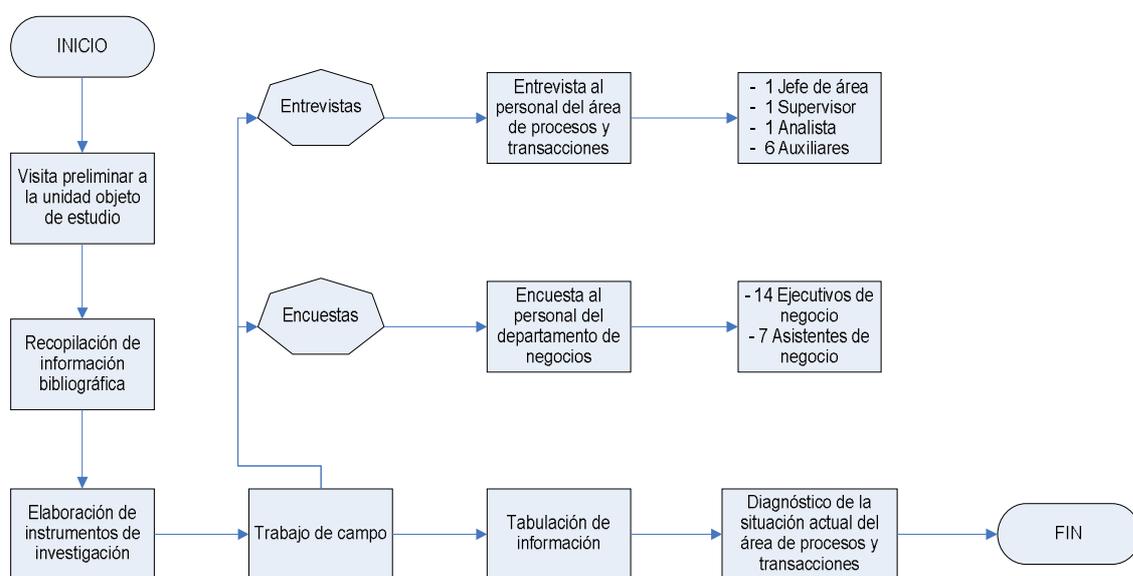
Para recabar la información, se tomó como base la totalidad del personal del Departamento de Negocios constituido por 21 personas, así como el total del personal del área de procesos y transacciones conformado por 9 personas, haciendo un total de 30 personas, donde se recabó la información durante el año 2012. (Véase figura No. 1).

Es importante mencionar que la entidad bancaria offshore posee cuatro centros de servicio al cliente, Centro de Servicio Central (conformado por 21 personas), Centro de Servicio Premiun (conformado por 5 personas), Centro de Servicio Américas (conformado por 7 personas) y Centro de Servicio Xela (conformado por 2 personas), tal como se muestra en el organigrama de la entidad bancaria, no obstante solamente existe un área de procesos y transacciones donde se centraliza la ejecución de los diferentes procesos que se llevan a cabo, no importando que estos se inicien en el centro de servicio distinto a la Central.

La información proporcionada por el personal del Departamento de Negocios y del área de procesos y transacciones, contribuyó significativamente en el diagnóstico de la situación actual del área de procesos y transacciones, que sirvió para localizar deficiencias específicas en los procesos internos y a la vez, proponer soluciones factibles que posibiliten la mejora continua para elevar la eficiencia operativa del área.

Figura 1

Diagrama de recopilación de la información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual en el área de procesos y transacciones en la entidad



Fuente: Elaboración propia, con base en el flujo de actividades realizadas. Enero 2014

2.2. Antecedentes de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore)

La entidad bancaria (offshore) fue fundada el 6 de noviembre del año 1991, en Nassau Bahamas bajo la supervisión y regulación del Banco Central de Bahamas. Posteriormente a través de una alianza estratégica el 9 de julio del año 2003, se convirtió en la primera entidad fuera de plaza (offshore) existente en Guatemala mediante autorización de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Dicha alianza estratégica se ha transformado en una operación bancaria muy exitosa, con una posición muy privilegiada en la banca guatemalteca y

centroamericana, con las normas más altas de confidencialidad, seguridad y rentabilidad para ofrecer servicios de banca privada y corporativa internacional a clientes exclusivos dentro de toda la región.

2.2.1. Filosofía de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore)

Misión:

“Ofrecer seguridad, rentabilidad y confidencialidad con servicio personalizado”.
(15:sn)

A continuación se detallan los principios sobre los cuales se basa la misión de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore) para prestar sus servicios y productos financieros:

“**Seguridad:** Mantiene adecuados niveles de capital y un temperamento conservador, con el objetivo de ofrecer seguridad a sus clientes, teniendo el respaldo de un banco nacional”.

“**Rentabilidad:** Ofrece rendimientos atractivos a través de tasas competitivas a nivel internacional”.

“**Confidencialidad:** Se especializa en banca internacional privada y corporativa bajo estrictas normas de confidencialidad con sus clientes, en el manejo de su información”. (15:sn)

Eslogan

“La solidez y experiencia garantizan la rentabilidad y seguridad que el cliente necesita en cada una de sus operaciones bancarias. Se cuenta con un equipo profesional que le brinda asesoría personalizada para el manejo y control de sus finanzas y para la de su empresa, a través de una amplia variedad de productos

que se adaptan a las demandas actuales de un mundo financiero en constante evolución". (15:sn)

2.2.2. Estructura organizacional de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore)

La entidad bancaria fuera de plaza (offshore) tiene definida y establecida claramente su estructura organizacional, la cual es de tipo formal, la comunicación va desde el nivel superior o ejecutivo hasta el nivel operativo de forma vertical, la comunicación puede ser: formal e informal, formal cuando se realizan memorándum por parte de la gerencia hacia los demás departamentos, e informal cuando las tareas son comunicadas de manera verbal por parte de los gerentes de cada departamento a sus subordinados

La estructura organizacional de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore) está formada por la asamblea general de accionistas, junta directiva, Departamento de Cumplimiento, contraloría, director ejecutivo, gerencia general, gerentes regionales y tres departamentos que son: Departamento de Operaciones, Departamento de Contabilidad y Departamento de Negocios.

2.2.3. Funciones de los órganos superiores

Dentro de los órganos superiores de la entidad offshore se encuentran los siguientes:

Asamblea General de Accionistas: Está conformada por todos los socios o accionistas de la entidad offshore, que poseen una determinada cantidad de acciones voz y voto para la toma de decisiones. Su función principal es el establecimiento de metas y objetivos que la entidad pretende alcanzar en un determinado periodo de tiempo.

Junta Directiva: Es el máximo órgano administrativo dentro de la entidad bancaria offshore; está conformado por presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, vocal titular y vocal suplente; estos fueron previamente electos en asamblea general de accionistas, tienen como función principal velar por alcanzar los objetivos y metas trazadas por la asamblea general de accionistas.

Director Ejecutivo: Es la persona encargada de realizar la gestión y dirección administrativa en cuanto a la planificación estratégica, con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el mercado; definiendo estrategias medibles y alcanzables en un determinado periodo de tiempo.

Gerencia General: Es la encargada de dirigir, coordinar y velar por el cumplimiento de las estrategias trazadas a corto, mediano y largo plazo, utilizando el menor costo posible y velando primordialmente por salvaguardar el patrimonio de cada uno de los accionistas.

Oficial de Cumplimiento: Es el encargado del estudio preliminar de todas las personas que desean formar parte de la cartera de clientes activa o pasiva de la institución bancaria fuera de plaza (offshore), lo anterior se lleva a cabo con la finalidad de cumplir con los requerimientos establecidos por la Intendencia de Verificación Especial.

Contraloría: Es el área encargada de velar por el cumplimiento de todas las leyes, requerimientos y reglamentos implementados por los entes reguladores, como la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

2.2.4. Productos financieros que presta la entidad bancaria fuera de plaza (offshore)

A continuación se describen los diferentes productos que la entidad bancaria fuera de plaza (offshore) ofrece a sus clientes individuales y jurídicos.

- a. Cuenta monetaria en dólares: Es una cuenta que le ofrece beneficios internacionales sin costo, de acuerdo a saldos promedios y excelentes rendimientos, posee cheques pagaderos a través de un banco local; adicionalmente le brinda la versatilidad del manejo de una línea de crédito preautorizada, con garantía de un certificado a plazo fijo, ideal como fuente de financiamiento inmediato ante requerimientos de liquidez.
- b. Cuenta de ahorro en dólares: Es una cuenta diseñada para incrementar el deseo de ahorro de todos sus clientes, ofreciendo beneficios como: cuatro retiros sin costo durante el mes, pago de interés mensual capitalizable a la misma cuenta y disponibilidad inmediata sobre sus fondos.
- c. Cuenta a plazo fijo en dólares: Es un instrumento de inversión a corto, mediano y largo plazo, que le permite hacer crecer su capital con excelentes rendimientos, ya que se brindan tasas competitivas de mercado.

d. Créditos: Son préstamos a corto, mediano y largo plazo. La entidad bancaria cuenta con las siguientes opciones de créditos:

- Financiamientos para capital de trabajo: crédito revolvente, que le garantiza liquidez en su cuenta corriente.
- Financiamiento para proyectos de inversión: créditos a largo plazo, destinados para capital de trabajo o adquisición de activos para su empresa.
- Financiamiento para adquisición de vivienda: planes de financiamiento para adquisición de vivienda nueva, a corto, mediano y largo plazo.
- Préstamos Back to Back: son créditos fáciles de adquirir ya que no necesitan fiador o codeudor, no necesitan ninguna garantía prendaria ni inmobiliaria, el único requisito es tener una inversión a plazo fijo. El crédito podrá ser otorgado hasta por un monto igual o menor al 90% de la inversión a plazo fijo que el cliente posee en la entidad bancaria offshore, siendo esta última la garantía del crédito.
- Créditos comerciales: financiamiento destinado para adquisición ocasional de inventarios, según la actividad económica de la empresa y el riesgo relacionado a la transacción.
- Créditos sindicados: participación en la estructuración de créditos sindicados junto a otros bancos a nivel regional.
- Operaciones de comercio exterior: líneas de financiamiento revolvente a corto plazo, dirigidas principalmente a

exportadores que necesitan comprar materia prima e insumos para su negocio. Las modalidades de financiamiento para exportadores que se ofrecen son: pre-exportación para preparar y efectuar las exportaciones y post-exportación para proveer de capital de trabajo anticipado para el pago de exportaciones ya realizadas.

2.3. Situación actual en el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore

El área de procesos y transacciones se encarga de ejecutar los diferentes procesos que se llevan a cabo en cuanto a la prestación de productos o servicios de la entidad bancaria offshore, de esta depende la satisfacción o insatisfacción del cliente interno y externo en cuanto a la rapidez y eficiencia con que se entregue el producto o servicio.

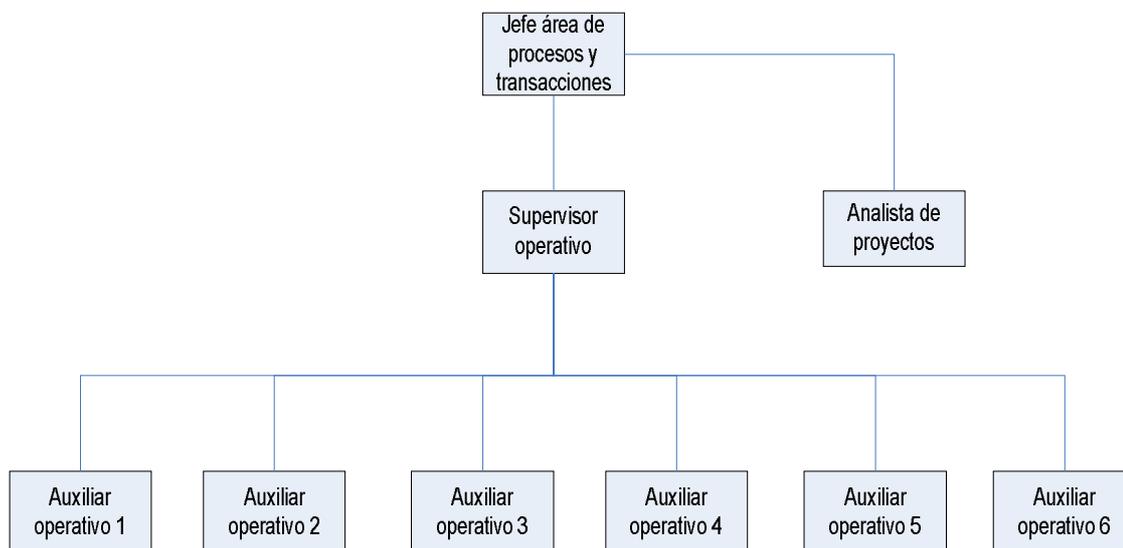
La jornada de trabajo para el área de procesos y transacciones está comprendida en un horario de 8:00 a 17:00 horas incluyendo una hora de almuerzo, teniendo como resultado 8 horas efectivas de trabajo.

2.3.1. Estructura jerárquica

El área de procesos y transacciones está conformado por el siguiente personal:

Jefe	1 persona
Supervisor	1 persona
Analista	1 persona
Auxiliares	<u>6 personas</u>
TOTAL	9 personas

FIGURA 3
ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES



Fuente: Elaborado con base en información proporcionada por Jefe de Procesos y Transacciones. Enero 2014

De acuerdo al trabajo de campo realizado, se pudo determinar que el área de procesos y transacciones cuenta con una estructura jerárquica bien definida; el 100% de personas encuestadas conocen cuál es la línea jerárquica y los puestos de trabajo que existen.

TABLA 1
CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA POR EL PERSONAL DEL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

¿CONOCE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA DEL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	8	100
NO	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

La estructura jerárquica del área de procesos y transacciones posee una comunicación vertical, ya que la comunicación va desde el nivel superior “Jefe del Área” hacia sus subordinados.

2.3.2. Descriptores de puestos

De acuerdo al trabajo de campo elaborado, se pudo determinar que no existen descriptores de puestos para el área de procesos y transacciones, lo cual evidencia que el personal de nuevo ingreso al momento de ocupar su puesto de trabajo, no tiene claras las actividades que debe llevar a cabo, adicionalmente no se tiene por escrito el perfil o los requerimientos mínimos que debe de tener una persona para poder optar a determinado puesto dentro del área de procesos y transacciones.

2.3.3. Manual de organización y funciones

Con base en las encuestas realizadas, se pudo determinar que el 25% del personal de área de procesos y transacciones, no posee un manual de funciones y atribuciones, por otro lado el 75% indicó que si posee algún documento donde puede observarse las atribuciones que le fueron asignados, no obstante estos documentos no son manuales de organización y funciones, son documentos en archivos de Word o Excel, que han elaborado los colaboradores que han ocupado determinados puestos con anterioridad. El jefe del área indicó que el manual de organización y funciones no se ha establecido formalmente ya que el promedio de antigüedad en el área trabajo es de cuatro años, lo cual evidencia baja rotación de personal.

TABLA 2
EL PERSONAL DEL ÁREA POSEE ALGÚN DOCUMENTO DONDE SE
DESCRIBEN LAS ATRIBUCIONES QUE DEBE REALIZAR EN SU PUESTO
DE TRABAJO

¿POSEE ALGÚN DOCUMENTO DONDE SE DESCRIBEN LAS FUNCIONES QUE DEBE RELIZAR EN SU PUESTO DE TRABAJO?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.3.4. Descripción de procesos internos por puesto de trabajo del área de procesos y transacciones

Con base en los diferentes puestos existentes, las entrevistas y encuestas realizadas al personal del área de procesos y transacciones, se logró determinar que no existen procesos documentados que describan las actividades que deben de llevar a cabo al momento de la creación de un producto o servicio, adicionalmente no cuentan con tiempos establecidos para cada actividad, lo que provoca deficiencia para el área, ya que no se puede establecer el tiempo total de determinado proceso.

Tomando como base las entrevistas realizadas a los colaboradores del área de procesos y transacciones, a continuación se detallan las principales funciones y procesos que cada colaborador debe realizar diariamente en el progreso de sus actividades, determinando algunas debilidades o problemas que se presentan con cierta frecuencia; esto provoca disminución de la eficiencia operativa dentro del área, viéndose reflejado en el descontento del cliente interno como del cliente externo, a través de reclamos y comentarios negativos hacia los auxiliares del área de procesos y transacciones.

2.3.4.1. Nombre del puesto de trabajo: Supervisor Administrativo

a) Funciones principales:

- Aprobar traslados de fondos entre cuentas monetarias y ahorro.
- Autorizar incrementos y desinversiones en certificados a plazo fijo.
- Revisar emisiones de cheques de caja o giros (Se verifican los datos consignados en el cheque de caja o giro).
- Activar chequeras.
- Revisar solicitudes de chequeras nuevas (Se validan los datos de la nueva chequera contra las solicitudes originales).
- Activar tarjetas de débito.
- Revisar solicitudes de tarjetas de débito nuevas (Se validan los datos de la nueva chequera contra las solicitudes originales).
- Autorizar envío y recepción de transferencias internacionales.
- Liberar fondos en reserva.
- Revisar disponibilidades en bancos corresponsales.
- Impresión de reporte “cajeros batch automáticos”.
- Verificar cuadro de “cajeros batch automáticos”.

b) Procesos principales:

No cuentan con procesos principales, ya que las actividades que realiza, están incluidas dentro de los procesos de cada uno de los auxiliares operativos, que se presentan más adelante.

c) Problemas frecuentes en el puesto de trabajo:

- ❖ **Problema No. 1:** No se concluyen las operaciones de traslado de fondos a cuentas destinatarias.

Causa: Cuando se realiza el proceso de aprobación de las transacciones “batch” en el sistema AS400, este ha generado los siguientes errores:

- El sistema se queda en stand by.
- El sistema cierra la sesión de usuario que está realizando la aprobación del “batch”.

Efecto: No realiza el crédito final a la cuenta destino.

Frecuencia: Tres veces al mes.

Proceso relacionado: Traslado de fondos entre cuentas locales.

- ❖ **Problema No. 2:** No permite la impresión de reportes “cajeros batch automáticos” en el sistema AS400.

Causa: Cuando se realiza la solicitud de impresión de reportes “cajeros batch automáticos” las impresoras del área se encuentran fuera de red.

Efecto: Incremento en tiempos de entrega para realizar cuadro diario.

Frecuencia: 10 veces al mes.

Proceso relacionado: No aplica.

- ❖ **Problema No. 3:** Irregularidades en la conexión con el banco corresponsal para el envío de transferencias al exterior.

Causa: Fallo en el sistema o página web del banco corresponsal y errores de conexión a internet.

Efecto: Retraso en el envío de las instrucciones al banco corresponsal (cuenta origen, beneficiario, banco beneficiario, etc.); se corre el riesgo que alguna transferencia no sea procesada el mismo día.

Frecuencia: Tres veces al mes.

Proceso relacionado: Transferencias enviadas.

De acuerdo a los problemas encontrados se determina que existen problemas de conexiones de red local utilizada para enlazar tanto el sistema AS400 como las impresoras en el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore.

d) Inmediato superior:

- Jefe de procesos y transacciones

2.3.4.2. Nombre del puesto de trabajo: Analista de Proyectos

a) Funciones principales:

- Elaborar requerimientos para nuevos proyectos.
- Realizar pruebas de funcionalidad en ambiente de pruebas.
- Certificar proyectos en ambiente de pruebas.
- Verificar instalación y elaboración de pruebas en ambiente de producción.
- Elaborar reportes de seguimiento y avance de proyectos.

b) Procesos principales:

- Proyectos nuevos.

En este proceso se llevan a cabo las diferentes actividades para el desarrollo de un producto o servicio nuevo que la entidad bancaria offshore desee implementar, este contiene las siguientes fases: a) idea general del producto o servicio, esta es elaborada por el Gerente de Operaciones y el Jefe de Procesos y Transacciones, b) Analista de Proyectos realiza documento que incluya los requerimientos mínimos para el nuevo producto y traslado al Departamento de Sistemas AS400 para su revisión, c) Departamento de Sistemas AS400 revisa documento y elabora nuevo documento donde se especifican las funcionalidades y mejoras de los requerimientos mínimos y traslada al Analista de Proyectos, d) analista de proyecto en conjunto con el Gerente de Operaciones y el Jefe de Procesos y Transacciones revisan y aprueban documento, e) Departamento de Sistemas AS400 inicia desarrollo de nuevo producto o servicio, f) inicio de pruebas de funcionalidad por parte del Analista de Proyectos en ambiente de pruebas, g) certificación por parte del Analista de Proyectos de la funcionalidad del producto o servicio en ambiente de prueba, h) convocatoria a partes interesadas para definir fecha de instalación, i) Departamento de Sistemas realiza instalación de producto o servicio, j) Analista de Proyectos realiza pruebas de funcionalidad y certifica en ambiente de producción, finaliza el proceso.

c) Problemas frecuentes del puesto de trabajo:

- ❖ **Problema No. 1:** Poco involucramiento de parte del jefe inmediato para el desarrollo de proyectos nuevos.

Causa: Debido a las diferentes actividades y funciones que tiene el jefe inmediato del área de procesos y transacciones, no es posible atender de manera oportuna las consultas e inquietudes que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto.

Efecto: Atraso en el cumplimiento de tiempos establecidos.

Frecuencia: Tres veces al mes.

Proceso relacionado: Proyectos nuevos.

- ❖ **Problema No. 2:** Analista de Proyectos no tiene el empoderamiento necesario para tomar decisiones.

Causa: Existen momentos durante la vida del proyecto donde se tienen que tomar decisiones importantes y decisivas, pero el Analista de Proyectos no cuenta con el empoderamiento necesario para tomar estas decisiones.

Efecto: Atraso en el cumplimiento de tiempos establecidos.

Frecuencia: Cuatro veces durante el tiempo de vida del proyecto.

Proceso relacionado: Proyectos nuevos.

Problema No. 3: Las áreas involucradas (Departamento de Sistemas AS400, Departamento de Contabilidad, etc.), no cuentan con el compromiso y apoyo necesario para el desarrollo de proyectos nuevos.

Causa: Existe rotación en el personal asignado por las áreas involucradas.

Efecto: No existe continuidad en el desarrollo del proyecto (pruebas técnicas, pruebas de funcionalidad, etc.), adicionalmente existe atraso en el cumplimiento de tiempos establecidos.

Frecuencia: Cinco veces durante el tiempo de vida del proyecto.

Proceso relacionado: Proyectos nuevos.

Con base a los problemas detectados se concluye que existe falta de involucramiento del jefe inmediato, del Departamento de Sistemas y el Departamento de Contabilidad, por otro lado, el Analista de Proyectos posee una debilidad en cuanto a la carencia de empoderamiento de toma de decisiones en momentos críticos de la vida del proyecto que está coordinando.

d) Inmediato superior:

- Jefe de procesos y transacciones

2.3.4.3. Nombre del puesto de trabajo: Auxiliar Operativo (Encargado de Tarjetas de Débito)

a) Funciones principales:

- Solicitar tarjeta de débito por cuenta nueva.
- Realizar reposición de tarjeta de débito.
- Realizar cobro de consumos de tarjetas de débito (Incoming).
- Consultar tarjetas de débito.
- Bloquear tarjetas de débito por vencimiento de plástico.
- Activar tarjetas de débito.
- Generar pines de tarjetas de débito.

b) Procesos principales:

- Solicitud de tarjetas de débito por cuenta nueva.

Cada vez que se realiza la apertura de cualquier cuenta monetaria por parte del área de riesgos, deberán de trasladar un listado que incluya el total de cuentas creadas al Auxiliar Operativo (Encargado de Tarjetas de Débito), para que este realice la solicitud de tarjeta de débito en el sistema AS400, de esta forma el área de troquelación AS400 pueda emitir la tarjeta de débito correspondiente, esta área será la encargada de enviar el total de tarjetas de débito al Auxiliar Operativo y este a su vez pueda solicitar al operador de AS400 la impresión de sobres personalizados que incluyen el PIN de la tarjeta, finaliza el proceso cuando el Auxiliar Operativo realiza la partida contable en el sistema AS400 ingresando "x" cantidad de tarjetas y notifica al Asesor Financiero o Asistente de Negocios.

- Reposición de tarjeta de débito.

El proceso inicia cuando el cliente externo se presenta a las instalaciones de la entidad bancaria a solicitar la reposición de tarjeta de débito por los siguientes motivos: robo, pérdida, extravío u otros. El Asesor Financiero atiende al cliente y recibe la solicitud, quien traslada la solicitud al Auxiliar Operativo (Encargado de Tarjetas de Débito) para que realice la reposición de la tarjeta de débito en el sistema AS400, de esta forma el área de troquelación AS400 pueda emitir la tarjeta de débito correspondiente, esta área será la encargada de enviar el total de tarjetas de débito al Auxiliar Operativo para que solicite al operador de AS400 la impresión de sobres personalizados que incluyen el PIN de la tarjeta, finaliza el proceso cuando el Auxiliar Operativo realiza la partida contable

en el sistema AS400 ingresando “x” cantidad de tarjetas y notifica al Asesor Financiero o Asistente de Negocios.

- Cobro de consumos de tarjetas de débito (Incoming).

El Auxiliar Operativo (Encargado de Tarjetas de Débito) será el encargado de solicitar al operador de AS400 la generación del reporte de cobros de consumos por parte de VISA, este reporte incluirá todos los consumos realizados por los clientes diariamente a través de su tarjeta de débito ya sea localmente o en el extranjero, el Auxiliar Operativo verificará en el sistema AS400 que todos los consumos estén en reserva de las cuentas de los clientes, posteriormente ejecuta el proceso de liberación de reserva para debitar cuentas de clientes y por último gestiona traslado de fondos para pago a la empresa VISA.

- Bloqueos de tarjetas de débito por vencimiento de plástico.

Será responsabilidad del Auxiliar Operativo (Encargado de Tarjetas de Débito), el primer día hábil de cada mes realizar el bloqueo de todas las tarjetas de débito que tuvieron vencimiento del plástico en el mes anterior, se realizará manualmente tarjeta por tarjeta.

c) Problemas frecuentes del puesto de trabajo:

- ❖ **Problema No. 1:** Cuando se realizan consultas de tarjetas de débito en el sistema AS400 a través de la cuenta relacionada, esta consulta visualiza la primera tarjeta que se le emitió al cliente, ya que por lo regular está en estatus cancelada o bloqueada; siendo lo correcto que visualice las tarjetas de débito que estén activas

Causa: La parametrización definida en el sistema AS400, despliega las tarjetas de débito en orden cronológico, de la más antigua a la más reciente.

Efecto: Incremento en los tiempos de respuesta para el cliente interno y cliente externo.

Frecuencia: Cinco veces por semana.

Proceso relacionado: Ninguno.

- ❖ **Problema No. 2:** Para que un cliente pueda realizar la reposición de una tarjeta de débito, deberá realizar la gestión a través de una carta indicando el motivo de la reposición, en la mayoría de casos el cliente no incluye el motivo o razón por la cual requiere la reposición de la tarjeta de débito, teniendo el Auxiliar Operativo que preguntar al Asesor Financiero cuál es el motivo y este a su vez contactar al cliente para que le indique la razón de la reposición.

Causa: Asesor Financiero no verifica la carta previo a entregar al Auxiliar Operativo (Encargado de Tarjetas de Débito).

Efecto: Pérdida de tiempo para el Auxiliar Operativo (Encargado de Tarjetas de Débito), ya que tiene que contactar al Asesor Financiero y este a su vez comunicarse con el cliente para que modifique la carta de reposición de tarjeta de débito.

Frecuencia: Tres veces al mes.

Proceso relacionado: Reposición de tarjeta de débito.

En el caso del Auxiliar Operativo (Encargado de Tarjetas de Débito), se determinó que posee inconvenientes en cuanto a la consulta histórica de tarjetas

emitidas, ya que el módulo utilizado en el sistema AS400 refleja la primera tarjeta que fue emitida siendo lo conveniente visualizar las tarjetas de débito que están activas en determinado momento, por otro lado mencionó en la encuesta realizada que ha tenido problemas en el proceso de reposición de tarjetas, siendo el punto crítico: la información incompleta que los clientes detallan en las cartas al momento de realizar la gestión, afectando el flujo de operación y por ende la eficiencia operativa de este puesto de trabajo.

d) Inmediato superior:

- Jefe de procesos y transacciones

2.3.4.4. Nombre del puesto de trabajo: Auxiliar Operativo (Encargado de Liquidez e Informes)

a) Funciones principales:

- Elaborar reporte gerencial de liquidez.
- Elaborar reportes a los entes reguladores.
- Realizar reporte de Asamblea General de Accionistas.
- Realizar traslados entre cuenta locales.

b) Procesos principales:

- Reporte de liquidez.

En este proceso es responsabilidad del Auxiliar Operativo (Encargado de Liquidez e Informes) realizar el reporte de liquidez que incluye todas las disponibilidades que posee la institución financiera offshore tanto en cuentas locales como en cuentas de bancos corresponsales o del exterior,

con la finalidad de determinar la liquidez con que cuentan diariamente, de esta forma permitirá realizar los movimientos de fondos necesarios para poder cubrir sus requerimientos.

- Reporte de Asamblea General de Accionistas.

El Auxiliar Operativo (Encargado de Liquidez e Informes) deberá descargar la información necesaria del visualizador de reportes, con la información recopilada deberá realizar el reporte de Asamblea General de Accionistas, posteriormente realiza cuadro del reporte de Asamblea General de Accionistas versus la información contable del sistema AS400, solicita verificación del reporte al Jefe de Procesos y Transacciones, este último firma el reporte, seguidamente el Auxiliar Operativo traslada reporte al Gerente de Operaciones para que grabe su firma, Auxiliar Operativo realiza copia del reporte firmado y traslada al Departamento de Contraloría y Gerente de Operaciones.

- Traslados de fondos entre cuentas locales.

De acuerdo a los requerimiento de liquidez, el Jefe de Procesos y Transacciones trasladará instrucciones (monto, moneda, cuenta origen y cuenta destino) al Auxiliar Operativo (Encargado de Liquidez e Informes) para que prepare carta y solicite firmas autorizadas y por último realice movimientos de fondos en agencia.

c) Problemas frecuentes del puesto de trabajo:

- ❖ **Problema No. 1:** Para la elaboración del reporte de liquidez es necesario descargar estados de cuenta, tanto de las cuentas locales como corresponsales, donde la entidad bancaria offshore mantiene sus disponibilidades; estos últimos se descargan a través de la página web de cada institución bancaria y únicamente el Jefe del Área de Procesos y

Transacciones posee las claves y accesos. En repetidas oportunidades el Jefe del Área tiene compromisos como: reuniones y capacitaciones, lo que provoca que los estados de cuenta se descarguen con demasiado tiempo de retraso, siendo como hora máxima las 9:00 horas.

Causa: Debido a la concentración de atribuciones que posee el Jefe del Área de procesos y transacciones no puede imprimir los estados de cuenta de manera oportuna.

Efecto: Incumplimiento en la entrega del reporte de liquidez en el horario establecido, hora máxima 12:00 horas.

Frecuencia: Cinco veces al mes.

Proceso relacionado: Reporte de liquidez.

- ❖ **Problema No. 2:** Para la realización del reporte de Asamblea General de Accionistas, es necesario descargar varios reportes de una base de datos llamada visualizador de reportes, en esta base se encuentran almacenados los saldos diarios de las diferentes carteras de depósitos monetarios, ahorro, plazos fijos y créditos, pero esta base de datos en la mayoría de ocasiones no se encuentra actualizada, por lo que no se puede descargar la información que se necesita para realizar dicho reporte.

Causa: Operador de sistema AS400 no realiza el proceso de actualización del visualizador de reportes.

Efecto: Tiempo ocioso en el desarrollo del proceso de elaboración de reporte de Asamblea General de Accionistas; ya que se tiene que solicitar al Departamento de Sistemas AS400 que realice la carga de la información, para que el visualizador de reportes se actualice y así poder

descargar la información necesaria. En ocasiones aunque se realice la carga de la información, la base de datos no se actualiza y el Departamento de Sistemas AS400 tiene que realizar la descarga de los reportes específicos y enviarlos a través de correo electrónico al Auxiliar Operativo (Encargado de Liquidez e Informes).

Frecuencia: Cuatro veces al mes.

Proceso relacionado: Reporte de Asamblea General de Accionistas.

De acuerdo al hallazgo realizado en el puesto de trabajo del Auxiliar Operativo (Encargado de Liquidez e Informes), se detectó que esta persona posee diferentes problemas en cuanto a la elaboración del reporte de liquidez y el reporte de Asamblea General de Accionistas, en el primer caso se debe a que el Jefe del Área de Procesos y Transacciones es la única persona que posee accesos para consultar los estados de cuenta de bancos corresponsales o del exterior, siendo esto una centralización de atribuciones afectando grandemente en la eficiencia operativa del auxiliar; para el segundo caso existe debilidad en cuanto a la actualización de la información en la base de datos llamada visualizador de reportes, dicha herramienta es de suma importancia para el Auxiliar Operativo, ya que de esta obtiene la información para elaborar el reporte anteriormente mencionado, generando tiempo ocioso al momento de llevar a cabo sus atribuciones.

d) Inmediato superior:

- Jefe de procesos y transacciones

2.3.4.5. Nombre del puesto de trabajo: Auxiliar Operativo (Encargado de Transferencias Internacionales).

a) Funciones principales:

- Enviar transferencias al exterior.
- Recibir transferencias internacionales.

b) Procesos principales:

- Transferencias enviadas.

El proceso inicia cuando el cliente solicita una transferencia internacional a través de una carta, el Asesor Financiero es el encargado de recibir dicha solicitud y requerir visa de firma y fondos, posteriormente esta es trasladada al Auxiliar Operativo (Encargado de Transferencias Internacionales), este último opera solicitud en sistema AS400 e ingresa datos de transferencia en plataforma web del banco corresponsal y solicita autorización al Supervisor Administrativo, Jefe del Área o Gerente de Operaciones, una vez autorizada la transferencia el Auxiliar Operativo genera confirmación de envío de transferencia y traslada a Asesor Financiero.

- Transferencias recibidas.

Será responsabilidad del Auxiliar Operativo (Encargado de Transferencias Internacionales), descargar e imprimir mensajes de transferencias recibidas en plataforma web del banco corresponsal, realizar cuadro y trasladar a Auxiliar Operativo (Encargado de Chequeras), este último recibe mensajes físicos y realiza partida contable en el sistema AS400 y

solicita aprobación a Supervisor Administrativo, realiza aprobación en sistema y finaliza el proceso.

c) Problemas frecuentes del puesto de trabajo:

- ❖ **Problema No. 1:** Duplicidad en el envío de transferencias al exterior por error involuntario del Auxiliar Operativo (Encargado de Transferencias Internacionales), esto se ve reflejado en el estado de cuenta del cliente ya que aparece dos débitos por la misma cantidad y por el mismo concepto “transferencia al exterior”, siendo lo correcto una operación.

Causa: No existe un adecuado control en la recepción de documentos y cartas para envío de transferencias al exterior por parte del Auxiliar Operativo (Encargado de Transferencias Internacionales), ya que en ocasiones la solicitud de transferencia ha sido entregada por dos personas diferentes: Asistentes de Negocio y posteriormente por un Asesor Financiero, adicionalmente no existe una verificación previa si la solicitud no ha sido autorizada con anterioridad. La acción correctiva que se ha utilizado en estos casos es la solicitud de devolución de fondos al banco del exterior donde fueron acreditados por error dos veces los fondos.

Efecto: Lo anterior ha provocado serios problemas con el cliente externo, afectando la disponibilidad de fondos en su cuenta y, a su vez, generando una mala imagen de la entidad bancaria offshore, ya que no se tiene un adecuado control del envío de transferencias internacionales.

Frecuencia: Tres veces al año.

Proceso relacionado: Transferencias enviadas.

- ❖ **Problema No. 2:** Algunas solicitudes de transferencia que han sido trasladadas al Auxiliar Operativo (Encargado de Transferencias

Internacionales) poseen errores, ya que los datos que contienen están incompletos.

Causa: Los ejecutivos de negocio y Asistentes de Negocios, no realizan una verificación de los datos consignados por los clientes, antes de trasladar la solicitud al Auxiliar Operativo (Encargado de Transferencias Internacionales).

Efecto: Disminución en la eficiencia operativa, provocando pérdida de tiempo en el desarrollo de las atribuciones diarias, ya que en ocasiones se tiene que eliminar la carga de datos en la plataforma web del banco corresponsal y la reversión de la partida contable realizada.

Frecuencia: Cinco veces por semana.

Proceso relacionado: Transferencias enviadas.

El Auxiliar Operativo (Encargado de Transferencias Internacionales), se ha visto afectado en cuanto a la duplicidad en el envío de transferencias al exterior, esto se debe a la falta de control existente entre el Departamento de Negocios y esta persona, ya que en muchas oportunidades las instrucciones del clientes son trasladadas por dos personas distintas, por otro lado se han tenido inconvenientes en la consignación de la información de parte del cliente externo en las instrucciones de transferencia, en unos casos las cartas del cliente no poseen la información necesaria para ejecutar la transferencia al exterior y en otros casos la información es incorrecta lo cual provoca atrasos en el proceso y pérdida de tiempo, viéndose reflejado en un bajo rendimiento de eficiencia operativa para este puesto de trabajo.

d) Inmediato superior:

- Jefe de procesos y transacciones

2.3.4.6. Nombre del puesto de trabajo: Auxiliar Operativo (Encargado de Emisión de Cheques de Caja o Giro Internacional).

a) Funciones principales:

- Emisión de cheques de caja locales.
- Emisión de giros internacionales.

b) Procesos principales:

- Emisión de cheques de caja local.

Cliente externo solicita emisión de cheque de caja local, Asesor Financiero recibe solicitud firmada por el cliente, traslada solicitud a Auxiliar Operativo (Encargado de Cheques de Caja o Giro Internacional), realiza emisión de cheque de caja local y solicita verificación de datos ingresados a Supervisor Administrativo, valida los datos, Auxiliar Operativo solicita firmas registradas para darle validez al documento de crédito, introduce cheque de caja local en sobre y notifica al Asesor Financiero para que a su vez entregue al cliente externo.

- Emisión de giros internacionales.

Cliente externo solicita emisión de giro internacional, Asesor Financiero recibe solicitud firmada por el cliente, traslada solicitud a Auxiliar Operativo (Encargado de Cheques de Caja o Giro Internacional), realiza emisión de giro internacional y solicita verificación de datos ingresados a Supervisor Administrativo, valida los datos, Auxiliar Operativo solicita firmas registradas para darle validez al documento de crédito, introduce giro internacional en sobre y notifica a Asesor Financiero para que a su vez entregue al cliente externo.

c) Problemas frecuentes del puesto de trabajo:

- ❖ **Problema No. 1:** Demora en la obtención de firmas registradas para darle validez al cheque de caja o giro internacional.

Causa: Falta de coordinación entre los gerentes y jefes para poder cubrir requerimientos de firmas, ya que algunos se encuentran en reuniones, entrevistas, hora de almuerzo, etc.

Efecto: Incumplimiento en el horario establecido para la elaboración de un cheque local o giro internacional, siendo el tiempo máximo 15 minutos. Se han tenido desviaciones hasta 10 minutos sobre el tiempo establecido.

Frecuencia: Tres veces por semana.

Proceso relacionado: Emisión de cheques de caja locales o giros internacionales.

- ❖ **Problema No. 2:** Errores constantes en la emisión de cheques de caja o giros internacionales, como por ejemplo: datos se imprimen incompletos (nombre del beneficiario, fecha, monto) y datos se imprimen en lugares incorrectos (los datos no son consignados en el lugar que corresponde en el cheque de caja o en giro internacional).

Causa: La herramienta que se utiliza para la elaboración de cheques de caja o giros internacionales, es una hoja de Excel llamada machote de cheques, dicha herramienta no contiene la seguridad requerida para mantener el formato adecuado para la realización del cheque de caja local o giro internacional; ya que puede ser distorsionada con facilidad e involuntariamente; adicionalmente la impresora no tiene el mantenimiento constante para que su funcionamiento cumpla con los requerimientos diarios.

Efecto: a) Incumplimiento en el horario establecido para la elaboración de un cheque local o giro internacional, siendo el tiempo máximo 15 minutos, b) incremento en el costo de cheques de caja o giros internacionales por concepto de anulaciones por datos incorrectos.

Frecuencia: Cinco veces al mes.

Proceso relacionado: Emisión de cheques de caja locales o giros internacionales.

Para el caso del Auxiliar Operativo (Encargado de Emisión de Cheques de Caja o Giro Internacional), se ha concluido que existen dos problemas relevantes uno que se basa en la obtención de firmas registradas para darle validez a los documentos de crédito que esta persona elabora, ya que la cantidad de personas que pueden firmar se consideran demasiado justas para cubrir el requerimiento que se demanda en los horarios de almuerzo. Además existe otro problema significativo en cuanto a la herramienta utilizada para la elaboración de cheque de caja o giro internacional considerando esta herramienta de bajo nivel de seguridad, ya que esta puede sufrir cambios al momento de ingresar los datos. Los problemas mencionados afectarán la eficiencia operativa para este puesto de trabajo.

d) Inmediato superior:

- Jefe de procesos y transacciones

2.3.4.7. Nombre del puesto de trabajo: Auxiliar Operativo (Encargado de Certificados a Plazo Fijo).

a) Funciones principales:

- Retiros de certificados a plazo fijo.

- Cancelaciones de certificados a plazo fijo.
- Emisión de certificados a plazo fijo por cuenta nueva.
- Reposición de certificados a plazo fijo.
- Pago de intereses de certificados a plazo fijo.

b) Procesos principales:

- Emisión de certificados a plazo fijo por cuenta nueva.

Cada vez que se realiza la apertura de cualquier cuenta a plazo fijo por parte del área de riesgos, deberán de trasladar un listado que incluya el total de cuentas creadas al Auxiliar Operativo (Encargado de Certificados a Plazo Fijo) este último verifica cuentas en el sistema AS400 e imprime certificado de depósito, posteriormente solicita firmas autorizadas, realiza partida contable para registrar el egreso de “x” cantidad de certificados a plazo fijo en el sistema AS400 y notifica a Asesor Financiero que el certificado está listo para ser entregado al cliente externo.

- Reposición de certificados a plazo fijo.

Asesor Financiero recibe solicitud de reposición de certificado por parte del cliente externo, traslada solicitud a Auxiliar Operativo (Encargado de Certificados a Plazo Fijo) quien verifica datos en el sistema AS400 e imprime certificado a plazo fijo de acuerdo a condiciones de la inversión, solicita firmas autorizadas, realiza partida contable para registrar el egreso de “x” cantidad de certificados a plazo fijo en el sistema AS400 y notifica a Asesor Financiero que el certificado está listo para ser entregado al cliente externo.

- Cancelaciones de certificados a plazo fijo.

Asesor Financiero recibe solicitud de cancelación de certificado a plazo fijo por parte del cliente y solicita visa de firma y fondos al área de caja, traslada solicitud a Auxiliar Operativo (Encargado de Certificados a Plazo Fijo), este último verifica datos en el sistema AS400 y realiza la cancelación de acuerdo a las instrucciones del cliente, posteriormente solicita aprobación del Supervisor Administrativo, este verifica y aprueba finalizando el proceso.

- Retiros parciales de certificados a plazo fijo.

Asesor Financiero recibe solicitud de retiro parcial de certificado a plazo fijo por parte del cliente y solicita visa de firma y fondos al área de caja, traslada solicitud a Auxiliar Operativo (Encargado de Certificados a Plazo Fijo), este último verifica datos en el sistema AS400 y realiza retiro parcial de acuerdo a las instrucciones del cliente, posteriormente solicita aprobación del Supervisor Administrativo, verifica y aprueba finalizando el proceso.

c) Problemas frecuentes del puesto de trabajo:

- ❖ **Problema No. 1:** El proceso de emisión de certificados a plazo fijo por cuenta nueva es demasiado lento, ya que una parte del proceso lo realiza el área de riesgos y otra el Auxiliar Operativo Encargado de Certificados a Plazo Fijo.

Causa: La herramienta utilizada para la emisión de certificados a plazo fijo es una base de Access, la cual requiere de una hora para actualizarse de la información que ha sido ingresada o grabada en el sistema AS400 por el área de riesgos, adicionalmente esta última traslada el listado de

cuentas creadas en un horario de 16:00 a 17:00 horas, el cual se estima inadecuado.

Efecto: El proceso de emisión de certificados es lento y genera malestares al cliente externo por el tiempo de respuesta por parte del área de procesos y transacciones.

Frecuencia: Diario

Proceso relacionado: Emisión de certificados a plazo fijo por cuenta nueva.

- ❖ **Problema No. 2:** Cuando se realizan retiros parciales o cancelaciones de certificados a plazo fijo, los clientes trasladan carta de instrucciones, pero dicha carta no especifica de qué forma o a qué cuenta desean que los fondos sean acreditados, lo cual provoca que el proceso de cancelación o de retiro se extienda en determinado tiempo, ya que el Auxiliar Operativo deberá contactar al Asesor Financiero, para que a su vez contacte al cliente y le solicite los datos correctos para poder proceder con la cancelación o retiro.

Causa: Asesores financieros no transmiten a los clientes la información necesaria para realizar una cancelación o retiro de certificado a plazo fijo; por otro lado, no existe un formato preestablecido para realizar estas transacciones.

Efecto: Pérdida de tiempo para el Auxiliar Operativo Encargado de Certificados a Plazo Fijo, ya que tiene que contactar al Asesor Financiero y este a su vez comunicarse con el cliente para que modifique la carta de cancelación o retiro de certificado a plazo fijo.

Frecuencia: Tres veces al mes

Proceso relacionado: Cancelación de certificados a plazo fijo y retiros parciales de certificados a plazo fijo.

En base a la información recopilada en el trabajo de campo se logró establecer que el Auxiliar Operativo (Encargado de Certificados a Plazo Fijo), ha tenido inconvenientes en la ejecución del proceso de emisión de certificados a plazo fijo por cuenta nueva, ya que el Departamento de Negocios ha realizado comentarios negativos indicando que este proceso es demasiado lento y que los certificados a plazo fijo son entregados de forma tardía al cliente externo, por otro lado se detectó que este proceso depende de las actividades que realizan el área de riesgos de la entidad bancaria offshore ya que esta es el área encargada de realizar la apertura de la cuenta en el sistema AS400, además se estableció que en el proceso de retiros y cancelaciones de certificados a plazos fijo poseen el mismo inconveniente que los procesos mencionados anteriormente (transferencias al exterior y reposición de tarjetas de débito), ya que los clientes no consignan la información completa dentro de su carta para realizar esta gestión, afectando directamente en la pérdida de tiempo del Auxiliar Operativo.

d) Inmediato superior:

- Jefe de procesos y transacciones

2.3.4.8. Nombre del puesto de trabajo: Auxiliar Operativo (Encargado de Chequeras)

a) Funciones principales:

- Solicitud de chequeras por cuenta nueva.
- Solicitud de chequeras por cuenta existente.
- Entrega de chequeras.

- Elaboración de reporte de cheques rechazados del día anterior.
- Entrega de cheques rechazados a ejecutivos de negocios.

b) Procesos principales:

- Solicitud de chequera por cuenta nueva.

Cada vez que se realiza la apertura de cualquier cuenta monetaria por parte del área de riesgos, deberán de trasladar un listado que incluya el total de cuentas creadas al Auxiliar Operativo (Encargado de Chequeras), este último verifica cuentas en sistema AS400 y realiza la solicitud de una chequera sin costo, empresa proveedora de chequeras recibe archivo digital de chequeras solicitadas, imprime y envía físicamente a la entidad bancaria offshore, Auxiliar Operativo recibe chequeras y valida la cantidad de cheques que posee, realiza partida contable para registrar el ingreso de “x” cantidad de chequeras, ingresa a inventario y notifica a Asesor Financiero.

- Solicitud de chequera por cuenta existente.

Asesor Financiero traslada solicitud de chequera por parte del cliente a Auxiliar Operativo (Encargado de Chequeras) este verifica datos de cuenta monetaria en el sistema AS400 y realiza la solicitud de “x” cantidad de chequeras solicitadas por el cliente, empresa proveedora de chequeras recibe archivo digital de chequeras solicitadas, imprime y envía físicamente a la entidad bancaria offshore, Auxiliar Operativo recibe chequeras y valida la cantidad de cheques que posee, realiza partida contable para registrar el ingreso de “x” cantidad de chequeras, ingresa a inventario y notifica a Asesor Financiero.

c) Problemas frecuentes del puesto de trabajo:

❖ **Problema No. 1:** Cuando se realiza la solicitud de la primera chequera por cuenta nueva, esta no tiene ningún costo, a partir de la segunda chequera solicitada tendrá un costo por cada una; este cobro será cargado a la cuenta del cliente, con base a la cantidad de chequeras solicitadas; en ocasiones el cobro se ha realizado de forma incorrecta, debitando de más o de menos.

Causa: El cálculo del cobro de chequeras se realiza de forma manual, existiendo el riesgo de cometer errores humanos o involuntarios al momento de realizar el mismo.

Efecto: Descontento del cliente externo y pérdida de tiempo por parte del Auxiliar Operativo, ya que deberá de realizar las correcciones necesarias en las partidas contables realizadas en el sistema AS400.

Frecuencia: Dos veces al mes.

Proceso relacionado: Solicitud de chequeras por cuenta existente.

Para el puesto de trabajo del Auxiliar Operativo (Encargado de Chequeras) se pudo determinar la siguiente problemática: inconvenientes en cuanto al cobro de chequeras a partir de la segunda, ya que la primera es gratis cuando se realiza la apertura de la cuenta en el sistema AS400; el problema se presenta por error de parte del Auxiliar Operativo cuando realizado el cobro de manera incorrectamente (cobrando de más o de menos) afectando por un lado al cliente ocasionándole descontentos al momento de realizar esta gestión, y por otro afectando la eficiencia operativa pues se concluye que este error es puramente operativo por parte del auxiliar.

d) Inmediato superior:

- Jefe de procesos y transacciones

2.3.5. Ejecución de la dirección

De acuerdo al trabajo de campo realizado en el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore, se pudo determinar que la ejecución de la dirección se está llevando a cabo de manera eficiente, tomando como fundamento las respuestas que proporcionaron todos los colaboradores durante las entrevistas, a través de las cuales se evaluaron los siguientes aspectos:

2.3.5.1. Liderazgo

El 100% de los encuestados coinciden que existe un líder dentro del equipo de trabajo, el cual es el Jefe del Área.

TABLA 3

EXISTE UN LÍDER DENTRO DEL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

¿CONSIDERA QUE EXISTE UN LÍDER DENTRO DEL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	8	100
NO	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.3.5.2. Comunicación

En cuanto a la comunicación dentro del área de procesos y transacciones, el 75% de las personas encuestadas indicaron que existe una comunicación eficiente y el otro 25% indicó que la comunicación no es eficiente, evidenciándose además que dentro del área de procesos y transacciones, existen tres medios de comunicación: verbal, escrito y electrónico.

TABLA 4
LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES ES EFICIENTE

¿CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES ES EFICIENTE?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada el personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

TABLA 5
FORMAS DE COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

¿DE QUÉ FORMA SE LLEVA A CABO LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
VERBAL	9	100
ESCRITA	9	100
ELECTRÓNICA	9	100
OTROS	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.3.5.3. Supervisión

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó que existe una supervisión constante, el 87% de las personas encuestadas contestó que si existe supervisión y 13% indicó que no existe. La supervisión la ejerce el Jefe del Área de procesos y transacciones.

TABLA 6
APLICACIÓN DE LA SUPERVISION EN EL ÁREA DE PROCESOS Y
TRANSACCIONES

¿USTED ES SUPERVISADO CONSTANTEMENTE?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.3.5.4. Motivación

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó que existe motivación constante, el 87% de las personas encuestadas contestó afirmativamente ya que indicaron que la entidad bancaria offshore cuenta con un plan de motivación con base al desempeño que tengan durante un tiempo determinado podrán obtener premios como: pachones, tasas herméticas, combos de comida, entradas al cine, entre otras, y el 13% indicó lo contrario, ya que para estos últimos esta actividad no tiene motivación.

TABLA 7
APLICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN EN EL ÁREA DE PROCESOS Y
TRANSACCIONES

¿USTED ES MOTIVADO CONSTANTEMENTE?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	7	87
NO	1	13
TOTAL	8	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.4. Recursos tecnológicos y de oficina disponibles

A continuación se exponen los resultados del trabajo de campo realizado, en cuanto a la determinación de la calidad y eficiencia de los recursos tecnológicos y equipo de oficina con que cuenta el área de procesos y transacciones de la entidad en estudio, para realizar sus actividades diarias, esta información fue recopilada a través de encuestas a cada colaborador y por observación realizada.

2.4.1. Sistema de cómputo

La entidad bancaria fuera de plaza (offshore) tiene el sistema de cómputo llamado “**AS400**”, en dicho sistema se lleva el registro contable y el detalle de clientes individuales y jurídicos, el cual provee a los colaboradores la información necesaria para poder identificar a los clientes, ya que cada uno de ellos posee un número llamado “CIF”, adicionalmente se tienen segmentadas las carteras tanto de captación (cuentas de monetaria, ahorro y plazo fijo), así como las cuentas de colocación (créditos).

Es importante mencionar que existe un departamento de AS400 dentro del grupo financiero al cual pertenece la entidad bancaria offshore, dicho departamento brinda soporte técnico en cuanto a las modificaciones, programaciones y operaciones diarias que se realizan en la entidad objeto de estudio.

De acuerdo a la encuesta realizada se estableció una calificación promedio de 7.56 para el sistema de cómputo, siendo 10 la calificación máxima, se le otorgó esta calificación, ya que algunos colaboradores indicaron que este sistema es demasiado lento para desarrollar sus atribuciones y en repetidas ocasiones proporciona errores de time out, lo cual provoca la disminución de la eficiencia operativa.

TABLA 8
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL SISTEMA DE CÓMPUTO

Colaborador	Jefe del área	Supervisor	Analista	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Promedio
Resultado	9	8	8	5	4	8	9	9	8	7.56

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.4.2. Condiciones de hardware

Con base a los datos proporcionados por los colaboradores del área de procesos y transacciones en cuanto a la calificación de las condiciones de hardware, se estableció un punteo promedio de 7.78, siendo 10 el máximo punteo. Ellos indicaron que las computadoras que poseen ya se encuentran depreciadas y otras al límite de la depreciación y no son sustituidas en tiempo, adicionalmente no se les proporciona el mantenimiento adecuado, sino que son evaluadas cada vez que presentan algún inconveniente.

Es importante mencionar que la entidad bancaria offshore posee una persona de soporte técnico para todo el hardware que utiliza (computadora, impresoras,

escáner, fax, internet, entre otros), dicha persona se encuentra ubicada físicamente dentro de las instalaciones de la entidad bancaria y forma parte del departamento de soporte técnico del grupo financiero, cabe mencionar que este departamento de soporte técnico tiene como finalidad cubrir las diferentes necesidades o requerimientos que solicitan las distintas empresas que conforman el grupo.

TABLA 9
CALIFICACIÓN PROMEDIO “CONDICIONES DE HARDWARE”

Colaborador	Jefe del área	Supervisor	Analista	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Promedio
Resultado	9	8	8	6	7	8	8	9	7	7.78

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.4.3. Mobiliario y equipo

Al momento de evaluar el mobiliario y equipo con que cuentan los colaboradores del área de procesos y transacciones, se determinó que cada persona cuenta con el siguiente mobiliario:

- Silla de trabajo con rodos
- Escritorio en forma de “L”
- Archivo con rodos
- Sumadora
- Computadora
- Escáner (En el caso del Auxiliar Encargado de Tarjetas de Débito)

Todo el mobiliario está en buen estado, fue renovado en el año 2011.

TABLA 10**CALIFICACIÓN PROMEDIO “MOBILIARIO Y EQUIPO”**

Colaborador	Jefe del área	Supervisor	Analista	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Promedio
Resultado	9	6	9	9	8	9	10	10	9	8.78

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.4.4. Papelería y útiles

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó que mensualmente se realiza un pedido de papelería y útiles, para cada uno de los colaboradores, existe una persona dentro del área encargada de realizar esta solicitud, dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes. El 100% de los colaboradores indicaron que esta proveeduría es entregada en tiempo y cubre sus necesidades.

TABLA 11**DISPONIBILIDAD DE PAPELERÍA Y ÚTILES**

¿CUENTA CON LA PAPELERÍA Y ÚTILES NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO SUS ATRIBUCIONES?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	9	100
NO	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.5. Condiciones físicas

Se pudo constatar que las condiciones físicas con las que los colaboradores del área desarrollan sus actividades diarias son satisfactorias, determinando que la ubicación, espacio físico y diagrama de recorrido son convenientes; sin embargo, los colaboradores consideran que la iluminación y ventilación provocan cierto malestar en determinadas horas del día, cabe mencionar que el área de

procesos y transacciones se encuentra ubicada en el doceavo nivel de un edificio, colindando al norte con un hotel, al sur con un edificio financiero, al este y oeste con avenidas principales, en dichas instalaciones existen ventanas demasiado grandes que provocan reflejo en las pantallas y el aire acondicionado no es suficiente para cubrir el calor que se produce, especialmente alrededor del mediodía a las cuatro de la tarde. A continuación se detallan los puntos evaluados.

2.5.1. Ubicación

De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los colaboradores del área, se pudo determinar que el 89% están de acuerdo con la ubicación que poseen actualmente, el 11% restante está en desacuerdo, ya que para ejecutar sus atribuciones tiene que trasladarse a otro edificio para llevarlas a cabo, esto se debe a que las pruebas y certificaciones de proyectos nuevos se llevan a cabo en el área de pruebas del departamento de sistemas de AS400. Por lo anterior y por la observación llevada a cabo por el autor del estudio, se considera que los puestos de trabajo están ubicados de manera correcta.

TABLA 12
UBICACIÓN DE LOS COLABORADORES

¿CONSIDERA QUE SU UBICACIÓN ES LA CORRECTA PARA LLEVAR A CABO SUS ATRIBUCIONES?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	8	89
NO	1	11
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.5.2. Espacio físico

Se determinó que el espacio físico con que cuenta cada colaborador del área de procesos y transacciones de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore), es adecuado, tomando como referencia los resultados obtenidos en la encuesta realizada. Solamente un colaborador indicó que no cuenta con espacio suficiente para realizar sus atribuciones, ya que maneja mucha papelería y sería necesario contar con un archivo adicional. Por otro lado, se pudo observar que cada colaborador cuenta con un escritorio en forma de “L”, lo cual permite ubicar el equipo de cómputo que utiliza de forma ordenada, teniendo el espacio suficiente para desarrollar sus actividades. Dentro de los equipos que se pudieron observar están: computadora, escáner, teléfono y sumadora.

TABLA 13
ESPACIO FÍSICO DISPONIBLE

¿EL ESPACIO FÍSICO CON EL QUE CUENTA, ES SUFICIENTE PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	8	89
NO	1	11
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.5.3. Diagrama de recorrido del área de procesos y transacciones

A continuación se presenta la gráfica del diagrama de recorrido, en donde se describen los movimientos que deben realizar cada uno de los colaboradores del área de procesos y transacciones, al momento de solicitar aprobación de cada transacción solicitada por el cliente; es importante mencionar que todas las transacciones que realizan los auxiliares operativos deben ser revisadas y aprobadas en el sistema AS400 por el Supervisor Administrativo.

Como se mencionó al inicio del presente capítulo, el área de procesos y transacciones está conformada por seis auxiliares, un analista, un Supervisor Administrativo y un jefe; todas las operaciones se centralizan en dicha área, no importando en que centro de servicio inicie el proceso de la ejecución del producto o servicio. Por otro lado se determinó que el recorrido que realizan los auxiliares operativos no cambia, ya que la persona que realiza la aprobación de las operaciones es la misma (Supervisor Administrativo).

En el siguiente diagrama se presenta la ubicación física que tiene cada uno de ellos dentro del área de trabajo y los recorridos que realizan, los cuales se identificarán de la siguiente forma:

A. Jefe de Procesos y Transacciones

B. Supervisor Administrativo

C. Auxiliar Operativo (encargado de transferencias)

1. Punto C hacia punto B

2. Punto B hacia punto C

D. Auxiliar Operativo (Encargado de Certificados a Plazo Fijo)

1. Punto D hacia punto B

2. Punto B hacia punto D

E. Auxiliar Operativo (encargado de cheques de caja y giros internacionales)

1. Punto E hacia punto B

2. Punto B hacia punto E

F. Analista de Proyectos

1. Punto F hacia punto A

2. Punto A hacia punto F

G. Auxiliar Operativo (Encargado de Chequeras)

1. Punto G hacia punto B

2. Punto B hacia punto G

H. Auxiliar Operativo (Encargado de Tarjetas de Débito)

1. Punto H hacia punto B

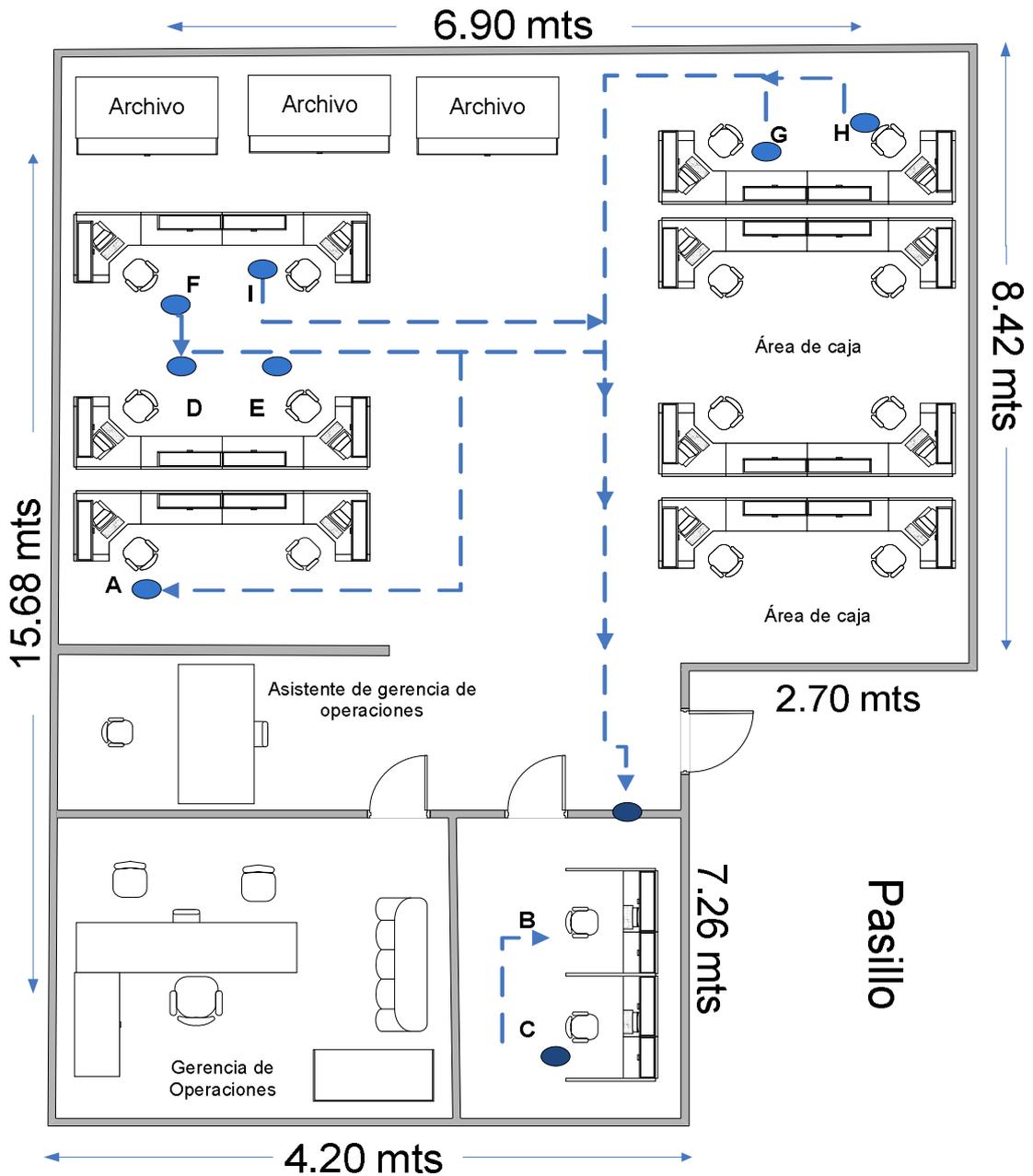
2. Punto B hacia punto H

I. Auxiliar Operativo (Encargado de Liquidez e Informes)

1. Punto I hacia punto B

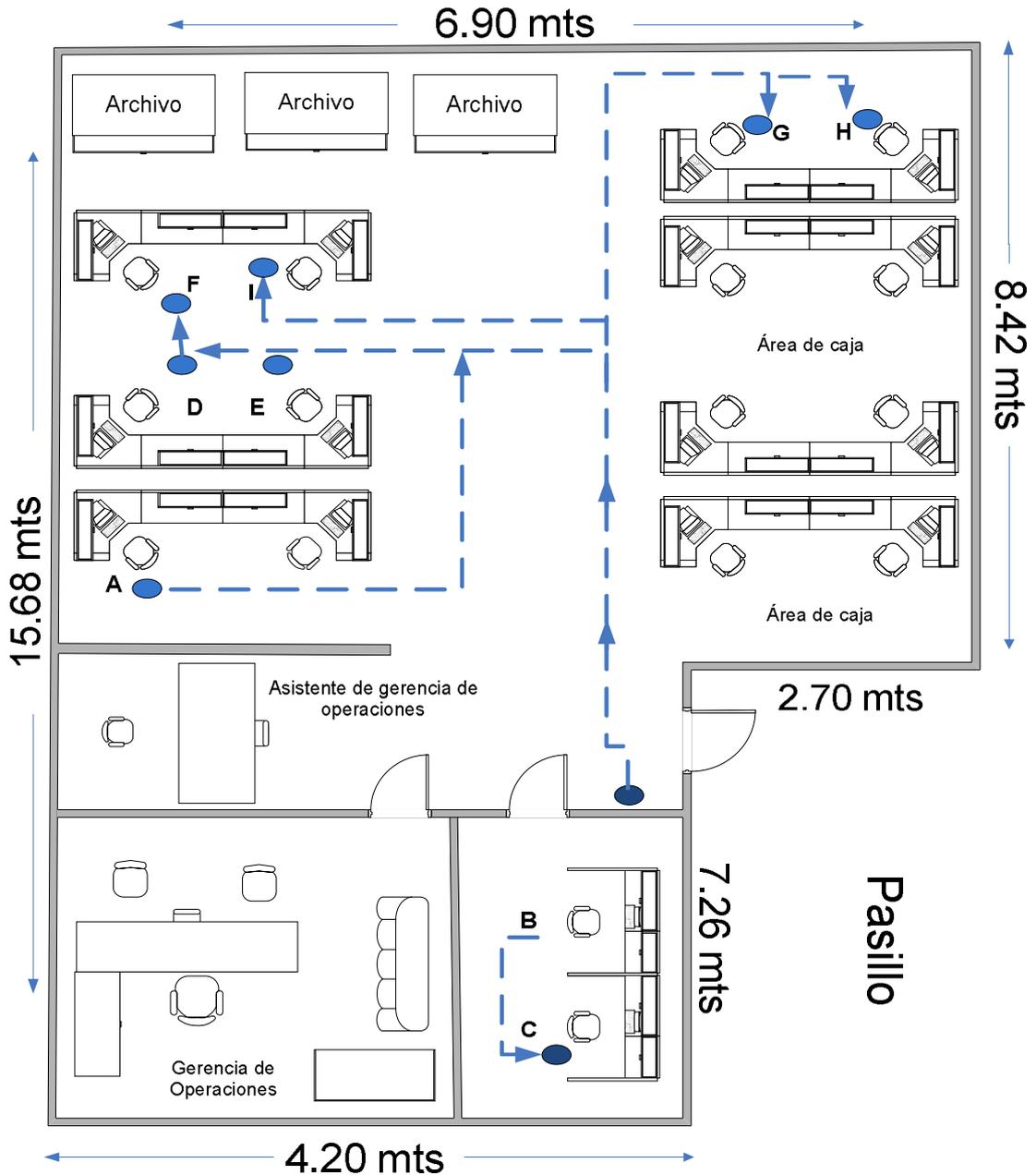
2. Punto B hacia punto I

GRÁFICA NO. 1
DIAGRAMA DE RECORRIDO DEL ÁREA DE PROCESOS Y
TRANSACCIONES SOLICITANDO APROBACIÓN DEL SUPERVISOR



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

GRÁFICA NO. 2
DIAGRAMA DE RECORRIDO DEL ÁREA DE PROCESOS Y
TRANSACCIONES REGRESANDO A SU PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

Adicionalmente se determinó que el 78% de los colaboradores está conforme con el recorrido que realizan dentro del área de procesos y transacciones, pero el 22% indicó que necesita mejorarlo, para no tener que movilizarse hacia otro edificio a realizar ciertas atribuciones, por otro lado indicaron que los firmantes quienes están autorizados para firmar cheques de caja y giros internacionales están en otras áreas lo que provoca movilizarse hacia esos lugares.

TABLA 14
RECORRIDOS QUE REALIZAN LOS COLABORADORES

¿EL RECORRIDO QUE REALIZA PARA LLEVAR A CABO UNA TRANSACCIÓN, CONSIDERA QUE ES EL IDÓNEO?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
Es idóneo	7	78
Necesita mejorarlo	2	22
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.5.4. Iluminación

Se pudo observar que existe excesiva iluminación dentro del área de procesos y transacciones, que está ubicada en el doceavo nivel, teniendo ventanas en lugar de paredes, lo cual provoca demasiado reflejo en las pantallas de las computadoras y por consiguiente, molestias visuales.

TABLA 15
ILUMINACION EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

¿CREE QUE LA ILUMINACIÓN QUE EXISTE DENTRO DEL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES ES ADECUADA PARA USTED Y SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	6	67
NO	3	33
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.5.5. Ventilación

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó que el área de procesos y transacciones tiene inconvenientes en el tema de ventilación, ya que el 50% del personal encuestado respondió que el aire acondicionado no tiene un funcionamiento lógico, ya que posee horarios de funcionamiento inadecuados, se activa alrededor de las 10:00 horas, cuando ya existe un calor considerable, adicionalmente por las tardes se desactiva, permaneciendo el calor dentro del área, lo cual provoca cambios de humor al personal afectando directamente la eficiencia y comodidad de los colaboradores internos.

TABLA 16
ES ADECUADA LA VENTILACIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO

¿EXISTE UNA ADECUADA VENTILACIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO, AL MOMENTO DE DESARROLLAR SUS ATRIBUCIONES?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	5	56
NO	4	44
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

Por otro lado, las encuestas revelaron que dentro del área de procesos y transacciones no se ha aplicado ningún sistema de mejora continua que contribuya a identificar posibles deficiencias en los procesos que se llevan a cabo en dicha área de trabajo, ya que el 100% de los encuestados indicaron que no tienen conocimiento de la aplicación o funcionamiento de ningún sistema parecido.

TABLA 17
SE HA APLICADO ALGÚN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE TRABAJO

¿TIENE CONOCIMIENTO DE QUE SE HA APLICADO ALGÚN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE TRABAJO?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	8	100
TOTAL	8	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

2.6. Percepción del Departamento de Negocios central sobre el área de procesos y transacciones

El Departamento de Negocios de la entidad bancaria offshore, es el departamento encargado en la captación de nuevos clientes y la colocación de productos y servicios para la cartera existente, es importante mencionar que este departamento ha tenido una alta rotación de personal debido al cambio en las condiciones de remuneración salarial, ya que anteriormente todos los asesores financieros obtenían un porcentaje de comisión respecto a la captación o colocación que realizaba, en la actualidad ya no cuentan con este beneficio.

Cada Asesor Financiero posee una cartera con “x” cantidad de clientes y ellos serán los responsables de darle mantenimiento a la misma, el proceso de atención al cliente por parte de los asesores financieros es el siguiente: a) cliente externo se dirige a las instalaciones de la entidad bancaria offshore con algún requerimiento de un producto o servicio, b) Asesor Financiero atiende a cliente externo y recibe solicitud del producto o servicio, c) Asesor Financiero traslada requerimiento al área de procesos y transacciones (auxiliares operativos)

conforme sea el caso, d) auxiliares operativos realizan operación internamente, e) asesores financieros entregan el producto o servicio al cliente externo y finaliza el proceso.

El Departamento de Negocios central está conformado por el siguiente personal:

Asesores Financieros	14 personas
Asistentes de Negocios	<u>7 personas</u>
TOTAL	21 personas

De acuerdo a la encuesta realizada al Departamento de Negocios central se determinó que existe deficiencia operativa dentro del área de procesos y transacciones, ya que el 71% de los encuestados opinaron que han tenido inconvenientes en cuanto a la entrega de un producto o servicio al cliente externo, lo cual refleja que los procesos que se ejecutan en el área de procesos y transacciones poseen debilidades.

Por otro lado el 43% de los encuestados indicaron que el área de procesos y transacciones cumple con los tiempos de entrega de los productos o servicios y el 57% indicaron lo contrario, ya que han recibido quejas por parte del cliente externo indicando que existe demora al momento de recibir el producto o servicio.

TABLA 18
EFICIENCIA OPERATIVA EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

¿CONSIDERA QUE EXISTE EFICIENCIA OPERATIVA EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	6	29
NO	15	71
TOTAL	21	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del Departamento de Negocios. Enero 2014

TABLA 19
CUMPLEN CON LOS TIEMPOS DE ENTREGA EN LOS DIFERENTES PROCEDIMIENTOS QUE LLEVAN A CABO EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

¿CONSIDERA QUE EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES CUMPLEN CON LOS TIEMPOS DE ENTREGA, EN LOS DIFERENTES PROCEDIMIENTOS QUE LLEVAN A CABO?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	9	43
NO	12	57
TOTAL	21	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del Departamento de Negocios. Enero 2014

Adicionalmente el Departamento de Negocios considera que el personal del área de procesos y transacciones se encuentra capacitado para ejecutar sus atribuciones en el puesto de trabajo que ocupan, ya que el 86% de los encuestados respondieron que si están capacitados y el 14% indicaron que no.

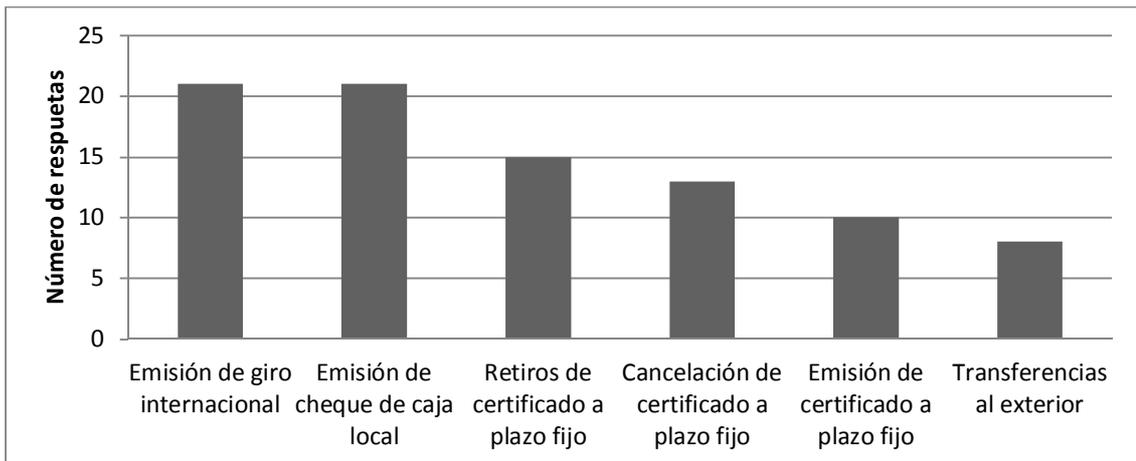
TABLA 20
ESTÁ CAPACITADO EL EQUIPO DE TRABAJO DEL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

¿CONSIDERA QUE EL EQUIPO DE TRABAJO DEL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES SE ENCUENTRA CAPACITADO PARA DESARROLLAR SUS ATRIBUCIONES?	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI	18	86
NO	3	14
TOTAL	21	100

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del Departamento de Negocios. Enero 2014

De acuerdo a la experiencia del personal del Departamento de Negocios, a continuación se presentan los procesos que poseen el mayor tiempo de demora para el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore:

GRÁFICA NO. 3
PROCESOS CON MAYORES ATRASOS



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el personal del Departamento de Negocios. Enero 2014

En el caso de la emisión de giro internacional y de cheque de caja, la dificultad presentada es la obtención de firmas registradas en los horarios de almuerzo de las personas autorizadas para firmar, ya que el Auxiliar Operativo encargado de la emisión de estos documentos tiene un atraso significativo para entregar el producto al cliente interno y este a su vez al cliente externo.

Para el proceso de retiros de certificados a plazo fijo y cancelaciones de certificados a plazo fijo y transferencias al exterior, se presenta el inconveniente que las cartas de instrucción de los clientes no poseen los datos necesarios para realizar esta operación, este error es identificado hasta el momento que el Auxiliar Operativo encargado de plazos fijos y de transferencias internacionales recibe la carta.

Para el proceso emisión de certificados por cuenta nueva, el personal del Departamento de Negocios indicó que es un proceso demasiado largo y que ha recibido quejas de parte del cliente externo, ya que recibe el certificado dos días después de que la inversión fue operada en el sistema AS400.

Para concluir el presente capítulo se establece que se ha comprobado la hipótesis planteada, ya que el 100% del personal encuestado determinó que no se ha implementado ningún sistema de mejora continua en la unidad objeto de estudio. (Ver tabla 17).

Este diagnóstico sirvió para determinar las causas o puntos críticos que provocan las deficiencias en los procesos internos, por lo cual se detectó la falta de control

que existe dentro del área de procesos y transacciones ya que los errores se presentan una y otra vez y no existe ninguna acción para corregir los mismos, adicionalmente no se cuenta con un control adecuado de la información que es recibida por todos los colaboradores del área, en oportunidades los auxiliares operativos identifican la carencia de cierta información hasta el momento que están ejecutando determinada actividad del proceso generando atrasos en el desarrollo de mismo, además se evidenció la carencia de eficiencia operativa en el área, ya que los procesos nunca han sido evaluados y por ende existen actividades que no generan valor al proceso, esto a la vez provoca que los procesos sean lentos. Por otro lado los procesos no cuentan con un parámetro de tiempo requerido para cada actividad, por lo cual no se tiene un tiempo de referencia para identificar si los procesos están llevándose a cabo de manera eficiente. Además se identificó que los equipos que utilizan como: computadoras, impresoras, programas, etc. se encuentra obsoletos, siendo este otro factor que puede influir en la disminución de la eficiencia operativa.

Todo lo anterior constituirá la base para formular soluciones y propuestas ajustadas a las características y necesidades de la empresa; por otro lado, se recopiló información sobre los antecedentes de la institución, se evaluó la ejecución del liderazgo en el área, los recursos con que cuenta y se evaluaron las condiciones físicas.

A continuación en el capítulo III, se expone la propuesta de mejora continua para el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore, con el objetivo de sugerir que sea implementada para mejorar la eficiencia operativa del área y la satisfacción del cliente interno y externo.

CAPÍTULO III

MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA FUERA DE PLAZA (OFFSHORE)

3.1. Presentación

Con base en el marco teórico y la información expuesta en el diagnóstico realizado, se presenta en este capítulo la propuesta de mejora continua para el área de procesos y transacciones de una entidad bancaria offshore, teniendo como referencia para su elaboración el método de mejora continua, PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar).

Es importante mencionar que la entidad bancaria offshore, cuenta con el soporte del Departamento de Sistemas de AS400 que forma parte del grupo financiero; el cual lleva a cabo desarrollos y modificaciones en los procesos para implementar mejoras al funcionamiento del Departamento de Operaciones; es por ello que la siguiente propuesta está elaborada de manera sencilla, útil, flexible y concreta, enfocándose en mejoras de los procesos principales del área de procesos y transacciones y los recursos necesarios para desarrollar sus atribuciones, así como la implementación de manuales y descriptores de puestos para cada colaborador del área.

3.2. Justificación

El área de procesos y transacciones, juega un importante papel dentro de la entidad bancaria offshore, ya que en ella se llevan a cabo diferentes procesos, que contribuyen a la satisfacción de las necesidades financieras de sus clientes externos.

Actualmente el área de procesos y transacciones proyecta una imagen de deficiencia operativa al cliente interno (Departamento de Negocios), ya que ellos

presentan quejas constantes, debido a que los procesos son demasiado lentos y provocan malestar a los clientes externos.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, es necesario implementar un sistema de mejora continua (PHVA), en los procesos del área objeto de estudio, que permita establecer oportunidades de mejoramiento a los procesos existentes, partiendo de una planificación para maximizar la eficiencia operativa, implementando las mejoras establecidas en la planificación, así como verificar y evaluar que se estén cumpliendo a través de controles que puedan medir y detectar nuevas oportunidades de mejora continua y así poder tomar decisiones y acciones que contribuyan a la misma.

3.3. Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar son:

3.3.1. Objetivo general

Maximizar la eficiencia operativa en el área de procesos y transacciones, a través de la implementación de un sistema de mejora continua, que ayudará a elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

3.3.2. Objetivos específicos

- Mejorar los procesos actuales del área de trabajo, identificando actividades que no generan valor y estableciendo tiempo estándar para cada una de ellas.
- Reducir reclamos de parte del Departamento de Negocios por inconvenientes existentes con el área de procesos y transacciones. (Ver tabla 18)

- Involucrar a los auxiliares operativos en la aportación de nuevas ideas para la mejora continua de los procesos.
- Implementar controles de seguimiento mensuales; que puedan ayudar a detectar oportunidades de mejora en los procesos existentes.
- Realizar evaluaciones semestrales de todos los procesos del área en estudio.

3.4. Metodología

La metodología utilizada para la realización de la presente propuesta, está basada en el ciclo de mejora continua (PHVA), “planificar, hacer, verificar y actuar”, con la cual se podrán realizar las mejoras a los procesos existentes, por otro lado, se podrá implementar un sistema de control que sirva para identificar posibles oportunidades de mejora en los procesos, de acuerdo a las modificaciones que se realicen con base en las necesidades del área.

3.5. Propuesta para la mejora continua en el área de proceso y transacciones de la entidad bancaria offshore

3.5.1. Mejoras en los procesos existentes

Con base en los resultados obtenidos en la investigación de campo, se determinó que existen procesos que necesitarán ser modificados a través de la eliminación de actividades que no generan valor, implementación de formatos para ciertos procesos y el establecimiento de tiempos estándar en cada una de las actividades que se realizan en los diferentes procesos que se llevan a cabo; de esta manera se podrá incrementar la eficiencia operativa dentro del área objeto de estudio, logrando reducción de errores operativos, y a su vez, aprovechar de manera eficiente el recurso humano en la ejecución de las

atribuciones diarias, adicionalmente el área de procesos y transacciones podrá contar con procesos documentados que incluirán el tiempo total necesario para ser ejecutados.

El tiempo estándar se determinó con base en el muestreo realizado en la unidad objeto de estudio, determinando inicialmente el tiempo promedio, posteriormente se calculó el índice de eficiencia de cada Auxiliar Operativo, utilizando de base al método de calificación "sistema de Westinghouse" (1:414) (Ver anexo 8) en la cual se evaluó a cada persona de acuerdo a los siguiente factores de calificación "habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia" y por último se calculó el % de holgura, basándose en la tabla de márgenes y tolerancias creada por la Oficina Internacional del Trabajo (Internacional Labour Office de Estados Unidos) (1:356) (Ver anexo 9) en la cual se detallan dos aspectos importantes: tolerancias constantes que incluyen la tolerancia personal, tolerancia básica por fatiga y tolerancias variables que incluyen las variables en cuanto al trabajo que se realiza, como por ejemplo, si se tiene que estar de pie para realizar cierta actividad o si se tiene que levantar algo pesado, la monotonía, esfuerzo mental, etc. (Ver anexo 6)

A continuación se detallan las mejoras propuestas para el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore, (ver anexo 1) simbología utilizada en diagramas de flujos propuestos.

3.5.1.1. Proyectos nuevos

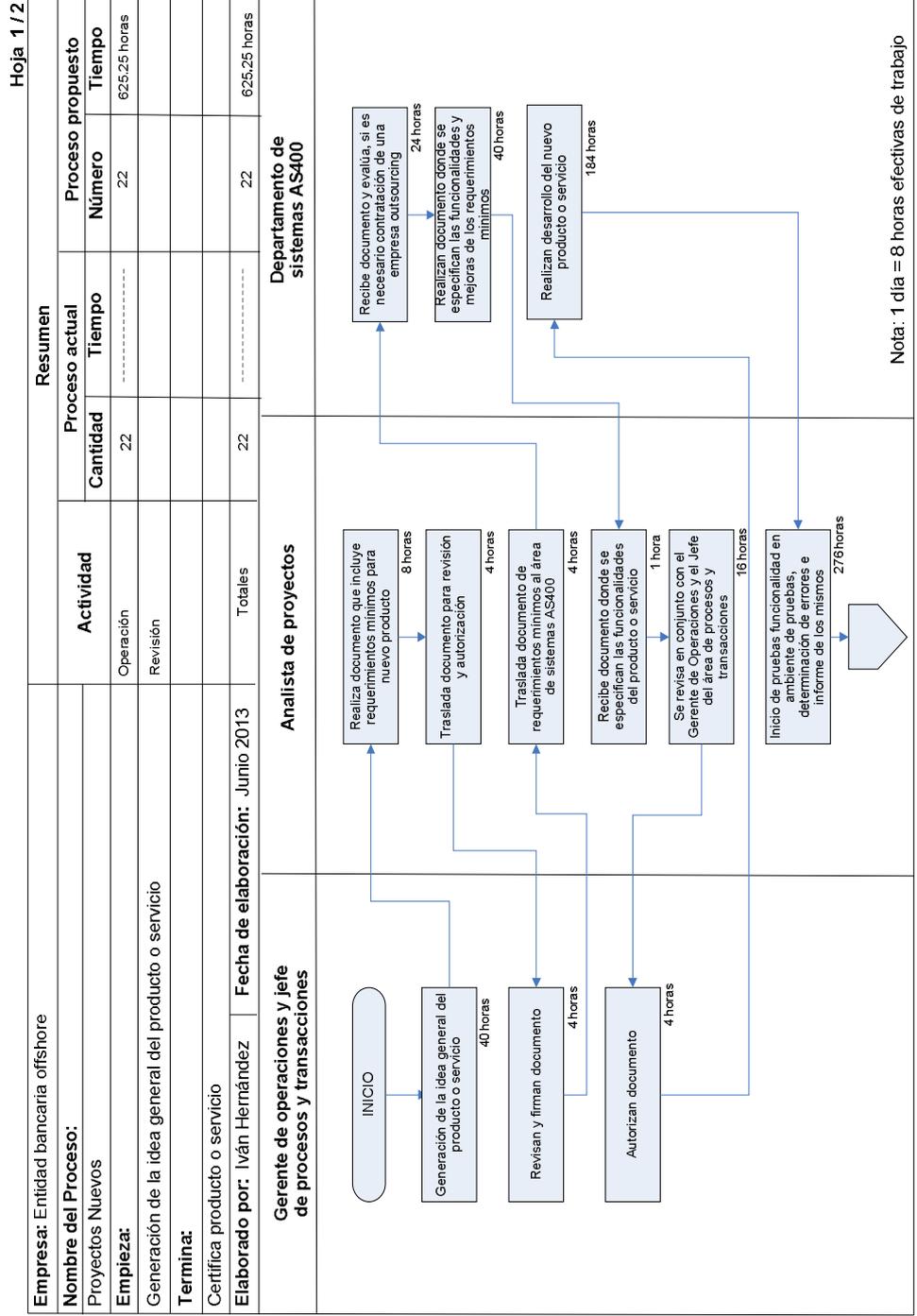
a) Es necesario que se convoque a una reunión con el gerente del Departamento de Sistemas AS400 y con el Gerente de Operaciones de la entidad offshore, para establecer el apoyo especial de una persona del Departamento de Sistemas AS400, que será el único para desarrollar proyectos nuevos, de esta manera se podrá dar un seguimiento adecuado para el cumplimiento de tiempos establecidos para la entrega del proyecto.

b) Por otro lado, es necesario proporcionarle el empoderamiento necesario al Analista de Proyectos, para que pueda tomar decisiones o acciones importantes en momentos cruciales de la vida del proyecto y no requiera hacer consultas tanto al Jefe del Área de procesos y transacciones como al Gerente de Operaciones.

Al momento de poner en marcha la propuesta, se incrementará el flujo de actividades que se realizan durante el desarrollo de un proyecto nuevo, ya que el Analista de Proyectos tendrá el poder de tomar decisiones en los momentos que se requieran y, adicionalmente tendrá una persona específica del Departamento de Sistemas AS400 como apoyo, para poder resolver problemas o inconvenientes que se presenten en el transcurso de las pruebas de funcionalidad que se realicen, de esta manera se podrán cumplir los tiempos de entrega establecidos al inicio de cada uno de los proyectos que se llevan a cabo en el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore. Cabe mencionar que los proyectos tienen diferentes tiempos de entrega, de acuerdo a las características del mismo, para el establecimiento de los tiempos del siguiente proceso, se tomó de base al último proyecto elaborado por el Analista de Proyectos, el cual fue la implementación de un nuevo servicio en la entidad bancaria offshore.

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

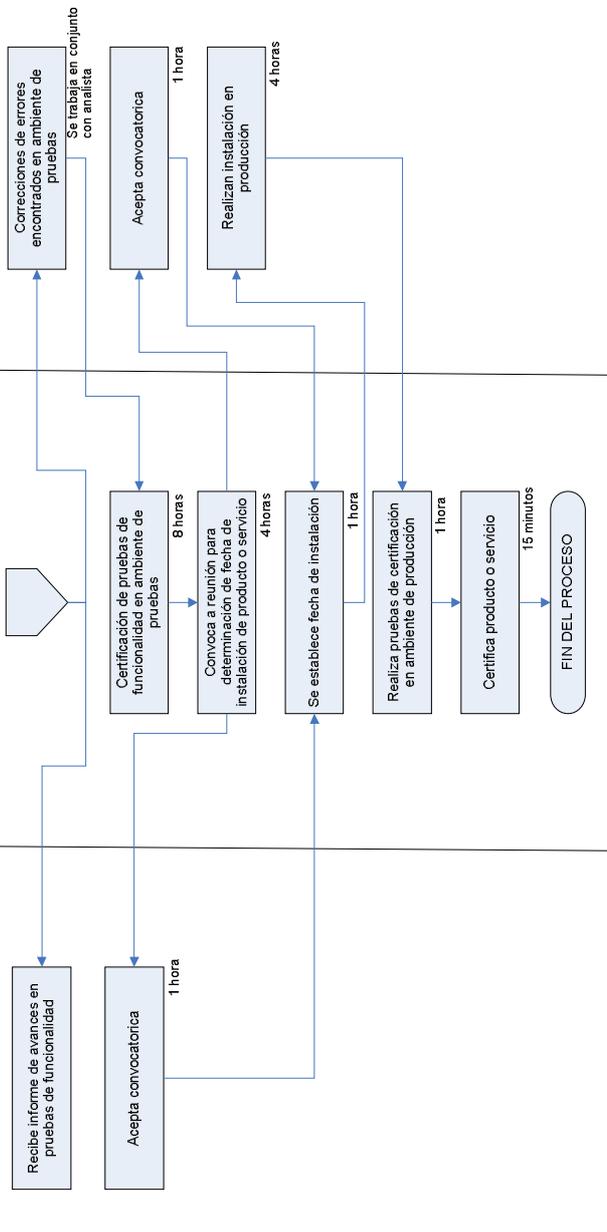
FIGURA 4
“Proyectos nuevos”



“Proyectos nuevos”

Hoja 2 / 2

		Resumen			
		Actividad	Cantidad	Proceso actual Tiempo	Proceso propuesto Número Tiempo
Empresa: Entidad bancaria offshore					
Nombre del Proceso: Proyectos Nuevos					
Empieza: Generación de la idea general del producto o servicio		Operación	22	-----	22 625,25 horas
Termina: Certifica producto o servicio		Revisión			
Elaborado por: Iván Hernández		Totales	22	-----	22 625,25 horas
Fecha de elaboración: Junio 2013					

Gerente de operaciones y jefe de procesos y transacciones	Analista de proyectos	Sistemas AS400
<p>Recibe informe de avances en pruebas de funcionalidad</p> <p>Acepta convocatoria 1 hora</p>	<p style="text-align: center;">  </p> <p style="text-align: center;"> Certificación de pruebas de funcionalidad en ambiente de pruebas 8 horas </p> <p style="text-align: center;"> Convoca a reunión para determinación de fecha de instalación de producto o servicio 4 horas </p> <p style="text-align: center;"> Se establece fecha de instalación 1 hora </p> <p style="text-align: center;"> Realiza pruebas de certificación en ambiente de producción 1 hora </p> <p style="text-align: center;"> Certifica producto o servicio 15 minutos </p> <p style="text-align: center;">FIN DEL PROCESO</p>	<p>Correcciones de errores encontrados en ambiente de pruebas Se trabaja en conjunto con analista</p> <p>Acepta convocatoria 1 hora</p> <p>Realizan instalación en producción 4 horas</p>

Nota: 1 día = 8 horas efectivas de trabajo

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.1.2. Consulta de tarjetas de débito en sistema AS400

a) Es necesario que se realice un requerimiento formal al Departamento de Sistemas AS400, solicitando la modificación y/o programación en la consulta de tarjetas de débito, para que se pueda visualizar en una primera pantalla todas las tarjetas de débito que se encuentren activas en ese momento y que también tenga como segunda opción, una consulta de historial de las tarjetas que han sido canceladas o bloqueadas por diferentes causas.

Cuando el Departamento de Sistemas, realice las modificaciones y/o programaciones necesarias con base en la propuesta anterior, se podrá mejorar la eficiencia operativa de las actividades que realiza el Auxiliar Operativo Encargado de Tarjetas de Débito; ya que podrá realizar consultas y verificaciones de las tarjetas que se encuentran activas en determinada fecha o momento, disminuyendo el tiempo actual de consulta, ya que el sistema visualizará única y exclusivamente las tarjetas activas. Esta mejora no tiene flujo de proceso ya que es una mejora a una pantalla de consulta que posee el Auxiliar Operativo Encargado de Tarjetas de Débito.

3.5.1.3 Reposición de tarjeta de débito

a) Con la finalidad de mejorar el proceso de reposición de tarjeta de débito, se propone la siguiente solicitud de "Reposición de tarjeta de débito". Al momento que los clientes necesiten realizar la reposición de su plástico, ya sea por robo, extravío, pérdida, deterioro u otros motivos, únicamente deberá llenar los campos obligatorios para que se pueda hacer esta gestión. El Asesor Financiero será el responsable de validar que los datos ingresados en los campos obligatorios estén correctos previo a solicitar la visa de firma; si los datos son correctos, se solicitará visa de firma y se trasladará el formulario al Auxiliar

Operativo Encargado de Tarjetas de Débito. (Nota: el Auxiliar Operativo Encargado de Tarjetas de Débito sólo recibirá solicitudes que tengan completos los campos obligatorios).

En el momento en que el área de procesos y transacciones en conjunto con el Departamento de Negocios, empiecen a utilizar la solicitud propuesta para el proceso de reposición de tarjetas de débito; se logrará incrementar y agilizar la eficiencia operativa en este proceso, ya que el cliente únicamente deberá completar los campos obligatorios, con lo que se evitará que deje de incluir datos importantes para realizar esta gestión; de esta forma el Auxiliar Operativo Encargado de Tarjetas de Débito podrá realizar las diferentes actividades del proceso sin ningún inconveniente, ya que no tendrá demoras en sus actividades.

Es importante mencionar que el control de todas las tarjetas que se han emitido a los clientes se encuentra en el sistema AS400, ya que existe un histórico por número de cuenta iniciando desde la primera tarjeta de débito emitida cuando se realizó la apertura de la cuenta y todas las tarjetas de reposición que se le han proporcionado.

FIGURA 5
“Solicitud de reposición de tarjeta de débito”

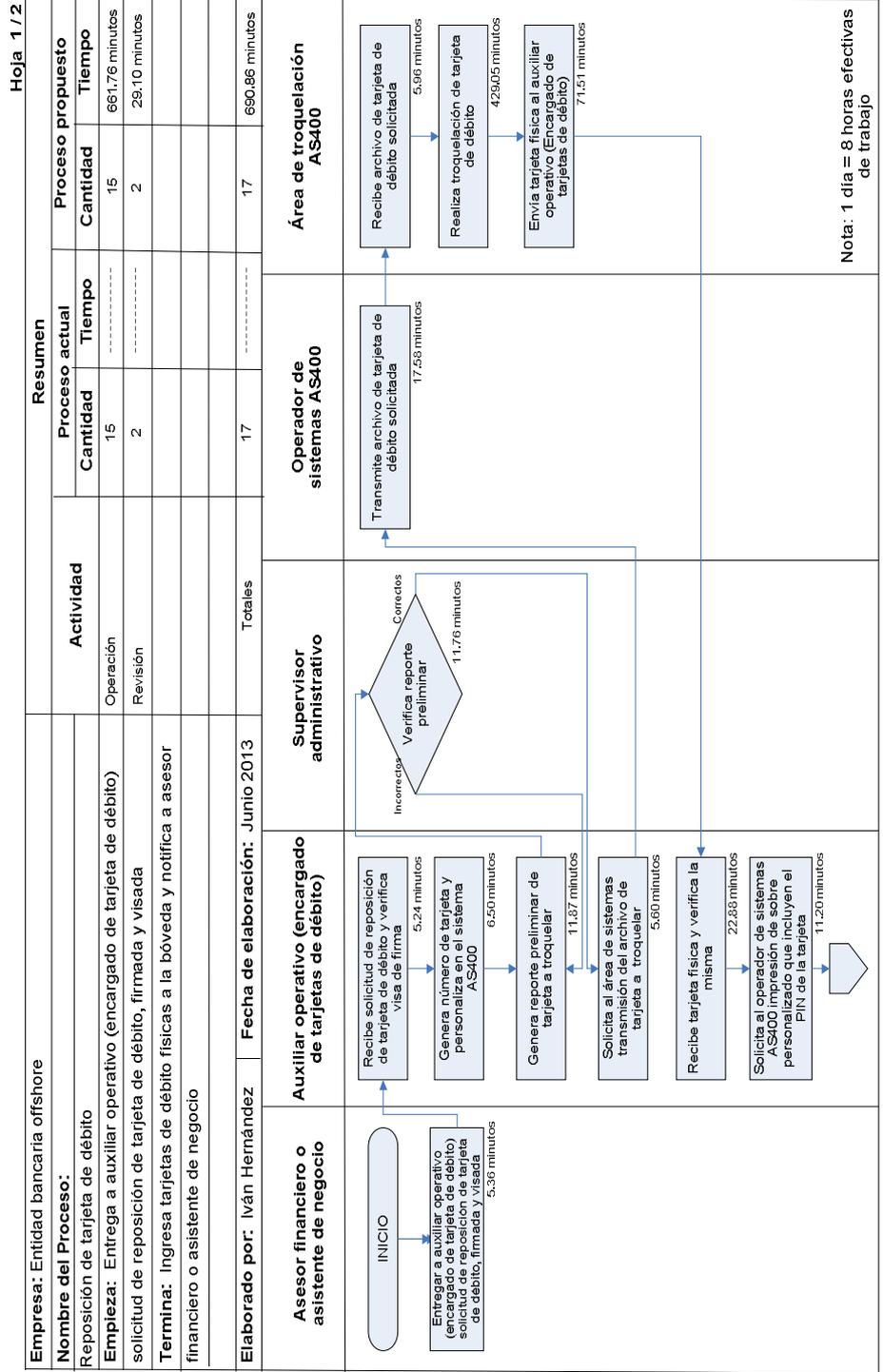
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;"> LOGO DE LA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE </div>	<p align="right">Código No. _____ Correlativo No. _____</p>
<p><u>SOLICITUD DE REPOSICIÓN DE TARJETA DE DÉBITO</u></p>	
(*) FECHA DE REPOSICIÓN	<input style="width: 100%;" type="text"/>
(*) NOMBRE DEL CLIENTE	<input style="width: 100%;" type="text"/>
(*) NÚMERO DE CUENTA	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
NÚMERO DE TARJETA	<input style="width: 10%; height: 15px;" type="text"/> - <input style="width: 10%; height: 15px;" type="text"/> - <input style="width: 10%; height: 15px;" type="text"/> - <input style="width: 10%; height: 15px;" type="text"/>
(*) MOTIVO DE LA REPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Robo <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> - Extravío o pérdida <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> - Deterioro <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> - Otros <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> <p>Especifique : _____</p> <p>_____</p>
FIRMA DEL CLIENTE	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>
NOMBRE DEL ASESOR	<input style="width: 100%;" type="text"/>
FIRMA Y SELLO DE ASESOR	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>
<p>USO EXCLUSIVO DE LA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE</p>	
<p>SELLO Y VISA DE FIRMA</p>	<p>PROCESOS Y TRANSACCIONES</p>
	Auxiliar Operativo: Fecha: Hora: Tarjeta asignada No. Sello y firma de Auxiliar Operativo:
<p>(*) Campos obligatorios (Estos campos tienen que ser completados por el cliente)</p>	

Fuente: Elaboración propia. Enero 2014

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 6

“Reposición de tarjeta de débito”



“Reposición de tarjeta de débito”

Hoja 2 / 2

Empresa: Entidad bancaria offshore		Resumen				
		Actividad	Proceso actual Cantidad	Proceso actual Tiempo	Proceso propuesto Cantidad	Proceso propuesto Tiempo Estandar
Nombre del Proceso: Reposición de tarjeta de débito			15	-----	15	661,76 minutos
Emplea: Entrega a auxiliar operativo (encargado de tarjeta de débito) solicitud de reposición de tarjeta de débito, firmada y visada		Operación		-----		
Termina: Ingresa tarjetas de débito físicas a la bóveda y notifica a asesor financiero o asistente de negocio		Revisión	2	-----	2	29.10 minutos
Elaborado por: Iván Hernández		Totales	17	-----	17	690,86 minutos
Asesor financiero o back office	Auxiliar operativo (encargado de tarjetas de débito)	Supervisor administrativo	Operador de sistemas AS400	Área de troquelación AS400		
		<p>Nota: 1 día = 8 horas efectivas de trabajo</p>				

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.1.4. Bloqueos de tarjetas de débito por vencimiento de plástico

a) Realizar un requerimiento formal, a través de un medio escrito, al Departamento de Sistemas AS400, solicitando que realicen las modificaciones y programaciones necesarias para automatizar el proceso de cambio de estatus de todas las tarjetas de débito que tengan vencimiento de plástico. Esta propuesta consiste básicamente en eliminar las actividades manuales que el Auxiliar Operativo Encargado de Tarjetas de Débito realiza para llevar a cabo el cambio de estatus de los vencimientos de plásticos. Debido al aumento en la cartera de clientes, esta actividad se ha incrementado considerablemente. El Departamento de Sistemas de AS400 deberá crear un programa que sea capaz de modificar el estatus de las tarjetas de débito que tienen vencimiento de plástico el mes siguiente, además deberá ejecutarse una única vez al momento que finalice el cierre mensual; el primer día hábil del mes siguiente, el operador de sistemas AS400 será el encargado de generar el reporte de tarjetas bloqueadas por vencimiento de plásticos, para que sea validado por el área de procesos y transacciones.

El área de procesos y transacciones podrá contar con un nuevo proceso automatizado, donde podrá incrementar su eficiencia operativa, ya que se eliminarán actividades manuales que realiza el Auxiliar Operativo Encargado de Tarjetas de Débito y el Supervisor Administrativo, haciendo más eficiente el aporte del recurso humano. (Ver figura 24).

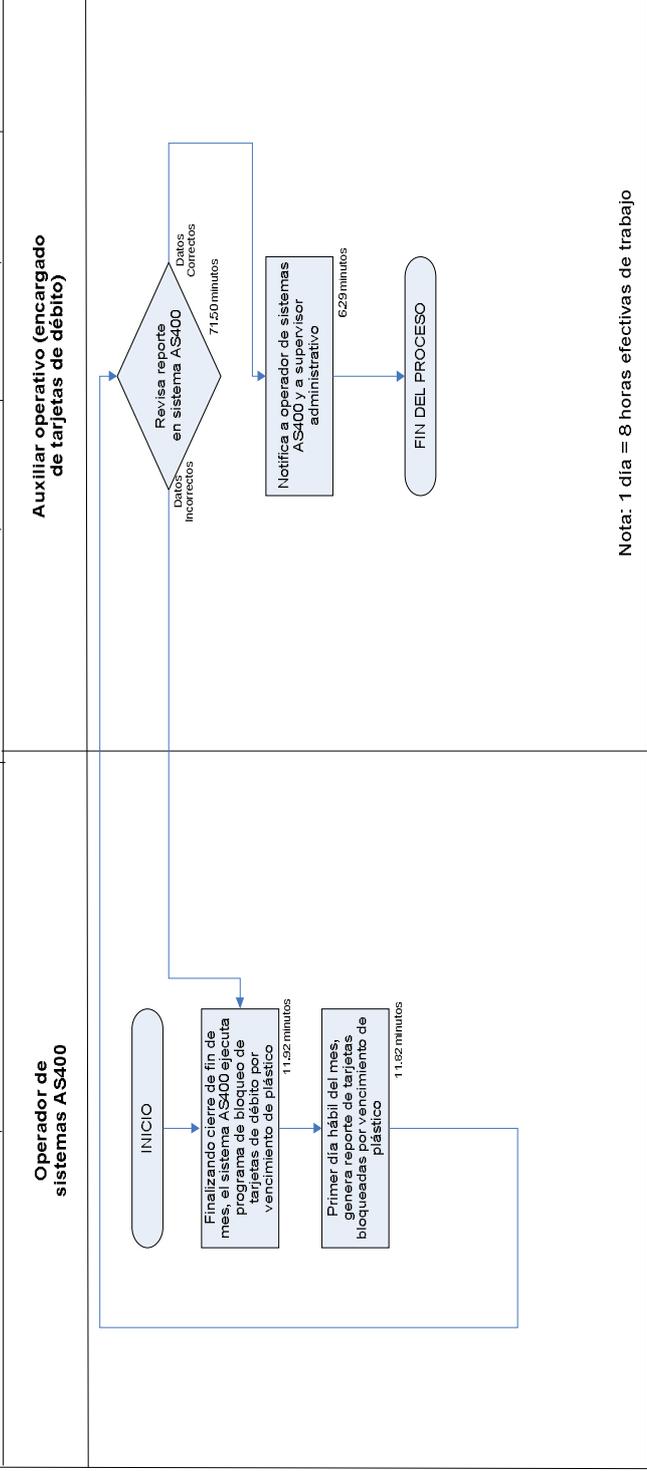
Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 7

“Bloqueo de tarjetas de débito por vencimiento de plástico”

Hoja 1 / 1

Empresa: Entidad bancaria offshore		Resumen			
Nombre del Proceso:		Proceso actual		Proceso propuesto	
Bloqueo de tarjetas de débito por vencimiento de plástico		Cantidad	Tiempo	Cantidad	Tiempo
Emplea: Último día hábil del mes, solicita reporte de tarjetas de débito que tienen vencimiento de plástico el mes siguiente		Operación	6	3	30.03 minutos
Termina:		Revisión	1	1	71.50 minutos
Autoriza bloqueo realizados en el sistema AS400					
Elaborado por: Iván Hernández		Fecha de elaboración: Junio 2013			
		Totales		4	101.53 minutos



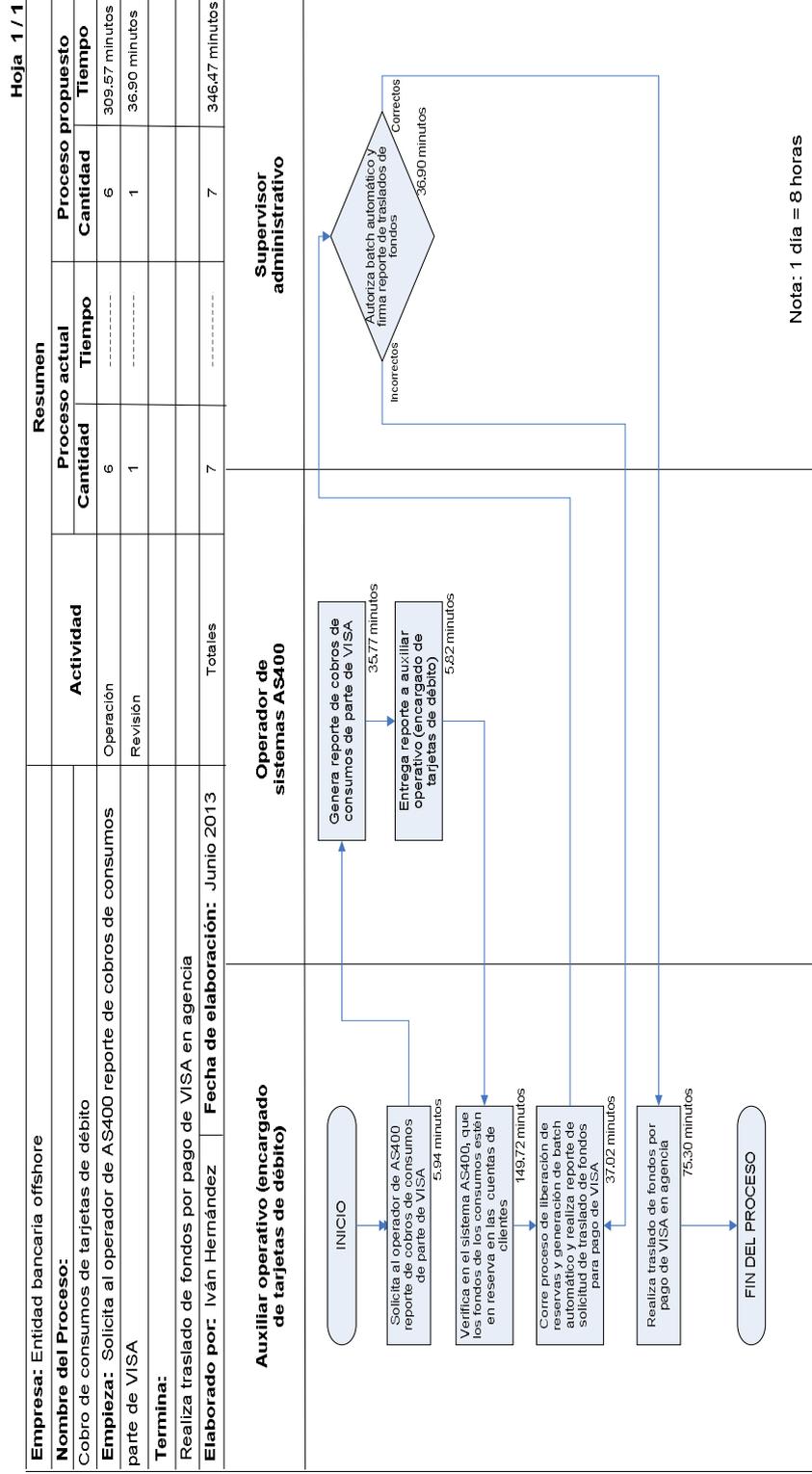
Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones, Enero 2014

3.5.1.6. Cobro de consumos de tarjetas de débito

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 9

“Cobro de consumos de tarjetas de débito”



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Jefe de Procesos y Transacciones, Enero 2014

3.5.1.7. Reporte de liquidez

Con la finalidad de poder cumplir con el tiempo establecido para la entrega del reporte de liquidez al Gerente de Operaciones y al Departamento de Contraloría (12:00 horas), se sugiere realizar una solicitud por escrito a los bancos corresponsales, solicitando usuario y clave de acceso para las diferentes plataformas web, de esta manera el Supervisor Administrativo podrá ingresar a las mismas y descargar los estados de cuenta necesarios para la elaboración del reporte de liquidez, entregando la información de forma oportuna al Auxiliar Operativo Encargado de Liquidez e Informes y no se dependerá exclusivamente del Jefe de Procesos y Transacciones para realizar esta actividad.

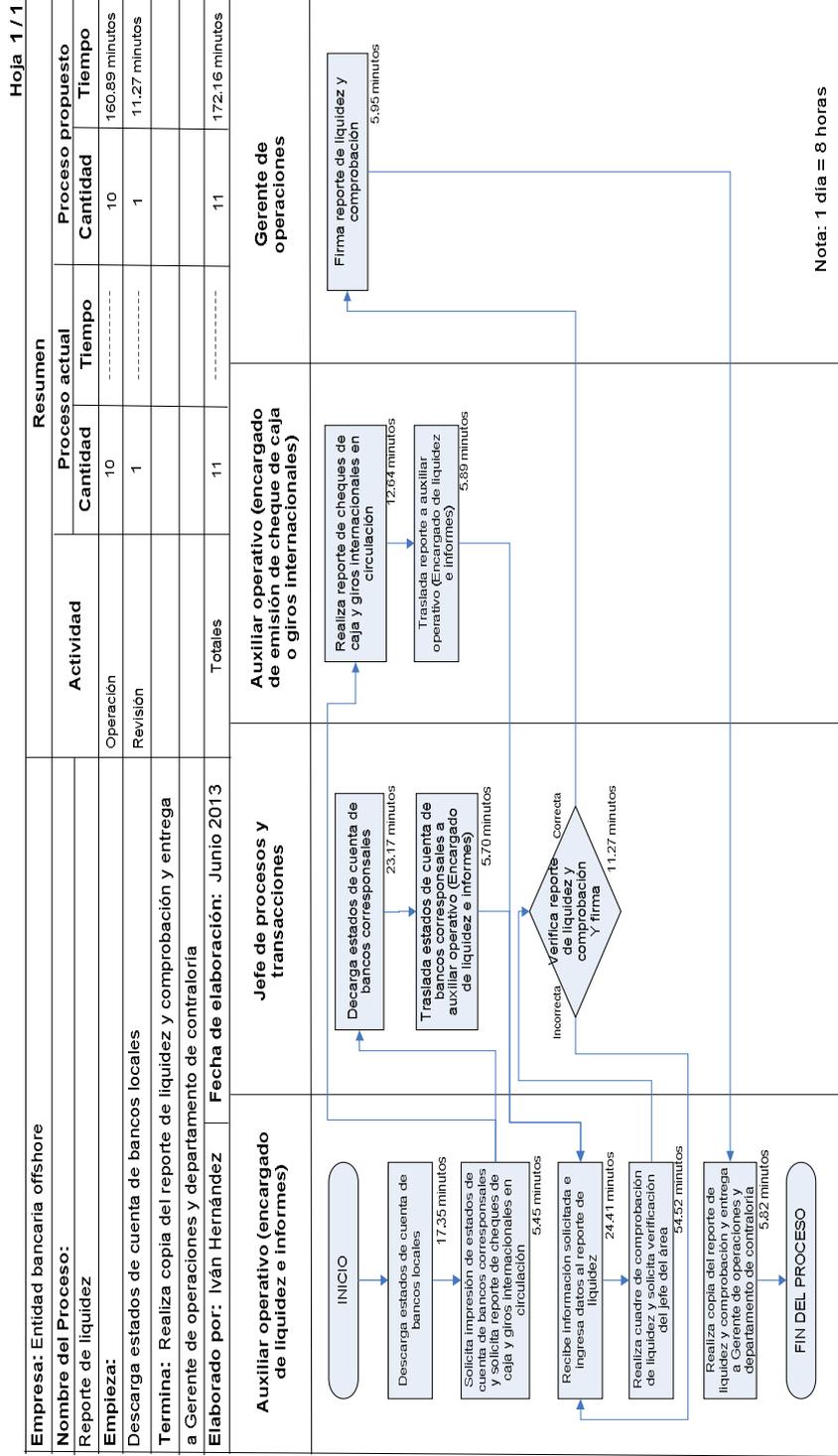
Al momento de solicitar los accesos necesarios para que el Supervisor Administrativo pueda ingresar y descargar estados de cuenta de los bancos corresponsales, se podrán disminuir los tiempos de retraso que actualmente se tienen, ya que el Auxiliar Operativo podrá tener la información en el momento indicado para que pueda realizar los diferentes pasos o actividades de la elaboración del reporte de liquidez y así entregar el mismo en el tiempo establecido.

Otro de los beneficios que se podrán obtener al momento de implementar la propuesta anterior, será que el Gerente de Operaciones al momento de recibir el reporte de liquidez en tiempo, logrará un mejor análisis para la toma de decisiones en cuanto a inversiones, colocaciones, captaciones, etc.

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 10

“Reporte de liquidez”



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.1.8. Reporte de Asamblea General de Accionistas

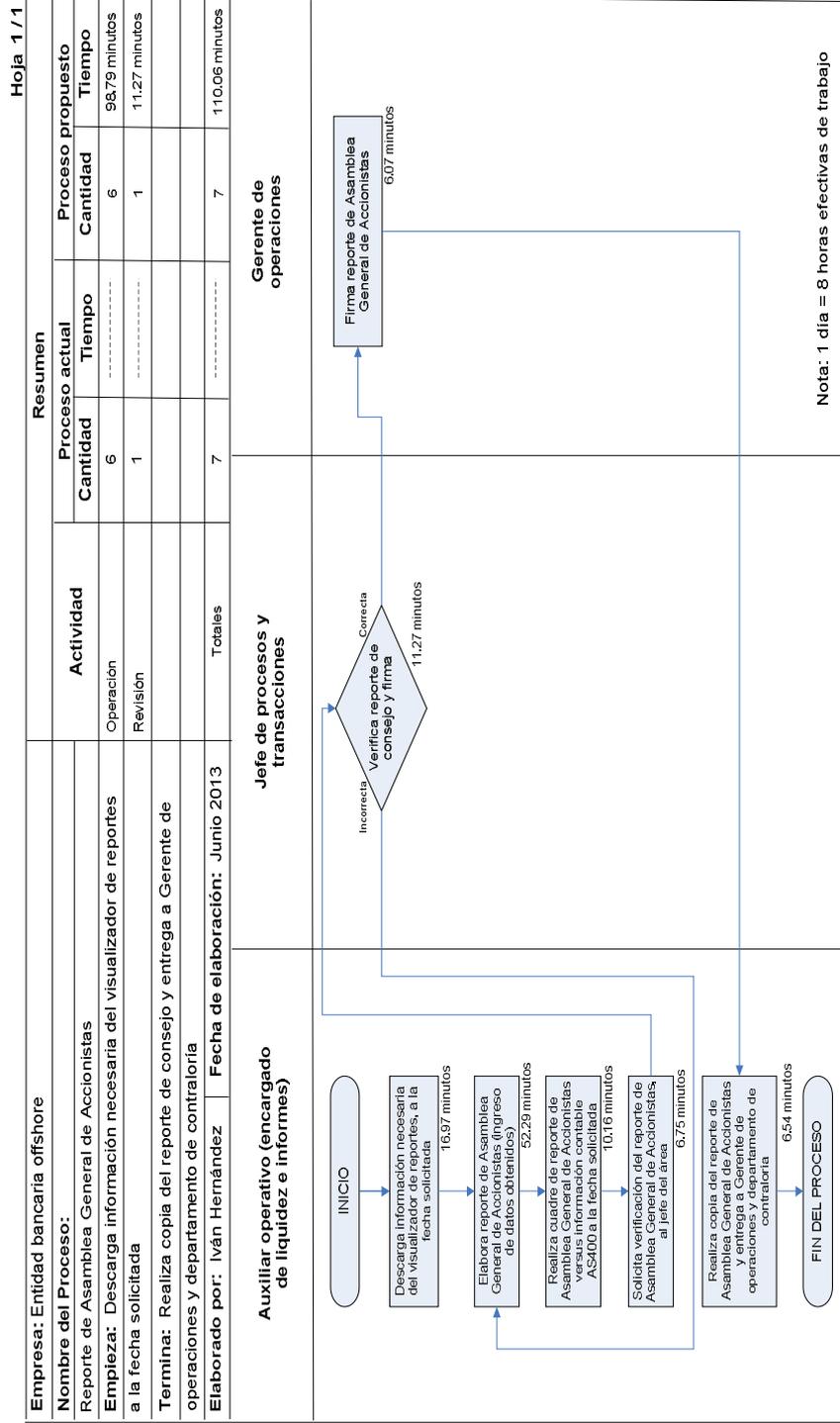
Debido a la importancia que tiene el reporte de Asamblea General de Accionistas, se sugiere al área de procesos y transacciones realizar una solicitud formal y por escrito al Departamento de Sistemas de AS400, donde se expongan los diferentes problemas que se han suscitado cuando se requiere realizar alguna descarga de determinado reporte del programa “visualizador de reportes”. El Departamento de Sistemas de AS400 deberá realizar una evaluación del programa con la finalidad de detectar las fallas que provocan la no actualización de la herramienta, posteriormente realizar las modificaciones y/o correcciones necesarias que ayuden a eliminar los inconvenientes.

En el momento que el Departamento de Sistemas de AS400, realice la revisión del programa “visualizador de reportes” y determine los errores existentes, se podrá tener la información actualizada y a la vez se podrá elaborar el reporte de Asamblea General de Accionistas sin ningún inconveniente, evitando atrasos y mejorando la eficiencia operativa en el proceso.

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 11

“Reporte de Asamblea General de Accionistas”



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.1.9. Transferencias enviadas

Para contrarrestar los inconvenientes o deficiencias encontradas al momento de realizar una transferencia internacional, se realizan las siguientes propuestas de mejora:

a) Para el Departamento de Negocios se sugiere que cada Asesor Financiero o asistente de negocio previo a realizar la entrega de la solicitud de transferencia al Auxiliar Operativo Encargado de Transferencias Internacionales, deberá revisar en el sistema AS400 que la transacción no haya sido procesada con anterioridad, si esta operación ya fue realizada deberá colocarle un sello que indique “Operación procesada” con fecha “XXX”, deberá colocarle la fecha en que fue realizada la transferencia y entregarla al Auxiliar Operativo. El Departamento de Negocios deberá gestionar la creación del sello anteriormente indicado.

FIGURA 12

“Sello de operación procesada”

A rectangular stamp template with rounded corners and a drop shadow. The text inside the stamp is as follows:

OPERACIÓN PROCESADA

Con fecha:

Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. Enero 2014

b) En cuanto al área de procesos y transacciones se sugiere que el Auxiliar Operativo previo a que las transferencias sean autorizadas por el Supervisor Administrativo, Jefe de Procesos y Transacciones o Gerente de Operaciones, realice un cuadro del total de transferencias a enviar a través de cuentas y montos, con la finalidad de descartar la posibilidad que exista una transferencia

duplicada. Esta actividad se realizará diariamente de forma manual, la cual consiste de la siguiente manera: el Auxiliar Operativo descarga de la plataforma web donde se ingresan todas las transferencias un archivo de Excel que incluirá los siguientes datos: número de cuenta, monto de la transferencia, beneficiario, banco beneficiario, de esta manera el auxiliar podrá realizar una revisión a través de filtros que brinda el paquete de Excel y así descartar la duplicidad en el envío de transferencias.

c) Por otro lado es necesario que los asesores financieros trasladen a sus clientes la siguiente solicitud de transferencias internacionales, en el cual se especifican los campos obligatorios que los clientes deben llenar cada vez que deseen realizar una transferencia al exterior. El Auxiliar Operativo Encargado de Transferencias Internacionales no deberá aceptar ninguna carta de solicitud de transferencia, si esta no se presenta en el formato de solicitud propuesto.

Una vez implementadas las propuestas anteriores, podrán disminuir los errores que se han estado presentando en el proceso de envío de transferencias al exterior, ya que existirá un doble control, uno por el lado del Departamento de Negocios y otro por el área de procesos y transacciones, mejorando la eficiencia operativa y disminuyendo los errores operativos. Por otro lado, al utilizar la solicitud de transferencias internacionales, se podrá disminuir el tiempo ocioso en cuanto a la carga de información en la plataforma web del banco corresponsal, ya que los datos presentados estarán completos y existirá una mayor fluidez al realizar esta actividad.

FIGURA 13
“Solicitud de transferencia al exterior”

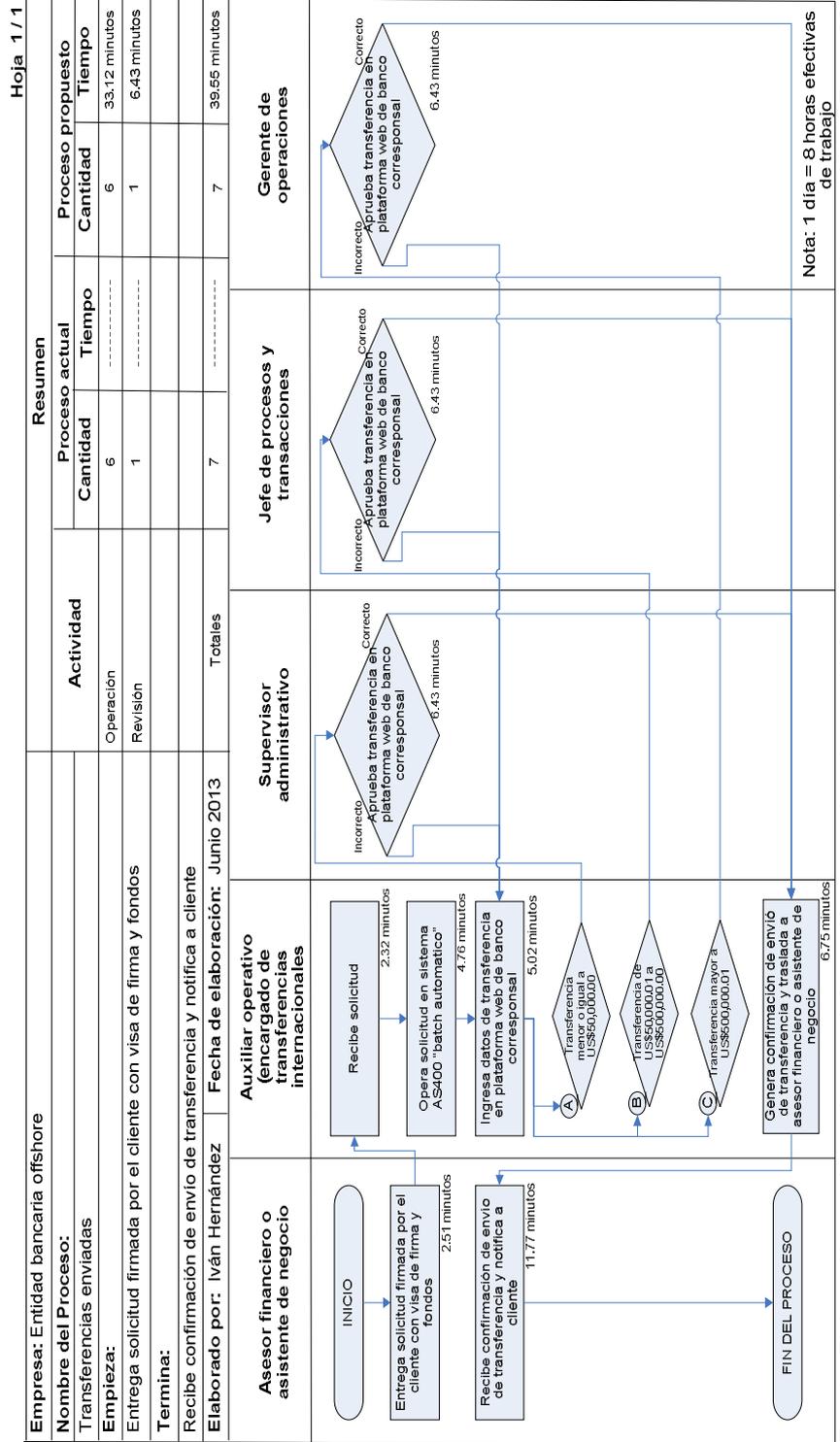
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;"> LOGO DE LA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE </div>	<p align="right">Código No. _____ Correlativo No. _____</p>
<p><u>SOLICITUD DE REPOSICIÓN DE TARJETA DE DÉBITO</u></p>	
(*) FECHA DE REPOSICIÓN	<input style="width: 100%;" type="text"/>
(*) NOMBRE DEL CLIENTE	<input style="width: 100%;" type="text"/>
(*) NÚMERO DE CUENTA	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
NÚMERO DE TARJETA	<input style="width: 10%; height: 15px;" type="text"/> - <input style="width: 10%; height: 15px;" type="text"/> - <input style="width: 10%; height: 15px;" type="text"/> - <input style="width: 10%; height: 15px;" type="text"/>
(*) MOTIVO DE LA REPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Robo <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> - Extravío o pérdida <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> - Deterioro <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> - Otros <input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/> <p> Especifique : _____</p> <p> _____</p>
FIRMA DEL CLIENTE	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>
NOMBRE DEL ASESOR	<input style="width: 100%;" type="text"/>
FIRMA Y SELLO DE ASESOR	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>
<p>USO EXCLUSIVO DE LA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE</p>	
<p>SELLO Y VISA DE FIRMA Y FONDOS</p>	<p>PROCESOS Y TRANSACCIONES</p>
	Tarjeta asignada No. Auxiliar Operativo: Fecha: Hora: Sello y firma de Auxiliar Operativo:
<p>(*) Campos obligatorios (Estos campos tienen que ser completados por el cliente)</p>	

Fuente: Elaboración propia. Enero 2014

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 14

“Transferencias enviadas”



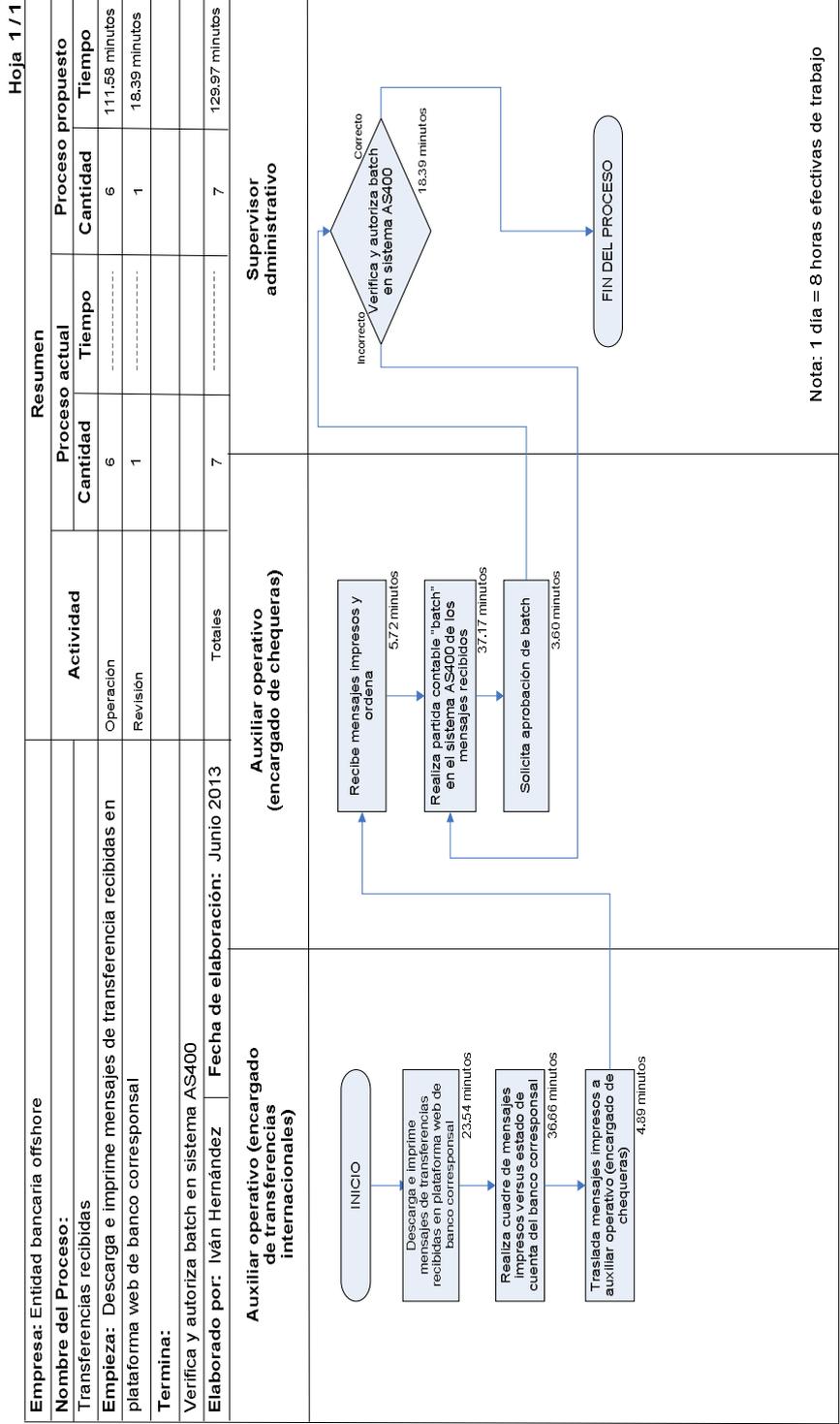
Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.1.10. Transferencias recibidas

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 15

“Transferencias recibidas”



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.1.11. Emisión de cheques de caja locales o giros internacionales

Para disminuir los errores existentes en la elaboración de cheques de caja o giros internacionales se realizarán las siguientes propuestas de mejora:

a) Con base en el diagnóstico realizado en el puesto de trabajo de Auxiliar Operativo encargado de la emisión de cheques de caja locales o giros internacionales, se determinó que la cantidad de personas que están autorizadas para firmar los documentos de crédito mencionados anteriormente no son suficientes, ya que para ciertos horarios estas personas se encuentra en hora de almuerzo o reuniones, provocando tiempos de demora en cuanto a la entrega del producto al cliente externo, por lo anterior se sugiere agregar a las siguientes tres personas al registro de firmas autorizadas de las cuentas locales o cuentas corresponsales (Coordinador del Departamento de Cumplimiento, Supervisor del área de procesos y transacciones y el Supervisor del área de riesgos), de esta manera se podrá subsanar la deficiencia existente en dichos procesos.

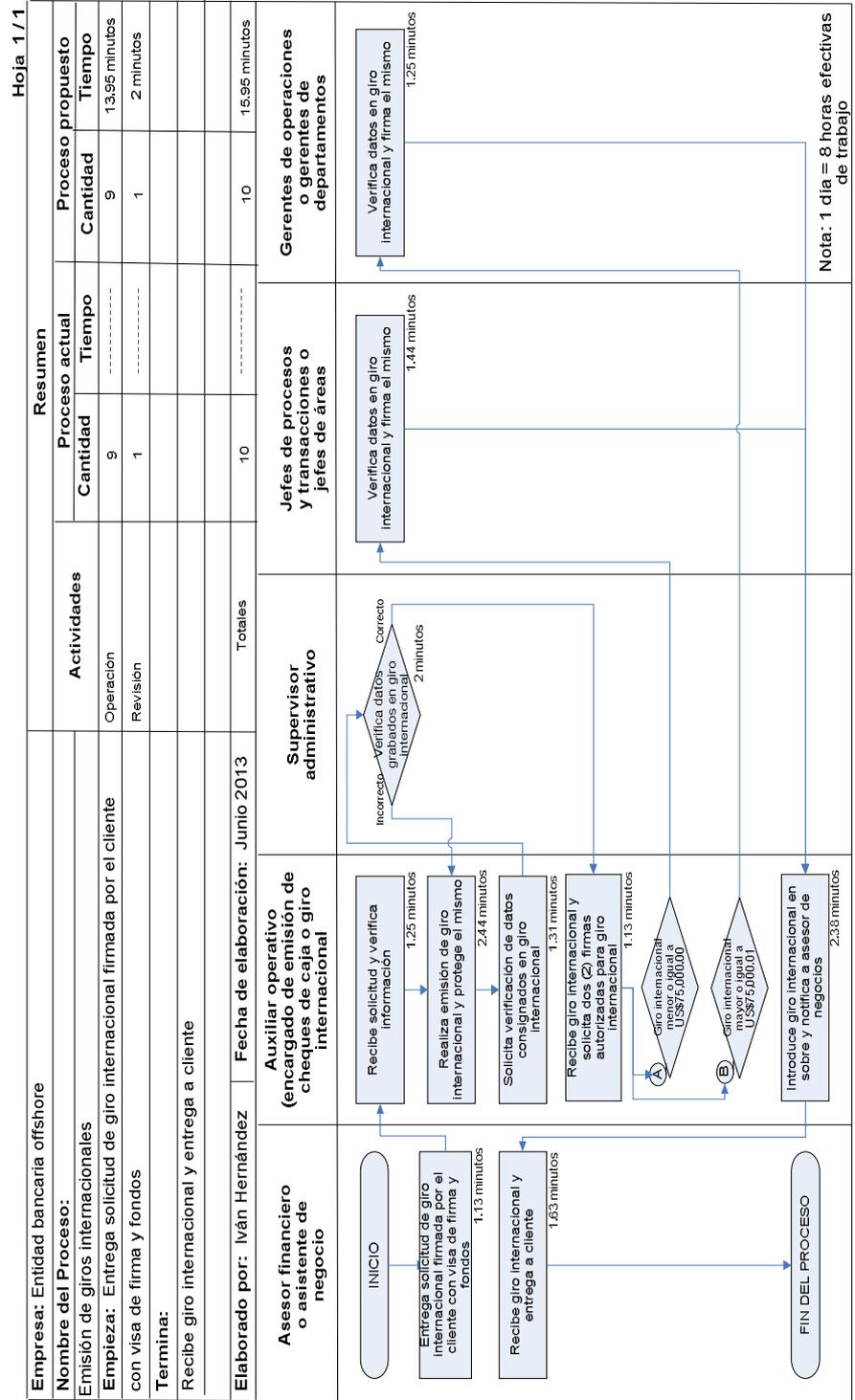
b) Solicitar al área de soporte técnico de la entidad bancaria offshore, que sea evaluado el recurso tecnológico utilizado para la elaboración de cheques de caja y giros internacionales, estableciendo un mantenimiento periódico tanto para la impresora utilizada como para el hardware que posee el Auxiliar Operativo, adicionalmente se debe constituir una herramienta que sea útil y no sufra cambios involuntarios cuando el Auxiliar Operativo ingrese los datos para realizar la generación de documentos solicitados por el cliente.

Al momento de implementar las propuestas presentadas anteriormente, se podrá incrementar la eficiencia operativa en cuanto a la entrega del producto, ya que se dará cumplimiento al tiempo establecido para la elaboración de los mismos siendo de 15 minutos, además se disminuirán los problemas que actualmente se presentan con los clientes internos y externos.

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 18

“Emisión de giros internacionales”



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones, Enero 2014

3.5.1.12. Emisión de certificados a plazos fijos por cuenta nueva

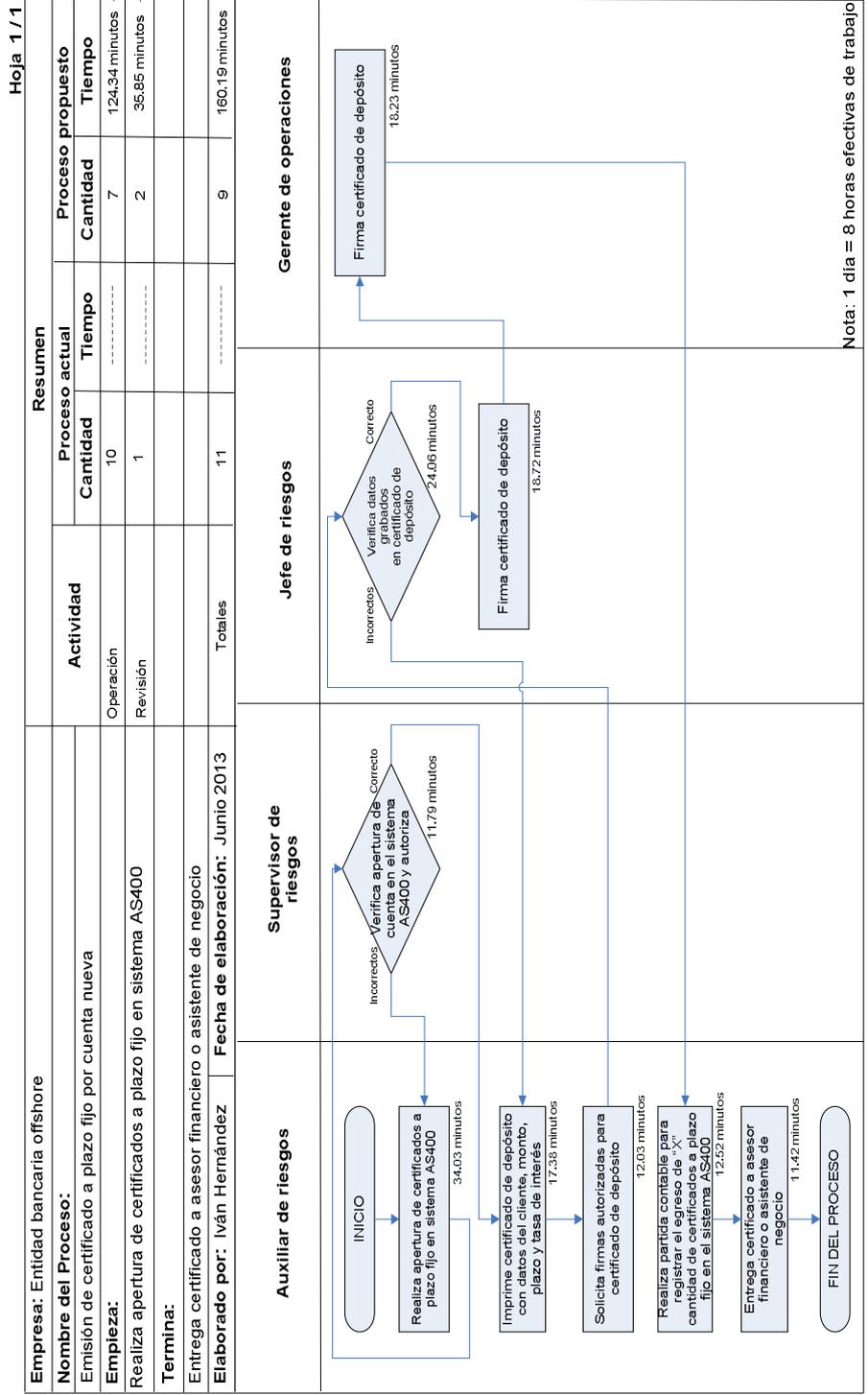
Con la finalidad de mejorar la eficiencia en la entrega del certificado a plazo fijo al cliente externo, se realiza la presente propuesta de mejora: Actualmente la impresión del certificado de depósito lo realiza el Auxiliar Operativo (Encargado de Certificados a Plazo Fijo), esta actividad deberá ser trasladada al área de riesgos, ya que ellos realizan la apertura de las cuentas a plazo fijo en el sistema AS400 y tienen a la vista las condiciones con las que se realizó la apertura de la cuenta (monto, plazo, tasa de interés, forma de pago de intereses, etc.), la apertura de la cuenta en el sistema AS400 deberá realizarse en el horario comprendido de 08:00 a 14:00 horas, posteriormente se deberá imprimir el certificado a plazo fijo y solicitar las firmas respectivas, por último se entregará el certificado al Asesor Financiero, para que este a su vez pueda entregarlo al cliente externo.

Al momento de poner en marcha la presente propuesta, se logrará incrementar la eficiencia del proceso de “Emisión de certificados a plazo fijo por cuenta nueva”, ya que se podrá tener impreso el certificado correspondiente el mismo día de la apertura en el sistema AS400, se entregará al asesor de negocios y este al cliente externo al siguiente día hábil de la apertura, superando las expectativas del cliente e incrementando la eficiencia del proceso.

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 19

“Emisión de certificado a plazo fijo por cuenta nueva”



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.1.13. Cancelación de certificados a plazo fijo y retiros de certificados a plazo fijo

Con la finalidad de mejorar el flujo y eficiencia del proceso de cancelación de certificados a plazo fijo y retiros de certificados a plazo fijo, se sugiere la implementación de la siguiente propuesta de mejora: 1) Se deberá trasladar a los asesores financieros, la siguiente solicitud de cancelaciones o retiros de certificados a plazo fijo, en el cual se indican los campos necesarios y obligatorios que deberán completar los clientes para realizar una cancelación o retiro parcial de un certificado a plazo fijo. Los asesores financieros deberán proporcionar esta solicitud a todos sus clientes externos, para que ellos lo completen en el momento que deseen realizar alguna transacción de cancelación o retiro de certificado a plazo fijo. 2) Por otro lado, el Auxiliar Operativo (Encargado de Plazos Fijos), no deberá aceptar ninguna cancelación o retiro parcial de certificado a plazo fijo, sino se presenta en el formato de solicitud propuesto.

Al momento de implementar la propuesta anterior, se podrá incrementar la eficiencia operativa para el proceso de cancelación de certificados a plazo fijo o retiros de certificados a plazo fijo, ya que no existirá devolución de papelería por parte del Auxiliar Operativo (Encargado de Plazos Fijos) hacia el Asesor Financiero y a su vez hacia el cliente, de esta forma se evitarán atrasos por datos incompletos en las instrucciones recibidas y se tendrá un flujo continuo, evitando tiempos ociosos en el área de procesos y transacciones.

FIGURA 20

“Solicitud de cancelación o retiro parcial de certificado plazo fijo”

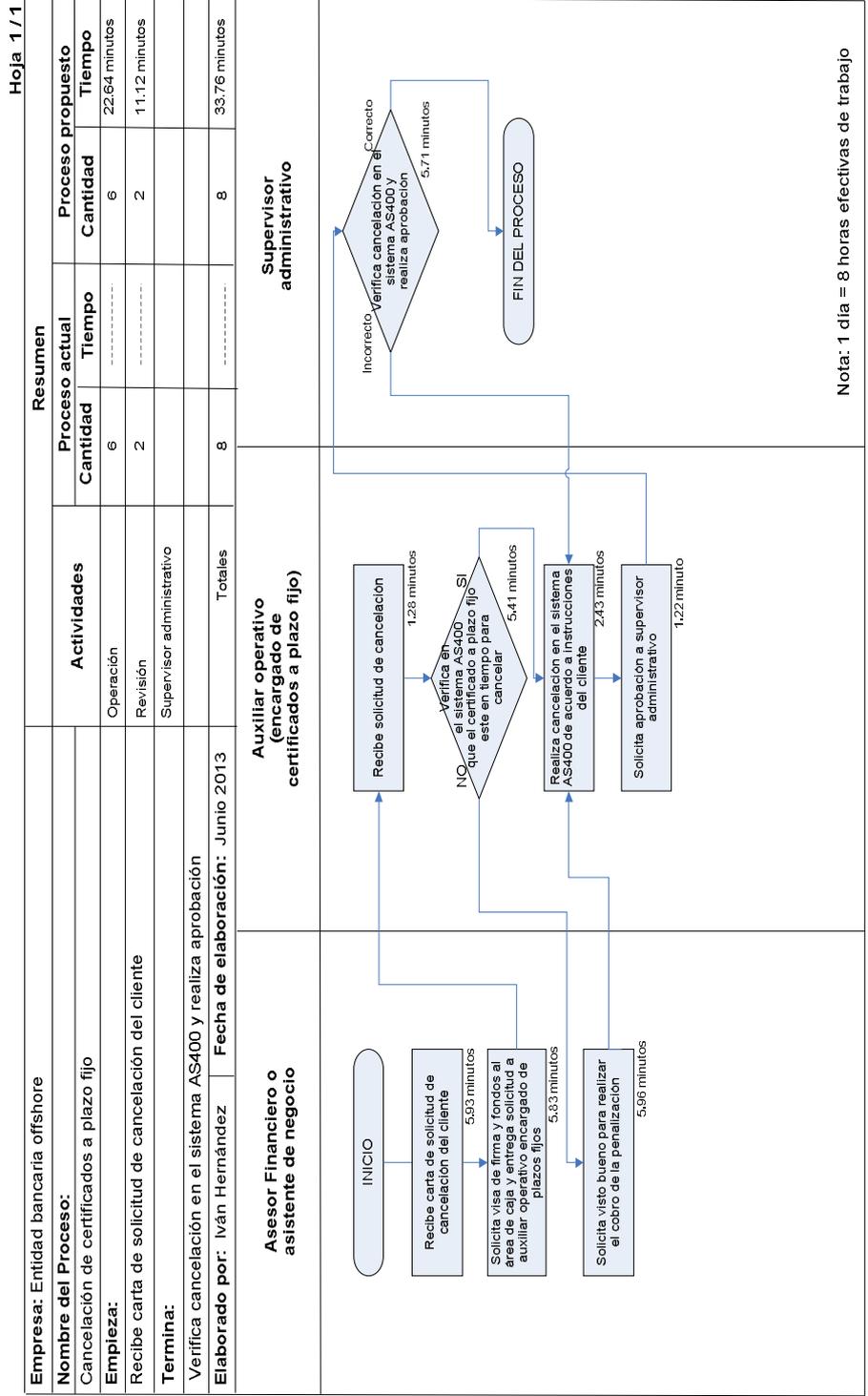
LOGO DE LA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE	Código No. _____ Correlativo No. _____							
<u>SOLICITUD DE CANCELACIÓN O RETIRO PARCIAL</u> <u>DE CERTIFICADO A PLAZO FIJO</u>								
(*) FECHA DE OPERACIÓN	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
(*) NOMBRE DEL CLIENTE	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
(*) NO. DE CUENTA PLAZO FIJO	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
(*) TIPO DE TRANSACCIÓN	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Cancelación <input style="width: 20px;" type="checkbox"/></td> <td rowspan="2" style="text-align: right; vertical-align: middle;">Especificar monto: <input style="width: 80px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Retiro parcial <input style="width: 20px;" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Cancelación <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	Especificar monto: <input style="width: 80px;" type="text"/>	Retiro parcial <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>				
Cancelación <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	Especificar monto: <input style="width: 80px;" type="text"/>							
Retiro parcial <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>								
(*) DESTINO DE FONDOS	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">a. Emisión de cheque de caja <input style="width: 20px;" type="checkbox"/></td> <td rowspan="6" style="text-align: right; vertical-align: middle;">Nota: Adjuntar formulario de transferencia al exterior</td> </tr> <tr> <td>b. Emisión de giro internacional <input style="width: 20px;" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>c. Traslado a cuenta propia <input style="width: 20px;" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>d. Transferencia al exterior <input style="width: 20px;" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>e. Pago de préstamo <input style="width: 20px;" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>f. Otros <input style="width: 20px;" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	a. Emisión de cheque de caja <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	Nota: Adjuntar formulario de transferencia al exterior	b. Emisión de giro internacional <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	c. Traslado a cuenta propia <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	d. Transferencia al exterior <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	e. Pago de préstamo <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	f. Otros <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>
a. Emisión de cheque de caja <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>	Nota: Adjuntar formulario de transferencia al exterior							
b. Emisión de giro internacional <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>								
c. Traslado a cuenta propia <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>								
d. Transferencia al exterior <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>								
e. Pago de préstamo <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>								
f. Otros <input style="width: 20px;" type="checkbox"/>								
a. y b. A nombre de:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
c. Número de cuenta:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
e. Número de préstamo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
f. Especifique:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
(*) MOTIVO DE LA CANCELACIÓN	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
INSTRUCCIONES ESPECIALES	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
FIRMA DEL CLIENTE	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
NOMBRE DEL ASESOR	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
FIRMA Y SELLO DE ASESOR	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
USO EXCLUSIVO DE LA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE								
SELLO Y VISA DE FIRMA Y FONDOS	PROCESOS Y TRANSACCIONES							
	Auxiliar Operativo: Fecha: Hora: Sello y firma de Auxiliar Operativo:							
(*) Campos obligatorios (Estos campos tienen que ser completados por el cliente)								

Fuente: Elaboración propia. Enero 2014

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 21

“Cancelación de certificados a plazo fijo”

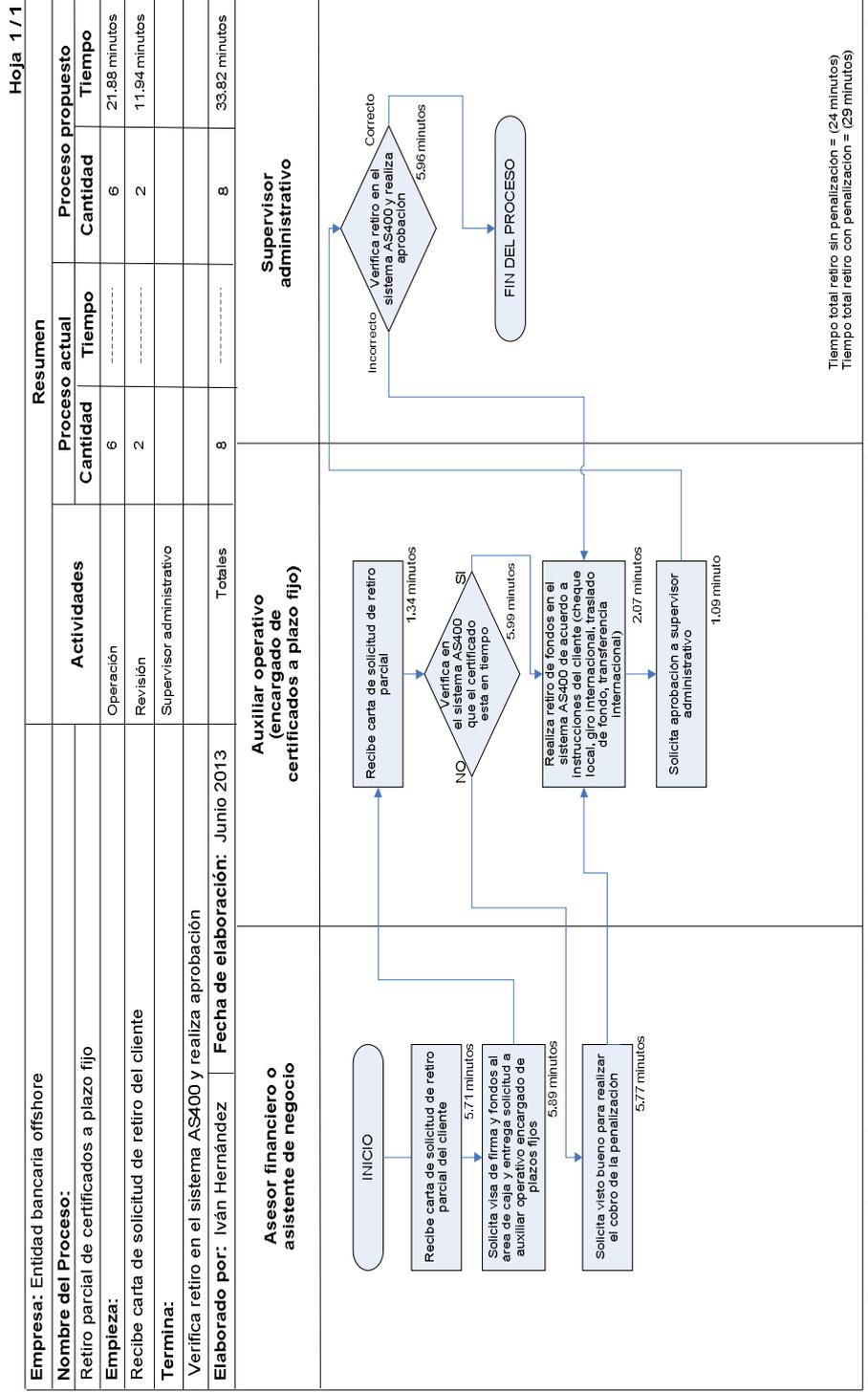


Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones, Enero 2014

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 22

“Retiro parcial de certificados a plazo fijo”



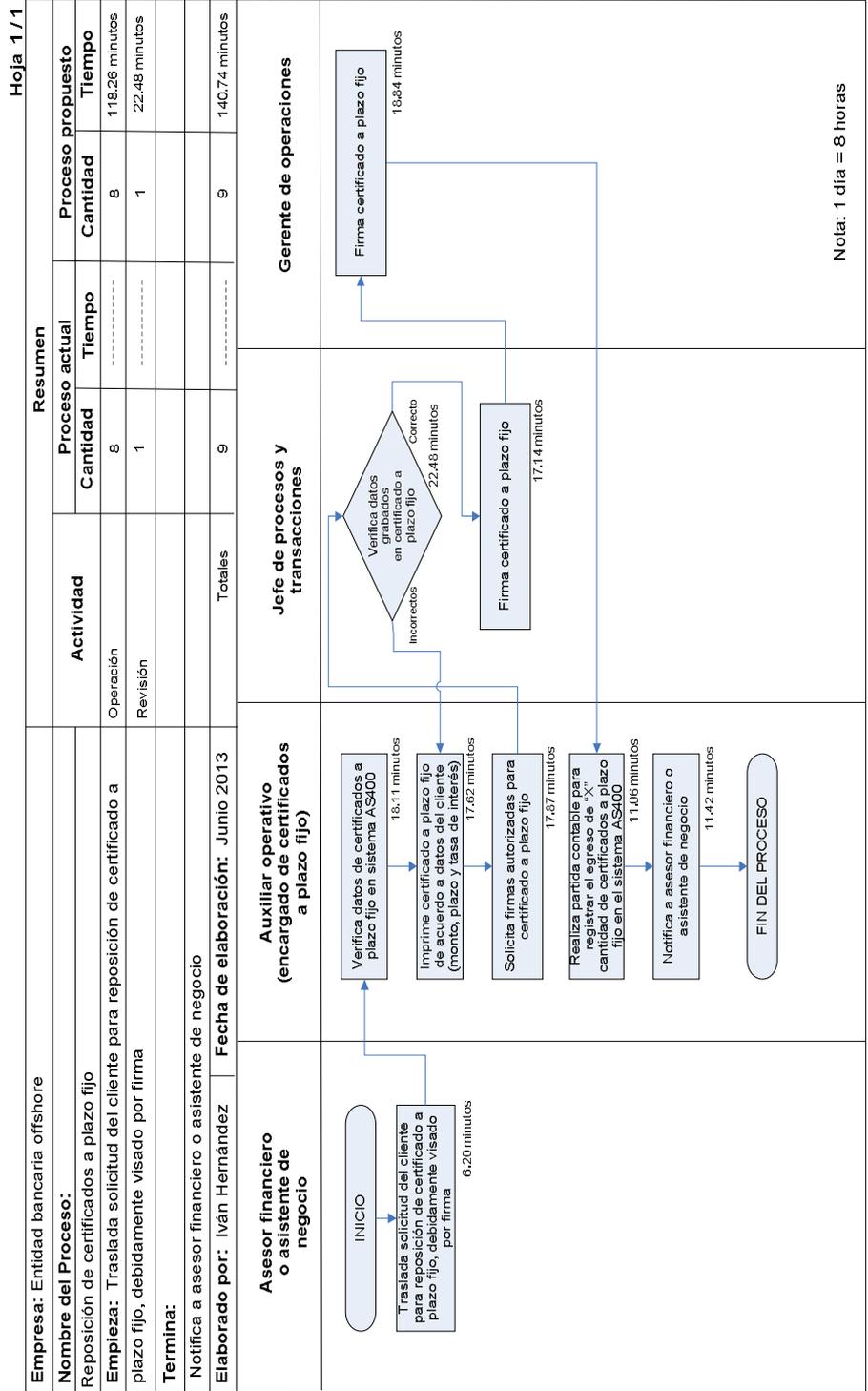
Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones, Enero 2014

3.5.1.14. Reposición de certificados a plazo fijo

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 23

“Reposición de certificados a plazo fijo”



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.1.15. Solicitud de chequeras por cuenta existente

Propuesta de mejora: Con el objetivo de eliminar los errores que se han presentado en el proceso de cobro a los clientes por concepto de solicitud de chequeras, se presenta la siguiente propuesta de mejora: Se determinó que dentro del proceso de solicitud de chequera, el Auxiliar Operativo debe realizar dos actividades importantes:

- a)** Solicitar “x” cantidad de chequeras requeridas, esto se lleva a cabo en el sistema AS400, enlazándolo a través del número de cuenta del cliente.
- b)** Auxiliar Operativo realiza el cobro de las chequeras cuando este las recibe físicamente.

Debido a lo anterior, se sugiere eliminar la actividad b), a través del siguiente requerimiento que deberá realizar el Jefe de Procesos y Transacciones al departamento de AS400, solicitando se realicen las modificaciones y programaciones necesarias para automatizar el proceso de cobro de chequeras, como primera modificación, crear una tabla de costo de chequera, donde pueda ser actualizada en determinado momento, ya que este costo puede variar de acuerdo a las condiciones del mercado; (proporcionar acceso únicamente al Gerente de Operaciones y al Jefe de Procesos y Transacciones), posteriormente crear un batch automático (el sistema ejecuta la acción automáticamente y no requiere de ninguna operación manual) que pueda alimentarse del módulo de solicitud de chequeras, donde el Auxiliar Operativo ingresa para solicitar las chequeras requeridas por el cliente, ya que en este módulo se graban los datos que son utilizados para realizar el batch de cobro de chequeras, siendo estos: la cantidad de chequeras solicitadas y la cuenta relacionada, de tal manera que el batch automático pueda enlazar la cantidad de chequeras solicitadas por determinada cuenta y esta a su vez realice el cobro de acuerdo al costo vigente a determinada fecha, de esta manera el cobro se realizaría de forma automática.

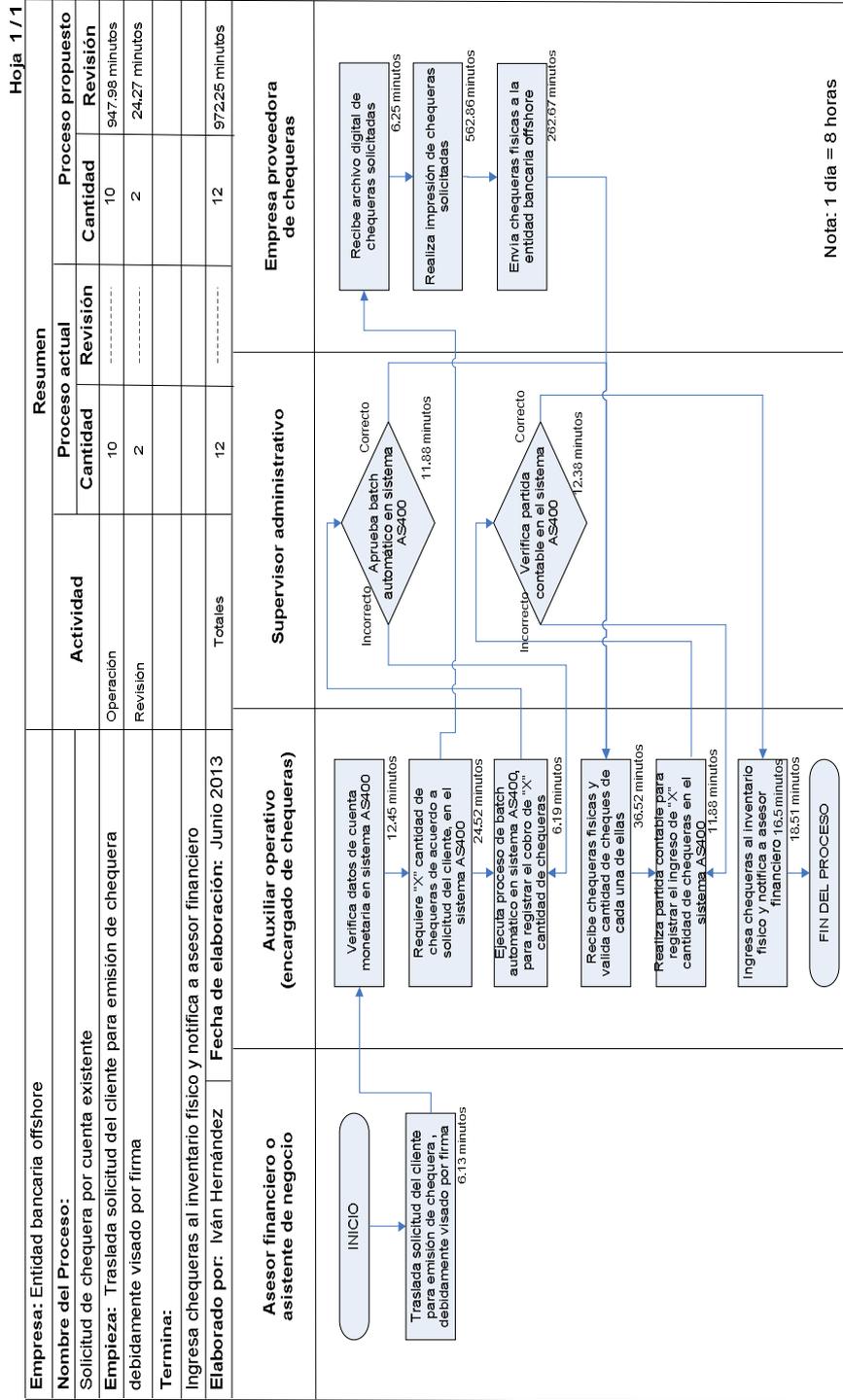
De esta manera se podrá eliminar la actividad de cobro manual de cada una de las chequeras solicitadas por los clientes, teniendo un proceso automatizado de cobro, logrando de esta forma la disminución de errores que en la actualidad se presentan.

Dentro de los talonarios de cheques existe un formato de solicitud de chequeras, el cual podrán utilizar los clientes para realizar la gestión en la entidad bancaria offshore; la solicitud requerirá la siguiente información obligatoria al cliente: a) fecha en que están realizando la solicitud, b) cantidad de talonarios de veinticinco cheques cada uno, y c) firma registrada, completando esta información la solicitud será procesada tanto por el Asesor Financiero como el Auxiliar Operativo (Encargado de Chequeras).

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 24

“Solicitud de chequera por cuenta existente”



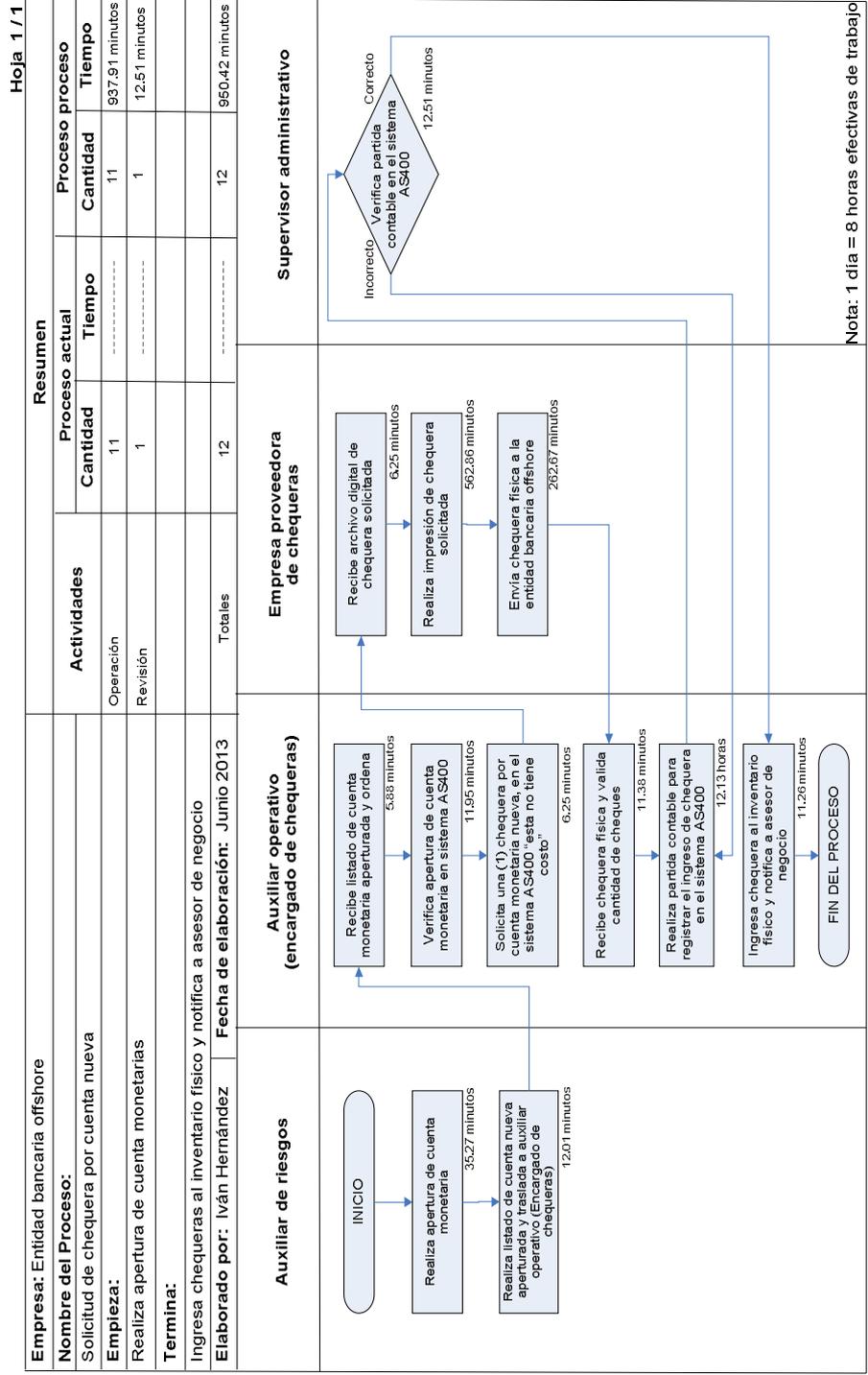
Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.1.16. Solicitud de chequera por cuenta nueva

Diagrama de flujo del proceso propuesto:

FIGURA 25

“Solicitud de chequera por cuenta nueva”



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el jefe y personal del área de procesos y transacciones. Enero 2014

3.5.2. Propuesta de manuales de organización y funciones

De acuerdo a la investigación de campo realizada en la entidad bancaria offshore, específicamente en el área de procesos y transacciones, se estableció que no poseen manuales de organización y funciones. Por tal razón se propone: elaborar dichos manuales. En el anexo 5, se definen algunos puestos, los más importantes, los que pueden servir de guía para elaborar el manual de funciones, que excede los fines y objetivos de esta tesis.

3.5.3. Ejecución de la dirección

Como resultado de las encuestas realizadas en el trabajo de campo, se pudo determinar que la ejecución de la dirección se realiza de manera eficiente, todos los colaboradores indicaron que existe un líder dentro del equipo de trabajo y que este líder es el Jefe de Procesos y Transacciones.

Se pudo determinar que existe una comunicación eficiente entre el Jefe de Procesos y Transacciones y los colaboradores, indicando estos últimos, que son supervisados diariamente y motivados constantemente a través de una base de desempeño durante un tiempo determinado, obteniendo como reconocimientos: pachones, tasas herméticas, combos de comida, entradas al cine, entre otras, por otro lado existen capacitaciones y reuniones de seguimiento trimestrales y semestrales, que son impartidas por gerentes de otras área de trabajo del grupo financiero al cual pertenecen, estas se llevan a cabo en las instalaciones de la entidad bancaria offshore con la finalidad de que los participantes puedan desarrollar mayores conocimiento y habilidades.

3.5.4. Requerimientos mínimos de software y hardware

Actualmente el área de procesos y transacciones posee el sistema de cómputo "AS400", en este sistema se lleva la contabilidad y la cartera de clientes, entre otros, en ocasiones presenta errores de time out, lo cual provoca los atrasos de

los procesos que se llevan a cabo en esta área, se platicó con el Jefe de Procesos y Transacciones quien indicó que estos problemas son provocados por la falta de capacidad en los servidores que soportan el sistema y que ya se está trabajando en la implementación de nuevos servidores con mayor capacidad.

Con base en las observaciones realizadas a la unidad objeto de estudio y los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se determinó que el equipo que utilizan los auxiliares operativos y el Analista de Proyectos del área de procesos y transacciones es obsoleto; ya que este equipo no ha sido reemplazado por más de cuatro años de uso continuo, además indicaron que no se les proporciona un mantenimiento periódico por parte del departamento de soporte técnico, ya que el equipo es evaluado cada vez que presenta algún inconveniente. Por lo anterior, se recomienda reemplazar el equipo obsoleto para los puestos descritos, en el numeral (3.6.3) se especificará las características que deben tener dichos equipos. Adicionalmente se sugiere implementar un programa de mantenimiento periódico (semestralmente) a todas las máquinas (computadoras, impresoras, escáner, fax, entre otras) que son utilizadas por el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore, utilizando la siguiente boleta de revisión y mantenimiento de equipos, de esta manera los equipos podrán ser revisados y evaluados de manera oportuna, descartando inconvenientes en su funcionamiento y evitar atrasos en el desarrollo de los procesos que cada colaborador ejecuta.

FIGURA 26
“Boleta de revisión y mantenimiento de equipos”

BOLETA DE REVISIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		Logo de la entidad bancaria offshore	
Departamento: _____ Fecha: _____			
Área: _____			
Puesto de trabajo: _____			
Equipo revisado y evaluado	Estatus		Comentarios
	Aceptable	Necesita cambio	
Monitor			
CPU			
Teclado			
Mouse			
Impresora			
Fax			
Escaner			
Otros:			
Nombre de quien realiza el mantenimiento: _____			
Firma de quien realiza el mantenimiento: _____			
Código de empleado: _____			

Fuente: Elaboración propia. Enero 2014

3.5.5. Reestructuración de las condiciones físicas

Como resultado del trabajo de campo realizado en el área de procesos y transacciones, se pudo observar que la ubicación, espacio físico y diagrama de recorrido, son adecuados para desarrollar las diferentes actividades que debe realizar cada uno de los colaboradores al momento de llevar a cabo determinado proceso. No obstante, se determinó que la iluminación es demasiado intensa debido a la cantidad de ventanas que existen, provocando reflejos en las pantallas de las computadoras y dificultades en la visualización de la mismas; además existen inconvenientes en la ventilación, ya que algunos colaboradores indicaron que el aire acondicionado es activado de acuerdo a programación realizada con base en la temperatura ambiente que exista, dicha programación no está de acuerdo a la realidad porque en oportunidades dentro del área existe un calor extremo y la ventilación artificial no se activa, lo que repercute en el desempeño de los colaboradores, ya que esto les provoca incomodidad, malestar, cambio de ánimo y merma de energía.

Por lo anterior, se sugiere que sea implementado un nuevo polarizado para todas las ventanas existentes en el área de trabajo para disminuir el ingreso de calor y el reflejo en las pantallas de cada colaborador, además se sugiere eliminar el termostato que regula la temperatura ambiente, colocando la activación del aire acondicionado de modo manual para que este pueda activarse en el momento que se requiera, si esto no fuera suficiente para contrarrestar el inconveniente en cuanto a la ventilación, se sugiere reemplazar el aire acondicionado actual por un sistema tipo paquete, que consiste en un condensador enfriado por aire. Las sugerencias anteriores tienen la finalidad de eliminar los problemas que en la actualidad se presentan para que los colaboradores se sientan a gusto en sus lugares de trabajo, mejorando su actitud y mejorando la eficiencia en los procesos. En el siguiente punto se detallarán las características y condiciones tanto del polarizado y del sistema de aire acondicionado tipo paquete.

3.6. Recursos necesarios

3.6.1. Físicos

Referente a los recursos físicos necesarios para lograr la implementación de las mejoras se siguiere como se mencionó en el punto anterior la implementación de un polarizado reflectivo tipo espejo, que contribuirá a rechazar el ingreso de calor en un 73% y rechazará el ingreso de rayos ultravioletas en un 90%, siendo este un polarizado que ayudará a disminuir la intensidad de luz que actualmente ingresa al lugar de trabajo, evitando el reflejo en las pantallas de los colaboradores y permitiendo una visualización más adecuada, en cuanto al aire acondicionado se recomienda sea reemplazado el aire acondicionado actual por un sistema tipo paquete, que consiste en la implementación de un condensador enfriado por aire , este deberá de colocarse en el exterior de las instalaciones, y realizar aperturas de rejillas en el cielo falso de la unidad objeto de estudio; ya que este sistema trabajará a través de ductos para la distribución del aire. En cuanto al equipo de oficina que utilizan (escritorio, archivo, papelería y útiles) se consideran adecuados para el funcionamiento de la mejora planteada.

3.6.2. Humanos

Con base en el análisis realizado se determinó que no es necesaria la creación de ninguna plaza adicional, ya que los puestos que existen en la actualidad son suficientes para el correcto funcionamiento del área de procesos y transacciones, pero si será de suma importancia capacitar a todo el personal del área referente al tema de mejora continua, por lo cual se sugiere tomar el curso de mejora continua impartido por INTECAP los días miércoles en horario de 8:00 a 13:00 con la finalidad que todos los miembros del equipo puedan identificar de mejor manera el rol que jugarán una vez implementada la presente propuesta, así pues, el área de procesos asegurará que la mejora continua será ejecutada con el compromiso de cada colaborador.

3.6.3. Tecnológicos

En cuanto a los recursos tecnológicos se sugiere realizar compra de siete computadoras de escritorio con las siguientes características:

CUADRO 1
“Características básicas de computadoras”

Procesador:	Intel® i7 Core 3.20 GHz Graphics 6M
Sistema Operativo:	Microsoft Windows 8
Memoria Ram:	4 GB 1333mHz PC3-10600 DDR3 Non-ECC CL9 DIMMSR
Disco duro:	500 GB
Lector:	CD-ROM y DVD-ROM
Monitor:	Super VGA 800 x 600 o monitor de resolución superior con 256 colores de 15.6” LED
Mouse:	Optical Mouse USB
Marca:	Dell

Fuente: Elaboración propia. Enero 2014

Lo anterior se realizará con la finalidad de reemplazar el equipo que poseen actualmente los seis auxiliares operativos y el Analista de Proyectos, de esta manera se podrá contar con equipos renovados y actualizados que evitarán inconvenientes en su funcionamiento mejorando significativamente el desarrollo de los diferentes procesos e incrementando la eficiencia operativa del área.

3.6.4. Financieros

El área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore, deberá contar con Q.102,172.50 (Ciento dos mil ciento setenta y dos quetzales con 50/100 centavos) para equiparse de los recursos físicos, humanos y tecnológicos necesario para poder llevar a la práctica la presente propuesta de mejora continua.

3.7. Implementación

3.7.1. Presupuesto

Con base en la propuesta de mejora continua realizada al área de procesos y transacciones, a continuación se detalla el costo total de la misma:

CUADRO 2
“Presupuesto de propuesta de mejora continua”

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
70.03 Mts ²	Polarizado reflectivo tipo espejo	Q. 250.00	Q.19,757.50
1	Sistema de aire acondicionado tipo paquete	Q.28,615.00	Q.28,615.00
5	Sellos que indique: Operación Procesada, con fecha:	Q.80.00	Q.400.00
7	Computadoras marca Dell (procesador: Intel® i7 Core 3.20 GHz Graphics 6M, sistema operativo: Microsoft Windows 8, memoria Ram: 4 GB 1333mHz PC3-10600 DDR3 Non-ECC CL9 DIMMSR disco duro: 500 GB lector: CD-ROM y DVD-ROM monitor: Super VGA 800 x 600 o monitor de resolución superior con 256 colores de 15.6” LED mouse: Optical Mouse USB	Q. 7,500.00	Q.52,500.00
9	Capacitaciones en INTECAP sobre “Mejora Continua”	Q.100.00	Q.900.00
TOTAL			Q.102,172.50

3.8. Controles

3.8.1. Mensuales y semestral

Con la finalidad de implementar un sistema de mejora continua en el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore, se realiza la propuesta de controles, tanto mensuales como semestrales. El formato de control mensual (formato de oportunidades de mejora), será completado por cada Auxiliar

Operativo dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes donde se detallarán las deficiencias o inconvenientes suscitados durante el mes anterior, posteriormente estos formularios serán entregados por cada auxiliar al Jefe del Área.

En control semestral será responsabilidad del Jefe del Área de procesos y transacciones, con la finalidad de evaluar todos los procesos y determinar fallas, deficiencias y oportunidades de mejora en los mismos, basándose en una entrevista con cada Auxiliar Operativo y tomando como referencia los formatos de control mensual que fueron entregados cada mes.

FIGURA 27
“Formato de oportunidades de mejora (periodicidad mensual)”

LOGO DE LA ENTIDAD
 BANCARIA OFFSHORE

1/1

FORMATO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

FECHA DE EVALUACIÓN:

PERIODICIDAD:

PUESTO DE TRABAJO:

No.	PROCESO RELACIONADO	DEFICIENCIA DEL PROCESO	POSIBLES CAUSAS
1	a) b) c)		1) 2) 3)
2	a) b) c)		1) 2) 3)
3	a) b) c)		1) 2) 3)
4	a) b) c)		1) 2) 3)
5	a) b) c)		1) 2) 3)

FIRMA AUXILIAR OPERATIVO _____

NOMBRE DE AUXILIAR OPERATIVO _____

FIGURA 28

“Formato de oportunidades de mejora (periodicidad semestral)”

LOGO DE LA ENTIDAD
BANCARIA OFFSHORE

1/1

FORMATO DE EVALUACION DE PROCESOS
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

FECHA DE EVALUACIÓN

PERIODICIDAD: SEMESTRAL

PUESTO DE TRABAJO:

No.	PROCESO EVALUADO	DEFICIENCIA ENCONTRADA	CAUSAS	MEJORAS A REALIZAR
1		a) b) c)	a) b) c)	1) 2) 3)
2		a) b) c)	a) b) c)	1) 2) 3)
3		a) b) c)	a) b) c)	1) 2) 3)
4		a) b) c)	a) b) c)	1) 2) 3)
5		a) b) c)	a) b) c)	1) 2) 3)

FIRMA DE QUIEN REVISÓ: _____

NOMBRE DE QUIEN REVISÓ: _____

FIRMA AUXILIAR OPERATIVO: _____

NOMBRE DE AUXILIAR OPERATIVO: _____

La manera en que funcionará el sistema de mejora continua en el área de procesos y transacciones es la siguiente:

Planificar: Será responsabilidad del Jefe del Área de procesos y transacciones la planificación para llevar a cabo las propuestas de mejora que se realizarán a los procesos internos del área.

Hacer: El Jefe de Procesos y Transacciones será el responsable de coordinar y determinar las personas responsables de la implementación de las mejoras a los procesos con deficiencias.

Verificar: Será responsabilidad del Jefe de Procesos y Transacciones realizar una evaluación de procesos de manera semestral, utilizando el formato propuesto, con la finalidad de encontrar nuevas oportunidades de mejora, deficiencias o fallas en los procesos.

Actuar: En base a la verificación que se realizará semestralmente se tendrán que tomar decisiones o acciones para eliminar deficiencias encontradas y proponer soluciones de mejora continua que contribuye a la eficiencia operativa del área, esta actividad será realizada en conjunto con el Jefe de Procesos y Transacciones y auxiliares operativos.

El ciclo de mejora continua puede variar de acuerdo a las necesidades del área, se recomienda que la frecuencia de evaluación sea de forma semestral.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegó sobre el diagnóstico de la situación actual, en el área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore, en la cual se comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

1. Con base en las encuestas realizadas al total de colaboradores del área de procesos y transacciones, se evidenció que no existe un sistema de mejora continua que pueda identificar y medir de forma preventiva posibles errores existentes en los puestos de trabajo dentro del área de procesos y transacciones de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore), lo cual afecta en la calidad del trabajo y eficiencia en los procesos internos.
2. El área de procesos y transacciones no cuenta con manual de organización y funciones, que incluya la descripción técnica de cada puesto de trabajo y las atribuciones principales que deben de realizar.
3. Dentro de las condiciones físicas del área de procesos y transacciones, se determinó que la ubicación, espacio físico, diagrama de recorrido son óptimas para llevar a cabo las atribuciones diarias, sin embargo la iluminación y ventilación no son adecuadas, ya que provocan incomodidad a los colaboradores afectando la eficiencia operativa del área.
4. Actualmente no se realizan evaluaciones de los procesos existentes para determinar, identificar y medir posibles errores en los procesos dentro del área de procesos y transacciones.
5. El equipo utilizado en el área de procesos y transacciones, se encuentra obsoleto y no se le brinda un mantenimiento constante, lo cual provoca fallas en su funcionamiento, por ende existe incremento en los tiempos de entrega del producto o servicio al cliente interno y externo.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere implementar el sistema de mejora continua propuesto dentro de esta tesis, con la finalidad de mejorar los procesos internos del área de procesos y transacciones, en cuanto a identificar y medir errores, deficiencias y debilidades de manera oportuna, dando como resultado oportunidades de mejora, que contribuirán al mantenimiento y maximización de la eficiencia operativa.
2. Para un futuro se recomienda elaborar el manual de organización y funciones, que contenga la descripción técnica de cada puesto de trabajo y las actividades principales que deberán llevar a cabo, de esta manera el área de procesos y transacciones tendrá documentado el perfil que deberá tener la persona que ocupará determinado puesto, adicionalmente contribuirá al mantenimiento de la eficiencia del área, ya que podrá contar con colaboradores que cumplen con los requisitos básicos del puesto.
3. Se debe de implementar una pantalla de polarizado reflectivo tipo espejo para todas las ventanas existentes dentro del área de procesos y transacciones, con la finalidad de disminuir el ingreso de calor en un 73% y el ingreso de rayos ultravioletas en un 90%, en cuanto a la ventilación se sugiere instalar un sistema de aire acondicionado tipo paquete, que consiste en un condensador enfriado por aire, donde se necesitará realizar aperturas de rejillas en el cielo falso para que el aire pueda distribuirse de forma equitativa dentro de toda el área.
4. Realizar evaluaciones de los procesos, de acuerdo a los controles mensuales y semestrales propuestos para determinar nuevas oportunidades de mejoras en los procesos existentes.

5. Se debe realizar la compra de 7 computadoras de escritorio con las características mencionadas en el capítulo III, para sustituir el equipo obsoleto del área de procesos y transacciones, además se sugiere implementar un programa de mantenimiento periódico (semestralmente), a todo el equipo utilizado por dicha área, de esta manera podrán ser revisados y evaluados de manera oportuna, descartando inconvenientes en su funcionamiento y evitar atrasos en el desarrollo de los procesos que cada colaborador ejecuta.

BIBLIOGRAFÍA

1. BENJAMIN W. NIEBEL. 1996. **Ingeniería industrial, Métodos, tiempos y movimientos**. Novena Edición. México. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. 880pp.
2. BERNAL TORRES, CESAR AUGUSTO. 1991. **Metodología de la investigación**. Primera edición. México. Mcgraw – Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 304pp.
3. Congreso de la República de Guatemala. 2002. **Ley de bancos y grupos financieros**. Decreto 19-2002 54pp.
4. Congreso de la República de Guatemala. 2002. **Ley de supervisión financiera**. Decreto 18-2002. 12pp.
5. CUATRECASA ARBOS, LLUIS. 2010. **Gestión integral de la calidad**. España. Profit Editorial Inmobiliaria, S.L. 380pp.
6. GÓMEZ FRAILE, FERMÍN. VILAR BARRIO, JOSÉ FRANCISCO. TEJERO MONZON, MIGUEL. 2003. **Seis Sigma**. Segunda edición. España. FC Editorial. 393pp.
7. GUAJARDO GARZA, EDMUNO. 2003. **Administración de la calidad total**. Quinta edición. México. Editorial Pax México. 181pp.

8. Norma internacional ISO 9000. 2005. **Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario.** Suiza. 32pp.
9. SACRISTÁN, FRANCISCO. 2003. **Las 5S orden y limpieza en el puesto de trabajo.** Quinta edición. España. FC Editorial. 167pp.
10. SUAREZ BARRAZA, MANUEL FRANCISCO. 2007. **El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total.** Primera edición. México. Panorama Editorial, S.A. de C.V. 415pp.
11. WALTON, MARY. 2004. **El método de Deming en la práctica.** Colombia. Editorial Norma. 381pp.

- **Consulta en línea**

12. **Banca:** descripción (en línea). Consultado el 20 agosto 2011. Disponible en <http://riie.com.mx/?a=29734>.
13. **Calidad total:** descripción (en línea). Consultado el 20 agosto 2011. Disponible en <http://admusach.tripod.com/doc/caltotal.htm>.
14. **Definición de calidad:** descripción (en línea). Consultado el 4 octubre 2011. Disponible en http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema2_5.htm.

15. Filosofía de la entidad bancaria fuera de plaza (offshore): descripción (en línea). Consultado el 20 de agosto 2011. Disponible en <http://www.entidadbancariaoffshore.com>
16. Paraísos fiscales. 2008: la guía de las inversiones offshore. (en línea). Consultado el 20 agosto 2011. Disponible en <http://www.paraisos-fiscales.info/banca-offshore.html>.
17. Banco de Guatemala. 2011. **Reseña Histórica. Banco de Guatemala**: (en línea). Consultado el 22 de septiembre 2011. Disponible en <http://www.bangaut.gob.gt/inc/ver.asp?id=/info/historia&e=39065>
18. Superintendencia de Bancos de Guatemala. 2011 **Intendencia de Verificación Especial – IVE**. (en línea). Consultado el 20 de agosto 2011. Disponible en <http://www.sib.gob.gt/web/sib/lavadoactivos/funciones>
19. Superintendencia de Bancos de Guatemala. 2011. **Entidades offshore en Guatemala**. (en línea). Consultado el 20 de agosto 2011. Disponible en <http://www.sib.gob.gt/web/sib/lavadoactivos/funciones>
20. Uso de las normas ISO y ciclo PHVA (en línea). Consultado el 20 de agosto 2011. Disponible en <http://johnnavas.galeon.com/productos1002127.html>.
21. Universidad en línea. **Marco Teórico**: descripción (en línea). Consultado el 11 de octubre 2011. Disponible en <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiatresmarco.HTM>

GLOSARIO

Ambiente de producción: Es el ambiente real del sistema AS400, donde los clientes realizan consumos, retiros, depósitos, etc.

Ambiente de pruebas: Es un ambiente dentro del sistema AS400, utilizado exclusivamente para el desarrollo de pruebas de funcionalidad de todos los proyectos nuevos.

Batch: Operación contable en el sistema de AS400, donde se realiza una partida contable que es autorizada por el Supervisor Administrativo del área de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore.

Cajeros: Son los batch automáticos que existen dentro del sistema AS400, los cuales son impresos al final del día para su cuadro respectivo por cada Auxiliar Operativo.

Carta visada: Es la carta de un cliente que tiene estampado el sello y firma de visa por firma y fondos por parte del área de caja de la entidad bancaria offshore.

Cheque de caja local: Son documentos de cambio, que tienen un valor determinado y que son pagaderos a través de un banco nacional.

Cheques en circulación: Es el valor y cantidad de cheques que están pendientes de cobro.

CIF: Es el número de identificación único para cada cliente dentro del sistema de AS400.

Disponibilidades: Es el valor monetario que se tiene para girar en determinado momento. (hora y fecha).

Error de time out: Salida obligatoria del sistema AS400, por un error de comunicación con los servidores del sistema, al momento que se está realizando una transacción o consulta, este puede tardar más de 2 minutos.

Giros internacionales: Son documentos de cambio, que tienen un valor determinado y que son pagaderos a través de un banco internacional.

Giros internacionales en circulación: Es el valor y cantidad de giros internacionales que están pendientes de cobro.

Incoming: Es el reporte que contiene todos los consumos realizados por los clientes a través de sus tarjetas de debito.

Parametrización: Son las especificaciones que tiene cada programa del sistema AS400.

Plásticos: Es el documento físico de las tarjetas de débito.

Sistema AS400: Sistema utilizado por la entidad bancaria offshore, donde se lleva el registro de la cartera de clientes, base de datos y contabilidad.

Visa: Es la verificación de firma y fondos de un documento determinado.

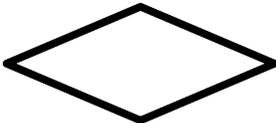
Visa de firma: Es la verificación de la firma legitima de un cliente.

Visa de fondos: Es la verificación de la disponibilidad de fondos que posee un cliente en determinado momento.

ANEXOS

ANEXO 1

Simbología utilizada en procesos

Símbolo	Descripción
	Inicio y/o fin de un proceso.
	Representa operación o acción a realizar.
	Toma de decisión dentro del proceso.
	Conector o referencia a otra página

ANEXO 2

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



BOLETA DE ENCUESTA PARA COLABORADORES DEL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

Instrucciones: A continuación se le plantearán una serie de cuestionamientos, a los cuales se le ruega responder de manera honesta y puntual, de esta forma contribuirá a brindar información objetiva para desarrollar el trabajo de tesis titulado: "LA MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE". Los datos proporcionados serán confidenciales y con fines académicos.

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Tiempo de laborar _____
Puesto que desempeña: _____

1. ¿Conoce la estructura jerárquica del área de procesos y transacciones?

Si ¿Cuál es? _____

No ¿Por qué? _____

2. ¿Cómo califica la eficiencia operativa que existe en su área de trabajo?

Buena
Regular
Mala ¿Por qué? _____

3. ¿Tiene conocimiento de que se ha aplicado algún sistema de mejora continua en el área de trabajo?

Si ¿Cuál? _____

No ¿Por qué? _____

4. ¿Posee algún documento donde se describan las funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?

Si ¿Cuál es? _____

No ¿Por qué? _____

5. ¿Cuáles son las principales funciones y atribuciones que usted realiza en su puesto de trabajo?

Descripción

6. ¿Cuáles son los principales procedimientos que realiza en su puesto de trabajo y qué controles existen?

Nombre del Procedimiento:

Nombre del Procedimiento:

Nombre del Procedimiento:

7. ¿Qué inconvenientes y/o problemas ha tenido en los procedimientos que lleva a cabo en su puesto de trabajo?

Procedimiento: _____

Inconvenientes: _____

Procedimiento: _____

Inconvenientes: _____

Procedimiento: _____

Inconvenientes: _____

8. ¿Conoce la misión y visión de la entidad?

Si

No ¿Por qué? _____

9. ¿Considera que existe un líder dentro del área de procesos y transacciones?

Si ¿Quién es? _____

No ¿Por qué? _____

10. ¿Cómo considera el liderazgo que ejerce el Jefe del Área de procesos y transacciones?

Malo

Regular

Buena

Excelente

11. ¿De qué forma se lleva a cabo la comunicación en el área de procesos y transacciones?

Oral	<input type="checkbox"/>
Escrita	<input type="checkbox"/>
Electrónica	<input type="checkbox"/>
Otros	_____

12. ¿Considera que la comunicación que existe dentro del área de procesos y transacciones es eficiente?

Si

No ¿Por qué? _____

13. ¿Usted es supervisado constantemente?

Si ¿De qué forma? _____

No ¿Por qué? _____

14. ¿Usted es motivado periódicamente?

Si ¿De qué forma? _____

No ¿Por qué? _____

15. ¿Con que recursos tecnológicos cuenta usted para llevar a cabo sus atribuciones?

16. En un rango de 1 a 10, siendo 10 el máximo puntaje ¿Cómo califica los sistemas de cómputo que usted utiliza?

_____ ¿Por qué? _____

17. En un rango de 1 a 10, siendo 10 el máximo puntaje, ¿Cómo califica las condiciones físicas del equipo de cómputo que usted utiliza para llevar a cabo sus atribuciones?

_____ ¿Por qué? _____

18. En un rango de 1 a 10, siendo 10 el máximo puntaje, ¿Cómo califica el mobiliario y equipo que usted utiliza?

_____ ¿Por qué? _____

19. ¿Cuenta con la papelería y útiles necesarios para llevar a cabo sus atribuciones?

Si

No ¿Por qué? _____

20. ¿Considera que su ubicación es la correcta para llevar a cabo sus atribuciones?

Si

No ¿Por qué? _____

21. ¿El espacio físico con el que cuenta, es suficiente para desarrollar su trabajo?

Si

No ¿Por qué? _____

22. ¿El recorrido que usted realiza para llevar a cabo una transacción es el idóneo o cree que necesita mejorarlo?

Es idóneo

Necesita mejorarlo ¿Por qué? _____

23. ¿Cree, que la iluminación que existe dentro del área de procesos y transacciones es suficiente para usted y sus compañeros de trabajo?

Si

No ¿Por qué? _____

24. ¿Existe una adecuada ventilación en su área de trabajo, al momento de desarrollar su trabajo?

Si

No ¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



BOLETA DE ENCUESTA PARA JEFE DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

Instrucciones: A continuación se le plantearán una serie de cuestionamientos a los cuales se le ruega responder de manera honesta y puntual, de esta forma contribuirá a obtener información objetiva para desarrollar el trabajo de tesis titulado: "LA MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE". Los datos proporcionados serán confidenciales y con fines académicos.

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Tiempo de laborar _____
Puesto que desempeña: _____

1. ¿Cuál es la estructura jerárquica del área de procesos y transacciones?

2. ¿Existen descriptores de puestos en cada puesto de trabajo del área de procesos y transacciones?

3. ¿Poseen manuales de funciones y atribuciones en el área de procesos y transacciones?

4. ¿Tiene conocimiento de que se ha aplicado algún sistema de mejora continua en el área de trabajo?

Si ¿Cuál? _____
No ¿Por qué? _____

5. ¿De qué forma ejerce su liderazgo en su grupo de trabajo?

6. ¿De qué forma realiza la comunicación con su equipo de trabajo?

Oral
Escrita
Electrónica
Otros _____

7. ¿Considera que sus colaboradores comprenden las instrucciones que usted le transmite?

Si

No ¿Por qué? _____

8. ¿Con que frecuencia supervisa a sus colaboradores?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Otro _____

9. ¿Motiva a su equipo de trabajo constantemente?

Si ¿De qué forma? _____

No ¿Por qué? _____

10. En un rango de 1 a 10, siendo 10 el máximo puntaje ¿Cómo califica los sistemas de cómputo que usted utiliza en el área de procesos y transacciones?

_____ ¿Por qué? _____

11. En un rango de 1 a 10, siendo 10 el máximo puntaje, ¿Cómo califica las condiciones físicas del equipo de cómputo que usted utiliza en el área de procesos y transacciones?

_____ ¿Por qué? _____

12. En un rango de 1 a 10, siendo 10 el máximo puntaje, ¿Cómo califica el mobiliario y equipo que posee el área de procesos y transacciones?

_____ ¿Por qué? _____

13. ¿El área de procesos y transacciones cuenta con la papelería y útiles necesarios para llevar a cabo sus atribuciones?

Si

No ¿Por qué? _____

14. ¿Considera que la ubicación física es la correcta para llevar a cabo los diferentes procedimientos en el área de procesos y transacciones?

Si

No ¿Por qué? _____

ANEXO 4

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



BOLETA DE ENCUESTA PARA COLABORADORES DEL ÁREA DE NEGOCIOS

Instrucciones: A continuación se le plantearán una serie de cuestionamientos a los cuales se le ruega responder de manera honesta y puntual, de esta forma contribuirá a obtener información objetiva para desarrollar el trabajo de tesis titulado: "LA MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES DE UNA ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE". Los datos proporcionados serán confidenciales y con fines académicos.

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Tiempo de laborar _____
Puesto que desempeña: _____

1. ¿Considera que existe eficiencia operativa en el área procesos y transacciones?

Si
No

¿Por qué? _____

2. ¿Considera que el área de procesos y transacciones cumple con los tiempos de entrega, en los diferentes procedimientos que llevan a cabo?

Si
No

¿Por qué? _____

3. ¿Considera que el equipo de trabajo del área de procesos y transacciones se encuentra capacitado para desarrollar sus atribuciones?

Si
No

¿Por qué? _____

4. ¿Cuáles son las transacciones que más le lleva tiempo realizar en el área de procesos y transacciones?

a) _____ ¿Por qué? _____

b) _____ ¿Por qué? _____

c) _____ ¿Por qué? _____

5. ¿Ha recibido alguna queja de parte de los clientes por alguna transacción tardía?

Si ¿Cuál fue la causa de la demora? _____

No

Gracias por su colaboración

ANEXO 5

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

ENTIDAD BANCARIA OFFSHORE

LOGO ENTIDAD OFFSHORE	Entidad bancaria offshore	Código	
	Manual de organización y funciones	Versión	1
		Fecha	10/jun/2013
		Área	Procesos y transacciones

	Nombre	Puesto	Firma
Elaborado por:	Iván Hernández	Administrador de Empresas	
Revisado por:		Gerente de Operaciones	
Aprobado por:		Gerente General	

1. MISIÓN

Ofrecer seguridad, rentabilidad y confidencialidad con servicio personalizado.

2. PRINCIPIOS

Seguridad: Mantiene adecuados niveles de capital y un temperamento conservador, con el objetivo de ofrecer seguridad a sus clientes, teniendo el respaldo de un banco nacional.

Rentabilidad: Ofrece rendimientos atractivos a través de tasas competitivas a nivel internacional.

Confidencialidad: Se especializa en banca internacional privada y corporativa bajo estrictas normas de confidencialidad con sus clientes, en el manejo de su información.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Nivel Ejecutivo (Jefe del área)

Coordinar, analizar, evaluar y aprobar las acciones de acuerdo a las necesidades del área de trabajo.

Nivel Medio (Supervisor administrativo y analista de proyectos)

Supervisar y controlar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Nivel Operativo (Auxiliares operativos)

Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos al momento de llevar a cabo las atribuciones asignadas al puesto de trabajo.

LOGO ENTIDAD OFFSHORE	Entidad bancaria offshore	Código	
	Manual de organización y funciones	Versión	1
		Fecha	10/jun/2013
		Área	Procesos y transacciones

4. DESCRIPTOR DE PUESTO

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Identificación

Título del puesto:	“Jefe de procesos y transacciones”
Ubicación:	Área de procesos y transacciones, departamento de operaciones
Inmediato superior:	Gerente de operaciones
Subalternos:	Supervisor administrativo, analista de proyectos y auxiliares operativos

Descripción

Naturaleza del puesto:	Puesto de mando ejecutivo, con la finalidad de coordinar y dirigir las actividades del área de trabajo, minimizando tiempos y maximizando la eficiencia operativa.
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Control de liquidez. b) Aprobación de transferencias internacionales. c) Firma de cheques y giros. d) Revisión y firma de certificados a plazo fijo. e) Seguimiento de requerimientos de entes reguladores. f) Resolución de inconvenientes.
Relaciones de trabajo:	<p>Por la naturaleza del puesto, deberá mantener estrecha relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Gerente de operaciones. b) Supervisor administrativo. c) Analista de proyectos. d) Gerencia de negocios. e) Departamento de cumplimiento. f) Departamento de contraloría. g) Departamento de contabilidad.

LOGO ENTIDAD OFFSHORE	Entidad bancaria offshore	Código	
	Manual de organización y funciones	Versión	1
		Fecha	10/jun/2013
		Área	Procesos y transacciones

Responsabilidades: Encargado de mantener la eficiencia operativa dentro del área de procesos y transacciones, a través de procesos eficientes, mediante evaluaciones y controles periódicos de los mismos.

Perfil del puesto

Educacionales: Poseer licenciatura en Administración de Empresas, en Contaduría Pública y Auditoría o Ingeniería Industrial.

Experiencia: Cinco años en puesto similar y experiencia para manejar equipos de trabajo.

Habilidades y destrezas: Habilidad analítica y numérica, conocimiento del área financiera (especialmente en bancos), acostumbrado a trabajar bajo presión y sobre metas, proactivo, habilidad para hablar en público, excelente presentación.

Otros requisitos: Manejo de paquete office, en especial tener conocimiento avanzado en excel y power point, dominio del idioma inglés.

LOGO ENTIDAD OFFSHORE	Entidad bancaria offshore	Código	
	Manual de organización y funciones	Versión	1
		Fecha	10/jun/2013
		Área	Procesos y transacciones

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Identificación

Título del puesto:	“Supervisor administrativo”
Ubicación:	Área de procesos y transacciones, departamento de operaciones
Inmediato superior:	Jefe de procesos y transacciones
Subalternos:	Auxiliares operativos

Descripción

Naturaleza del puesto:	Supervisar y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos dentro del área de trabajo, para el desarrollo de las atribuciones de cada uno de los auxiliares operativos.
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Aprobación de traslado de fondos entre cuentas monetarias y ahorro. b) Autorización de incrementos y desinversiones en certificados a plazo fijo. c) Revisión de emisiones de cheques de caja o giros internacionales. d) Activación de chequeras. e) Revisión de solicitudes de chequeras nuevas. f) Activación de tarjetas de débito. g) Revisión de solicitudes de tarjetas de débito nuevas h) Autorización de envío y recepción de transferencias internacionales. i) Liberación de fondos en reserva. j) Revisión de disponibilidades en bancos del exterior. k) Impresión de reporte “cajeros batch automáticos”. l) Verificación de cuadro “cajeros batch automáticos”.

LOGO ENTIDAD OFFSHORE	Entidad bancaria offshore	Código	
	Manual de organización y funciones	Versión	1
		Fecha	10/jun/2013
		Área	Procesos y transacciones

Relaciones de trabajo: Por la naturaleza del puesto, deberá mantener estrecha relación con:

- a) Jefe de procesos y transacciones.
- b) Auxiliares operativos.
- c) Asesores financieros y back office del departamento de negocios.

Responsabilidades: Encargado de detectar operaciones realizadas de forma incorrecta por parte de los auxiliares operativos. Rechazar toda operación mal contabilizada.

Perfil del puesto

Educacionales: Pensum cerrado en alguna de las carreras siguientes: Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Ingeniero Industrial.

Experiencia: Cinco (5) años de experiencia en el área de operaciones de cualquier institución financiera (en especial banco).

Habilidades y destrezas: Habilidad analítica y numérica, conocimiento del área de operaciones, acostumbrado a trabajar bajo presión, proactivo, excelente presentación y buena relación interpersonal.

Otros requisitos: Manejo de office, operar equipo de oficina como fotocopidora, escáner, fax, etc., poseer dominio del idioma inglés.

LOGO ENTIDAD OFFSHORE	Entidad bancaria offshore	Código	
	Manual de organización y funciones	Versión	1
		Fecha	10/jun/2013
		Área	Procesos y transacciones

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Identificación

Título del puesto:	“Analista de proyectos”
Ubicación:	Área de procesos y transacciones, departamento de operaciones
Inmediato superior:	Jefe de procesos y transacciones
Subalternos:	No tiene

Descripción

Naturaleza del puesto:	Seguimiento, control y eficiencia en el desarrollo de proyectos nuevos, con la finalidad de cumplir las necesidades propuestas y finalizar el proyecto en tiempo real.
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaboración de requerimientos para nuevos proyectos. b) Realización de pruebas de funcionalidad en ambiente de pruebas. c) Certificación de proyectos en ambientes de pruebas. d) Verificación de instalación y elaboración de pruebas en ambiente de producción. e) Revisión de solicitudes de chequeras nuevas.
Relaciones de trabajo:	<p>Por la naturaleza del puesto, deberá mantener estrecha relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Jefe de procesos y transacciones. b) Gerente de operaciones. c) Departamento de sistemas AS400.
Responsabilidades:	Encargado de agilizar el desarrollo y seguimiento de proyectos nuevos, a través de la realización de pruebas de funcionalidad y certificación en el tiempo establecido.

LOGO ENTIDAD OFFSHORE	Entidad bancaria offshore	Código	
	Manual de organización y funciones	Versión	1
		Fecha	10/jun/2013
		Área	Procesos y transacciones

Especificación del puesto

Educacionales:	Cuarto año de cualquiera de las carreras siguientes: Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Ingeniero Industrial.
Experiencia:	Cuatro años de experiencia en el área de operaciones de cualquier institución financiera (en especial banco), conocimiento en elaboración de procesos.
Habilidades y destrezas:	Acostumbrado a trabajar bajo presión, proactivo, excelente presentación y excelentes relaciones interpersonales para el desarrollo adecuado en cada una de las reuniones que se realizan en todos los proyectos nuevos.
Otros requisitos:	Manejo de office, especialmente de Excel y Visio operar equipo de oficina como fotocopidora, escáner, fax, etc.

LOGO ENTIDAD OFFSHORE	Entidad bancaria offshore	Código	
	Manual de organización y funciones	Versión	1
		Fecha	10/jun/2013
		Área	Procesos y transacciones

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

Identificación

Título del puesto:	“Auxiliar operativo encargado de chequeras”
Ubicación:	Área de procesos y transacciones, departamento de operaciones
Inmediato superior:	Jefe de procesos y transacciones
Subalternos:	No tiene

Descripción

Naturaleza del puesto: Desarrollar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en su puesto de trabajo, disminuyendo errores e incrementando la eficiencia operativa en el área de procesos y transacciones.

Atribuciones:

- a) Solicitud de chequeras por cuenta nueva.
- b) Solicitud de chequeras por cuenta existente.
- c) Entrega de chequeras.
- d) Elaboración de reporte de cheques rechazados del día anterior.
- e) Entrega de cheques rechazados a ejecutivos de negocio.

Relaciones de trabajo: Por la naturaleza del puesto, deberá mantener estrecha relación con:

- a) Jefe de procesos y transacciones.
- b) Asesores financieros y back office del departamento de negocios.

Responsabilidades: Velar por el cumplimiento de todas las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos que desarrolla disminuyendo errores e incrementando la eficiencia operativa del área en general.

LOGO ENTIDAD OFFSHORE	Entidad bancaria offshore	Código	
	Manual de organización y funciones	Versión	1
		Fecha	10/jun/2013
		Área	Procesos y transacciones

Perfil del puesto

Educacionales:	Haber aprobado el primer año de cualquiera de las carreras siguientes: Administración de Empresas, Contador público y Auditor, Ingeniero Industrial.
Experiencia:	No se requiere experiencia mínima para este puesto.
Habilidades y destrezas:	Proactivo, excelente presentación y excelentes relaciones interpersonales.
Otros requisitos:	Manejo de paquete office, operar equipo de oficina como fotocopidora, escáner, fax, etc.

5. HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Versión	Fecha	Modificaciones
1	10/jun/2013	Primera elaboración

Anexo 6

No.	Actividades	Observaciones										Índice de eficacia	Tiempo normal	% Hoguera	Tiempo Estándar		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
		Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio						
1	Recibe carta de solicitud de cancelación de cliente	4.50	5.50	4.75	4.90	5.10	5.00	4.80	5.25	4.70	4.30	4.88	1.08	5.03	1.18	5.93	
2	Solicita visa de firma y fondos al área de caja y entrega solicitud a auxiliar operativo e incargado de plazos fijos	5.50	4.00	4.50	5.00	3.00	5.50	4.50	4.50	6.00	6.00	5.50	4.80	1.08	4.94	1.18	5.83
3	Recibe solicitud de cancelación	1.00	0.50	1.00	2.00	1.00	1.00	1.50	1.00	1.00	1.00	0.50	1.05	1.08	1.08	1.18	1.28
4	Verifica en el sistema AS400 que el certificado plazo fijo este en tiempo para cancelar	4.00	4.50	5.00	3.00	5.00	3.50	5.00	4.00	6.00	4.00	4.50	4.45	1.08	4.58	1.18	5.41
5	Solicita visto bueno para realizar el cobro de la penalización	6.50	4.50	3.00	5.50	5.00	3.50	4.00	5.00	6.50	5.50	4.90	1.08	5.05	1.18	5.96	
6	Realiza cancelación en el sistema AS400 de acuerdo a instrucciones del cliente	2.00	1.50	2.00	2.50	3.00	2.00	2.00	1.50	2.00	1.50	2.00	1.08	2.06	1.18	2.43	
7	Solicita aprobación a supervisor administrativo	0.75	1.00	0.75	1.00	1.25	0.75	1.00	1.50	1.00	1.00	1.00	1.08	1.03	1.18	1.22	
8	Verifica cancelación en el sistema AS400 y realiza aprobación	6.00	5.50	6.00	3.50	4.00	5.00	3.50	5.00	3.00	3.50	4.70	1.08	4.84	1.18	5.71	
Totales											27.78	28.61	1.18	33.76			

No.	Actividades	Observaciones										Índice de eficacia	Tiempo normal	% Hoguera	Tiempo Estándar	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
		Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio					
1	Solicita a operador de AS400 reporte de abonos de consumos de parte de VISA	4.50	5.00	4.00	4.50	5.00	5.50	5.00	4.00	4.50	4.75	1.08	5.04	1.18	5.94	
2	Genera reporte de abonos de consumos de parte de VISA	35.00	30.00	27.00	25.00	28.00	31.00	34.00	32.00	30.00	35.00	28.60	1.08	30.32	1.18	35.77
0.5	Entrega reporte a auxiliar operativo (incargado de tarjetas de débito)	3.50	4.50	5.00	5.50	4.00	4.50	5.00	5.50	3.50	5.50	4.65	1.08	4.93	1.18	5.82
4	Verifican el sistema AS400 que los fondos de los consumos estén en reserva en las cuentas de clientes	10.00	13.00	12.50	12.00	11.50	10.20	10.70	10.50	11.00	12.00	119.70	1.08	136.88	1.18	148.72
5	Corre proceso de liberación de reservas y generación de tarifi automática y realiza reporte de solicitud de traslado de fondos para pago de VISA	35.00	22.00	27.00	24.00	33.00	29.00	30.00	34.00	37.00	25.00	29.60	1.08	31.28	1.18	37.02
6	Autoriza tarifi automática y firma reporte de trabajos de fondos	30.00	34.00	26.00	30.00	25.00	31.00	32.00	26.00	33.00	35.00	29.50	1.08	31.27	1.18	36.90
7	Realiza traslado de fondos por pago de VISA en agenda	51.00	58.00	65.00	67.00	63.00	59.00	54.00	60.00	66.00	69.00	60.20	1.08	63.81	1.18	75.30
Totales											277.00	290.62	1.18	346.47		

No.	Actividades	Observaciones										Índice de eficacia	Tiempo normal	% Hoguera	Tiempo Estándar	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
		Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio					
1	Finalizando cierre de fin de mes, el sistema AS400 ejecuta programa de bloqueo de tarjetas de débito por vencimiento de plástico	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	1.01	10.10	1.18	11.92
2	Primer día hábil del mes, genera reporte de tarjetas bloqueadas por vencimiento de plástico	10.00	9.50	11.00	9.40	10.30	10.40	10.10	9.80	9.70	9.00	9.92	1.01	10.02	1.18	11.82
3	Revisa reporte en sistema AS400	55.00	60.00	57.50	62.20	58.00	62.00	61.00	61.00	61.00	61.50	59.99	1.01	60.59	1.18	71.50
4	Notifica a operador de sistemas AS400 y a supervisor administrativo	5.00	5.80	5.60	5.78	5.36	5.00	4.98	4.97.5	5.02	4.93	5.28	1.01	5.33	1.18	6.29
Totales											85.19	86.04	1.18	101.53		

No.	Actividades	Observaciones										Índice de eficacia	Tiempo expresado en minutos			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Promedio	Tiempo normal	% Holgura Estándar	
1	Realiza apertura de certificadas a plazo fijo en sistema AS600	30.00	32.00	27.00	28.00	27.00	25.00	31.00	24.00	30.00	26.00	28.00	1.03	28.84	1.18	34.03
2	Verifica apertura de cuenta en el sistema AS400 y autoriza	12.00	10.00	9.00	11.00	13.00	7.00	9.00	9.00	10.00	7.00	9.70	1.03	9.99	1.18	11.79
3	Imprime certificado de depósito con datos del cliente, monto, plazo y tasa de interés	14.00	12.00	13.00	14.00	16.00	17.00	11.00	15.00	16.00	15.00	14.30	1.03	14.73	1.18	17.38
4	Solicita firmas autorizadas para certificado de depósito	7.00	12.00	11.00	10.00	9.00	8.00	9.00	10.00	10.00	11.00	9.90	1.03	10.20	1.18	12.03
5	Verifica datos grabados en certificado de depósito	19.00	18.00	17.00	15.00	23.00	24.00	20.00	24.00	18.00	20.00	19.80	1.03	20.39	1.18	24.06
6	Firma certificado de depósito	15.00	10.00	18.00	19.00	23.00	14.00	13.00	19.00	12.00	11.00	15.40	1.03	15.86	1.18	18.72
7	Firma certificado de depósito	15.00	15.00	16.00	19.00	13.00	11.00	13.00	16.00	15.00	17.00	15.00	1.03	15.45	1.18	18.23
8	Realiza partida contable para registrar el egreso certificado a plazo fijo en el sistema AS400	10.00	8.00	10.00	13.00	8.00	9.00	11.00	11.00	11.00	12.00	10.30	1.03	10.61	1.18	12.52
9	Entrega certificado a asesor financiero o asistente de negocio	10.00	11.00	7.00	9.00	11.00	10.00	9.00	10.00	10.00	8.00	9.40	1.03	9.68	1.18	11.42
	Totales											131.80		135.75		160.19

No.	Actividades	Observaciones										Índice de eficacia	Tiempo expresado en minutos			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Promedio	Tiempo normal	% Holgura Estándar	
1	Entrega solicitud de cheque de caja local firmada por el cliente con visa de firma y fondos	1.50	0.50	1.50	1.00	1.50	0.50	0.50	1.50	0.50	0.50	0.95	1.06	1.01	1.18	1.19
2	Recibe solicitud y verifica información	2.00	0.50	0.50	2.00	1.50	0.50	1.50	0.50	0.50	0.50	1.00	1.06	1.06	1.18	1.25
3	Realiza emisión de cheque de caja local y protege el mismo	1.50	2.00	1.00	1.50	1.50	3.00	2.50	2.00	2.00	2.00	1.85	1.06	1.96	1.18	2.31
4	Solicita verificación de datos consignados en cheque de caja local	1.50	1.50	1.00	1.00	1.50	0.50	1.50	1.50	1.00	0.50	1.15	1.06	1.22	1.18	1.44
5	Verifica datos grabados en cheque de caja local	0.50	1.00	0.50	0.50	1.50	1.50	2.00	0.50	1.00	0.50	0.86	1.06	1.01	1.18	1.19
6	Recibe cheque de caja local y solicita dos (2) firmas autorizadas para cheque de caja local	0.50	1.50	1.50	0.50	1.00	1.00	1.00	0.50	0.05	1.00	0.91	1.06	0.91	1.18	1.07
7	Verifica datos en cheque de caja local y firma el mismo	1.00	1.00	1.00	1.50	2.00	2.50	1.00	1.00	1.50	0.50	1.30	1.06	1.38	1.18	1.63
8	Verifica datos en cheque de caja local y firma el mismo	0.50	0.50	0.50	1.00	1.50	1.00	0.50	1.50	1.50	1.00	1.00	1.06	1.06	1.18	1.25
9	Introduce cheque de caja local en sobre y notifica a asesor de negocios	2.00	2.50	1.50	3.00	1.50	1.50	1.00	2.00	2.50	1.50	1.90	1.06	2.01	1.18	2.38
10	Recibe cheque de caja local y entrega a cliente	1.00	1.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.50	1.00	1.50	1.00	1.15	1.06	1.22	1.18	1.44
	Totales											12.11		12.83		15.14

No.	Actividades	Observaciones										Índice de eficacia	Tiempo expresado en minutos			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Promedio	Tiempo normal	% Holgura Estándar	
1	Entrega solicitud de giro internacional firmada por el cliente con visa de firma y fondos	0.50	1.50	1.00	0.50	1.50	1.00	0.50	1.50	0.50	0.50	0.90	1.06	0.95	1.18	1.13
2	Recibe solicitud y verifica información	0.50	0.50	1.50	1.00	1.50	0.50	1.50	1.50	0.50	1.00	1.00	1.06	1.06	1.18	1.25
3	Realiza emisión de giro internacional y protege el mismo	2.50	1.50	1.50	1.00	2.00	2.50	3.00	1.50	2.00	2.00	1.95	1.06	2.07	1.18	2.44
4	Solicita verificación de datos consignados en giro internacional	0.50	0.50	1.50	2.00	2.00	0.50	0.50	0.50	0.50	2.00	1.05	1.06	1.11	1.18	1.31
5	Verifica datos grabados en giro internacional	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.50	2.00	1.00	2.50	1.60	1.06	1.70	1.18	2.00
6	Recibe giro internacional y solicita dos (2) firmas autorizadas para giro internacional	0.50	0.50	1.50	0.50	1.00	1.50	1.00	0.50	1.00	1.00	0.90	1.06	0.95	1.18	1.13
7	Verifica datos en giro internacional y firma el mismo	1.00	1.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.50	1.00	1.50	1.00	1.15	1.06	1.22	1.18	1.44
8	Verifica datos en giro internacional y firma el mismo	0.50	0.50	0.50	1.00	1.50	1.00	1.00	1.50	1.50	1.00	1.00	1.06	1.06	1.18	1.25
9	Introduce giro internacional en sobre y notifica a asesor de negocios	2.00	2.50	1.50	3.00	1.50	1.50	1.00	2.00	2.50	1.50	1.90	1.06	2.01	1.18	2.38
10	Recibe giro internacional y entrega a cliente	1.00	1.00	1.00	1.50	2.00	2.50	1.00	1.00	1.50	0.50	1.30	1.06	1.38	1.18	1.63
	Totales											12.75		13.52		15.95

No.	Actividades	Observaciones										Promedio	Índice de eficacia	Tiempo normal	% Holgura	Tiempo Estándar
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
		10.00	12.00	15.00	18.00	19.00	13.00	11.00	12.00	14.00	13.00					
1.	Descarga información necesaria del visualizador de reportes, a la fecha solicitada	42.00	36.00	46.00	43.00	44.00	38.00	48.00	45.00	40.00	41.00	42.20	1.05	44.31	1.18	52.29
2.	Elabora reporte de consejo (ingreso de datos obtenidos)	8.00	7.00	12.00	8.00	9.00	6.00	5.00	5.00	5.00	14.00	8.20	1.05	8.61	1.18	10.16
3.	Realiza cuadro de reporte de consejo versus información contable AS400 a la fecha solicitada	4.50	5.00	7.00	5.00	5.50	7.50	6.00	4.00	4.50	4.50	5.45	1.05	5.72	1.18	6.75
4.	Solicita verificación del reporte de consejo, al jefe del área	7.00	10.00	8.00	9.00	13.00	9.00	8.00	9.00	7.00	11.00	9.10	1.05	9.56	1.18	11.27
5.	Verifica reporte de consejo y firma	3.00	6.50	4.00	5.50	4.00	5.00	3.50	6.50	5.00	5.00	4.90	1.05	5.15	1.18	6.07
6.	Firma reporte de consejo	5.00	5.80	5.63	5.78	5.36	5.00	4.98	4.97.5	5.02	4.96	5.28	1.05	5.54	1.18	6.54
7.	Realiza copia del reporte de consejo y entrega a Gerente de operaciones y departamento de controlaría															
	Totales										88.83			93.27		110.06

No.	Actividades	Observaciones										Promedio	Índice de eficacia	Tiempo normal	% Holgura	Tiempo Estándar
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
		13.00	30.00	18.00	17.00	34.00	13.00	12.00	10.00	17.00	36.00					
1.	Descarga estados de cuenta de bancos locales	4.50	4.00	4.30	5.00	3.30	3.50	4.00	4.00	5.30	5.50	4.40	1.05	4.62	1.18	5.45
2.	Solicita impresión de estados de cuenta de bancos correspondientes y solicita reporte de cheques de caja y giros internacionales en circulación	17.00	34.00	22.00	36.00	12.00	16.00	38.00	21.00	25.00	24.00	18.70	1.05	19.64	1.18	23.17
3.	Descarga estados de cuenta de bancos correspondientes	12.00	9.00	8.00	13.00	10.00	14.00	8.00	9.00	9.00	10.00	10.20	1.05	10.71	1.18	12.64
4.	Realiza reporte de cheques de caja y giros internacionales en circulación	3.50	3.00	6.00	7.00	5.90	5.00	4.00	4.50	4.00	3.50	4.60	1.05	4.83	1.18	5.70
5.	Trabaja estados de cuenta de bancos correspondientes a auxiliar operativo (Encargado de liquidez e informes)	4.00	4.50	5.50	4.00	3.50	6.00	5.50	5.50	4.00	3.00	4.75	1.05	4.99	1.18	5.89
6.	Realiza reporte a auxiliar operativo (Encargado de liquidez e informes)	25.00	27.00	18.00	15.00	35.00	19.00	24.00	21.00	24.00	23.00	19.70	1.05	20.69	1.18	24.41
7.	Recibe información solicitada e ingreso datos al reporte de liquidez	33.00	37.00	49.00	42.00	30.00	52.00	46.00	44.00	41.00	46.00	44.00	1.05	46.20	1.18	54.52
8.	Realiza cuadro de comprobación de liquidez y solicita verificación del jefe del área	9.00	6.00	8.00	6.50	11.00	10.00	12.00	9.00	7.50	12.00	9.10	1.05	9.56	1.18	11.27
9.	Verifica reporte de liquidez y comprobación y firma	5.00	4.30	4.00	4.00	3.30	5.00	5.30	4.50	4.00	5.50	4.80	1.05	5.04	1.18	5.95
10.	Firma reporte de liquidez y comprobación	5.50	6.00	6.00	4.00	3.30	5.00	5.00	3.50	3.00	3.00	4.70	1.05	4.94	1.18	5.82
11.	Realiza copia del reporte de liquidez y comprobación y entrega a Gerente de operaciones y departamento de controlaría															
	Totales										138.95			145.90		172.36

No.	Actividades	Observaciones										Promedio	Índice de eficacia	Tiempo normal	% Holgura	Tiempo Estándar
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
		5.00	4.00	5.00	6.50	5.00	4.50	5.00	5.50	6.00	4.50					
1.	Trabaja solicitud del cliente para reposición de certificado a plazo fijo, debidamente visado por firma	15.00	18.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	12.00	15.00	14.00	14.90	1.08	15.35	1.18	18.11
2.	Verifica datos de certificados a plazo fijo en sistema AS400	14.00	16.00	14.00	11.00	17.00	12.00	15.00	13.00	18.00	15.00	14.50	1.08	14.94	1.18	17.62
3.	Imprime certificado a plazo fijo de acuerdo a datos del cliente (monto, plazo y tasa de interés)	10.00	16.00	15.00	14.00	17.00	16.00	18.00	13.00	16.00	12.00	14.70	1.08	15.14	1.18	17.87
4.	Solicita firmas autorizadas para certificado de depósito	18.00	20.00	17.00	14.00	22.00	23.00	16.00	19.00	18.00	18.00	18.50	1.08	19.06	1.18	22.48
5.	Verifica datos grabados en certificado a plazo fijo	14.00	16.00	12.00	18.00	13.00	19.00	13.00	12.00	10.00	11.00	14.30	1.08	14.52	1.18	17.14
6.	Firma certificado a plazo fijo	15.00	20.00	13.00	17.00	13.00	16.00	18.00	17.00	14.00	12.00	15.30	1.08	15.97	1.18	18.86
7.	Firma certificado a plazo fijo	10.00	10.00	13.00	7.00	7.00	8.00	7.00	10.00	11.00	8.00	9.30	1.08	9.37	1.18	11.05
8.	Realiza partida contable para registrar el egreso de "X" cantidad de certificados a plazo fijo en el sistema AS400	10.00	8.00	8.00	7.00	12.00	13.00	8.00	10.00	7.00	11.00	9.40	1.08	9.68	1.18	11.42
9.	Notifica a asesor financiero o asistente de negocio															
	Totales										115.80			119.27		140.74

No.	Actividades	Observaciones										Índice de eficacia	Tiempo expresado en minutos				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Promedio	Tiempo normal	% Hólgara	Tiempo Estándar	
1	Entrega a auxiliar operativo (o cargador de tarjeta de débito) solicitud de reposición de tarjeta de débito, firmada y visada	5.00	4.50	3.00	3.30	4.00	4.00	4.50	5.50	6.00	5.00	4.50	1.01	4.25	1.18	5.36	
2	Recibe solicitud de reposición de tarjeta de débito y verifica visa de firma	3.00	4.50	5.00	4.30	6.00	3.30	6.50	3.00	3.50	4.30	4.40	1.01	4.44	1.18	5.24	
3	Genera número de tarjeta y personaliza en el sistema AS400	5.50	5.00	4.50	6.50	6.00	6.00	5.50	5.00	4.50	6.00	5.45	1.01	5.50	1.18	6.50	
4	Genera reporte preliminar de tarjeta a troquelar	9.20	9.40	9.10	9.99	9.00	9.00	10.00	11.00	9.50	11.40	11.00	9.96	1.01	10.06	1.18	11.87
5	Verifica reporte preliminar	9.50	9.70	9.00	9.80	11.20	10.60	10.10	11.00	9.20	8.80	9.87	1.01	9.97	1.18	11.76	
6	Solicita al área de sistemas transmisión del archivo de tarjeta a troquelar	3.00	6.00	3.00	4.30	5.00	6.50	5.50	4.50	3.00	6.00	4.70	1.01	4.75	1.18	5.80	
7	Transmite archivo de tarjeta de débito solicitada	34.00	13.00	14.50	12.00	16.00	13.00	14.50	15.50	17.00	18.00	14.75	1.01	14.90	1.18	17.58	
8	Recibe archivo de tarjeta de débito solicitada	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1.01	5.05	1.18	5.96	
9	Realiza troquelación de tarjeta de débito	300.00	360.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	1.01	303.60	1.18	405.05	
10	Envía tarjeta física al auxiliar operativo (Encargado de tarjetas de débito)	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	1.01	60.00	1.18	71.51	
11	Recibe tarjeta física y verifica la misma	20.00	22.00	17.00	15.00	19.00	21.00	19.00	18.00	21.00	20.00	19.20	1.01	19.29	1.18	22.88	
12	Solicita al operador de sistemas AS400 impresión de sobre personalizado que incluye el PIN de la tarjeta	10.00	8.00	9.00	7.00	11.00	12.00	10.00	10.00	8.00	9.00	9.40	1.01	9.46	1.18	11.20	
13	Impresión sobre personalizado y entrega al auxiliar de tarjetas de débito	17.00	20.00	18.00	15.00	24.00	19.00	23.00	25.00	20.00	17.00	19.80	1.01	20.00	1.18	23.60	
14	Recibe sobre personalizado e introduce tarjeta en el mismo	34.00	12.00	13.00	16.00	12.00	11.00	10.00	17.00	15.00	15.00	13.50	1.01	13.64	1.18	16.09	
15	Realiza partida contable para registrar el ingreso de tarjeta de débito en el sistema AS400	12.00	13.00	10.00	9.00	8.00	10.00	9.00	9.00	10.00	8.00	9.80	1.01	9.90	1.18	11.68	
16	Aprobación de tarjeta en el sistema AS400	12.30	13.00	12.50	14.00	16.50	13.50	14.00	17.00	16.00	16.50	14.55	1.01	14.70	1.18	17.34	
17	Impresión de tarjeta de débito física a la bóveda y notifica a asesor financiero o asistente de negocio	30.00	9.00	14.00	16.00	18.00	17.00	16.00	15.50	16.50	16.00	14.80	1.01	14.95	1.18	17.64	
	Totales											579.68		365.46		490.86	

(*) Estos tiempos fueron establecidos en base al tiempo promedio proporcionado por el área de troquelación AS400

No.	Actividades	Observaciones										Índice de eficacia	Tiempo expresado en minutos			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Promedio	Tiempo normal	% Hólgara	Tiempo Estándar
1	Recibe carta de solicitud de retiro de cliente	3.50	4.00	6.00	6.50	5.00	4.00	3.00	5.50	4.00	5.50	4.70	1.08	4.84	1.18	5.71
2	Solicita visa de firma y fondos al área de caja y entrega solicitud a auxiliar operativo encargado de plazos fijos	3.50	4.00	5.50	3.50	5.00	6.00	6.50	4.00	5.00	5.50	4.65	1.08	5.00	1.18	5.89
3	Recibe carta de solicitud de retiro	0.90	1.50	2.00	1.50	0.50	2.00	1.00	1.00	0.50	0.50	1.10	1.08	1.13	1.18	1.34
4	Verifica en el sistema AS400 que el certificado está en tiempo	4.75	5.25	5.50	5.00	5.00	5.00	4.50	4.75	4.50	5.00	4.95	1.08	5.07	1.18	5.99
5	Solicita visto bueno para realizar el cobro de la penalización	3.50	4.00	4.00	4.50	5.50	6.00	5.50	5.50	4.50	4.50	4.75	1.08	4.89	1.18	5.77
6	Realiza retiro de fondos en el sistema AS400 de acuerdo a instrucciones del cliente	1.50	1.50	1.50	1.00	2.50	2.00	2.00	1.50	1.00	2.50	1.70	1.08	1.75	1.18	2.07
7	Solicita aprobación a supervisor administrativo	0.90	1.00	1.00	1.50	0.50	0.50	0.90	1.00	1.50	1.00	0.90	1.08	0.93	1.18	1.09
8	Verifica retiro en el sistema AS400 y realiza aprobación	4.50	4.00	4.00	5.50	6.00	5.50	5.00	5.00	4.50	5.00	4.90	1.08	5.05	1.18	5.96
	Totales											27.88		28.66		33.82

No.	Actividades	Observaciones												Índice de eficacia	Tiempo normal	% Hoguera	Tiempo estándar
		Observaciones															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio					
1	Traslada solicitud del cliente para emisión de cheque, debidamente visado por firma	5:50	6:00	4:50	4:00	4:50	5:50	4:30	6:00	4:50	4:90	1:06	1:06	5:39	1:38	6:13	
2	Verifica datos de cuenta monetaria en sistema AS400	11:00	9:50	8:00	8:50	9:50	11:00	9:50	10:00	9:50	10:00	1:06	1:06	30:55	1:38	32:46	
3	Requiere "X" cantidad de cheques de cobro a solicitud del cliente, en el sistema AS400	18:00	21:00	22:00	19:30	20:00	20:50	18:30	17:30	19:00	20:00	1:06	1:06	26:78	1:38	34:52	
(*) 4	Recibe archivo digital de cheques solicitados	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	1:06	1:06	5:30	1:38	6:25	
(*) 5	Realiza impresión de cheques solicitados	46:00	46:00	49:00	49:00	46:00	46:00	49:00	46:00	46:00	46:00	1:06	1:06	477:00	1:38	562:36	
(*) 6	Envía cheques físicos a la entidad bancaria offshore	20:00	20:00	23:00	23:00	20:00	20:00	23:00	20:00	20:00	20:00	1:06	1:06	222:60	1:38	262:07	
7	Ejecuta proceso de batch automático en sistema AS400, para registrar el cobro de "X" cantidad de cheques	6:00	5:00	4:30	6:00	5:50	5:50	4:30	3:30	4:50	4:50	1:06	1:06	5:35	1:38	6:39	
8	Aprobado batch automático en sistema AS400	8:50	11:00	7:50	8:00	9:00	8:50	11:30	10:30	10:00	10:00	1:06	1:06	30:07	1:38	31:88	
9	Recibe cheques físicos y valida cantidad de cheques de cada una de ellas	33:00	28:00	25:00	29:00	31:00	30:00	26:00	34:00	27:00	29:20	1:06	1:06	30:95	1:38	36:52	
10	Realiza partida contable para registrar el ingreso de "X" cantidad de cheques en el sistema AS400	30:00	8:00	8:00	9:00	7:00	11:00	9:00	12:00	10:00	11:00	1:06	1:06	30:07	1:38	31:88	
11	Verifica partida contable en el sistema AS400	8:00	7:50	9:00	11:00	12:50	13:00	9:00	10:00	11:00	8:00	1:06	1:06	30:48	1:38	32:38	
12	Ingresar cheques al inventario físico y notifica a asesor financiero	15:00	13:00	34:00	36:00	18:00	11:00	37:00	19:00	13:00	14:80	1:06	1:06	15:68	1:38	38:51	
Totales												777:30		823:94	972:25		

(*) Estos tiempos fueron establecidos en base al tiempo promedio de recepción de las cheques en la entidad bancaria offshore

No.	Actividades	Observaciones												Índice de eficacia	Tiempo normal	% Hoguera	Tiempo estándar
		Observaciones															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Promedio					
1	Realiza apertura de cuenta monetaria	28:00	29:00	32:00	30:00	25:00	27:00	30:00	31:00	26:00	24:00	1:06	1:06	29:89	1:38	35:27	
2	Realiza listado de cuenta nueva apertura y traslado a auxiliar operativo (cargado de cheques)	8:00	9:00	7:00	10:00	11:00	12:00	12:00	9:00	8:00	10:00	1:06	1:06	10:18	1:38	12:01	
3	Recibe listado de cuenta monetaria apertura y ordena	5:50	4:00	3:30	5:00	4:30	3:30	6:00	5:50	4:50	5:00	4:70	1:06	1:06	4:98	1:38	5:88
4	Verifica apertura de cuenta monetaria en sistema AS400	9:00	8:50	7:00	7:30	9:00	10:50	12:00	13:00	11:00	8:00	9:35	1:06	1:06	10:12	1:38	11:95
5	Solicita una (1) chequea por cuenta monetaria nueva, en el sistema AS400 "esta no tiene costo"	4:50	5:00	5:30	6:00	4:50	4:00	4:00	5:00	5:50	6:00	5:00	1:06	1:06	5:30	1:38	6:25
6	Recibe archivo digital de chequea solicitada	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	5:00	1:06	1:06	5:30	1:38	6:25	
(*) 7	Realiza impresión de chequea solicitada	46:00	46:00	46:00	46:00	46:00	46:00	46:00	46:00	46:00	46:00	1:06	1:06	477:00	1:38	562:86	
(*) 8	Envía chequea física a la entidad bancaria offshore	20:00	20:00	20:00	20:00	20:00	20:00	21:00	21:00	21:00	21:00	1:06	1:06	222:60	1:38	262:67	
9	Recibe chequea física y valida cantidad de cheques	8:50	9:30	10:00	8:00	9:00	10:50	11:00	7:50	8:00	9:00	1:06	1:06	9:65	1:38	11:38	
10	Realiza partida contable para registrar el ingreso de chequea en el sistema AS400	10:00	9:00	8:30	8:00	9:30	10:30	11:00	10:50	10:00	10:00	1:06	1:06	10:28	1:38	12:13	
11	Verifica partida contable en el sistema AS400	11:00	10:30	8:00	10:00	9:00	8:00	7:30	12:00	13:00	11:00	1:06	1:06	10:60	1:38	12:51	
12	Ingresar chequea al inventario físico y notifica a asesor de negocio	9:00	7:00	8:00	7:00	9:00	9:00	11:00	11:00	12:00	9:00	1:06	1:06	9:54	1:38	11:26	
Totales												759:85		865:44	950:42		

(*) Estos tiempos fueron establecidos en base al tiempo promedio de recepción de las cheques en la entidad bancaria offshore

No.	Actividades	Observaciones										Índice de eficacia	Tiempo normal	Tiempo % Hoguera	Tiempo Esobar	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
1	Realiza apertura de cuenta monedaria	28.00	29.00	30.00	30.00	25.00	27.00	30.00	31.00	26.00	24.00	28.20	1.01	28.48	1.18	33.61
2	Realiza listado de cuenta nueva apertura diariamente y traslada a auxiliar operativo (Cargado de tarjeta de débito)	8.00	9.00	7.00	10.00	11.00	12.00	9.00	8.00	10.00	10.00	9.60	1.01	9.70	1.18	11.44
3	Recibe listado de cuenta monedaria apertura y ordena	5.25	4.00	4.90	5.10	4.75	5.25	5.30	4.65	4.70	4.85	4.99	1.01	5.03	1.18	5.94
4	Verifica apertura de cuenta monedaria en el sistema ASMO	10.00	8.50	8.00	9.50	9.50	7.50	7.00	6.50	8.00	8.50	8.30	1.01	8.38	1.18	9.80
5	Genera número de tarjeta y personaliza en el sistema ASMO	6.00	5.50	5.00	4.50	7.00	6.50	4.50	5.00	5.50	4.50	5.40	1.01	5.45	1.18	6.44
6	Genera reporte preliminar de tarjeta a troquelar	9.20	9.40	9.10	9.99	9.00	10.00	11.00	9.50	11.40	11.00	9.96	1.01	10.06	1.18	11.87
7	Verifica reporte preliminar	9.50	9.70	9.00	9.80	11.20	10.60	10.30	11.00	9.20	8.60	9.87	1.01	9.97	1.18	11.76
8	Solicita al área de sistemas Transmisión del archivo de tarjeta a troquelar	2.80	6.00	3.00	4.30	5.00	6.50	5.50	4.50	3.00	5.90	4.66	1.01	4.70	1.18	5.54
9	Transmite archivo de tarjeta de débito solicitada	14.00	13.00	14.50	12.00	16.00	13.00	14.50	15.50	17.00	18.00	14.75	1.01	14.90	1.18	17.58
10	Recibe archivo de tarjeta de débito solicitada	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1.01	5.05	1.18	5.96
11	Realiza troquelación de tarjeta de débito	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	1.01	363.60	1.18	429.05
12	Envía tarjeta física al auxiliar operativo (Cargado de tarjetas de débito)	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	1.01	60.60	1.18	71.51
13	Recibe tarjeta física y verifica la misma	20.00	22.00	20.00	17.00	15.00	19.00	21.00	25.00	16.00	14.00	18.70	1.01	18.89	1.18	22.29
14	Solicita al operador de sistemas ASMO Imposición de sobre personalizado que incluyen el PIN de la tarjeta	10.00	8.50	7.50	8.00	9.00	11.00	9.50	8.50	9.00	10.00	9.30	1.01	9.19	1.18	10.85
15	Imprime sobre personalizado y entrega al auxiliar de tarjetas de débito	25.00	20.00	22.00	23.00	18.00	17.00	28.00	26.00	30.00	20.00	22.90	1.01	23.13	1.18	27.29
16	Recibe sobre personalizado e introduce tarjeta en el mismo	14.00	13.00	10.00	12.00	16.00	18.00	15.00	14.00	11.00	14.00	13.70	1.01	13.84	1.18	16.33
17	Realiza partida contable para registrar el ingreso de tarjeta de débito en el sistema ASMO	9.00	11.00	10.00	9.50	10.50	10.00	9.00	9.00	10.00	10.50	9.85	1.01	9.95	1.18	11.74
18	Aprobada tarjeta en el sistema ASMO	12.50	13.00	12.50	14.00	16.50	13.50	14.00	17.00	16.00	16.50	14.55	1.01	14.70	1.18	17.34
19	Ingresar tarjeta de débito física a la bóveda y notifica asesor financiero o asistente de negocio	10.00	9.00	14.00	16.00	18.00	17.00	16.00	15.50	16.50	16.00	14.80	1.01	14.95	1.18	17.64
	Totales										624.31			620.56		744.06

(*) Estos tiempos fueron establecidos en base al tiempo promedio proporcionado por el área de Troquelación ASMO.

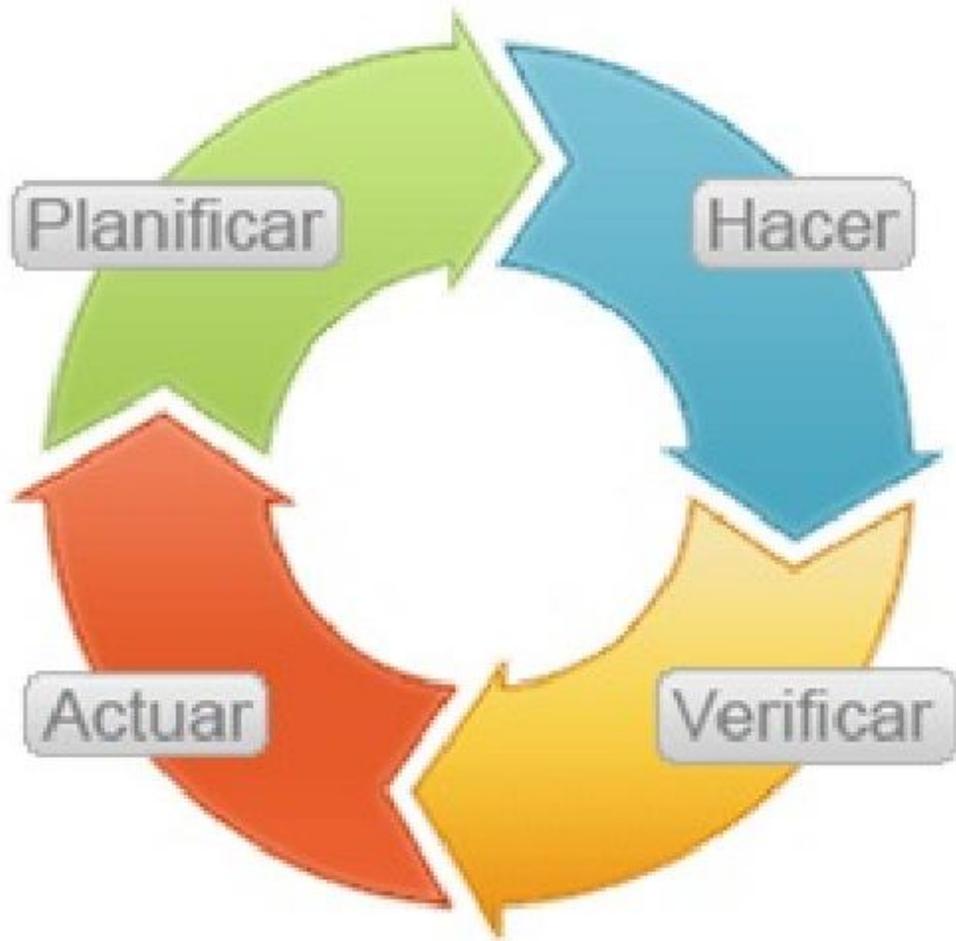
No.	Actividades	Observaciones										Tiempo expresado en minutos					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Índice de eficacia	Tiempo normal	% Holgura	Tiempo Estándar		
		Promedio															
1	Entrega solicitud firmada por el cliente con visa de firmas y fondos	2.50	1.50	2.00	2.00	3.00	2.50	2.00	1.50	1.00	1.50	1.95	1.09	2.13	1.18	2.51	
2	Recibe solicitud	2.00	3.00	1.50	1.00	1.00	1.50	2.00	1.50	2.00	2.50	1.80	1.09	1.96	1.18	2.32	
3	Opera solicitud en sistema AS400 "batch automatico"	3.00	4.50	3.50	4.00	3.00	4.50	3.00	3.50	4.00	4.00	3.70	1.09	4.08	1.18	4.76	
4	Ingre s datos de transferencia en plataforma web de banco correspondiente	4.50	3.50	4.00	4.00	3.50	4.50	3.00	3.50	4.50	4.00	3.90	1.09	4.26	1.18	5.02	
5	Aprobaba transferencia en plataforma web de banco correspondiente	6.00	5.50	4.50	5.00	5.00	5.00	4.50	4.50	5.00	4.50	5.00	1.09	5.46	1.18	6.43	
6	Genera confirmación de envío de transferencia y traslado a asesor financiero o asistente de negocio	5.00	6.50	6.00	5.50	5.50	4.50	5.00	4.50	5.00	5.00	5.25	1.09	5.72	1.18	6.75	
7	Recibe confirmación de envío de transferencia y notifica a cliente	8.00	9.00	7.50	11.00	10.50	9.50	7.50	8.50	10.00	10.00	9.15	1.09	9.97	1.18	11.77	
Totales												30.75			33.52		39.55

No.	Actividades	Observaciones										Tiempo expresado en minutos					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Índice de eficacia	Tiempo normal	% Holgura	Tiempo Estándar		
		Promedio															
1	Descarga e imprime mensajes de transferencias recibidas en plataforma web de banco correspondiente	15.00	17.00	21.00	24.00	16.00	20.00	19.00	16.00	20.00	15.00	18.30	1.09	19.95	1.18	23.54	
2	Realiza cuadro de mensajes impresos versus estado de cuenta del banco correspondiente	25.00	27.00	24.00	32.00	33.00	30.00	28.00	29.00	30.00	27.00	28.50	1.09	31.07	1.18	36.66	
3	Traslada mensajes impresos a auxiliar operativo (encargado de chequeras)	3.50	3.00	4.50	4.00	3.00	3.00	4.00	4.50	4.50	4.00	3.80	1.09	4.14	1.18	4.89	
4	Recibe mensajes impresos y entrega	5.00	4.50	4.00	5.50	3.50	4.00	4.50	4.00	4.50	5.00	4.45	1.09	4.85	1.18	5.72	
5	Realiza parte contable "batch" en el sistema AS400 de los mensajes recibidos	22.00	28.00	33.00	35.00	27.00	25.00	30.00	32.00	26.00	31.00	28.90	1.09	31.50	1.18	37.17	
6	Solicitud aprobación de batch	3.00	3.50	2.50	2.50	2.00	2.50	3.50	3.50	3.00	2.00	2.80	1.09	3.05	1.18	3.60	
7	Verifica y autoriza batch en sistema AS400	12.00	16.00	14.00	18.00	14.00	15.00	15.00	16.00	12.00	11.00	14.30	1.09	15.59	1.18	18.39	
Totales												101.05			110.14		129.97

No.	Actividades	Observaciones										Tiempo expresado en minutos					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Índice de eficacia	Tiempo normal	% Holgura	Tiempo Estándar		
		Promedio															
1	Evalúa requerimientos de liquidez	20.00	25.00	28.00	26.00	32.00	35.00	31.00	25.00	32.00	26.00	27.50	1.06	28.88	1.18	34.07	
2	Traslada instrucciones "monto, moneda, cuenta origen y cuenta destino" a auxiliar operativo (encargado de liquidar informes)	5.50	4.00	4.50	5.50	6.00	3.50	4.00	4.50	5.50	5.00	4.80	1.06	5.04	1.18	5.95	
3	Prepara carta de acuerdo instrucciones recibidas	4.50	3.50	4.50	4.00	4.00	4.00	3.00	3.50	4.00	4.00	4.05	1.06	4.25	1.18	5.02	
4	Solicita visto bueno del jefe de área	1.00	1.50	1.50	2.00	2.00	2.50	1.50	1.50	1.00	2.00	1.70	1.06	1.79	1.18	2.11	
5	Verifica carta y coloca visto bueno	1.00	1.50	2.00	1.50	1.90	2.00	2.50	2.00	1.50	2.50	1.80	1.06	1.89	1.18	2.23	
6	Solicita firmas a gerentes	4.00	4.50	3.50	5.00	5.00	6.00	4.50	5.00	5.50	5.00	4.85	1.06	5.09	1.18	6.01	
7	Firman carta de traslado de fondos	8.00	7.50	9.00	11.00	12.00	8.50	9.50	10.00	11.50	12.00	9.90	1.06	10.44	1.18	12.27	
8	Se dirige a la agencia para realizar traslados de fondos	9.50	9.00	8.50	11.00	12.00	10.50	9.00	8.00	9.00	9.00	9.75	1.06	10.24	1.18	12.08	
Totales												64.35			67.57		79.73

Definiciones	Formulas
<p>TP = Tiempo promedio</p> <p>IE = Índice de eficacia</p> <p>TN = Tiempo normal</p> <p>H = Holgura %</p> <p>TE= Tiempo estándar</p>	<p>$TN = (TP * IE)$</p> <p>$TE = (TN * H)$</p>

ANEXO 7



SISTEMA DE VALORACIÓN WESTINGHOUSE:

ANEXO 8

HABILIDAD		ESFUERZO			CONDICIONES			CONSISTENCIA			
+0.15	A1	Habilísimo	+0.13	A1	Excesivo	+0.06	A	Ideales	+0.04	A	Perfecta
+0.13	A2	Habilísimo	+0.12	A2	Excesivo	+0.04	B	Excelentes	+0.03	B	Excelente
+0.11	B1	Excelente	+0.10	B1	Excelente	+0.02	C	Buenas	+0.01	C	Buena
+0.08	B2	Excelente	+0.08	B2	Excelente	0.00	D	Medias	0.00	D	Media
+0.06	C1	Bueno	+0.05	C1	Bueno	-0.03	E	Regulares	-0.02	E	Regular
+0.03	C2	Bueno	+0.02	C2	Bueno	-0.07	F	Malas	-0.04	F	Mala
0.00	D	Medio	0.00	D	Medio						
-0.05	E1	Regular	-0.04	E1	Regular						
-0.10	E2	Regular	-0.08	E2	Regular						
-0.16	F1	Malo	-0.12	F1	Malo						
-0.22	F2	Malo	-0.17	F2	Malo						

SE HAN HABILITADO EQUIVALENTES ALGEBRAICOS PARA CADA UNO DE LOS GRADOS O NIVELES DE LOS FACTORES

CUANDO UNO DE LOS GRADOS O NIVELES DE LOS FACTORES

ANEXO 9

Tabla

Márgenes y tolerancias (Oficina Internacional del Trabajo)

A. Tolerancias constantes	%
1) Tolerancia personal.....	5
2) Tolerancia básica por fatiga.....	4
B. Tolerancias variables	
1) Tolerancia por estar de pie.....	2
2) Tolerancia por posición no normal	
a) Ligeramente molesta.....	0
b) Modesta (cuerpo encorvado).....	2
c) Muy molesta (acostado o estendido)	7
3) Empleo de fuerza o vigor musculas (para levantar, tirar de, empujar)	
Peso levantado (kilogramos y libras, respectivamente)	
2.5 : 5.....	0
5 : 10.....	1
7.5 : 15.....	2
10 : 20.....	3
12.5 : 25.....	4
15 : 30.....	5
17.5 : 35.....	7
20 : 40.....	9
22.5 : 45.....	11
25 : 50.....	13
30 : 60.....	17
35 : 70.....	22
4) Alumbrado deficiente	
a) Ligeramente inferior a lo recomendado.....	0
b) Muy inferior.....	2
c) Sumamente inadecuado.....	5
5) Condiciones atmosféricas (calor y humedad) variables.....	0 - 10
6) Atención estricta	
a) Trabajo moderadamente fino.....	0
b) Trabajo fino o de gran cuidado.....	2
c) Trabajo muy fino o muy exacto.....	5
7) Nivel de ruido	
a) Continuo.....	0
b) Intermitente - fuerte.....	2
c) Intermitente - muy fuerte.....	5
d) De alto volumen - fuerte.....	5
8) Esfuerzo mental	
a) Proceso moderadamente complicado.....	1
b) Proceso complicado o que requiere amplia atención.....	4
c) Muy complicado.....	8
9) Monotonía	
a) Escasa.....	0
b) Moderada.....	1
c) Excesiva.....	4
10) Tedio	
a) Algo tedioso.....	0
b) Tedioso.....	2
c) Muy tedioso.....	5