

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Unificación de formularios para el otorgamiento de créditos y la
apertura de cuentas nuevas en Points Bank Ltd.**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Luis Humberto Mendoza Ortiz

Guatemala, julio del 2015

**Unificación de formularios para el otorgamiento de créditos y la
apertura de cuentas nuevas en Points Bank Ltd.**
(Práctica Empresarial Dirigida – PED-)

Luis Humberto Mendoza Ortiz

Lic. Juan Carlos Valladares Catalán. **(Asesor)**
Licda. Ana Carolina Ramírez Méndez. **(Revisor)**

Guatemala, julio del 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Girón

Vice Decano

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida**

Lic. Edy Pozuelos

Examinador

Licda. Sofía Nineth Díaz Castañeda

Examinadora

Lic. Selvyn Hernández

Examinador

Lic. Juan Carlos Valladares Catalán

Asesor

Licda. Ana Carolina Ramírez Méndez

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.12-2015-ADMON

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 11 DE MAYO DEL 2015
SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Carlos Valladares, tutor y Licenciada Ana Carolina Ramírez Méndez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "UNIFICACIÓN DE FORMULARIOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS Y LA APERTURA DE CUENTAS NUEVAS EN POINTS BANK. LTD." Presentada por el (la) estudiante Luis Humberto Mendoza Ortiz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 2352, de fecha 24 de marzo de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.



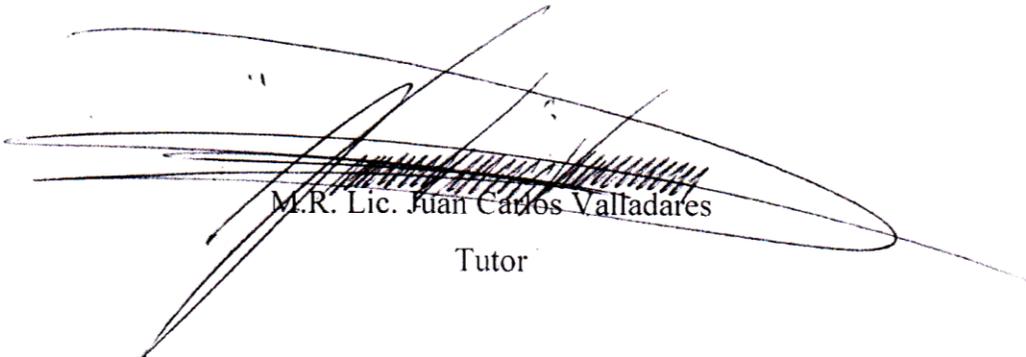
Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 6 de diciembre de 2014

SEÑORES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD PANAMERICANA – CAMPUS ÁLAMOS
GUATEMALA

Estimados Señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida – PED con el tema **“Unificación de formularios para el otorgamiento de créditos y apertura de cuentas nuevas en Points Bank Ltd”**, presentado por el estudiante Luis Humbreto Mendoza Ortiz, Carné No. 2014 01 518, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, por tal motivo se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 88 puntos para que continúe el proceso correspondiente.



M.R. Lic. Juan Carlos Valladares

Tutor

Guatemala, 28 de enero de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema **“Unificación de formularios para el otorgamiento de créditos y la apertura de cuentas nuevas en Points Bank Ltd.”** realizado por: **Luis Humberto Mendoza Ortiz** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas , he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Ana Carolina Ramírez Méndez

Colegiado 19.897



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0031.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Luis Humberto Mendoza Ortiz** con número de carné 201401518, aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinticuatro de marzo del año dos mil quince.

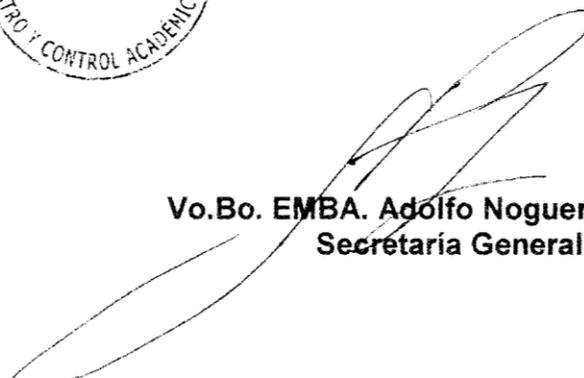
Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de junio del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Zoila de P
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios:

Por acompañarme siempre y jamás abandonarme, por estar siempre conmigo, y darme la perseverancia de alcanzar mis metas.

A mi familia:

Lo más bello que Dios me ha dado, gracias por estar junto a mí y compartir estos momentos de felicidad. Esto es para ustedes mis amores.

A mi padre José Luis Mendoza, a mi madre María Antonia Ortiz (Q.E.P.D) por sus sabios consejos, a mis queridos hermanos, Luis, Carmen, Rudy y Cesar (Q.E.P.D).

Por estar siempre a mi lado y brindarme siempre su apoyo incondicional.

A mis catedráticos:

Gracias de todo corazón por ser mis guías, y ayudarme a conseguir mi meta, gracias especiales: Lic. Juan Carlos Valladares, Licda. Rosa María Nochez, Lic. Samuel Aron Zabala y Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

A mis compañeros:

Muchas gracias por su amistad, su apoyo y especialmente a ese compañerismo que nos caracterizo, Licda. Mirna Lucrecia Montecinos, Licda. María Fernanda Chamorro, Licda. Lourdes Sosa Gutiérrez y Licda. Nancy Noemí Ruiz.

A la Universidad Panamericana:

Por permitirme ser un profesional para mi país.

Y para usted:

Especialmente con todo mi cariño.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes de la Organización	1
1.1.2 Estructura Legal	1
1.1.3 Infraestructura e Instalaciones	2
1.1.4 Estructura Organizacional	3
1.1.5 Aspectos de organización.	4
1.1.6 Información Financiera	7
1.1.7 Información Comercial	10
Capítulo 2	14
2.1 Marco Teorico	14
2.1.1 Proceso Adminsitartivo	14
2.1.2 Marketing interno y su aplicación	17
2.1.3 Procesos	20
Capítulo 3	27
3.1 Planteamiento del Problema	27
3.2 Justificación	27
3.2.1 Pregunta de Investigación	28
3.3 Objetivos	28
3.3.1 Objetivo General	28
3.3.2 Objetivos Específicos	29
3.4 Alcances y límites	29
3.4.1 Alcances	29
3.4.2 Límites	30
3.5 Tipo de investigación	30

3.6	Sujetos de la investigación	30
3.7	Instrumentos de investigación	31
3.8	Aportes	31
3.8.1	Como Organización	31
3.8.2	Para Universidad Panamericana	31
3.8.3	Para el país	31
3.8.4	Para el futuro profesional	32
Capítulo 4		33
4.1	Presentación de resultados	33
4.1.1	Objetivo	33
4.1.2	Justificación	33
4.1.3	Análisis de resultados	47
4.2	Propuesta	47
4.2.1	Objetivo de la Propuesta	47
4.2.2	Justificación	47
4.2.3	Desarrollo de la Propuesta	48
4.3	Análisis de Viabilidades	49
4.3.1	Propuesta de viabilidad Administrativa	49
4.3.2	Propuesta de viabilidad Financiera	51
4.3.3	Propuesta de viabilidad Mercadológica	53
Conclusiones		57
Referencias Bibliográficas		58
Anexos		59

Lista de Anexos

Anexo No. 1	Utilidad de Miles Dólares	60
Anexo No. 2	Cartera de Créditos en miles de dólares	61
Anexo No. 3	Flujograma de Otorgamiento de Créditos	62
Anexo No. 4	Flujograma por apertura de cuenta nueva	63
Anexo No. 5	Customer Individual	64
Anexo No. 6	Firmante uno	66
Anexo No. 7	Formulario Productos y Servicios	68
Anexo No. 8	Formulario IVE 01	69
Anexo No. 9	Cuestionario Encuesta uno	72
Anexo No. 10	Encuesta de actitud cambio	74
Anexo. No.11	Tablero de resultados	76
Anexo No. 12	Programa de capacitaciones	77
Anexo No. 13	Afiche de Información	78
Anexo No. 14	Afiche de información	79
Anexo No. 15	Formulario único de información	80

Lista de tablas

Tabla No. 1	Estructura Organizacional	03
Tabla No. 2	Resultado pregunta No. 1	34
Tabla No. 3	Resultado pregunta No. 2	35
Tabla No. 4	Respuesta pregunta No. 3	36
Tabla No. 5	Respuesta pregunta No. 4	37
Tabla No. 6	Respuesta pregunta No. 5	38
Tabla No. 2	Resultado pregunta No. 6	39

Tabla No. 3	Resultado pregunta No. 7	40
Tabla No. 4	Respuesta pregunta No. 8	41
Tabla No. 5	Respuesta pregunta No. 9	42
Tabla No. 6	Respuesta pregunta No. 10	43
Tabla No. 4	Respuesta pregunta No. 11	44
Tabla No. 5	Respuesta pregunta No. 12	45
Tabla No. 6	Respuesta pregunta No. 13	46

Lista de gráficos

Gráfico No. 1	Organigrama	06
Gráfico No. 2	Foda	07
Gráfico No. 3	Porcentaje pregunta No. 1	34
Gráfico No. 4	Porcentaje pregunta No. 2	35
Gráfico No. 5	Porcentaje pregunta No. 3	36
Gráfico No. 3	Porcentaje pregunta No. 4	37
Gráfico No. 4	Porcentaje pregunta No. 5	38
Gráfico No. 5	Porcentaje pregunta No. 6	39
Gráfico No. 3	Porcentaje pregunta No. 7	40
Gráfico No. 4	Porcentaje pregunta No. 8	41
Gráfico No. 5	Porcentaje pregunta No. 9	42
Gráfico No. 3	Porcentaje pregunta No. 10	43
Gráfico No. 4	Porcentaje pregunta No. 11	44
Gráfico No. 5	Porcentaje pregunta No. 12	45
Gráfico No. 3	Porcentaje pregunta No. 13	46

Lista de Cuadros

Cuadro No. 1	Balance General	08
Cuadro No. 2	Estado de Perdidas	09
Cuadro No. 3	Costo de implementación	52

Resumen

El sistema financiero desempeña un papel crucial en el desarrollo del país. En los últimos años, la globalización de la economía de mercados ha hecho que su estabilidad y seguridad sean prioridad número uno, por lo que es importante tener procesos adecuados y actualizados.

En el transcurso de este documento, se informará sobre cada una de las etapas realizadas, para la evaluación integral completa. La oportunidad brindada por *The Points Bank Ltd.*, para la realización del presente trabajo se considera como un aporte valioso para su desarrollo.

Capítulo 1. En él se presenta una descripción total de la empresa en la cual se desarrolló la Evaluación Integral, mostrando el rol de la empresa, la estructura que la conforma, el marco legal bajo el cual se rige y todos sus registros de ley, una descripción de su infraestructura y presentación de su organigrama, un análisis de su FODA, y una descripción general de todos y cada uno de los productos que la empresa ofrece.

Capítulo 2. Nos presenta una descripción general del problema que se ha detectado como el más importante, y sobre el cual se realizó la evaluación integral, conociendo como se justifica la inversión que se realizará para la solución de dicho problema. Dando a conocer los objetivos, tanto generales como específicos de dicha evaluación, conociendo hasta donde deseamos llegar con dicha evaluación y cuáles fueron las mayores barreras para su desarrollo.

Capítulo 3. Nos hace una descripción general de la metodología utilizada para la realización del estudio, la forma en que esta se desarrolló, y cada una de las herramientas utilizadas, quienes fueron los sujetos de investigación y la manera en que se desarrollaron las pruebas realizadas. Así mismo se analizaron los diferentes aportes que dicha evaluación aportará, a la organización, al país, a la universidad, y a los futuros profesionales.

Capítulo 4. Este capítulo nos presenta un análisis general de cada una de las preguntas de la encuesta, las cuales indicaron el camino para llegar a identificar el área y el problema a evaluar. Así mismo, se hace una descripción general de la propuesta que se presentó a la gerencia de la empresa, indicando cuáles serán sus beneficios y en los gastos que esta incurrirá, presentando un análisis general de viabilidad para la implementación de la misma.

Se ha considerado que tanto el área Financiera, Administrativa como el área Banca Comercial son un pilar importante dentro de la entidad. Fue por esta razón que se procedió a desarrollar el presente trabajo en dichas áreas. Se realizaron varias visitas a las oficinas centrales.

Para el desarrollo de la presente evaluación se utilizó la metodología investigación descriptiva, la cual consiste en la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la empresa, así como el análisis de cada uno de los procesos desarrollados por el departamento en la actualidad. Dicha investigación se desarrollo con base a sus características fundamentales.

Para el desarrollo total se realizaron cinco visitas al departamento de banca Comercial, en donde se determinó realizar la evaluación completa, En la fase indagatoria, se recopiló toda la información por medio de entrevistas al Sub-Gerente del departamento de Banca Comercial, y cuestionarios realizados a colaboradores conformadas por asesores y asistentes que son parte de dicho departamento. Se identificaron áreas críticas en las cuales se buscaron las causas más importantes que impiden el desarrollo de los procedimientos y por lo mismo el desarrollo de la empresa.

Habiéndose encontrado que el problema que más afecta a la entidad, es el proceso de llenado de los formularios que son utilizados para el otorgamiento de créditos y apertura de cuentas nuevas. *The Points Bank Ltd*, ha sufrido en los dos últimos años una alta tasa de rotación de personal, originando esto una inexperiencia en el llenado de dichos formularios ocasionando que los tiempos de dicho proceso se incrementen considerablemente y aumentando las posibilidades de errores, los cuales hacen que los procesos muchas veces queden estancados por varios días, tiempo en el cual se trata de conseguir la información correcta. Al finalizar esta evaluación se presentarán a la Gerencia General opciones que ayuden a resolver los problemas que en estos momentos están perjudicando a la empresa y de esa manera volver a ser la entidad bancaria número uno en Guatemala.

Introducción

En la actualidad todo el sistema financiero nacional ha creado o desarrollado un nivel de competencia, en donde nadie puede quedarse rezagado, ya que puede ser anulado por todos los demás bancos del sistema. Este trabajo ha sido desarrollado con la idea de mejorar y optimizar aquellos procesos que están perjudicando el desarrollo de las actividades diarias, en el departamento analizado.

Se ha podido conocer y analizar cada una de las opiniones de un grupo de colaboradores y tomando como base esa información, se han logrado determinar las causas que impiden el desarrollo de las actividades de trabajo, siendo de índole personal y otra por causa de procesos obsoletos que se han tornado ineficientes con el transcurso del tiempo.

Una de las finalidades de esta evaluación es poder presentar una alternativa, que sea factible de implementar, aplicar y que los resultados beneficien el crecimiento de la entidad bancaria.

La competitividad desarrollada entre las entidades bancarias se ha reflejado actualmente en la forma y capacidad que cada una de ellas tiene en la captación y colocación de recursos financieros, la cual es la función principal de la empresa, actividad de la cual obtiene utilidades, en este aspecto debe captar recursos al más bajo costo y colocarlos al más alto precio posible, para obtener la mejor rentabilidad.

Por la complejidad y tamaño de la organización a la cual se le ha realizado la evaluación, se decidió desarrollarla en el Departamento de Banca Comercial, la cual se encuentra dentro de la Gerencia de División Comercial, esta reporta directamente a la Gerencia. Este departamento brinda soporte al área de Negocios, respecto al análisis de los riesgos inherentes a todas las solicitudes de crédito empresarial que generan los Ejecutivos de Negocios, en donde luego del análisis del departamento de Riesgos se determina si es recomendable o no el otorgamiento del crédito. Así mismo se encarga de la captación de clientes nuevos para así incrementar su cartera.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la Organización.

The Points Bank Ltd. Nace el 6 de noviembre de 1991, como un banco domiciliado en las Islas Vírgenes, bajo la regulación y supervisión del Banco Central de las Islas Vírgenes. Desde sus inicios *The Points Bank Ltd.* se fijó los estándares más altos de servicio en Banca Privada Internacional a clientes de Centro América y del Caribe.

Creado por una de las Corporaciones financieras de esa época, en 1991 realizan una alianza estratégica y de capital con dos de las corporaciones financieras más grandes en esos momentos, teniendo oficinas de Representación en El Salvador y Costa Rica y Panamá.

En el 2001 son comprados los derechos de *The Points Bank Ltd.* con la aprobación de la junta monetaria, solicitando entonces la aprobación al Banco central de Las Islas Vírgenes.

El 9 de julio del 2003, se convierte en la primera entidad fuera de plaza autorizada en Guatemala ante la Superintendencia de Bancos como miembro de un Grupo Financiero. Veintitrés años después de su llegada a Guatemala se ha convertido en la entidad financiera de mayor éxito operando en Guatemala y a nivel centroamericano, brindando el mejor servicio a todos sus clientes quienes gozan de la mejor atención personalizada que un banco puede ofrecer.

1.1.2 Estructura Legal

Se ha tenido a la vista el registro de la escritura de Constitución de *The Points Bank Ltd.* en el que quedan registrados puntos importantes, como los son su fecha de constitución el lugar de registro de sus oficinas centrales y la forma en que esta ha sido constituida y bajo qué leyes financieras estará regida.

En Guatemala ha quedado registrada bajo los siguientes lineamientos:

Registro en Superintendencia Administración Tributaria Sat.

Nit. 8048575-8

Nombre o razón social: *The Points Bank Ltd.*

Fecha de Constitución: 04/01/2003

Actividad Económica: Intermediación Monetaria realizada por Bancos Comerciales y otros bancos.

Registro Mercantil de la Republica de Guatemala

Patente Empresa

Empresa Mercantil *The Points Bank Ltd.*

Inscrita bajo Número de registro: 255476

Folio: 4587 Libro: 3219 Expediente No. 79649-2001

Categoría: Única

Registro de Representante Legal

Registro Mercantil, Ministerio de Economía

Escritura 16 de fecha 20/07/2003

Autorizado notario: J. L. Q. N.

Registrado el presente Mandato

Registro No. 2478732 Folio 4015 Libro 432, de Mandatos

Mandatario C. E. C. B.

Mandate: The Points Bank Ltd.

Plazo definido 10 años.

Expediente No. 3387644-2004

1.1.3 Infraestructura e Instalaciones

- Cuenta con instalaciones conformadas por un grupo de salas diseñadas de una forma elegante para garantizar al cliente una estadía agradable en el desarrollo de sus transacciones financieras, cuenta además con un nivel privado de parqueo, así como un elevador exclusivo para nuestros clientes quienes se catalogan en el mercado nacional como clientes VIP.
- Las oficinas cuentan con una ubicación favorable para todos los clientes, quienes podrán llegar por dos vías de rápido acceso, además se cuenta con un Helipuerto exclusivo.

- Las áreas de trabajo garantizan a los colaboradores todas aquellas comodidades y facilidades para el desarrollo de su trabajo, garantizando de esta manera la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Actualmente *The Points Bank Ltd.* cuenta en Guatemala con varios Centros de Servicio ubicando las oficinas centrales en, Edificio Cusco Km. 59.9 carretera San Salvador, y *The Points Bank Ltd.* En avenida Reforma.

The Points Bank Ltd. Entidad bancaria, pretende convertirse en la primera opción para los centroamericanos en operaciones financieras.

1.1.4 Estructura Organizacional

Su estructura organizacional está compuesta por los siguientes departamentos:

Tabla No 1

Departamento	Puesto Jerárquico	No. De Colaboradores
Gerencia	Gerente General	1
Jurídico	Asesor Jurídico	1
Secretarías	Secretarías de gerencia	4
Contabilidad	Jefe Financiero	1
	Contadores	5
Operaciones	Gerente Operaciones	1
	Jefes de Área	5
	Auxiliares Operativos	35
Banca Comercial	Sub-Gerente	1
	Asesores Financieros	10
	Asistentes de Negocios	9
Cumplimiento	Jefe de Área	1

	Asistentes	4
Inversiones	Jefe de Área	1
Contraloría	Contralor	1

Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

1.1.5 Aspectos de organización.

Misión

Ofrecer seguridad, rentabilidad y confiabilidad con servicios personalizados.

La Visión

Ser la opción financiera número uno para los centroamericanos.

Valores

The Points Bank Ltd. cree y confía en los guatemaltecos en sus creencias y sus valores y se apega y se desarrolla con los siguientes valores:

Confidencialidad

Valor que garantiza y previene la no divulgación de información a personas o sistemas no autorizados. Garantizando así la información de cada uno de nuestros clientes.

Seguridad

Garantizada por un grupo de medidas preventivas y reactivas de la corporación y de todo su sistema tecnológico, las cuales permiten resguardar y proteger la información de nuestros clientes creando así la integridad de nuestro servicio.

Rentabilidad

Es la garantía que nuestra clientela seleccionada tendrá sobre el rendimiento obtenido por cada una de sus inversiones en la corporación.

Programas

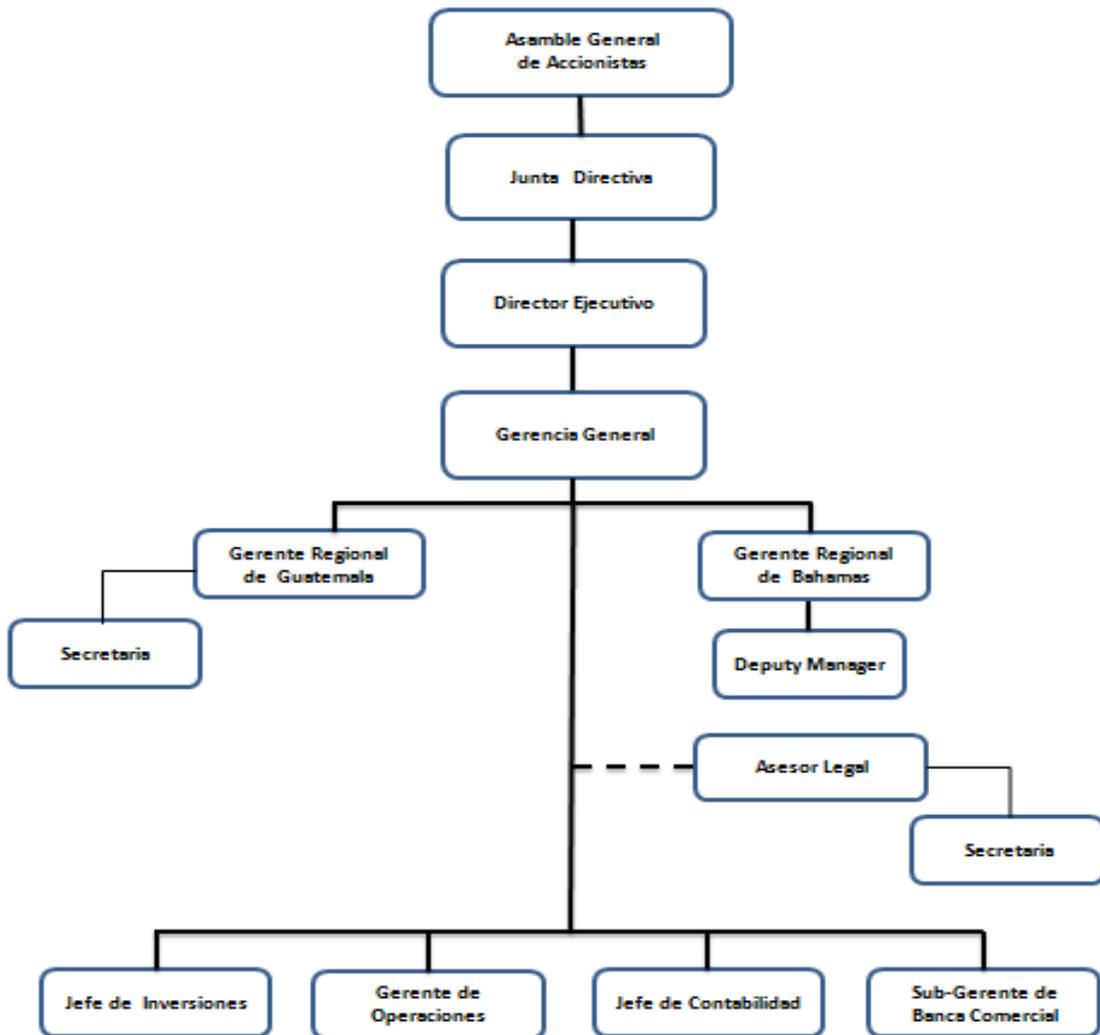
The Points Bank Ltd. sabiendo que la prioridad número uno son sus clientes ha implementado su programa MCIs. (Metas Crucialmente Importantes) programa que consiste en el manejo adecuado de las metas corporativas, todas enfocadas en mejorar la atención del cliente externo, esto ha colocado a la corporación en el banco número uno a nivel nacional y centroamericano. Además cuenta con programas como TRASCENDIENDO, programa que destaca a personas que han sobresalido dentro de la Corporación a través de los años, colocándolos como ejemplo para todos los colaboradores.

Cuenta además con una estructura organizacional vertical en la cual se marcan los mandos gerenciales los mandos medios y la línea de colaboradores.

Cada puesto de trabajo está ocupado por un colaborador quien es buscado en el mercado laboral según perfil del puesto, existen dentro de la empresa un grupo de perfiles ya asignados para cada área.

Gráfico No. 1

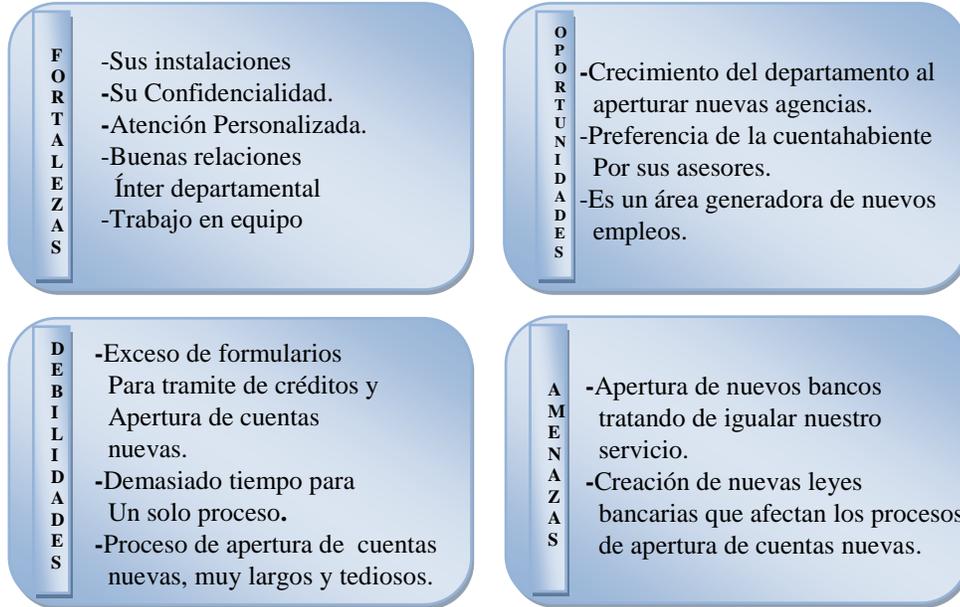
Organigrama The Points Bank Ltd.



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Gráfico No. 2

Foda



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

1.1.6 Información Financiera

The Points Bank Ltd. Siendo una entidad *offshore* (empresas con sede en un determinado país, y se traslada o construye fábricas o centros de producción en otro país), cuenta con un departamento de contabilidad, en el cual son diseñados y estudiados todos sus gastos e inversiones. Cuenta con un presupuesto que es diseñado y creado en reunión de gerentes, siendo el gerente financiero el encargado de ejecutarlo además de diseñar los estados financieros del banco y el cual es creado y presentado cada tres meses a la gerencia general.

Cuadro No. 1

The Points Bank Ltd
BALANCE GENERAL AL 31 DE MAYO DE 2014
 (Expresado en US Dólares)

DESCRIPCION DE LA CUENTA	CIFRAS	
	PARCIALES	NETAS
A C T I V O		
CAJA		5,730.00
BANCOS		89,474,049.15
INTERESES POR COBRAR DISPONIBILIDADES		2,589.04
INVERSIONES EN VALORES PARA SU VENCIMIENTO		304,890,000.00
PRIMA Y DESCUENTOS SOBRE INVERSIONES (NETO)		11,627,988.60
OPERACIONES DE REPORTO		249,353,000.00
INTERESES CORRIDOS INVERSIONES		290,407.30
INTERESES ACUMULADOS POR COBRAR INVERSIONES		6,443,889.66
DIFERENCIA DE PRECIO EN OPERACIONES DE REPORTO		3,604,647.76
PRESTAMOS	344,131,408.51	
RESERVA DE INVERSIONES Y PRESTAMOS	<u>-6,182,832.72</u>	337,948,575.79
INTERESES POR COBRAR PRESTAMOS		855,322.02
SOBREGIROS TEMPORALES		657.49
DEPOSITOS EN GARANTIA		15,736.15
CUENTAS POR LIQUIDAR		973.43
ACTIVOS EXTRAORDINARIOS		364,834.30
INVERSIONES PERMANENTES (ACCIONES)		25,000.00
ACTIVOS FIJOS	25,030,443.57	
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	<u>-2,433,754.14</u>	22,596,689.43
GASTOS POR AMORTIZAR	318,767.51	
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	<u>-68,211.48</u>	250,556.03
ACTIVOS INTANGIBLES	94,356.52	
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	<u>-21,806.72</u>	72,549.80
GASTOS ANTICIPADOS		159,515.80
TOTAL ACTIVO		<u>1,027,982,711.75</u>
P A S I V O		
DEPOSITOS MONETARIOS		128,670,934.38
DEPOSITOS DE AHORRO		19,304,870.91
DEPOSITOS A PLAZO		776,196,973.63
DEPOSITOS A LA ORDEN		20,521,168.73
DEPOSITOS CON RESTRICCIONES		543,202.56
INTERESES POR PAGAR SOBRE DEPOSITOS		4,218,457.89
TOTAL DEPOSITOS		<u>949,455,608.10</u>
CUENTAS POR PAGAR		432,106.65
CHEQUES DE CAJA		920,279.41
INGRESOS POR APLICAR		589,529.97
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		458,219.10
PROVISION INDEMNIZACION, AGUINALDO, BONO 14		120,867.36
INTERESES PERCIBIDOS NO DEVENGADOS		81,573.00
TOTAL OTRAS CUENTAS DE PASIVO		<u>2,602,575.49</u>
TOTAL PASIVO		<u>952,058,183.59</u>
C A P I T A L		
CAPITAL PAGADO		38,000,000.00
RESERVAS DE CAPITAL		15,000,000.00
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES		19,776,789.81
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		3,147,738.35
TOTAL CAPITAL		<u>75,924,528.16</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>1,027,982,711.75</u>

Fuente: The Points Bank, noviembre 2014.

Cuadro No. 2

The Points Bank Ltd.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MAYO DE 2014

DESCRIPCION DE LA CUENTA	CIFRAS
PRODUCTOS	
INTERESES SOBRE DISPONIBILIDADES	786,245.60
INTERESES SOBRE INVERSIONES	4,971,389.79
INTERESES SOBRE CARTERA DE CREDITOS	5,051,208.95
DIFERENCIA DE PRECIO EN OPERACIONES DE REPORTO	3,056,527.43
COMISIONES POR TRANSFERENCIAS	83,414.41
COMISIONES / OTRAS	57,919.89
ARRENDAMIENTOS	64,193.21
GANANCIA CAMBIARIA	31,389.84
TOTAL DE PRODUCTOS	14,102,289.12
GASTOS	
INTERESES SOBRE DEPOSITOS	8,290,552.92
GASTO POR AMORTIZACION DE PRIMA	285,092.66
PRODUCTOS NO COBRADOS	17,795.84
SUELDOS ORDINARIOS	260,828.59
AGUINALDOS	26,573.53
INDEMNIZACIONES	25,343.62
BONIFICACIONES	21,258.84
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	423.36
TRANSPORTE Y VIATICOS	24,766.23
VACACIONES	7,518.08
OTRAS PRESTACIONES LABORALES	58,003.15
IMPUESTOS	24,314.77
ARBITRIOS	19,500.00
CUOTAS	63,300.00
AUDITORIA EXTERNA	17,000.01
ASESORIA LEGAL	40,294.80
ASISTENCIA TECNICA	530,856.07
ARRENDAMIENTOS / INMUEBLES	71,091.98
ARRENDAMIENTOS / MUEBLES	5,963.72
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES	18,831.09
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO DE MUEBLES	54,290.71
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	3,099.34
SEGUROS	52,887.23
DEPRECIACIONES	288,799.73
AMORTIZACIONES	6,827.97
PAPELERIA, UTILES Y SUMINISTROS	4,905.17
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	14,383.74
PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS	49,396.40
MANTENIMIENTO Y OTROS SERVICIOS	54,618.94
CUOTAS ASOCIACIONES DIVERSAS	52,500.00
DONACIONES	367.14
PASAJES , FLETES Y ACARREOS	6,484.14
ENERGIA ELECTRICA	12,499.29
AGUA	79.85
SUSCRIPCIONES	1,025.26
COMUNICACIONES	23,303.43
GENERALES	78,587.50
TOTAL DE GASTOS	10,513,365.10
GANANCIA NETA DE OPERACIONES	3,588,924.02
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS	
OTROS PRODUCTOS	
PRODUCTOS EXTRAORDINARIOS OTROS	136,303.56
PRODUCTOS EJERCICIOS ANTERIORES	25.95
SUB-TOTAL	136,329.51
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	3,725,253.53
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	577,515.18
UTILIDAD DESPUES DEL IMPUESTO	3,147,738.35

Fuente: The Points Bank, noviembre 2014.

1.1.7 Información Comercial

Siendo *The Points Bank Ltd.*, una de las *offshore* más importantes del país y conociendo las exigencias de su clientela clasificada con VIP en el país, ha desarrollado varios tipos de servicios y productos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

Productos y servicios

Prime Account

Prime Account es una cuenta a la vista en US dólares, la cual permite disponer de los fondos mediante el giro de cheques o tarjeta de débito. Esta cuenta puede manejarse de manera individual o empresarial y es pagadera en Guatemala a través de Bancos del sistema.

Beneficios:

- Tarjeta de Débito sin Costo
- Línea de crédito pre-autorizada en su chequera con garantía de un certificado a plazo fijo
- Cuatro productos enlazados: chequera, certificado a plazo, línea de crédito y tarjeta de débito
- Primera chequera sin costo
- Tarjeta de Débito sin costo (únicamente para cuenta Individual)
- Manejo de cuentas en línea o *Banking*

Características:

- Transferencias a USA y el Resto del Mundo
- Emisión de Giros y cheque en USD local
- Traslados entre cuentas

Políticas:

- Monto mínimo para apertura USD 10,000.00
- Debe mantener saldo promedio mensual mínimo de USD 10,000.00
- Aplica para cliente individual o jurídico
- Uso Local (chequera) uso internacional (giros y transferencias electrónicas)

Investment Account

Es una cuenta de ahorros sin libreta, dirigida a personas individuales o jurídicas que desean ahorrar con disponibilidad inmediata sobre sus fondos.

Esta cuenta puede manejarse de manera individual o empresarial y es pagadera en Guatemala a través de bancos del sistema.

Beneficios:

- Tarjeta de Débito sin costo (únicamente para cliente individual)
- Una Transferencia al mes con un costo menor sin importar el destino
- Seis Retiros al mes sin costo (emisión de giros y cheques de caja en USD)

Características:

Manejo de cuentas por medio de cuentas en línea

- Rendimientos competitivos sobre los fondos depositados.
- Intereses calculados sobre saldos disponibles diarios.
- Traslados entre cuentas

Políticas:

- Monto mínimo para apertura USD 10,000.00
- Debe mantener saldo promedio mensual mínimo de USD 10,000.00
- Aplica para cliente individual o jurídico
- Uso local (emisión de cheque de caja) uso Internacional (giros y transferencias electrónicas)

Investment Card

Es una cuenta de ahorros sin libreta, dirigida a personas individuales o jurídicas que desean ahorrar con disponibilidad inmediata sobre sus fondos.

Esta cuenta puede manejarse de manera individual o empresarial. y es pagadera en Guatemala a través de todos los bancos.

Beneficios:

- 4 retiros al mes sin costo (emisión de giros y cheques de caja en USD)

Características:

- Manejo de cuentas en línea o *Banking*

- Rendimientos competitivos sobre los fondos depositados.
- Intereses calculados sobre saldos disponibles diarios.
- Transferencias a USA y el resto del mundo
- 4 retiros al mes sin costo (emisión de giros y cheques de caja en USD)
- Traslados entre cuentas
- Servicio personalizado y profesional de un ejecutivo de cuenta

Políticas:

- Monto mínimo para apertura USD 10,000.00
- Debe mantener saldo promedio mensual mínimo de USD 10,000.00
- Aplica para cliente individual o jurídico
- Uso local (emisión de cheque de caja) uso internacional (giros y transferencias electrónicas)

Time Deposit Program

Las cuentas de depósito a plazo fijo están dirigidas a personas individuales o jurídicas que deseen invertir sus fondos a un plazo determinado de tiempo, recibiendo excelentes rendimientos de forma anual.

Beneficios:

- Intereses pagaderos al vencimiento del plazo de la inversión a una cuenta.
- Permite incrementos en la Inversión (previa autorización)
- Rendimientos competitivos sobre los fondos depositados
- Consulta de cuentas en línea (Cliente Individual)
- Línea de crédito inmediata con garantía del certificado a plazo fijo (*Back to Back*)
- Servicio personalizado y profesional de un ejecutivo de cuenta

Características:

- Plazos disponibles: 90, 180, 365 y 730 días.
- Monto mínimo de apertura USD 10,000.00

Time Deposit Plus

Las cuentas de depósito a plazo fijo están dirigidas a personas individuales o jurídicas que deseen invertir sus fondos a un plazo determinado de tiempo, recibiendo excelentes rendimientos de forma mensual.

Beneficios:

- Intereses pagaderos mensualmente a una cuenta o capitalizable
- Permite incrementos en la Inversión (previa autorización)
- Rendimientos competitivos sobre los fondos depositados
- Manejo de cuentas en línea o *Banking*
- Línea de crédito inmediata con garantía del certificado a plazo fijo (*Back to Back*)-
- Servicio personalizado y profesional de un ejecutivo de cuenta

Características:

- Plazos disponibles: 180, 365 y 730 días.
- Monto mínimo de apertura USD 10,000.00.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Proceso Administrativo

Administración

“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. La administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos.

Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales.

La eficacia se suele describir como "hacer las cosas correctas"; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros”. (Robbins, S. P., Coulter, M., Staines, M. O., & Hernandez, J. O. J., 2005; 6-7)

Planeación

“Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón

integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Actividades importantes de la planeación

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hallan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Actividades importantes de la organización

- Subdividir el trabajo en unidades operativas

- Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón..
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades importantes del control

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuáles son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control". (Aguilar, R., 2011.)

2.1.2 Marketing Interno y su aplicación

“A medida que más empresas aprecian la importancia de los empleados en la implementación del marketing, pierden su preferencia por los enfoques tradicionales. Varios factores han ocasionado el cambio de fuerzas: pérdida de terreno de las empresas estadounidenses frente a los competidores extranjeros; altas tasas de rotación de empleados y sus costos asociados, y problemas continuos en la implementación de la estrategia de marketing. Estas situaciones han llevado a muchas empresas a adoptar un enfoque de marketing interno frente a la implementación del marketing.

La práctica del marketing interno proviene de las industrias de servicios, donde primero fue utilizado como medio para que todos los empleados fueran conscientes de la necesidad de proporcionar satisfacción a los clientes. El marketing interno se refiere al uso de un enfoque tipo marketing para motivar, coordinar e integrar a los empleados en la implementación de la estrategia de marketing de la empresa. Sus metas consisten en:

- 1) ayudar a todos los empleados a entender y aceptar sus roles para implementar la estrategia de marketing;
- 2) generar empleados motivados y orientados al cliente.
- 3) entregar satisfacción a los clientes externos. Observe que el marketing interno reconoce en forma explícita que la satisfacción de los clientes externos depende de las acciones de los clientes internos de la empresa: sus empleados.

El enfoque del marketing interno

En este enfoque cada empleado tiene dos clientes: internos y externos. Este mismo patrón de clientes internos y externos tiene lugar en todos los niveles de la empresa. Incluso el ceo es responsable de atender las necesidades de ambos tipos de clientes. Así, a diferencia de los enfoques tradicionales donde la responsabilidad de la implementación se basa en el área de atención al cliente, el marketing interno coloca esta responsabilidad en todos los empleados sin importar su nivel dentro de la empresa. Al final, una implementación de marketing exitosa es resultado de una acumulación de acciones individuales donde todos los empleados tienen la responsabilidad de ejecutarla.

El proceso del marketing interno

Es directo y se basa en muchos de los mismos principios usados en el marketing externo tradicional.

Es decir, ni la estrategia de marketing ni su implementación se pueden diseñar sin considerar el programa de marketing interno. El producto, el precio, la distribución y los elementos de

promoción del programa de marketing interno son similares a los elementos del programa de marketing externo. Los productos internos aluden por lo general a las estrategias de marketing que se deben “vender” en forma doméstica.

De manera más específica se refieren a cualquier tarea, comportamiento, actitudes o valores de los empleados necesarios para la implementación de la estrategia de marketing.²⁶ Esta implementación, en particular si se trata de una estrategia nueva, requiere cambios en los empleados. Quizá tengan que trabajar en forma más ardua, cambiar asignaciones de trabajo o incluso modificar sus actitudes y ampliar sus capacidades. El mayor esfuerzo y los cambios que éstos deben mostrar al implementar la estrategia son equivalentes a los precios internos. Los empleados *pagan* estos precios a través de lo que deben hacer, cambiar o ceder al implementar la estrategia de marketing.

La distribución se refiere a la comunicación interna de la estrategia de marketing; son ejemplos de la misma, planear sesiones, talleres, reportes formales y conversaciones personales. La distribución interna también incluye la educación de los empleados, la capacitación y los programas de socialización diseñados para ayudar en la transición a una nueva estrategia de marketing. Finalmente, la promoción interna comprende toda la comunicación dirigida a informar y persuadir al personal acerca de los méritos de la estrategia de marketing. Puede tomar la forma de discursos, presentaciones de video, cintas de audio o boletines de noticias internos de la empresa. Dada la creciente diversidad de los empleados de hoy, es poco probable que un solo medio se comunique exitosamente con todos. Las empresas deben percatarse de que transmitir información importante a los empleados una vez en un solo formato no es una buena comunicación. Hasta que éstos “captan la estrategia”, la comunicación no se ha producido.

Usar de manera exitosa un enfoque de marketing interno requiere la integración de muchos factores ya analizados en este capítulo.

Primero

El reclutamiento, selección y capacitación de los empleados se debe considerar como un elemento conjunto importante de la implementación de marketing, con la injerencia de marketing como algo necesario en estas actividades de recursos humanos y de personal²⁷ Esto asegura que los empleados sean alineados con las tareas que desempeñarán.

Segundo

Los altos directivos deben estar comprometidos por completo con la estrategia y el plan de marketing general. Es ingenuo esperar que los empleados estén comprometidos cuando los altos directivos no lo están. Dicho en forma simple, ni la estrategia mejor planeada en el mundo puede tener éxito si los empleados responsables de su implementación no creen o no se han comprometido con ella.

Tercero

Los programas de compensación de empleados deben vincularse con la implementación de la estrategia de marketing. Esto significa que se debe recompensar a los trabajadores sobre la base de conductas consistentes con la estrategia de marketing. Cuarto, la empresa debe caracterizarse por propiciar una comunicación abierta entre todo su personal, sin importar su nivel o jerarquía. Con una comunicación abierta e interactiva, los empleados llegan a entender el apoyo y el compromiso de los altos directivos y la forma en que su trabajo concuerda con el proceso de implementación del marketing general.

Por último, la estructura de la empresa, las políticas y los procesos deben concordar con la estrategia de marketing para asegurar que ésta se pueda implementar en primer lugar. En ocasiones la estructura y las políticas de la organización restringen la capacidad de los restricciones implica facultar a los empleados para que afinen creativamente la estrategia o su implementación, el *empowerment* debe usarse sólo si la cultura de la empresa lo puede respaldar. Sin embargo, si ésta lo usa en forma correcta como parte del enfoque comprometidos, así como una mejor satisfacción del cliente y del desempeño del marketing”. (O. C. Ferrell, Michael D. Hartline., 2012. 338-340)

2.1.3 Proceso

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (De Velasco, 2010:49)

Factores de un Proceso

“Personas. Un responsable y los miembros del equipo de procesos, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la porción el proceso de Gestión de Personal.

Recursos físicos. Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura Métodos planificación del proceso. Método de trabajo, procedimiento, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y ocasionalmente el cómo” (De Velasco, 2009:56)

El trabajo visto como un proceso. El modelo cliente-proveedor interno.

En cada puesto de trabajo se desarrolla casi siempre una serie de actividades que constituyen un proceso. Se trata de asignar a la persona que lo ocupa una responsabilidad amplia sobre el proceso que tiene lugar dentro de su ámbito de acción.

Cuando el trabajo es visto como proceso y dado que todo proceso entrega un producto con valor intrínseco, al usuario de ese producto le llamaremos Cliente interno.

Pensemos en el número de tareas y actividades que se desarrollan en cualquier función administrativa, especialmente si va acompañada de interacción con el cliente. El empleado que tiene conciencia de trabajar aislado (solo cumple la tarea asignada) dispone de dos bandejas sobre su mesa para depositar la entrada y la salida de documentos; cuando recibe alguno incorrecto lo devuelve a su destinatario o lo pone en conocimiento de su supervisor, con frecuencia su cliente, y a quien intenta satisfacer, es a su superior jerárquico. Sin embargo, las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido (orientadas al producto y comprometidas sin su calidad) aceptan obligaciones mutuas y responsabilidades compartidas para trabajar más eficazmente y conseguir un bien común”. (De Velasco, 2009:57,58).

Para cualquier empresa en el mercado es importante contar con colaboradores que no vean el trabajo como un compromiso más del día, y que estén abiertos a nuevos retos, no es sano que un colaborador se convierta en un trabajador aislado del resto de sus compañeros, porque solamente realizará su trabajo y nunca verá las necesidades del departamento y de sus compañeros. La empresa que quiere estar en el mercado debe brindar todas las facilidades para el desarrollo de cada una de las actividades diarias, contar con las instalaciones adecuadas así como el equipo necesario, además debe apoyarse con programas que ayuden a desarrollarlas, de esta manera se aprovechara mejor el potencial de cada colaborador.

Metodologías de mejoramiento de procesos con un enfoque en el rediseño.

“La mejora de procesos centrada en el rediseño es el enfoque que permite dar respuesta a los cambios que ocurren en el ámbito empresarial, de tal manera que, a través de la revisión y el aprendizaje continuo de las mejores prácticas, se logre el rediseño de los procesos ya obsoletos o poco funcionales. Esto conlleva un rendimiento superior en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad por medio de la simplificación o reducción” (Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R., 2012: 18)

Cuando se ha hecho necesaria una revisión de procesos, una de las metodologías más adecuadas para su rediseño, es estudiarlo, analizarlo y si se establece en base a sus últimos resultados que se ha vuelto obsoleto, se deberá dar prioridad y trabajar en él, hacerlo que funcione nuevamente de una mejor manera, este rediseño debe ser simple y debe dar respuesta a las nuevas exigencia de la empresa para lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia y así lograr la competitividad en el mercado actual.

El six sigma en las organizaciones

“Tener procesos en los que ocasionalmente sucedan errores puede que no parezca un gran problema. Pero cuando se tiene en cuenta cuántos errores pueden estar acechando los procesos

corporativos, el impacto económico en la productividad total, la satisfacción al cliente y la rentabilidad se multiplican dramáticamente. El enfoque de Six Sigma busca ayudar a identificar lo que se desconoce además de enfatizar en lo que debería conocer, y en qué debería tomar acción para reducir los errores y el reproceso que le cuestan ese tiempo, dinero, oportunidades y clientes. Six Sigma traduce ese conocimiento en oportunidades para el crecimiento de la empresa”. (Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. 2008:265)

Como todo proceso, para poder determinar las causas que han llevado al desmejoramiento de los resultados, es necesario realizar un proceso conformado por diferentes fases, una de las metodologías que han ayudado actualmente es la aplicación del Six Sigma, este proceso ayuda a establecer las causas y las áreas débiles, brindándonos herramientas de mejora y control, y así mantener cada proceso bajo un control de calidad y lograr que el servicio al cliente externo sea siempre el que la empresa pretende brindar.

“El Six Sigma da una serie de pasos los cuales permiten llevar a cabo mejoras de los procesos exitosos, se plantean 5 fases para su diseño:

FASE 1: Definir

“En esta fase, también llamada desarrollo de conceptos lo que se trata es de conocer cada proceso, actividades, las personas que laboran en la misma, en fin de tener certeza del proceso a seguir. Los interrogantes planteados son:

- ¿Qué procesos existen en su área?
- ¿De cuáles actividades (procesos) es usted el responsable?
- ¿Quién o quiénes son los dueños de estos procesos?
- ¿Qué personas interactúan en el proceso, directa e indirectamente?
- ¿Tiene actualmente información del proceso?
- ¿Qué tipo de información tiene?
- ¿Qué procesos tienen mayor prioridad de mejorarse?
- ¿Cómo lo definió o llegó a esa conclusión?

Lo primordial es buscar satisfacer los requisitos del cliente en todo el proceso de diseño y también en el diseño de los sistemas de producción. Se puede desarrollar a través de las cuatro casas de la calidad”. (Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. 2008:266)

FASE 2: Medir

En esta fase, se seleccionan una o más características críticas, analiza el proceso, toma las medidas necesarias, registra los resultados, evalúa los sistemas de medición, y se estima la capacidad del proceso a corto plazo. Se sugiere los siguientes interrogantes:

- ¿Conoce quiénes son sus clientes?
- ¿Sabe las necesidades de sus clientes?
- ¿Qué tipo de pasos compone el proceso y cómo se relacionan con las necesidades del cliente?
- ¿Qué parámetros de medición utiliza?
- ¿Qué tan exacto o preciso es su sistema de medición?

En otras palabras, se debe llevar un control estadístico de procesos con los siguientes pasos

- El diseño de tolerancia
- Análisis del modo de fallas en el diseño y los efectos
- Predicción de la confiabilidad

“La confiabilidad se define como la probabilidad de que un producto, pieza de equipo o sistema tenga el desempeño para el que se diseñó, durante un período establecido, bajo las condiciones operativas que se especifican.” (Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. 2008:266)

FASE 3: Analizar

En esta fase se hace un análisis para explorar y dar un diagnóstico del problema a partir de la información obtenida en la fase de medición. En ella se identifican los factores que permiten lograr una mejora sustancial y lograr un mejor desempeño del proceso. En algunos casos es necesario en rediseñar el proceso o producto. Sugerimos estas preguntas:

- ¿Cuáles son las especificaciones del cliente para sus parámetros de medición?
- ¿Cómo se desempeña el proceso actual con respecto a esos parámetros?
- ¿Cuáles son las posibles fuentes de variación del proceso?
- ¿Cuáles de esas fuentes de variación controla y cuáles no?

- De las fuentes de variación que controla ¿Cómo las controla y cuál es el método para documentarlas?
- ¿Monitorea las fuentes de variación que no controla? (Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. 2008:266,267)

FASE 4: Mejorar

En esta fase se desarrollan en la práctica todas las estrategias de mejora. Se definen que factores se van a controlar para medir el efecto sobre las características críticas y se planifica la mejor forma de llevar a cabo la mejora, con el fin de buscar el desempeño óptimo del proceso. Las preguntas a responder son:

- ¿Las fuentes de variación dependen de un proveedor?
- ¿Cuáles son?,
- ¿Quién es el proveedor y qué está haciendo para monitorearlas y/o controlarlas?
- ¿Qué relación hay entre los parámetros de medición y las variables críticas?
- ¿Interactúan las variables críticas?
- ¿Qué ajustes a las variables son necesarios para optimizar el proceso? (Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. 2008:267)

FASE 5: Controlar

Se documenta el resultado de la mejora, y se diseñan herramientas para monitorizar el proceso, una vez se haya validado que se han logrado los objetivos de mejora. Las siguientes preguntas guías pueden ser de utilidad.

- ¿Qué tan exacto o preciso es su sistema de medición?
- ¿Qué tanto se ha mejorado el proceso después de los cambios?
- ¿Cómo hace que los cambios se mantengan?
- ¿Cómo monitorea los procesos?
- ¿Cuánto tiempo o dinero ha ahorrado con los cambios?
- ¿Cómo lo está documentando?

Para verificar la confiabilidad del diseño se proponen las siguientes alternativas:

Pruebas de confiabilidad: se trata sobre todo de la confiabilidad del artículo y sus componentes, para lo cual se necesitan pruebas reales simulando las condiciones ambientales de maniobrabilidad que permitan verificar el desempeño, su tiempo de acción y la forma como se presentan sus fallas.

Evaluación del sistema de medición: se debe disponer de sistemas de medición confiables para verificar las características de calidad, sistemas que incluyen los sentidos humanos e instrumentos de alta y baja tecnología según las necesidades.

Evaluación de la capacidad de los procesos: la capacidad de los procesos es el rango dentro el cual puede oscilar el proceso y las piezas fabricadas son aceptadas como de optima calidad, este se mide por medio del índice de capacidad del proceso que se usa para determinar objetivos y mejorar los procesos” (Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. 2008:267)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

Los resultados esperados por la empresa, no han sido logrados por el grupo de asesores financieros, grupo que conforma el departamento de Banca Comercial, esto debido a una gran cantidad de equivocaciones durante el desarrollo del proceso de otorgamiento de créditos y con la apertura de cuentas nuevas. Lo cual implica que muchas de las solicitudes de Créditos y apertura de cuentas nuevas ya no se realizan.

Esto a causa de la repetitividad de datos que se deben consignar en el grupo de formularios que se llenan para dichos procesos, siendo en su mayoría datos personales o de identificación del cliente, y de estos muchas veces se consignan de mala forma debido a la prisa que siempre muestran los clientes al momento de completar los formularios establecidos por las leyes del sistema bancario nacional y la Súper Intendencia de Bancos.

Se pudo observar que el llenado de los formularios ha quedado obsoleto. Hoy día se cuenta con formas más rápidas para llenar la información requerida, por tal razón se procedió a la unificación de los formularios, unificando dicha información en uno solo, el cual contiene la información necesaria y requerida por las leyes bancarias del país.

3.2 Justificación

Después de haber determinado la causa de las deficiencias ocasionadas por lo desactualizado del proceso y por el poco cuidado prestado por el asesor durante el desarrollo de la operación, se presenta la propuesta que agilizará los trámites y evitar que la misma cantidad de errores sean cometidos.

El objetivo principal de esta evaluación es entregar a la empresa objeto de estudio, un proceso optimizado el cual sea una herramienta que ayude a alcanzar sus objetivos de una manera más fácil y sencilla, contribuyendo de esta manera a minimizar los errores detectados en su departamento. Logrando recuperar la cartera de créditos perdida a la fecha, lo cual ha hecho que de ser la *offshore* líder ahora se encuentre en un tercer lugar.

La problemática existente, ha justificado realizar esta investigación y ha ayudado a establecer las causas de los inconvenientes, y estos descubrimientos servirán de base para elaborar una propuesta técnica, con soluciones confiables que incrementen, la eficiencia de negocios y, lograr aumentar la satisfacción del cliente externo e interno.

Antecedentes

En el desarrollo del trabajo de campo se pudo observar el grado de dificultad existente durante el desarrollo de los trámites para el inicio de relaciones con un cliente nuevo, lo cual muchas veces representaba molestias en el cliente y otras la decisión de ya no realizar la operación.

3.2.1 Pregunta de investigación

¿Considera que el llenado de formularios consume más tiempo del debido?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Establecer las causas que más influencia ha tenido en la determinación del área crítica, y ofrecer una solución que ayude a eliminar el problema del llenado de los formularios, para alcanzar así la satisfacción del cliente externo, y mostrando a través de una propuesta de mejora continúa en nuestros procesos, y demostrar así que trabajamos por mejorar nuestro servicio.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de cada uno de los procesos establecidos en el área de otorgamiento de créditos, y evaluar su optimización.
- Evaluar la utilización de tecnología de punta, en el del proceso de llenado de los formularios, en el departamento de Banca Comercial y así agilizar los tiempos de operación.
- Realizar una evaluación para la aplicación correcta en el proceso de llenado de formularios utilizados en el otorgamiento de créditos y cuentas nuevas.

3.4 Alcances y límites

3.4.1 Alcances

En vista de la magnitud de *The Points Banks Ltd.* El alcance del estudio realizado se desarrolló en la Sub-Gerencia de Banca Comercial, la Sub-gerencia se encuentra bajo responsabilidad de la Gerencia a quien le reporta directamente. Dicho estudio se limitó exclusivamente al área de negocios que está afectando su desempeño y desarrollo, teniendo acceso al proceso que se realiza durante el otorgamiento de un crédito y apertura de una cuenta, función primordial que se desarrolla en el área.

Según se pudo percibir la problemática que afecta al departamento se relaciona con la complejidad de llenado del grupo de formularios en los cuales los errores son repetitivos, muchas veces por desconocimiento adecuado del proceso y otras por falta de motivación laboral.

Los resultados que se obtengan dependerán de la seriedad en que se enfoque este problema por parte de la sub-gerencia del departamento y del seguimiento que se le dé luego de la implementación de la propuesta presentada. Ya que si será necesario capacitaciones dirigidas al desarrollo del proceso de llenado de formularios y sobre la actitud positiva del asesor en el desarrollo de sus actividades.

3.4.2 Límites

Para obtener la información requerida hubo resistencia de parte de algunos asesores, creyendo que este trabajo podría causar problemas en su entorno laboral, y por esta razón algunos sesgaban la información o los comentarios dados sobre este proceso.

En dicho departamento es bastante difícil obtener toda la información requerida, ya que muchas veces por confidencialidad no es posible su obtención.

3.5 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología de tipo descriptiva. Esta comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la empresa, así como de los procesos desarrollados por el departamento de Banca Comercial.

En la fase indagadora, se recopiló información por medio de entrevistas al Sub-Gerente del departamento de Banca Comercial, y cuestionarios a diez personas conformadas por asesores y asistentes que son parte dicho departamento.

3.6 Sujetos de la investigación

Las personas que fueron sujetas al presente estudio conforman todo lo que es el grupo de Banca Comercial.

La Sub-Gerente del Departamento de Banca Comercial: funcionario principal encargado del área, a quien se le realizó entrevista.

Asesores Financieros: seis asesores financieros del área de Banca Comercial, a quienes se les realizó la encuesta.

Asistentes de Banca: tres asistentes del área banca comercial, a quien se le realizó la encuesta.

3.7 Instrumentos de investigación

Encuesta directa realizada a las diez personas del área de Banca Comercial.

El instrumento estuvo constituido por trece preguntas abiertas y cerradas, se realizó esa cantidad de interrogantes para asesores y asistentes de banca, que con base a los objetivos de investigación se enfocaron con precisión las preguntas y así obtener la información necesaria para detectar problemas internos en el área de Banca Comercial y de esa manera evaluar la disposición de mejoras en el departamento.

3.8 Aportes

3.8.1 Como Organización

Se espera que el resultado de esta investigación sea un aporte que ayude a resolver uno de los problemas que le aquejan y que en término de dos meses haya recuperado, de ser posible el total o un mínimo del 25% de la cartera de clientes que ha perdido y de la misma manera incrementar la cantidad de créditos otorgados, ayudando así a recuperar su imagen y la confianza de sus clientes, volviendo a ser nuevamente la opción número uno de las entidades financieras del país.

3.8.2 Para Universidad Panamericana

Que este material pueda ser utilizado por futuras promociones, como una fuente de apoyo e información y que tanto estudiantes o docentes de cualquier carrera encuentren en ella una solución a las interrogantes que en su momento se les presenten.

3.8.3 Para el país

Para que todas y cada una de las empresas comprendan el compromiso que la Universidad Panamericana tiene con ellas, y que sepan que pueden acudir y confiar en sus profesionales para discernir y solucionar los problemas que les aquejan, en cada una de sus etapas de producción.

3.8.4 Para el futuro profesional

El presente documento se convierta en un aporte a su formación y a mejorar continuamente como profesional en la carrera de administración de empresas, que le guie y le muestre los métodos y conocimientos para el análisis de situaciones similares en otras empresas; con una visión de la realidad, metodologías y soluciones a problemas actuales.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

4.1.1 Objetivo

Determinar que el llenado de los formularios en el área de banca comercial, es con certeza el problema en el cual nos debemos enfocar.

4.1.2 Justificación

La necesidad actual de encontrar una solución al problema que se presenta en el proceso de otorgamiento de créditos y a la apertura de cuentas nuevas.

Se elaboraron cuestionarios con 13 preguntas cada uno, las cuales se desarrollaron en el área de Banca Corporativa, con el cual se encuestó al 40% de los colaboradores, y luego de ser tabulada la información se presenta los resultados más importan

Pregunta No. 1

¿Ha tramitado un crédito o un préstamo en los últimos días?

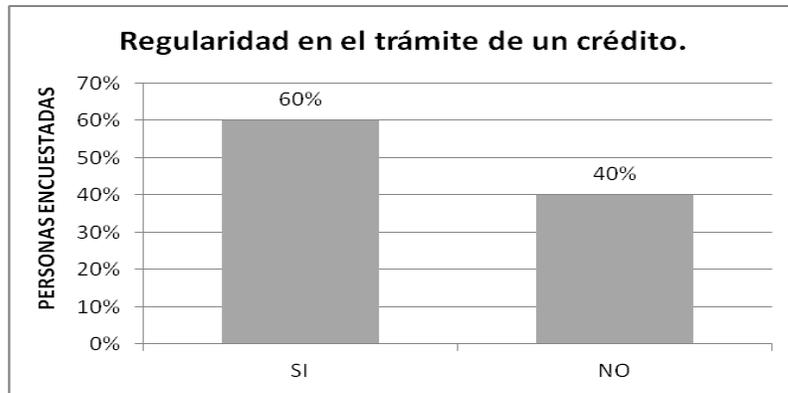
Objetivo

Saber con qué frecuencia un asesor o un asistente hace el trámite para la entrega de un crédito o el otorgamiento de un préstamo.

Tabla No 2.

Respuestas	Cantidad
SI	6
NO	4

Gráfico No. 3



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

Luego de la tabulación de datos se pudo comprobar que el 60% de los asesores o asistentes si realizaron dicho trámite en los últimos días.

Pregunta No. 2

¿Ha salido el cliente siempre satisfecho con la rapidez que realiza su trámite?

Objetivo

Conocer la satisfacción de cada uno de los clientes durante el proceso que lleva cada uno de sus trámites.

Tabla No 3.

Respuestas	Cantidad
SI	5
NO	5

Grafico No 4



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

Al analizar los resultados obtenidos podemos ver que el 50% de los clientes están insatisfechos por el tiempo utilizado en cada una de sus operaciones. Muchos de ellos en la encuesta que realiza el banco una de las calificaciones más bajas es el tiempo de servicio.

Pregunta No. 3

¿Utiliza usted frecuentemente los formularios para trámites de créditos y cuentas nuevas?

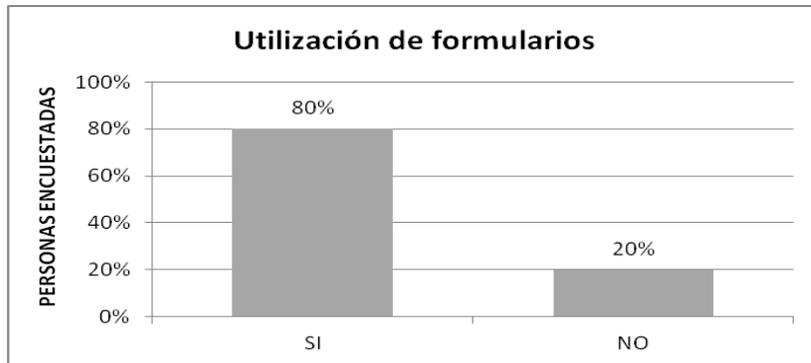
Objetivo

Conocer con que frecuencia son utilizados los formularios para el trámite del otorgamiento de un crédito o la apertura de una cuenta nueva.

Tabla No 4.

Respuestas	Cantidad
SI	8
NO	2

Grafico No 5



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

Al analizar los resultados obtenidos podemos ver que el 80% de los asesores y asistentes utilizan frecuentemente los formularios de crédito y cuentas nuevas. Siendo entonces un documento de suma importancia para dichos trámites.

Pregunta No. 4

¿Cree usted que es frecuente cometer un error al llenar los formularios?

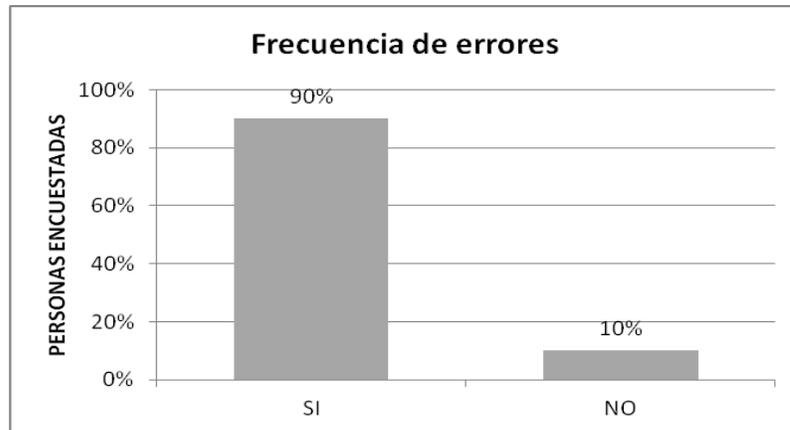
Objetivo

Saber que tan frecuente un asesor puede cometer un error durante el desarrollo del proceso de trámite de un crédito o una cuenta nueva.

Tabla No 5.

Respuestas	Cantidad
SI	9
NO	1

Grafico No 6



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

Se ha podido corroborar que el 90% de los asesores y asistentes afirman que con mucha facilidad ellos pueden cometer un error al momento de llenar unos de los presentes formularios.

Pregunta No. 5

¿Si la cantidad de formularios fuera menor, cree usted que el servicio en general mejoraría?

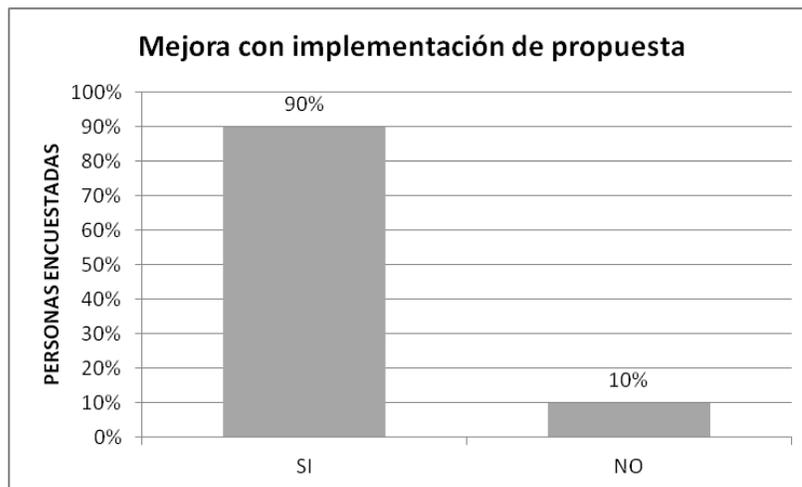
Objetivo

Conocer la opinión de los asesores como seria el servicio al cliente si la cantidad de papelería fuera menor.

Tabla No 6.

Respuestas	Cantidad
SI	9
NO	1

Grafico No 7



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

Al analizar los datos obtenidos se puede ver que el 90% opina que si mejoraría la calidad del servicio si la cantidad fuera menor.

Pregunta No. 6

¿Cree usted conveniente cambiar en estos momentos los formularios de créditos y cuentas nuevas?

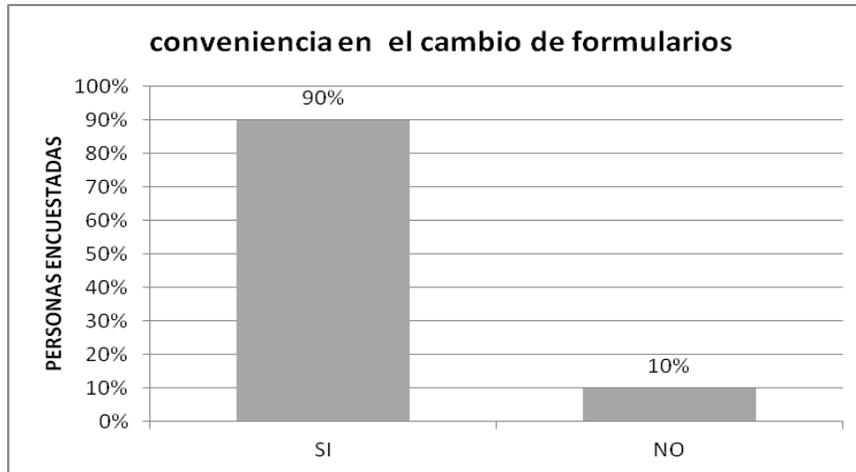
Objetivo

Conocer la opinión de los asesores y asistentes, y saber si sería conveniente el cambio de formularios en estos momentos.

Tabla No 7.

Respuestas	Cantidad
SI	9
NO	1

Grafico No 8



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

Al analizar los datos obtenidos se puede observar que el 90% opina que si es conveniente realizar un cambio o modificación en los formularios existentes.

Pregunta No. 7

Si hoy realizara diez créditos, ¿qué posibilidades hay de equivocarse en uno de los procesos?

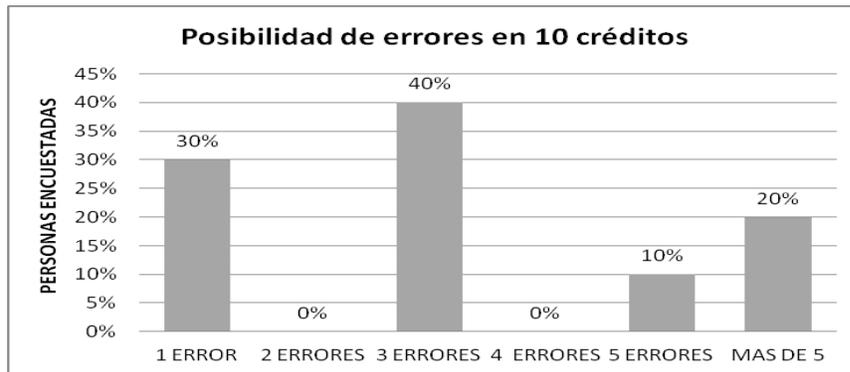
Objetivo

Conocer la opinión de los asesores y que tan frecuentemente se equivocan durante el proceso de llenado de los formularios utilizados en cada uno de los diferentes procesos.

Tabla No 8

Respuestas					
1	2	3	4	5	Más de 5
3	0	4	0	1	2

Grafico No 9



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

Al analizar los resultados obtenidos en esta pregunta, podemos ver que al menos el 30% se equivoca una vez y un 40% tres veces durante el proceso de otorgamiento de diez créditos o la apertura de diez cuentas, siendo esta una cantidad demasiado elevada para una transacción bancaria.

Pregunta No. 8

¿Si usted pudiera mejorar el sistema de llenado de papelería para ofrecer créditos, lo haría?

Objetivo

Conocer el grado de compromiso del colaborador, saber hasta dónde está dispuesto a participar para alcanzar la mejora de dichos resultados.

Tabla No 9

Respuestas	Cantidad
SI	10
NO	0

Gráfico No. 10



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

El 100% de colaboradores encuestados del departamento de Banca Comercial, están de acuerdo en participar en mejorar el sistema de llenado de los formularios si esto estuviera en sus posibilidades.

Pregunta No. 9

¿Cuánto tiempo en promedio utiliza en llenar actualmente los formularios de créditos y cuentas nuevas?

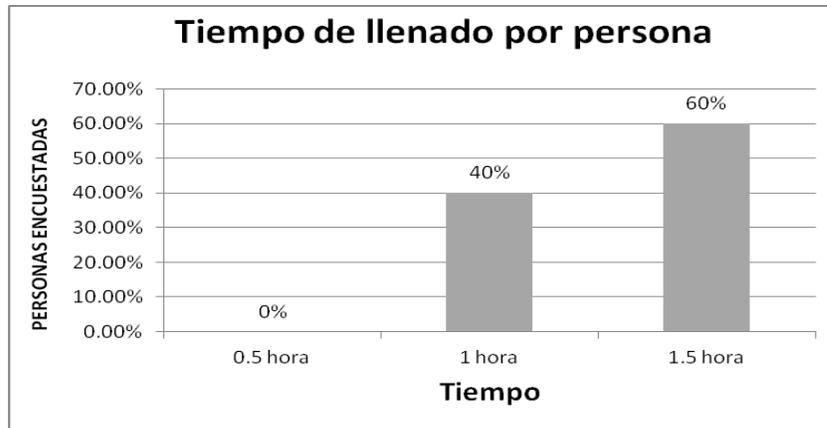
Objetivo

Conocer el tiempo utilizado por cada uno de los encuestados en el proceso de llenado de los formularios para el otorgamiento de créditos y cuentas nuevas.

Tabla No 10

Pregunta	Cantidad
½ hora	0
1 hora	4
1 ½ hora	6

Grafico No 11



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

40% de colaboradores encuestados del departamento utilizan 1 hora en el llenado de los formularios y el 60% utiliza una hora y media por proceso.

Pregunta No. 10

¿Cree usted que al cliente le gustaría ser atendido con más rapidez y eficiencia?

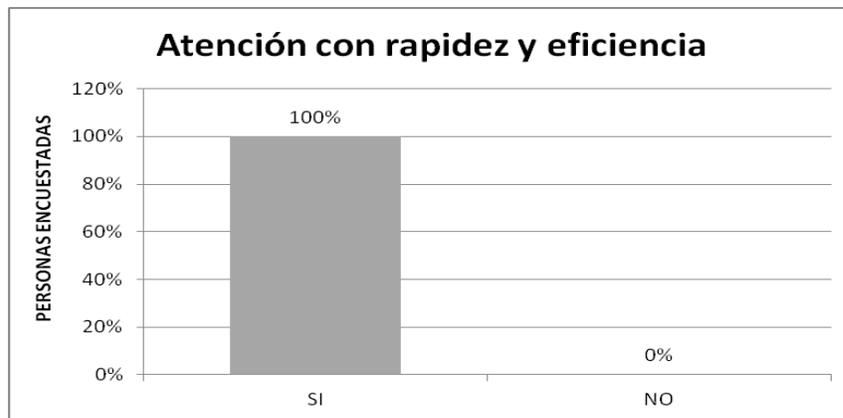
Objetivo

Conocer la opinión de los asesores y asistentes sobre el deseo del cliente de ser atendido más rápido y con mayor eficiencia.

Tabla No 11

Respuestas	Cantidad
SI	10
NO	0

Grafico No 12



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

100% de colaboradores encuestados del departamento están de acuerdo en que los clientes esperan ser atendidos con mayor rapidez y eficiencia.

Pregunta No. 11

Si este proceso se mejorara, ¿cree usted que mejorarían los resultados generales del departamento?

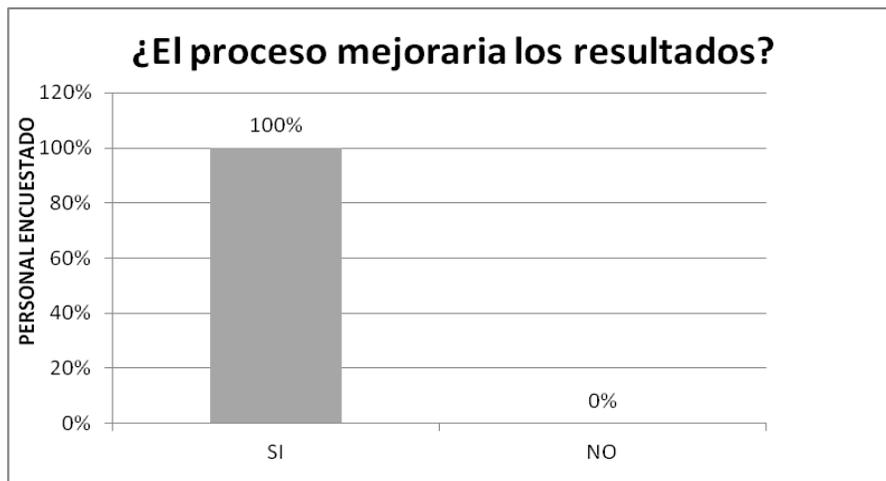
Objetivo

Conocer la opinión de los asesores y asistentes para saber si se tiene la oportunidad de mejorar los resultados, efectuando algunos cambios en los procesos.

Tabla No 12

Respuestas	Cantidad
SI	10
NO	0

Grafico No 13



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

El 100% de colaboradores encuestados del departamento están de acuerdo en que los resultados mejorarían si los procesos fueran modificados.

Pregunta No. 12

¿Cree usted que el resto del equipo estaría de acuerdo en unificar la papelería y mejorar de esa manera los tiempos por operación?

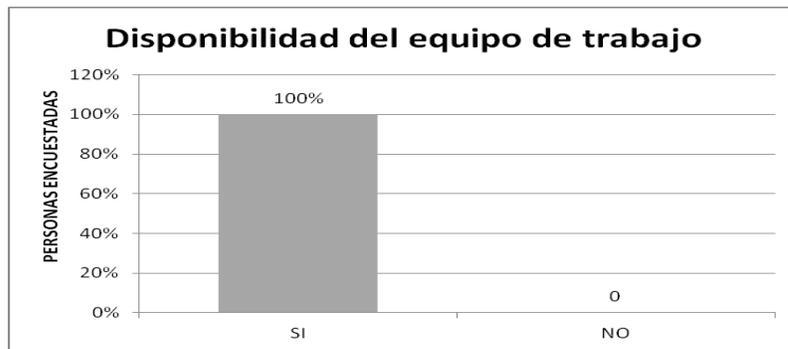
Objetivo

Saber la aceptación que tendría la unificación de formularios dentro del grupo de asesores financieros y asistentes en el departamento de Banca Comercial.

Tabla No 13

Respuestas	Cantidad
SI	10
NO	0

Grafico No 14



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

Se observa que el 100% de los colaboradores de Banca Comercial están de acuerdo en la modificación de formularios y de esta forma poder mejorar los tiempos de operación.

Pregunta No. 13

¿En alguna oportunidad ha tenido algún reclamo de un cliente por el tiempo utilizado en sus operaciones?

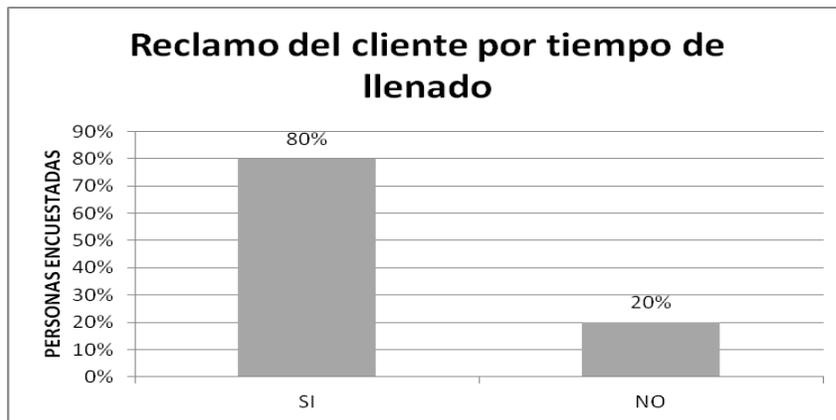
Objetivo

Conocer la satisfacción del cliente o si en algunas ocasiones realizan reclamos por lo tardado de los procesos.

Tabla No 15.

Respuestas	Cantidad
SI	8
NO	2

Gráfico No. 15



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Interpretación y análisis

Luego de la tabulación de resultados se ha podido comprobar que no todos los clientes están de acuerdo con los tiempos utilizados en cada uno de los procesos y que el 80% de ellos ha puesto un reclamo por tardanza.

4.1.3 Análisis de resultados

Después de haber realizado cada una de las preguntas y las respuestas obtenidas, se analiza que es conveniente realizar la unificación de los formularios en estos momentos, ya que los procesos que se realizan toman demasiado tiempo prefieren no realizar los procesos o buscar otras opciones en otros bancos. Se observa que un 80% de los clientes ya han presentado su queja por el tiempo que toma el trámite. Y que muchos de ellos salen insatisfechos por el servicio prestado.

4.2 Propuesta

4.2.1 Objetivo de la Propuesta

Desarrollar la unificación de todos los formularios para el otorgamiento de créditos y apertura de cuentas nuevas, lo que optimizaría los tiempos para el llenado de dichos formularios, evitando de esa forma la cantidad de errores que en la actualidad se cometen.

4.2.2 Justificación

Derivado del trabajo de campo realizado, se pudo detectar que uno de los problemas que más ha afectado los procesos para el otorgamiento de créditos y apertura de cuentas nuevas, es el llenado de los formularios, lo cual genera error en el llenado, razón por la cual muchos de los clientes opten por buscar otras opciones en el mercado financiero donde el proceso sea más sencillo y rápido y así conseguir los créditos que necesitan, sin ver muchas veces al riesgo al que se exponen.

Por esta razón se ve la necesidad de buscar la manera de unificar tres formularios en uno solo, dicha unificación agilizaría los procesos, logrando de esa manera brindar un mejor servicio al cliente. Esto vendría a colaborar con el nuevo personal, y así desarrollar los procesos de una manera más fácil y eficiente.

Por tanto la propuesta está enfocada en la creación de un solo formulario que contenga toda la información necesaria y requerida por los diferentes procesos y que al mismo tiempo cumpla con

los reglamentos establecidos por las leyes bancarias de nuestro país. Ya que los formularios a modificar son los formularios de banco establecidos de manera interna, no los formularios exigidos por la Súper Intendencia de Bancos. Además se recomienda a la gerencia de Banca Comercial integrar uno de los grupos de trabajo, y dar seguimiento al desarrollo de dicha propuesta, con el fin de poder medir y cuantificar su desarrollo aplicando para ello el cuadro de MCIs., correspondiente.

4.2.3 Desarrollo de la Propuesta

Para la realización de la propuesta se dividió en dos partes. Primero se inicia recabando los datos más importantes y requeridos para la elaboración del formulario, en él se integraron de una forma ordenada y sencilla de llenar, todos los datos necesarios y que el banco debe consignar al momento de una operación de otorgamiento de créditos o apertura de una cuenta nueva. (Ver anexo 15)

Este formulario llena los siguientes requisitos:

- Sencillo de completar
- No es demasiado extenso
- Contiene la información necesaria para el desarrollo de la operación.
- Y además cumple con los requerimientos establecidos en las leyes bancarias del país y en “reglamento de la ley contra el lavado de dinero u otros activos”.

Como segundo punto se establece el desarrollo de una capacitación a todo el personal que está relacionado con estos procesos, además de dar a conocer tanto a los asesores como a los clientes la existencia del nuevo formulario. Habiendo establecido que una de las causas que propiciaron el retiro de muchos clientes fue el largo proceso para una operación, se pudo comprobar que en los últimos años la rotación de personal fue alta, por lo cual la mayoría de asesores financieros, contaban con poca experiencia en la aplicación de procesos y en algunas ocasiones el desconocimiento de cómo solicitar y llenar dicha información. Aprovechando que la Corporación cuenta con un departamento de capacitaciones se solicitará la preparación de un programa

continuo de capacitaciones, enfocadas a mejorar la actitud del personal siempre enfocado en que el cliente siempre será la prioridad.

4.3 Análisis de Viabilidades

Luego de haber desarrollado un estudio de análisis completo en *The Points Bank Ltd*, y habiendo establecido el problema que más está afectado a organización, se procedió a presentar una propuesta con la cual se resolverían dichos problemas y así nuevamente sea la offshore líder en el mercado financiero nacional, lugar que ha ocupado durante muchos años, y durante los cuales pudo reunir a una de las más grandes carteras de clientes, que han demostrado su lealtad a dicha empresa. Por lo cual luego de presentar la propuesta de cambio se han determinado los siguientes puntos:

4.3.1 Propuesta de viabilidad administrativa

Durante la realización de la evaluación Integral se pudo determinar que dicha empresa está conformada por una estructura jerárquica, en la cual cada una de sus áreas cuenta con una estructura bien definida, teniendo muy claro lo que es la administración tanto de personal, como de los recursos a utilizar, un proceso de control muy bien establecido, un conjunto de manuales tanto operativos como administrativos, los cuales son utilizados día a día para la ejecución de todas las operaciones, las cuales están integradas de una manera durante la cual cada uno de los procedimientos está claramente definido, por esta razón administrativamente la aplicación de la propuesta es viable en cualquiera que fuera el área a implementar.

Justificación de la propuesta

Mejorar y fortalecer los procesos del departamento de banca comercial, y de esa manera minimizar los errores en el llenado de formularios. Con la implementación del formulario único para el otorgamiento de los créditos y la apertura de cuentas nuevas, se mejorará los tiempos de

respuesta, lo cual está incluido entre las MCIs corporativas y es una de las metas de mejora para el año 2015.

Objetivos de la propuesta

- Mejorar la percepción de los clientes respecto al servicio brindado por el banco y así recuperar el lugar que se ha mantenido en los últimos años dentro del sistema financiera nacional.
- Reforzar los procesos para el otorgamiento de créditos y la apertura de cuentas nuevas, creando un proceso de revisión en donde se indique si algún dato está mal ingresado.
- Aprovechando la existencia de los asistentes de asesores, colaboradores que tienen el conocimiento necesario en el llenado de dichos formularios.

Primera fase

El departamento de banca comercial cuenta con una estructura jerárquica muy bien estructurada, se asignaran actividades a cada uno de los involucrados en este proceso, realizando para ello capacitaciones indicando la parte de los formularios de créditos y de cuentas nuevas que nos causa más problemas al momento de su llenado. Estas capacitaciones vendrán a crear una actitud positiva en todos y cada uno de los colaboradores del área.

“Efectos que debemos de medir

- 1- La reacción. Primero evaluará las reacciones de las personas en entrenamiento ante el programa. ¿Les gusto el programa? ¿Piensan que valió la pena?
- 2- El aprendizaje. Segundo puede aplicar una prueba a los participantes y así saber si captaron los puntos principales, y lograron desarrollar sus habilidades aprovechando la capacitación impartida..
- 3- La conducta. A continuación pregunte si la conducta de los colaboradores en el trabajo cambio en razón del programa de capacitación o no. por ejemplo ¿ahora los empleados del departamento son mas corteses que antes con los clientes iracundos?
- 4- Los resultados. En último lugar, pero el más importante, pregunte ¿Qué resultados finales se alcanzaron en función de los objetivos que se habían establecido para la capacitación? ¿mejoró

el número de quejas de los clientes respecto a los empleados? ¿mejoro el porcentaje de rechazos? ¿bajaron los costos por desperdicio? ¿disminuyo la rotación de empleados? ¿se alcanzaron las cuotas de producción? El programa de capacitación podría tener éxito en función a los cambios de conducta” (de Personal, A. (2010). Gary Dessler.)

Segunda fase

Implementación del proceso de control.

El asistente asignado al asesor financiero realizara un control en el cual se verificara que los datos más importantes fueron consignados en el formulario de forma correcta. Llenando un formulario sencillo y que contenga las preguntas correctas con la verificación que se desea realizar.

4.3.2 Propuesta de viabilidad Financiera

Justificación de la propuesta

Siendo la *offshore* con mayor capital en disponibilidad en el mercado nacional y contando con una de las más selectas carteras de clientes, financieramente no tendrá ningún problema en la implementación de la propuesta, tomando en cuenta el gasto que actualmente se hace para la impresión de los tres formularios, los cuales se utilizan para la apertura de una cuenta nueva o para el estudio de otorgamiento de un crédito, la presente propuesta vendrá a disminuir dicho gasto ya que al ser implementada solamente se incurrirá en la impresión de un solo formulario, el cual contendrá toda la información necesaria. Si a esto agregamos que se aprovechará la oportunidad de incrementar nuestra cartera de créditos y automáticamente nuestra cartera de clientes, la inversión económicamente no es significativa, y si es viable la implementación de la propuesta.

Objetivo de la propuesta

Dar a conocer los gastos en los que se incurrirá al momento de la implementación de la propuesta, y los beneficios que podemos obtener al lograr los objetivos trazados con dicha implementación.

Costo de la propuesta

La unificación de formularios, con lleva un costo financiero, de recursos materiales y de esfuerzo humano para su implementación. Esto con el fin de lograr la implementación adecuada y así lograr eliminar el problema existente y del cual se habló anteriormente.

Cuadro No 3

Costo de la implementación.

Impresión de 3000 formularios	Q. 4,500.00
6 horas de capacitación del personal para su instrucción	Q. 3,000.00
Publicidad para darlo a conocer	Q. 2,500.00
Total de costo de implementación para la empresa	Q. 10,000.00

Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Impacto financiero de la propuesta.

Desde el punto de vista cualitativo la presente propuesta vendrá a fortalecer el desarrollo de las actividades en el área de Banca Comercial, agilizando de esta manera el proceso de apertura y

otorgamiento de créditos, dando un servicio de mejor calidad a los clientes ya que este servicio ha sufrido un deterioro en los últimos meses.

Desde el punto de vista cuantitativo el impacto de gasto por esta implementación no es considerable para la empresa, tomando en cuenta que actualmente debe imprimir tres formularios para cada operación, y con esta implementación solo se realizará la impresión de uno. Costo que ya se tiene estimado cada año dentro del presupuesto de gastos de papelería.

En el año 2014 se estima un gasto por impresión de 6000 formularios de Q. 9,000.00 con un costo por formulario de Q. 1.50, realizando dos impresiones anuales por un total de 2000 impresiones de cada formulario.

Con la unificación se estima que el gasto para el año 2015 puede ser de Q 3,000.00

Obteniendo un ahorro en papelería de Q. 6,000.00, Siendo *The Points Bank* un banco *offshore*, cuenta con una auditoría interna la cual vela por la agilización y el buen funcionamiento en las operaciones realizadas, de las cuales en lo que va del año 2014 se ha recibido doce observaciones de contraloría por errores en dichos procesos, con la unificación de estos formularios se espera reducir en un 100% las observaciones. Podemos notar que económicamente el ahorro no es representativo, pero la imagen que el banco logrará al mejorar los tiempos por operación, harán que su inversión valga la pena y se continúe con la misma. Esperando que la cartera se incremente en un 10% en los primeros seis meses.

4.3.3 Propuesta de viabilidad mercadológica

Objetivo de la propuesta de mercadotecnia

Presentar a la gerencia un plan estructurado para la implementación de la propuesta de unificación de formularios, indicar además cuales serian las actividades en las cuales deberían de participar todas aquellas personas que deben estar involucradas en su desarrollo e implementación.

Primera Fase

Presentación de la propuesta financiera

Se realizó una reunión con la Sub-gerencia de Banca Comercial, área en la cual se elaboró la evaluación, estuvo presente además el Gerente General, para esto se hizo una presentación en la cual se les indicó la propuesta de unificación de formularios y cuales sería el proceso de su implementación.

Segunda fase

Desarrollo e implementación de la propuesta.

Al haber sido aceptada la propuesta, se procederá a indicar la forma en que esta sería implementada y como sería su desarrollo, para lo cual se presentó el formulario a utilizar y un afiche de información, también se indicó que se utilizaría el método de *Endomarketing*, el cual involucra a todos los colaboradores relacionados en el desarrollo de la propuesta, así mismo se realizó una calendarización de capacitaciones, en las cuales se indicarán los cambios más importantes que se realizaron en la implementación de dicho formulario.

Dichas capacitaciones serán desarrolladas e implementadas por el Departamento de Capacitaciones de la corporación, a quienes se les hizo entrega de los lineamientos y requerimientos para su desarrollo, esto vendrá a facilitar su desarrollo y minimizaría los costos de implementación. La elaboración de los afiches a colocar en cada una de las salas de atención a clientes serán diseñados por la empresa encargada de los diseños de la corporación.

Tercera fase

Método de implementación.

Endomarketing o marketing interno

Método que consiste en dirigir y vender primero la idea a todos y cada una de los colaboradores de la empresa.

En qué consiste el *Endomarketing*, este es un nuevo método de *marketing* el cual cubre la necesidad de motivar a las personas para los programas de cambio, ya sea por medio de campañas de imagen corporativa o publicidad, las empresas están acostumbradas a mostrar a sus clientes la calidad, las ventajas y los beneficios de sus productos y/o servicios. Podremos lograr mejores resultados si aplicamos estas estrategias de venta al interior de la empresa. Para ello se desarrollarán tres capacitaciones en donde se les informará la manera como se deberá desarrollar

la utilización del formulario único de información, para el otorgamiento de créditos y apertura de cuentas nuevas. Dichas capacitaciones se realizarán en varias reuniones con un máximo de una hora y serán realizadas por el departamento de Gestión de alto desempeño GAD.

Elementos que conforman el *Endomarketing*

1. Cliente = Trabajador.

Es el cliente interno del departamento, es importante conocer sus deseos, sus preocupaciones, y sus necesidades entre otras cosas, todos estos puntos deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia de implementación.

2. Producto = Unificación de formularios.

Para ofrecer tenemos la unificación del formulario para otorgamiento de créditos y cuentas nuevas eliminando así la debilidad de errores cometidos y una estructura más sencilla de trabajar, alcanzar los objetivos, cumplir las políticas y manejar las estrategias en búsqueda de mejores resultados.

3. Técnica de venta = Comunicación interna.

Como todo plan de *marketing* la comunicación es la base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por esto mismo no podríamos hablar de *Endomarketing* sin relacionarlo con la comunicación interna del departamento de Banca comercial.

4. Fuerza de ventas = Asesores Financieros.

Todos los colaboradores del departamento de banca comercial, especialmente, los asesores financieros, deben convertirse en los vendedores de las ideas y de los objetivos del departamento, con miras a promover la participación y la fidelidad de cada uno de los integrantes del departamento y de esta manera estar todos enfocados en que lo más importante siempre será el mejoramiento del servicio al cliente.

5. Objetivo final = Incrementar la eficiencia operativa

La cual la obtendremos con una actitud positiva en cada una de nuestras actividades y a través de la implementación de Controles adecuados para medir la calidad de los procesos internos del departamento de Banca Comercial.

El plan de *Endomarketing* nos ayuda a preparar y diseñar la manera como se procede para la implementación de la propuesta, y de qué forma se integrará al personal para su conocimiento que métodos se utilizarán para su capacitación y que es necesario luego de su implementación.

Métodos:

1. Comunicación

A medida que dicho método va siendo implementado, todos deben ser comunicados y orientados para formar parte de la misma filosofía de trabajo. Se deben comunicar y especificar cuáles son los objetivos propuestos. Es importante que tanto los asistentes como los asesores financieros se sientan involucrados y comprometidos para lograr dichos resultados.

2. Actitud

Para poder conocer las actitudes de cada uno de los asesores se propone el desarrollo de un cuestionario, el cual está dirigido a conocer que tan interesado está él, en tomar participación de dichos cambios y que tanto está dispuesto a involucrarse para obtener los objetivos trazados.

3. Reuniones

Luego de la implementación del nuevo formulario y para poder realizar el *Endomarketing* será necesaria la implementación de reuniones con el grupo de asesores, asistentes de negocios y el sub-gerente del área, dichas reuniones es recomendable realizarlas mínimo cada quince días, estas reuniones son fundamentales para rendir cuentas del puesto y revisar el desarrollo de los cambios implementados.

4. Tablero de resultados

Se sugiere la implementación de un tablero de resultados como método de comunicación de resultados, su presencia es oportuna, siempre y cuando sea colocada en el área de mayor visibilidad, y así pueda ser leído por todos aquellos que forman parte del cambio. De esta manera podemos crear un hábito saludable de rendición de cuentas, y así poder realizar los ajustes que fueran necesarios en cada una de las actividades que se tiene deficiencia.

Conclusiones

1. Los procesos de llenado de formularios de créditos y cuentas nuevas se han tornado inadecuados, para el desarrollo de las actividades financieras de los departamentos evaluados, por lo cual muchas de las operaciones tienen tiempos fuera de rango.
2. Una de las funciones del jefe de departamento es supervisar y asegurar el correcto registro y control de operaciones efectuadas, a fin de estimar el porcentaje de cumplimiento de las políticas, controles y procedimientos. La supervisión debe ser continua y sin previo aviso,
3. Todo proceso que se realiza en la apertura de una cuenta, o en el otorgamiento de un crédito, es bastante tedioso por lo cual muchas operaciones quedan inconclusas por uno o dos meses y en algunas ocasiones ya no se realizan.

Referencias Bibliográficas

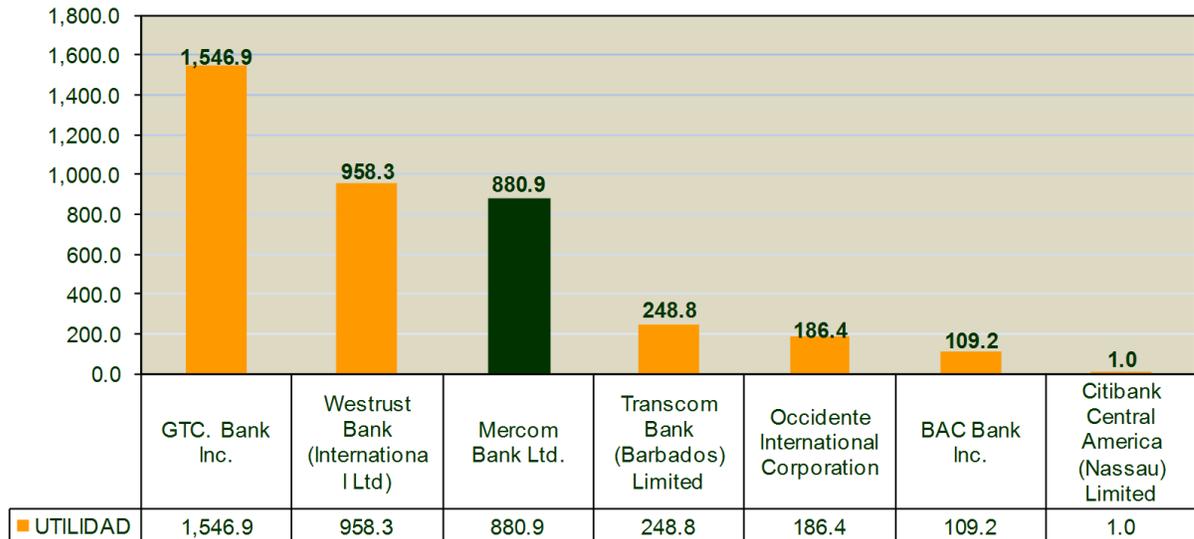
- De Velasco, J. (2010). *Gestion de Procesos*. España: Esic Editorial.
- Dessler, G. (2010). *Administracion de Personal*. Mexico: Prentice Hall.
- Escalante, E. y. (2006). *Análisis y mejoramiento de la calidad*. México: Editorial Limusa.
- Garcia, M. Q. (2014). *Mejora continua de la calidad de los procesos*. Industrial Data.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores.
- Mayorga, S. (2012). *Marco Metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos*. AD-minister.
- Montoya, L. P. (2008). *Aplicacion de six sigma en las organizaciones*. Scientia et Technica.
- O. C. Ferrell, Michael D. Hartline., (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores
- Robbins, S. P., Coulter, M., Staines, M. O., & Hernández, J. O. J. (1996). *Administración*. Prentice Hall.
- Universidad Panamericana (s/f) *Guía metodológica para la realización del trabajo de egreso*. Guatemala: Facultad de ciencias Económicas.
- Universidad Panamericana (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala
- Serrano Gómez, L. &. (2012). *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño*. Estudios Gerenciales.
- O. C. Ferrell, Michael D. Hartline., (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning Editores.
- Zabala Trías, Sylvia (2009) (6ta. Ed.) Universidad Metropolitana: *Guía a la redacción en el estilo APA*

Anexos

Anexo 1

Cuadro de Utilidad en miles de dólares

UTILIDAD EN MILES DE DOLARES			
OFF SHORE	QUETZALES	DOLARES	TIPO DE CAMBIO
GTC. Bank Inc.	12083	1,546.9	7.81093
Westrust Bank (International Ltd)	7485	958.3	7.81093
Mercom Bank Ltd.	6881	880.9	7.81093
Transcom Bank (Barbados) Limited	1943	248.8	7.81093
Occidente International Corporation	1456	186.4	7.81093
BAC Bank Inc.	853	109.2	7.81093
Citibank Central America (Nassau) Limited	8	1.0	7.81093

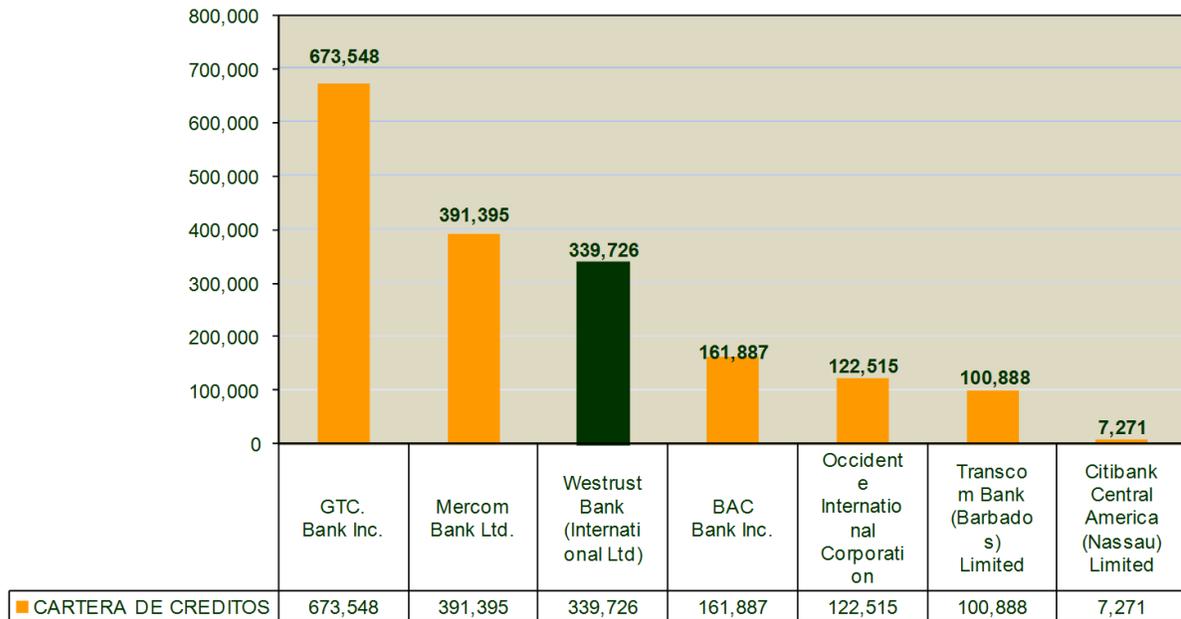


Fuente: Elaboración propia junio 2014.

Anexo 2

CARTERA DE CREDITOS EN MILES DE DOLARES

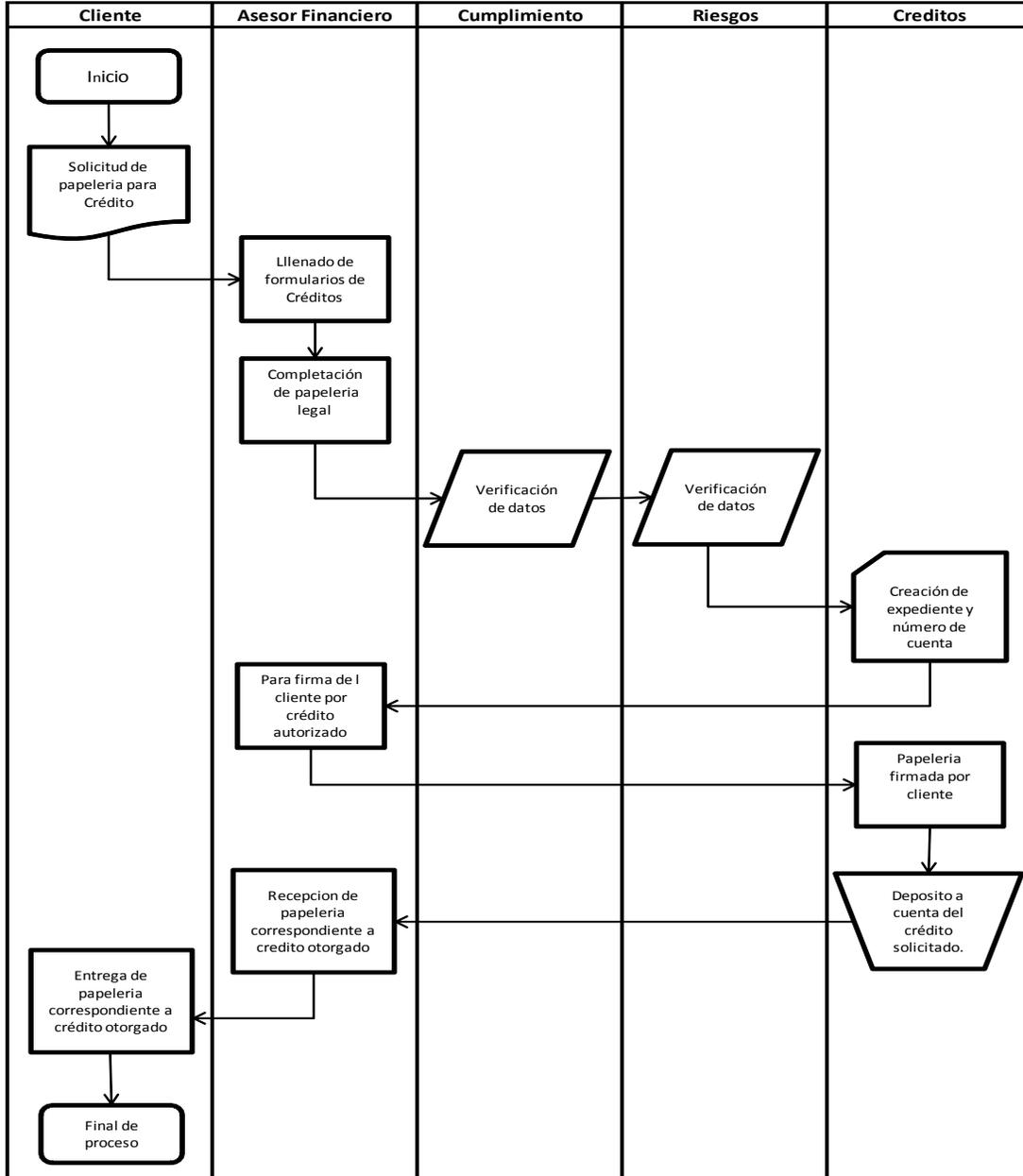
OFF SHORE	QUETZALES	DOLARES	TIPO DE CAMBIO
GTC. Bank Inc.	5261036	673,548	7.81093
Mercom Bank Ltd.	3057161	391,395	7.81093
Westrust Bank (International Ltd)	2653579	339,726	7.81093
BAC Bank Inc.	1264486	161,887	7.81093
Occidente International Corporation	956956	122,515	7.81093
Transcom Bank (Barbados) Limited	788027	100,888	7.81093
Citibank Central America (Nassau) Limited	56794	7,271	7.81093



Fuente: Elaboración propia junio 2014.

Anexo 3
Flujograma por Otorgamiento de Crédito.

The Points Bank Ltd
Proceso de Otorgamiento de Créditos

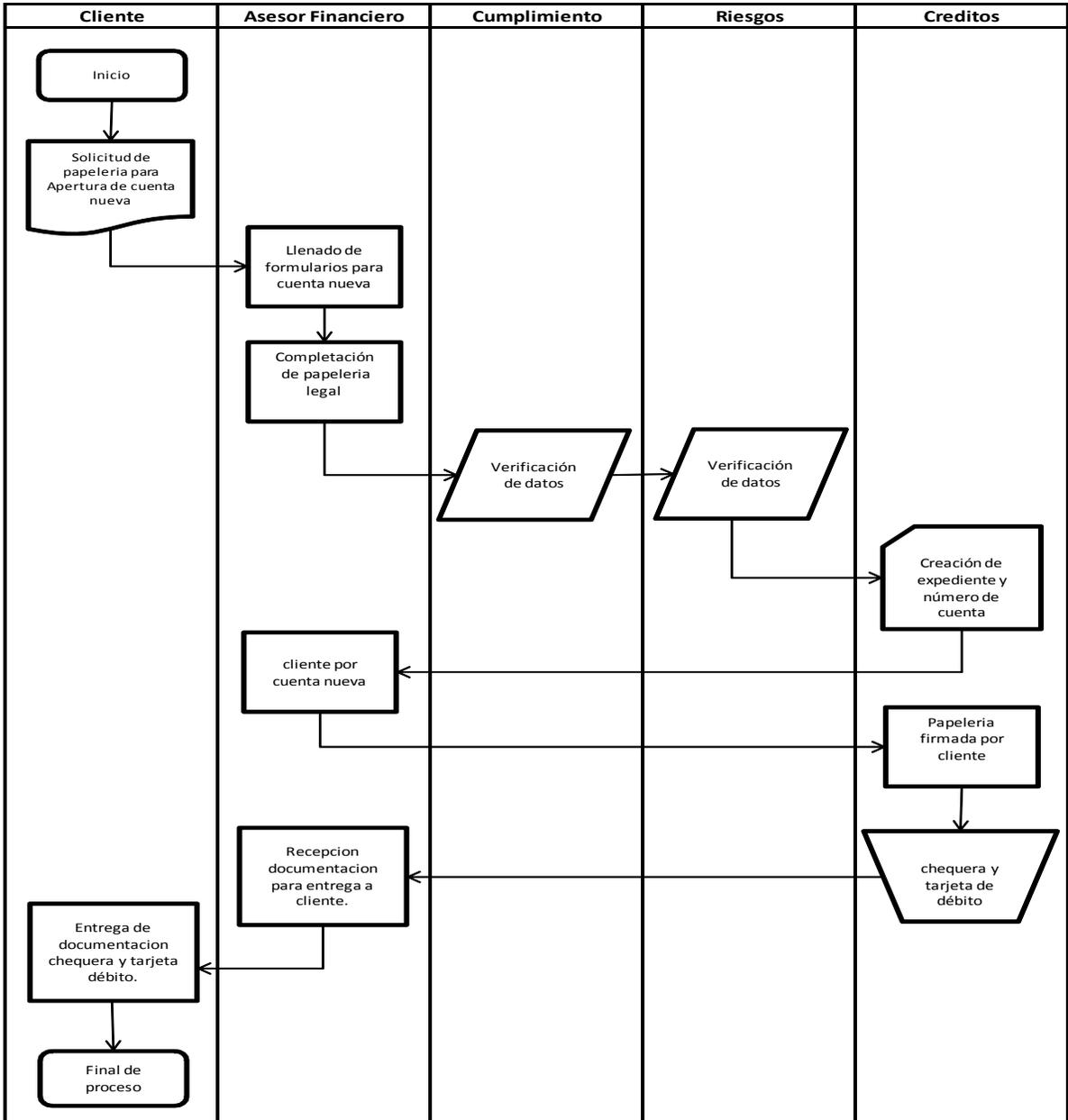


Fuente: Elaboración propia junio 2014

Anexo 4

Flujograma por Apertura de Cuenta Nueva.

The Points Bank Ltd
Proceso de Apertura cuenta nueva



Fuente: Elaboración propia junio 2014

Anexo 5
CUSTOMER IND.

**Westrust Bank (International) Ltd.
 Payable Through Account Information**

**Principals' Information
 Información de Principales**

Name:

Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
Nombre			
Apellido de Casada			

Home Address:

Dirección de domicilio

Telephone (s) -

_____ **Business:** _____ **Cel:** _____

Home: _____

Trabajo

Celular

FAX: _____ **ID:** _____ **Country:** _____

Fax

Identificación

País

Type Of ID _____ **Tax ID:** _____

Tipo de ID

Nit

Nationality _____ **Email:** _____

Nacionalidad

Date of Birth: _____

Nacimiento

Sex

F

M

Sexo

Profession: _____

Profesión

Corporate Title: _____

Título Corporativo

Place of Employment (Explain business activity) / Lugar de Trabajo (Explicar actividad del negocio)

Source of Wealth in US

\$: _____

Origen de Capital en US \$

Salary or monthly income in US \$: _____

Salario o ingresos mensuales en US \$

Name:	Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido	
Nombre	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	Apellido de Casada				
	<input type="text"/>				
Home Address:	_____				
Dirección de domicilio					
Telephone (s) - Home:	_____	Business:	_____	Cel:	_____
Teléfono (s) - Casa		Trabajo		Celular	
FAX:	_____	ID:	_____	Country:	_____
Fax		Identificación		País	
Type Of ID	_____	Tax /	_____		
Tipo de ID		NIT:			
Nationality	_____	Email:	_____		
Nacionalidad					
Date of Birth:	_____	Sex	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	
Nacimiento		Sexo			
Profession:	_____				
Profesión					
Corporate Title:	_____				
Título Corporativo					
Place of Employment (Explain business activity) / Lugar de Trabajo (Explique actividad del negocio)	_____				

Source of Wealth in US \$:	_____				
Origen de Capital en US \$					
Salary or monthly income in US \$:	_____				
Salario o ingresos mensuales en US \$					

Fuente: The Points Bank, junio 2014.

Anexo 6
Firmante 1

**Westrust Bank (International) Ltd.
Payable Through Account Information**

**Principals' Information
Información de Principales**

Name:			
Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido
Nombre			
Apellido de Casada			
Home Address:			
Dirección de domicilio			
Telephone (s) - Home:			
_____	Business:	_____	Cel:
Teléfono (s) - Casa	Trabajo		Celular
FAX:	ID:	Country:	_____
_____	Identificación	País	
Fax			
Type Of ID	_____	Tax ID:	_____
Tipo de ID		Nit	
Nationality	_____	Email:	_____
Nacionalidad			
Date of Birth:	_____	Sex	<input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
Nacimiento		Sexo	
Profession:	_____		
Profesión			
Corporate Title:	_____		
Título Corporativo			
Place of Employment (Explain business activity) / Lugar de Trabajo (Explicar actividad del negocio)			

Source of Wealth in US \$:			

Origen de Capital en US \$			
Salary or monthly income in US \$:			

Salario o ingresos mensuales en US \$			

Name:

Nombre

Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Apellido de Casada

Home Address:

Dirección de domicilio

Telephone (s) -

Home:

Teléfono (s) - Casa

Business

:

Trabajo

Cel:

Celular

FAX:

Fax

ID:

Identificación

Country:

País

Type Of ID

Tipo de ID

Nationality

Nacionalidad

Email: _____

Tax /
NIT: _____

Date of Birth:

Nacimiento

Sex

Sexo

F

M

Profession:

Profesión

Corporate Title:

Título Corporativo

Place of Employment (Explain business activity) / Lugar de Trabajo (Explique actividad del negocio)

Source of Wealth in US \$:

Origen de Capital en US \$

Salary or monthly income in US \$:

Salario o ingresos mensuales en US \$

Anexo 7

ANEXO A.I		Número o Código de Cliente:
ANEXO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		
1. LUGAR:	GUATEMALA	2. FECHA (dd/mm/aaaa):
3. DATOS DE LA PERSONA OBLIGADA		
3.1 Razón Social y Nombre Comercial:	WESTRUST BANK INT. LTD.	
3.2 Nombre de la central, sucursal o agencia donde se solicita el producto o servicio:	WESTRUST BANK INT. LTD.	
3.2.1 Código de agencia o sucursal:		
4. DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE		
4.1 Primer apellido:	Segundo apellido:	Apellido de casada:
Primer nombre:	Segundo nombre:	Otros nombres:
4.2 Razón Social/Nombre Comercial:		
4.3 Dirección particular completa: (No. de calle o avenida, No. de casa, colonia, sector, lote, manzana, otros)		
Zona:	Departamento:	Municipio:
		País:
5. DATOS DEL PRODUCTO O SERVICIO SOLICITADO*		
5.1 Tipo de producto o servicio a solicitar:	5.2 Nombre del producto o servicio:	
5.3 Moneda:	5.4 Cobertura a nivel: (cuando aplique)	5.5 No. de cuenta o de identificación del producto o servicio:
US DOLARES	Local <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>	
5.6 Monto inicial a manejar en el producto o servicio: (Indicar moneda)	5.7 Monto mensual a manejar en el producto o servicio: (Indicar moneda)	
5.8 Propósito o destino del producto o servicio solicitado:		
5.9 Procedencia de los fondos, valores o bienes para el inicio y a manejar durante la relación:		
Sueldos y Salarios: <input type="checkbox"/>	Remesas: <input type="checkbox"/>	Manutención: <input type="checkbox"/>
Intereses: <input type="checkbox"/>	Compraventa Inmuebles: <input type="checkbox"/>	Compraventa Muebles: <input type="checkbox"/>
Ventas del Negocio: <input type="checkbox"/>	Servicios del Negocio: <input type="checkbox"/>	Arrendamiento Bienes: <input type="checkbox"/>
Préstamo: <input type="checkbox"/>	entidad: <input type="checkbox"/>	Dividendos/Utilidades: <input type="checkbox"/>
Traspaso o cancelación de cuenta/inversión: <input type="checkbox"/>	entidad: <input type="checkbox"/>	Ahorros personales: <input type="checkbox"/>
Otra (especifique):		
5.10 Realizará transferencias o traslado de fondos, valores o bienes: (Si es positiva, indicar la información siguiente)	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
5.10.1 Las transferencias o traslado de fondos, valores o bienes se realizarán a nivel:	Local <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>	
5.11 Tendrá otros firmantes (aplica a tarjetahabientes adicionales): (Si es positiva, indicar la información según Anexo A.II)	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
* En caso de existir más de un producto o servicio, consignar los datos para cada uno de ellos, utilizando el presente Anexo.		
6. COMENTARIOS, OBSERVACIONES O CAMPOS ADICIONALES DE LA PERSONA OBLIGADA		
7		
Firma del solicitante		

Fuente: The Points Bank, junio 2014.

Anexo 8

FORMULARIO IVE-IR-01



Número o Código de Cliente:

FORMULARIO PARA INICIO DE RELACIONES - Persona o Empresa Individual -

1. LUGAR:	GUATEMALA	2. FECHA (dd/mm/aaaa):	21/07/2014
-----------	-----------	------------------------	------------

3. DATOS DE LA PERSONA OBLIGADA	
3.1 Razón Social y Nombre Comercial:	WESTRUST BANK (INTERNATIONAL) LTD.
3.2 Nombre de la central, sucursal o agencia donde se solicita el producto o servicio:	WESTRUST BANK (INTERNATIONAL) LTD.
3.2.1 Código de agencia o sucursal:	

4. DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE			
4.1 Primer apellido:	Segundo apellido:	Apellido de casada:	
Primer nombre:	Segundo nombre:	Otros nombres:	
4.2 Fecha de nacimiento (dd/mm/aaaa):	4.3 Nacionalidad:	4.4 Otra nacionalidad:	4.5 Lugar de nacimiento:
4.6 Condición migratoria: (Cuando aplique)	Residente Temporal <input type="checkbox"/> Turista o visitante <input type="checkbox"/> Otra (especifique): _____	Residente Permanente <input type="checkbox"/> Permiso de trabajo <input type="checkbox"/>	Persona en tránsito <input type="checkbox"/> Permiso consular o similar <input type="checkbox"/>
4.7 Género: M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	4.8 Estado Civil:	4.9 Profesión u oficio:	
4.10 Tipo de identificación:	4.10.1 Número:	4.10.2 Lugar de emisión: Departamento: _____ Municipio: _____	
4.11 Número de identificación tributaria (NIT):	4.12 Teléfono (línea fija):	4.13 Celular / Móvil:	4.14 Correo electrónico / e-mail:
4.15 Dirección particular completa: (No. de calle o avenida, No. de casa, colonia, sector, lote, manzana, otros)			
Zona:	Departamento:	Municipio:	País:
4.16 El solicitante actúa en nombre propio:			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4.16.1 Si la respuesta anterior es negativa, proporcionar información de la persona en nombre de quien actúa:			
4.16.1.1 Nombre completo de la persona y/o razón social de la entidad:			
Primer apellido:	Segundo apellido:	Apellido de casada:	
Primer nombre:	Segundo nombre:	Otros nombres:	Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Razón Social/Nombre Comercial:			
4.16.1.2 Fecha de nacimiento, creación o constitución (dd/mm/aaaa):	4.16.1.3 País de Constitución/Nacionalidad:	4.16.1.4 Otra nacionalidad:	
4.16.1.5 Tipo de identificación:	4.16.1.5.1 Número:	4.16.1.5.2 Lugar de emisión: País:	
4.16.1.6 Número de identificación tributaria (NIT): (Cuando aplique)	4.16.1.7 Teléfono (línea fija):	4.16.1.8 Celular / Móvil:	
4.17 El solicitante es Persona Expuesta Políticamente (PEP):			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
PEP: Quien desempeñe o haya desempeñado un cargo público relevante en Guatemala u otro país, un cargo prominente en un organismo internacional, dirigentes de partidos políticos nacionales o de otro país.			
4.18 Tiene parentesco con una Persona Expuesta Políticamente (PEP)*:			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4.19 Es asociado cercano de una Persona Expuesta Políticamente (PEP)*:			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

* Si la respuesta es positiva, proporcionar información según lo indicado en el Anexo A.III de Personas Expuestas Políticamente (PEP).

5. REFERENCIAS DEL SOLICITANTE		
5.1 Laborales: (nombre de los dos últimos patronos)	Teléfono (línea fija):	Celular / Móvil:
5.2 Personales: (nombres de dos personas que no sean familiares)	Teléfono (línea fija):	Celular / Móvil:

6. INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL SOLICITANTE			
6.1 Fuentes de ingreso:	Relación de dependencia (ir a numeral 6.2) <input type="checkbox"/>	Negocio propio (ir a numeral 6.3) <input type="checkbox"/>	Otras (ir a numeral 6.4) <input type="checkbox"/>
6.2 Nombre de la empresa o institución donde trabaja:			
6.2.1 Teléfonos	6.2.2 Puesto que desempeña:		
6.2.3 Dirección completa de la empresa o institución: (No. de calle o avenida, No. de casa, colonia, sector, lote, manzana, otros)			
Zona:	Departamento:	Municipio:	País:
6.2.4 Actividad económica en que la empresa o institución se desarrolla: (Industria, Comercio, Agricultura, Otros)			

6. -Continuación-		INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL SOLICITANTE		-Continuación-	
6.3 Nombre del negocio del solicitante:					
6.3.1 Teléfonos:			6.3.2 Número de identificación tributaria (NIT):		
6.3.3 Fecha de inicio de operaciones:		6.3.4 Tipo u objeto del negocio:			
6.3.5 Patente del negocio:					
No.:	Folio:	Libro:	No. de Exp.:		
6.3.6 Dirección completa del negocio: (No. de calle o avenida, No. de casa, colonia, sector, lote, manzana, otros)					
Zona:	Departamento:	Municipio:	País:		
6.3.7 Actividad económica en que el negocio del solicitante se desarrolla: (Industria, Comercio, Agricultura, Otros)					
6.3.8 País de ubicación de los principales proveedores y clientes:					
Proveedores			Clientes		
6.4 Otras fuentes o ingreso adicionales: (remesas, servicios profesionales, arrendamiento de inmuebles, docencia, -especificar-)					
DIVIDENDOS DE VILLAS OROTOVA, S.A. Y HDG, S.A.					
6.5 Ingresos mensuales aproximados del solicitante:			6.6 Egresos mensuales aproximados del solicitante:		
Rango (seleccionar uno)	Indicar moneda	Rango (seleccionar uno)	Indicar moneda		
0.00 - 3,000.00	<input type="checkbox"/>	0.00 - 3,000.00	<input type="checkbox"/>		
3,000.01 - 10,000.00	<input type="checkbox"/>	3,000.01 - 10,000.00	<input type="checkbox"/>		
10,000.01 - 25,000.00	<input type="checkbox"/>	10,000.01 - 25,000.00	<input type="checkbox"/>		
25,000.01 - 50,000.00	<input type="checkbox"/>	25,000.01 - 50,000.00	<input type="checkbox"/>		
50,000.01 - en adelante	<input type="checkbox"/>	50,000.01 - en adelante	<input type="checkbox"/>		

7. DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ANEXAR AL FORMULARIO PARA INICIO DE RELACIONES
<p>7.1 Cuando el espacio del formulario sea insuficiente, sírvase incluir la información en hojas por separado, indicando el numeral al que corresponde.</p> <p>7.2 Anexar al presente formulario la siguiente documentación:</p> <p>7.2.1 Anexo A.I de productos y servicios.</p> <p>7.2.2 Anexo A.II de otros firmantes, Anexo A.III de Personas Expuestas Políticamente (PEP) y Anexo A.IV de beneficiarios, cuando apliquen.</p> <p>7.2.3 Fotocopia de los documentos de identificación de los firmantes de la cuenta, producto o servicio.</p> <p>7.2.4 Fotocopia del documento de identificación del solicitante.</p> <p>7.2.5 En caso de ser extranjeros, una fotocopia de su documento de identificación y del documento que acredite su condición migratoria, cuando aplique (pasaporte, tarjeta de visitante, pase especial de viaje, etc.).</p> <p>7.2.6 Fotocopia de un recibo, ya sea de agua, luz o teléfono u otro servicio similar, u otro documento similar, que registre la dirección de la residencia reportada por el (o los) solicitante (s).</p> <p>7.2.7 En caso de poseer negocio propio adjuntar, fotocopia de patente de empresa y del formulario de inscripción en la SAT o carné.</p>
8. OBLIGACIONES DEL SOLICITANTE
<p>8.1 Me comprometo a informar de inmediato a la Persona Obligada cuando se produzca cambio en la información personal consignada en este formulario y cuando se produzca un cambio significativo en el movimiento de fondos reportados. Para el efecto, por cambio significativo en el movimiento de fondos se entenderá cuando la cantidad reportada aumente o disminuya con respecto al valor indicado inicialmente en los numerales 6.5 y 6.6.</p> <p>8.2 Autorizo a la Persona Obligada a verificar la información proporcionada en este formulario.</p>
<p>8.3</p> <div style="text-align: center; margin-top: 50px;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del solicitante</p> </div>

Fuente: The Points Bank, junio 2014.

Anexo 9

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Programa ACA



Departamento Banca Comercial

Asesor Financiero

Asistente de Banca

La presente encuesta tiene por objetivo confirmar la factibilidad y el funcionamiento de cada una de las actividades y conocer la situación actual de los procesos y ayudar a mejorar los tiempos de cada una de las operaciones.

Instrucciones:

Marque con una X su respuesta que corresponda.

Si fuera requerido complete según su criterio.

1- ¿Ha tramitado un crédito o un préstamo en los últimos días?

Si

no

2- ¿Ha salido el cliente siempre satisfecho con la rapidez que realizan su trámite?

Si

no

3- ¿Utiliza usted frecuentemente los formularios para trámites de créditos y cuentas nuevas?

Si

no

4- ¿Cree usted que es frecuente cometer un error al llenar los formularios?

Si

no

5- ¿Si la cantidad de formularios fuera menor cree usted que el servicio en general mejoraría?

Si

no

6- ¿Cree usted conveniente cambiar en estos momentos los formularios de créditos y cuentas nuevas?

Si

no

Anexo 10

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Programa ACA



Departamento Banca Comercial

Asesor Financiero

Asistente de Banca

La presente encuesta tiene por objetivo confirmar la disponibilidad y el deseo de participación de cada uno de los asesores, durante el proceso de cambio.

Instrucciones:

Marque con una X su respuesta que corresponda.

Y complete las preguntas según su criterio.

1- ¿Cree usted que todos los asesores tendrán actitud positiva durante el proceso de cambio?

SI

NO

ALGUNOS

2- ¿Su actitud es positiva? ¿Cuánto y porque cree usted que es positiva?

3- ¿Cree usted que el cambio en realidad mejorara la atención al cliente y atraerá más cartera?

SI

NO

4- ¿Le han platicado sobre los beneficios que usted obtendrá con este cambio?

SI

NO

5- ¿Cuánto de su tiempo usted está dispuesto a invertir en este proceso?

Un día dos días tres días

6- ¿Está usted de acuerdo con las capacitaciones que se recibieron sobre el tema y cree que cumplen su cometido?

7- ¿Cree que con estas capacitaciones ya ha quedado claro todo el proceso a desarrollar?

8- ¿Cuál es su percepción actualmente de los clientes con este cambio?

9- ¿Cree que la participación de los clientes en este proceso es vital?

SI NO

10- ¿Ha tenido usted algún comentario positivo, sobre los cambios realizados, para mejorar la atención del cliente?

SI NO

Fuente: Elaboración propia junio 2014

Anexo 11

MCI : Recuperar una cartera de 50 créditos al 31 de Dic. 2015													
Criterio de éxito (Anual) > 0 = 45 DE 40 A < 0 = 39													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Resultado Mensual	2	6	2										
Meta Mensual	Meta	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
	Verde		6										
	Amarillo	2		2									
	Rojo												
Resultado Acumulado	2	8	10										
Meta Proyectada Acumulada	4	8	12	16	20	24	28	32	36	41	45	50	

Medidas Predictivas	Criterio de éxito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisar el aumento de otorgamiento de créditos mensualmente.	> 0 = 4												
	3	2	6	2									
	< 3												
Monitorear la satisfacción del cliente con encuestas de la empresa	> 25 clientes												
	15 a 24 clientes	25	20	35									
	< de 15 Clientes												
Minimizar los errores cometidos	< 10												
	11 a 20	22	18	5									
	> 20												

Fuente: Elaboración propia junio 2014

Anexo 12

GESTION DE ALTO DESEMPEÑO
GAD
PROGRAMA DE CAPACITACIONES

Nombre de la Institución:

THE POINTS BANK LTD.

Nombre de la actividad:

(Especificar curso, taller, seminario, conferencia, foro o reunión.)

Inducción sobre nuevo formulario de Créditos y cuentas nuevas.

Dirigido a:

Asesores Financieros y Asistente de Banca Comercial.

Facilitador:

Departamento de Capacitaciones de Corporacion BI.

Fecha de desarrollo de capacitación:

Inicia 19 / 01 / 2015

Finaliza 23 / 01 / 2015

Horario de capacitación

De: 7:00 am. A: 8:30 am. Días: lunes martes miércoles jueves viernes

Lugar de realización:

Salón de Reuniones Torre 3 Nivel 3 Centro Financiero.



Servicios personalizados en finanzas corporativas

- ▶ APOYO EN GESTIÓN
- ▶ ASISTENCIA EN INVERSIONES
- ▶ PLAN FINANCIERO

**Hemos avanzado por usted.
Ahora nuestro servicio será mejor.**

The Points Bank Ltd.

**Es tiempo de cambiar
Ahora sus créditos serán más rápidos**

Guatemala, enero 2015

Fuente: Elaboración propia junio 2014



Porque tu eres parte
importante en nuestro
cambio

The Points Bank Ltd.
Estamos creciendo contigo



Guatemala, enero 2015

Anexo 15

Formulario de la Propuesta.

FORMULARIO UNICO DE INFORMACIÓN

Fecha de nacimiento:		
<hr/>		
Apellidos:	Nombres:	
<hr/>		
Dirección:		
<hr/>		
Correo Electrónico:	Teléfono:	
<hr/>		
Nit.	Dirección Personal:	
<hr/>		
Estado Civil:	DPI:	
<hr/>		
Nombre De la Empresa:	Profesión o Actividad principal	
<hr/>		
Dirección		
<hr/>		
Telefono	Cargo que desempeña	
<hr/>		
Fecha de ingreso	Sueldo Mensual:	Otros ingresos mensuales
	Q.	Q.
<hr/>		
Si tiene menos de tres años de laborar en la empresa actual, favor indique lugares de trabajo Anteriores.		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
Con relación a la solicitud de crédito presentada, declaro el siguiente Estado Patrimonial como exacto y verdadero al _____ de _____; comprometiéndome a que cualquier cambio que aumente o disminuya mi capital neto les será comunicado en forma inmediata (mientras no se reciba dicha información se mantendrá como correctos y exactos los datos reportados).		

Activos			
Caja y Bancos			
Inversiones en Valores (detalle en numeral II)			
Cuentas por cobrar (neto)			
Bienes inmuebles (detalle en numeral II)			
Mobiliario y Equipo			
Vehículos			
Maquinaria			
Menaje de Casa			
Biblioteca			
Derechos por Servicios			
Otros Activos			
Total de Activos			

Pasivos			
Obligaciones con entidades Bancarias o Financieras (detalle en numeral III)			
Fiduciarias			
Prendarias			
Hipotecarias			
Cuentas por pagar			
Tarjetas de crédito (detalle número IV)			
Otros Pasivos			
Pasivo Total			
Patrimonio			
Total Pasivo y Patrimonio			

¿Tienen los bienes mencionados anteriormente alguna limitación o gravamen?

Si No

En caso afirmativo, favor explicar a favor de quién _____

Monto _____ Plazo _____

Ingresos Anuales			Egresos Anuales		
Sueldos y Salarios			Alquiler o amortización vivienda		
Bonificaciones y Comisiones			Gastos personales y familiares		
Aguinaldo			Amortización Créditos		
Dividendos			Intereses		
Intereses			Tarjetas de Crédito		
Alquileres			Otros		
Honorarios Profesionales					
otros Ingresos					
Total Ingresos			Total Egresos		
			Capacidad de endeudamiento		

Beneficiarios	%
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Total	
Teléfono _____	Fax: _____
Dirección de Correo Electrónico _____	

El solicitante es una Persona Expuesta Políticamente (PEP)
SI NO

El solicitante es padre, madre, hermano (a) cónyuge, hijo (a) U otro parentesco de una persona expuesta políticamente (PEP)
SI NO

Si la Respuesta anterior es positiva Proporcionar la siguiente información.
Defina el parentesco o afinidad con la Persona expuesta políticamente (PE)
 Padre madre hermano (a) Cónyuge hijo (a) otro (especifique)

Nombre completo que origina la relación _____

Institución donde labora la PEP _____

Cargo que Desempeña la PEP _____

Nombre de la cuenta		
Teléfono casa	Teléfono Oficina	Teléfono Celular

Cuenta máster	Sub-cuenta	Tipo de cuenta	Fecha de apertura dd/mm/aa/
---------------	------------	----------------	-----------------------------

Firma registrada		
1 Apellidos:		
Nombre		
Tipo de Identificación	No. De identificación	Individual <input type="checkbox"/> Firma Mancomunada <input type="checkbox"/>
Firma registrada		
1 Apellidos:		
Nombre		
Tipo de Identificación	No. Identificación	Individual <input type="checkbox"/> Firma Mancomunada <input type="checkbox"/>

Firma Registrada		
2 Apellidos:		
Nombre		
		Individual <input type="checkbox"/> Mancomunada <input type="checkbox"/>
Firma Registrada		
2 Apellidos:		
Nombre		
Identificación	No. Identificación	Individual <input type="checkbox"/> Firma Mancomunada <input type="checkbox"/>