

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Incrementar la eficiencia operativa a través de la implementación de controles adecuados para medir la calidad de los procesos internos del departamento de plazos fijos de una entidad financiera”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Fredy Estuardo Díaz Castañeda

Guatemala, noviembre 2013

“Incrementar la eficiencia operativa a través de la implementación de controles adecuados para medir la calidad de los procesos internos del departamento de plazos fijos de una entidad financiera”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Fredy Estuardo Díaz Castañeda (Estudiante)

M. Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz (Asesora)

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez (Revisora)

Guatemala, noviembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador

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

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Examinador

Licda. Denisse Lozano Díaz

Examinador

Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez

Examinador

M. Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz

Asesora

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez

Revisora

REF.:C.C.E.E.0187-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 08 DE OCTUBRE DEL 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Eugenia Sandoval de Paz, tutora y Licenciada Mayra Martínez y Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Incrementar la eficiencia operativa a través de la implementación de controles adecuados para medir la calidad de los procesos internos del departamento de plazos fijos de una entidad financiera.”, Presentado por él (la) estudiante Fredy Estuardo Díaz Castañeda, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.756, de fecha 29 de julio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 26 de febrero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Incrementar la eficiencia operativa a través de la implementación de controles adecuados para medir la calidad de los procesos internos del departamento de plazos fijos de una entidad financiera”**, presentado por el estudiante: **Fredy Estuardo Díaz Castañeda**, 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, se extiende el presente **DICTAMEN** favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

Licda. María Eugenia Sandoval de Paz M. Sc

Colegiado Activo 13,233

Tutora

M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez
Magíster Artium en Educación con Especialización en Elaboración y Evaluación de Proyectos Educativos.
Licenciada en Administración Educativa
No. de teléfono casa 66591248
No. de teléfono Cel. 59514322
E-mail: mmartinezm@mineduc.gob.gt y mayraaracelymartinez@gmail.com

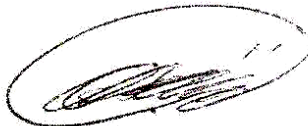
Guatemala, 09 de Septiembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Incrementar la eficiencia operativa a través de la implementación de controles adecuados para medir la calidad de los procesos internos del departamento de plazos fijos de una entidad financiera" realizado por Fredy Estuardo Díaz Castañeda, carné 201201962, 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 cualquiera aclaración, me suscribo de ustedes,



M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1088.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Díaz Castañeda, Fredy Estuardo** con número de carné **201201962** aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico - ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los veintinueve días del mes de julio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Dra. Alba de González
Secretaria General

Luis Alberto Mendoza
cc.Archivo.

Contenido

Resumen	I
Introducción	II
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.1.1 Visión	1
1.1.2 Misión	2
1.1.3 Valores	2
1.1.4 Instalaciones	3
1.1.5 Entorno Externo	3
1.1.6 Composición de la Empresa The National Bank	3
1.1.7 Balance general de la Empresa The National Bank	10
1.1.8 Estado de resultados de la Empresa The National Bank	11
1.2 Marco teórico	14
1.2.1 Administración	14
1.2.2 Planificación	14
1.2.3 Organización	14
1.2.4 Integración de personal	14
1.2.5 Dirección	15
1.2.6 Control	15
1.3 Planteamiento del problema	16
1.4 Objetivo general y específico	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Alcances y límites	18
1.5.1 Alcances	18
1.5.2 Límites	18
Capítulo 2	
2.1 Metodología	19
2.2 Sujeto de investigación	19

2.3 Instrumentos	20
2.4 Procedimientos	20
Capítulo 3	
3.1 Presentación de resultados	21
3.2 Análisis de resultados	34
Conclusiones	35
Capítulo 4	
4.1 Propuesta de mejora	36
4.2 Presentación de la propuesta	36
4.3 Fundamentos de la propuesta	36
4.4 Justificación de la propuesta	37
4.5 Estructura de la propuesta	37
4.6 Costo de la propuesta	40
4.7 Impacto financiero de la propuesta	40
4.8 Plan de marketing	41
4.8.1 Endomarketing o marketing interno	41
4.9 Viabilidad de la propuesta	43
Referencias	44
Cronograma de trabajo	45
Anexos	46
Anexo No. 1 Análisis de ishikawa	
Anexo No. 2 Cuestionario dirigido al área de procesos y transacciones	
Anexo No. 3 Regulación de formas en blanco	
Anexo No. 4 Control auxiliar archivo de excel	
Anexo No. 5 Conciliaciones bancarias	
Anexo No. 6 Incremento de la cartera de plazos fijos en un 3%	

Contenido de Figuras

1.Estructura organizacional	12
2.Gráfica No. 1	21
3. Gráfica No.2	22
4. Gráfica No.3	23
5. Gráfica No.4	24
6. Gráfica No.5	25
7. Gráfica No.6	26
8. Gráfica No.7	27
9. Gráfica No.8	28
10.Gráfica No.9	29
11.Gráfica No.10	30
12.Gráfica No.11	31
13. Gráfica No.12	32
14. Gráfica No.13	33

Resumen

El sistema financiero desempeña un papel crucial en el desarrollo del país, que afecta a la adecuada asignación de recursos en el tiempo como la correcta valoración de los procesos. En los últimos años, la globalización o mundialización de la economía de mercados ha disminuido la estabilidad y seguridad del negocio financiero, por lo que es importante tener procesos adecuados.

En el transcurso de la lectura del informe, se visualizó cada una de las etapas realizadas, como el proceso de evolución de la misma, y el aporte profesional que se brindó al área de plazos fijos que pertenece al departamento de procesos y transacciones. Se ha considerado la labor efectuada fue aporte valioso, para aquellas generaciones de Administradores de Empresas venideras.

En este mismo contexto, se ha considerado que el área de plazos fijos dependiente del departamento de procesos y transacciones del Banco Offshore National Bank fue un pilar importante dentro de la administración de la entidad. Fue por ello que se procedió a identificar en forma específica los procedimientos deficientes y que afectan a la consecución de los objetivos de la empresa, es decir, una evaluación completa del área y los procesos, bajo un criterio sistemático con un enfoque constructivo que ha contribuido a elevar los niveles de efectividad y productividad de cada uno de sus procesos.

Introducción

En la actualidad los procesos son básicos para el logro de la estrategia de las empresas, el resultado y cumplimiento de la misma depende de personas. Para el trabajo de investigación del informe se seleccionó el tema Incrementar la eficiencia operativa e implementar controles adecuados para medir la calidad en el puesto de plazos fijos en una empresa banco offshore o fuera de plaza, esta empresa, al igual que muchas, da la oportunidad a personas del área operativa para poder ascender y hacer un plan de carrera.

El capítulo 1 describe la reseña histórica, breve historia de su creación, evolución y situación actual; se realizó un análisis FODA que sirve para situar en el contexto general del tema a trabajar, así como la presentación del organigrama del área funcional que está involucrada en el tema de estudio.

El marco teórico presenta el desarrollo de dos grandes temas que lideran el trabajo como lo es la planeación y la organización y son la base técnica para sustentar el análisis y estructura del programa de capacitación propuesta.

Presenta el planteamiento del problema de forma sistemática, los objetivos generales y específicos; se indican los alcances y límites del trabajo. El capítulo 2 presenta la definición de la metodología de investigación aplicada a la práctica, los sujetos de investigación y los instrumentos a utilizar para recabar la información a evaluar

Definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados obtenidos se presentaron en el capítulo 3, se describen los resultados recabados en gráficas.

El capítulo 4, se aborda varios temas que forman parte de la metodología de investigación con el cual se llegó al análisis de los resultados.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planeados, comparados con los resultados que recabaron y examinaron en un trabajo de campo.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

El término **banca offshore** o extraterritorial, al hablar de estos bancos se refiere al tipo de entidades bancarias, que con regularidad se encuentran situadas en paraísos fiscales, las cuales se encuentran reguladas por leyes especiales, que conceden mayor libertad en las operaciones, además de un tratamiento fiscal favorable. Se trata de instituciones dirigidas a captar depósitos e inversiones de personas y empresas residentes y no residentes.

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

El Banco Offshore “The National Bank” fue absorbido por un grupo financiero de Guatemala desde los años 1998. Este Banco está regulado bajo las leyes de Bahamas. En la actualidad cuenta con tres Centros de Servicio; la agencia central está ubicada en el centro de la ciudad en la zona 4. La segunda agencia se encuentra en la avenida las Américas y la tercera agencia en Carretera a El Salvador.

Con estas tres agencias se pretende satisfacer a todos los clientes, en un segmento de mercado donde el estatus social es de la clase media alta y alta.

1.1.1 Visión:

Somos reconocidos por nuestra excelencia en el servicio como el grupo financiero número uno en crecimiento y rentabilidad, a través del desarrollo de colaboradores, comprometidos en generar el máximo bienestar de sus clientes.

1.1.2 Misión:

Ofrecer a los clientes seguridad, rentabilidad, confiabilidad con servicio personalizado.

The National Bank tiene como enfoque ser la primera opción para los centroamericanos en cualquier parte del mundo para realizar transacciones bancarias. La entidad bancaria offshore objeto de estudio inició operaciones financieras en Guatemala a partir del año de 1998, está conformada por cinco departamentos: operaciones, negocios, cumplimiento, contabilidad y contraloría, con un total de 98 empleados, la entidad bancaria offshore posee alrededor de 6,500 cuentas activas, divididas entre cuentas: monetarias, ahorro y plazos fijos; en la actualidad posee ciertas deficiencias dentro de sus procesos internos en el área de procesos y transacciones, las cuales afectan de manera directa e indirecta el desenvolvimiento de cada uno de las auxiliares operativos que conforman el área, que provoca diversos problemas como: poca eficiencia operativa, insatisfacción de clientes internos, comentarios negativos de otros departamentos, demoras en entrega del producto al cliente externo, entre otros.

1.1.3 Valores

Seguridad

Mantiene adecuados niveles de capital y un temperamento conservador, con la misión de ofrecer seguridad a sus clientes. El banco cuenta con el respaldo de Corporación en Guatemala.

Rentabilidad

Ofrece rendimientos atractivos con máxima seguridad a clientela seleccionada.

Confidencialidad

Se especializa en banca internacional privada y corporativa, bajo estrictas normas de confidencialidad para sus clientes.

1.1.4 Instalaciones

- La empresa The National Bank se encuentra ubicada en el último nivel de un edificio que cuenta con 12 pisos, el segundo nivel de parqueo es exclusivo para clientes y un elevador especial en el cual solo puede parar en el nivel 12.
- Se encuentra en lugar accesible dentro de la ciudad donde el nivel de tránsito es congestionado, esto permite mayor afluencia de visitantes al sector.
- El espacio físico dentro de las instalaciones es amplio, dispone de un área estipulada para crecimiento, con mobiliario y equipo moderno.

1.1.5 Entorno externo

- Las instituciones financieras con prestigio importante de Guatemala, cuentan con su banco offshore donde el mercado meta son clientes tipo “A”
- Todos los bancos offshore prestan los mismos servicios, donde la diferencia es la calidad de servicio y atención brindada al cliente.
- Los bancos off shore tienen la ventaja que no tienen que declarar impuestos ante las leyes de Guatemala, están domiciliados en el extranjero.

1.1.6 Composición de la Empresa The National Bank

- Departamento de banca comercial

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

- Departamento de operaciones

Se define como el departamento donde llevan a cabo diferentes procesos y etapas para la ejecución de operaciones financieras solicitadas por los clientes, después se ejecutan controles

para verificar que el desempeño de los procesos se realicen de forma eficiente y evitar transacciones incorrectas.

➤ Departamento de cumplimiento

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

➤ Departamento de contabilidad

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

➤ Departamento de contraloría

Es el encargado de verificar las operaciones, transacciones y procedimientos que llevan a cabo dentro de la institución; con el objetivo de evitar transacciones inusuales, ya sean provocadas por errores involuntarios o por actos planificados por parte de los colaboradores de la institución.

El departamento donde se realizara el informe, es en el departamento de procesos y transacciones el cual cuenta con la estructura organizacional:

- Jefe de proyectos procesos y transacciones
- Supervisor de agencia central
- Supervisor de agencia condado concepción
- Supervisor agencia américas
- Analista de proyectos

- Auxiliar de plazos fijos
- Auxiliar de transferencias
- Auxiliar de cheques de caja
- Auxiliar de proyectos
- Auxiliar de chequeras
- Auxiliar de tarjetas de débito (Debit-Card)
- Auxiliar de liquidez y reportaría

La Empresa The National Bank tiene participación en el mercado a nivel nacional, donde considera su eje de acción, el prestar servicios bancarios. La solidez y experiencia garantiza la rentabilidad y seguridad que los clientes necesitan en cada una de las operaciones bancarias. Cuenta con un equipo profesional que brinda asesoría personalizada para el manejo y control de sus finanzas y para su empresa, a través de una amplia diversidad de productos que se adaptan a las demandas actuales de un mundo financiero en constante evolución.

➤ Productos financieros

Depósitos monetarios

Cuenta de depósitos monetarios que ofrecen beneficios internacionales sin costo y excelentes rendimientos. Además, brinda la versatilidad del manejo de una línea de crédito reautorizada en su chequera, con garantía en un plazo fijo, ideal como fuente de financiamiento inmediato ante requerimientos de Liquidez.

Cuentas de ahorro

Cuentas de inversión a la vista, que brinda la oportunidad de ahorrar para el futuro con disponibilidad inmediata sobre sus fondos.

Cuentas de depósito a plazo fijo

Instrumento de inversión que permiten hacer crecer el capital con excelentes rendimientos y determinar el plazo de su certificado de depósito de acuerdo a la necesidad de liquidez del cliente.

Cuentas de depósito a plazo fijo (TD Flex)

Instrumento de inversión con una flexibilidad única. A través de plazo fijo, el cliente puede realizar en cualquier momento, retiros sin penalización hasta un 50% del principal invertido al inicio; por medio de una chequera, giros o transferencias internacionales.

Cuentas de depósito a plazo fijo en euros

Certificados de depósito en euros que ofrecen tasa de interés competitiva y la oportunidad de diversificar el patrimonio invertido en una moneda sólida, rectora de las principales economías de la Unión Europea. Además podrá determinar el plazo del certificado de depósito de acuerdo a la necesidad de liquidez.

➤ Financiamientos

Financiamientos para capital de trabajo

Crédito revolvente, que garantiza liquidez en la cuenta corriente.

Financiamiento para proyecto de inversión

Créditos a largo plazo, destinados para capital de trabajo o adquisición de activos para la empresa.

Financiamiento para adquisición de vivienda:

Planes de financiamiento para la adquisición de vivienda nueva, a corto, mediano y largo plazo.

Prestamos “Back to Back”

Financiamiento de inmediato, con garantía en un certificado de depósito a plazo

Créditos comerciales

Financiamiento destinado para adquisición ocasional de inventarios, según actividad económica de la empresa y el riesgo relacionado a la transacción.

Crédito sindicado

Participación en la estructuración de créditos junto a otros bancos, a nivel regional.

➤ Operaciones de comercio exterior

Líneas de financiamiento revolvente, a corto plazo, en especial dirigida a exportadores que necesitan comprar materia e insumos para el negocio.

Las modalidades de financiamiento para exportadores que ofrecen son: Pre exportación para preparar y efectuar las exportaciones y post exportación para proveer de capital de trabajo anticipado, para el pago de las exportaciones realizadas.

➤ Medios de pago

Cupos o cartas de crédito

Son operaciones de comercio exterior que permiten asegurar las condiciones de la negociación al importador y al exportador.

Cobranzas

Son medios a través de los cuales el banco tramita el cobro de los documentos comerciales ante un comprador o viceversa.

Descuento de documentos:

Línea revolvente a un año plazo, que permite financiar las cuentas por cobrar. Obtendrá liquidez para la adquisición de mercadería y podrá continuar con actividad generadora de negocios a través de facturas y letras de cambio.

➤ Servicios

The National Bank-on Line

Servicio gratuito de banca electrónica, que ofrece fácil acceso a las cuentas en línea, a través del sitio de internet, por medio del cual puede realizar consultas y transacciones financieras de The National Bank y de la corporación, desde la comodidad de su hogar u oficina.

The National Bank Móvil

Servicio de banca electrónica por medio de telefonía celular, a través del cual los clientes podrán realizar consultas de saldos, transferencias entre sus cuentas, pagos de tarjetas de crédito de la corporación y pago de cuotas de préstamos The National Bank en dólar.

The Nacional Bank-DebitCard

The National Bank, ofrece la tarjeta de debitcard visa electrón, para poder efectuar retiros de efectivo y consumos desde la cuenta de depósitos monetarios, a través de la red visa alrededor del mundo

The National Bank-TravelCard

La TravelCard es una tarjeta pre-pago, recargable en forma ilimitada, que ofrece alternativa cómoda y segura para realizar las compras y obtener efectivo en los viajes de negocios o placer a través de la red de visa alrededor del mundo.

➤ Negóciois de divisas

Foreingexchange

The Nacional Bank, proporciona acceso a la compra y/o venta de divisas en US dólares y en las principales monedas alrededor del mundo, bajo las condiciones competitivas y el servicio eficiente del mercado guatemalteco.

Transferencia de fondos

El sistema de transferencia está conectado a la red S.W.I.F.T (Society for World wide interbank financial telecommunications), que enlaza a más de 10,000 instituciones financieras alrededor del mundo y el cual trabaja bajo la tecnología moderna de seguridad.

Proceso de Trabajo

- Dentro de las actividades diarias de trabajo del área de procesos y transacciones que el personal cumple con horarios de trabajo pero no tienen bien distribuidas sus funciones ya que unos tienen más cargas de trabajo que otros
- Los procesos no son eficientes, se escuchan comentarios de clientes internos quejándose que tardan demasiado para concluir una operación.
- Los controles internos, no son eficientes constantemente el departamento de contraloría envía notificación y reparo al jefe del área donde indica errores.

Mercadeo

- Los productos financieros que ofrecen tienen cierta ventaja con productos similares de otros bancos.
- Se apuesta al mercadeo de persona a persona donde se pretende prestar un servicio único, personalizado y de alta calidad.

1.1.7 Balance general de la Empresa The National Bank

Estado de situacion financiera		
The National Bank		
Periodo 2012		
Cifras en miles de quetzales		
Activos Netos		
Disponibilidad	1,011,841	12.97%
Inversiones	4,023,818	51.56%
Cartera de Creditos	2,485,881	31.85%
Otras Inversiones	839	0.01%
Inmuebles y Muebles	181,314	2.32%
Cargos Diferidos	7,997	0.10%
Otros Activos	92,079	1.18%
Total de Activos	7,803,769	100.00%

Pasivo y Capital		
Obligaciones Depositarias	7,191,966	92.16%
Creditos Obtenidos	0	0.00%
Obligaciones Financieras	0	0.00%
Provisiones	648	0.01%
Créditos Diferidos	277	0.00%
Otros Pasivos	38,186	0.49%
Capital Contable	572,692	7.34%
Total Pasivo y Capital	7,803,769	100.00%

Fuente: Datos proporcionados por página de internet del banco.

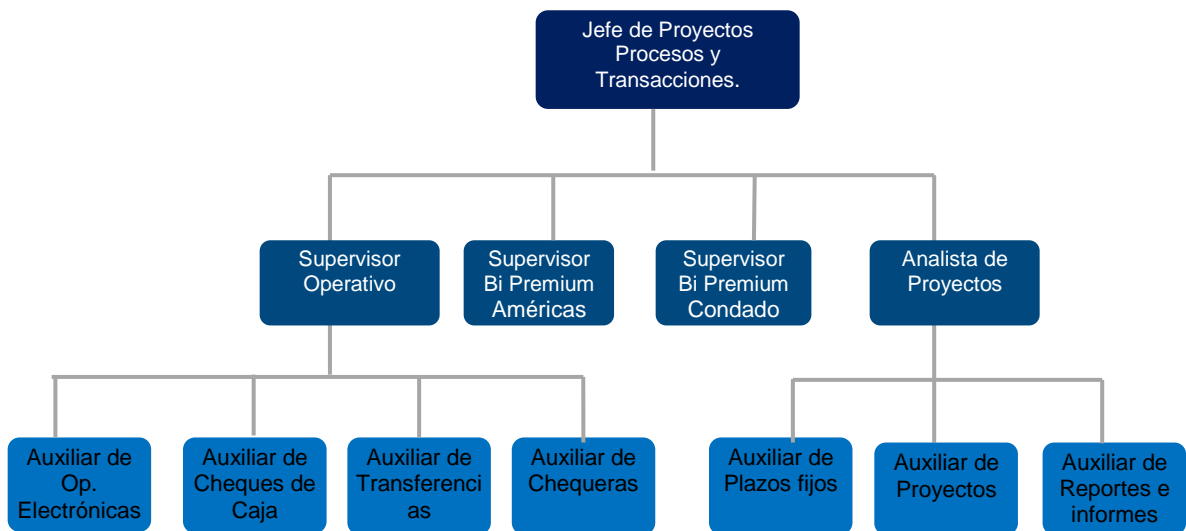
1.1.8 Estado de resultados de la Empresa The National Bank

Estado de Resultados The National Bank Periodo 2012 Cifras en miles de quetzales		
Estado de Resultados		
Productos Financieros	224,844	
Productos y Servicios	4,467	
Otros Productos de Operación	442	
Productos Extraordinarios	2,745	
Total de productos	232,498	100.00%
Gastos Financieros	143,083	61.54%
Otros Gastos de Operación	10,763	4.63%
Gastos de Administración	35,210	15.14%
Gastos Extraordinarios	0	0.00%
Resultado del ejercicio	43,442	18.68%

Fuente: Datos proporcionados por página de internet del banco.

Estructura organizacional

Departamento de proyectos procesos y transacciones

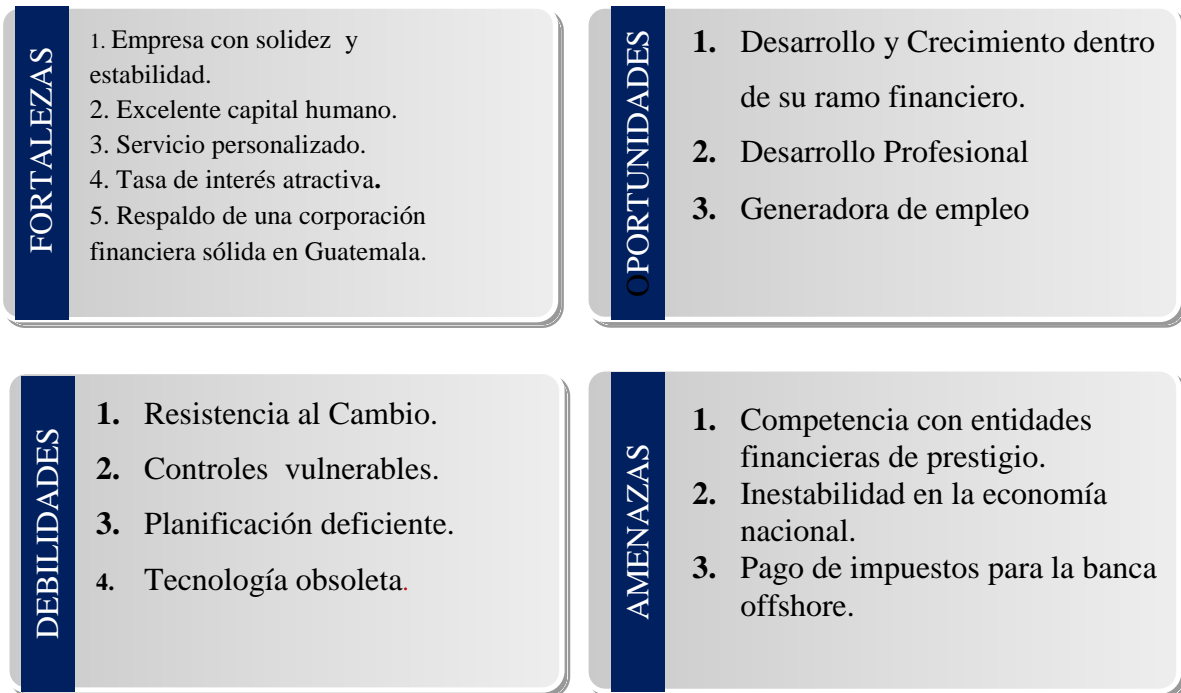


Fuente: Elaboración propia

La presente herramienta permite de manera sencilla analizar la situación actual del departamento de proyectos procesos y transacciones y obtener conclusiones que ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que reconozca los elementos internos y externos que afectan de forma positiva y negativa al cumplimiento de las metas.

Se presenta el estudio analítico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento proyectos procesos y transacciones

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA ha mostrado que el personal de proyectos procesos y transacciones tiene resistencia al cambio, controles vulnerables, planificación deficiente y tecnología obsoleta. Estos puntos deberán corregirse para poder competir con entidades financieras de prestigio que prestan el mismo servicio.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Administración

Robbins, (2005) “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás, sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran, por el contrario la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización”

Koontz (2000) “Al estudiar la administración, es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control”.

1.2.2 Planificación

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), “planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas. Hay varios tipos de planes y no existe un plan verdadero hasta que se tome una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales”.

Mientras que Torres (2006), “planeación incrementa la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuye con ella el nivel de vulnerabilidad”.

1.2.3 Organización

Reyes Ponce (2004) “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”

1.2.4 Integración de personal

Koontz (2000) “Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional”.

1.2.5 Dirección

Chiavenato, Idalberto, (2006). “El papel de la dirección es poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción (Cómo ponerla en marcha), tiene que ver mucho con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa”.

1.2.6 Control

Robbins, Stephen R., Decenzo David A, (2005). “Proceso de monitorear las actividades para asegurarse que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado para corregir cualquier desviación significativa”.

Esta es la función del control, última fase del proceso administrativo, su campo de acción abarca toda la empresa y por consiguiente las actividades comprendidas dentro de las demás funciones administrativas; es una labor cuyo cumplimiento corresponde a los ejecutivos de todos los niveles jerárquicos y el propio trabajador, a efecto de comprobar que lo que se hace es lo previsto, para asegurar de ésta manera la consecución de los objetivos conforme a lo programado.

La esencia básica del control es el ajuste de la actuación a normas o estándares predeterminados en caso de producirse desviaciones. Esto lleva a señalar que el control consta de tres elementos fundamentales a saber:

- Establecimiento de normas o estándares de medida.
- La medición de la ejecución.
- Análisis y rectificación de las variaciones con respecto a los resultados esperados.

El control administrativo: Es necesario distinguir las operaciones del control, la función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de delegación. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo el control como función corresponde al administrador.

Las operaciones son de carácter técnico. Son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Deben actuar como "Staff". De ahí la necesidad de "convencer" y no "imponer" los medios de control".

El control se divide en cuatro pasos:

- Establecimiento de los medios de control.
- Operaciones de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valoración de los resultados.
- Utilización de los mismos resultados.

1.3 Planteamiento del problema

El mercado financiero a nivel mundial ha evolucionado rápido en los últimos años, ha provocado que las entidades financieras offshore requieran cada vez más y mejores grados de eficiencia, tanto dentro de sus procesos internos como en el servicio al cliente.

En Guatemala existen los bancos llamados "offshore", bancos "fuera de plaza" o bancos "extraterritoriales", o sea, entidades bancarias extraterritoriales, situadas en paraísos fiscales, las cuales se encuentran reguladas por leyes especiales, las que les conceden mayor libertad en sus operaciones, además de un tratamiento fiscal favorable. Se trata de instituciones dirigidas a captar depósitos e inversiones de personas y empresas residentes y no residentes.

La problemática existente, justifica realizar una investigación que ayude a establecer las causas de los problemas, que sirva de base para elaborar una propuesta técnica, con soluciones confiables, que anime a incrementar la eficiencia operativa y por ende, en la satisfacción del cliente interno y externo.

En la entidad bancaria offshore objeto de estudio, existe poca eficiencia operativa en los puestos de trabajo del área de procesos y transacciones; no cuenta con un adecuado control de las

atribuciones que desarrollan cada uno de los colaboradores, provoca insatisfacción de clientes internos, comentarios negativos de otros departamentos, demoras en los tiempos de entrega del producto y ninguna satisfacción del cliente externo.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que influyen para que la eficiencia operativa se incremente y se implementen los controles adecuados para medir la calidad?

1.4 Objetivo general y específico

1.4.1 Objetivo general

Establecer las causas o puntos críticos que provocan deficiencias en los procesos internos del área de plazos fijos en el departamento de procesos y transacciones, para después plantear soluciones viables para mejorar la eficiencia operativa y satisfacción del cliente interno y externo, a través de una propuesta de mejora continua.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico general de todos los procesos internos que llevan a cabo en el área de plazos fijos en el departamento de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore.
- Verificar si el área de plazos fijos que pertenece al departamento de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore cuenta con descriptores de puestos, manuales de funciones y atribuciones
- Evaluar los recursos tecnológicos de oficina con los que cuenta el área de plazos fijos del departamento de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore.

- Evaluar las condiciones físicas del área de plazos fijos del departamento de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore (ubicación, espacio físico, diagrama de recorrido, iluminación, ventilación, entre otros).

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances

El informe se llevará a cabo en las instalaciones de la entidad financiera TheNational Bank., en el área de plazos fijos que pertenece al departamento de proyectos proceso y transacciones por ser considerado uno de los riesgos que tienen mayor importancia dentro del sistema financiero guatemalteco y entes reguladores.

1.5.2 Límites

Es importante mencionar que por seguridad de la institución bancaria, en esta evaluación no se mencionará el nombre real de la empresa, se denominará “la entidad financiera TheNational Bank”.

Capítulo 2

2.1 Metodología

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología de tipo descriptivo, según Tamayo (2008), comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

En la fase indagadora, se recopiló información por medio de entrevista y cuestionarios al jefe de la unidad de proyectos procesos y transacciones, como a tres supervisores, un analista administrativo y siete auxiliares operativos.

2.2 Sujetos de la investigación

Las personas que fueron sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, son 12 personas que ocupan los puestos de trabajo.

Jefe de procesos y transacciones: un funcionario principal encargado del área, a quien se le realizó entrevista.

Supervisores administrativos: tres supervisores del área de procesos y transacciones, a quienes se les realizó la encuesta.

Analista administrativo: un analista de proyectos del área de procesos y transacciones, a quien se le realizó la encuesta.

Auxiliares operativos siete auxiliares del área de procesos y transacciones encargado de los puestos de: Transferencias, operaciones electrónicas, reportes e informes, encargado de proyectos, cheques de caja, chequeras, plazos fijos, a quienes se realizó la entrevista. El puesto de plazos fijos, será sujeto a estudio.

2.3 Instrumentos

Encuesta directa realizada a las 12 personas del área de procesos y transacciones, Entrevista realizada al jefe del área de procesos y transacciones.

El instrumento estuvo constituido por trece preguntas cerradas (ver anexo 2), se realizó esa cantidad de interrogantes para el jefe del área de procesos y transacciones, supervisores administrativos y los distintos auxiliares administrativos, 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 procesos y transacciones y evaluar la disposición de mejora del departamento.

2.4 Procedimientos

El desarrollo del proyecto se efectuó a través de las actividades que se detallan:

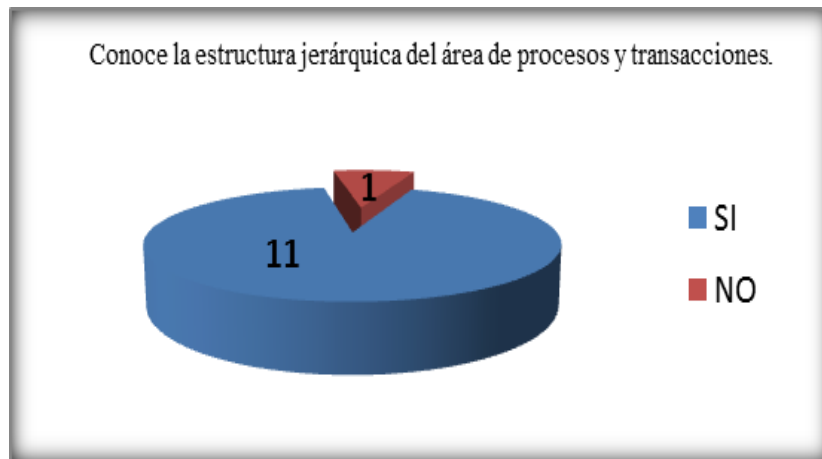
- Por medio de los cuestionarios realizados al personal, con el objeto de obtener información acerca de la estructura del control interno existente.
- Se entrevistó al personal involucrado para determinar el conocimiento por parte de los entrevistados en relación a la forma de cómo se realizan las actividades propias al cargo que desempeñan y sus respectivos controles.
- Se observó las políticas y procedimientos que la empresa de manera verbal, hace saber al personal, ya que no están definidas de forma técnica.
- Recopilación, revisión y ordenamiento de información obtenida en el trabajo de campo.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.
- Desarrollo de la propuesta de mejoras

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

Se realizó un cuestionario de 13 preguntas a los encargados de cada área del departamento de procesos y transacciones, para conocer la opinión con respecto a los procesos que llevan en los puestos de trabajo, luego de tabulados los datos, obtuvieron los resultados que se presentan, con sus gráficas.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se puede observar que la estructura jerárquica del departamento de procesos y transacciones, es de conocimiento de todo el personal.

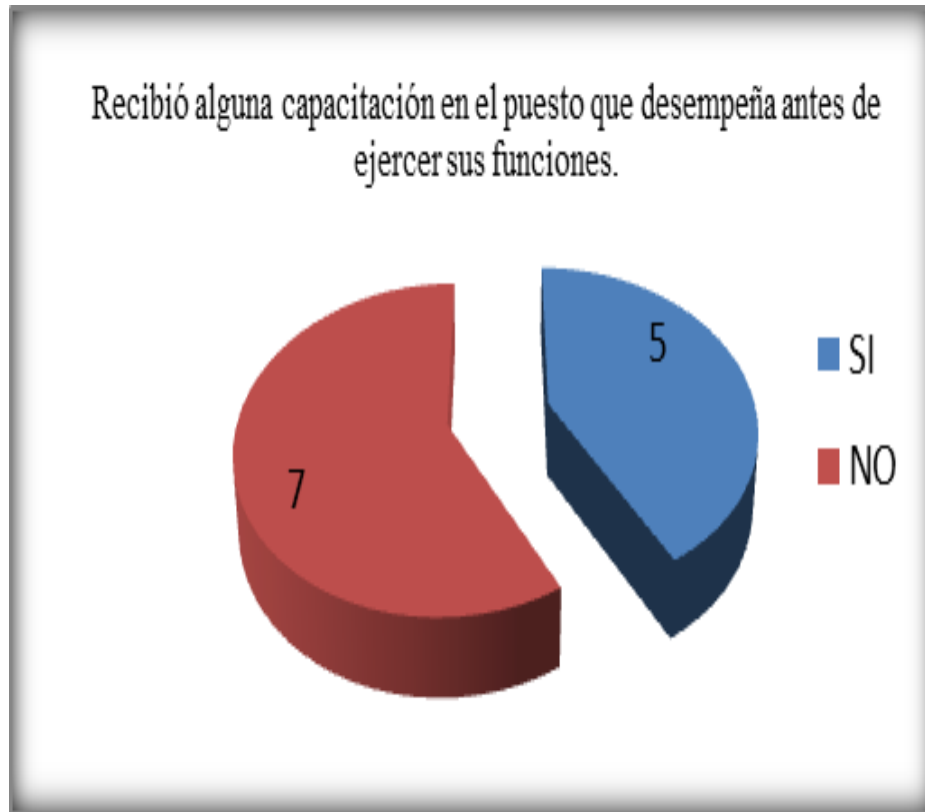
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

Se confirma que hay áreas del departamento de procesos y transacciones que tienen deficiencias operativas, lo cual perjudica los tiempos que tienen establecidos, para prestar buen servicio al cliente interno (asesor corporativo).

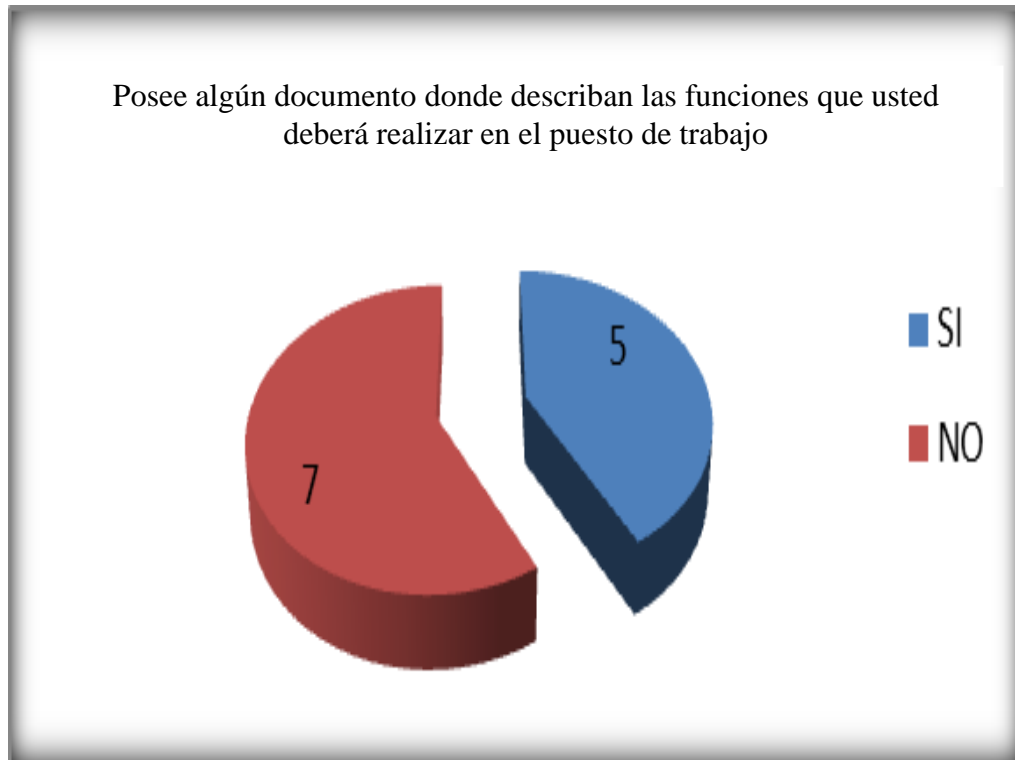
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

Se pudo observar en la gráfica que el personal recibe capacitación del puesto de trabajo, pero no es el adecuado por la necesidad de cubrir el puesto, se capacita de algunos procedimientos, lo demás lo aprenden conforme la experiencia que adquieren o errores que cometen al operar.

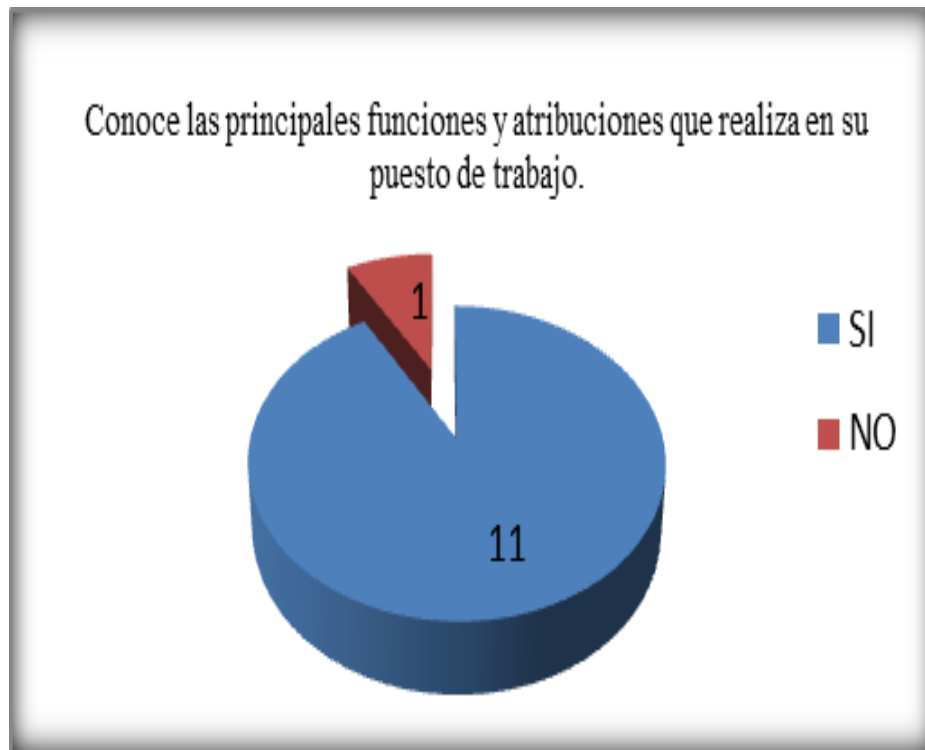
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia

La empresa no cuenta con documentos que describan los puestos y funciones, en donde el auxiliar operativo de cada área pueda consultar y aprender sobre el puesto de trabajo

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia

El personal de procesos y transacciones han expuesto conocer con satisfacción las principales funciones del puesto de trabajo, debido a que son repetitivos y conforme se adquiere experiencia son asimilados.

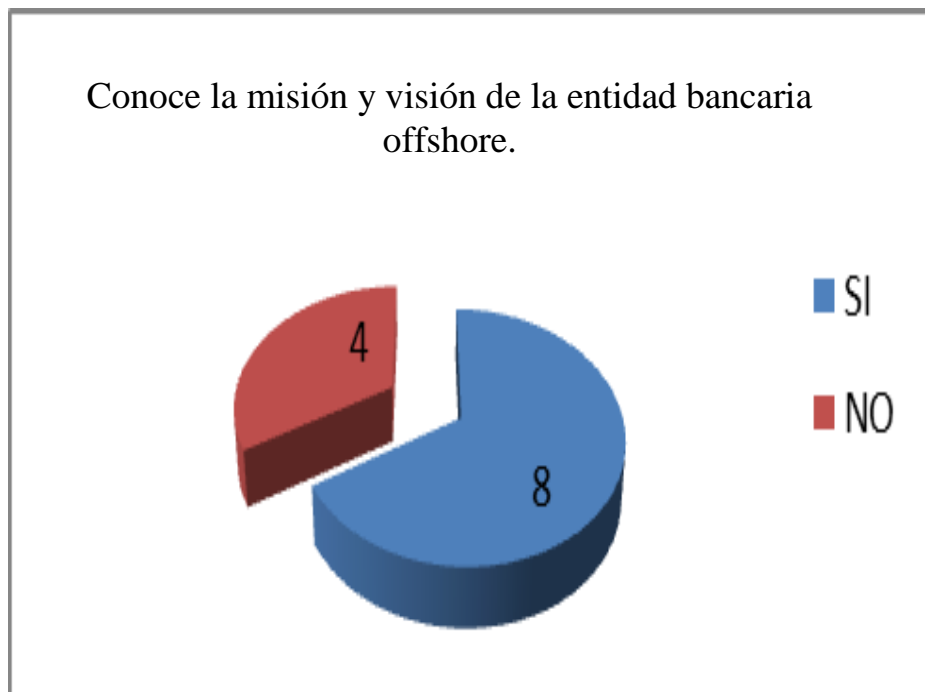
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia

El personal de procesos y transacciones confirman la existencia de controles en los puestos de trabajo, sin embargo en algunos puestos de trabajo como los Certificados a plazos fijos, pueden mejorarse debido a que en repetidas ocasiones comente errores que son observados por el departamento de contraloría.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia

El mayor porcentaje de encuestados conocen la misión y visión de la empresa. sin embargo el otro porcentaje de encuestados no conoce la misión y visión debido a que tienen poco tiempo de laborar en los puestos de trabajo, la empresa no tiene en lugares visibles la mision y vision.

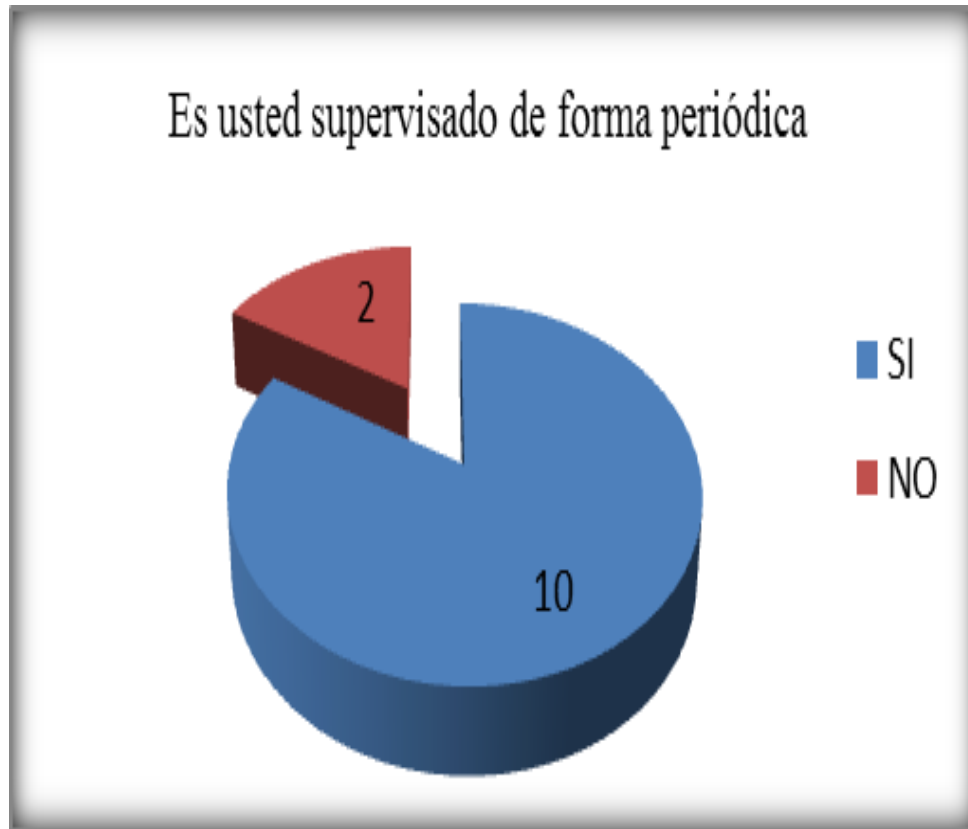
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia

El personal de procesos y transacciones han mostrado satisfacción con respecto a la comunicación que existe dentro del área. Sin embargo, a pesar de los buenos resultados el personal actual considera importante realizar reuniones periódicas donde se puedan tratar los temas relacionados con el puesto de trabajo.

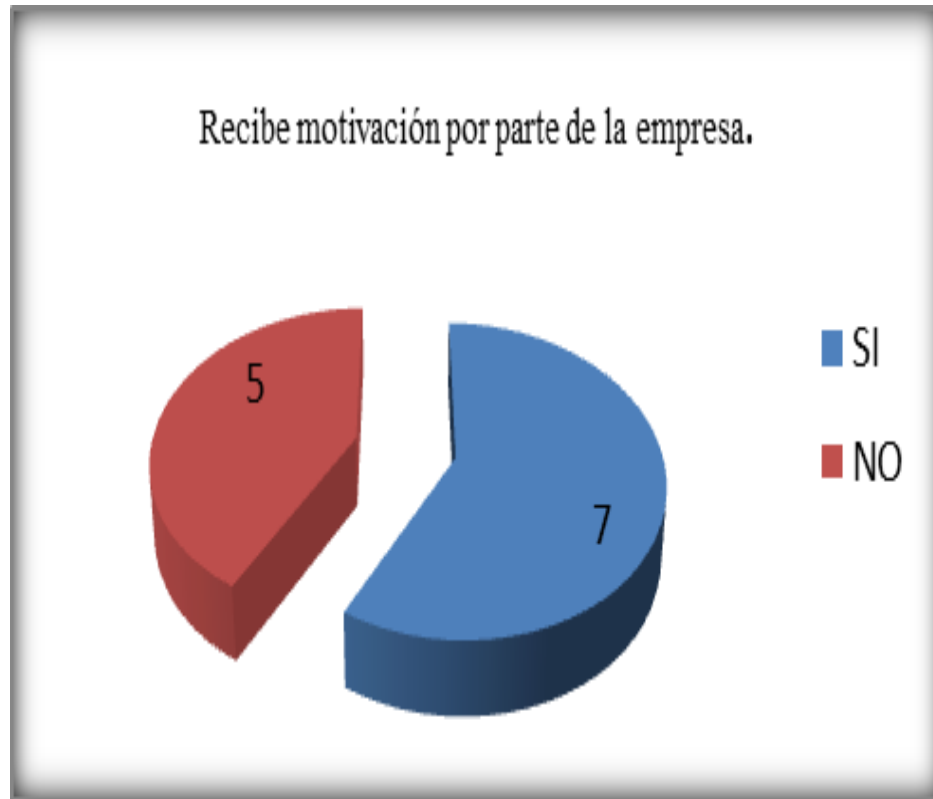
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

Se comprueba que el departamento de operaciones es supervisado de forma periodica, pero la supervicion es por parte de otros departamentos como: Contabilidad y contraloria. Sin embargo, no hay filtros eficientes dentro del departamento de procesos y transacciones donde pueda garantizarse el total de operaciones.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

El 58% del personal encuestado considera que es motivado de manera constante, el 42% indica que no es motivado. Sin embargo, es fundamental para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, elevar la motivación del personal, debido a que es parte importante dentro de la empresa.

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia

El personal no cuenta con recurso tecnológico para llevar a cabo las atribuciones, el equipo de cómputo es obsoleto.

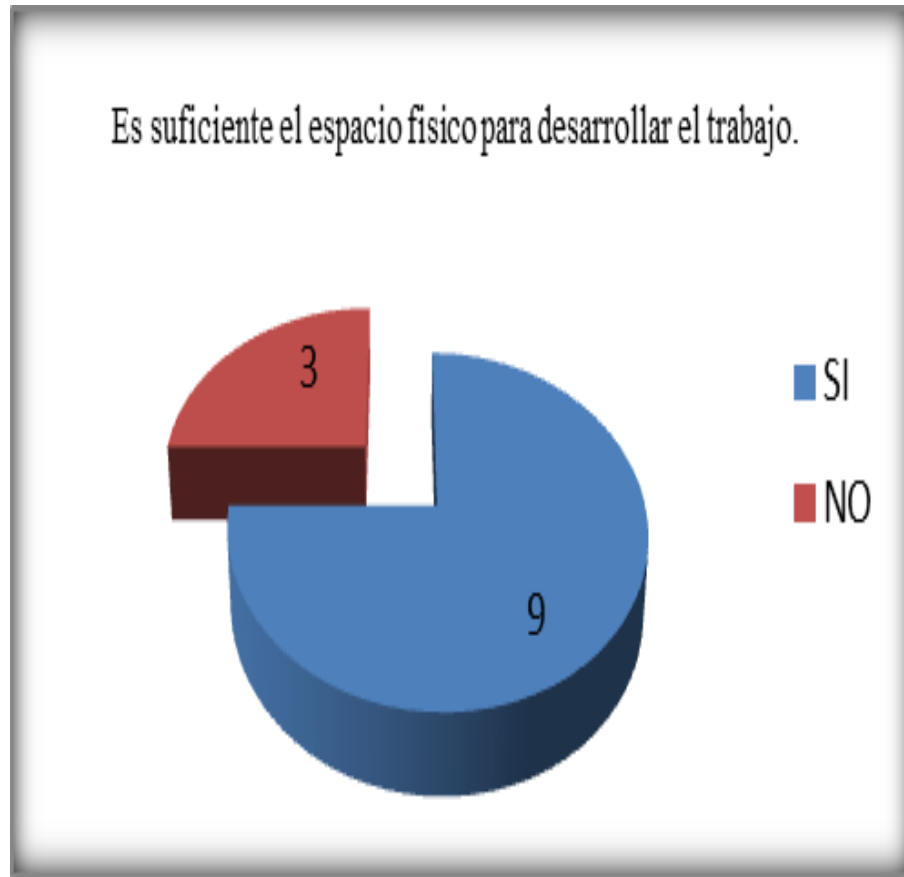
Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia

El personal de procesos y transacciones se encuentra ubicado de manera eficiente para llevar a cabo las atribuciones asignadas, en los tiempos establecidos.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia

El personal del departamento de procesos y transacciones ratifica que el espacio físico con el que cuenta es el adecuado para poder cumplir las tareas asignadas en el puesto de trabajo. Sin embargo, el departamento de plazos fijos considera que el espacio físico no es el adecuado, debido que el escritorio donde se encuentra ubicado no tiene espacio para colocar el equipo de cómputo, papelería, sumadora, teléfono y la impresora.

3.2 Análisis de resultados

Según Stoner, James A.F. (2005) , desde finales del siglo XIX se acostumbra definir a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: La planificación, la organización, la dirección y el control.

Dentro de la Empresa The National Bank no trabaja con planificación, organización por lo que no hay control.

Para Robbins (2001) al tratar de incorporar una planificación a largo plazo es necesaria la aplicación de un análisis FODA, fortalezas, debilidades de orden interno de la organización y oportunidades, amenazas factores externos a la institución, para lograr planificar de manera estratégica y así lograr alcanzar los resultados esperados.

Durante el desarrollo de la investigación se determinó que en la empresa TheNational Bank no posee una planificación estratégica desarrollada, objetivos claros, definidos y estrategias puntuales para el cumplimiento.

Robbins (2001) indica que la elaboración de manuales de organización, de puestos y políticas salariales, deberá ser una prioridad gerencial, debido a que sin el uso de los instrumentos, la organización no puede funcionar de manera adecuada, además se facilita la oportunidad al fracaso por su alto riesgo de operación.

Conclusiones

1. La entidad financiera offshore, posee controles y procedimientos deficientes para la realización de las operaciones diarias, se corre el riesgo en determinado momento, que puedan incumplirse las políticas y los objetivos establecidos por la organización.
2. Una de las funciones del jefe del departamento de Procesos y transacciones 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. La contabilización de las formas en blanco de las láminas deben realizarse después que haya sido impresa, troquelada y autorizada por el jefe inmediato y gerente de operaciones, debido a que si se contabilizan antes y estas tienen error en la impresión o troquelación del monto de la inversión, no se puede contabilizar en los registros contables como anulada.
4. La entidad financiera Offshore posee conciliaciones bancarias de la cuenta contable donde se acreditan los intereses que están programados de los plazos fijos, el auxiliar de plazos fijos no revisa a diario las conciliaciones.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de mejora

Derivada de la evaluación de los procedimientos del control del área de plazos fijos del departamento de procesos y transacciones de la entidad bancaria offshore The National Bank.

4.2 Presentación de la propuesta

Dentro del ámbito comercial y para poderse desenvolver de manera competitiva, toda empresa debe poseer misión, visión, objetivos y políticas, serán los pilares fundamentales para fortalecer la estructura y la organización de la entidad, también los controles y procedimientos, son parte esencial para la correcta realización de las actividades cotidianas, permite que se puedan alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Por lo antes expuesto, se puede llegar a la conclusión de que los controles y procedimientos, proporcionan mayor confianza y garantía razonable con relación a los resultados obtenidos, eleva el nivel de rendimiento operativo, siempre que se cumplan a cabalidad por el personal.

4.3 Fundamentos de la propuesta

Está fundamentada en el resultado del trabajo de campo, consistió en la aplicación de la metodología de investigación, adecuada al trabajo que se realizaría, También se obtuvo el resultado de fuentes bibliográficas, al considerar diferentes conceptos u opiniones de diversos autores, todo esto aportó consigo la obtención de información, que sirvió de base para proponer diversos aspectos que colaborarían en el correcto desarrollo de las actividades diarias.

4.4 Justificación de la propuesta

Las debilidades y amenazas que presenta el departamento de plazos fijo, se hace necesario proponer controles y procedimiento eficientes, supervisión periódica por el jefe del departamento de proyectos proceso y transacciones, creación de manual de contabilización de formas en blanco de láminas y así poder contrarrestar y minimizar las debilidades y amenazas que enfrenta el departamento de plazos fijos, para que el departamento se convierta en una fortaleza para la entidad financiera.

4.5 Estructura de la propuesta

Como se ha establecido, en el área de plazos fijos poseen varias deficiencias, las cuales fueron determinadas a través de la investigación, y en base a los resultados se proponen las soluciones:

➤ **Controles y procedimientos**

Son herramientas eficaces que transmiten conocimientos y experiencias, también son instructivos que ayudarán al empleado a canalizar de mejor manera sus esfuerzos.

Toda empresa que desea alcanzar sus metas y pretende que sus operaciones contables, financieras y administrativas se desarrollen de mejor manera posible, deberá poseer controles y procedimientos eficaces dentro de la estructura organizacional, son apoyo vital dentro de la gestión administrativo-financiera

Al documentar los controles y procedimientos y hacerlos de conocimiento del personal, se proveerá una guía de accionar y un instructivo para facilitar la inducción del personal nuevo, logrará que los empleados de la organización trabajen en forma conjunta y con un mismo objetivo, el cual es cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

Es necesario mencionar que los procedimientos son procesos sistemáticos, que nos enseñan cómo llevar orden a través de secuencias del trabajo o una actividad, aumentan la eficiencia del

trabajo, que conlleva la obtención de información confiable y oportuna para la toma de decisiones por parte de gerencia.

➤ Supervisión

Es una actividad encomendada a los altos mandos dentro del nivel jerárquico de la organización, gerentes y jefes del área, asegura un registro y control de las operaciones efectuadas, y la finalidad es estimar el porcentaje de cumplimiento de las políticas, controles y procedimientos. La supervisión debe ser continua y sin previo aviso, para su realización deben tomarse en cuenta los aspectos:

- Establecer la eficiencia de los colaboradores al momento de realizar las actividades.
- Evaluar la actitud y la aptitud de los trabajadores.
- Establecer el nivel de evidencia de las operaciones.
- Realizar de manera espontánea comparaciones entre la información generada del sistema y la documentación física.
- Elaboración de encuestas periódicas para medir el nivel de entendimiento y cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Indagar cualquier tipo de problemas laborales que se pueda suscitar interna o con terceros, buscar motivos y posibles soluciones.

➤ Regulación de formas en blanco para Láminas Ver Anexo No.3

Un aspecto relevante dentro del correcto manejo de la custodia y contabilización de las formas en blanco de láminas, es la constante supervisión de las operaciones que con esta se realizan, hay varios puntos que deben tomar en cuenta para poder mejorar el proceso que en la actualidad se tiene con relación al control estos es: colocar a cargo de la contabilización de las formas en blanco de láminas a una persona íntegra y apta para la labor que sea confiable y que tenga el conocimiento del grado de responsabilidad.

Deben establecer que la contabilización de las láminas de formas en blanco debe de realizarse después que esta haya sido impresa, troqueladas y autorizada por el jefe inmediato y gerente de operaciones.

El cuadro del archivo físico contra los registros contables generados del sistema debe realizarse a diario para no correr el riesgo de estar descuadrados o sin existencia de formas en blanco de láminas para emisión, todo esto debe realizarse con la finalidad de adquirir confianza y certeza, que se realizará de mejor manera posible, y cumplir a cabalidad con el objetivo de la creación.

Deberán resguardar de forma segura la existencia de formas en blanco de lámina , se considera el punto importante de supervisión y verificación de operaciones, es el aqueo de láminas, este control brinda alto grado de razonabilidad y confianza, deben realizarse de manera periódica y sin previo aviso, dejar constancia documental del proceso realizado, de la fecha y de los hallazgos, lo aconsejable es que realicen cada mes , y deben efectuarse por persona con nivel jerárquico mayor al de la persona encargada de las formas en blanco de láminas.

➤ Conciliaciones bancarias

La empresa tiene departamento de contabilidad, es el encargado de realizar las conciliaciones bancarias Anexo No. 5, entre las cuales se encuentra las operaciones que afectan los pagos de intereses programados y con instrucción que paguen a cuentas que posea el cliente en la corporación y no en la Offshore.

Un control recomendable, es revisar las conciliaciones bancarias de la cuenta a nombre de The National Bank en la corporación. Para que alguna operación de pago de intereses no haya sido realizada pueda corregirse de inmediato.

4.6 Costo de la propuesta

La mejora de mejoramiento incluyó un presupuesto de los gastos financieros, recursos materiales y humanos que demanda su implementación que a continuación se detallan.

Costo de implementación

Papelería y útiles misceláneos utilizados	Q. 550.00
Impresión de 2 manuales tamaño media carta en papel bond de 80 gramos	Q. 300.00
Empastado de 2 manuales tamaño media carta	Q. 450.00
Honorarios profesionales (rediseño e implementación)	-----
5 horas de capacitación al auxiliar de plazos fijos a Q 600.00 c/u.)	Q. 3,000.00
Total de costo para la empresa	Q. 4,300.00

Fuente: Elaboración propia, con base al trabajo de campo en “The National Bank.”

4.7 Impacto financiero de la propuesta

Desde el punto de vista cuantitativo, la ejecución de la presenta propuesta, el departamento de plazos fijos fortalecerá la exposición de la cartera por medio de un adecuado control y cumplimiento de las políticas incrementando la captación de la cartera de plazos fijos en comparación del año 2012 en un 3%. Anexo No.6

Durante el año 2012 el departamento de plazos fijos, recibió del área de contraloría interna 16 observaciones indicando las deficiencias operativas que el auxiliar operativo encargado del departamento efectuó. En el año 2013 se tiene como meta reducir en un 50% las notificaciones de contraloría.

4.8 Plan de marketing

4.8.1 Endomarketing o marketing interno

El término Endomarketing, está conformado por el prefijo del griego "ENDO" que significa (acción interior o movimiento para adentro). En otras palabras sería dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización.

El Endomarketing es una consecuencia de 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, ventajas y beneficios de sus productos y/o servicios. Se podrían obtener mayores beneficios si se aplicara estas estrategias de venta al interior de la empresa.

Elementos del Endomarketing

1. Cliente = Trabajador. Es el cliente interno del departamento, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social.
2. Producto = Departamento de plazos fijos. El producto a ofrecer a este cliente interno es el departamento con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategias, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado.
3. Técnica de venta = Comunicación interna. Como todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, no podríamos hablar de Endomarketing sin relacionarlo con la comunicación interna del departamento de plazos fijos.

4. Fuerza de ventas = Jefe de proyectos procesos y transacciones. Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y auxiliares, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos del departamento, con miras a promover la participación y la fidelidad de cada uno de los integrantes.

5. Objetivo final = Incrementar la eficiencia operativa a través de la implementación de Controles adecuados para medir la calidad de los procesos internos del departamento de plazos fijos.

El plan de Endomarketing diseñado para dar a conocer las propuestas de incrementa la eficiencia operativa a través de la implementación de controles adecuados para medir la calidad de los procesos internos del departamento de plazos fijos, está dividido en variables específicas que deberán ser direccionadas e implementadas por la jefatura del referido departamento, delegando en los mandos medios dichas atribuciones cuando así lo estimen pertinente. Cada uno de los planes de endomarketing propuestos, deberán contar con la autorización de la Gerencia de operaciones de dicha institución.

a) Comunicación

A medida en que el Endomarketing va siendo implementado todos deben ser comunicados y orientados para formar parte de la misma filosofía de trabajo. Se debe también especificar cuáles son los objetivos propuestos para elevar la eficiencia operativa de los procesos internos del departamento de forma que el auxiliar de plazos fijos encargado del departamento se sientan involucrados y comprometidos para alcanzar los resultados.

b) Actitudes

Se propone la inclusión de un cuestionario, a través del cual se pueda contar con la participación y opinión de los clientes internos (Asesores financieros) para que puedan evaluar al auxiliar en varios aspectos de su trabajo, atención al cliente. Se da una ponderación de 1 a 10 según sea su nota, tomar acciones en los aspectos que tenga puntuación baja para brindar un mejor servicio.

c) Reuniones

Para llevar a cabo el Endomarketing en el auxiliar de plazos fijos en conjunto con el Jefe del departamento de procesos y transacciones se recomienda realizar reuniones quincenales; Estas reuniones son fundamentales para rendir cuentas del puesto y revisar los controles auxiliar.

d) Tablero de resultados

Se propone el presente método de comunicación, tanto para la comunicación interna como externa, su presencia es oportuna, siempre y cuando sea colocada en el área de mayor visibilidad, así será leído por clientes y colaboradores. Para que sea creado un hábito saludable de rendición de cuentas para realizar los ajustes necesarios en las actividades que se tiene deficiencia.

4.9 Viabilidad de la propuesta

El presente documento describe un proyecto en donde se identificó una necesidad y con la presentación de esta Práctica Empresarial Dirigida (PED) se logra proponer una alternativa, una respuesta, un aporte, un resultado positivo que permite más allá de la implementación de la propuesta, demostrar que si es posible realizar cambios positivos en una organización, no importando su complejidad, con esta propuesta se garantiza que el auxiliar de plazos fijos cumpla con un proceso operativo efectivo con el cual incrementara la calidad del servicio brindado al cliente interno (Asesor financiero).

Referencias

- César Augusto, Bernal Torres,(2006) Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Segunda edición. Pearson educación, México.
- Chiavenato, Idalberto (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill/Interamericana,
- Koontz Harold, Weihrich Heinz. (2000) Administración una perspectiva gobal. Edición. México, D.F. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark, (2012) Administración: una perspectiva global y empresarial, Décimo cuarta edición, McGraw-Hill.
- Reyes ponce, Agustin, (2004) Administración Moderna, Editorial Limusa, Mexico.
- Robbins Stephe, Coulter Mary, (2001) Administración, 6ª. Edición. México. Prentice Hall Hispanamericana.
- Robbins, Stephen R., Decenzo David A, (2002) Fundamentos de Administración, 3ra. Edición, Pearson Educación, México.
- Stoner, James; Freeman, R.; Gilbert, Daniel Jr. (2005) Administración, 6a. Edición. , Prentice – Hall Hispanoamericana, México.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2008) El proceso de la investigación científica, Editorial Limusa, Mexico.

Cronograma de trabajo

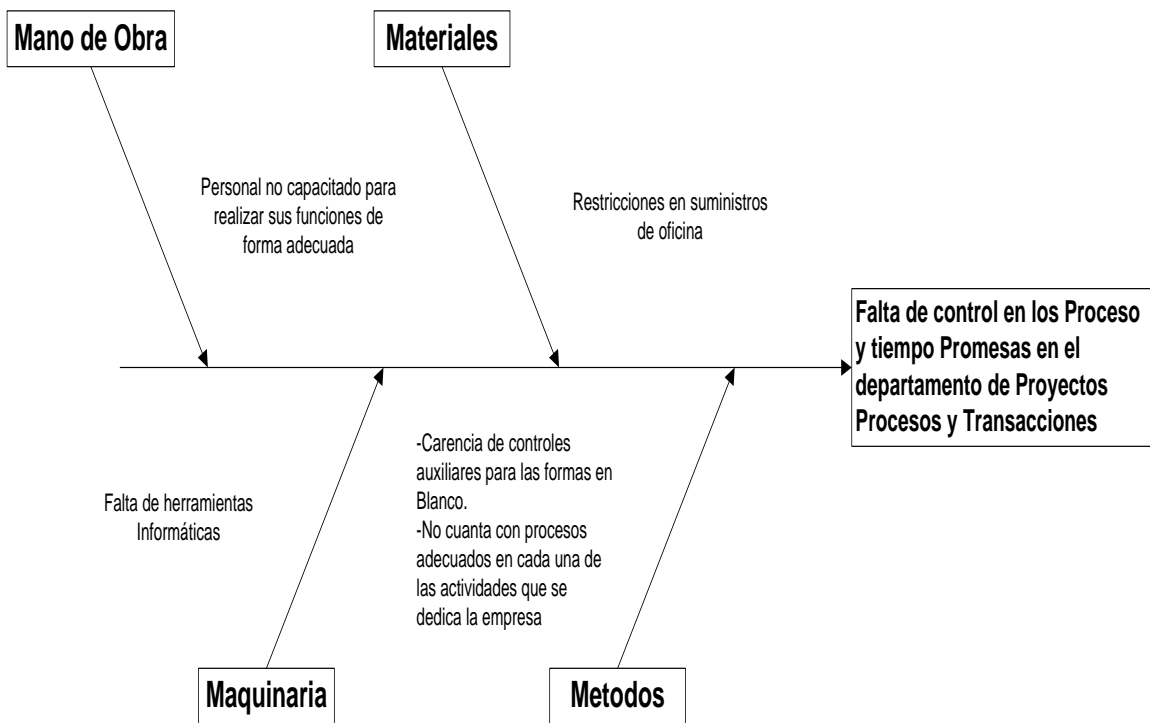
No.	ACTIVIDAD	AÑO 2012						
		fecha de inicio	fecha de finalización	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Reunión con coordinadores de Área	20/08/2013	20/08/2013	*				
3	Coordinar actividades en el departamento	27/08/2012	27/08/2012	*				
2	Distribución de cuestionarios al personal del departamento	05/09/2012	07/09/2012		*			
3	Tabulación de resultados de cuestionarios	07/09/2012	10/09/2012		*			
4	Análisis de información de cuestionarios	12/09/2012	25/09/2012		*			
5	Diagnóstico del departamento evaluado	02/10/2012	09/10/2012			*		
6	Diseño de la propuesta de acuerdo al diagnóstico del departamento	17/10/2012	31/10/2012			*		
7	Plan de implementación de la propuesta	02/11/2012	09/11/2012				*	
8	Elaboración del informe final	29/11/2012	06/12/2012					*
9	Entrega del informe final (PED)	10/11/2012	30/12/2012					*

Fuente: Elaboración propia

Anexos

Anexo No. 1

Análisis Ishikawa



Anexo No. 2

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Investigación: Procesos adecuados para el área de Procesos y Transacciones.
Investigador: Fredy Estuardo Díaz Castañeda

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL ÁREA DE PROCESOS Y TRANSACCIONES

Objetivo: Determinar si los procesos son los adecuados en el Área de Procesos y Transacciones.

Fecha de la aplicación del cuestionario: _____

Instrucciones: A continuación se le plantearán una serie de cuestionamientos, los cuales se le ruega responder cada pregunta y marque con una "X" la opción que más se acerque a su experiencia en esta institución. Favor de contestar de manera honesta y puntual, De esta forma contribuirá a obtener información objetiva. Los datos proporcionados serán confidenciales y con fines académicos.

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

Si

No

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

Buena
 Regular
 Mala

3. Recibió alguna capacitación en el puesto que desempeña antes de ejercer sus funciones.

Si

No

4. Posee algún documento donde se describan las funciones que usted deberá realizar en el puesto de trabajo.

Si
 No

5. Conoce las principales funciones y atribuciones que realiza en su puesto de trabajo.

Si
 No

6. Existen controles auxiliares en su puesto de trabajo.

Si
 No

7. Conoce la misión y visión de la entidad bancaria offshore.

Si
 No

8. Considera que la comunicación que existe dentro del área de procesos y transacciones es eficiente.

Si
 No

9. Es usted supervisado de forma periódica.

Si
 No

10. Recibe motivación por parte de la empresa.

Si

No

11. Considera que se le proporcionan recursos tecnológicos adecuados para llevar a cabo las atribuciones.

Si

No

12. Considera que se encuentra ubicado de manera apropiada para llevar a cabo las atribuciones asignadas.

Si

No

13. Es suficiente el espacio físico para desarrollar el trabajo.

Si

No

Anexo No. 3

Regulaciones de Formas en blanco para Láminas de certificados a plazos fijos

➤ Láminas en blanco

Es una cantidad de Láminas en blanco que tiene a su resguardo el auxiliar operativo encargado del puesto de plazos fijo, y que se utiliza para garantizar al cliente los fondos que el cliente depósito en la apertura de su plazo fijo.

➤ Objetivo general

Establecer controles y procedimientos, para la correcta administración, emisión y contabilización de las formas en blanco de Láminas, con el fin de propiciar un eficiente y eficaz control interno de los mismos.

➤ Objetivos específicos

- Proporcionar a la administración y al encargado de plazos fijos, una herramienta de apoyo que le permita ejecutar eficientemente sus labores.
- Establecer controles y procedimientos para el uso correcto de láminas, con el fin de lograr una apropiada y eficiente utilización de los recursos.
- Detallar las responsabilidades de las distintas personas que intervienen en la administración y contabilización de láminas.

➤ Alcance

El procedimiento inicia con la solicitud de emisión de lámina cuando el auxiliar recibe el expediente, continua con la emisión de la misma, solicita firmas registradas al jefe de área y gerente de operaciones y finaliza con la contabilización en el sistema As 400

➤ **Ámbito de aplicación**

Se sujetarán a las disposiciones establecidas en los controles y procedimientos, los funcionarios y empleados responsables de su administración y manejo.

➤ **Políticas**

- El auxiliar operativo deberá de tener a su resguardo no más de 50 láminas, y al momento que tenga menos de 10 láminas en existencia, deberá solicitar otras 50 láminas al Jefe operaciones.

- El lugar donde están resguardadas las láminas deberán estar bajo llave.

- Las láminas deberán ser emitidas el mismo día que sean recibidos los expedientes de apertura de certificado.

- Emitida la lámina, esta debe ser revisada y autorizada con las firmas del jefe de operaciones y gerente de operaciones.

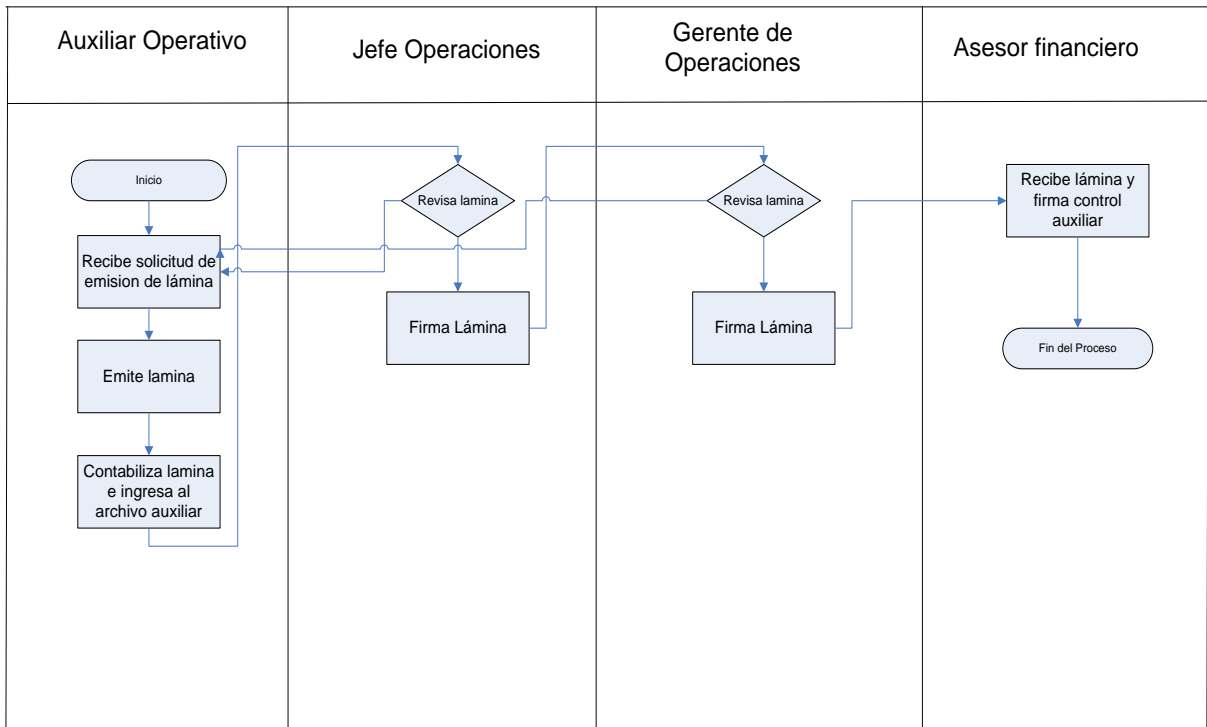
- deberán ser enlistadas en un control auxiliar en Excel donde deberán llenar los siguientes datos: Correlativo de Lámina, Motivo de Emisión, No. de Td, Nombre, Monto, Termino, Tasa, Tipo, Asesor, Fecha de Emisión, Fecha de recibido, Firma Asesor. Anexo No.4

- Debe de contabilizar en el sistema AS 400 las láminas que fueron emitidas, en sus respectivas contables.

- el encargado de plazos fijos saca dos copias de la lámina y entrega al asesor financiero, lamina original y copia.

- Asesor financiero firma el control auxiliar de láminas ingresando la fecha y firma

Procedimiento
(Emision de Láminas en blanco)



Anexo No. 4

Control auxiliar archivo de Excel

Correlativo de Lámina	Motivo de Emisión	No. De td	Nombre	Monto	Término	Tasa	Tipo	Asesor	Fecha de Emisión	Fecha de recibido	Firma Asesor
2503		ANULADO	ANULADO	-	-	-	-	-	Marzo 29,2001		
2504	REPOSIC.	727776	MARTIN ZAVALA DE LA ROSA	30,054.05	-	-	PRG	-			
2505	NUEVO	771007	JAMES CHEN (WEN-LI CHEN)	300,000.00	365	8.00	PRG	WT/A02			
2506	NUEVO	771058	ANA CRISTINA NAJDE PONCE	5,000.00	365	6.75	PRG	BI/R68			
2507	NUEVO	770876	LUIS FERNANDO ESCOBAR MOLINA	10,000.00	90	5.25	PRG	BI/R00			
2508	ANULADO	ANULADO	ANULADO	-	-	-	-	-			
2509	NUEVO	770892	RAQUEL MIZRAHI Y BLANCA DE M.	39,967.00	30	5.00	PRG	WT/A26			
2510	NUEVO	771082	UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATE.	240,891.24	365	8.00	PLUS	BI/S26			
2511	NUEVO	771015	OSCAR DE LEON O/ LUCIA DE LEON	100,000.00	180	7.00	PRG	WT/A16			
2512	NUEVO	771030	JULIO CESAR MONZON HERRERA	9,689.92	30	4.75	PRG	BI/R04			
2513	NUEVO	771074	UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATE.	89,101.40	365	8.00	PLUS	BI/S26			
2514	NUEVO	770360	ELIZA DE LEON DE OCHOA	6,000.00	180	5.75	PRG	GT/N38			
2515	PRG-PLUS	714216	ALICIA CRISTINA M.DE CASTAÑEDA	900,299.44	365	8.25	PLUS	BI			
2516	NUEVO	771090	RODOLFO IZAGUIRRE O/ SILVIA DE I.	5,000.00	30	4.75	PRG	BI/S38	Marzo 30,2001		
2517	NUEVO	771104	CEPASA	54,549.70	365	7.00	PRG	WT/A27			
2518	NUEVO	771066	ZOILA GRETA OROZCO L. DE WYSS	15,607.99	180	6.00	PRG	BI/S05	Abril 03, 2001		
2519	NUEVO	771139	SANDRA DALILA LOPEZ POLANCO	16,003.40	365	6.25	PLUS	BI/R81			
2520	NUEVO	771120	OSCAR OCTAVIO GUTIERREZ ORTIZ	8,284.79	180	5.75	PRG	GT/L04			

Anexo No 5

Conciliaciones Bancarias

Departamento de Contabilidad					
Conciliaciones Bancarias National Bank					
Banco xxxxxx, S.A. Cta No. 000-0000000-0 (Monetaria)					
Cuenta Contable No. Xxxxx					
Dolares				Fecha de Elaboración dd/mm/aaaa	
Fecha	Documento	No.	Concepto	Valor	Total
				0.00	0.00
				0.00	0.00
Total					0.00
Elaborado Asistente contables			Revisado Jefe de Contabilidad		Revisado auditoría

Anexo No 6

**Incremento de la cartera de plazos fijos del 3%
el año 2013 en comparación al año 2012**

The National Bank		
DEPOSITOS A PLAZOS (USD)		
cifras en miles de dolares		
	AÑO 2012	AÑO 2013
TIME DEPOSIT PROG. INDIVIDUALS USD	100,497.65	103,512.57
TIME DEPOSIT PROG. CORPORATION USD	45,799.55	47,173.54
TIME DEPOSITS OVER INDIVIDUALS	190.05	195.75
TIME DEPOSITS PLUS INDIVIDUAL	329,686.29	339,576.88
TIME DEPOSITS PLUS CORPORATION	253,497.63	261,102.56
TD PLATINIUM PROGRAM INDIVIDUAL	8,373.77	8,624.98
TD PLATINIUM PROGRAM CORPORATION	1,055.00	1,086.65
TD PLATINIUM PLUS INDIVIDUALS	8,656.74	8,916.44
TD PLATINIUM PLUS CORPORATION	60.00	61.80
TIME DEP. PLUS OVER CORPORATION	16,222.50	16,709.18
TOTAL DE LA CARTERA	764,039.18	786,960.35