

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN ESQUEMA DE CONTROL PARA EL PROCESO DE APERTURA DE
CUENTAS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

Presentado por

YANNACELY ALVAREZ ARCINIEGAS

Para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor:

LUCÍA RODRÍGUEZ

CARACAS, JULIO DE 2006

DEDICATORIA

A Dios, la Virgen María y a San Judas Tadeo por acompañarme y guiarme en todo momento

A mis padres por todo el apoyo que me han brindado toda mi vida, y todas las lecciones de vida y apoyo que recibo cada día

A ti Ricardo por tu amor, paciencia y espera en esta etapa que también te llenó de sacrificios

A Ricardo Alfonso por ser ese sol radiante en todo momento y que me colmado la vida de dicha y bendiciones

A Nylda por todas las cualidades que siempre pone a mis disposición sin límites

A Rafa, Yei y Daniel por el cariño afectuoso que siempre me brindan a pesar de la distancia

A Patricia y Adriana por su cariño y tremenduras que me hacen tener presente de que no todo es sacrificio y entrega

A Dulce y Eli por todas las lecciones, buenos y malos ratos que hemos pasado juntas, por la paciencia, las enseñanzas y consejos certeros que me brindan en cada momento, por las risas angustias que nos han unido cada día más

A todos aquellos que en algún momento dado me apoyaron y que creen en mí

En resumen a todos ustedes a quien amo mucho de diferentes formas

RECONOCIMIENTOS

Al cuerpo de docentes de la UCAB por su dedicación y entrega a sus alumnos

A la Profesora Lucía Rodríguez, por su orientación certera y sin desperdicio!

A mis compañeros por los conocimientos que compartieron conmigo de forma desinteresada

INDICE

Resumen	8
Introducción	9
 CAP I. Propuesta de Proyecto.....	 12
1.1 - Objetivo General	12
1.2 - Objetivos Específicos.....	12
1.3 - Justificación.....	13
1.4 – Marco Metodológico	14
 CAP II. Marco teórico Conceptual	 16
2.1 – Marco de referencia.....	17
 CAP III. Marco Organizacional.....	 28
3.1 – Marco Organizacional	28
3.2 – Visión y Misión	30
3.2 – Notas Generales	30
3.4 – Aspectos de la Organización	31
 CAP IV. Desarrollo del proyecto.....	 32
4.1 – Conceptos del Balanced scored card aplicables al proceso de apertura de Ctas	33
4.2 – Apertura de Cuentas. Proceso y Sub-procesos involucrados	41
4.3 – Definición de Indicadores de Gestión para el Proceso de Apertura de Ctas	52
4.4 – Diseño del esquema de Control para el proceso de Apertura de Ctas.	68
 CAP V. Análisis de resultados.....	 78
5.1 – Validación del Modelo elaborado.....	79
5.2 – Validación del Modelo elaborado a través de datos con todas las sit. posibles	79

CAP VI. Evaluación del Proyecto	89
6.1 – Verificación objetivos planteados	90
6.1.1 – Verificación objetivos específicos.....	90
6.1.2 – Verificación Objetivos General	90
BIBLIOGRAFÍA	95

LISTA DE FIGURAS

Figura Nro 2.1.	Marco conceptual	17
Figura Nro 3.1	Organigrama	31
Figura 4.1.A	Perspectiva Balanced Scored Card.....	33
Figura 4.1.B	Perspectiva clientes.....	38
Figura 4.1.C	Perspectiva procesos internos.....	38
Figura 4.1.D	Aplicabilidad del BSC al Proceso de Apertura de Cuentas...	40
Figura 4.2.A	Proceso macro Proceso Apertura de Cuentas.....	41
Figura 4.3.A	Proceso macro Proceso Apertura de Cuentas Clasificación de sub-procesos por unidad responsable.....	52
Figura 4.3.B	Relación entre unidades en el Proceso de Apertura de Cuentas clientes personas naturales.....	52
Figura 4.3.C	Proceso macro actual de Apertura de Cuentas persona natural sub-procesos y unidades responsables.....	54
Figura 4.3.E	Proceso Macro Actual Apertura de Cuentas persona natural. Sub-procesos y unidades responsables.....	60
Figura 4.3.A (Modificada)	Indicadores Proceso Recepción de recaudos, Aprobación y Activación de cuentas (persona natural, jurídica).....	61
Figura 4.3.B (Modificada)	Indicadores Proceso Recepción de Expedientes. Persona natural y jurídica.....	62
Figura 4.3.C (Modificada)	Proceso macro actual de Apertura de Cuentas sub-procesos y unidades responsables Persona natural y jurídica	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1.A	Temas estratégicos perspectiva finanzas.....	35
Tabla 4.3.A	Indicadores Proceso Recepción de recaudos, Aprobación y Activación de cuentas.....	55
Tabla 4.3.B	Indicadores Proceso Recepción de Expedientes.....	57
Tabla 4.3.C	Indicadores Proceso Captura y disponibilidad de firmas en la red.....	58
Tabla 5.2.1	Condiciones posibles en Proceso Apertura de Cuentas. Clientes naturales	80
Tabla 5.2.2	Condiciones posibles en Proceso Apertura de Cuentas. Clientes jurídicos.....	83

RESUMEN DE LA PROPUESTA

Diseño de un Tablero de Control para el proceso de Apertura de Cuentas de una Institución Bancaria

Se ha determinado que el proceso de apertura de cuentas realizada a través de las Oficinas de una Institución Bancaria se realiza en un período de tiempo inadecuado con respecto a las expectativas de los clientes, así como también, con respecto a los niveles de servicio brindados en la actualidad por otras entidades financieras. En el análisis detallado se evidenció que una de las causas es la falta de controles sobre las actividades relacionadas con el proceso, ocasionando una variabilidad muy grande en la calidad y tiempo del resultado final del mencionado proceso. Este hecho no solo ocasiona malestar del público en general sino que impide se concreten las aperturas de cuentas perdiendo de esta manera penetración en el mercado y ocasionando disminución de los ingresos generados por este concepto. Por lo antes expuesto se considera necesario el diseño (para su posterior implantación) de un Tablero de Control para el proceso de Apertura de Cuentas. Para lograr esto se considera que las principales actividades serán: determinar como los conceptos de Cuadro de Mando Integral puede ser aplicados el proceso de apertura, analizar en detalle los sub-procesos de la apertura de cuentas, definir los indicadores idóneos para las actividades previamente identificadas y por último realizar el diseño del Cuadro de Mando con los principales indicadores del proceso. Al finalizar la presente propuesta se contará con el diseño del Cuadro de Mando del Proceso de Apertura de Cuentas, así como del diccionario de los indicadores que lo componen. En el futuro la implantación del Cuadro de Mando diseñado permitirá establecer controles así como la mejora continua del proceso y de esta forma asegurar la posición de liderazgo de la Institución en el mercado financiero venezolano con las respectivas implicaciones económicas que dicha posición trae consigo.

Palabras clave: *Apertura, Indicador, Calidad, Banca, BSC.*

INTRODUCCION

La gestión de las empresas constituye la base fundamental para el éxito y permanencia de las empresas en su entorno, esta también puede señalar la vía hacia el crecimiento y mejor posicionamiento en el mercado. Con el pasar de los años las empresas han entendido la importancia de la gerencia de proyectos como soporte a la gestión empresarial, y en la actualidad dicha gerencia es vista como pieza importante en la obtención de resultados satisfactorios con un costo, tiempo y nivel de riesgo adecuados.

La gerencia de proyectos ofrece conceptos, herramientas que, unidos a través de una metodología robusta puedan brindar con más recurrencia excelentes resultados que los obtenidos en la historia reciente con las formas tradicionales basadas en muchas oportunidades en el “instinto” bien sea empresarial o de los líderes que la componen. De forma específica la gerencia de proyectos se presenta con la finalidad de brindar atención a los proyectos a través de procesos expeditos para el manejo de proyectos con funciones bien delimitadas e interrelacionados entre sí de una forma organizada.

En el presente documento el lector encontrará una demostración de cómo los conceptos de la gerencia de proyectos efectivamente pueden apoyar la gestión empresarial brindando herramientas que orienten hacia una correcta toma de decisiones. En particular se presenta la aplicación de conceptos orientados hacia el área de calidad al Proceso de Apertura de Cuentas de una institución bancaria. El documento ha sido organizado a través de seis capítulos a saber: el primer capítulo contiene la propuesta del proyecto acompañada de objetivos planteados y la justificación respectiva, capítulo 2 se presenta el marco teórico y conceptual de la propuesta, capítulo 3 contiene los elementos relevantes de la empresa financiera donde se desarrolló la propuesta, capítulo 4 contiene el desarrollo de la propuesta, en el capítulo 5 se presenta el análisis de resultados obtenidos y el capítulo 6 finaliza con la verificación del cumplimiento de objetivos planteados.

CAPÍTULO I
PROPUESTA DE PROYECTO

1.1. PROPUESTA DE PROYECTO

El proyecto se desarrollará en el ámbito o negocio bancario, en particular en los procesos relacionados con las aperturas de cuentas de depósito a la vista que no es más que las aperturas de cuentas del tipo Cuentas de Ahorro y Cuentas Corrientes y todas las variaciones que estas presenten. En la actualidad existe una gran competencia a nivel de captación, originado en parte por la alta liquidez que presenta el mercado tal como lo indica el Informe a la Asamblea Nacional elaborado por el directorio del Banco Central de Venezuela (Banco Central de Venezuela, 2006) como consecuencia de los controles establecidos por el Gobierno Nacional (principalmente por las consecuencias que genera el control de cambio). Tomando en cuenta este hecho, así como también que la apertura de cuentas es una de las primeras impresiones obtenidas por el cliente, se hace imprescindible optimizar los procesos asociados así como la calidad del servicio para lograr una importante captación de clientes (y por ende de fondos) brindando un servicio de excelencia, que además logre que el cliente sienta que ha elegido la mejor opción del mercado.

El Banco Mercantil alineado entonces a la estrategia de mejora continua de sus procesos y de atención a las demandas del mercado venezolano, en su afán de mantener su posición de liderazgo en el sector bancario venezolano, así como para asegurar la mejora continua de su operación, elaboró durante el año 2005 un estudio exhaustivo de los procesos medulares que conforman la actividad financiera (Gerencia de Procesos - Banco Mercantil, 2005). A través de dicho análisis fueron identificadas diversas oportunidades de mejoras en los procesos que componen la actividad financiera, entre ellos se menciona el proceso de apertura de cuentas.

En dicho estudio se evidenció que uno de los puntos que se deben atacar es la necesidad de mejorar, así como estandarizar el tiempo del proceso de apertura de cuentas desde el momento en que el cliente gestiona el trámite de apertura hasta el momento que tiene la disponibilidad de sus fondos a nivel nacional. En este proceso, en particular de Apertura de Cuentas, se determinó la carencia de herramientas que sirvan como base al control de la gestión tanto del proceso completo como de cada una de las actividades principales que lo componen. Surge entre las iniciativas del Banco para el presente año la necesidad del diseño

(para su posterior implantación) de un tablero de control que contenga los principales indicadores de gestión que deben ser medidos y controlados para asegurar el buen desempeño del proceso, desde el punto de vista de calidad, eficiencia y riesgo. Así mismo su definición permitirá dar los primeros pasos para la estandarización de los niveles de servicio brindados a nivel nacional en todas las oficinas de la institución bancaria mencionada.

De acuerdo a todo lo anterior se podría afirmar que el presente trabajo de investigación se elabora con el propósito de elaborar una herramienta que facilite la gestión de control que se debe implantar sobre el proceso de Apertura de Cuentas, en particular se desea diseñar un Tablero de Control de Mando que contenga los principales Indicadores de Gestión de la apertura de cuentas, para cada indicador se espera obtener su descripción, unidades relacionadas (ejecutora, control) así como la definición de metas a cumplir para el logro de la estandarización (a nivel de tiempos) del proceso estudiado.

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un Esquema de Control para el Proceso de Apertura de Cuentas de una Institución Bancaria.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar en qué medida se pueden aplicar los conceptos del Cuadro de Mando Integral a un Proceso de Apertura de Cuentas.
- Analizar en detalle los sub-procesos de la Apertura de Cuentas.
- Definir Indicadores de Gestión para el proceso Apertura de Cuentas.
- Construir un Tablero de Mando Integral.

1.3. JUSTIFICACION

La apertura de cuentas es una de las principales actividades de un banco, en muchas oportunidades éste es el primer “contacto” entre el cliente y la Institución, es por ello que resulta imprescindible que cualquier Institución Bancaria, que pretenda ser el líder o quiera mantener una posición importante, debe velar porque esta primera experiencia del cliente sea lo más placentera posible. Para ello se deben establecer controles estrictos sobre todo del proceso, desde el momento que el cliente ingresa a una oficina hasta que puede disponer de sus fondos a nivel nacional (una vez concluido por completo el proceso de apertura mencionado). El control y seguimiento a estas actividades no resultan fáciles una vez que dicho trámite se pueda gestionar en cualquier oficina a nivel nacional, y se suma a este elemento que los volúmenes de aperturas que son manejados en la actualidad están por encima de las 25.000 cuentas mensuales; ésto genera como necesidad la implantación de una herramienta que permita vigilar el buen desenvolvimiento de cada una de los subprocesos que lo componen y que permita determinar, de forma fácil, los puntos donde se estén generando desviaciones al proceso desde los puntos de vista de calidad, tiempo y costo. En el caso de no atender esta necesidad la Institución no sería capaz de poder controlar de forma efectiva, el proceso y por ende las correcciones o mejoras al proceso serán más difíciles de ser diseñadas o podrían atender a problemas no existentes.

Con el presente trabajo se desea generar una herramienta que, basada en los conceptos del Cuadro de Mando Integral, permita el monitoreo constante del proceso de Apertura de Cuentas de la red de oficinas de cualquier Institución Bancaria.

1.4. MARCO METODOLÓGICO

El estudio se ubica en la estrategia de la **Investigación y Acción** teniendo como producto el diseño de la herramienta que contendrá el Esquema de Control para el proceso de Apertura de Cuentas.

A continuación se destacan las macro actividades que, ejecutadas de forma consecutiva, darán como resultado el producto deseado (Tablero de Control para el Proceso de Apertura de Cuentas Standard); se destaca que para los puntos relacionados a la captura de datos o análisis de procesos se utilizará como técnica la observación directa:

(1) Aplicar los conceptos Cuadro de Mando Integral en Proceso Apertura de Cuentas

- Recolección de Información de Conceptos relacionados al cuadro de mando Integral
- Recolección de Información de Conceptos del Sistemas Financiero involucrados en un proceso de Apertura de Cuentas
- Recolección de Información Regulaciones vigentes bajo las cuales está sujeto un proceso de Apertura.
- Establecer conceptos, categorías, tipos de indicadores aplicables a un proceso de apertura de cuentas.
- Documento con definiciones y recomendaciones para el proceso de definición de Indicadores de la Apertura de Cuentas.

(2) Analizar en detalle los sub-procesos de la Apertura de Cuentas

- Análisis recepción y validación de recaudos
- Análisis carga de datos en sistema
- Análisis revisión de expedientes y aprobación de cuentas
- Análisis traslado de documentos
- Análisis digitalización de firmas

- Documento contentivo de sub-procesos, unidades ejecutoras, unidades controladoras, medición de tiempos principales pasos.

(3) Definir Indicadores de Gestión

- Diseño de indicadores de gestión para cada proceso
- Evaluación y establecer importancia de indicadores definidos
- Selección de los indicadores más importantes de los procesos
- Validación y aprobación de los indicadores seleccionados
- Indicadores de gestión diseñados y validados

(4) Elaborar Tablero de Control

- Análisis indicadores definidos
- Diseño de tablero de control
- Validación y aprobación propuesta
- Construcción tablero de mando
- Tablero de mando construido y validado

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. MARCO DE REFERENCIA

2.1.1. Marco Conceptual

En la Figura Nro 2.1 se muestran los temas bajo los cuales estarán enmarcados los conceptos que serán abordados durante el desarrollo de la presente propuesta; a continuación se mencionan algunos de los conceptos que serán usados:

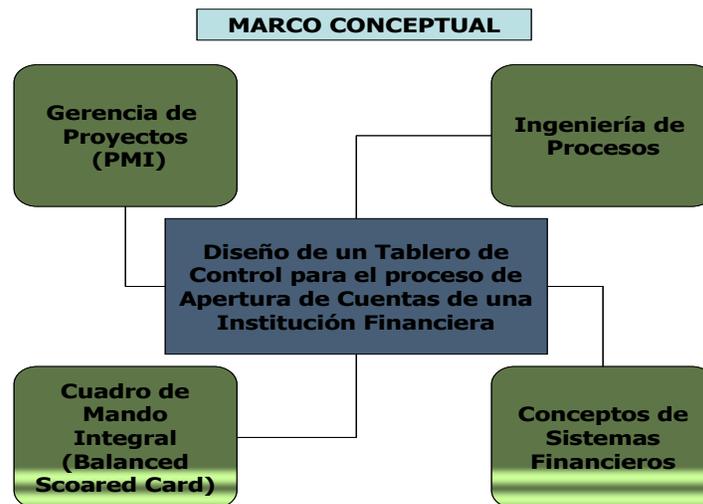


Figura Nro 2.1

▪ GERENCIA DE PROYECTOS

El presente trabajo está enmarcado en los conceptos del PMBOK de Project Management Institute desde el punto de vista de gestión de la ejecución del proyecto, así como también porque el tema a discutir está enmarcado en una de las nueve disciplinas que componen la guía de fundamentos de la dirección de proyectos. A continuación se genera una breve descripción de los conceptos más relacionados con el tema planteado:

- **Gestión de la Calidad**

Esta gestión incluye los procesos requeridos para asegurar que el resultado del proyecto satisfaga las necesidades o requerimientos del cliente. Además que dichas necesidades hayan sido atendidas “de la mejor manera” y en el menor costo; ésto quiere decir que el enfoque no es tan sólo al producto final sino que incluye los aspectos relacionados a la gestión del proyecto y al “proceso de hacer proyectos”. Para ésto se requiere la implementación de las ideas que constituyen los sistemas de calidad; esta gestión es lograda a través de tres pasos:

- **Planificación**

La cual incluye la definición de estándares a cumplir, una línea base de características que se deben tener en cuenta durante la ejecución del proyecto.

- **Ejecución**

Aseguramiento de calidad, es la evaluación constante del proyecto y sus entregables para asegurar que el producto final satisfaga los requerimientos del cliente.

- **Control**

A través de actividades continuas de revisión de calidad, logrando la verificación de los productos parciales y finales así como su comparación con los estándares y validación con la solicitud del cliente solicitante y toma de correctivos necesarios.

La importancia de esta gestión radica que el no cumplimiento de los requisitos de calidad traerá consigo consecuencias negativas en los resultados del proyecto; tales consecuencias pueden ser la insatisfacción del cliente, descontento en el equipo de trabajo, productos defectuosos cuyo mantenimiento será costoso o proyectos desviados en gran manera de sus objetivos, tiempos y costos.

- **Gestión del riesgo**

Todo proyecto tiene riesgos asociados; los podemos catalogar como los riesgos que se corren de no llegar a la culminación exitosa del mismo; también existen los riesgos que pudiera traer la culminación de un proyecto en la empresa, por ejemplo un proyecto en las empresas financieras pudiera acarrear un riesgo económico con la implantación de un nuevo producto.

Para el manejo del riesgo el PMI presenta, en su modelo de proyectos, una gestión dedicada al estudio de los riesgos a través de 6 actividades principales distribuidas a lo largo del ciclo del proyecto:

- **Planificación**

Cuando se inicia el proyecto se deben establecer las vías por medio de las cuales se espera trabajar el manejo de riesgos; aquí se elabora una planificación con las actividades a seguir para el estudio y mitigación de riesgos.

Se deben identificar los riesgos existentes en el proyecto: cancelación del proyecto, insuficiencia económica, regulaciones gubernamentales, competencia, etc. Estos deben ser catalogados según su orden de importancia.

Una vez identificados los riesgos se procede a un análisis cualitativo y cuantitativo; en esta etapa se deben estudiar los riesgos a fondo, identificando: origen, consecuencias, probabilidad de que ocurra el evento. Es de suma importancia la evaluación del impacto de los eventos.

Para los riesgos (por lo menos para los que mayor incidencia tengan en el proyecto o en la empresa o cuyas consecuencias sean de cuidado) se debe establecer un plan de acciones a seguir tanto para mitigar el riesgo (esto es acciones para disminuir la probabilidad de que el evento ocurra) así como acciones a seguir en caso de que el evento ocurra. De esta forma se tiene el plan de acción para que las consecuencias no sean de gran impacto.

- **Control**

En el proceso de control se debe establecer la verificación continua de estos riesgos con la atención necesaria para evaluar si hay nuevos riesgos (debido a un cambio de alcance por ejemplo); en estos casos se debe reevaluar el plan de acción y siempre mantenerlo con la información fresca, de esta forma minimizar las consecuencias de imprevistos.

Es de suma importancia destacar que un proyecto se debe ver como una pequeña porción dentro del contexto de la empresa y por ende en el análisis de riesgo debe contemplar los riesgos del proyecto y los riesgos de la empresa por la ejecución del mismo.

- **CONCEPTOS DE SISTEMAS FINANCIEROS**

En vista de que el proyecto se llevará a cabo dentro de la actividad financiera, se considera necesario hacer una revisión de los conceptos del negocio financiero que estarán estrechamente relacionados con el presente proyecto; de esta forma a continuación el lector encontrará los conceptos básicos necesarios para el mejor entendimiento del alcance:

- **Activos Financieros**

En relación a los activos financieros el Banco Mercantil señala:

“Son los títulos emitidos por las unidades deficitarias de dinero. Para ellas significan una deuda, pero para quienes lo adquieren representan un derecho y una forma de mantener la riqueza real del sujeto....

La mayoría de los activos son derechos financieros que provienen de una relación contractual entre acreedores y deudores, mediante la cual los propietarios de los activos adquieren derecho incondicional sobre los recursos económicos de otras unidades institucionales. La relación entre el acreedor y el deudor imparte una dimensión en términos de pasivos y activos de un instrumento financiero” (Banco Mercantil, 2005, p.19)

- **Tipos de Activos Financieros**

Los tipos de activos financieros pueden ser: billetes y monedas, depósitos, valores distintos de acciones, préstamos, pagaré, hipotecas, préstamos al consumo y tarjetas. En particular, en el presente proyecto, el interés se centrará en los tipos de activos financieros: depósitos los cuales: “comprenden todos los derechos frente al Banco Central, otras sociedades del depósito, unidades gubernamentales y, en algunos casos, otras unidades institucionales que están representadas mediante comprobantes del dinero entregado. Esta categoría abarca los depósitos transferibles denominados en moneda extranjera, pasivos de sociedades financieras en forma de participaciones, participaciones en fondos mutuales de inversión los cuales constituyen los préstamos” (Banco Mercantil, 2005, p20).

Depósito a la Vista o en Cuenta Corriente. Cuentas bancarias contra las cuales los depositantes pueden emitir cheques o retirar efectivo hasta la cantidad depositada en cualquier momento. (BCV, 2006).

Depósito de Ahorro y a Plazo. Depósito de dinero en los bancos e instituciones financieras realizado por el público, donde se especifica un plazo determinado para su retiro.(BCV, 2006)

- **Sistema Financiero Venezolano**

El sistema financiero venezolano está constituido por un conjunto de empresas que, en términos generales, tienen por principal finalidad recabar recursos financieros de personas naturales o jurídicas para colocarlos en operaciones comerciales, industriales, de servicios o para fines particulares (Banco Mercantil, 2006, p 37).

- **SUDEBAN**

El sistema financiero venezolano está sujeto a diversas regulaciones y controles. Estos son dictados por los entes reguladores adscritos al Ministerio de Finanzas, quien a través de éstos ejerce dicha supervisión y control. En el Programa Avanzado Operativo (Banco Mercantil, 2005) se indica que la SUDEBAN es un instituto autónomo adscrito al Ministerio de Finanzas cuyas funciones son: inspeccionar, supervisar, vigilar, regular y controlar a bancos y otras instituciones financieras, así como a los bancos que se rigen por leyes especiales. Por otro lado se indica que la misión es:

“**SUDEBAN** - Misión: Promover la eficiencia del proceso de intermediación financiera de forma que, se facilite el desarrollo ordenado de la economía, se satisfagan equitativamente las necesidades de financiación de los distintos sectores, se incentive y defienda el ahorro nacional, sin que los

intermediarios asuman riesgos que no puedan controlar y gestionar, o que excedan de los límites de una prudente gestión con los recursos propios efectivamente aportados.” (Banco Mercantil, 2006, p40)

Conjuntamente con la SUDEBAN existen otros entes reguladores del sistema financiero venezolano, entre los que se mencionan:

- **SUDESEG** (Superintendencia de Seguros)
- **Superintendencia de Cajas de Ahorro**
- **Comisión Nacional de Valores**

Sin embargo en vista de que la función de dichos reguladores en nada afecta el proceso de Apertura de Cuentas, se consideró no ahondar en detalle la función de tales entes.

- **Liquidez Monetaria:**

Agregado de dinero formado por monedas, billetes, depósitos a la vista, de ahorro y a plazo. Generalmente se le identifica con la sigla M2.

- **INGENIERÍA DE PROCESOS**

El objetivo principal de establecer un tablero de control es el poder contar con una herramienta con el cual controlar y evaluar el comportamiento del proceso de apertura de cuentas, y así medir la efectividad de mejoras implantadas en fechas recientes, por ello se consideró de gran utilidad que el lector domine los conceptos básicos relacionados a la ingeniería de procesos ya que ellos representan gran parte de la columna vertebral del presente trabajo. A continuación se presentan, de forma simple, los conceptos relacionados a la ingeniería antes mencionada; viéndolos desde un

enfoque financiero, se destaca que todos los conceptos a continuación son réplica del Manual del Programa Avanzado Operativo (Banco Mercantil, 2005, p 33-34):

- **Macroproceso**

De acuerdo a lo mencionado en el Manual del Programa Avanzado Operativo, un macroproceso es una representación gráfica a nivel global de una actividad de la empresa, donde dados unos insumos y una transformación se obtienen (en el ámbito financiero) bienes y/o servicios que posteriormente podrán ser usados por los clientes.

- **Procesos**

“Es una secuencia de actividades interrelacionadas que aportan valor a los productos/servicios de la organización...”

- **Actividades**

“..constituyen las partes en las que se dividen los procesos.”

- **Tareas**

“Trabajo a realizar en un tiempo limitado”

Adicionalmente a los conceptos básicos mencionados, es importante destacar las categorías de los problemas que podrían ser identificados en cualquier macroproceso, tal como se destaca en la revista NOTICIAS MERCANTIL, 2005, nro 46:

- **Cuello de Botella:**

“El trabajo se acumula y genera retrasos en la cadena de producción.”

- **Redundancia:**

“Actividad ejecutada múltiples veces por múltiples grupos.”

- **Fuente de error:**

“Proceso defectuoso que ocasiona riesgos y/o reprocesos posteriores.”

- **No agrega valor:**

“Actividad innecesaria en términos de los requerimientos del cliente.”

- **Desconexiones:**

Actividades en las que existen rupturas en la comunicación entre procesos.

- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Kaplan y Norton (1997) indican que el BSC (siglas en inglés) ó Cuadro de Mando Integral (en español) es una herramienta que muestra un marco de referencia para traducir la visión y estrategia a términos operacionales.

Sus fundamentos están basado en cuatros perspectivas:

- **Perspectiva financiera:**

¿Cuáles son los objetivos financieros de crecimiento y productividad?

- **Perspectiva sobre el cliente:**

Para lograr mi visión ¿Cómo debo abordar a mis clientes?

- **Perspectiva de procesos internos**

Para satisfacer a mi cliente ¿En qué procesos debo destacarme?

- **Aprendizaje y desarrollo organizacional:**

Para lograr mi visión ¿Cómo debe aprender y mejorar mi organización?

“De esta manera, el Cuadro de Mando Integral:

- Permite responder a la pregunta ¿Cómo podremos asegurarnos de que alcanzaremos nuestra visión?
- Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.
- Permite medir los resultado tangibles...”

(Banco Mercantil, 2005, p30)

CAPITULO III
MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. MARCO ORGANIZACIONAL

3.1.1 Historia

“80 años integrado a Venezuela como protagonista y testigo de los acontecimientos políticos, sociales, económicos y financieros, que han marcado el desarrollo integral y progresivo de la nación, son motivo de orgullo para continuar sirviéndole a nuestros clientes, con el mismo compromiso y con la calidad de servicio que siempre ha caracterizado a Mercantil, a través del entendimiento continuo de sus necesidades” (Banco Mercantil, 2005).

De esta forma empieza el ejemplar especial publicado en fechas recientes con motivo del 80 aniversario de la Institución; en esta publicación se indica que el Banco Neerlandio Venezolano fue creado el 23 de Marzo de 1925, con un capital de 3 Millones de Bs y 16 empleados. En el año 1926 cambia de denominación Social adoptando el nombre de Banco Mercantil y Agrícola, nombre bajo el cual fue conocido a lo largo de 56 años, posicionándose entonces como el instituto que más importancia le daba a la cartera agrícola. Durante 25 años su sede principal (durante los primeros años única sede) en la “Gran Casa de Camejo”, ubicada en la esquina del mismo nombre. Luego con la idea de prestar un mejor servicio traslada su sede principal a la Oficina de San Francisco, a través de la adquisición del terreno entonces conocido como “Pan Grande”. Dicha sede es estrenada en Abril de 1951, para entonces ya contaba el Mercantil con 14 oficinas, 9 en el área metropolitana y 5 en el interior del país.

El ejemplar mencionado indica además que la década del 60 marcó grandes cambios en Mercantil; el principal de dichos cambios fue la sociedad establecida con el Chase Manhattan Bank N.A, quien adquirió un 49 % de las acciones del banco. Se destaca que en décadas posteriores dicha participación accionaria debió ser reducida debido a cambios en las regulaciones dictadas por la ley venezolana que impedía este tipo de sociedades con entes extranjeros.

La década del 70 marcó el período de expansión internacional, a través del establecimiento de Oficinas de Representación en ciudades como Londres, Frankfurt y Nueva York, así como Lima y Bogotá.

Durante los 80's el Chase Manhattan Bank vende la totalidad de su paquete accionario a inversionistas venezolanos (entre ellos Mercantil), pasando de esta forma a ser un banco con 100% capital venezolano. Así mismo esta década es recordada por la inauguración de la actual sede principal en la Av. Andrés Bello: un moderno edificio de 145 metros de altura.

En el año 1997 es creada la compañía Mercantil Servicios Financieros (MERCANTIL), absorbiendo todas las empresas asociadas con Banco Mercantil.

En la actualidad Mercantil tiene 299 oficinas, 2 agencias en Miami y Nueva York, una sucursal en Curazao y cinco oficinas de representación ubicadas en Bogotá, Lima México, Sao Paulo y Londres.

Para finalizar se puede afirmar que "...MERCANTIL es la primera empresa proveedora de servicios financieros, líder en Venezuela, con activos que superan los 20 billones de bolívares" (Banco Mercantil, 2005).

3.2. VISIÓN Y MISIÓN

Visión Mercantil

“Ser la corporación de servicios financieros independiente de referencia en los negocios de banca, activos de terceros en administración y seguros, en los mercados que servimos” (Banco Mercantil, 2005, p19).

Misión Mercantil

“Satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad donde actúa, mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros en diferentes segmentos del mercado, agregando valor a sus accionistas mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles”. (Banco Mercantil, 2005, p19).

3.3. NOTAS GENERALES

En el manual del Programa Avanzado Operativo (Programa Avanzado Operativo, 2003) se indican los objetivos que se ha planteado el Banco Mercantil a raíz de la creación de la marca Mercantil Servicios Financieros C.A. S.A.C.A., a continuación se indican cada uno de los objetivos planteados:

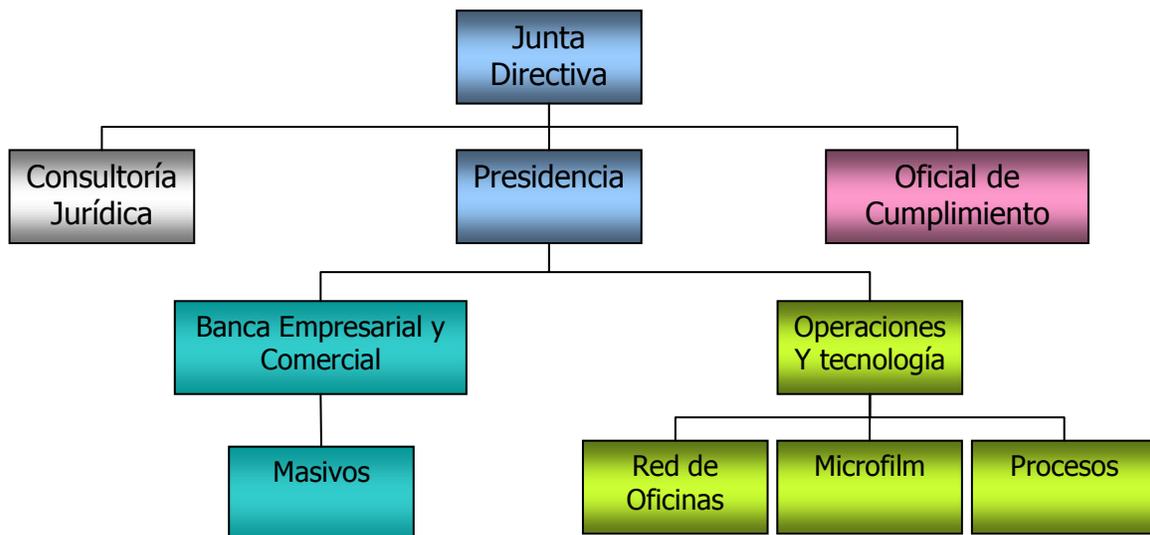
“...desarrollarse en actividades relacionadas con:

- Inversiones en acciones, bonos, cuotas de participación y demás obligaciones provenientes de entidades mercantiles.
- La promoción de compañías de comercio en todas sus alternativas y modalidades, incluso suscribiendo capital de ellas, la compra, venta y permuta de bienes muebles e inmuebles.
- Su actuación como agente mediador de comercio y comisionista.

- Ser parte en contratos de cuentas en participación.
- Llevar a cabo cualquier tipo de operaciones, promociones e inversiones financieras;
- Realizar todas aquellas actividades, operaciones, contratos y actos de comercio que se requieran para el cumplimiento del objeto social, en relación con sus propios y específicos objetivos o con los de aquellas sociedades mercantiles en las cuales tenga interés o inversión “

3.4. ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se presenta el organigrama (simplificado de la empresa):



* Para simplificar la comprensión del organigrama, solo fueron incluidas las unidades directamente relacionadas con el proyecto.

Figura Nro 3.1

CAPITULO IV
DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1. CONCEPTOS DEL BALANCED SCORE CARD APLICABLES AL PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS.

En el primer capítulo fueron abordados los temas relacionados al Cuadro de Mando Integral; para dar inicio al desarrollo del presente capítulo se procederá a retomar los principales conceptos de dicho modelo: (Fig 4.1.A):



Figura 4.1.A

Tal y como lo indican Kaplan y Norton en su libro *The Balanced Scorecard*, los conceptos de Cuadro de Mando Integral proporcionan una estructura para transformar estrategia en términos operativos; esta idea calza de forma exacta para el manejo del proceso de apertura de cuentas, ya que éste es llevado a cabo a través de una serie de actividades operativas que bien administradas y controladas permitían brindar un servicio de óptima calidad.

Sin embargo no todos los conceptos incluidos en el modelo mencionado tendrían aplicación directa sobre la apertura de cuentas; por lo tanto se procederá a determinar cuáles son las perspectivas que podrían generar mayor valor agregado al proceso operativo mencionado; para ello como primer paso es necesario establecer cuál es el objetivo de un proceso de apertura de cuentas:

“El proceso de apertura de cuentas estará encargado de todas las labores operativas necesarias para que, dada una solicitud de apertura de cuenta (corriente, ahorro ó cualquier derivación de estas) entregada por un cliente, se realicen todos los pasos necesarios para que el cliente pueda ejecutar la movilización de los fondos a nivel nacional, esta movilización puede ser gestionada a través de cualquiera de los canales bancarios destinados para tal fin : oficinas, cajeros automáticos, puntos de ventas, servicios telefónicos, servicios WEB, etc. Es conveniente resaltar el hecho que dicho proceso no está encargado del logro de metas relacionadas a cuotas de mercado, participaciones y demás indicadores de penetración en el mercado bancario, ni rendiciones de cuentas a accionistas. Se considera conveniente destacar este punto ya que afectará en gran medida la aplicabilidad o no de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en el proceso estudiado; a partir de este punto será referenciado como BSC – (por el origen de sus siglas en inglés).”

A continuación se procederá a la revisión puntual de las perspectivas con el fin de determinar su aplicabilidad en la apertura de cuentas:

▪ **PERSPECTIVA: FINANZAS**

En esta perspectiva los autores del BSC plantean que “la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación”.(REF)

Adicionalmente tal y como lo muestra la tabla 4.1 los indicadores propios de esta perspectiva están basados en mediciones de tasas de crecimiento, cuotas de clientes y cuentas, ventas cruzadas entre otros.

Vista de esta forma se puede afirmar que la misma no tendría una aplicabilidad directa sobre la apertura sino que la mejora y control de las operaciones

relacionadas con la apertura, complementada con una buena estrategia de negocios, con seguridad generaran una mayor captación de fondos y por ende podrán generar una rentabilidad mayor.

Por lo tanto el esquema de control a plantear no debería contemplar ningún indicador cuyo objetivo esté directamente alineado al tema de crecimiento, mantenimiento, etc. de cuotas de mercado.

Tabla 4.1.A

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentajes de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costo frente a competidores Tasas de reducción de costos Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costos por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación

▪ **PERSPECTIVA: FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

Aquí cobran importancia las actividades necesarias para el aprendizaje y crecimiento de la organización; visto así, pareciera que dicha perspectiva no estaría involucrada en el control del proceso de apertura, ya que la dimensión de la organización no incidirá ni en las actividades propias de la apertura ni en los valores meta que se han de establecer sobre dichas actividades.

Sin embargo, profundizando los conceptos abordados en dicha perspectiva, se encuentra que las dimensiones de esta perspectiva mencionada por los autores del BSC son:

- Satisfacción del empleado
- Retención del empleado
- Productividad del empleado

Visto de esta manera con seguridad se puede afirmar que la dimensión productividad con seguridad será un elemento muy importante en el buen desempeño del proceso de apertura y, por ende, resulta indispensable sea tomado en cuenta al momento de diseñar cualquier esquema de control del proceso (objetivo del presente trabajo).

Seguidamente se continuará con la revisión y análisis de las siguientes vistas, luego se tomarán todos los hallazgos de la aplicabilidad de los conceptos de BSC en el proceso de apertura para ser trabajados de forma conjunta.

▪ **PERSPECTIVA: CLIENTE**

Los primeros conceptos planteados en el libro Cuadro de Mando Integral acerca de esta perspectiva, hacen referencia a la segmentación que diversas industrias hacen sobre su mercado de clientes, como un primer paso para establecer

diferenciaciones a través de productos ó servicios, o bien para tener en claro a cuál segmento está orientada la industria como tal.

En el caso particular de apertura de cuentas, los productos (en este caso las cuentas) están orientados a cualquier tipo de cliente, quizás la diferencia más notable viene establecida por la naturaleza del cliente. Tal y como se abordó en el primer capítulo las cuentas bancarias están orientadas a dos tipos de clientes, por un lado toda persona que de forma independiente y sin ningún registro mercantil desee abrir una cuenta bancaria y por otro lado se tienen las pequeñas, medianas y grandes industrias que expresan también el mismo deseo por contar con una cuenta bancaria. Es conveniente destacar en este punto que las aperturas de cuentas de grandes empresas no están canalizadas por la red de oficinas de una Institución Bancaria; la relación EMPRESA \leftrightarrow BANCO es manejada a través de unidades de relación especialmente creadas para tal fin, ya que su manejo presenta aspectos considerablemente diferentes a los relacionados a pequeñas y medianas empresas. De este modo todos los conceptos relacionados a cuentas abordados en el presente serán aplicados solo para personas naturales y pequeñas y medianas empresas (PyMES).

Por otro el BSC establece dentro de esta perspectiva un grupo de indicadores centrales, los cuales pueden agruparse en una cadena de relaciones (ver figura 4.1.B).



Figura 4.1.B

De esta propuesta de grupos de indicadores, se tomará el grupo relacionado con la satisfacción del cliente por la importancia que reviste la calidad del servicio prestado al mismo en la red de oficinas, al momento de tramitar la apertura de cuentas, así como el tiempo en el cual dicho cliente podrá disponer de sus fondos a nivel nacional. No se considera que ningún otro de los grupos mencionados pueda tener relación de forma directa con el rendimiento o ejecución de las actividades propias para la apertura.

▪ **PERSPECTIVA: PROCESO INTERNO**

Nada más el nombre de la perspectiva ya muestra indicios de que quizás ésta sea la perspectiva que tenga más aplicación sobre el proceso estudiado; sin embargo tal y como se hizo con las perspectivas anteriores se procederá a su revisión para determinar cuál es el grado de relación que pudiera tener la misma con una eventual propuesta de indicadores del proceso de apertura tratado en el presente trabajo.

En esta perspectiva (mencionan los autores) la mayoría de las organizaciones se centrarán en la mejora de sus procesos operativos, efectivamente ese es uno de los objetivos principales que busca la Institución Bancaria en la cual transcurre el desarrollo del presente proyecto; para ello es necesaria la medición del rendimiento o comportamiento del proceso y así poder determinar con mayor precisión en cual actividad está el origen de la desviación en tiempo, calidad, etc. del producto/servicio brindado; esta información es de gran valor al momento de establecer donde es necesario implantar ajustes para mantener el rendimiento del proceso a niveles previamente establecidos.

En los conceptos del BSC se sugiere que en esta perspectiva sean incluidos los indicadores financieros así como los indicadores de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo, en otras palabras, y tal como lo muestra la figura esta perspectiva, relaciona los indicadores de costo, calidad, productividad con los financieros.

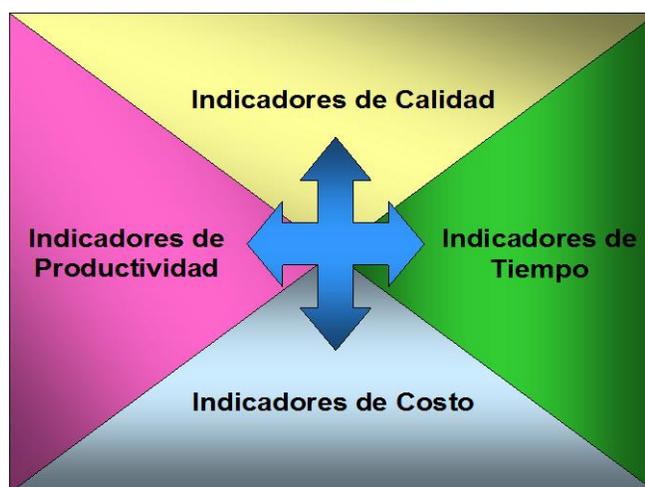


Figura 4.1.C

Tales tipos de indicadores serían fácilmente aplicables a un proceso operativo (tal como la apertura) ya que éstos deben tener establecidas metas para la productividad, calidad del bien ó servicio a elaborar, tiempo de elaboración y su costo, por lo tanto en los indicadores a establecer en el esquema de control para el proceso estudiado no podrán faltar los mencionados. En próximas secciones se abordará con detalle la definición de los indicadores señalados.

De esta forma y manteniendo el esquema de la figura 4.1.A a continuación (ver figura 4.1.D) se presenta de forma gráfica cuál sería la aplicabilidad (vista de forma general) de las perspectivas planteadas en el BCS sobre un proceso de Apertura de Cuentas de cualquier institución bancaria:

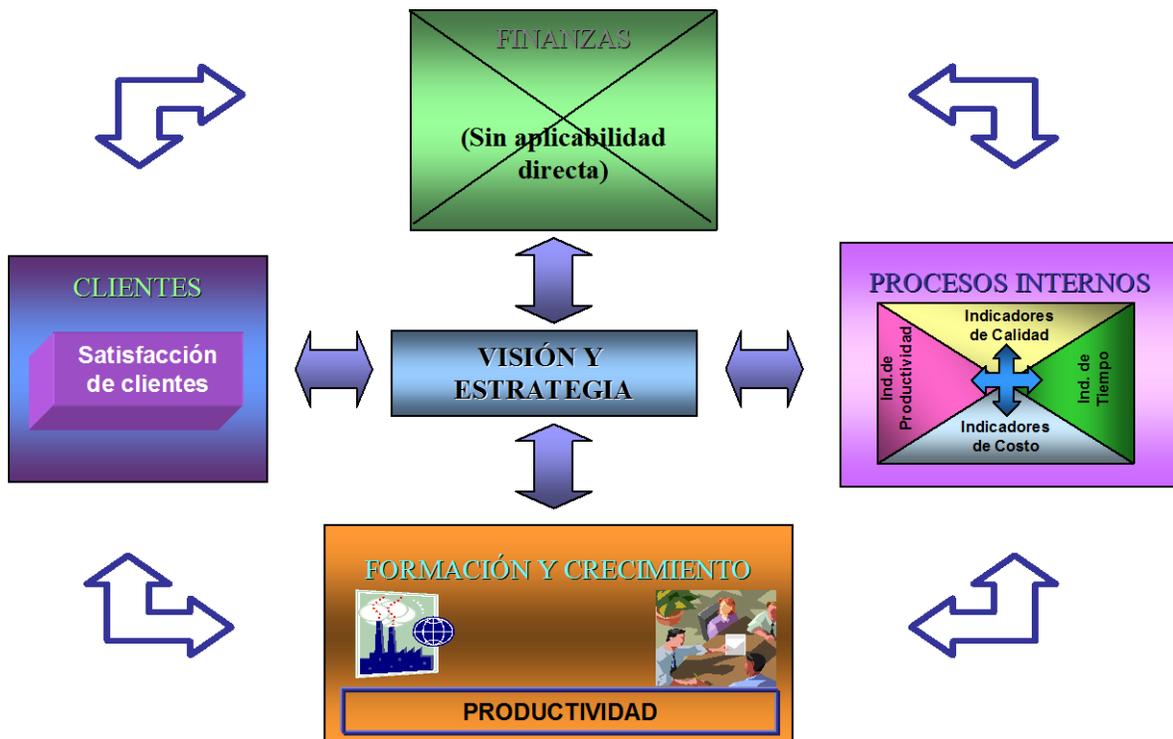


Figura 4.1.D

4.2. APERTURA DE CUENTAS, PROCESO Y SUB- PROCESOS INVOLUCRADOS

Para poder establecer de forma satisfactoria y efectiva los indicadores del proceso de apertura de cuentas se debía hacer el análisis exhaustivo del proceso, unidades organizativas involucradas, así como los subprocesos que lo componen. Para este análisis se procedió a levantar la información a través de la visita directa de cada una de las unidades que previamente se identificaron en el estudio “Diagnóstico del Proceso de Apertura de Cuentas” (Gerencia de Procesos-Banco Mercantil, 2005), de este modo se presenta (ver Fig. 4.2.A) el diagrama de procesos del Proceso de Apertura de Cuentas:

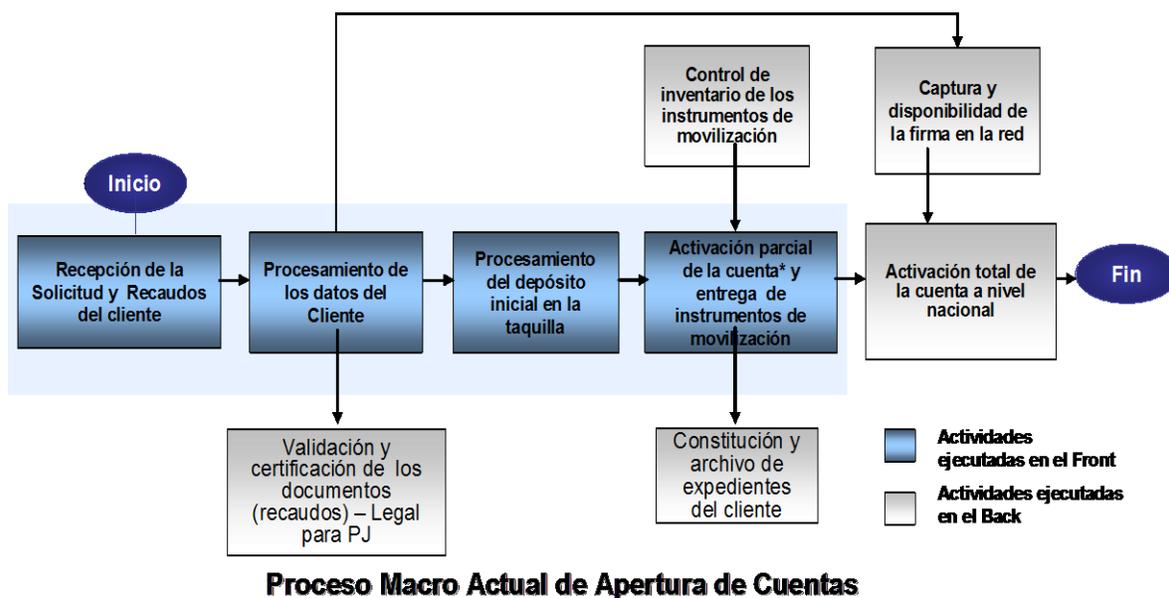


Figura 4.2.A

En este punto es conveniente aclarar que el anterior muestra las actividades que pudieran verse involucradas en una apertura de cuentas; sin embargo no resulta obligatoria en el proceso la ejecución del subproceso de validación y certificación de documentos, este proceso sólo es llevado a cabo para personas jurídicas (es decir empresas). De hecho de forma interna en cada proceso la forma de procesamiento varía entre los naturales y los

jurídicos, de acuerdo a ello quizás la definición de indicadores tendrá que establecer diferentes indicadores de gestión para cada esquema.

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los subprocesos, su función, quién lo ejecuta y cuales podrían ser sus factores críticos de éxito:

▪ **SUB-PROCESO: 1.- RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD Y RECAUDOS DEL CLIENTE**

Lugar de ejecución: cualquier oficina del banco.

Unidad que lo ejecuta: dentro de la banca empresarial y personal, lo ejecuta la Unidad de Masivos, de forma específica los Representantes de Ventas que se encuentran en la red de oficinas a nivel nacional.

Función:

Caso Personas Naturales y Personas Jurídicas:

1. Recibir los recaudos tales como fotocopia de la CI, RIF, etc. traídos por el (los) cliente (s) para hacer efectiva la apertura de una cuenta bancaria.
2. Validar la calidad de los recaudos recibidos, informando al cliente(s) de forma oportuna cualquier problema que presentaren estos.
3. Llenar formularios respectivos.
4. Capturar (Facsímil) la firma de clientes (s)

Caso Personas Jurídicas

1. Revisión documentos relacionados con actos constitutivos de la empresa.
2. Envío de documentación a unidad de Legal para su revisión y aprobación.
3. Preaprobación de la cuenta, en este caso se destaca que hasta que la unidad de Legal no certifique la documentación y vigile el cumplimiento de resoluciones respectivas la cuenta permanecerá bajo este status.

Factor crítico de éxito:

1. Recibir de forma precisa y exacta sólo los recaudos necesarios para una apertura de cuentas.
2. Brindar al cliente un servicio de atención de calidad.
3. Sólo proceder con la apertura de cuentas en aquellos casos donde los recaudos estén completos y válidos.
4. Envío de documentación relacionada a personas naturales el mismo día de la apertura a través de las valijas diarias nocturnas.
5. Envío de documentación relacionada a personas jurídicas el mismo día de la apertura a través de las valijas diarias nocturnas.

▪ **SUB-PROCESO: 2.- PROCESAMIENTO DE LOS DATOS DEL CLIENTE**

Lugar de ejecución: cualquier oficina del banco.

Unidad que lo ejecuta: dentro de la banca empresarial y personal, lo ejecuta la Unidad de Masivos, de forma específica los Representantes de Ventas que se encuentran en la red de oficinas a nivel nacional.

Función:**Caso Personas Naturales:**

1. Cargar en las aplicaciones de sistemas elaboradas para tal fin la información relacionada a datos personales del cliente: cédula, nombre, datos de ubicación (teléfonos y direcciones)
2. Cargar (si el cliente hubiera entregado información complementaria no obligatoria) la información referente a referencias personales y bancarias.
3. Asignar vía sistema el número de cuenta correlativo correspondiente.

Caso Personas Jurídicas:

1. Cargar en las aplicaciones de sistemas elaboradas para tal fin la información relacionada a los datos de la empresa: nombre. RIF, NIT, dirección oficinas principal y sucursales con sus respectivos teléfonos
2. Cargar toda la información referente a referencias comerciales y bancarias.
3. Cargar en las aplicaciones de sistemas elaboradas para tal fin la información relacionada a datos personales de las personas autorizadas de la empresa: cédula, nombre, datos de ubicación (teléfonos y direcciones) .
4. Pre-asignar vía sistema el número de cuenta correlativo correspondiente.

Factor crítico de éxito:

1. Cargar de forma correcta y sin errores **toda** la información entregada por el cliente.
2. Validar los recaudos necesarios para una apertura de cuentas.

3. Brindar al cliente un servicio de atención de calidad.
4. Solo proceder con la apertura de cuentas en aquellos casos donde los recaudos estén completos y válidos.

▪ **SUB-PROCESO: 3.- PROCESAMIENTO DEL DEPÓSITO INICIAL EN TAQUILLA**

Lugar de ejecución: cualquier oficina del banco.

Unidad que lo ejecuta: dentro de la Gerencia de Operaciones y Tecnología, lo ejecutan los cajeros de oficinas que están distribuidos a nivel nacional.

Función:

Caso Personas Naturales y Personas Jurídicas:

1. Procesar depósito bien sea efectivo o vía cheque.
 - Caso “Depósito en Efectivo”:
 - a. Contar dinero
 - b. Acreditar a la nueva cuenta el monto total del efectivo presentado.
 - c. Emitir comprobante
 - Caso “Depósito en Cheque”:
 - a. En caso de que el cheque sea de la institución proceder a los siguientes pasos:
 - I. Validar datos cheque
 - II. Verificar firmas de cheque emitido.
 - III. Bloquear o debitar (dependiendo del monto del cheque) a cuenta origen.
 - IV. Acreditar con bloqueo correspondiente a cuenta destino (Cuenta nueva)

- V. Emitir comprobante.
- b. En caso de que el cheque sea de la Institución proceder a los siguientes pasos:
 - I. Validar datos cheque
 - II. Acreditar con bloqueo correspondiente –diferido- a cuenta destino (Cuenta nueva)
 - III. Emitir comprobante.

Factor crítico de éxito:

1. Procesamiento de transacción sin errores.
2. Ejecutar la transacción dentro de los tiempos adecuados establecidos para tal actividad.

NOTA: Aún cuando este proceso está muy relacionado con el proceso de apertura a través de su descripción se puede visualizar que representa un “PROCESO DE SOPORTE” al proceso de apertura y por ello su labor es llevada a cabo a través de unidades operativas del banco (taquillas); de hecho el servicio brindado para el trámite del depósito inicial no varía de alguna manera al procesamiento de las transacciones del día a día propias de una institución bancaria. Por lo tanto su función no deberá ser medida dentro del alcance del proceso de apertura de cuentas y por ende no estaría contemplado en la presente propuesta.

▪ **SUB-PROCESO: 4.- ACTIVACION PARCIAL DE LA CUENTA Y ENTREGA DE INSTRUMENTOS DE MOVILIZACIÓN**

Lugar de ejecución: cualquier oficina del banco.

Unidad que lo ejecuta: dentro de la banca empresarial y personal, lo ejecuta la Unidad de Masivos, de forma específica los Representantes de Ventas que se encuentran en la red de oficinas a nivel nacional.

Función:**Caso Personas Naturales:****(Al mismo tiempo que se realiza la apertura de la cuenta)**

1. Recepción y validación de planilla de depósito inicial
2. Activación parcial de la cuenta, en este caso es parcial dado que hasta que no se realice el proceso de Digitalización de Cuentas el cliente solo podrá movilizar la cuenta en la oficina donde se procedió a solicitar la apertura de la cuenta
3. Entrega de Tarjeta de Débito
4. Entrega de Libretas de Ahorro (caso Cuentas de Ahorro)
5. Entrega de Chequera (caso Cuentas Corrientes)

Caso Personas Jurídicas:**(Una vez que se ha recibido el visto bueno de la Unidad de Legal y el cliente retorne a la oficina)**

1. Recepción y validación de planilla de depósito inicial.
2. Revisión documentos enviados por Legal con la aprobación de la cuenta
3. Entrega de Libretas de Ahorro (caso Cuentas de Ahorro)
4. Entrega de Chequera (caso Cuentas Corrientes).

Factor crítico de éxito:

1. Entregar instrumentos de movilización sin errores y en un tiempo prudencial.
2. La atención al cliente debe estar alineada con los estándares de la institución.

▪ **SUB-PROCESO: 5.- VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS POR PARTE DE LA UNIDAD DE LEGAL**

Lugar de ejecución: Sede principal del banco.

Unidad que lo ejecuta: Unidad de Legal.

Función:

(Proceso solo para Personas Jurídicas)

1. Recibir documentación relacionada a aperturas de cuentas clientes jurídicos, revisar recaudos.
2. Validar que el trámite está ajustado a las normativas vigentes tanto de la Institución como de organismos reguladores (SUDEBAN), así como las regulaciones relacionadas con la Prevención de Legitimación de Capitales.
3. En caso de faltar recaudos en expediente recibido ó no ajustarse de algún modo a una normativa entonces proceder a la notificación y devolución a la oficina respectiva.
4. En caso contrario :
 - a. Aprobar (vía sistema) la cuenta.
 - b. Enviar expediente a oficina respectiva
 - c. Enviar facsímile de firmas a Unidad de Microfilm

Factor crítico de éxito:

1. Revisión exhaustiva y correcta de expedientes con sus recaudos.
2. Realizar revisión de expedientes dentro del tiempo estipulado para tal fin.
3. Envío oportuno de documentos a oficinas y unidad de microfilm.

▪ **SUB-PROCESO: 6.- CAPTURA Y DISPONIBILIDAD DE FIRMAS EN LA RED**

Lugar de ejecución: Sede institución ubicada en Guarenas

Unidad que lo ejecuta: Unidad de Microfilm

Función:

1. Recepción de expedientes (naturales, jurídicos).
2. Validación de facsímile.
3. En el caso de presentar fallas (llenado incompleto, incorrecto, falta de firmas, sellos húmedos ilegibles) devolver facsímil a oficina respectiva.
4. En el caso de no encontrarse problemas con el facsimil proceder con la digitalización de firmas de clientes y asignación vía sistema a cuentas respectivas.
5. Archivar expediente respectivo.

Factor crítico de éxito:

1. Digitalizar firmas capturadas sin errores y en el tiempo estipulado para la actividad.

▪ **SUB-PROCESO: 7.- CONSTITUCIÓN Y ARCHIVO DE EXPEDIENTES DEL CLIENTE**

Lugar de ejecución: cualquier oficina del banco.

Unidad que lo ejecuta: dentro de la banca empresarial y personal, lo ejecuta la Unidad de Masivos, de forma específica los Representantes de Ventas que se encuentran en la red de oficinas a nivel nacional.

Función:

1. Elaborar expediente del cliente con todos los recaudos exigidos por la ley y por la normativa interna vigente para el momento en que se completa la operación.
2. Almacenar los expedientes según los procedimientos estándares establecidos para tal fin.
3. Envío de documentación a Unidad de Microfilm para la digitalización respectiva (solo casos personas naturales).

Factor crítico de éxito:

1. Constituir un proceso limpio y sin errores (esto puede ser determinado con los resultados de los informes internos de auditorias).
2. Envío de documentación a Unidad de Microfilm de forma oportuna.

▪ **SUB-PROCESO: CONTROL DE INVENTARIO DE LOS INSTRUMENTOS DE MOVILIZACIÓN**

Lugar de ejecución: cualquier oficina del banco.

Unidad que lo ejecuta: dentro de la banca empresarial y personal, lo ejecuta la Unidad de Masivos, de forma específica los Representantes de Ventas que se encuentran en la red de oficinas a nivel nacional.

Función:

1. Asegurar sean completadas las actividades propias de inventario asociadas al control de:
 - a. Tarjetas de Débito.
 - b. Chequeras

- c. Libretas de Ahorro
- d. Formatos de aperturas de cuentas (natural y Jurídicos)
- e. Formatos de actualización de datos.
- f. Demás formatos para la actividad propia de una sucursal bancaria.

Factor crítico de éxito:

1. Mantener control sobre la existencia de cualquier material
2. Tramitar las solicitudes correspondientes a las unidades de proveeduría a fin de mantener los stock siempre con formatos vigentes y en niveles adecuados.

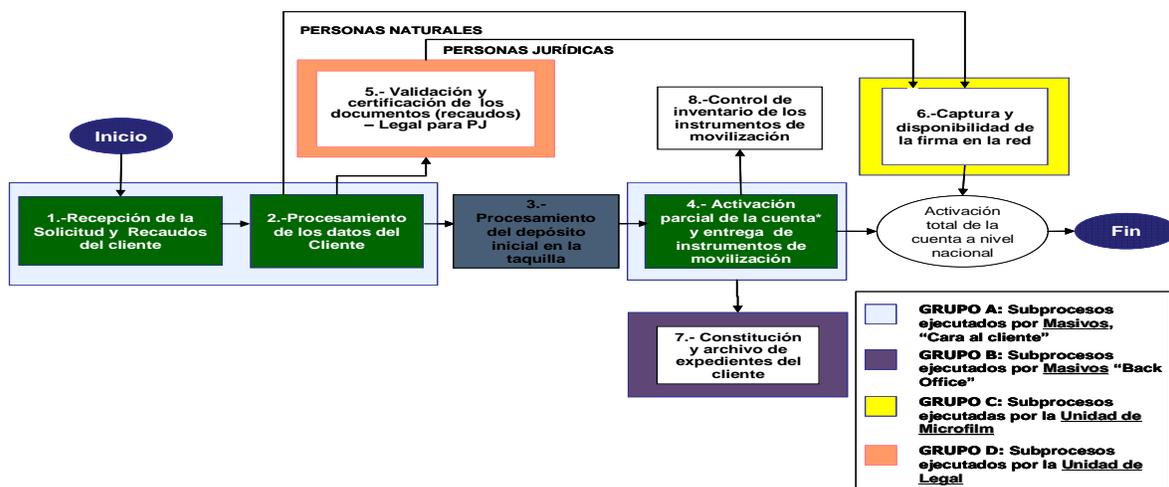
NOTA: El Proceso de Control de Inventario de Instrumentos es una operación llevada a cabo por unidad centralizadora, cuya función no sólo abarca los instrumentos de movilización, sino también todo tipo de planillas entregadas y manejadas de forma interna; en vista de que este control es centralizado y su responsabilidad abarca mucho más del ámbito de apertura se considera no ser necesaria la definición de indicadores, máxime cuando el control es ejecutado por herramientas automatizadas y en la actualidad representa un proceso acorde a las necesidades.

4.3. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS

A través del apartado 4.1 se logró definir cómo podrían ser las estrategias planteadas en el BSC aplicables a un Proceso de Apertura de Cuentas para cualquier institución bancaria, luego se conoció en el apartado 4.2 los subprocesos que componen una apertura de cuentas, ahora se podría empezar a determinar los indicadores preliminares que compondrían el esquema de control a diseñar.

Antes de presentar el planteamiento se consideró importante retomar los subprocesos y empezar por agruparlos por unidad responsable, en vista de que al final serán estas unidades las encargadas de tomar, reportar los valores de los indicadores en el período que se establezca (a priori se considera una revisión mensual un buen punto de partida para ejercer el control del mismo). Por otro lado será cada unidad la que al final velará y asegurará el cumplimiento de sus indicadores.

En la Figura 4.3.A se muestra la forma en la cual se consideró agrupar los sub-procesos mencionados:



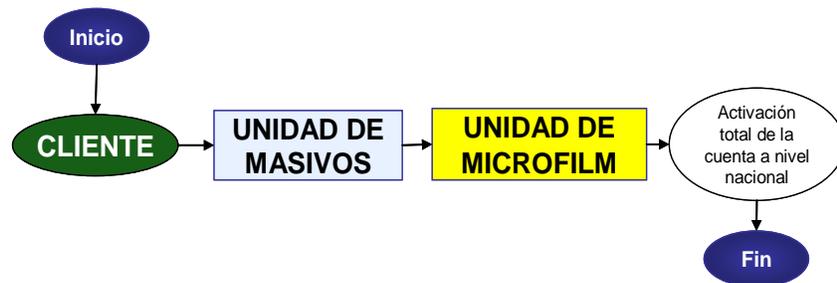
**Proceso Macro Actual de Apertura de Cuentas
Clasificación de Sub-procesos por Unidad
Responsable**

Figura 4.3.A

Esta clasificación permite además establecer de forma fácil como es la inter-relación entre unidades y esto, a su vez, permite establecer para cada grupo de procesos quién es el ejecutor y quién es el cliente ó cuales son las unidades que se podrían ver afectadas por un bajo rendimiento de las restantes.

4.3.1. Definición de Indicadores de Gestión para el proceso de Apertura de Cuentas, Personas Naturales

Para las aperturas de cuentas Clientes Naturales el ciclo del proceso se desarrolla entre la Unidad de Masivos (a través de los Representantes de Ventas distribuidos a nivel nacional) y la Unidad de Microfilm (Figura 4.3.B):

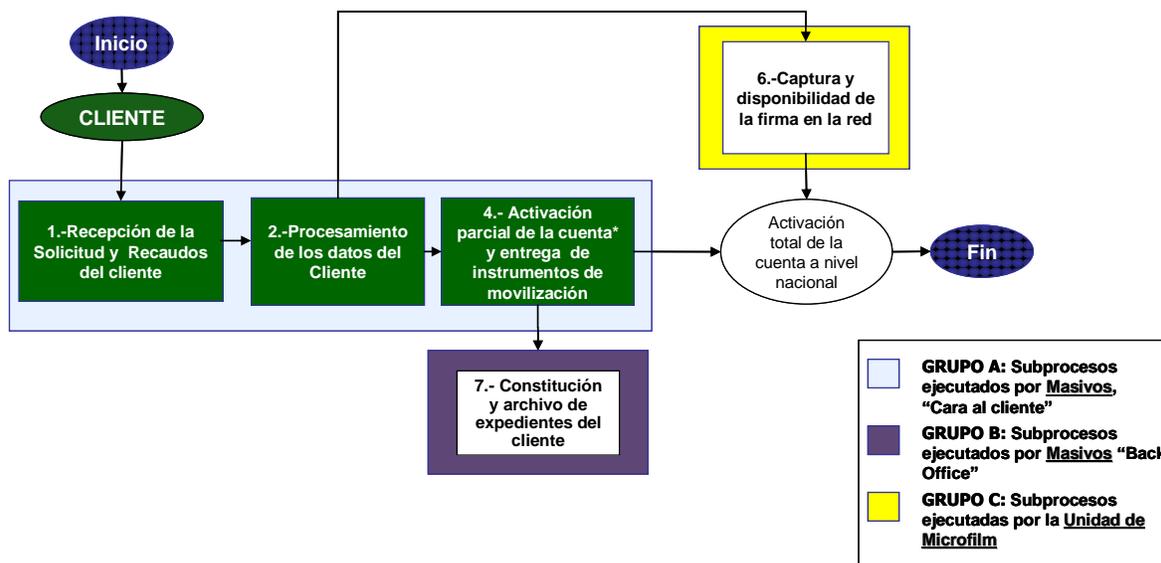


Relación entre unidades en el Proceso Apertura de Cuentas Clientes Personas Naturales

Figura 4.3.B

Este esquema orientará al momento de determinar de qué unidad debe provenir la información correspondiente a los valores de indicadores.

Tomando como entrada la Figura 4.3.A y 4.3.B se puede construir el bosquejo (para personas naturales) de los sub-procesos, sus unidades y su interconexión, como paso preliminar a la definición de los indicadores (ver Figura 4.3.C):



**Proceso Macro Actual de Apertura de Cuentas
 Persona Natural
 Sub-procesos y unidades responsables**

Figura 4.3.C

De acuerdo a los momentos de ejecución de los sub-procesos del gráfico se contempla la definición de indicadores para cada conjunto de sub-procesos, esto es, la definición de indicadores por grupos de la siguiente forma:

1. Indicadores para los procesos ejecutados "cara al cliente", a los cuales se les denominará en lo sucesivo Recepción de Recaudos, Aprobación y Activación de Cuenta (en gráfica GRUPO A).
2. Indicadores para el Proceso de Constitución y archivo de expedientes. (GRUPO B)
3. Por último se definirán los indicadores para la captura y digitalización de las firmas (GRUPO C).

A continuación se presentarán los indicadores preliminares de cada grupo mencionado:

▪ **GRUPO A: Recepción de recaudos, aprobación y activación de cuenta.**

Los indicadores a definir en este proceso estarán asignados a la Unidad de Masivos (de acuerdo a la descripción de procesos presentada en el apartado 4.2). En la tabla Nro 4.3.A se presentan los indicadores propuestos (preliminares):

Tabla 4.3.A

UNIDAD: MASIVOS		GRUPO A Recepción de recaudos, aprobación y activación de cuentas
PROCESO PERSONAS NATURALES		
PROCESOS INTERNOS	CALIDAD	A.- Cantidad de facsímile devueltos por Unidad de Microfilm
	TIEMPO	B.- Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) C.- Tiempo de espera en oficina D.- Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta
	PRODUCTIVIDAD	E.- Cantidad de cuentas abiertas en el mes
	COSTO	No se considera plantear ningún indicador en este rubro ya que se han hecho esfuerzos por mantener este costo al mínimo (meta lograda y controlada por unidades correspondientes)
SATISFACCION DE CLIENTES		F.- Evaluación del proceso por parte del cliente
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD	Cantidad de cuentas abiertas en el mes (indicador E antes mencionado)

A.- Cantidad de facsímile devueltos por Unidad de Microfilm: este indicador podrá medir la calidad en la elaboración, llenado y firmado de los facsímiles por parte de la Unidad de Masivos. Esta actividad es imprescindible controlarla para reducir el retrabajo que se origina como consecuencia directa de la devolución de los facsímiles, ocasionando un incremento en el costo, así como en el tiempo estipulado del proceso. Esta situación a la larga redundará en un incremento del tiempo de espera del cliente por recibir el servicio bancario a nivel nacional.

B.- Cantidad de días transcurridos en el envío de documentación a unidad de Microfilm: este indicador permitiría medir el envío oportuno o no de los facsímiles para su digitalización; una demora en esta actividad también ocasionará un incremento en el tiempo estipulado del proceso. Esta situación a la larga redundará en un incremento del tiempo de espera del cliente por recibir el servicio bancario a nivel nacional, incumpliendo así el nivel de servicio ofrecido.

C.- Tiempo de espera en oficina: este indicador permitirá medir el tiempo promedio que debe esperar un cliente para poder solicitar la apertura de la cuenta. Este sería un termómetro que indicará si la espera está dentro de límites razonables de espera o si por el contrario el tiempo de espera afectaría el nivel de aperturas esperado.

D.- Tiempo de atención al cliente para tramitar apertura de cuentas: este indicador permitirá medir el tiempo promedio que debe esperar un cliente mientras se cumplen los procedimientos necesarios para la creación de la cuenta. Este sería un termómetro que indicará si el tiempo de proceso está alineado a las metas establecidas en vista que una desviación en el mismo incidirá de forma directa en el tiempo de espera del resto de clientes.

E.- Cantidad de Cuentas abiertas en el mes: este indicador permite medir si el nivel de crecimiento está adecuado a los planes estratégicos planteados por la Institución en la última agenda estratégica.

F.- Evaluación del proceso por parte del cliente: permitiría establecer el grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio ofrecido. La clave en este punto sería cómo establecer la captura de este indicador (por ejemplo encuestas de satisfacción del cliente).

- **GRUPO B: Constitución y archivo de expedientes.**

Este proceso se encarga de la creación del expediente físico del cliente (el cual contendrá los físicos de los recaudos tales como copias de C.I., referencias, etc.) de acuerdo a las regulaciones de los organismos nacionales que obligan a contar con un expediente físico en la oficina que procesa la apertura de una cuenta.

Tabla 4.3.B

UNIDAD: MASIVOS		GRUPO B Constitución y archivo de expedientes (Back Office)
PROCESO PERSONAS NATURALES		
PROCESOS INTERNOS	CALIDAD	G.- Existencia de inconformidades en proceso de auditorías (internas o externas) sobre expedientes del cliente
	TIEMPO	NO APLICA
	PRODUCTIVIDAD	NO APLICA
	COSTO	NO APLICA
SATISFACCION DE CLIENTES		NO APLICA
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD	NO APLICA

G.- Existencia de inconformidades o notas de control: La importancia de este indicador radica en que el incumplimiento de las regulaciones relacionadas con la existencia y formación del expediente; trae consigo la asignación de multas y desprestigio dentro del ámbito bancario por parte de la institución. Este indicador podrá ser medido a través de las revisiones eventuales y aleatorias generadas por el personal de auditoría, y su valor simplemente indicará la existencia o no de inconformidades (tales como: cuentas nuevas sin expediente ó expedientes mal conformados – falta de recaudos por ejemplo -).

- **GRUPO C: Captura y disponibilidad de firmas en la red.**

Este proceso se encarga de:

- Recibir facsímile de las Unidades de Masivos (Personas Naturales) ó de la Unidad de Legal (Personas Jurídicas).
- Capturar a través de fax la o las firmas asociadas a la cuenta.
- Digitalizar firma capturada a través de software correspondiente.
- Asociar firmas digitalizadas a la cuenta asignada.

Tabla 4.3.C

UNIDAD: MASIVOS		GRUPO C Captura y disponibilidad de firmas en la Red
PROCESO PERSONAS NATURALES		
PROCESOS INTERNOS	CALIDAD	H.- Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de las mismas
	TIEMPO	I.- Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsímiles y la digitalización de la firma
	PRODUCTIVIDAD	J.- Cantidad de cuentas procesadas en un período dado
	COSTO	NO APLICA
SATISFACCION DE CLIENTES		NO APLICA
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD	Cantidad de cuentas procesadas en un período dado (Ind J).

H.- Existencia de Inconformidades en operación por deficiencias en la captura de firmas: Este indicador permite medir la calidad del trabajo elaborado por la Unidad de Microfilm, su valor corresponde a la medición de transacciones no exitosas por causales asociados a calidad de la firma, bien por problemas de visualización como por inconsistencia entre un firmante y su firma relacionada. Estos inconvenientes generan errores de procesamiento de transacciones, tales

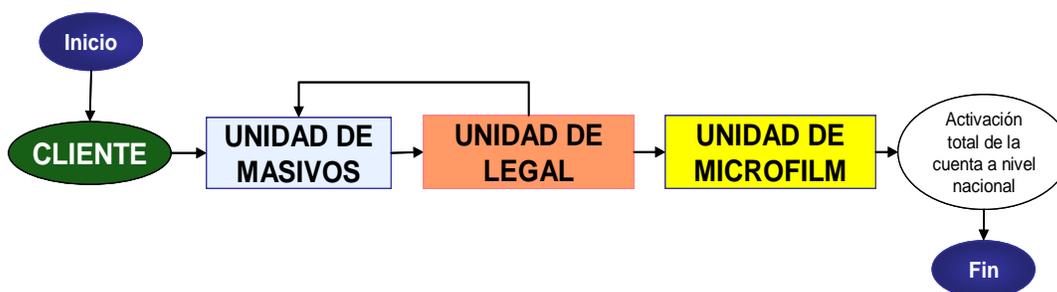
como pagos de cheque que a la final afectarían no sólo al cliente sino a prestigio de la institución bancaria.

I.- Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsímile y digitalización de firmas: Este indicador permite medir el uso efectivo del tiempo en función de lograr en los períodos establecidos la recepción y captura de digitalización de las firmas correspondientes. Una demora en esta actividad puede conllevar el incumplimiento del acuerdo de servicio establecido entre el cliente y el banco al momento de iniciar el proceso de apertura de cuentas.

J.- Cantidad de cuentas procesadas en un período dado: Este indicador permite medir la productividad de los recursos y su uso podría servir de apoyo en determinar si el origen de una desviación de tiempo (Indicador 9) es el resultado de una baja productividad o de un incremento no planificado de la carga de trabajo.

4.3.2. Definición de Indicadores de Gestión para el proceso de Apertura de Cuentas, Personas Jurídicas.

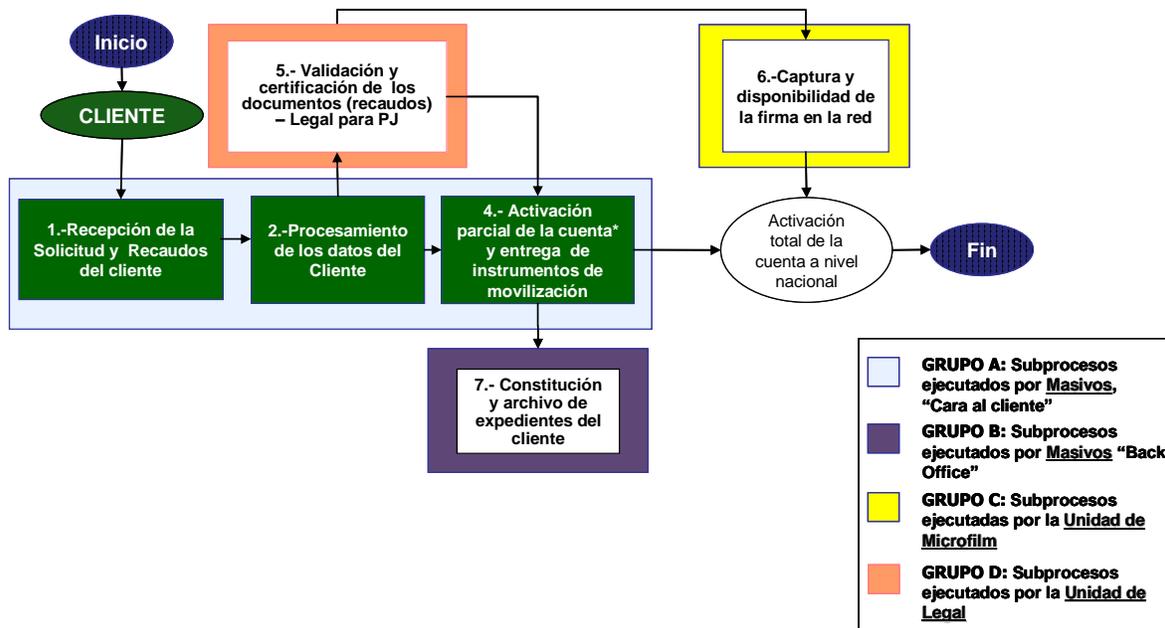
El ciclo del proceso para las aperturas de cuentas Clientes Jurídicos presenta (tal y como se ha mostrado en apartados anteriores) sólo un proceso adicional al establecido para los clientes naturales (ver figura 4.3.D):



**Relación entre unidades en el
Proceso Apertura de Cuentas Clientes
Personas Jurídicas**

Figura 4.3.D

Del mismo modo que en el caso de Persona Natural, se procede a construir el bosquejo de de los sub-procesos, sus unidades y su interconexión, antes de proceder a la definición de los indicadores (ver Figura 4.3.E):



**Proceso Macro Actual de Apertura de Cuentas
Persona Natural
Sub-procesos y unidades responsables**

Figura 4.3.E

Para lograr la apertura de cuenta para una empresa es imprescindible (por regulación) la revisión de algunos aspectos legales por parte de una unidad preparada para tal fin (Unidad de Legal). De este modo no se procede a la activación ni a la digitalización de firmas hasta tanto el abogado encargado de la revisión de la cuenta brinda el visto bueno y aprueba la apertura. En este punto es bueno destacar que dicha revisión (explicado de una forma muy sencilla y dejando de lado los aspectos jurídicos complejos) consiste en asegurar la legalidad de la empresa, corroborar que los candidatos a firmar en la cuenta son las mismas personas estipuladas en las actas de accionistas o actas constitutivas de la empresa vigente, así como el chequeo de que los fondos de le empresa proceden de actividades lícitas.

Las actividades contempladas en los grupos: A, B y C son las mismas que las planteadas para Personas Naturales, de este modo se deduce que los indicadores planteados en el apartado PERSONA NATURAL serían los mismos a plantear en el esquema PERSONA JURÍDICA; en todo caso sólo se tendría que hacer un pequeño ajuste de nombre de los indicadores para que contemple la relación que se mantiene con la Unidad de Legal. A continuación se presenta la modificación a los indicadores planteados en apartados anteriores con el fin de que contemplen la relación con la Unidad de Legal:

UNIDAD: MASIVOS		GRUPO A Recepción de recaudos, aprobación y activación de cuentas
PROCESO PERSONAS NATURALES/JURÍDICAS		
PROCESOS INTERNOS	CALIDAD	A.- Cantidad de facsímile devueltos por Unidad de Microfilm ó por la Unidad de Legal
	TIEMPO	B.- Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) ó Unidad de Legal (PJ) C.- Tiempo de espera en Oficina D.- Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta
	PRODUCTIVIDAD	E.- Cantidad de cuentas abiertas en el mes
	COSTO	No se considera plantear ningún indicador en este rubro ya que se han realizado esfuerzos por mantener este costo al mínimo (meta lograda y controlada por unidades correspondientes)
SATISFACCION DE CLIENTES		F.- Evaluación del proceso por parte del cliente
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD	Cantidad de cuentas abiertas en el mes (indicador E antes mencionado)

(*) PN: Personas Naturales
PJ: Personas Jurídicas

Figura 4.3.A (Modificada)

UNIDAD: MASIVOS		GRUPO B Constitución y archivo de expedientes (Back Office)
PROCESO PERSONAS NATURALES/JURÍDICOS		
PROCESOS INTERNOS	CALIDAD	G.- Existencia de inconformidades en proceso de auditorias (internas o externas) sobre expedientes del cliente (PN y PJ)*
	TIEMPO	NO APLICA
	PRODUCTIVIDAD	NO APLICA
	COSTO	NO APLICA
SATISFACCION DE CLIENTES		NO APLICA
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD	NO APLICA

(*) PN: Personas Naturales
PJ: Personas Jurídicas

Figura 4.3.B (Modificada)

UNIDAD: MICROFILM		GRUPO C Captura y disponibilidad de firmas en la Red
PROCESO PERSONAS NATURALES/JURÍDICAS		
PROCESOS INTERNOS	CALIDAD	H.- Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de las mismas
	TIEMPO	I.- Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsímiles y la digitalización de la firma (PN y PJ)
	PRODUCTIVIDAD	J.- Cantidad de cuentas procesadas en un período dado
	COSTO	NO APLICA
SATISFACCION DE CLIENTES		NO APLICA
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD	Cantidad de cuentas procesadas en un período dado (Ind J).

(*) PN: Personas Naturales
PJ: Personas Jurídicas

Figura 4.3.C (Modificada)

De este modo sólo faltaría la definición de indicadores para la actividad de validación y certificación de documentos:

▪ **GRUPO D: Validación y certificación de documentos.**

Las actividades más importantes del proceso mencionado son:

- Recepción de expedientes de clientes jurídicos.
- Devolución de expedientes incompletos ó con recaudos no vigentes.
- Revisión legal de documentos y firmas de autorizados de la cuenta.
- Aprobación ó rechazo de la cuenta
- Envío de documentación a Oficinas (en ambos casos: aprobación o rechazo).
- Envío de facsímile de firmas a unidad de digitalización (en caso de aprobar la cuenta).

UNIDAD: LEGAL		GRUPO D Validación y Certificación de documentos
PROCESO PERSONAS JURÍDICAS		
PROCESOS INTERNOS	CALIDAD	NO APLICA
	TIEMPO	K.- Cantidad de días para la revisión de expedientes L.- Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PJ) luego de concluido el proceso de revisión legal (Casos aprobados) M.- Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal (Casos rechazados)
	PRODUCTIVIDAD	N.- Cantidad de expedientes revisados por abogado
	COSTO	NO APLICA
SATISFACCION DE CLIENTES		NO APLICA
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD	Cantidad de expedientes revisados por abogado (Ind N).

K.- Cantidad de días para la revisión de expedientes: este indicador podrá medir la cantidad de días necesarios para la revisión de un expediente.

L.- Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm luego de concluido el proceso de revisión legal: permitirá medir si en envío de expedientes se hace de forma oportuna.

M.- Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal(Casos rechazados): permitirá medir si el envío de expedientes se hizo de forma oportuna.

N.- Cantidad de expedientes revisados por abogado: permitirá vigilar la productividad por abogado en la revisión, aprobación de expedientes.

De esta forma se presenta la siguiente tabla con todos los indicadores a trabajar en el proceso de apertura:

Perspectiva Procesos	PROCESOS INTERNOS			SATISFACCION DE CLIENTES
	CALIDAD	TIEMPO	PRODUCTIVIDAD	
Recepción de recaudos, aprobación y activación de cuenta.	INDCa1	INDTim1 INDTim2 INDTim3	INDProd1	INDSatis1
Constitución y archivo de expedientes	INDCa2			
Captura y disponibilidad de firmas en la red	INDCa3	INDTim4	INDProd2	
Validación y certificación de documentos		INDTim5 INDTim6 INDTim7	INDProd3	

Donde:

INDICADORES DE CALIDAD

Datos Indicador		Nombre Indicador	Unidad que controla
Indicador			
1	INDCa1	Cantidad de facsímile devueltos por Unidad de Microfilm ó Unidad de Legal	MASIVOS
2	INDCa2	Existencia de inconformidades en proceso de auditorias (internas o externas) sobre expedientes del cliente	MASIVOS
3	INDCa3	Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de firmas	MICROFILM

INDICADORES DE TIEMPO:

Datos Indicador		Nombre Indicador	Unidad que controla
Indicador			
4	INDTim1	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) – Unidad de legal (PJ)	MASIVOS
5	INDTim2	Tiempo de espera en Oficina	MASIVOS
6	INDTim3	Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta	MASIVOS
7	INDTim4	Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsímile y digitalización de firmas	MICROFILM
8	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes.	LEGAL
9	INDTim6	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PJ) luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos aprobados)	LEGAL
10	INDTim7	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos rechazados)	LEGAL

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Datos Indicador		Nombre Indicador	Unidad que controla
Indicador			
11	INDProd1	Cantidad de cuentas abiertas en el mes	MASIVOS
12	INDProd2	Cantidad de cuentas procesadas en un período dado	MICROFILM
13	INDProd3	Cantidad de expedientes revisados por Abogado	LEGAL

INDICADORES DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Datos Indicador		Nombre Indicador	Unidad que controla
Indicador			
14	INDSatis1	Evaluación del proceso por parte del cliente	PERCEPCIÓN GLOBAL

Es importante destacar algunos aspectos sobre los indicadores de satisfacción del cliente, el proceso ideal para medirlo sería completando encuestas de satisfacción una vez que han recibido el servicio, sin embargo hay dos aspectos que impiden la medición de este indicador:

1. El primer aspecto se refiere a la logística necesaria para establecer un operativo de encuestas; en el caso de instituciones bancarias este hecho es un punto muy delicado por la cantidad de riesgos que ello trae consigo. En anteriores ocasiones la Unidad de Riesgo ha dado instrucciones expresas de que cualquier encuesta al cliente debe completarse a través de empresas externas especializadas lo que a nivel de presupuesto queda fuera del alcance de la presente propuesta.
2. Las mediciones de los indicadores se plantea llevarlas a cabo a través de un seguimiento mensual, esto es, al finalizar cada mes se deberán generar los indicadores para que con dicha información las unidades puedan determinar cualquier anomalía a tiempo o desviación de las metas establecidas y así poder tomar acciones al respecto.

En el caso de un indicador que mida la satisfacción del cliente, se hace muy difícil y costoso su medición mensual dado que sería necesario hacer un proceso continuo de encuestas. En su lugar se tomaron los resultados obtenidos a través del diagnóstico elaborado por la Gerencia de Procesos (Banco Mercantil, 2005), donde se estudió la percepción y la posición del proceso con respecto a la institución líder y los competidores más cercanos. Con los resultados de dicho estudio y su análisis por parte de las unidades encargadas se estableció que para cumplir con la satisfacción del cliente bastaba con cumplir con menores tiempos entre la creación de la cuenta y su uso a nivel nacional. Así mismo en dicho estudio se establecieron dos indicadores:

Indicador		Nombre Indicador	Unidad que controla
14'	INDSatis1	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional	EVALUACIÓN GLOBAL
14''	INDSatis2	Promedio de cuentas que cumplen con acuerdo de servicio	EVALUACIÓN GLOBAL

De esta forma con la adición de estos indicadores quedaría completado el tercer objetivo planteado como lo es la definición de indicadores de gestión para el proceso de Apertura de Cuentas.

A continuación se procederá al diseño del esquema de control tomando como entrada los indicadores diseñados en esta sección.

4.4. DISEÑO DEL ESQUEMA DE CONTROL PARA EL PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS.

Una vez obtenidos los indicadores que resultan más adecuados para establecer el control sobre un proceso de apertura de cuentas se procederá a diseñar los componentes que sean necesarios para lograr finalmente un esquema permita controlar todo el proceso de Apertura de Cuentas.

Básicamente son cuatro los elementos necesarios para implantar este esquema:

1. **Indicadores:** los cuales serán tomados de la sección anterior y constituyen la base del esquema a diseñar.
2. **Entradas:** es necesario establecer cuales son todos los elementos de datos a través de los cuales se puedan obtener los valores de indicadores en un el período dado.
3. **Procesamiento:** se deben diseñar las fórmulas necesarias para el cálculo de cada uno de los indicadores del esquema planteado
4. **Salidas:** se diseñará el formato de salida adecuado para la visualización en un sólo punto de todo el proceso de apertura de cuentas.

Con el fin de simplificar toda la información se procederá al diseño del esquema visto a través de las unidades organizativas involucradas.

UNIDAD DE LEGAL

Los indicadores relacionados a esta unidad son los siguientes:

Nro Indicador	UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador
8,1	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (APROBADOS)
8,2	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (RECHAZADOS)
9	LEGAL	INDTim6	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PJ) luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos aprobados)
10	LEGAL	INDTim7	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos rechazados)
13	LEGAL	INDProd3	Cantidad de expedientes revisados por Abogado

De acuerdo a ello los datos necesarios de cada una de las cuentas abiertas en las oficinas del banco son las siguientes:

Unidad de Legal

Cantidad empleados nómina

0

Nro Cuenta	Fecha recepción	Fecha aprobación	Fecha envío Microfilm	Fecha Devolución	Fecha envío Oficina

La forma de cálculo de cada uno de ellos será la siguiente:

Nro Indicador	UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador	Fórmula
8,1	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (APROBADOS)	Fecha aprobación - Fecha recepción
8,2	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (RECHAZADOS)	Fecha devolución - Fecha recepción
9	LEGAL	INDTim6	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PJ) luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos aprobados)	Fecha envío microfilm - Fecha aprobación
10	LEGAL	INDTim7	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos rechazados)	Fecha envío oficina - Fecha aprobación
13	LEGAL	INDProd3	Cantidad de expedientes revisados por Abogado	Total expedientes recibidos / Nro. Abogados

UNIDAD DE MICROFILM

Para medir el desempeño de esta unidad es necesario controlar los siguientes indicadores:

Nro Indicador	UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador
3	MICROFILM	INDCa3	Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de firmas
7	MICROFILM	INDTim4	Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsimile y digitalización de firmas
12	MICROFILM	INDProd2	Cantidad de cuentas procesadas en un período dado

Para calcularlos es necesaria la información mensual de la actividad de la unidad:

Unidad de Microfilm

Nro Cuenta	Fecha recepción	Fecha digitalización	Fecha devolución	Analista Responsable

Se presenta a continuación la forma de cálculo de los indicadores:

Nro Indicador	UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador	Fórmula
3	MICROFILM	INDCal3	Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de firmas	Indicador manual que será informado por las oficinas al presentarse devoluciones de cheques (Cuentas Corrientes) o retiros (Cuentas de Ahorro) por errores en la digitalización de firmas
7	MICROFILM	INDTim4	Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsimile y digitalización de firmas	Fecha recepción - Fecha digitalización
12	MICROFILM	INDProd2	Cantidad de cuentas procesadas en un período dado	Cantidad de cuentas digitalizadas

UNIDAD DE MASIVOS (Oficinas)

Esta unidad es la que inicia el proceso; de este modo que gran parte de los indicadores dependerán del buen desempeño de las funciones ejecutadas en cada oficina; a continuación se presentan los indicadores de dicha unidad:

Nro Indicador	UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador
1	MASIVOS	INDCa1	Cantidad de facsímile devueltos por Unidad de Microfilm ó Unidad de Legal
2	MASIVOS	INDCa2	Existencia de inconformidades en proceso de auditorias (internas o externas) sobre expedientes del cliente
4	MASIVOS	INDTim1	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) – Unidad de Legal (PJ)
5	MASIVOS	INDTim2	Tiempo de espera en Oficina
6	MASIVOS	INDTim3	Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta
11	MASIVOS	INDProd1	Cantidad de cuentas abiertas en el mes

El único indicador a informar por la unidad de masivo será el correspondiente a informes de auditoria; toda la información necesaria para el cálculo de los restantes indicadores no las brinda la misma unidad sino unidades relacionadas:

1.- **Legal y Microfilm** brindan la información acerca de la recepción (con lo cual es posible el cálculo de días transcurridos en el envío de expedientes y devoluciones de expedientes por deficiente calidad (falta de recaudos, falta de firmas, empresas mal constituidas, etc.).

2.- La **Unidad de Sistemas** proveerá:

- .- Tiempos de espera y atención registrados en los sistemas de manejo de colas y de atención al cliente.

- .- Detalle de cuentas abiertas en el mes

- .- Tipo de cliente (Natural ó Jurídico) en vista de que los valores meta de algunos indicadores varían en función de tal información.

De esta forma el archivo a recibir por sistemas tendrá el siguiente formato:

Datos Sistemas

Nro Cuenta	Fecha apertura	Tipo Persona

A continuación se muestran las formas de cálculo de los indicadores correspondientes a la Unidad de Masivos:

Nro Indicador	UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador	Fórmula
1	MASIVOS	INDCal1	Cantidad de facsímile devueltos por Unidad de Microfilm ó Unidad de Legal	Cantidad de cuentas fecha devolución diferente de 0
2	MASIVOS	INDCal2	Existencia de inconformidades en proceso de auditorias (internas o externas) sobre expedientes del cliente	Informe manual
4	MASIVOS	INDTim1	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) – Unidad de Legal (PJ)	1.- Fecha recepción Unidad de Microfilm - fecha apertura (PN) 2.- Fecha recepción Legal - Fecha apertura (PJ)
5	MASIVOS	INDTim2	Tiempo de espera en Oficina	Informe estadísticas sistemas
6	MASIVOS	INDTim3	Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta	Informe estadísticas sistemas
11	MASIVOS	INDProd1	Cantidad de cuentas abiertas en el mes	Cantidad cuentas recibidas archivo sistemas

Luego, aunque es importante controlar el rendimiento de cada una de los sub procesos involucrados, se debe tener en cuenta que lo más importante es la satisfacción del cliente, por ello la conveniencia de medir y controlar cómo está el proceso global con respecto a las expectativas del cliente. A continuación se muestran los indicadores globales del proceso:

	UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador
14.1	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.1	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Naturales)
14.2	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.2	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Jurídicas)
14"	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis2	Promedio de cuentas que cumplen con acuerdo de servicio

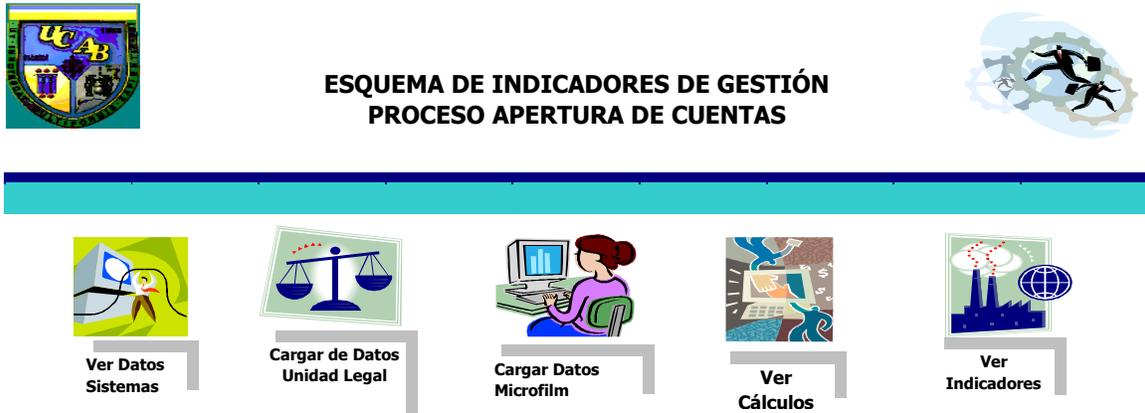
Dichos indicadores pueden ser calculados a través de la información ya descrita enviada por las diferentes unidades relacionadas. Se presenta a continuación cuál sería su forma de cálculo:

	UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador	Fórmula
14.1	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.1	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Naturales)	Promedio (Fecha digitalización - Fecha de apertura) PN
14.2	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.2	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Jurídicas)	Promedio (Fecha digitalización - Fecha de apertura) PJ
14"	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis2	Promedio de cuentas que cumplen con acuerdo de servicio	Cuentas con (fecha digit - fecha apertura < días acuerdo cliente/ TOTAL CUENTAS ABIERTAS MES

Para hacer el cálculo posible se considera una entrada de datos directamente en la herramienta para ingresar los acuerdos de servicio con el cliente vigentes a la fecha de hacer los cálculos:

ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES NATURALES	4	Días
ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES JURÍDICOS	7	Días

Con dicha información se da por concluido el diseño del esquema de control, luego se procedió a implantarlo a través de la herramienta Excel. Con el presente documento se brinda el archivo electrónico de la propuesta y se finaliza la presente sección con la impresión de las pantallas más importantes:



Pantalla principal



Unidad de Microfilm

Nro Cuenta	Fecha recepción	Fecha digitalización	Fecha devolución	Analista Responsable

Pantalla ejemplo de cargas de datos



**TABLERO DE CONTROL
INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS**

ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES NATURALES	4	Días
ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES JURÍDICOS	7	Días

UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador	Valor Meta	Valor promedio	Tipo de reporte	
14'1	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.1	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Naturales)	4		Informe Automatizado
14'2	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.2	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Jurídicas)	7		Informe Automatizado
14"	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis2	Promedio de cuentas que cumplen con acuerdo de servicio	85%		Informe Automatizado
1	MASIVOS	INDCal1	Cantidad de facsímil devueltos por Unidad de Microfilm ó Unidad de Legal	0		Informe Automatizado
2	MASIVOS	INDCal2	Existencia de inconformidades en proceso de auditorias (internas o externas) sobre expedientes del cliente	0		Informe Manual
3	MICROFILM	INDCal3	Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de firmas	0		Informe Manual
4	MASIVOS	INDTim1	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) – Unidad de legal (PJ)	2		Informe Automatizado
5	MASIVOS	INDTim2	Tiempo de espera en Oficina	15		Informe Manual
6	MASIVOS	INDTim3	Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta	17		Informe Manual
7	MICROFILM	INDTim4	Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsímil y digitalización de firmas	2		Informe Automatizado
8,1	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (APROBADOS)	3		Informe Automatizado
8,2	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (RECHAZADOS)	3		Informe Automatizado
9	LEGAL	INDTim6	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PJ) luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos aprobados)	1		Informe Automatizado
10	LEGAL	INDTim7	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos rechazados)	1		Informe Automatizado
11	MASIVOS	INDProd1	Cantidad de cuentas abiertas en el mes	2		Informe Automatizado
12	MICROFILM	INDProd2	Cantidad de cuentas procesadas en un periodo dado	2		Informe Automatizado
13	LEGAL	INDProd3	Cantidad de expedientes revisados por Abogado	17		Informe Automatizado

Como se puede ver en la gráfica, fueron incluidos valores meta así como semáforos automáticos que permiten determinar visualmente cuales indicadores están fuera de los valores previamente establecidos.

En el próximo capítulo se procederá a ejecutar pruebas y se brindará el análisis de los resultados.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. VALIDACIÓN DEL MODELO ELABORADO

En el capítulo anterior fue presentado el modelo considerado más adecuado o más ajustado según la teoría del BSC; en el presente capítulo se pretende analizar los resultados de tal diseño; para ello se ha contemplado ejecutar “corridos” del mismo a través de datos que representen la situación planteada. Para lograrlo se plantean en un principio dos escenarios: el primero pretende validar el modelo elaborando una muestra de valores que contenga todos los casos posibles a encontrar en un proceso de apertura para clientes naturales, esto es, se desea probar el modelo con una “certificación” de su utilidad a través de la aplicación del mismo sobre un conjunto de datos que modelen todas las situaciones posibles; en el segundo paso la corrida se procederá de forma similar cargando la herramienta de datos que modelen todos los escenarios de clientes jurídicos. Se finalizará la validación y análisis con la ejecución de la herramienta con los datos de los casos previos, pero esta vez en simultáneo para asegurar que no se afectan los indicadores individuales entre sí.

5.2. VALIDACIÓN DEL MODELO ELABORADO A TRAVÉS DE DATOS CON TODAS LAS SITUACIONES POSIBLES.

Se deben plantear los posibles casos:

Dado que se tienen dos tipos de líneas de producción (clientes naturales y clientes jurídicos) se debe diferenciar ambos esquemas en los casos a plantear.

PASO 1: En la tabla Nro 5.2.1 se tienen los casos posibles que se deben representar para ser ingresados en la herramienta para los clientes Naturales:

Tabla 5.2.1

Clientes Naturales		
	Oficina	Microfilm
Tipo 1	Recepción en Oficina Envío a Microfilm bajo los acuerdos de servicios establecidos (mismo día)	Recepción en microfilm
		Digitalización bajo el acuerdo de servicio establecido
		Recepción en microfilm
		Digitalización con demora
		Recepción en microfilm
Tipo 2	Recepción en Oficina Envío a Microfilm con demora	No se digitaliza
		Rechazo
		Recepción en microfilm
		Digitalización bajo el acuerdo de servicio establecido
		Recepción en microfilm
Tipo 3	Recepción en Oficina No se envía expediente a Microfilm	Digitalización con demora
		Recepción en microfilm
		No se digitaliza
		Rechazo

--- NO APLICA ---		

A continuación se presentan las tablas con los valores ingresados:

Datos Sistemas

Nro Cuenta	Fecha apertura	Tipo Persona
1	06/06/2006	P
2	06/06/2006	P
3	06/06/2006	P
4	06/06/2006	P
5	06/06/2006	P
6	06/06/2006	P
7	06/06/2006	P
8	06/06/2006	P
9	06/06/2006	P

Unidad de Microfilm

Nro Cuenta	Fecha recepción	Fecha digitalización	Fecha devolución	Analista Responsable
1	07/06/2006	07/06/2006		
2	07/06/2006	15/07/2006		
3	07/06/2006			
4	07/06/2006		08/06/2006	
5	16/06/2006	16/06/2006		
6	16/06/2006	30/06/2006		
7	16/06/2006			
8	16/06/2006		17/06/2006	

Resultado de la herramienta:



**TABLERO DE CONTROL
INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS**

ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES NATURALES	4	Días
ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES JURÍDICOS	7	Días

UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador	Valor Meta	Valor promedio	Tipo de reporte	
14'.1	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.1	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Naturales)	4	19	Informe Automatizado
14'.2	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.2	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Jurídicas)	7		Informe Automatizado
14''	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis2	Promedio de cuentas que cumplen con acuerdo de servicio	85%	11%	Informe Automatizado
1	MASIVOS	INDCa1	Cantidad de facsímil devueltos por Unidad de Microfilm ó Unidad de Legal	0	2	Informe Automatizado
2	MASIVOS	INDCa2	Existencia de inconformidades en proceso de auditorias (internas o externas) sobre expedientes del cliente	0		Informe Manual
3	MICROFILM	INDCa3	Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de firmas	0		Informe Manual
4	MASIVOS	INDTim1	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) – Unidad de legal (PJ)	2	6	Informe Automatizado
5	MASIVOS	INDTim2	Tiempo de espera en Oficina	15		Informe Manual
6	MASIVOS	INDTim3	Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta	17		Informe Manual
7	MICROFILM	INDTim4	Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsímil y digitalización de firmas	2	13	Informe Automatizado
8,1	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (APROBADOS)	3		Informe Automatizado
8,2	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (RECHAZADOS)	3		Informe Automatizado
9	LEGAL	INDTim6	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PJ) luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos aprobados)	1		Informe Automatizado
10	LEGAL	INDTim7	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos rechazados)	1		Informe Automatizado
11	MASIVOS	INDProd1	Cantidad de cuentas abiertas en el mes	2	9	Informe Automatizado
12	MICROFILM	INDProd2	Cantidad de cuentas procesadas en un periodo dado	2	8	Informe Automatizado
13	LEGAL	INDProd3	Cantidad de expedientes revisados por Abogado	17		Informe Automatizado

CONCLUSIÓN 1: Los resultados arrojados por la herramienta efectivamente concuerdan con lo esperado en el caso de los escenarios posibles para Clientes Personales.

PASO 2:

Clientes Jurídicos: se presenta de forma similar a clientes naturales la Tabla 5.2.2 con los posibles escenarios de los expedientes jurídicos:

Tabla 5.2.2

Cientes Jurídicos			
	Oficina	Legal	Microfilm
Caso Tipo 1	Recepción en Oficina Envío a Microfil bajo los acuerdos de servicios establecidos (mismo día)	Rechazar	No aplica
		Aprobar con tiempo <= Acuerdo de servicios	Rechazar
			Digitalizar en tiempo
			Digitalizar con retardo
			No digitalizar
		Aprobar con retardo	Rechazar
			Digitalizar en tiempo
			Digitalizar con retardo
			No digitalizar
		No se envía	-- NO APLICA ---
Caso Tipo 2	Recepción en Oficina Envío a Microfil con demora	Rechazar	No aplica
		Aprobar con tiempo <= Acuerdo de servicios	Rechazar
			Digitalizar en tiempo
			Digitalizar con retardo
			No digitalizar
		Aprobar con retardo	Rechazar
			Digitalizar en tiempo
			Digitalizar con retardo
			No digitalizar
		No se envía	-- NO APLICA ---
Caso Tipo 3	Recepción en Oficina No se envía expediente a Microfilm	-- NO APLICA ---	-- NO APLICA ---

A continuación se tienen las tablas equivalentes con casos que modelen los escenarios presentados:

Nro Cuenta	Fecha apertura	Tipo Persona
1	06/06/2006	J
2	06/06/2006	J
3	06/06/2006	J
4	06/06/2006	J
5	06/06/2006	J
6	06/06/2006	J
7	06/06/2006	J
8	06/06/2006	J
9	06/06/2006	J
10	06/06/2006	J
11	06/06/2006	J
12	06/06/2006	J
13	06/06/2006	J
14	06/06/2006	J
15	06/06/2006	J
16	06/06/2006	J
17	06/06/2006	J
18	06/06/2006	J
19	06/06/2006	J
20	06/06/2006	J
21	06/06/2006	J

Unidad de Legal

Cantidad empleados nómina

4

Nro Cuenta	Fecha recepción	Fecha aprobación	Fecha envío Microfilm	Fecha Devolución	Fecha envío Oficina
1	07/06/2006			08/06/2006	08/06/2006
2	07/06/2006	09/06/2006	10/06/2006		
3	07/06/2006	09/06/2006	10/06/2006		
4	07/06/2006	09/06/2006	10/06/2006		
5	07/06/2006	09/06/2006	10/06/2006		
6	07/06/2006	17/06/2006	18/06/2006		
7	07/06/2006	17/06/2006	18/06/2006		
8	07/06/2006	17/06/2006	18/06/2006		
9	07/06/2006	17/06/2006	18/06/2006		
10	07/06/2006				
11	07/06/2006			08/06/2006	08/06/2006
12	07/06/2006	09/06/2006	10/06/2006		
13	07/06/2006	09/06/2006	10/06/2006		
14	07/06/2006	09/06/2006	10/06/2006		
15	07/06/2006	09/06/2006	10/06/2006		
16	07/06/2006	17/06/2006	18/06/2006		
17	07/06/2006	17/06/2006	18/06/2006		
18	07/06/2006	17/06/2006	18/06/2006		
19	07/06/2006	17/06/2006	18/06/2006		
20	07/06/2006				

Unidad de Microfilm

Nro Cuenta	Fecha recepción	Fecha digitalización	Fecha devolución	Analista Responsable
1				
2	10/06/2006		10/06/2006	
3	10/06/2006	10/06/2006		
4	10/06/2006	17/06/2006		
5	18/06/2006			
6	18/06/2006		10/06/2006	
7	18/06/2006	18/06/2006		
8	18/06/2006	28/06/2006		
9				
11				
12	10/06/2006		10/06/2006	
13	10/06/2006	10/06/2006		
14	10/06/2006	17/06/2006		
15	10/06/2006			
16	18/06/2006		10/06/2006	
17	18/06/2006	18/06/2006		
18	18/06/2006	28/06/2006		
19	18/06/2006			

Se presentan ahora los valores arrojados por la herramienta:



**TABLERO DE CONTROL
INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS**

ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES NATURALES	4	Días
ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES JURÍDICOS	7	Días

UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador	Valor Meta	Valor promedio	Tipo de reporte	
14'1	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.1	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Naturales)	4	#iDIV/0!	Informe Automatizado
14'2	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.2	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Jurídicas)	7	12	Informe Automatizado
14''	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis2	Promedio de cuentas que cumplen con acuerdo de servicio	85%	10%	Informe Automatizado
1	MASIVOS	INDCal1	Cantidad de facsímil devueltos por Unidad de Microfilm ó Unidad de Legal	0	6	Informe Automatizado
2	MASIVOS	INDCal2	Existencia de inconformidades en proceso de auditorias (internas o externas) sobre expedientes del cliente	0		Informe Manual
3	MICROFILM	INDCal3	Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de firmas	0		Informe Manual
4	MASIVOS	INDTim1	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) – Unidad de legal (PJ)	2	1	Informe Automatizado
5	MASIVOS	INDTim2	Tiempo de espera en Oficina	15		Informe Manual
6	MASIVOS	INDTim3	Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta	17		Informe Manual
7	MICROFILM	INDTim4	Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsímil y digitalización de firmas	2	4	Informe Automatizado
8,1	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (APROBADOS)	7	6	Informe Automatizado
8,2	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (RECHAZADOS)	3	1	Informe Automatizado
9	LEGAL	INDTim6	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PJ) luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos aprobados)	1	1	Informe Automatizado
10	LEGAL	INDTim7	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos rechazados)	1	0	Informe Automatizado
11	MASIVOS	INDProd1	Cantidad de cuentas abiertas en el mes	2	21	Informe Automatizado
12	MICROFILM	INDProd2	Cantidad de cuentas procesadas en un periodo dado	2	18	Informe Automatizado
13	LEGAL	INDProd3	Cantidad de expedientes revisados por Abogado	17	5	Informe Automatizado

CONCLUSIÓN 2: Los resultados arrojados por la herramienta efectivamente concuerdan con lo esperado en el caso de los escenarios posibles para Clientes Jurídicos.

PASO 3: Para asegurar que la herramienta trabaja con ambos tipos de clientes de forma paralela se vacían los datos del paso 1 y 2 en la herramienta

De acuerdo a los pasos completados anteriormente se presentan las tablas de datos:



**TABLERO DE CONTROL
INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS**

ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES NATURALES	4	Días
ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES JURÍDICOS	7	Días

UNIDAD	Tipo Indicador	Indicador	Valor Meta	Valor promedio	Tipo de reporte	
14'1	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.1	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Naturales)	4	19	Informe Automatizado
14'2	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.2	Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Jurídicas)	7	12	Informe Automatizado
14"	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis2	Promedio de cuentas que cumplen con acuerdo de servicio	85%	10%	Informe Automatizado
1	MASIVOS	INDCal1	Cantidad de facsímil devueltos por Unidad de Microfilm ó Unidad de Legal	0	8	Informe Automatizado
2	MASIVOS	INDCal2	Existencia de inconformidades en proceso de auditorias (internas o externas) sobre expedientes del cliente	0		Informe Manual
3	MICROFILM	INDCal3	Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de firmas	0		Informe Manual
4	MASIVOS	INDTim1	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) – Unidad de legal (PJ)	2	2	Informe Automatizado
5	MASIVOS	INDTim2	Tiempo de espera en Oficina	15		Informe Manual
6	MASIVOS	INDTim3	Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta	17		Informe Manual
7	MICROFILM	INDTim4	Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsímil y digitalización de firmas	2	7	Informe Automatizado
8,1	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (APROBADOS)	7	6	Informe Automatizado
8,2	LEGAL	INDTim5	Cantidad de días para revisión de expedientes (RECHAZADOS)	3	1	Informe Automatizado
9	LEGAL	INDTim6	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PJ) luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos aprobados)	1	1	Informe Automatizado
10	LEGAL	INDTim7	Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos rechazados)	1	0	Informe Automatizado
11	MASIVOS	INDProd1	Cantidad de cuentas abiertas en el mes	2	29	Informe Automatizado
12	MICROFILM	INDProd2	Cantidad de cuentas procesadas en un periodo dado	2	28	Informe Automatizado
13	LEGAL	INDProd3	Cantidad de expedientes revisados por Abogado	17	5	Informe Automatizado

CONCLUSIÓN 3: Los resultados arrojados por la herramienta efectivamente concuerdan con lo esperado en el caso de los escenarios posibles para Clientes Naturales y Jurídicos.

Se puede concluir que la herramienta efectivamente permite calcular de forma correcta los indicadores planteados para el control del proceso de Apertura de Cuentas.

CAPÍTULO VI
EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1. VERIFICACION OBJETIVOS PLANTEADOS

Para elaborar una evaluación del proyecto se procede a la verificación del cumplimiento o no de los objetivos planteados al inicio del presente trabajo. Como primer paso se presentan nuevamente los objetivos planteados:

Objetivo General

Diseñar un Esquema de Control para el proceso de Apertura de Cuentas de una Institución Bancaria.

Objetivos Específicos

- Identificar en qué medida se pueden aplicar los conceptos del Cuadro de Mando Integral a un Proceso de Apertura de Cuentas.
- Analizar en detalle los sub-procesos de la Apertura de Cuentas.
- Definir Indicadores de Gestión para el proceso Apertura de Cuentas.
- Construir un Tablero de Mando Integral.

6.1.1. VERIFICACION OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con la idea de ir de lo particular a lo general se procederá a verificar primero el cumplimiento de los objetivos específicos:

1.- Identificar en qué medida se pueden aplicar los conceptos del Cuadro de Mando Integral a un Proceso de Apertura de Cuentas.

En la sección 4.1 se presentaron los conceptos del Cuadro de Mando Integral; en particular fueron analizadas cada una de las vistas que el BSC plantea así como su aplicabilidad una a una con los procesos de Aperturas de Cuentas. En dicho análisis se obtuvo que los conceptos aplicables sean los siguientes:

- Perspectiva CLIENTES:
 - Concepto aplicable: Satisfacción del cliente
- Perspectiva: PROCESOS INTERNOS
 - Conceptos aplicables:
 - Indicadores de:
 - Costo
 - Calidad
 - Productividad
 - Tiempo
- Perspectiva FORMACIÓN Y CRECIMIENTO
 - Conceptos aplicables : Indicadores de Productividad
- Perspectiva FINANZAS
 - No aplicable al proceso de Apertura de Cuentas

Objetivo específico cumplido!

2.- Analizar en detalle los sub-procesos de la Apertura de Cuentas.

En la sección 4.2 se presentó una explicación exhaustiva de las actividades que conforman una apertura de cuentas; desde que el cliente solicita el trámite en la oficina hasta que su firma se encuentra digitalizada en el sistema, hecho que “activa” la posibilidad de uso de los fondos a nivel nacional a través de cualquiera de las oficinas pertenecientes al Banco Mercantil. El análisis estuvo dividido en presentar las actividades necesarias en los casos de aperturas de clientes naturales y por otra parte se presentaron las actividades llevadas a cabo en el caso de clientes jurídicos. En esta sección, adicionalmente, se extrajeron del proceso aquellos sub procesos que no tenían inherencia directa sobre la apertura por estar asociados a otros procesos bancarios o aquellos sobre los cuales no se tenía ningún tipo de influencia por los departamentos encargados de la totalidad del proceso de apertura. Estos procesos

constituían procesos genéricos que atienden múltiples operaciones y procesos y que se encuentran vigilados y administrados por unidades centralizadoras lo cual impide la acción directa sobre las acciones allí llevadas a cabo.

Al finalizar la sección se presentó el proceso de apertura de una forma menos compleja al presentar solo los subprocesos básicos que la componen.

Objetivo específico cumplido!

3.- Definir Indicadores de Gestión para el proceso Apertura de Cuentas.

En la sección 4.3 se realizó la definición de los indicadores de gestión para el proceso de apertura, el diseño realizado se realizó de la siguiente forma:

1.- Dividir el modelo en dos: Apertura de Cuentas Naturales y Apertura de Cuentas Jurídicas.

2.- Determinar como los conceptos planteados en la sección 4.1 aplicables a un proceso de apertura podrían aplicarse a cada sub-proceso.

3.- Extraer del grupo de indicadores diseñados aquellos cuyo control operativo estuviera controlado por unidades centralizadoras ajenas a la apertura de cuentas (por ejemplo indicadores de costo).

Al final de los pasos mencionados se obtuvo una lista de los indicadores más importantes a medir y controlar del proceso de Apertura de Cuentas.

Objetivo específico cumplido!

4.- Construir un Tablero de Mando Integral.

Una vez obtenido el listado de indicadores que debía tener el esquema de Control del proceso, se procedió al diseño de la herramienta a través de los siguientes pasos (sección 4.4):

- 1.- Tomar como entrada el listado de indicadores obtenido en la sección 4.3
- 2.- Clasificar los indicadores de acuerdo a la unidad organizativa del banco que es responsable de la actividad
- 3.- Determinar los datos necesarios de las unidades (legal, microfilm, masivos, etc.) para hacer posible el cálculo de los indicadores planteados.
- 4.- Definir una tabla por unidad que contuviera los campos necesarios para los cálculos
- 5.- Elaborar una hoja en la herramienta Ms Office Excel que relacionara y calculara de forma adecuada cada uno de los indicadores planteados

Con los pasos anteriormente descritos se considera cumplido el objetivo específico planteado.

6.1.2. VERIFICACION OBJETIVO GENERAL

Al inicio del presente trabajo el objetivo que se planteó fue:

Diseñar un Esquema de Control para el proceso de Apertura de Cuentas de una Institución Bancaria.

Una vez que en la sección 4.4 se obtuvo la herramienta diseñada, en el capítulo 5 se procedió a validarla; para ello se construyó un conjunto de datos que modelaran cualquier situación que pueda surgir en la apertura de cuentas. Como inicio se validó la herramienta con los casos de personas naturales; los resultados arrojados fueron completamente satisfactorios. Luego se procedió con la misma operación para los casos creados de personas jurídicas. Esta prueba también fue satisfactoria.

Previendo que la interacción simultánea de casos naturales y jurídicos en la herramienta pudiera generar desviaciones erróneas en los cálculos de indicadores se concluyó la prueba con la ejecución de la herramienta con los dos conjuntos de pruebas a la vez. Al finalizar esta última prueba se pudo concluir que el diseño

elaborado trabajaba de forma correcta, con lo cual se da por cumplido el objetivo planteado.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Venezuela (2006, Marzo 3). *BCV presentó a la Asamblea Nacional informe sobre resultados económicos de 2005*. Caracas: Autor. Recuperado en Marzo 28, 2006 de la World Wide Web:
<http://www.bcv.org.ve/BLANKSITE/c4/notasprensa.asp?Codigo=4624&Operacion=2&Sec=False>.
- Banco Central de Venezuela (2006). *BCV EL ABCEconómico*. Caracas: Autor. Recuperado en Marzo 29, 2006 de la World Wide Web:
<http://www.bcv.org.ve/BLANKSITE/c1/abceconomico.asp>
- Banco Mercantil (2005). *Programa Avanzado Operativo*. Caracas: Autor.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Gerencia de Comunicaciones Corporativas, Banco Mercantil (2005). *80 Años de Historia*. Caracas: Autor..
- Gerencia de Procesos, Banco Mercantil (2005, Agosto). “ *Implantación de la Fábrica de ‘Apertura de Cuentas de Depósito a la Vista’. Fase de Diagnóstico*” Caracas: Autor.
- Kaplan,R.,Norton, D (1997). *Cuadro de Mando Integral* (Traducido por A. Santapau). Barcelona: GESTIÓN 2000. (Original publicado en 1996.)
- Mendoza,J. (2005,12,01). “*Fábrica de Transacciones* ” para mejora de procesos. noticias MERCANTIL, pp. 8-9.
- Project Management Institute (2004). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. Pennsylvania: Autor.
- Santalla, Z. (2005). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Publicaciones UCAB.



INDICADOR

	UNIDAD	Tipo Indicador
--	---------------	-----------------------

14'.1	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.1
14'.2	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis1.2
14''	EVALUACIÓN GLOBAL	INDSatis2

1	MASIVOS	INDCal1
2	MASIVOS	INDCal2
3	MICROFILM	INDCal3
4	MASIVOS	INDTim1
5	MASIVOS	INDTim2
6	MASIVOS	INDTim3
7	MICROFILM	INDTim4

8,1	LEGAL	INDTim5
8,2	LEGAL	INDTim5
9	LEGAL	INDTim6
10	LEGAL	INDTim7
11	MASIVOS	INDProd1
12	MICROFILM	INDProd2
13	LEGAL	INDProd3

TABLERO DE CONTROL INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS

ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES NATURALES	4	Días
-----------------------------------------------	---	------

ACUERDO DE SERVICIO CLIENTES JURÍDICOS	7	Días
-----------------------------------------------	---	------

Indicador	Valor Meta	Valor promedio
Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Naturales)	4	19
Promedio días transcurridos entre apertura y disponibilidad de fondos a a nivel nacional (Personas Jurídicas)	7	12
Promedio de cuentas que cumplen con acuerdo de servicio	85%	10%
Cantidad de facsímile devueltos por Unidad de Microfilm ó Unidad de Legal	0	8
Existencia de inconformidades en proceso de auditorias (internas o externas) sobre expedientes del cliente	0	
Existencia de inconformidades en operación por deficiencias en la captura de firmas	0	
Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PN) – Unidad de legal (PJ)	2	2
Tiempo de espera en Oficina	15	
Tiempo de atención al cliente para tramitar la apertura de la cuenta	17	
Cantidad de días hábiles transcurridos entre recepción de facsimile y digitalización de firmas	2	7

Cantidad de días para revisión de expedientes (APROBADOS)	7	6	
Cantidad de días para revisión de expedientes (RECHAZADOS)	3	1	
Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Unidad de Microfilm (PJ) luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos aprobados)	1	1	
Cantidad de días transcurridos para el envío de documentación a Oficina respectiva luego de concluido el proceso de revisión legal. (Casos rechazados)	1	0	
Cantidad de cuentas abiertas en el mes	2	29	
Cantidad de cuentas procesadas en un período dado	2	28	
Cantidad de expedientes revisados por Abogado	17	5	

Tipo de reporte

Informe
Automatizado

Informe
Automatizado

Informe
Automatizado

Informe
Automatizado

Informe Manual

Informe Manual

Informe
Automatizado

Informe Manual

Informe Manual

Informe
Automatizado

Informe
Automatizado