

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

TEMA: **“REINGENIERIA EN EL PROCESO DE APERTURA CUENTA  
CAJA DE AHORRO”**

CASO: BANCO BISA S.A.

TUTOR: MSC. JAVIER AVILA

ESTUDIANTE: LUIS ALEJANDRO PEÑARANDA RAMIREZ

2015

LA PAZ – BOLIVIA

## DEDICATORIA

“El tiempo es símbolo de sabiduría si uno lo sabe aprovechar, es la razón para seguir creciendo, cada minuto es experiencia que la misma vida te enseñara, aprender a ser feliz es solo cuestión de segundos”.

Agradecer inmensamente a mis padres Hugo Gonzalo e Isabel, quienes fueron mi apoyo y me dieron todas las herramientas para poder convertirme en un profesional con muchos principios y valores, fueron mi inspiración y mi fuerza para que sea este un principio para poder conquistar todas mis éxitos, a ellos dedico y agradezco por su tiempo, inversión y mucho amor incondicional.

A mis hermanos Kenneth, Julio, Hugo y Andrea para poder demostrarles que todo esfuerzo tiene su recompensa y lo más valioso es tener una familia unida siempre demostrando amor y apoyo incondicional.

A mi futura esposa Stephany, quien estuvo apoyándome, brindándome su tiempo, amor incondicional y estando siempre a mi lado, dándome fuerzas y llenándome de confianza en lo que hago, obteniendo el éxito buscado.

A mis futuros suegros Sra Elizabeth, Cnl Ruben Zegada y familia, quienes me apoyaron y brindaron consejos que fortalecieron a mi vida, siempre haciendo las cosas que nazcan desde mi corazón.

A mis abuelitos, tíos y amigos que siempre estuvieron apoyándome, brindándome consejos de vida y sobre todo poder guiarme a ser una buena persona y profesional con la sociedad.

A mi querida institución Banco Bisa S.A por abrirme las puertas y poder realizar el presente trabajo dirigido con el fin de brindar un servicio de excelencia, como se destaca la entidad, mencionar a Ivonne Navarro, Deydamia Álvarez, Juan Pablo Ruiz y a todos mis compañeros que estuvieron apoyándome con su experiencia y conocimiento.

A mis docentes de la UMSA, por su dedicación en brindar profesionales competentes a la sociedad, inculcando siempre el amor a mi país y los que más necesitan, haciendo el bien y colaborando al que mas necesita.

# ÍNDICE GENERAL

<b>1</b>	<b>ANTECEDENTES GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES.....	1
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2.1	PROBLEMA CENTRAL.....	1
1.2.2	PROBLEMAS SECUNDARIOS.....	2
1.3	OBJETIVOS.....	2
1.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4	JUSTIFICACIÓN .....	3
1.4.1	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	3
1.4.2	JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	4
1.4.3	JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA .....	4
1.5	ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.5.1	ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	4
1.5.2	ÁMBITO INSTITUCIONAL .....	4
1.5.3	ÁMBITO TEMÁTICO .....	4
1.5.4	ÁMBITO SOCIAL.....	5
1.5.5	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.6	METODOLOGÍA .....	5
1.6.1	MÉTODO.....	5
1.6.2	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.6.3	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO .....	8
1.6.4	ANÁLISIS DE PARETO .....	8
1.7	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	9
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1	REINGENIERÍA .....	10
2.1.1	DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	10
2.1.2	OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA .....	12
2.1.3	PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA .....	12
2.1.4	CARACTERÍSTICAS DE LA RP.....	13
2.1.5	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS .....	14
2.1.6	CAMBIOS A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RP .....	15
2.2	PROCESOS .....	16

2.2.1	<i>PROCEDIMIENTO:</i> .....	16
2.2.2	<i>PRINCIPALES MEDIDAS DE PROCESO</i> .....	16
2.2.3	<i>NIVELES DE PROCESOS</i> .....	17
2.2.4	<i>REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO</i> .....	17
2.2.5	<i>OPERACIÓN</i> .....	18
2.2.6	<i>ACTIVIDAD</i> .....	18
2.2.7	<i>FUNCIÓN</i> .....	18
2.2.8	<i>EL SUBPROCESO</i> .....	18
2.2.9	<i>IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA</i> .....	19
2.2.10	<i>CRITERIOS PARA SELECCIONAR UN PROCESO A REDISEÑAR</i> .....	19
2.2.11	<i>MODELACION DEL PROCESO</i> .....	20
2.2.12	<i>HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MODELAR LOS PROCESOS</i> .....	20
2.2.13	<i>FORMULARIOS</i> .....	22
2.3	<i>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i> .....	23
2.3.1	<i>ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS</i> .....	23
2.3.2	<i>CAPACITACIÓN</i> .....	23
2.3.3	<i>INCENTIVOS</i> .....	24
2.3.4	<i>MANUALES</i> .....	24
2.3.5	<i>MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</i> .....	24
2.4	<i>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</i> .....	24
2.4.1	<i>ORGANIGRAMA</i> .....	24
2.5	<i>COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN</i> .....	25
<b>3</b>	<b>MARCO LEGAL</b> .....	<b>27</b>
3.1	<i>CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA</i> .....	27
3.2	<i>LA AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO</i> .....	28
3.2.1	<i>TAREAS DE LA ASFI</i> .....	28
3.3	<i>CODIGO DE COMERCIO</i> .....	28
3.4	<i>UNIDAD DE INVESTIGACION FINANCIERA/LEGITIMACION DE GANANCIAS ILICITAS</i> .....	29
3.5	<i>LISTAS DE PERSONAS EXPUESTAS PUBLICAMENTE</i> .....	30
3.6	<i>LEY 393 “LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS”</i> .....	30
<b>4</b>	<b>MARCO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>32</b>
4.1	<i>BANCO BISA S.A.</i> .....	32
4.2	<i>DISTRIBUCION DE MERCADO</i> .....	33
4.3	<i>PRODUCTOS Y SERVICIOS</i> .....	33

4.4	CANTIDAD DE CLIENTES BANCO BISA S.A .....	34
4.5	ANÁLISIS COMPARATIVO EN CANTIDAD DE AHORRISTAS .....	35
4.6	ANÁLISIS COMPARATIVO MOVIMIENTO DE EFECTIVO DE AHORRISTAS .....	36
<b>5</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....</b>	<b>38</b>
5.1	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	38
5.2	DIAGNÓSTICO DE LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES .....	38
5.2.1	<i>ANÁLISIS DE LA MISIÓN .....</i>	<i>39</i>
5.2.2	<i>ANÁLISIS DE LA VISIÓN .....</i>	<i>40</i>
5.2.3	<i>ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES .....</i>	<i>42</i>
5.2.4	<i>ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIAS.....</i>	<i>44</i>
5.2.5	<i>ANÁLISIS DEL OBJETIVOS Y POLÍTICAS.....</i>	<i>44</i>
5.2.6	<i>ANÁLISIS DE LAS NORMAS.....</i>	<i>45</i>
5.2.7	<i>ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS .....</i>	<i>46</i>
5.2.8	<i>ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS OPERATIVOS .....</i>	<i>48</i>
5.3	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORRO PARA PERSONA NATURAL .....	51
5.3.1	<i>MANUAL DE PROCESO DE APERTURA DE CAJA DE AHORRO BANCO BISA.....</i>	<i>51</i>
5.3.2	<i>ANÁLISIS DEL DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO APERTURA CAJA DE AHORRO PARA PERSONA NATURAL .....</i>	<i>56</i>
5.3.3	<i>REGLAMENTO INTERNO DE CUENTAS DE CAJA DE AHORRO DEL BANCO BISA.....</i>	<i>58</i>
5.3.4	<i>SISTEMAS INFORMATICOS UTILIZADOS PARA APERTURA DE CUENTA .....</i>	<i>60</i>
5.3.5	<i>EQUIPOS UTILIZADOS PARA LA APERTURA DE CUENTA.....</i>	<i>62</i>
5.3.6	<i>REQUISITOS DE BANCOS PARA APERTURA DE CUENTA .....</i>	<i>63</i>
5.3.7	<i>MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LA APERTURA DE CUENTA.....</i>	<i>64</i>
5.3.8	<i>TIEMPO PARA APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO .....</i>	<i>66</i>
5.3.9	<i>DOCUMENTOS UTILIZADOS PARA APERTURA DE CUENTAS.....</i>	<i>67</i>
5.3.10	<i>ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO .....</i>	<i>68</i>
5.3.11	<i>ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO .....</i>	<i>70</i>
5.3.12	<i>DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO EN BASE AL ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO .....</i>	<i>70</i>
5.3.13	<i>CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....</i>	<i>72</i>
<b>6</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>75</b>
6.1	PROPÓSITO DE LA PROPUESTA .....	75
6.2	PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA .....	75
6.3	REFORMULACION DE LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES .....	76

6.3.1	<i>NUEVA MISIÓN</i> .....	76
6.3.2	<i>LA NUEVA VISION</i> .....	77
6.3.3	<i>LOS NUEVOS OBJETIVOS</i> .....	77
6.3.4	<i>LOS PRINCIPIOS Y VALORES</i> .....	77
6.3.5	<i>POLITICAS</i> .....	78
6.3.6	<i>NORMAS</i> .....	79
6.3.7	<i>ESTRATEGIA PARA EL NUEVO PROCESO</i> .....	80
6.3.8	<i>PRIORIDAD COMPETITIVA</i> .....	80
6.4	<b>REDISEÑO DEL PROCESO</b> .....	80
6.4.1	<i>DIAGRAMACIÓN DEL NUEVO PROCESO</i> .....	82
6.4.2	<i>INSTRUMENTOS PARA LOS NUEVOS PROCESOS</i> .....	90
6.5	<b>DISEÑO SISTEMA INFORMÁTICO</b> .....	91
6.6	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b> .....	92
6.7	<b>IMPLEMENTACION EN EL REGLAMENTO INTERNO</b> .....	92
6.8	<b>REORGANIZACIÓN</b> .....	93
6.9	<b>ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS</b> .....	93
6.10	<b>IMPLEMENTACION DE CAMBIO</b> .....	94
6.11	<b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b> .....	102
<b>7</b>	<b>CONCLUSION Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>103</b>
7.1	<b>CONCLUSIONES</b> .....	103
7.2	<b>RECOMENDACIÓN</b> .....	103
<b>•</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>105</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1: PERSONAL A SER ENTREVISTADO .....	7
CUADRO Nº 2: PERSONAL A SER ENCUESTADO .....	8
CUADRO Nº 3: PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCO BISA S.A.....	33
CUADRO Nº 4: ELEMENTOS ESENCIALES DE LA MISIÓN.....	39
CUADRO Nº 5: ELEMENTOS ESENCIALES DE LA VISIÓN.....	41
CUADRO Nº 6: ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD FUNDAMENTAL.....	46
CUADRO Nº 7: CUADRO DE PRIORIDAD COMPETITIVA .....	47
CUADRO Nº 8: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2015 DE LA GERENCIA DE OPERACIONES.....	48
CUADRO Nº 9: PROCESOS E INSTRUMENTOS MANUAL DE PROCESO AS/400.....	51
CUADRO Nº 10: PROCESOS E INSTRUMENTOS MANUAL DE PROCESOS SISTEMA POR TRÁMITE.....	54
CUADRO Nº 11: SISTEMAS UTILIZADOS EN LA APERTURA DE CUENTA DE AHORRO .....	60
CUADRO Nº 12: EQUIPOS UTILIZADOS EN LA APERTURA DE CUENTA DE AHORRO .....	62
CUADRO Nº 13: COMPARACIÓN DE REQUISITOS PARA APERTURA DE CUENTA CAJA DE AHORRO ENTRE BANCOS .....	63
CUADRO Nº 14: COMPARACIÓN EN MEDIDAS DE SEGURIDAD DE LAS CUENTAS CAJA DE AHORRO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS .....	64
CUADRO Nº 15: COMPARACIÓN DE TIEMPO DE APERTURA DE CAJA DE AHORRO ENTRE ENTIDADES FINANCIERA .....	66
CUADRO Nº 16: DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LA APERTURA DE CUENTA DE AHORRO .....	67
CUADRO Nº 17: ANÁLISIS BASICO DE PARETO DEL PROCESO APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO PERSONA NATURAL ....	70
CUADRO Nº 18: PROPUESTA CAPACIDAD FUNDAMENTAL .....	80
CUADRO Nº 19: PROPUESTA COMO PRIORIDAD COMPETITIVA .....	80
CUADRO Nº 20: DETERMINACION DE PUESTOS PARA LA OFICINA REGIONAL LA PAZ .....	93
CUADRO Nº 21: ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROCESOS .....	94
CUADRO Nº 23: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL CURSO- TALLER .....	96
CUADRO Nº 24: DESCRIPCIÓN COSTO BIOMETRICO .....	98
CUADRO Nº 25: PRUEBA PILOTO APERTURA CUENTA DE AHORRO PARA PERSONAS NATURAL EN LA WEB DEL BANCO BISA S.A.....	99

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA Nº 1: PROCESOS DE LA EMPRESA .....	16
ESQUEMA Nº 2: PROCESOS DE LA EMPRESA .....	16
ESQUEMA Nº 3: NIVELES DE PROCESOS .....	17
ESQUEMA Nº 4: DIAGRAMA DE BLOQUE .....	17
ESQUEMA Nº 5: DIAGRAMA SUBPROCESO .....	18
ESQUEMA Nº 6: SIMBOLOGIA DEL DIAGRAMA DE RELACION .....	20
ESQUEMA Nº 7: DIAGRAMA DE FLUJO LIBRE .....	21



## ÍNDICE DE GRAFICAS

GRÁFICA Nº 1: AUTORIDAD DE SUPERVISION DEL SISTEMA FINANCIERO DE BOLIVIA.....	28
GRÁFICA Nº 2: BANCO BISA S.A .....	32
GRÁFICA Nº3:CANTIDAD DE CLIENTES DEL BANCO BISA S.A CON APERTURA DE CUENTAS A NIVEL REGIONAL ANEXO Nº 2	34
GRÁFICA Nº4:CANTIDAD DE CLIENTES QUE CUENTA EL BANCO BISA S.A POR AÑO .....	34
GRÁFICA Nº 5: RANKING DE DEPÓSITOS DEL PÚBLICO Y EMPRESAS CON MAYOR PARTICIPACIÓN ESTATAL...	35
GRÁFICA Nº 6: DEPÓSITOS REALIZADOS A CAJAS DE AHORROS ANEXO Nº 5 .....	36
GRÁFICA Nº 7:: EVOLUCIÓN DE OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO ANEXO Nº 6.....	36
GRÁFICA Nº 8:: COMPOSICIÓN DE LOS DEPÓSITOS DE PÚBLICO ANEXO Nº7 .....	37
GRÁFICA Nº 9: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN.....	40
GRÁFICA Nº 10: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN .....	41
GRÁFICA Nº 11: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS VALORES .....	43
GRÁFICA Nº12: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS .....	44
GRAFICA Nº 13: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA PÒLITICA.....	45
GRÁFICA Nº 14: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA NORMA .....	46
GRÁFICA Nº 15: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA OPERATIVA .....	50
GRAFICA Nº 16: EXISTENCIA DEL MANUAL DE PROCESOS POR SISTEMA DE TRAMITE.....	56
GRAFICA Nº 17: USO DEL MANUAL DE PROCESOS POR SISTEMA DE TRAMITE .....	56
GRAFICA Nº 18: GRADO DE CONOCIMIENTO DEL SISTEMA POR TRÁMITE .....	58
GRAFICA Nº 19: TIEMPO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORRO PERSONA NATURAL .....	66
GRÁFICA Nº 20: USO DEL MANUAL DE PROCESOS POR SISTEMA DE TRÁMITE .....	69
GRÁFICA Nº21: ANÁLISIS BÁSICO DE PARETO DEL PROCESO APERTURA DE CUENTA AHORRO PERSONA NATURAL .....	71
GRAFICA Nº 22: DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO DEL PROCESO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORRO.....	71
GRÁFICA Nº23:REINGENIERIA DEL PROCESO DE APERTURA DE CAJA DE AHORRO PERSONA NATURAL.....	76
GRAFICA Nº 24: JERARQUIZACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS .....	81

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1: CRONOGRAMA ACTIVIDADES .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO Nº 2: CANTIDAD DE CLIENTES DEL BANCO BISA S.A CON APERTURA DE CUENTAS A NIVEL REGIONAL</b>	
<b>ANEXO Nº 3: CANTIDAD DE CLIENTES QUE CUENTA EL BANCO BISA S.A POR AÑO .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO Nº 4: RANKING DE DEPÓSITOS DEL PÚBLICO Y EMPRESAS CON MAYOR PARTICIPACIÓN .</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO Nº 5: DEPÓSITOS REALIZADOS A CAJAS DE AHORROS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO Nº 6: EVOLUCIÓN DE OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO Nº 7: COMPOSICIÓN DE LOS DEPÓSITOS DE PÚBLICO .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO Nº 8: ENCUESTA A COMPONENTES ORGANIZACIONALES.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO Nº 9: ENCUESTA PROCESOS PARA LA APERTURA DE CUENTA DE AHORRO PERSONAS NATURALES...</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO 10: TABULACION DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO Nº 12: PROCESO APERTURA MANUAL CUENTA DE AHORRO.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO Nº 13: MANUAL DE PROCEDIMIENTO PROCESOS.....</b>	<b>119</b>



## PRESENTACION

El banco Bisa S.A desde su fundación el 5 de julio de 1963 asume como compromiso de vida el promover el desarrollo nacional satisfaciendo las necesidades de los clientes con oportunidad y calidad en sus servicios, bajo cuatro valores fundamentales: Calidad, Prudencia, Compromiso y Coordinación.

Actualmente el Banco Bisa S.A ha sufrido constantes cambios por las nuevas disposiciones de la ASFI y la nueva ley 393 de Servicios Financieros, provocando un problema en la captación de ahorristas. El desarrollo en el presente trabajo será la apertura de cuentas caja de ahorro para persona natural, implantándose una reingeniería que ayuda a mejorar el proceso obteniendo resultados más que esperados captando mayor ahorristas en el mercado nacional.

El presente trabajo estuvo dividido en dos partes para su análisis: componentes organizacionales y el proceso de apertura cuenta caja de ahorro para persona natural, mismos que detallan en un análisis realizado a los principales procesos burocráticos y que se encuentran desactualizados, enfocados a clientes del pasado.

En el Capítulo I: Contempla los antecedentes generales del presente trabajo, el cual nos permite conocer la elaboración del presente trabajo, ya que estos conciernen en la problemática a analizar. Se establece todo el análisis que proyectara al trabajo dirigido.

Capitulo II: Comprende toda la parte teórica, definiciones y conceptos sobre la reingeniería, relacionados a los componentes organizaciones y el proceso de apertura caja de ahorro.

Capitulo III: Corresponde a la parte legal, disposiciones de la ASFI, ley 393, circulares normativas del Banco Bisa S.A y relacionadas a la apertura de cuentas caja de ahorro para persona natural.

Capitulo IV: Contempla toda la información correspondiente al Banco Bisa S.A y datos estadísticos que indican en la situación que se encuentra esta entidad.



## PRESENTACION

Capítulo V: Corresponde al análisis de situación del Banco Bisa S.A dividido en dos partes: componentes organizaciones y el proceso de apertura caja de ahorro para persona natural, para tal efecto se revisaron los principales documentos y procesos, para su posterior interpretación y resultado obtenido.

Capítulo VI: Se plantea la propuesta para la solución de los problemas identificados al análisis de situación, con la finalidad de optimizar el servicio de apertura de cuentas caja de ahorro para persona natural, a través de una reingeniería en la apertura de cuentas caja de ahorro.

Finalmente se presentara las conclusiones y recomendaciones respectivas del presente trabajo.

# **CAPITULO I ANTECEDENTES GENERALES**



## **CAPITULO 1**

### **1 ANTECEDENTES GENERALES**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

El Banco BISA S.A es una entidad financiera fundada el 5 de julio de 1963, siendo esta entidad que asume desde su fundación un compromiso de vida, promoviendo el desarrollo nacional y satisfaciendo las necesidades de sus clientes con oportunidad y calidad, guiados por cuatro valores fundamentales: Calidad, Prudencia, Compromiso, y Coordinación.

Fieles a estos preceptos, hoy los clientes del Banco es su primera prioridad. Por ello, es un imperativo para cada uno de los funcionarios de la institución, responder con creatividad y efectividad a sus requerimientos, fortaleciendo así, los estrechos lazos de cooperación que los unen.

Es precisamente gracias a ese compromiso que después de 50 años de una historia llena de esfuerzos y satisfacciones, el Banco BISA se constituye en uno de los más importantes de Bolivia y en el engranaje principal del conglomerado financiero del país, el Grupo Financiero BISA.

De acuerdo con el convenio establecido entre la Carrera de Administración de Empresas (UMSA) y la empresa Banco BISA S.A, es que se ha desarrollado este proyecto que dará competitividad y mejorará la calidad e innovación por la cual se caracteriza el Banco BISA S.A, obteniendo el mejor personal capacitado y los productos más sofisticados en beneficio de los clientes del mercado financiero en Bolivia, implementando y mejorando tanto los servicios y productos, para atraer a nuevos clientes.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 PROBLEMA CENTRAL**

**¿De qué manera la falta de eficiencia y tecnología en el proceso de apertura de cuenta de ahorro para persona natural afecta en el tiempo y seguridad del cliente y el Banco BISA S.A?**

De acuerdo con la entrevista no estructurada con la gerente, subgerente de operaciones y la analista de recursos humanos del Banco BISA S.A, habiendo



realizado una observación directa de los diferentes procesos de sus servicios se llegó a determinar que:

“El Banco Bisa S.A no cuenta con un proceso que simplifique los procedimientos, formularios y sistemas adecuados para la apertura de cuenta de ahorro para persona natural, ni tiene las medidas de seguridad de información adecuadas que contribuya a tener mayor protección a la cuentas de ahorro para personas naturales”.

### **1.2.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS**

El problema central ya mencionado va generando los siguientes inconvenientes:

- Excesivo tiempo en la apertura de cuenta de ahorro para persona natural.
- Potencial uso de material de escritorio (hojas y contratos) que tiene que firmar el cliente.
- Demora por la cantidad de sistemas que usan para las aperturas de cuentas.
- Fatiga por parte de los clientes por la espera y la cantidad de documentos que tiene que llenar.

Estos inconvenientes generan afectos negativos a nivel institucional, que posteriormente reflejan molestias y reclamos por parte de los clientes, los cuales son derivados a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) quien emite sanciones al Banco, además de los errores que se dan post apertura de la cuenta de ahorro que es revisado por el área de control de operaciones del Banco, reflejando listados con las fallas para ser regularizadas por el cliente.

### **1.3 OBJETIVOS**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente trabajo dirigido son:

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

“Elaborar la reingeniería en el proceso de la apertura de caja de ahorro para persona natural del Banco Bisa S.A.”



### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que se procuraran en el siguiente trabajo son:

- Revisar y analizar conceptos, definiciones y disposiciones legales con los cuales este enmarcado el presente trabajo.
- Analizar y redefinir la organización del Banco.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual en el área de operaciones específicamente Servicio al cliente del Banco Bisa S.A, con respecto a los procesos de cuentas de ahorro personas naturales y los servicios que se ofrecen.
- Hacer un seguimiento y análisis de los procesos de apertura de cuentas de ahorro personas naturales desde su inicio hasta su fin.
- Indagar y estudiar las percepciones y expectativas del personal involucrado directamente con los procesos de apertura de cuentas de ahorro para personas naturales.
- Realizar nuevos procesos para mejorar la calidad en la apertura de cuenta de ahorro para persona natural.
- Implementar medidas de seguridad a la información de los clientes del Banco Bisa S.A.

### 1.4 JUSTIFICACIÓN

Debido a la inquietud e interés por parte de la Gerencia de Operaciones del Banco Bisa S.A, se determinó implementar un nuevo diseño de proceso para las aperturas de cuenta de ahorro para persona natural, en base a las normativas y disposiciones del Banco, como también de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Código de Comercio, Ley 393 de Servicios Financieros, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio de la apertura de caja de ahorro para persona natural.

#### 1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de una organización, lo cual nos permite optimizar los flujos de trabajo en un corto periodo de tiempo.





Los objetivos generales que persigue la reingeniería de procesos son los siguientes:

- a) Mayores beneficios económicos
- b) La eliminación de los trámites burocráticos
- c) Lograr una mayor satisfacción personal
- d) Tener mayor conocimiento y control de los procesos
- e) Mejor Flujo de información en cantidad, calidad y oportunidad.
- f) Disminución de los tiempos de proceso
- g) Mejor calidad del producto o servicio
- h) En servicios: Mayor satisfacción del cliente.

#### **1.4.2 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

Mediante la reestructuración y rediseño del proceso de apertura de cuenta de ahorro para personas naturales, el Banco podría ofrecer un mejor servicio a sus clientes, proporcionando eficiencia, eficacia y calidad, por ende mejorar el prestigio en el mercado nacional.

#### **1.4.3 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

El rediseño de los procesos y procedimientos actuales, se llegaron a eliminar costos adicionales, así como también la reducción del tiempo innecesario que se encuentra en el procesamiento del servicio de apertura de cuenta de ahorro.

### **1.5 ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1 ÁMBITO GEOGRÁFICO**

La investigación se realizara en la ciudad de La Paz, en la empresa Banco Bisa S.A en su oficina regional.

#### **1.5.2 ÁMBITO INSTITUCIONAL**

El ámbito en que se desarrollará la investigación será el sector privado, en la empresa Banco Bisa S.A que desarrolla sus actividades en el rubro de Servicios del Sector Terciario de la Economía.

#### **1.5.3 ÁMBITO TEMÁTICO**

El ámbito temático que se está considerando para el presente trabajo, se basa en las disposiciones del Código de Comercio, de las normativas de la



Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), la Ley 393 del Servicio Financiero, de las normas y circulares internas del Banco BISA S.A, con enfoque sistemático de criterios y conceptos administrativos.

#### **1.5.4 ÁMBITO SOCIAL**

El presente trabajo tendrá impacto en uno de los componentes más importantes de las empresas de servicios, los clientes, que en este caso son todas aquellas personas que acceden a los servicios del Banco BISA S.A particularmente a los beneficiados en la apertura de su caja de ahorro.

#### **1.5.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance del presente trabajo dentro del Banco (Clientes Internos) está en función de los objetivos específicos mediante los cuales se optimizaran los recursos tanto económicos como humanos con el fin de prestar servicios de alta calidad.

El alcance de la investigación fuera del Banco (Clientes Externos) se traduce en un mejor servicio para la apertura de cuenta de ahorro para persona natural, lo cual implica reducción de procesos burocráticos, respuestas más rápidas a las solicitudes de apertura y seguridad de la información que este establecidos en la norma, de esta forma se lograra la satisfacción de los clientes.

### **1.6 METODOLOGÍA**

“Es un conjunto de métodos que sigue una investigación científica que significa del ir a lo largo del camino”.<sup>1</sup>

#### **1.6.1 MÉTODO**

“Es la forma o manera de proceder en cualquier dominio, es decir, ordenar actividades y orientarlas a un fin”.<sup>2</sup> En la presente investigación se utilizara el método deductivo y la investigación será de tipo descriptivo.

##### **1.6.1.1 MÉTODO DEDUCTIVO**

“El método deductivo determina premisas que se aceptan como verdaderas y por medio del razonamiento abstracto permite explicar fenómenos

---

<sup>1</sup>EOKA, Órgano, “Diccionario enciclopédico Ediciones Danal” Pag 11

<sup>2</sup>RODRIGUEZ, Francisco; “Introducción a la metodología de la investigación” Pag 35



económicos, sociales o naturales, también explica que a partir de situaciones de carácter general se llegan a identificar explicaciones de carácter particular”.<sup>3</sup>

### **1.6.1.2 MÉTODO DESCRIPTIVO**

“Este método determina características de personas o grupos relacionados, mide o evalúa diversos aspectos y componentes de la investigación, por ello describen características relevantes”.<sup>4</sup>

### **1.6.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La técnica de investigación es: “Un conjunto de procedimientos básicos y métodos coherentes que procuran la obtención, registro, acumulación, análisis e interpretación de información de la manera más eficiente hacia el desarrollo de la investigación”.<sup>5</sup>

#### **1.6.2.1 FUENTE PRIMARIA**

Se obtuvo información primaria de los empleados de la Oficina Regional en relación a los Componentes Organizacionales y a los Procesos de Apertura de Caja de Ahorro para persona natural.

##### **a) ENTREVISTA**

“La técnica de la entrevista consiste en la obtención de datos e información ya sea mediante el contacto personal con la fuente (personal) o mediante conversación de naturaleza profesional. Es una técnica aplicada en forma de diálogo y sometida a una dirección sistemática que está orientada a la recolección de material de primera mano en la investigación”.<sup>6</sup>

#### **PERSONAL A SER ENTREVISTADO**

Debido a la situación con la que se encuentra el Banco Bisa S.A, la Gerencia de Operaciones de la institución dio autorización para realizar las entrevistas, concernientes a los componentes organizacionales, es decir a todos los jefes de agencia de la regional

---

<sup>3</sup>HERNADEZ, Sampieri, “Metodología de la Investigación” Pag 60

<sup>4</sup>IBID, Pág. 60

<sup>5</sup> LOPEZ, Moisés, “Curso-Taller: Elaboración y evaluación de la tesis de grado”, Pag 28

<sup>6</sup>ARANDIA, Lexin. “Técnicas y Métodos de Investigación y de Aprendizaje” Pag 182



de La Paz, ya que ellos concentran información importante y conocimiento a ese nivel.

El personal ejecutivo será entrevistado pertenece a la oficina regional de La Paz, de acuerdo al siguiente cuadro:

**CUADRO Nº 1: PERSONAL A SER ENTREVISTADO**

OFICINA NACIONAL	OFICINA REGIONAL LA PAZ	
PERSONAL EJECUTIVO	PRINCIPAL	TUSMUSLA
	SHOPPING SUR	MIRAFLORES
	CAMACHO	MULTICINE
	ARCE	EL TEJAR
	SHOPPING NORTE	ACHOCALLA
	SAN MIGUEL	VILLA FATIMA
	OBRAJES	SOPOCACHI
	ACHUMANI	BACK OFFICE
	MEGACENTER	
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	

Fuente: Elaboración propia en base organigrama operaciones

## b) ENCUESTA

“La técnica de la encuesta es denominada, demoscopia y consiste en la captación consciente plasmada y registrada en cuestionarios, de los hechos, opiniones, juicios, motivaciones, situaciones, etc. A través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta. Las encuestas se realizan mediante cuestionarios, destinados a recabar respuestas escritas u orales”.<sup>7</sup>

### PERSONAL A SER ENCUESTADO

Para poder realizar las encuestas relacionadas con el proceso de apertura de cuenta de ahorro para persona natural, se ha tomado en cuenta a todo el personal involucrado directamente en esta operación, a continuación se presenta un cuadro detallado del personal sujeto a ser encuestado:

<sup>7</sup>IBID, Pág. 186



CUADRO Nº 2: PERSONAL A SER ENCUESTADO

OFICINA	PERSONAL EJECUTIVO
OFICINA REGIONAL LA PAZ	ASISITENTES SERVICIO AL CLIENTE
	ASISTENTES DE BACK OFFICE
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia en base organigrama operaciones

### c) LA OBSERVACIÓN DIRECTA

“Es una técnica de investigación que busca recabar información a través de la acción de observar y mirar detenida y directamente sobre los hechos, cosas, sistemas, personas, organizaciones, etc. Haciendo examen crítico de las mismas”.<sup>8</sup>

#### 1.6.2.2 FUENTE SECUNDARIA

Para el presente trabajo se revisó información bibliográfica contenida en documentos como ser; Leyes, Reglamentos, Decretos, Normas y Resoluciones, concernientes con la apertura de cuenta de ahorro para persona natural, así como también manuales, reglamentos, circulares, organigramas y otros documentos internos del Banco.

#### 1.6.3 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO

“Después de identificar un problema es necesario determinar su causa. La relación de causa y efecto en ocasiones no es clara. A menudo se requiere una cantidad considerable de análisis, para determinar la causa o las causas específicas que generan el problema”.

El análisis de causa y efecto emplea la diagramación para identificar la relación entre un efecto y su causa. Los diagramas de causa y efecto también se conocen como diagramas de espina de pescado”.<sup>9</sup>

#### 1.6.4 ANÁLISIS DE PARETO

“La gráfica del análisis básico de Pareto proporciona una evaluación de las ocurrencias más frecuentes para cualquier conjunto determinado de datos.

<sup>8</sup>IBID, Pag.167

<sup>9</sup>JACKSON, Harry K; “Logrando la Ventaja Competitiva”. Pag 200



Este análisis básico de Pareto cuantifica y presenta en forma de grafica la frecuencia de las ocurrencias”.<sup>10</sup>

### **1.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El presente trabajo de estudio será realizado parte del segundo semestre de 2014 y parte del primer semestre de 2015, estará sujeto a un cronograma de actividades (Ver Anexo N°1)

- **ETAPA 1: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**
- **ETAPA 2: MARCO REFERENCIAL**
- **ETAPA 3: PERFIL DEL TRABAJO**
- **ETAPA 4: ANALISIS DE LA SITUACION**
- **ETAPA 5: PROPUESTA**
- **ETAPA 6: DOCUMENTO FINAL**
- **ETAPA 7: DEFENSA**

---

<sup>10</sup>IBID, Pag 212

# **CAPITULO II**

## **MARCO TEORICO**



## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 REINGENIERÍA

La Reingeniería de Procesos puede considerarse como una de las pocas herramientas de gestión existentes en la actualidad que goza de importancia y aplicación práctica a nivel organizacional y del área de operaciones, aparece a finales de la década de los ochenta de la mano de Michael Hammer y James Champy, como una reacción al cambio continuo de la realidad empresarial, los mercados y las barreras que introduce la competencia.

##### 2.1.1 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

Hammer y Champpy:

**Reingeniería** “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos”<sup>11</sup>. Profundizando esta definición analizamos los cuatro preceptos claves:

- a) **Fundamental:** Significa dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas, es decir, que la empresa o el Área Operativa debe determinar que se debe hacer y cómo hacerlo con una nueva concepción mental. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera? ¿Hay otra forma mejor de hacer las cosas?
- b) **Radical:** El rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la palabra, puesto que debe llegar a la raíz y a la estructura de las cosas. Se recomienda no hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que está instalado, sino que se debe abandonar el proceso tradicional, lento y burocrático.
- c) **Espectacular:** Las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de

---

<sup>11</sup> HAMMER, Michael; “Reingeniería” pag 34





procesos de modificación leve). Debemos asociar el concepto de RP a saltos gigantescos en el rendimiento.

Según Hammer y Champpy existen tres tipos de empresas que resaltan los principales rasgos que afrontan la RP

- La primera categoría: Las que se encuentran en situación desesperada, han chocado con una muralla y están heridas en el suelo.
- La segunda categoría: Las que siguen corriendo a alta velocidad pero la luz de sus faros les permite ver un obstáculo que se les viene encima de manera inminente.
- La tercera categoría: Las que salieron a pasear una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista y decidieron que hacía un día perfecto para levantar una muralla que impidiera el paso a los demás que intentasen seguir sus pasos.

**d) Procesos:** Hasta la aparición del concepto de Reingeniería de Procesos, la cultura y los modos de la mayor parte de las empresas, estaba centrada en tareas, oficios, cargos, responsables, estructuras organizativas, pero nunca en los procesos. Las actividades (tareas) individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia si el proceso global no funciona; por tanto, los "conductores" de las empresas deben mentalizarse que la importancia de las tareas se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica todo el proceso.

“En términos técnicos y de resultados, podemos señalar que la reingeniería de procesos del área operativa es una herramienta que obtiene resultados dramáticos a través del diseño rápido del modo en que trabaja, permitiendo que sus trabajadores aumenten la productividad y mejoren la calidad de su trabajo. Los programas de mejoramiento tradicionales van dando ganancias en una forma gradual; en cambio la reingeniería rediseña el modo en que fluye el trabajo dentro del área de producción con la intención de producir



cambios radicales en los resultados del sector; además es importante señalar, que en lugar de las reducciones o reestructuraciones, la reingeniería se enfoca en mejorar el trabajo no en despedir a los trabajadores”<sup>12</sup>.

### 2.1.2 OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

Los objetivos generales de la reingeniería de procesos son:

- Mayores beneficios económicos, debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento del rendimiento de los procesos.
- La eliminación de los trámites burocráticos, para ello se elaboran los nuevos procesos, operaciones y procedimientos de forma que no estén fragmentados, lentos y sujetos a tareas innecesarias.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de los procesos, operaciones y procedimientos.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información en cantidad, calidad y oportunidad.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Incremento de la calidad del producto o Servicio.
- Mayor satisfacción del cliente en empresas de servicio debido a la reducción del tiempo de entrega.

### 2.1.3 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA<sup>13</sup>

- a) Amplio respaldo de la Alta Gerencia en la dirección e implementación del programa.
- b) Definición clara de las estrategias empresariales y operativas para el programa.
- c) El objetivo es crear valor para el cliente.

---

<sup>12</sup>MSc Javier Ávila Vera; “Reingeniería de Procesos” Pag 2.

<sup>13</sup>MSc Javier Ávila Vera; “Reingeniería de Procesos” Pag 3



- d) La observación de las necesidades de los clientes y/o nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
- e) Adaptar el programa a la situación particular de cada empresa.
- f) Reconocer que la RP no es un proceso único sino que este debe ser un proceso continuo para lograr nuevos retos.
- g) Introducir necesariamente valor agregado en cada uno de los procedimientos, operaciones y procesos.
- h) Concentrar los esfuerzos en los procesos, operaciones y/o procedimientos que necesitan cambios y no en las funciones.
- i) Tomar en cuenta al Talento humano a la hora de elaborar el programa para evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso o al menos retrasos en la implementación del programa.
- j) Incentivar a los miembros de los equipos de trabajo que llevaron adelante el proceso otorgándoles oportunidades de asumir mayores responsabilidades en la nueva estructura organizacional tras la Reingeniería.
- k) La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no solo a toso los niveles de la organización sino traspasando sus fronteras.

#### 2.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA RP<sup>14</sup>

A partir de los requisitos que todo proceso de Reingeniería debe reunir para alcanzar reducción de costos, mejoras de calidad y menor tiempo de entrega del producto o servicio, podemos determinar algunas características comunes en dichos procesos:

- a) **Valor en los procesos:** Necesariamente se debe crear valor en los procesos a través de la fusión, eliminación y creación de varios procedimientos, operaciones o procesos en un equipo de trabajo, que indudablemente va a permitir una reducción de "plazos de realización" y la mejora de la calidad al evitarse errores.

---

<sup>14</sup>MSc Javier Ávila Vera; "Reingeniería de Procesos" Pag 4.



- b) Participación de los trabajadores en la toma de decisiones:** Los trabajadores aportan a la toma de las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo, esto contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe.
- c) Cambio del orden tradicional por orden natural en los procesos:** La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los tiempos de entrega.
- d) Realización de diferentes versiones de un mismo producto:** Con ello se pretende minimizar el efecto de la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente.
- e) Reducción de los controles:** Se debe establecer un plan de evaluación que permita determinar controles que tienen sentido económico para flexibilizar la estructura organizativa<sup>15</sup>.
- f) Papel Protagonista del responsable del proceso:** En su figura recae la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual permite un trato más eficiente.

### 2.1.5 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS<sup>16</sup>

Para lograr la mejora radical de los procesos se deben emplear los siguientes instrumentos:

- a) Visualización de procesos:** Herramienta que considera que la clave del éxito se encuentra en el desarrollo de una correcta visión del proceso, por lo que se trata de realizar un diseño concienzudo de todos y cada uno de los componentes del proceso objetivo, estableciendo las operaciones y procedimientos elementales de cada proceso, los costes que este engendra, así como los plazos de cada fase.
- b) Gestión del cambio:** Para llevar a cabo el programa de RP es muy importante tener en cuenta el Talento humano, y por tanto, la gestión del

---

<sup>15</sup> HAMMER, Michael; "Reingeniería" pag 57

<sup>16</sup>MSc Javier Ávila Vera; "Reingeniería de Procesos" Pag 4.



cambio organizativo. El cambio drástico que propone la reingeniería puede provocar ansiedad y resultar traumático para los empleados de la empresa o área, ya que, de repente van a escuchar cómo los directivos les dicen que las cosas que hacían hasta el momento ya no sirven y hay que aprender actividades completamente nuevas.

**c) Benchmarking:** Esta técnica consiste en el intento de superar a los competidores tomando como referencia a los líderes del sector, tratando de obtener la mayor información posible de los procesos operativos de la industria con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades, todo lo anterior con el fin de adaptar los primeros y evitar los segundos.

**d) Infotecnología:** Esta es la herramienta básica de la reingeniería de procesos, por lo que, es importante señalar que para lograr los objetivos de la RP es necesario la instauración de un sistema de información que permita utilizar al máximo la tecnología de punta existente en el mercado.

**e) Investigación Operativa:** Es una metodología que proporciona las bases empíricas para la toma de decisiones, además de ayudar a mejorar la entrega de los servicios.

#### 2.1.6 CAMBIOS A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RP<sup>17</sup>

- a) Cambian las unidades de trabajo: De departamentos funcionales a equipos de procesos.
- b) Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional.
- c) El papel del trabajador cambia de controlado a trabajador facultado.
- d) Las medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
- e) Cambian los criterios de ascenso: antigüedad y experiencia a habilidad y rendimiento.
- f) Las estructuras cambian de jerárquicas a planas.
- g) Los ejecutivos cambian de jefes a ser líderes.

---

<sup>17</sup> HAMMER, Michael; "Reingeniería" pag 69



Todos estos cambios, permiten lograr un buen ambiente de trabajo, alta productividad, elevada satisfacción por cumplimiento del presupuesto del área, mejores ingresos para todos los involucrados y por supuesto una mejor rentabilidad y competitividad de la organización.

## 2.2 PROCESOS

Es importante definir que un proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo”. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas de la organización.

### 2.2.1 PROCEDIMIENTO:

“Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso” Para Harrington, el proceso una secuencia de tareas individuales a través de las cuales pasa un insumo, para convertirse en producto.<sup>18</sup>

Para Morris y Brandon el cambio en los procesos de la empresa sirve para mejorar.<sup>19</sup>

#### ESQUEMA Nº 1: PROCESOS DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.2 PRINCIPALES MEDIDAS DE PROCESO

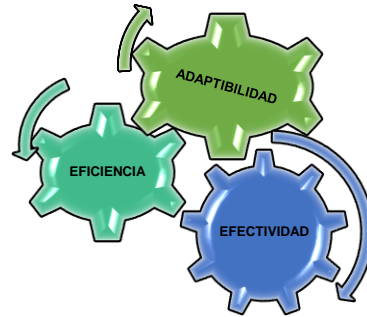
Según Harrington es importante limitar requerimientos a unos pocos de carácter crítico para el proceso, por lo que existen tres medidas de proceso.<sup>20</sup>

#### ESQUEMA Nº 2: PROCESOS DE LA EMPRESA

<sup>18</sup>HARRINGTON H James “Mejoramiento de los procesos de la empresa” Pag 9

<sup>19</sup>MORRIS, Daniel y Brandon, Joel “Reingeniería: Como aplicar con éxito a los negocios” Pag 43

<sup>20</sup>Véase en HARRINGTON H J Pag 80.



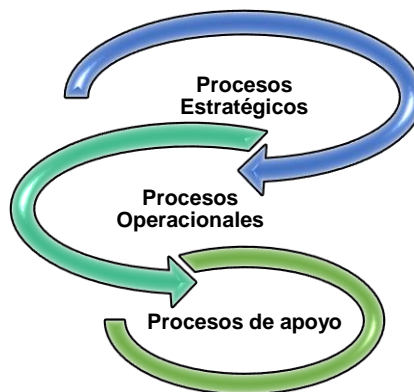
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte se proporciona la etimología y definición propiamente dicha de términos de eficiencia, eficacia y efectividad, lo cual muestra en el siguiente cuadro:

### 2.2.3 NIVELES DE PROCESOS

Para Morris y Brandon, los procesos organizacionales se pueden clasificar en Un conjunto básico de procesos de alto nivel, los cuales se aplican a todas las Organizaciones.<sup>21</sup>

#### ESQUEMA Nº 3: NIVELES DE PROCESOS



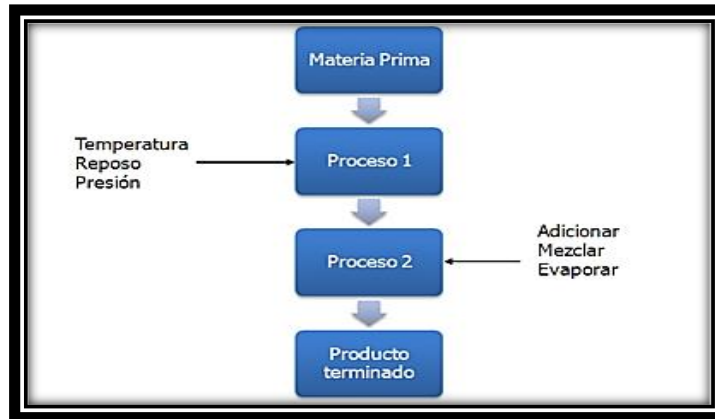
Fuente: Elaboración propia

### 2.2.4 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO

Un diagrama de bloques de procesos de producción es utilizado para indicar la manera de elaboración de cierto producto, especificando materia prima, cantidad de procesos y forma en la que se presenta el producto terminado.

#### ESQUEMA Nº 4: DIAGRAMA DE BLOQUE

<sup>21</sup> MORRIS, Daniel y BRANDON Joel, Pag 45



Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.5 OPERACIÓN

“Cada una de las acciones simples de ejecución cotidiana; dicha ejecución en secuencia permite efectuar una o varias tareas. División mínima del trabajo”.<sup>22</sup>

### 2.2.6 ACTIVIDAD

“Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad previamente establecida.”.<sup>23</sup>

### 2.2.7 FUNCIÓN

“Grupo de actividades a fines ejecutadas con base en un plano o esquema general en función de un objetivo.”<sup>24</sup>

### 2.2.8 EL SUBPROCESO

Los macro procesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar un macro proceso y/o dar un enfoque particular a un problema. Todos los subprocesos están compuestos por un determinado número de actividades, donde cada actividad consta de una determinada tarea.

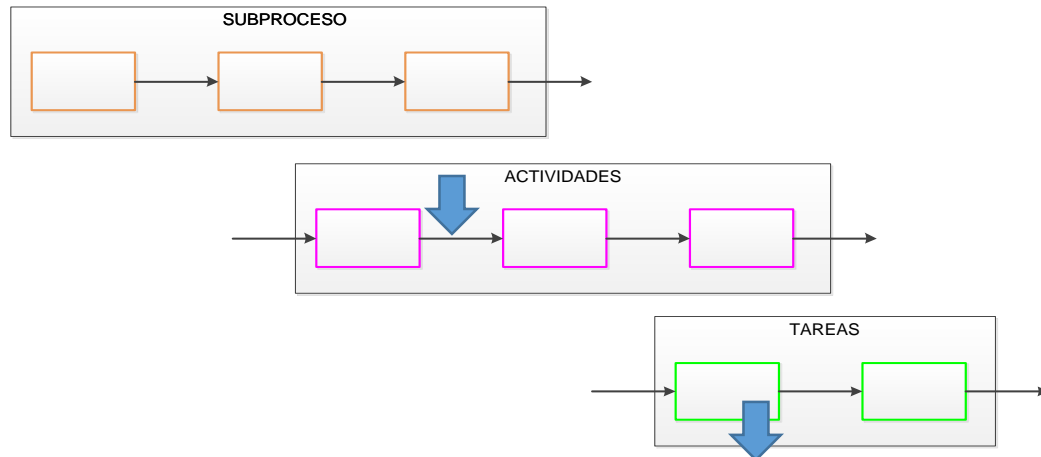
#### ESQUEMA Nº 5: DIAGRAMA SUBPROCESO

<sup>22</sup> BENJAMIN, Franklin Enrique; “Organización de empresas” Pag 242

<sup>23</sup> IBID pag 242

<sup>24</sup> IBID Pag 243





Fuente: Morris y Brandom, Daniel pág. 43

### 2.2.9 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

“Los procesos permiten a la compañía suministrar los medios, para realizar en forma rápida cambios hacia actividades muy complejas, apoya a la organización para manejar efectiva sus interacciones además de mantenerla organizada, ofrece una visión sistemática de las actividades y sobre la forma en que ocurre una determinada actividad”.<sup>25</sup>

### 2.2.10 CRITERIOS PARA SELECCIONAR UN PROCESO A REDISEÑAR

Se debe aplicar tres criterios para ver qué proceso necesita reingeniería:

- a) **Disfunción**<sup>26</sup>: Este criterio ve cuales de los procesos están en dificultades, es decir los procesos quebrantados que viene a ser los que presentan síntomas y no es fácil dejarlos por alto; estos problemas son:
- b) **Importancia**<sup>27</sup>: Este criterio considera cuales son los procesos más importantes que se deben rediseñar y en qué orden, estos procesos son de mayor prioridad para los clientes externos, de allí viene su importancia. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades.

<sup>25</sup>HAMER, Michael, “Reingeniería” Pag 194

<sup>26</sup>HAMER; Michael “Reingeniería” Pag 129

<sup>27</sup>IBID pag 134



- c) **Factibilidad<sup>28</sup>**: Este tercer criterio implica considerar los procesos factibles identificando una serie de sectores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo e particular de la reingeniería. Uno de estos factores es el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en el, mayor será el radio de influencia.

### **2.2.11 MODELACION DEL PROCESO**

“La modelación, es la representación gráfica de los procesos, mostrando el orden de las actividades, identificando insumos y productos”<sup>29</sup>

Si bien la secuencia de actividades constituye un proceso, se debe tomar en cuenta que la secuencia de tareas conforma un procedimiento.

### **2.2.12 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MODELAR LOS PROCESOS**

“Un modelo de proceso de negocio puede definirse como una representación de la operación de la compañía o de una parte específica de la operación”<sup>30</sup>, esta representación es gráfica y está relacionada con su estructura y actividades, mostrando la concordancia entre flujo y su secuencia.

Las herramientas que tienen mejores características para el modelamiento de procesos de negocios son: El Diagrama de relaciones y el Diagrama de Flujo.

#### **a) Diagrama de Relación**

“Los diagramas de relación se utilizan para visualizar la forma como se realiza un trabajo, es la primera técnica que describe la interacción entre la actividad de una persona y los sistemas u operaciones que apoyan esa actividad”<sup>31</sup>. Para representar toda la información en este modelo, se deben utilizar las técnicas de diagramación de flujo.

#### **ESQUEMA Nº 6: SIMBOLOGIA DEL DIAGRAMA DE RELACION**

---



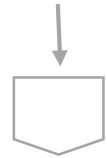
<sup>28</sup>IBID pag 135

<sup>29</sup> HARRINGTON H.J. “Mejoramiento de las procesos de la empresa” Pag 112

<sup>30</sup>MORRIS, Daniel; Brandon, Joel “Reingeniería” Pag 111

<sup>31</sup>IBID Pag 118



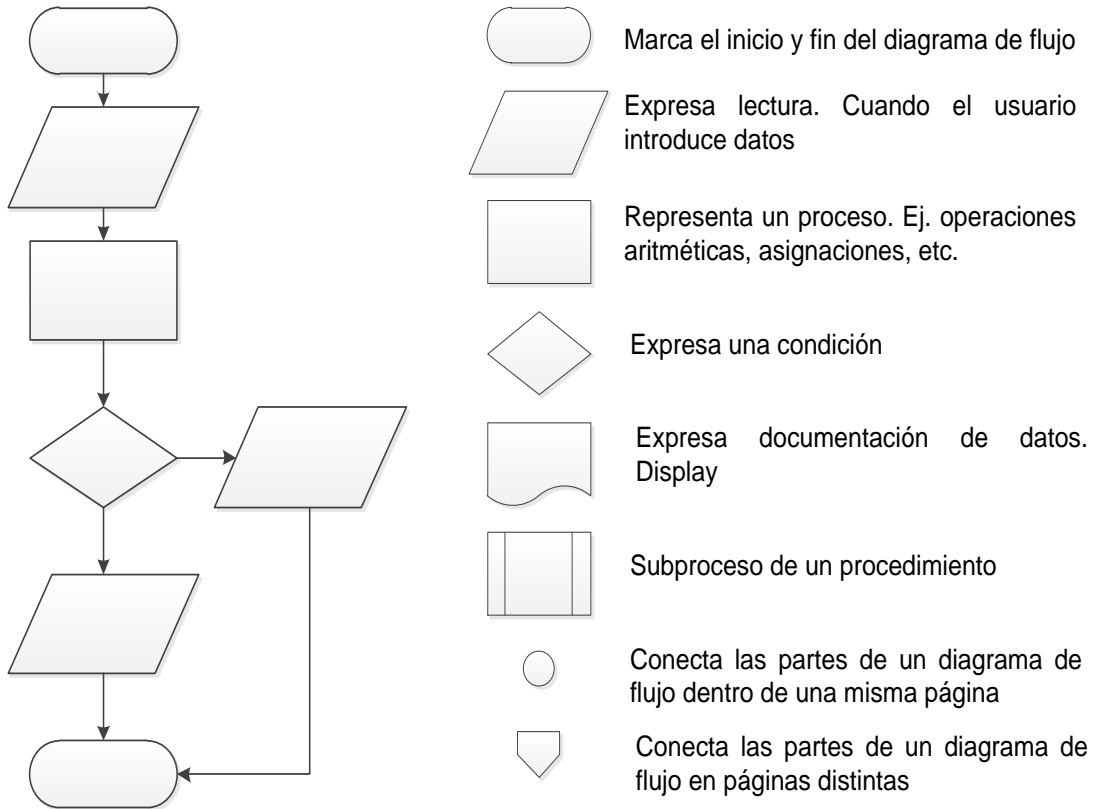
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Acción	Representa una tarea única y específica que realiza una persona o computador
	Numero de acción	Este símbolo indica el número de acción
	Iniciación/ terminación del flujo	Representa el inicio de un evento o en su caso, la terminación de todas las tareas.
	Decisión	Las decisiones representan en el flujo puntos condicionales donde, dependiendo de la decisión, continuara una u otra ramificación del flujo, de este modo se representa una condición "o"
	Informes	Este símbolo se utiliza para representar un informe generado por una persona o una maquina
	Archivo de informes	Este archivo representa el archivo de un informe
	Conexión de flujo de trabajo	El lugar de cada tarea indica su posición relativa en el flujo de trabajo y sus relaciones con otras tareas. El flujo se añade al conectar los símbolos con líneas, en el orden de su desempeño.
	Cambio de pagina	Es te símbolo se utiliza para representar la continuación del flujo en otra pagina del mismo diagrama
	Conector de flujo de trabajo externo	Cuando un flujo de trabajo se encuentra en interface con otro, se utiliza un símbolo de conexión de flujo de trabajo externo para describir la interacción.

Fuente: "Reingeniería" de Daniel Morris y Joel Brandon

### b) Diagrama de Flujo Libre

Los diagramas de flujo libre utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

#### ESQUEMA Nº 7: DIAGRAMA DE FLUJO LIBRE



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.13 FORMULARIOS

“Al llevar a cabo el ordenamiento y la síntesis de la parte enunciativa, y proceder a su impresión o duplicación se está confeccionando un formulario, de manera que formulario es todo soporte en el cual la información enunciativa y las indicaciones para su completamiento se encuentran impresos, manteniendo un ordenamiento y sintetizando la información”.<sup>32</sup>

Cada vez que se diseñe un formulario, deben ser tenidos en cuenta unos pocos principios básicos. Ellos son:

- **Servicio:** Deben servir a las personas que los habrán de utilizar, tanto a quienes los completan como a quienes los leen.
- **Uniformidad:** Una vez elegido un criterio, deben ser, mantenido en todos los formularios en los que sea aplicable. Los usuarios se acostumbran a la conformación de los formularios, a ubicar los mismos datos en los mismos lugares, etc.

<sup>32</sup>FOLGAR, Oscar f; “Los procedimientos, cursogramas y formularios” Pag 97



- **Exactitud:** Un formulario debe requerir exactamente la información que resulte útil. Tanto el exceso como el defecto en la cantidad de información resulta perniciosos.
- **Claridad:** Un formulario debe ser claro, tanto para quien lo tiene que completar como para quien tiene que leerlo posteriormente.
- **Estética:** Debe ser agradable a la vista, es decir, debe provocar una actitud mental favorable.

## 2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y tipo adecuado de trabajadores, su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva”<sup>33</sup>

### 2.3.1 ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

“El trabajo por resultados o administración por resultados, significa establecer y comunicar objetivos organizativos, identificando objetivos individuales directamente relacionados con ellos y estudiando la actuación en torno a estos objetivos. También es parte de una técnica para evaluar el desempeño individual”<sup>34</sup>. Es básicamente una técnica de planeación que incluye actitudes como:

- Se formulan los objetivos y estrategias generales de la organización.
- Los gerentes de unidad en colaboración a sus superiores establecen objetivos específicos para su unidad.
- Planes de acción que defienden como se alcanzan los objetivos y se les pone en práctica.

### 2.3.2 CAPACITACIÓN

“La capacitación es una función organizacional por la cual una empresa incorpora los conocimientos, habilidades y actitudes que necesita para su funcionamiento”.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> WERTHER, William B.” Administración de Personal y Recursos Humanos” Pag 560

<sup>34</sup> GANON, Claudio, “Administración por Resultados” Pag 113

<sup>35</sup>BLABE, Juan Oscar, “ La Capacitación” Pag 93



La Capacitación busca aumentar la capacidad de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización.

### **2.3.3 INCENTIVOS**

“Los incentivos son pagos hechos por la organización a sus trabajadores cada incentivo tiene un valor de utilidad. Los incentivos se llaman alicientes, recompensas o estímulos”,<sup>36</sup>

### **2.3.4 MANUALES**

“Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucción sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.<sup>37</sup>

### **2.3.5 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

“Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”.<sup>38</sup>

## **2.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

La estructura de la organización es “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en la relación de los papeles entre esta gente”.<sup>39</sup>

### **2.4.1 ORGANIGRAMA**

“Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado un organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes. Organigrama es la denominación más común de este tipo de representación gráfica, pero

---

<sup>36</sup> CHIAVENATO Idalberto; “Administración de Recursos Humanos” Pag 83

<sup>37</sup> Quiroga, Leos, Gsutavo; “Organización y métodos en la administración Publica” Pag 161

<sup>38</sup> FRANKLIN, Benjamín; “Organización de Empresas” Pag 148

<sup>39</sup>RICHARD, Hall, “Organización: Estructura, procesos y resultados”. Pag 53



también se la conoce como organograma, grafica de organización, pirámide de cargas, diagrama de organización o diagrama de estructura”.

## 2.5 COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización establecida formalmente desarrolla sus actividades en función a sus componentes organizacionales. Su existencia en la organización es fundamental. Para el desarrollo del presente trabajo dirigido se tomaron en cuenta los siguientes componentes organizacionales:

**a) Misión** “La misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, por qué esta en él, a quien sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar”.<sup>40</sup>

La misión es la razón de ser toda organización que engloba en una forma muy sintetizada la importancia que tiene este componente organizacional.

Toda misión está compuesta necesariamente por los siguientes factores:

- **Concepto de la empresa:** Toda empresa desarrolla sus actividades en uno de los tres sectores de la economía, los cuales son: extracción de recursos naturales, transformación de materia prima en productos terminados y en prestación de servicios.
- **Naturaleza del negocio:** Actividad a la que se dedica la empresa.
- **Razón para que exista:** El o los propósitos básicos de la empresa.
- **Gente a la que sirve:** los clientes internos y externos de la empresa.
- **Valores:** las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir la empresa.

**b) Visión** “Es una representación gráfica de lo que se cree que debe ser el futuro para la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes”.<sup>41</sup>

Toda declaración de visión debe inspirar y plantear retos para su logro, permitiendo llegar a un consenso respecto a los factores clave para el futuro de la empresa y que estos sirvan para conducir los esfuerzos en una solo dirección. Las características de una declaración de visión son:

---

<sup>40</sup>MORRISEY, George L. “Pensamiento Estratégico” Pag 7

<sup>41</sup>MORRISEY, George L; “Pensamiento Estratégico” Pag 69



- Es breve y fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para su logro.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa.
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes.
- Es creíble y consistente con los valores y la misión.
- Permite flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

**c) Valores**

Los valores “representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito”<sup>42</sup>

Toda organización genera su propia personalidad, lo cual, es el reflejo de los valores y llegar a un acuerdo sobre estos, es de gran importancia para determinar su misión y visión.

**d) Objetivos**

“Son fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, representa no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración personal, la dirección y el control.”<sup>43</sup>

**e) Políticas**

“Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones”.<sup>44</sup>

**f) Normas**

“Documento establecido por consenso y aprobado por un órgano reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado”.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> MORRISEY, George L; “Pensamiento Estratégico” Pag 7

<sup>43</sup> KOOTZ, Harold, Weihrich, Heinz, “Administración” Pag 129

<sup>44</sup> KOOTZ, Harold, Weihrich, Heinz, “Administración” Pag 130

<sup>45</sup> HAMER, Michael; “Reingeniería” Pag 34



**CAPITULO III**  
**MARCO LEGAL Y**  
**ORGANIZACIONAL**



## CAPITULO III

### 3 MARCO LEGAL

El marco legal del presente trabajo, guardara una estrecha relación con aspectos concernientes con la nueva Ley 393 del sistema financiero, los documentos necesarios para obtener información Legal con respecto a ellos serán: Leyes, Decretos, Normas y Resoluciones.

#### 3.1 CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

De acuerdo con la (CPE) en la Cuarta Parte, Título I, Capítulo Tercero, Sección III, en el artículo 331 de la Nueva Constitución Política del Estado, establece que: *“Las actividades de intermediación financiera, la prestación de servicios financieros y cualquier otra actividad relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión del ahorro, son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme con la ley”*.

En cuanto a la regularización y supervisión en su artículo 332, establece: *“Las entidades financieras estarán reguladas y supervisadas por una institución de regulación de Bancos y entidades financieras. Esta institución tendrá carácter de derecho público y jurisdicción en todo el territorio boliviano. La máxima autoridad de la institución de regulación de Bancos y entidades financieras será designada por la Presidenta o Presidente del Estado, de entre una terna propuesta por la Asamblea Legislativa Plurinacional, de acuerdo con el procedimiento establecido en la ley”*.

En cuanto a las operaciones financieras artículo 333, establece: *“Las operaciones financieras realizadas por personas naturales o jurídicas, bolivianas o extranjeras, gozarán del derecho de confidencialidad, salvo en los procesos judiciales, en los casos en que se presuma comisión de delitos financieros, en los que se investiguen fortunas y los demás definidos por la ley. Las instancias llamadas por la ley a investigar estos casos tendrán la atribución para conocer dichas operaciones financieras, sin que sea necesaria autorización judicial”*.



### 3.2 LA AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

#### GRÁFICA N° 1: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia



Fuente: ASFI

La ASFI fue creada en el marco de la Constitución Política del Estado mediante Decreto Supremo N° 29894 del 7 de mayo de 2009, en reemplazo de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), y asumiendo las funciones de supervisión de las entidades que participan en el Mercado de Valores.

Es una institución de derecho público y con jurisdicción en todo el territorio nacional, encargada de regular, controlar y supervisar los servicios financieros prestados por las entidades financieras, incluyendo aquellas que participan en el mercado de valores. Por lo tanto, es la entidad encargada de regular y supervisar la actividad de entidades financieras.

#### 3.2.1 TAREAS DE LA ASFI

- a) **EMITIR NORMAS**
- b) **SUPERVISAR**

### 3.3 CODIGO DE COMERCIO

De acuerdo con el código de comercio aprobado por Decreto Ley N° 14379 de 25 de febrero de 1977 en el título VII, referido a operaciones y contratos bancarios esta establece: Art. 1302.- (OPERACIONES Y CONTRATOS BANCARIOS) Las operaciones y los contratos mencionados en forma enunciativa en este Título sólo pueden ser realizados por los Bancos y entidades de crédito debidamente autorizados al efecto y conforme a la Ley respectiva. Art. 1303.- (INTERESES APLICABLES) Los intereses corrientes y



moratorios, las comisiones y recargos aplicables, no pueden exceder de los límites máximos establecidos, de acuerdo con la ley respectiva, por autoridad administrativa de fiscalización competente. En caso de exceder de tales límites las tasas serán reducidas al tipo de interés legal, sin perjuicio de las sanciones correspondientes. Art. 1307.- (SECRETO BANCARIO) Las entidades bancarias y de crédito guardarán el debido secreto acerca de las operaciones que realicen y de la información recibida de sus clientes. Las entidades bancarias y de crédito y funcionarios que violen esta disposición, responderán solidariamente de los daños y perjuicios ocasionados con ello, salvo que deban revelar tales secretos por mandato del juez dentro de juicio, con los recaudos correspondientes, y por requerimiento fundado de la autoridad administrativa de control. La información intercambiada entre los Bancos y entidades de crédito entre sí gozan también del secreto bancario.

#### **3.4 UNIDAD DE INVESTIGACION FINANCIERA/LEGITIMACION DE GANANCIAS ILICITAS**

De acuerdo al Decreto Supremo N° 910, 15 de junio de 2011, capítulo I, estable: Artículo 1°.- (Objeto y alcance) El presente Decreto Supremo tiene por objeto, reglamentar el régimen de infracciones y los procedimientos para la determinación y aplicación de sanciones administrativas en lo concerniente a la Legitimación de Ganancias Ilícitas por parte de la Unidad de Investigaciones Financieras - UIF, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI y la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros - APS, a las personas naturales y jurídicas que se encuentren bajo el ámbito de las Leyes que regulan el sistema financiero y sus correspondientes reglamentos.

Artículo 2°.- (Definiciones) Para efectos del presente Decreto Supremo se establecen las siguientes definiciones:

**Sujetos Obligados:** Son las entidades que prestan el servicio de intermediación financiera, las entidades de servicios auxiliares financieros, las entidades de intermediación del mercado de valores y las relacionadas a



dicho mercado, las entidades aseguradoras, intermediarios y auxiliares de seguro y todas aquellas que mediante las disposiciones legales sean comprendidas como tales.

**Funcionario Responsable:** Son funcionarios designados por los Sujetos Obligados encargados de la coordinación entre la entidad y la UIF.

**Días:** Salvo disposición expresa en contrario, toda referencia a días en el presente Decreto Supremo, se entenderá referida a días hábiles, entendiéndose por tales, todos los días de la semana con excepción de los sábados, domingos y feriados determinados por normativa vigente.

### **3.5 LISTAS DE PERSONAS EXPUESTAS PUBLICAMENTE**

De acuerdo con la RESOLUCION DE DIRECTORIO N° 018/2014 según la CPE y las leyes que abarcan conjunta a las disposiciones de la ASFI y departamento de la UIF/LGI, establece sobre las listas PEP: El objeto del presente Reglamento es el de establecer reglas específicas a ser empleadas por el Banco Central de Bolivia (BCB) para detectar, prevenir, controlar y reportar operaciones presuntamente vinculadas a la Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y/o Delitos Precedentes (LGI, FT y/o DP). Artículo 2 (Ámbito de Aplicación).- Las disposiciones contenidas en este Reglamento se aplican a las operaciones de: Venta directa de valores públicos que realiza el BCB a personas naturales, a través de Mesa de Dinero. Compra/Venta de dólares estadounidenses al público en general por parte del BCB, a través de ventanillas propias.

En el capítulo III DE LA POLITICA CONOZCA A SU CLIENTE establece: Artículo 10 (Registro de los Clientes).- Al inicio de cualquiera de las operaciones establecidas en el artículo 2 del presente Reglamento, el cliente deberá presentar su Documento de Identidad y una fotocopia. En el caso de tratarse de personas extranjeras, adicionalmente a lo descrito, se solicita una fotocopia del pasaporte vigente o cédula de identidad extranjera.

### **3.6 LEY 393 “LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS”**

De acuerdo a la ley 393 promulgada el 21 de agosto del 2013, establece:



Artículo 1. (OBJETO). La presente Ley tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; la protección del consumidor financiero; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.

Artículo 2. (ÁMBITO DE APLICACIÓN). Se encuentran bajo el ámbito de aplicación de la presente Ley, las actividades financieras, la prestación de servicios financieros y las entidades financieras que realizan estas actividades.

Artículo 17. (OBJETIVOS DE LA REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN FINANCIERA). Son objetivos de la regulación y supervisión financiera, respecto de los servicios financieros, de manera indicativa y no limitativa, los siguientes:

- a) Proteger los ahorros colocados en las entidades de intermediación financiera autorizadas, fortaleciendo la confianza del público en el sistema financiero boliviano.
- b) Promover el acceso universal a los servicios financieros.
- c) Asegurar que las entidades financieras proporcionen medios transaccionales financieros eficientes y seguros, que faciliten la actividad económica y satisfagan las necesidades financieras del consumidor financiero.
- d) Promover una mayor transparencia de información en el sistema financiero, como un mecanismo que permita a los consumidores financieros de las entidades supervisadas acceder a mejor información sobre tasas de interés, comisiones, gastos y demás condiciones de contratación de servicios financieros que conlleve, a su vez, a una mejor toma de decisiones sobre una base más informada.
- e) Asegurar la prestación de servicios financieros con atención de calidad.



## 4 MARCO ORGANIZACIONAL

### 4.1 BANCO BISA S.A

#### GRÁFICA Nº 2: BANCO BISA S.A



#### Fuente: Banco BISA S.A

Desde la fundación, el 5 de julio de 1963, el Banco BISA asume como compromiso de vida, promover el desarrollo nacional y satisfacer las necesidades de los clientes con oportunidad y calidad, guiados por cuatro valores fundamentales: Calidad, Prudencia, Compromiso, y Coordinación.

Es precisamente gracias a este compromiso que después de 50 años de una historia llena de esfuerzos y satisfacciones, el Banco BISA se constituye en uno de los más importantes de Bolivia y en el engranaje principal del conglomerado financiero del país, el Grupo Financiero BISA<sup>46</sup>.

Los logros cumplidos en los 50 años de existencia del Banco son:

- Experiencia de más de 50 años en servicios financieros en el mercado nacional.
- Referente Financiero Nacional e Internacional.
- Emprendimientos en el mercado nacional llegando a ser líderes y convirtiéndose en Banco Universal.
- Fuente laboral a más de 1.500 empleados.
- Líderes en innovación tecnológica en el sistema financiero.
- La cartera directa de créditos del Banco, superó los US\$930 millones, reflejando un crecimiento del 10,4% y la cartera contingente se incrementa en un 23,4%, alcanzando el importe de US\$510,7

---

<sup>46</sup>Memorias Banco BISA S.A 2013



millones, cifra que consolida nuestro liderazgo crediticio en el sistema financiero nacional.

- La utilidad neta del Banco fue de US\$27,1 millones.
- Las captaciones superaron los US\$1.590 millones, US\$89 millones más que en la gestión anterior, lo que demuestra la confianza de los clientes en la institución.

#### 4.2 DISTRIBUCION DE MERCADO

El Banco BISA S.A con el objeto de lograr una mayor cobertura y calidad en sus servicios, abarca todo el territorio nacional, en los 9 departamentos tiene 54 agencias, 247 cajeros automáticos y 1560 empleados. El domicilio legal del Banco BISA S.A se encuentra ubicado en la Av. 16 de Julio N° 1628, zona central del Departamento de La Paz.

#### 4.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los principales servicios que ofrece el Banco BISA S.A, se detallaran en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3- PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCO BISA S A**

Personas					
Ahorros	Créditos	Tarjetas	Seguros	Servicios	
Cajas de Ahorros	Bisa Hogar	Debito	Seguro de vida en Grupo	Cheques al Exterior	Bisa Móvil
Cuentas Corrientes				Cajas de Seguridad	e- BISA Cajero Sin Tarjeta
DPF	Bisa Auto	Crédito	Seguro Tarjeta Debito	Fideicomisos	DepoBISA Pagos on-line
	Créditos Consumo		Seguro Tarjeta Crédito	Transferencias al Exterior	Pagos en Cajeros TecniBisate
<b>Banca PYME</b>					
<b>Banca Microcrédito</b>					
<b>Banca Empresas</b>					





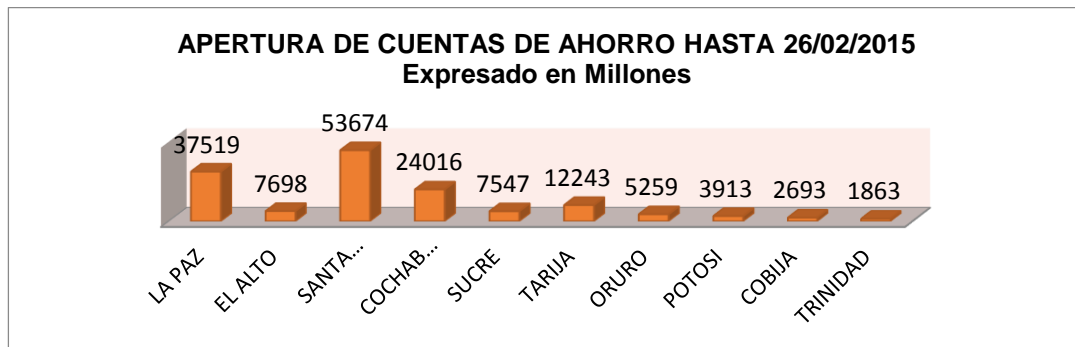
Ahorros	Créditos	Tarjetas	Servicios Bancarios	
Cajas de Ahorro	Capital de Operación	Tarjetas de crédito	Transferencias al exterior	Pago de Planillas
	Capital de Inversión		Operaciones de Pago	
Cuentas Corrientes	Crédito construcción		Mesa de Dinero	
	Línea de Crédito		Pagos Servicios On-Line	Servicios de Colegio
DPF	Cartas de Crédito	Fideicomisos		
	Boletas de Garantía	TecniBisate		

Fuente: Elaboración propia datos Banco BISA S.A

#### 4.4 CANTIDAD DE CLIENTES BANCO BISA S.A

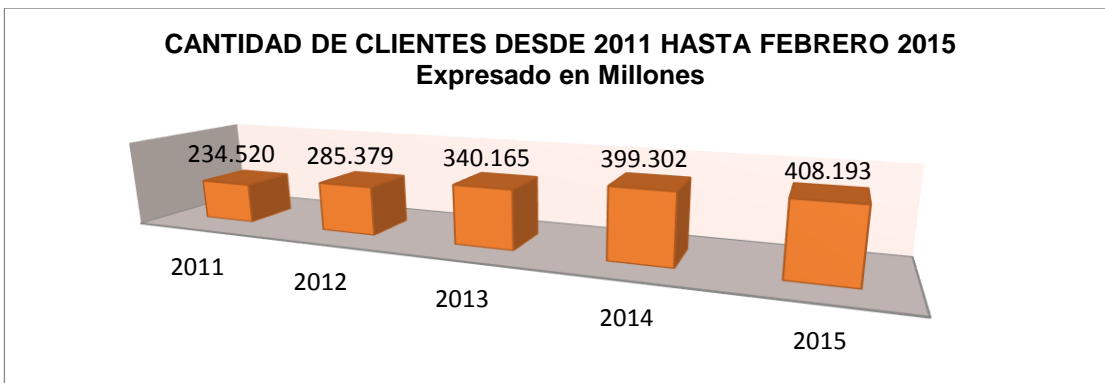
En los siguientes cuadros se identificara la cantidad de ahorristas que tienen cuenta desde el 01 de enero del 2012 hasta el 26 de febrero del 2015 y la cantidad de ahorrista desde el 2011 hasta el 26 de febrero del 2015.

#### GRÁFICA Nº3: CANTIDAD DE CLIENTES DEL BANCO BISA S.A CON APERTURA DE CUENTAS A NIVEL REGIONAL ANEXO Nº 2



Fuente: Elaboración propia en base de datos Banco BISA S.A

#### GRÁFICA Nº4: CANTIDAD DE CLIENTES QUE CUENTA EL BANCO BISA S.A POR AÑO DESDE EL 2011 HASTA 26-02-2015 ANEXO Nº 3



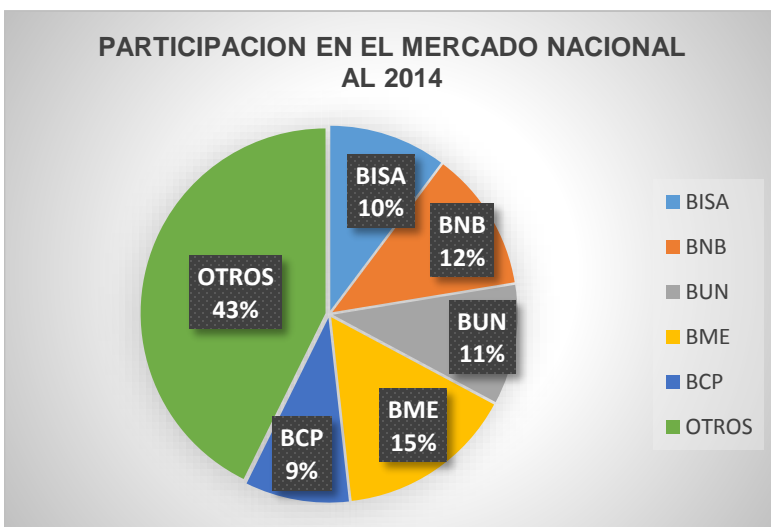
Fuente: Elaboración propia en base de datos Banco Bisa S.A

#### 4.5 ANÁLISIS COMPARATIVO EN CANTIDAD DE AHORRISTAS

En este análisis se verifica la cantidad de ahorristas que tienen el Banco Bisa S.A, Banco Mercantil Santa Cruz S.A, Banco Nacional de Bolivia S.A, y otros Bancos, además de su distribución en el mercado nacional, en proporción de clientes, se podrá identificar cuáles son los que tienen mayor cantidad en cuentas de ahorro.

#### GRÁFICA Nº 5: RANKING DE DEPÓSITOS DEL PÚBLICO Y EMPRESAS CON MAYOR PARTICIPACIÓN ESTATAL ANEXO Nº 4

(Expresado en miles de bolivianos)



Fuente: ASOBAN

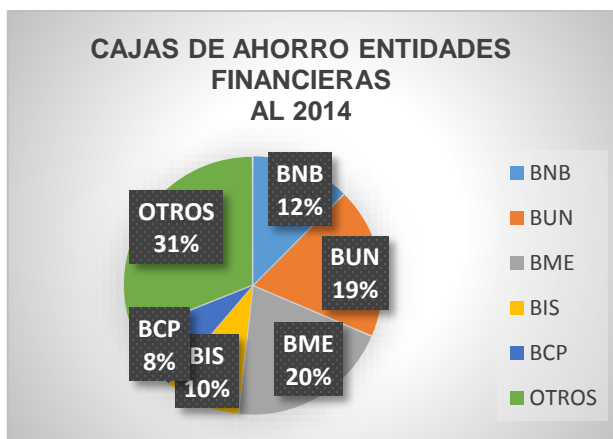


### 4.6 ANÁLISIS COMPARATIVO MOVIMIENTO DE EFECTIVO DE AHORRISTAS

En los siguientes cuadros se identificara al BISA, BNB, BMSC, BCP, BUN y otros con la cantidad de depósitos en cajas de ahorros que generaron a diciembre del 2014 a nivel nacional y la cantidad de agencias, oficinas y cajeros automáticos que cuenta el departamento de La Paz.

#### GRÁFICA Nº 6: DEPÓSITOS REALIZADOS A CAJAS DE AHORROS

ANEXO Nº 5 (Expresado en miles de bolivianos)

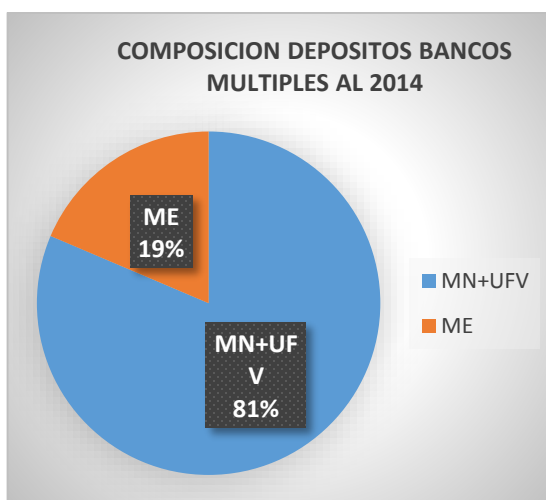


Fuente: ASOBAN

#### GRÁFICA Nº 7:: EVOLUCIÓN DE OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO

ANEXO Nº 6

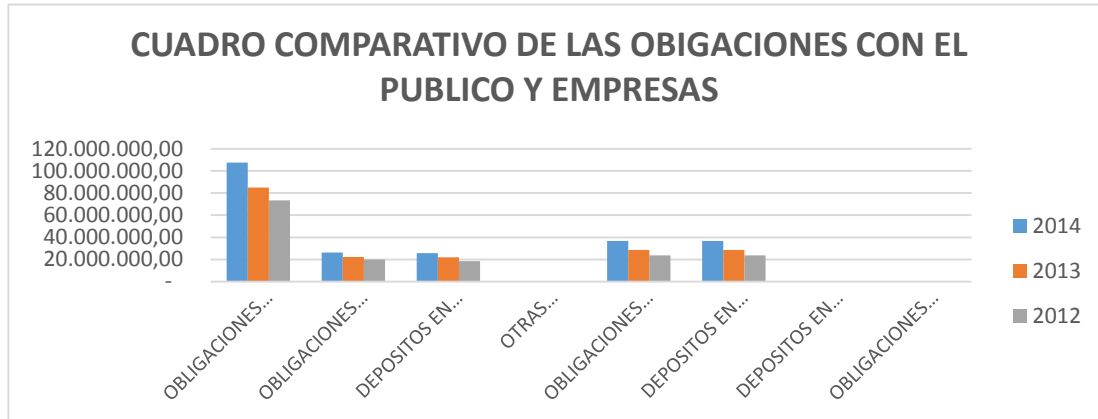
(Expresado en miles de bolivianos)



Fuente: ASFI



**GRÁFICA Nº 8: COMPOSICIÓN DE LOS DEPÓSITOS DE PÚBLICO**  
**ANEXO Nº7**



Fuente: ASFI

# **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**



## **CAPÍTULO IV**

### **5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

El análisis de situación que se realizó en el Banco Bisa S.A, estuvo orientado exclusivamente al análisis de los componentes organizacionales como al proceso de apertura de caja de ahorro para persona natural, para tal efecto, se revisaron y analizaron documentos concernientes a los procesos actuales, se realizaron entrevistas al personal ejecutivo y se encuestó al personal operativo involucrado directamente con los servicios. Los cuales se obtuvieron los resultados, los cuales fueron analizados y estudiados.

#### **5.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

Para lograr determinar el grado de conocimiento del personal acerca de los componentes organizacionales y su identificación con estos, se realizaron entrevistas, en base a un cuestionario (ver Anexo N° 8) a todos los ejecutivos de la Gerencia de Operaciones, además de los ejecutivos de la Oficina Regional La Paz.

En cuanto a la información referente de los procesos de la apertura de cuentas de ahorro para persona natural se elaboró un cuestionario (Ver Anexo N° 9), para recabar información acerca del dicho proceso, el sondeo estuvo dirigido a todo el personal directamente involucrado con la prestación ya mencionada

#### **5.2 DIAGNÓSTICO DE LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES**

El análisis de los componentes organizaciones del Banco Bisa S.A, se realizó mediante los siguientes pasos:

- Análisis y evaluación de los componentes organizacionales de acuerdo a los elementos y características teóricas ya descritas en el marco teórico.
- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al personal ejecutivo de la oficina regional La Paz. (Ver Anexo N°10).



### 5.2.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN

La misión actual del Banco Bisa S.A es:

“Simplificar la vida de nuestros clientes, con servicios y productos integrales y de alta calidad, a través de profesionales capacitados, con cultura de eficiencia, innovación, responsabilidad social, ética y transparencia, generando valor para los accionistas”.

Es de suma importancia analizar la misión actual del Banco Bisa S.A, para identificar si esta se planteó de manera apropiada y si la misma es de conocimiento general de todo el personal que conforma dicha empresa, para una mejor apreciación, se presenta a continuación un cuadro de comparación con los elementos que debe contar una misión, de acuerdo con el servicio que ofrece:

**CUADRO N° 4: ELEMENTOS ESENCIALES DE LA MISIÓN**

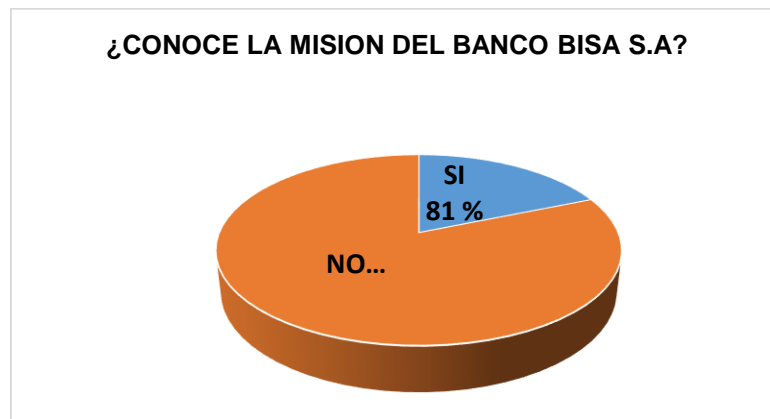
ELEMENTOS ESENCIALES	ANÁLISIS DE LA MISIÓN ACTUAL
<b>El concepto de la empresa</b>	Se puede evidenciar que está claramente definido, ya que señala de forma explícita que es un “ <i>Servicio</i> ”.
<b>La naturaleza del negocio</b>	En la misión no expresa a qué tipo de actividad o el negocio al que se dedica la empresa.
<b>La razón para que exista</b>	Los propósitos en la misión están claramente definidos, el cual el motivo de existir sería: “ <i>Simplificar la vida de nuestros clientes, con servicios y productos integrales y de alta calidad</i> ”; “ <i>generando valor para los accionistas</i> ”; con la última parte da a entender que los accionistas son un medio para lograrlo.
<b>La gente a la que sirve</b>	La misión indica que atiende a sus clientes, “ <i>cliente</i> ” es cualquier persona natural que ya tiene cuenta en el banco; con esta generalización a los usuarios financieros no se les tomará en cuenta para los servicios ofrecidos, sin embargo lo hacen.
<b>Los valores y principios</b>	El valor que se encuentra plasmado en la misión es: transparencia. Los principios que se encuentran plasmados en la misión son: cultura de eficiencia, innovación, responsabilidad social y ética

Fuente: Elaboración propia



Una vez realizado el análisis de cada uno de los componentes esenciales de la misión, se pudo evidenciar que la mayor parte del enunciado si cumple con los elementos fundamentales, pero no todos estos definidos correctamente, por lo tanto, es necesario que sea reformulada. Por otra parte para poder verificar la existencia y el grado de conocimiento de la misión se realizó una entrevista, en base a un cuestionario, lo resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

#### GRÁFICA N° 9: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN



De acuerdo con los resultados, el 81% de los encuestados desconoce la misión de la empresa, en cambio el 19% revela que si la conoce. Además se pudo evidenciar que las personas que respondieron afirmativamente tienen un conocimiento parcial de la misión.

#### 5.2.2 ANÁLISIS DE LA VISIÓN

La visión actual del Banco BISA es:

“Ser líderes del mercado, con los mejores indicadores de solidez y rentabilidad, ofreciendo la más completa variedad de soluciones financieras innovadoras, socialmente responsables, con una administración integral de riesgos y personal motivado”.

De la misma manera que la misión, es de suma importancia analizar la visión actual del Banco BISA S.A, para identificar si esta se planteó de manera apropiada, y si la misma es de conocimiento general de todo el personal que conforma dicha empresa, se presenta a continuación un cuadro de comparación y análisis con los elementos que debe contar un Visión:





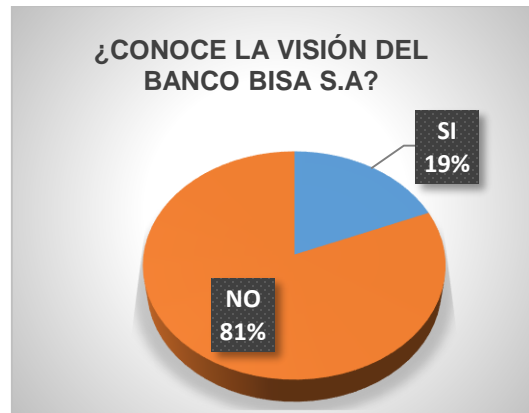
CUADRO Nº 5: ELEMENTOS ESENCIALES DE LA VISIÓN

ELEMENTOS	ANÁLISIS DE LA VISIÓN ACTUAL
<b>Es breve</b>	Como se puede evidenciar la visión está formulada de manera extensa.
<b>Es fácil de captar y recordar</b>	De acuerdo con la forma en que esta enunciada la visión, no es fácil de memorizarla por completo pero si se entiende a lo que quiere llegar a ser.
<b>Inspira y plantea retos para su logro</b>	De acuerdo con el enunciado de la visión, esta plantea retos, “Ser líderes del mercado”; “socialmente responsables”, son ambiciosos e inspiran lograr el reto mediante factores factibles.
<b>Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa</b>	Según la visión actual, muestra cómo debe llegar a ser la empresa en un futuro.
<b>Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes</b>	Como se demostrara más adelante, la visión no sirve como punto de consenso, ya que el personal no conoce en su integridad el mismo.
<b>Es creíble y consistente con los valores y la misión</b>	Según el enunciado la misión y los valores, llevan en consistencia credibilidad ya que menciona responsabilidad social compromiso, eficiencia-indicadores de solidez-prudencia, calidad innovación y coordinación-prudencia-transparencia-ética; logrando complementarse los valores con la misión del Banco.
<b>Permite la flexibilidad y la creatividad de su ejecución.</b>	Según el enunciado, la visión está formulada de forma flexible y demuestra creatividad para que esta puede ser ejecutada.

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados de las entrevistas realizadas, se ha podido constatar que el 81% no tiene conocimiento de la visión y el 19% en cambio sí tiene conocimiento, cabe señalar que los que respondieron afirmativamente no tienen un conocimiento integro de la misma.

#### GRÁFICA Nº 10: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN



Debido a que actualmente la visión no cuenta con los componentes apropiados será reformulada.

### 5.2.3 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

De acuerdo al análisis de los principios y valores del Banco BISA S.A, la institución parte por los principios de Calidad, Compromiso Coordinación y Prudencia.

En el análisis de los valores están fundamentados por la calidad de los negocios, la responsabilidad en la toma de las decisiones, el compromiso con los clientes y el trabajo en equipo fundamental en el ejercicio de las funciones.

Sin embargo, todo lo analizado está siendo cumplido a medias, no se tienen productos y servicios innovadores en el mercado, pocos son los empleados proactivos que toman decisiones y buscan una solución, no existe compromiso hacia la atención al cliente brindando servicios eficientes, y principalmente estos valores no se alinean a la misión de “ Simplificar la vida de los clientes”

Los principios actuales del Banco BISA son:

#### **Calidad**

La rentabilidad del Banco está fundada sobre la calidad de los negocios y no por volumen. Se espera de todos los empleados la búsqueda incesante de oportunidades de negocio y logro de mejores resultados, ofreciendo servicios y productos innovadores y creativos con base tecnológica, buscando siempre



alcanzar su máxima eficiencia y productividad, asegurando la vanguardia de la industria.

### **Prudencia**

La sostenibilidad del Banco depende de la responsabilidad con que se tomen las decisiones. Se espera de todos los empleados proactividad e iniciativa para tomar decisiones racionales, cumpliendo estrictamente la normatividad, en el marco de una cultura de gestión de riesgos.

### **Compromiso**

El valor central del Banco es el compromiso con sus clientes. Se espera que todos los empleados faciliten información precisa y oportuna, se esfuercen por brindar cada día un mejor servicio, cumplan con los compromisos establecidos y así entregar valor a los clientes (internos y externos).

### **Coordinación**

El trabajo en equipo es un principio básico en el Banco. Se espera que todos los empleados realicen un trabajo coordinado, escuchando y resolviendo puntos de vista contrapuestos, buscando formar y mantener relaciones de cooperación permanentes entre todos los miembros del Grupo BISA, asegurando sinergias y fortaleciendo sus ventajas competitivas.

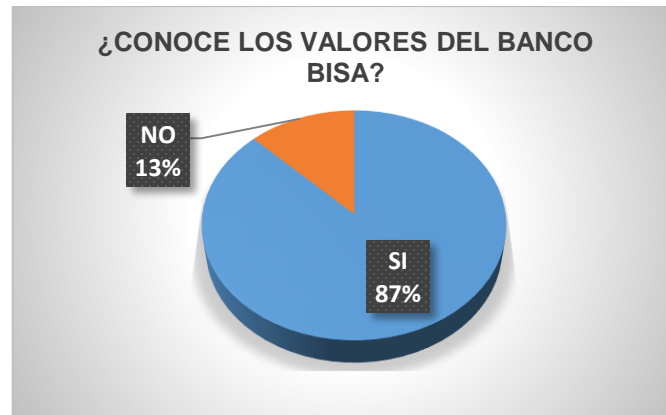
De acuerdo con los valores ya mencionados, 87% del personal tiene conocimiento de los valores y el 13% no tiene conocimiento del mismo, lo cual el personal ejecutivo se identifica con los mismos según estudio analizado.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha podido comprobar lo siguiente:

- El personal se identifica con los valores que cuenta actualmente el Banco BISA.
- Los valores son difundidos de manera masiva y por todos los medios, existen área del Banco BISA S.A de manera visible, además en cada computador del personal, logrando el conocimiento del mismo.

A continuación se presenta el resultado obtenido.

### **GRÁFICA N° 11: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS VALORES**



#### 5.2.4 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIAS

De acuerdo con el análisis realizado al Banco BISA S.A, se pudo evidenciar que la institución no tiene estrategias, siendo que son formuladas como en los anteriores análisis en comités de directivos, que según la necesidad y situación que en la que se encuentre el Banco son formuladas.

Cabe mencionar que a nivel funcional cada área tiene sus estrategias a seguir en el siguiente punto se analizará las estrategias y objetivos del área operativa, lo cual interesa para el análisis de servicio al cliente y relacionado con la apertura de cuenta de ahorro para persona natural.

#### 5.2.5 ANÁLISIS DEL OBJETIVOS Y POLÍTICAS

De acuerdo con las entrevistas realizadas al Gerente de Operaciones y al Gerente Comercial establece que, el Banco BISA S.A no maneja de manera estratégica políticas y objetivos a nivel institucional, principalmente se rigen en base las necesidades que tiene el Banco en un debido tiempo y lo que se quiere hacer a futuro, para que en comités de directivos planteen objetivos y políticas a seguir para el nuevo reto.

En las entrevistas realizadas a los ejecutivos del Banco BISA S.A también se pudo evidenciar la falta de conocimiento de los objetivos de la empresa, siendo que el 81 % no conoce el mismo, y el 19% tiene alguna semejanza con los que se mencionó sobre los objetivos, pero en su totalidad no tiene conocimiento,

A continuación se presenta el resultado obtenido:

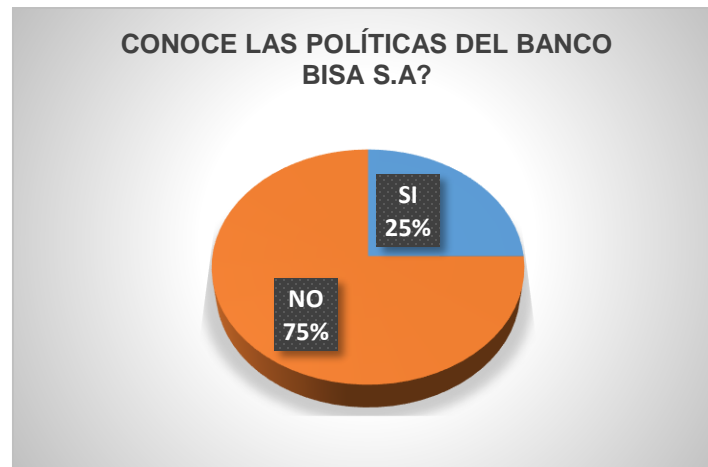
#### GRÁFICA N°12: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS



De acuerdo a la políticas existentes del Banco Bisa, los ejecutivos no tienen el conocimiento completo de cómo se manejan las políticas en el Banco, ya que no existe una difusión para que los mismos puedan revisarlo, el 75% de los entrevistados no tiene conocimiento y el 25% tiene una idea insuficiente en las políticas del Banco, pero cabe señalar que las políticas son llevadas a cabo como se mencionó al principio del análisis.

A continuación se presenta el resultado obtenido:

**GRAFICA Nº 13: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA PÒLITICA**



### 5.2.6 ANÁLISIS DE LAS NORMAS

El Banco Bisa S.A en forma genérica e institucional no establece normas, estas son diseñadas para cada área y para cada proceso operativo que ejecutan los funcionarios en las operaciones financieras, siendo que para el tema de cajas de ahorro para personas naturales, la única guía que se aplica es el manual de operaciones para apertura de caja de ahorro, lo mismo



sucede con las políticas y objetivos. Las normas son creadas cuando existe necesidad para implementar o mejorar algún servicio de la entidad, son formuladas en comités de directorio.

De acuerdo con el resultado de las entrevistas el 81% si conoce la normativa de los procedimientos operativos, y el 19% no conoce la normativa a los procesos operativos, cabe señalar que no existen normas generales para el Banco, pero si tiene cada operación su norma que debe ser cumplida.

**GRÁFICA Nº 14: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA NORMA**



**5.2.7 ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS**

De acuerdo al análisis, se hará un previo estudio a la capacidad fundamental que tiene el Banco BISA S.A, para entrar al tema fundamental que son las prioridades competitivas.

En siguiente cuadro se hará un resumen del análisis de la capacidad fundamental:

**CUADRO Nº 6: ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD FUNDAMENTAL**

CAPACIDAD FUNDAMENTAL	ANÁLISIS
Mano de Obra Calificada y Económica	De acuerdo al análisis para la apertura caja de ahorro para persona natural, los asistentes de servicio al cliente del Banco BISA S.A, en la labor que operan en el servicio es calificada, los funcionarios son egresados de la universidad o profesionales en ramas económicas, capacitados constantemente en la excelencia al servicio y con principales aptitudes en atención al cliente y trabajo en equipo para ejercer el cargo de asistente de servicio al



	cliente. Mencionar que es una institución que presta servicios terciarios, la producción que tiene es servicios con productos intangibles, mismos que son vendidos por funcionarios de servicio al cliente.
<b>Instalaciones</b>	<p>De acuerdo al análisis para la apertura caja de ahorro para persona natural, las instalaciones con las que cuenta el Banco Bisa S.A son ampliadas y reduce la cantidad de clientes y usuarios en espera.</p> <p>Las oficinas que tiene la entidad se encuentran en lugares estratégicos y comerciales, todas ofrecen los mismos servicios, brindan comodidad a los clientes y personal del Banco.</p>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis que se realizó a la prioridad competitiva del Banco Bisa S.A, es insuficiente a la necesidad que le demanda el mercado, en la Ley financiera rige la universalidad de todos los productos y servicios que ofrece, pero falta la adaptación cultural hacia el uso de la tecnología a sus cliente y lo principal el tiempo que demanda aperturar una cuenta hace que los clientes decidan tomar otras opciones. Sin embargo, destaca en esta, la calidad que brinda el Banco Bisa S.A a sus clientes, el servicio es accesible, la atención al cliente es prioridad para que se pueda diferenciar de otras entidades financieras, siendo que el cliente tiene la razón y los servicios que se le brindan pensados en la comodidad del cliente.

En el siguiente cuadro se hará un análisis de la prioridad competitiva del Banco Bisa S.A:

**CUADRO N° 7: CUADRO DE PRIORIDAD COMPETITIVA**

<b>PRIORIDAD COMPETITIVA</b>	<b>ANALISIS</b>
<b>Calidad</b>	En la calidad ofrecida a los clientes es un tema que trabaja constantemente el Banco Bisa S.A, en el análisis hecho a los funcionarios de servicio al cliente son motivadas a brindar excelencia en la atención, además que los servicios que ofrece esta entidad brinda comodidad y satisface la necesidad del cliente, cuenta con operadores en línea para cualquier consulta y ayuda que necesite el



	cliente.
--	----------

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.8 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS OPERATIVOS

De acuerdo con la entrevista con la Gerencia de Operaciones, esta mencionó estrategias operativas junto a sus objetivos para la gestión 2015, lo cuales dan un alineamiento para seguir a todos los componentes del área de Servicio al cliente y Back office, quienes son los que más nos interesa en el estudio.

**CUADRO N° 8: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2015 DE LA GERENCIA DE OPERACIONES**

OBJETIVO ESTRATEGICO	
1) REDUCCIÓN DE ERRORES EN ÁREAS OPERATIVAS (MENOS CAJAS)	
<b>Antecedentes</b>	El número de errores registrados la gestión 2013 fue de 240 en áreas operativas, sin tomar en cuenta el área de cajas. El número de errores registrados la gestión 2014 fue de 682, aumentando en un 184% la cantidad de errores.
<b>Acciones</b>	La meta para la gestión 2015 es reducir en un 50%, buscando la optimización en 341 errores.
<b>Responsables</b>	Jefes de Área: Cartera, Back Office, Transferencias al Exterior, Servicio a Clientes, Bóveda, Gerente y Subgerente de Operaciones
<b>Comentarios</b>	Los cálculos se realizaron sin considerar el crecimiento en número de operaciones, en la gestión 2014 se abrieron agencias: Achocalla y Villa Fátima, que incrementa la cantidad de operaciones que se realizan.
OBJETIVO ESTRATEGICO	
2) INCENTIVO DEL USO DE BANCA ELECTRONICA	
<b>Antecedentes</b>	Los clientes afiliados al e-bisá que utilizan el dispositivo de seguridad y que realizan transacciones a través del e-bisá, al 2013 se registran 24,552.- clientes. El número de clientes afiliados al e-bisá la gestión 2014 fue de 31,607 clientes (7,055 clientes más que la gestión 2013). Los clientes que utilizan bisá móvil (operaciones a través del celular) al 2013 fueron 12,379 cliente, sin embargo al 2014 fueron 17,021 cliente (4,642 clientes más que la gestión 2013)





<b>Acciones</b>	La meta para la gestión 2015 es incrementar en un 8%, llegando a 34,136 clientes que utilizan el servicio de e-bisa, así mismo incrementar en un 8% llegando a 18,383 cliente que utilizan el servicio de bisa móvil. Se incentivará el uso de canales electrónicos a través de activaciones en las agencias para la reducción de transacciones en cajas.
<b>Responsables</b>	Jefes de Agencia, Gerente y Subgerente de Operaciones
<b>Comentarios</b>	Como dato adicional se tiene al 2013, clientes afiliados al e-bisa 30,512 y al 2014 se tiene 336,818 clientes. Así mismo, al 2013 se tienen clientes afiliados a bisa móvil 13,946 y al 2014 se tiene 19,385 El porcentaje de crecimiento se toma solo en base a los clientes que efectivamente realizan transacciones, sin considerar aquellos que utilizan el servicio para consultas.
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	
<b>3) VENTA CRUZADA</b>	
<b>Antecedentes</b>	Las metas establecidas para la gestión 2013 fueron ampliamente superadas por el área de operaciones en un 114,50% Las metas establecidas para la gestión 2014 fueron ampliamente superadas por el área de operaciones en un 156%
<b>Acciones</b>	La meta para la gestión 2015 es también superar ampliamente la meta establecida en un 170% Se realizará un seguimiento continuo del alcance de las metas por cada una de las agencias y se reforzará la capacitación al personal de plataforma de atención al cliente en cuanto a servicios que ofrece el Banco.
<b>Responsables</b>	Jefes de Agencia, Jefe de Venta Cruzada, Gerente y Subgerente de Operaciones
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	
<b>4) INCENTIVO EN EL USO DE DEPOBISA</b>	
<b>Antecedentes</b>	Las meta establecida para la gestión 2013 era de 9,370 depobisa, llegando a realizar 9,679 (309 depobisas más Las metas establecidas para la gestión 2014 era de 12,138 depobisas, llegando a realizar 12,656 (518 depobisas más)
<b>Acciones</b>	La meta para la gestión 2015 es superar en un 15%, llegando a realizar 14,000.- depobisas mensualmente. Todas las agencias que cuentan con asistente de información realizarán activaciones para incentivar el uso del depobisa.



<b>Responsables</b>	Jefes de Agencia, Jefe de Venta Cruzada, Gerente y Subgerente de Operaciones
---------------------	--

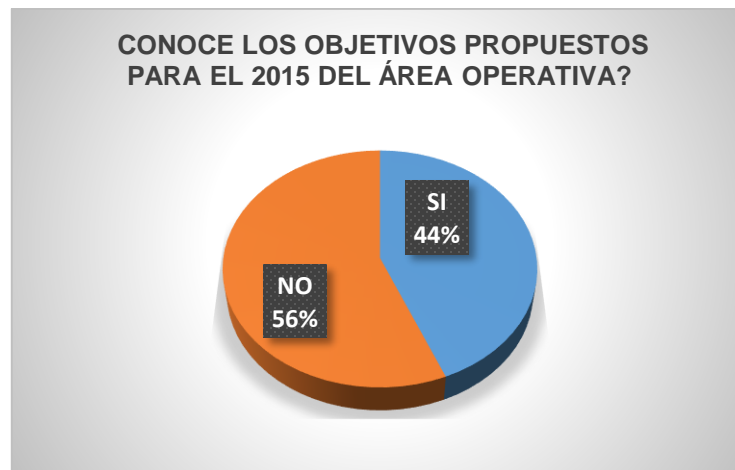
Fuente: Gerencia de Operaciones “Objetivos Estratégicos para el 2015”

Los objetivos estratégicos que tiene el área de operaciones se basa en controlar la calidad del servicio; mejorando con la implementación de nuevas agencias, cajeros automáticos y reducción en errores cometidos observados por auditoria interna y control de operaciones.

Sin embargo, existe la problemática del uso de los sistemas electrónicos proporcionados a los clientes, mismos que no tienen conocimiento del uso por falta de asesoramiento por parte del Banco, cabe mencionar que si se tiende a crecer con nuevos clientes se deben aperturar nuevas cuentas de ahorro, para lograr esto deberá diseñar un nuevo proceso que sea menos burocrático y accesible a cualquier persona natural para cumplir con las metas dadas para la gestión 2015.

De acuerdo al estudio realizado, se obtuvo que el 56% todavía no tiene conocimiento de los objetivos y estrategias para el área operativa, pero el 44% si tiene conocimiento, cabe señalar que la difusión no ha sido muy completa, por lo cual tiene la comprensión y logro del mismo dependerá de la manera en que sea difusa y exigida al personal a cargo.

**GRÁFICA Nº 15: GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA OPERATIVA**





### 5.3 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORRO PARA PERSONA NATURAL

#### 5.3.1 MANUAL DE PROCESO DE APERTURA DE CAJA DE AHORRO BANCO BISA

De acuerdo con el análisis realizado al manual de proceso para apertura cuenta de ahorro para persona natural, el Banco BISA S.A tiene dos sistemas mencionados, por lo tanto, en vigencia proceden con dos manuales de procesos para la apertura caja de ahorro para persona natural, estos manuales son: Sistema Manual (AS/400) y Sistema por Trámite (STI).

Las observaciones de cada manual de procesos, serán detallados en los siguientes puntos.

- **SISTEMA MANUAL (AS/400).** En el análisis realizado a este manual se verifico la vigencia del mismo, pero en la actualidad está dejando de ser usado en los procesos de apertura de cuenta, este es solo utilizado para aperturar cuentas adicionales y crear cuentas especiales con más de un firmante (cuentas indistintas o conjuntas). Mencionar que el proceso que se tiene con este manual es burocrático y lento en los nuevos requerimientos del Banco, no cumple con la misión del banco es simplificar la vida tanto a los clientes como al personal que ejecuta la operación.

En el siguiente cuadro se detallara los procesos e instrumentos del manual AS/400:

**CUADRO N° 9: PROCESOS E INSTRUMENTOS MANUAL DE PROCESO AS/400**

PROCESO	INSTRUMENTO	DETALLE
<b>SOLICITUD APERTURA CUENTA AHORRO</b>	Cartilla de solicitud apertura cuenta	Cliente llena la cartilla registrando todos sus datos personales y estampa su firma al final de la hoja.
<b>CREACION CLIENTE</b>	Sistema as/400	El personal a cargo según los datos proporcionados y el C.I se procede a



		crear el cliente, generando un número que lo identificara internamente.
<b>APERTURA CUENTA DE AHORRO</b>	Sistema as/400	Se utilizará la opción 202020 “Apertura de Caja de Ahorros” según la moneda y el tipo de cuenta que solicito el cliente. Al finalizar el proceso el sistema asignara un número de cuenta.
<b>LLENADO FORMULARIO PERSONA EXPUESTA PÚBLICAMENTE</b>	Sistema as/400 y formulario persona expuesta públicamente	Si corresponde se marca y carga en el sistema a la persona PEP <sup>47</sup> , quien en el formulario llenará datos laborales en los últimos 5 años y familiares de segundo y tercer grado de consanguinidad.
<b>IMPRESIÓN CONTRATO</b>	Contrato apertura cuenta de ahorro	Se imprime una vez terminado la apertura de cuenta.
<b>LLENADO DE DOCUMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartilla de firmas.</li> <li>• Solicitud tarjeta de débito.</li> <li>• Solicitud e-bisa.</li> <li>• Contrato e-bisa</li> <li>• Solicitud bisa-móvil.</li> <li>• Contrato bisa-móvil.</li> <li>• Seguros.</li> </ul>	Según la solicitud del cliente, este firmará los documentos mencionados como ser solicitudes y contratos, mismos que manualmente serán firmados y llenados.
<b>ASGINACION TARJETA DE DEBITO</b>	Sistema AS/400 Sistema Card	Se asigna la tarjeta de débito si el cliente hizo solicitud de la misma.
<b>REGISTRO MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de personas.</li> <li>• Mantenimiento de firmas.</li> </ul>	Se registra la cedula de identidad del cliente se toma una foto y se guarda datos en el sistema mantenimiento de personas. Después de que el cliente haya firmado en la cartilla de firmas, se toma la firma más similar al de la

<sup>47</sup>“PEP” Persona Expuesta Públicamente, son todas aquellas que trabajan en una entidad pública ocupando un cargo jerárquico importante en una entidad pública, mismos que están expuestos a hechos ilícitos.



		cedula de identidad y se guarda en el sistema mencionado.
<b>CREACION FILE DEL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de “Firmas autorizadas para girar la cuenta”.</li> <li>• Formularios llenados y firmados.</li> <li>• Contrato llenado y firmado.</li> <li>• Formulario de “Información del cliente PEP”, si corresponde.</li> </ul>	Toda esta documentación deberá ser original, no tendrá que tener enmendaduras y tendrá que ser firmada por el cliente, asistente que realice la operación.

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados “Normas y procesos del Banco BISA S.A”

- **SISTEMA POR TRAMITE (STI).** En análisis realizado a este manual se verificó la vigencia y la novedad de este sistema, desde julio del 2014 se utiliza el mismo para la apertura cuenta de ahorro para nuevos clientes. El STI reduce el proceso del AS/400, simplificando procedimientos que llevaban mucho tiempo en la apertura de cuenta, además de los contratos y firmas que eran llenados manualmente y muchas veces tenían errores observados en el llenado por los clientes y asistentes de servicio al cliente. Sin embargo, el STI no llega a cumplir a cabalidad la necesidad del banco, el personal a cargo de la función no tiene un conocimiento certero del manual de procesos del STI, se siguen llenando formularios que toman tiempo, persisten errores que son observados por auditoria interna y el proceso no tuvo muchas mejoras para reducir tiempos esperados, para así captar más ahorristas.

En el siguiente cuadro se detallara los procesos e instrumentos del manual Sistema por Trámite:



**CUADRO Nº 10: PROCESOS E INSTRUMENTOS MANUAL DE PROCESOS SISTEMA POR TRÁMITE.**

PROCESO	INSTRUMENTO	DETALLE
<b>SOLICITUD APERTURA CUENTA AHORRO</b>	Cartilla de solicitud apertura cuenta	Cliente llena la cartilla registrando todos sus datos personales y estampa su firma al final de la hoja.
<b>VERIFICAR QUE SOLICITANTE SEA NUEVO</b>	Sistema por Trámite	Verificar en “Gestionar apertura de cuentas” buscando el número de cédula de identidad del solicitante para confirmar que no se encuentra registrado en el Banco
<b>CREACION BASE DE DATOS DEL CLIENTE</b>	Sistema por Trámite	Seleccionar la opción “Crear cliente con productos/servicios”, completar los datos básicos del Solicitante según el sistema.
<b>SELECCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	Sistema por Trámite	En la sección “Productos y Servicios seleccionados” debe marcar los productos solicitados como ser el tipo de cuenta, los servicios: e-bisa, bisa móvil, tarjeta de débito y seguro de tarjeta de débito.  Una vez seleccionados los servicios se registraran los dispositivos y claves de estos.
<b>CREACION DE CLIENTE Y CUENTA</b>	Sistema por Trámite	Se procede a la apertura de cliente y cuenta de ahorro según la solicitud del cliente.
<b>ASGINACION TARJETA DE DEBITO</b>	Sistema AS/400 Sistema Card	Se asigna la tarjeta de débito si el cliente hizo solicitud de la misma.



<b>LLENADO FORMULARIO PERSONA EXPUESTA PÚBLICAMENTE</b>	Sistema AS/400 y formulario persona expuesta públicamente	Si corresponde se marca y carga en el sistema a la persona PEP <sup>48</sup> , el formulario será llenado con datos laborales en los últimos 5 años y familiares de segundo y tercer grado de consanguinidad del cliente.
<b>IMPRESIÓN CONTRATO</b>	Contrato apertura cuenta de ahorro	Se imprime una vez terminado la apertura de cuenta.
<b>LLENADO DE DOCUMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud apertura cuenta de ahorro.</li> <li>• Contrato e-bisa.</li> <li>• Contrato bisa-móvil.</li> <li>• Seguros.</li> </ul>	El cliente firmara la solicitud apertura cuenta de ahorro persona natural, mismo que estará complementado con los servicios seleccionados y la firma que estampe será registrada para su medida de seguridad.
<b>REGISTRO MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de personas.</li> <li>• Mantenimiento de firmas.</li> </ul>	Se registra la cedula de identidad del cliente se toma una foto y se guarda datos en el sistema mantenimiento de personas. Después de que el cliente haya firmado en la en la hoja solicitud, se toma la misma y se guarda en el sistema de firmas.
<b>CREACION FILE DEL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formularios llenados y firmados.</li> <li>• Contratos firmados.</li> <li>• Formulario de "Información del cliente PEP", si corresponde.</li> </ul>	Toda esta documentación deberá ser original, no tendrá que tener enmendaduras y tendrá que ser firmada por el cliente, asistente que realizo la operación.

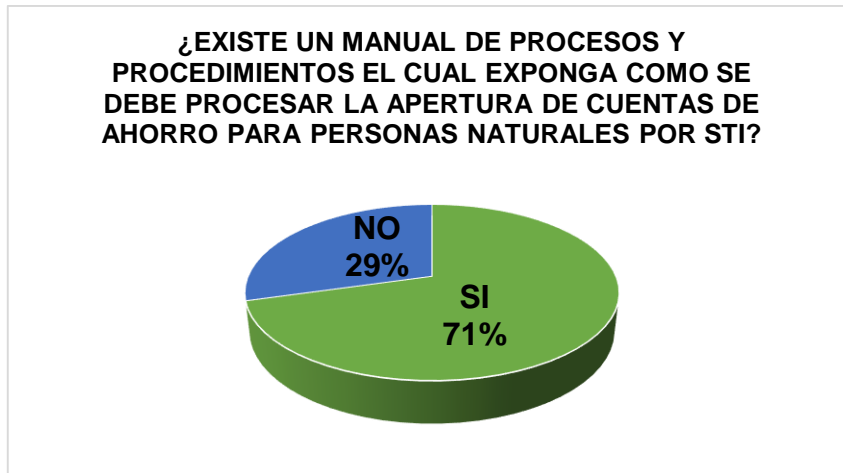
Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados "Normas y procesos del Banco BISA S.A"

<sup>48</sup>"PEP" Persona Expuesta Públicamente, son todas aquellas que trabajan en una entidad pública ocupando un cargo jerárquico importante en una entidad pública, mismos que están expuestos a hechos ilícitos.



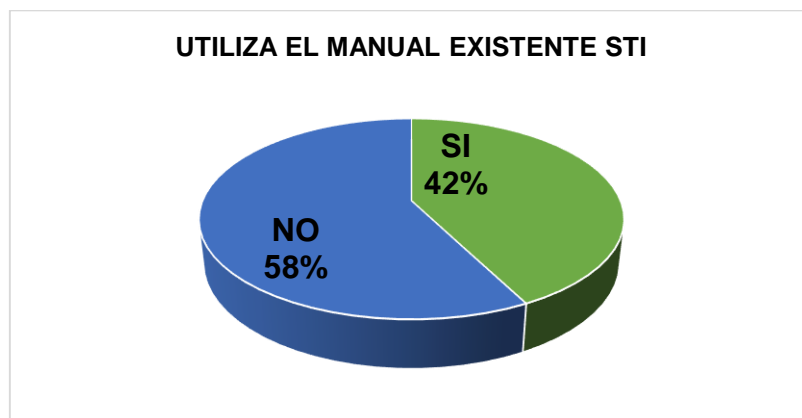
En los resultados obtenidos por la entrevista indican que el 71% tiene conocimiento y el 29% no tiene conocimiento del nuevo manual de procesos por el Sistema por Trámite.

**GRAFICA Nº 16: EXISTENCIA DEL MANUAL DE PROCESOS POR SISTEMA DE TRAMITE**



Mencionar también que se hizo un análisis si este manual es usado como guía, obteniendo que el 58% de las personas no utilizan y el 42% si utilizan el manual de procesos para aperturas de cuentas por STI.

**GRAFICA Nº 17: USO DEL MANUAL DE PROCESOS POR SISTEMA DE TRAMITE**



**5.3.2 ANÁLISIS DEL DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO APERTURA CAJA DE AHORRO PARA PERSONA NATURAL**

De acuerdo al análisis para la apertura caja de ahorro para persona natural en el Banco Bisa S.A, se verifico que actualmente tiene dos procesos para la





operación apertura cuenta, en el siguiente análisis se detallaran cada proceso:

Los datos proporcionados fueron obtenidos por normas y procesos del Banco BISA S.A.

- **SISTEMA DE APERTURA MANUAL (AS/400):** En el análisis a este sistema, se pudo evidenciar que es un sistema antiguo, actualmente está siendo utilizado para aperturas de cuentas de ahorro adicionales y en caso de contingencias, este sistema manual se complementa con sistemas informáticos y documentos que son burocráticos, haciendo que todo el proceso sea lento, contratos y solicitudes que son llenados manualmente y ser firmados por el cliente solicitante, haciendo que no se cumpla con los misión del banco “Simplificar la vida de los clientes”. Verificar el diagrama de flujo con del proceso manual de apertura de cuentas de ahorro en el ANEXO N° 11.
- **SISTEMA APERTURA DE CUENTAS STI:** En el análisis realizado a este proceso, se pudo verificar que es un nuevo sistema implementado en Julio 2014 para apertura cuenta nueva de ahorro para persona natural, este nuevo proceso no tiene diagrama de flujo, logrando que no se pueda tener conocimiento gráfico para el personal a cargo de esta operación, mismo que no puedan verificar los procesos y procedimientos, generando el incumplimiento con el proceso que indica el manual de operaciones para la apertura por STI. Sin embargo, habrá que diseñar un diagrama de flujo para mantener el orden y conocimiento de un proceso accesible, veloz y fácil de aplicarlo para captar más ahorristas.

De acuerdo a la encuesta realizada al personal que está a cargo de las aperturas de caja de ahorro el 94% tiene conocimiento del nuevo sistema por tramite y el 6% no tiene conocimiento del mismos, señalar que no tienen conocimiento son asistentes de back office, siendo que ellos no aperturan cuentas y no han tenido capacitación cuando se empezó a ejecutar este nuevo proceso.



A continuación se mostrara el resultado obtenido por la encuesta realizada:

### **GRAFICA N° 18: GRADO DE CONOCIMIENTO DEL SISTEMA POR TRÁMITE**



#### **5.3.3 REGLAMENTO INTERNO DE CUENTAS DE CAJA DE AHORRO DEL BANCO BISA**

De acuerdo al análisis realizado al reglamento interno de cuentas de caja de ahorro del Banco BISA S.A, se encuentra vigente, este reglamento da a conocer a los clientes nuevos todas las cláusulas mediante las disposiciones contenidas en el Código de Comercio, Ley de Bancos y Entidades Financieras, normas establecidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), leyes, reglamentos, normas legales vigentes y reglamentos internos del Banco BISA S.A.

Este reglamento actualmente está hecho en base a estudios legales y supervisado por autoridades competentes, existen algunas observaciones contradictorias logrando confusión por parte de los clientes. Mencionar que este reglamento no es entregado a los clientes en el momento que apertura su cuenta de ahorro por parte de algunos funcionarios responsables de esta operación, obteniendo muchas dudas e incertidumbre sobre las disposiciones que está siendo sometido.

Mencionar que el reglamento fue analizado y se encontraron algunos puntos observados:



19. Cualquier persona podrá depositar cualquier monto en la Cuenta de Caja de Ahorro. Para ello bastará tener conocimiento del número de la cuenta y/o nombre del titular de la cuenta, y consignar sus datos personales en el correspondiente comprobante de depósito. Sin embargo, *el Banco Bisa S.A. se reserva el derecho de exigir la presentación del documento de identidad o pasaporte e incluso la entrega de una fotocopia simple del documento de identidad.*

En el análisis del inciso 19 del reglamento interno: El Banco se reserva el derecho de exigir la presentación del documento de identidad, sin embargo este documento es indispensable para cualquier operación bancaria, existiendo una contradicción, solamente no podría exigir a un cliente, ya que se tiene registrado todos sus datos personales.

21. El ahorrista titular podrá también solicitar al Banco una tarjeta de débito para depositar o retirar de su Cuenta de Caja de Ahorros sumas de dinero a través de banca electrónica. Para este efecto, *el titular de la cuenta deberá llenar y firmar el formulario de solicitud, así como también el contrato respectivo. De la misma manera el cliente podrá afiliarse a otros servicios electrónicos que le permitirán operar su Caja de Ahorros.*

En el análisis del inciso 21 del reglamento interno: El cliente llena manualmente en servicio al cliente la solicitud del servicio que no fue solicitado en el momento de aperturar su cuenta, este proceso toma tiempo y podría reducirse solicitando por algún medio que tenga habilitado el Banco para reducir tiempo.

26. El Banco se reserva el derecho de emitir estados de cuenta para los titulares de cuentas de caja de ahorros; los que serán enviados al ahorrista titular de la cuenta dentro de los primeros diez días hábiles del mes siguiente. El ahorrista titular de la caja de ahorro se obliga a revisar el estado de cuenta y a comunicar, su disconformidad dentro de los diez días siguientes a su recepción, transcurrido este plazo, el Banco Bisa S.A. presumirá la exactitud del estado de cuenta, sin que



esto excluya la facultad de impugnarla en caso de errores de anotación u omisiones.

El Banco Bisa S.A. cuando menos dos veces al año enviará a los ahorristas su estado de cuenta.

Los estados de cuenta que por su parte el ahorrista titular solicite al Banco Bisa S.A. tendrán un costo fijado en tarifario que se encuentra disponible y a la vista de todos los ahorristas, en cualquier oficina del Banco Bisa S.A.

En el análisis del inciso 26 del reglamento interno: El banco proporciona los estados de cuenta de los clientes, pero a partir de que este haya hecho movimientos iguales a mayores a \$10.000 dólares americanos o su equivalente en otra moneda, siendo que no menciona el monto en el presente inciso, y muchas veces hay reclamos por el envío de este documento.

#### **5.3.4 SISTEMAS INFORMATICOS UTILIZADOS PARA APERTURA DE CUENTA**

De acuerdo al análisis para el proceso de apertura de cuenta de ahorro, el Banco Bisa S.A tiene implementado sistemas que fueron adquiridos con alta confidencialidad y calidad, mismos tienen medidas de seguridad para la información que resguarda. Estos sistemas son utilizados para la apertura de cuentas, en la actualidad se encuentran muchos obsoletos y hacen que el proceso sea lento e ineficiente, dando como resultados rechazos a nuevos clientes que quieran aperturar su cuenta de ahorro. El Banco Bisa S.A no tiene un nuevo proceso para mejorar el tiempo y estar a la vanguardia de los nuevos sistemas que sean tecnológicamente adaptados a los nuevos requerimientos del mercado.

En el siguiente cuadro se analizarán los sistemas utilizados en el proceso apertura cuenta de ahorro para persona natural:

#### **CUADRO N° 11: SISTEMAS UTILIZADOS EN LA APERTURA DE CUENTA DE AHORRO**



PROCESO	SISTEMA	DETALLE
<b>APERTURA CUENTA AHORRO</b>	Sistema Trámite. AS/400	<p>Sistema por trámite es un sistema en el cual se realiza la apertura de ahorro, es nuevo y eliminan procedimientos antiguos para la apertura cuenta de ahorro.</p> <p>AS/400 es el sistema matricial del Banco Bisa, en él se encuentran todas las operaciones con las que trabaja la entidad, anteriormente se realizaban aperturas de cuentas nuevas, ahora solo se utiliza para cuentas adicionales y con más de un firmante.</p>
<b>RELACIONAR TARJETA DE DEBITO Y CUENTA DE AHORRO</b>	Sistema CARD CMS	Sistema Card CMS es el sistema informático que permite relacionar la cuenta de ahorro con la tarjeta de débito, para que el cliente pueda realizar operaciones en cajeros automáticos.
<b>REGISTRO MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de personas.</li> <li>• Mantenimiento de firmas.</li> </ul>	<p>Mantenimiento de personas es el sistema donde se registra el carné y fotografía del cliente.</p> <p>Mantenimiento de personas es el sistema con el cual se registra la firma del cliente. Estos sistemas son medidas de seguridad para resguardar información de los clientes.</p>
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Bisa</li> <li>• Bisa- Móvil</li> <li>• Seguro Tarjeta de Debito</li> <li>• Seguro de Vida en Grupo</li> </ul>	<p>E-bisa es el sistema por el cual se hace solicitud de la banca por internet.</p> <p>El Bisa-Móvil es el sistema por el cual se hace solicitud de la banca móvil y operaciones mediante mensaje de texto.</p> <p>El seguro de tarjeta de débito es un sistema otorgado por Bisa Seguros, mismo que asegura al cliente con hechos delictivos con el uso de su tarjeta de débito.</p>



		El seguro de vida en grupo es un sistema otorgado por la Vitalicia, mismo que asegura al cliente por muerte, enfermedad grave y asistente de viajes.
<b>OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Siebel</li> </ul>	El sistema Siebel es un sistema genérico que permite realizar varias operaciones para modificación de datos del cliente como también para resolver inconvenientes, este sistema es utilizado por bifa Responde

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados "Manual de Procesos Banco BISA S.A"

### 5.3.5 EQUIPOS UTILIZADOS PARA LA APERTURA DE CUENTA

De acuerdo al análisis para el desarrollo de la apertura de caja de ahorro a una persona natural se utilizan equipos de computación y complementos, que en su mayoría tienen el sistema actualizado con Windows XP y 7, además de procesadores i5, logrando que todos los programas funcionen sin ningún problema y con la velocidad que necesitan, pero en el análisis, muchos de estos equipos sufren desgaste y el periodo de vida se reduce por el constante uso diario, obteniendo sistemas lentos y problemas con fuera de servicio de estos equipos. En el siguiente cuadro se detallara los equipos que se tienen para la apertura caja de ahorro:

**CUADRO N° 12: EQUIPOS UTILIZADOS EN LA APERTURA DE CUENTA DE AHORRO**

PROCESO	EQUIPO	DETALLE
<b>APERTURA CUENTA AHORRO</b>	Computador marca LENOVO	El computador LENOVO es utilizado en toda la institución, mismos que tiene los componentes ensamblados desde la fábrica, los microprocesadores utilizados son i3 y i5, este computador es el principal herramienta utilizada para la apertura de cuenta.
<b>IMPRESIÓN DE FORMULARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresora Epson Lx-300</li> <li>• Impresora Xerox 4150</li> </ul>	La impresora Epson Lx-300 es utilizada para operaciones corrientes, en ella se imprime el contrato de apertura. La impresora Xerox 4150 es de alto



		tráfico en ella se imprimen los formularios solicitud y contratos de servicios, es la más rápida para realizar impresiones.
<b>REGISTRO MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scanner Canon</li> <li>• Cámara digital 3.0</li> </ul>	<p>El Scanner Cannon sirve para digitalizar el carnet de identidad y registrar la firma del cliente.</p> <p>La cámara digital sirve para tomar la fotografía al cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados "Manual de Procesos Banco BISA S.A"

### 5.3.6 REQUISITOS DE BANCOS PARA APERTURA DE CUENTA

De acuerdo al análisis para los requisitos que exigen los Bancos a los clientes, se realizará un cuadro comparativo mencionando la entidad, los documentos a presentar para la apertura cuenta caja de ahorro, siendo estos documentos imprescindibles para el proceso de las aperturas de cuentas caja de ahorro.

Mencionar que el Banco BISA S.A no cumple con requisitos que sean de fácil acceso para nuevos clientes, en sus requisitos no cumple la universalidad, con el depósito mínimo que tiene para la apertura de sus cuentas que son:

- 350 Bolivianos
- 50 Dólares
- 50 Euros

En las referencias personales no familiares, existen problemas, los clientes tienen afinidad a un familiar, y este puede ser una referencia, muchos de ellos confunden persona de garantía con referencia y se desaniman a la apertura de cuenta de ahorro, por lo cual se sugiere proponer el cambio a este requisito.

#### CUADRO N° 13: COMPARACIÓN DE REQUISITOS PARA APERTURA DE CUENTA CAJA DE AHORRO ENTRE BANCOS

ENTIDAD FINANCIERA	REQUISITOS PARA LA APERTURA DE CUENTA CAJA DE AHORRO
<b>BANCO BISA S.A</b>	Carnet de Identidad vigente y original 2 personas de referencia no familiar Depósito mínimo para la apertura



<b>BANCO NACIONAL</b>	Carnet de Identidad vigente y original 2 personas de referencia Croquis Domicilio.
<b>BANCO MERCANTL</b>	Documento de identidad vigente y original Factura de Servicio Básico. Croquis Domicilio. Depósito del monto mínimo para apertura de cuenta. 2 personas de referencia
<b>BANCO DE CREDITO</b>	Carnet de Identidad vigente y original 2 personas de referencia

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.7 MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LA APERTURA DE CUENTA

De acuerdo al análisis que se hará para medidas de seguridad en apertura de cuenta caja de ahorro en el Banco BISA S.A comparando con las entidades financieras: Banco Mercantil Santa Cruz, Banco Nacional De Bolivia y Banco de Crédito, será en base a la observación e información analizada por investigación en el lugar.

Este análisis mostrará el riesgo que tienen las cuentas cajas de ahorro a ser susceptibles de clonaciones, falsificación de identidad y otros tipos de fraudes que hoy en día son realizadas por personas delictivas. Cabe mencionar que el Banco BISA S.A tiene poca inversión realizada en este tema, esta entidad financiera ya fue susceptible y atacada por estos hechos, incurriendo en juicios que gasto el Banco por clientes que se dieron cuenta del robo sufrido.

Cada entidad financiera tiene sus propios medios de seguridad operativa y riesgo operacional, se elaboró un cuadro comparativo mencionando la inseguridad que pueden sufrir las entidades que no tiene medidas de seguridad confiables.

**CUADRO Nº 14: COMPARACIÓN EN MEDIDAS DE SEGURIDAD DE LAS CUENTAS CAJA DE AHORRO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

ENTIDAD FINANCIERA	MEDIDAS DE SEGURIDAD	RIESGO
		El riesgo que sufren las cuentas





<b>BANCO BISA S.A</b>	Sistema de firmas, sistema de identificación cliente con foto y C.I, además de datos proporcionados en la apertura de la cuenta de ahorro	en esta entidad es Altas, ya que existen muchas probabilidades de que clonen la identidad de algún cliente para realizar operaciones en caja u otro tipo de servicios en plataforma.
<b>BANCO MERCANTIL</b>	Tarjeta de débito, sistema de firmas, sistema de identificación cliente con foto y C.I, además de datos proporcionados en la apertura de la cuenta de ahorro	El riesgo que sufren las cuentas en esta entidad es mediana, todo tipo de operación se realiza con tarjeta de débito, lo cual no es tan seguro, ya que pueden ser clonadas estas tarjetas y la identidad de algún cliente para realizar operaciones en plataforma o cajas-
<b>BANCO NACIONAL</b>	Sistema de firmas, sistema de identificación cliente con foto y C.I, además de datos proporcionados en la apertura de la cuenta de ahorro	El riesgo que sufren las cuentas en esta entidad es Alta, ya que existen muchas probabilidades de que clonen la identidad de algún cliente para realizar operaciones en caja u otro tipo de servicios en plataforma.
<b>BANCO CREDITO</b>	Sistema biométrico huella digital, sistema de firmas, sistema de identificación cliente con foto y C.I, además de datos proporcionados en la apertura de la cuenta de ahorro	El riesgo que sufre las cuentas de esta entidad son bajas, cuenta con una tecnología moderna el sistema biométrico, no habiendo posibilidades de clonación de identidad o falsificación de identidades, lo cual ayuda a que el riesgo sea bajo y los clientes tengan mayor confianza en no ser susceptibles a daños o robos.

Elaboración propia según datos obtenidos en visitas a entidades financieras



### 5.3.8 TIEMPO PARA APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO

En este análisis se hace una comparación de tiempo entre entidades bancarias desde el momento que llega el cliente para la apertura de la caja de ahorro hasta que el momento que termina el proceso dicho proceso.

Para este análisis se hizo una investigación en los Bancos mencionados, se cronometra solo el proceso de la apertura, no se toma en cuenta el tiempo que toma el cliente haga su depósito y uso de los servicios proporcionados dentro del Banco.

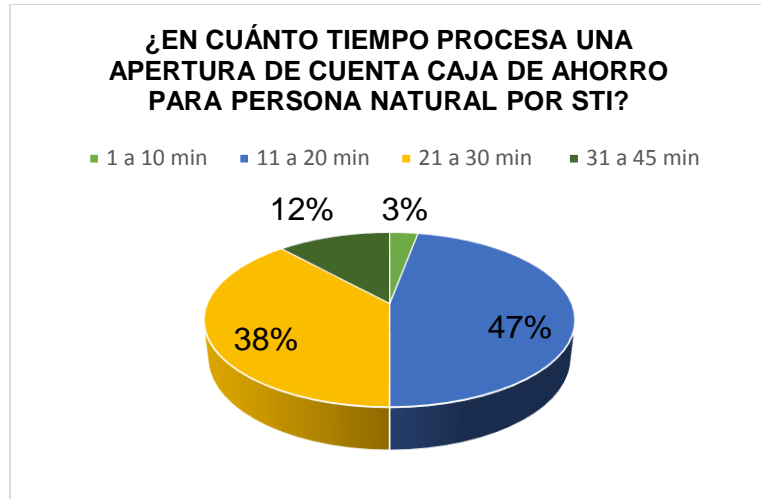
**CUADRO Nº 15: COMPARACIÓN DE TIEMPO DE APERTURA DE CAJA DE AHORRO ENTRE ENTIDADES FINANCIERA**

ENTIDAD FINANCIERA	TIEMPO APERTURA CAJA DE AHORRO
BANCO BISA S.A	24 minutos
BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A	24 minutos
BANCO MERCANTIL SANTA CRUZ S.A	22 minutos
BANCO DE CREDITO S.A	20 minutos

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos en visitas a entidades financieras

Previo al análisis mencionado entre Bancos, se realizó la encuesta para el tiempo que utiliza y realiza el proceso el personal a cargo y los resultados obtenidos fueron que el 3% apertura cuentas de ahorro de 1 a 10 min; el 47% apertura cuentas de ahorro entre 11 a 20 min; el 38% entre 21 a 30 min y el 12% entre 31 a 45 min, señalar que las aperturas del proceso que lleva crear la cuenta no incluyen los servicios de e-bisa y bisa móvil, llevan los procedimientos según manual, las aperturas de cuentas son para personas naturales.

### GRAFICA Nº 19: TIEMPO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORRO PERSONA NATURAL



### 5.3.9 DOCUMENTOS UTILIZADOS PARA APERTURA DE CUENTAS

De acuerdo al análisis el material proporcionado al personal del banco para la apertura de cuentas está establecido según norma interna y de la ASFI, el cual es importante para el registro de cliente y control de las cuentas y para su archivo, siendo muchos de ellos imprescindibles, además cuando estos son revisados y supervisados por control de operaciones y auditoria externa. Sin embargo muchos de estos documentos son llenados de manera manual y toma tiempo en el llenado, haciendo que la operación y proceso se vuelva burocrático y lento, no cumple con la misión de simplificar la vida del cliente. En el siguiente cuadro mencionaremos los documentos utilizados para la apertura cuenta de ahorro.

**CUADRO N° 16: DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LA APERTURA DE CUENTA DE AHORRO**

PROCESO	DOCUMENTOS	DETALLE
<b>APERTURA CUENTA AHORRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de Apertura de cuenta</li> <li>• Solicitud Apertura de cuenta</li> <li>• Solicitud Impresa (apertura por STI).</li> </ul>	En la apertura cuenta de ahorro se procede al llenado con datos completos y firma de los formularios solicitados.



<b>FORMULARIO DILIGENCIAL Y PEP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración FATCA</li> <li>• Formulario PEP (si Corresponde)</li> </ul>	<p>El llenado del formulario diligencial es para informar al tesoro de USA sobre ciudadanos americanos que evaden impuestos.</p> <p>Formulario PEP se llena si corresponde a una persona que trabaja en una entidad pública.</p>
<b>TARJETA DE DEBITO Y CUENTA DE AHORRO</b>	Solicitud Tarjeta de Debito	La solicitud de tarjeta de débito es utilizada en para solicitar tarjeta nueva o reposición.
<b>REGISTRO MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>	Cartilla de Firmas	En la cartilla de firmas el cliente estampa su firma junto a sus datos personales.
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud E-Bisa</li> <li>• Contrato E-Bisa</li> <li>• Solicitud BISA Móvil</li> <li>• Contrato BISA Móvil</li> <li>• Solicitud Seguro Tarjeta de Débito (si toma seguro)</li> <li>• Asunción de Responsabilidad (caso de no tomar seguro)</li> <li>• Solicitud Seguro de Vida (si toma seguro)</li> </ul>	<p>En la solicitud de los servicios e-bisa y bisa-móvil, el cliente llena sus datos personales, crea un usuario para que pueda utilizar sus servicios. En los contratos estampa su firma aceptando las condiciones de uso de estos.</p> <p>En la solicitud del seguro de la tarjeta de débito el cliente firma la condición del seguro y si no toma el seguro llena el formulario de asunción de responsabilidad asumiendo ante cualquier hecho con su tarjeta de débito.</p>

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados "Manual de Procesos Banco BISA S.A"

### 5.3.10 ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo al análisis para el personal que requiere el Banco BISA S.A para el proceso de apertura cuenta caja de ahorro, es analizada por la Gerencia de Operaciones y según características evaluadas por Recursos Humanos, estos funcionarios deben cumplir con requisitos y conocimientos de la normativa tanto interna como de la ASFI, como de los principales sistemas



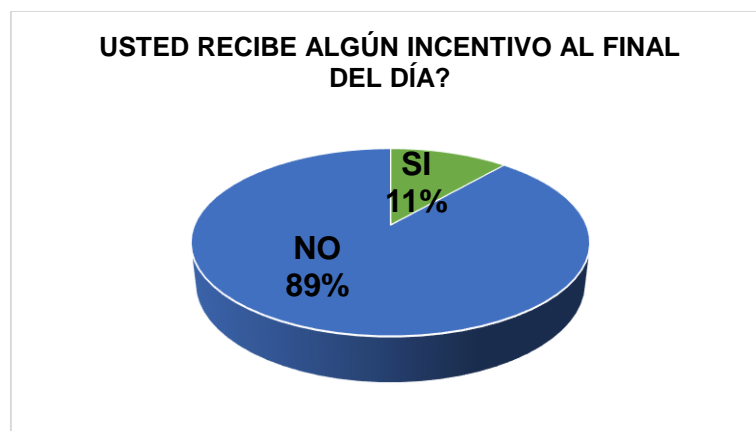
operativos y computacionales de la entidad. Además deben tener información sobre las normas de calidad en servicio al cliente, constantemente son capacitados para solución de conflictos y buen trato a los clientes, mantenido los valores del Banco y la satisfacción de los clientes. Sin embargo, existen problemas con el uso tanto de los equipos y material mencionado, no tiene práctica y rapidez en el manejo de tiempos y el proceso para la apertura cuenta de ahorro, obvian procesos y frecuencia a cometer errores operativos que son observados por auditoria interna.

Los funcionarios a cargo para la apertura de cajas de ahorro son:

- El Jefe de Agencia
- Asistente de Servicio al Cliente
- Oficial BISA VIP
- Asistente BISA VIP
- Asistente de Back Office

También se hizo un análisis si el personal se encuentra motivado con incentivos, siendo primordial esta parte para la producción de servicios para el Banco, obteniendo que el 89% del personal no recibe ningún incentivo y el 11% si recibe algún incentivo, lo cual hace que se haga una propuesta para ver incentivos por productividad y objetivos.

**GRÁFICA Nº 20: USO DEL MANUAL DE PROCESOS POR SISTEMA DE TRÁMITE**





### 5.3.11 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO

Para poder realizar un estudio de cada uno de los procesos, se tomara en cuenta en análisis de causa y efecto, (Espina de Pescado), el cual ayudará a determinar las causas y efectos que originan el problema central, para identificar los problemas de procesos, se utilizará el análisis básico de Pareto.

### 5.3.12 DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO EN BASE AL ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO

Para poder realizar el análisis de causa y efecto (Espina de Pescado), inicialmente se realizara el análisis de Pareto.

**CUADRO N° 17: ANÁLISIS BASICO DE PARETO DEL PROCESO APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO PERSONA NATURAL**

Categoría de fallas	Fallas	Personal Encuestado	Días Hábiles	Frecuencia de la Falla	% de las Fallas	% Acumulativo
A	Procedimientos	20	10	200	56%	56%
B	Personal	10	10	100	28%	84%
C	Herramienta Informática	6	10	60	17%	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

**Fuente: Elaboracion propia en base a resultados y entrevistas estimados**

Según los resultados obtenidos, el problema más frecuente en las agencias y oficina regional La Paz del Banco Bisa es la ineficiencia del proceso de apertura de cuenta de ahorro para persona natural, que radica en:

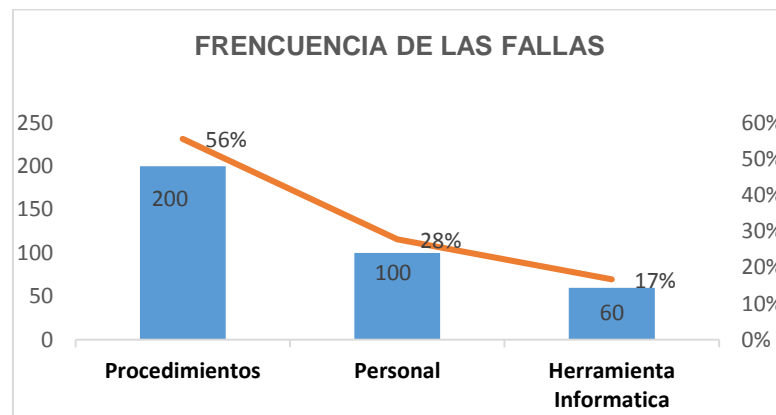
- El manual de procesos vigente por STI, no está siendo cumplido por el personal de servicio al cliente, como especifica el mismo, haciendo que las actividades y tareas se demoren y se hagan las actividades en desorden.
- Cuando se presentan inconvenientes utilizan el sistema manual para apertura de ahorros, logrando tener más inconvenientes y cometiendo más errores en la apertura.



- El personal pierde tiempo en el llenado de formularios y firma de los mismos por el cliente, siendo que las operaciones manuales y de revisión tomen más tiempo, y muchas veces por errores de los clientes tengan que volverse a llenar.

La grafica N° 21 presenta un análisis básico de Pareto, el cual muestra claramente que la frecuencia del problema es la existencia de procedimientos inadecuados al momento de procesar las prestaciones, es decir, que de 100% de los problemas identificados, el 56% pertenece a los procedimientos inadecuados que son el causante de mayores inconvenientes en la Regional La Paz.

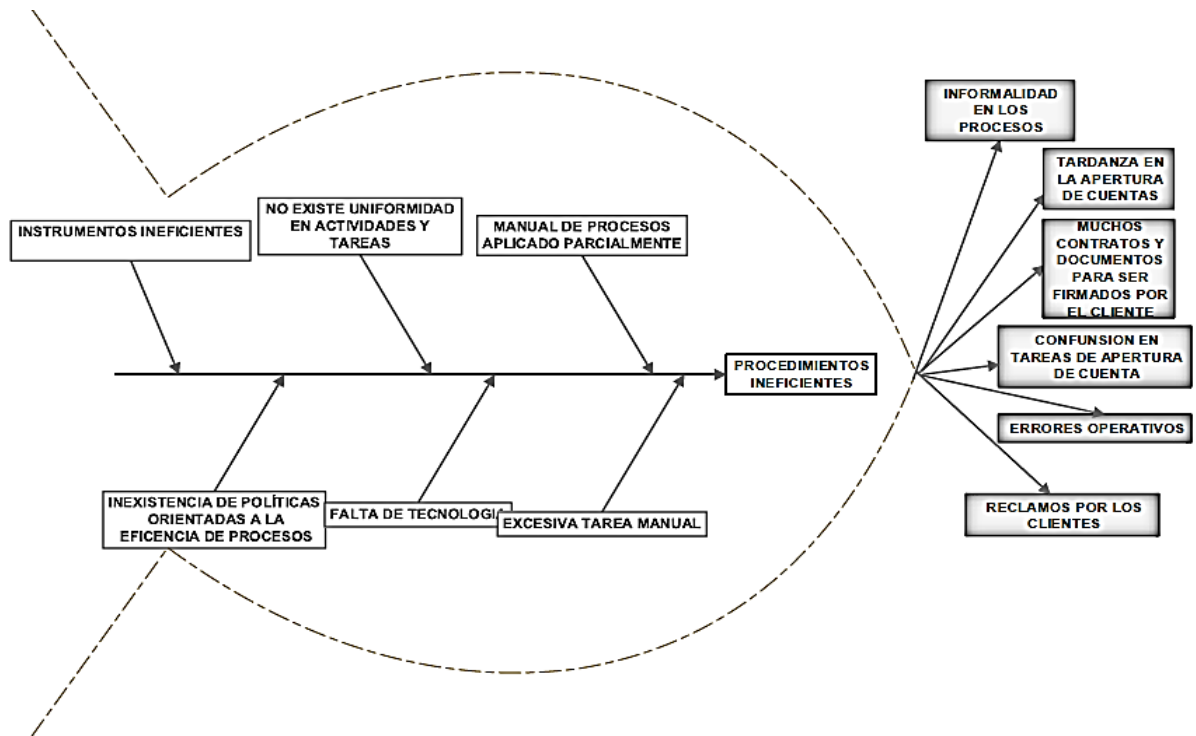
**GRÁFICA N°21: ANÁLISIS BÁSICO DE PARETO DEL PROCESO APERTURA DE CUENTA AHORRO PERSONA NATURAL**



Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado el problema en la Regional La Paz, será necesario determinar las causas que dan su origen y sus efectos que pueden generar: A continuación se presenta una gráfica del proceso de apertura de cuenta de cuenta para persona natural

**GRAFICA N° 22: DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO DEL PROCESO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORRO**



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de situación.

### 5.3.13 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

#### 5.3.13.1 COMPONENTES ORGANIZACIONALES

De acuerdo al estudio ya realizado se llegó a las siguientes conclusiones:

- La misión de la empresa, cumple con los elementos necesarios, donde se concluye y analiza que debe ser definidos correctamente, por lo que, es imprescindible reformularla. En cuanto al conocimiento del personal acerca de la misión gran parte de ellos lo desconoce.
- Respecto de la visión del Banco, es una manifestación ambiciosa, tiene relación con la misión y los valores, pero es muy extensa y no fácil de recordarla, haciendo en su mayor parte que el personal la desconozca.
- Realizando un análisis conjunto de las políticas y objetivos, actualmente la empresa no cuenta con estos componentes, ya que las mismas son adecuadas a la necesidad que el comité de directivos realiza según requerimiento.
- De acuerdo a los valores y principio establecidos por el Banco, estos son asimilados y conocidos por todo el personal, con los cuales la





mayoría de los trabajadores se identifican y establecen el lineamiento con la empresa, sin embargo existe contradicciones, siendo que deben ser reformuladas los principios observados para seguir un alineamiento con la misión y objetivo del banco.

- El análisis hecho a la norma, actualmente el Banco Bisa S.A no tiene norma, políticas y estrategias a nivel institucional, esto se debe a la complejidad de servicios y operaciones que existen en la entidad, mencionar que no existe norma para la apertura de caja de ahorro para persona natural, concluyendo que se debe formular una nueva norma operativa para cajas de ahorro para persona natural.

#### **5.3.13.2 PROCESO EN LA APERTURA DE CUENTA DE AHORRO PARA PERSONA NATURAL**

Acerca de los procesos se llegó a las siguientes conclusiones:

- Según los resultados, con la existencia de los manuales de procesos en el cual se encuentran plasmados la forma de procesar la apertura de cuenta de ahorro, ratifican su informalidad en procedimientos y actividades.
- Sin un buen conocimiento del manual de operaciones el personal no realiza un tratamiento eficiente al proceso de apertura de cuenta de ahorro.
- Con tareas manuales y excesivas firmas de los clientes en las solicitudes y contratos no se puede realizar una eficaz apertura de cuenta de ahorro.
- La herramienta informática que se utiliza para la apertura de cuentas STI no satisface plenamente los requerimientos del personal que la procesa.
- El sistema informático no cuenta con todos los formularios para facilitar su uso y rapidez en la apertura de cuentas para el personal que procede a la apertura.
- Debido a los procedimientos desordenados y muchas veces sin criterio por parte de los encargados del sistema, las aperturas de



cuenta de ahorro llegan a tiempos largos, obteniendo quejas y reclamos por la tardanza.

- Las medidas de seguridad que tienen las cuentas del Banco Bisa, tiende a ser susceptibles a delitos, las medidas que aplican ya no son suficientes.
- El personal que asume las funciones para servicio al cliente o back office no tiene la experiencia necesaria y capacitación para la apertura cuenta de ahorro, obteniendo tareas largas y con mucho tiempo en su proceso.

# PROPUESTA



## **CAPÍTULO V**

### **6 PROPUESTA**

#### **6.1 PROPÓSITO DE LA PROPUESTA**

En el presente capítulo se plantearán propuestas para la solución de los problemas identificados en el análisis de causa y efecto, con la finalidad de optimizar el servicio de apertura de caja de ahorro para persona natural, mediante la aplicación de reingeniería de procesos, tomando inicialmente, la reformulación de los componentes organizacionales.

#### **6.2 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA**

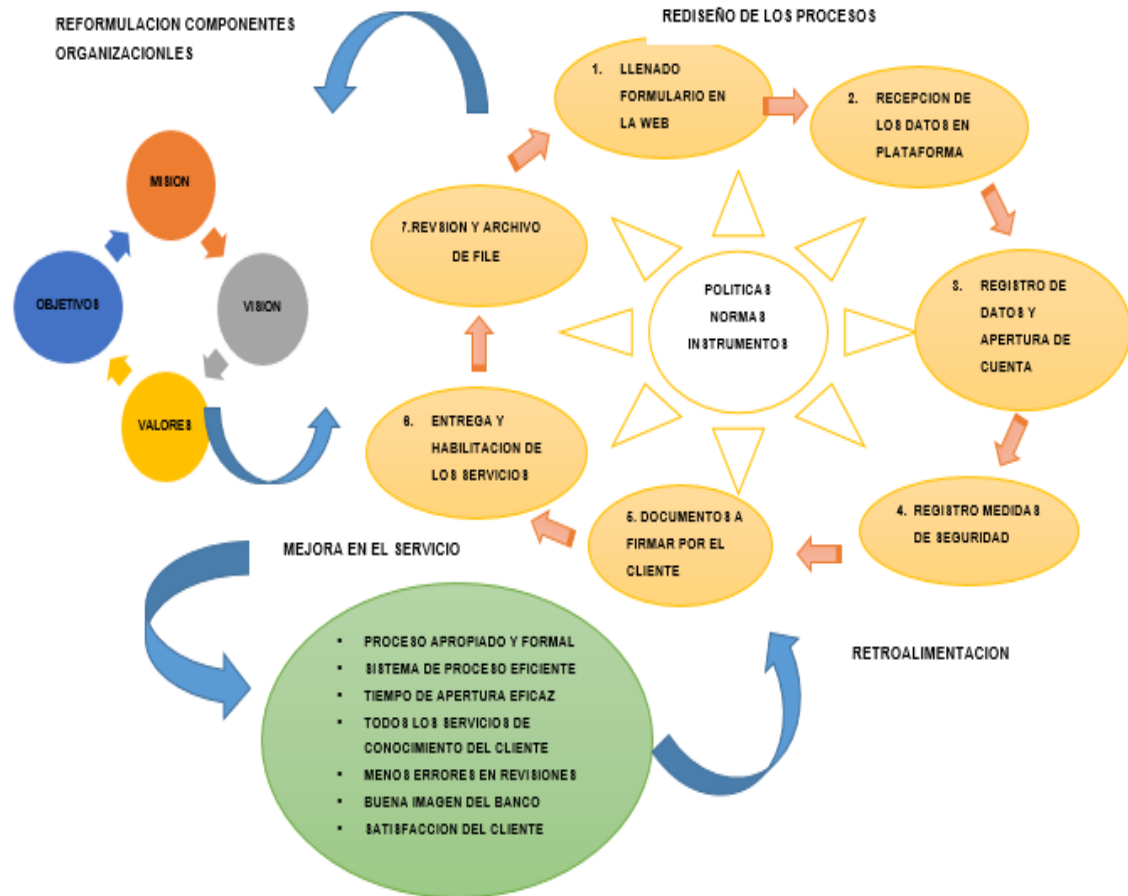
La propuesta estará dirigida a la reformulación de los componentes organizacionales y resolver los problemas identificados en el procesamiento de las prestaciones, paralelamente se planteará el rediseño de la herramienta informática STI (Sistema de Apertura por Trámite), para que sirva de apoyo en la realización del proceso, ya que dicha herramienta cumple un rol esencial en la apertura de caja de ahorro persona natural.

La propuesta estará estructura en dos partes, tal como se puede apreciar en la gráfica.

- Reformulación de los componentes Organizacionales
- Rediseño del proceso de apertura de Caja de Ahorro persona natural



### GRÁFICA Nº23:REINGENIERIA DEL PROCESO DE APERTURA DE CAJA DE AHORRO PERSONA NATURAL.



Fuente: Elaboracion Propia

### 6.3 REFORMULACION DE LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES

Es de suma importancia reformular los componentes de la organización y posicionarlos en la mete del personal, con la finalidad de que estos se identifiquen y trabajen de manera comprometida en favor de la empresa.

#### 6.3.1 NUEVA MISIÓN

Tomando en cuenta los componentes esenciales que debe tener una Misión, se presenta a continuación la propuesta de la nueva razón de ser de la empresa:

“Simplificar la vida del consumidor financiero, a través de servicios y productos financieros integrales y de alta calidad, con profesionales capacitados, generando valor para los accionistas”.



### 6.3.2 LA NUEVA VISION

A continuación se presenta la propuesta de la nueva perspectiva de la

“Ser líderes del mercado financiero a nivel nacional, ofreciendo soluciones financieras innovadoras, en base a la responsabilidad social, riesgo integral y personal motivado”.

### 6.3.3 LOS NUEVOS OBJETIVOS

#### a) OBJETIVO GENERAL

“Obtener rentabilidad y solidez en condiciones de seguridad y diversificación de riesgo consistente con un control de la estructura de portafolio de los servicios financieros prestados”.

#### b) OBJETIVO PARA EL ÁREA DE OPERACIONES

- Cumplir con todos los procesos operativos de manera eficiente, las cuales estén orientadas a la reducción de tiempo innecesario.
- Realizar un control periódico de los procesos operativos para evaluar la calidad de los servicios
- Establecer un sistema de incentivos y sanciones para el personal, con la finalidad de crear un clima organizacional apropiado, el cual favorezca al cumplimiento eficiente de los procesos y metas por cumplir en ventas.
- Tener en cuenta las necesidades y expectativas tanto personal de la empresa como del consumidor financiero, para conocer sus sugerencias, preocupaciones, reclamos, para entenderlos y brindarles mejores servicios.

### 6.3.4 LOS PRINCIPIOS Y VALORES

Según los resultados obtenidos, se propone cambiar los valores de manera parcial, logrando alinear la misión y los objetivos del banco, para enfrentar nuevos retos.



Los principios que trabaja el banco se mantendrán, aumentando en ellos valores para generar mayor credibilidad y confianza a nuestros clientes y funcionarios:

- **Calidad**

La rentabilidad del Banco está fundada sobre la calidad de los negocios y no por volumen. Se espera de los empleados un servicio con excelencia, siendo participes en la creación de servicios financieros a la vanguardia e innovación bancaria, maximizar su eficiencia y productividad para satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Prudencia**

La sostenibilidad del banco dependerá de la responsabilidad en la toma de decisiones, se buscare la proactividad y solución de problemas en base a la normativa y gestión de riesgos, simplificando la vida del consumidor financiero.

- **Compromiso**

El valor central del Banco es el compromiso con sus clientes. Se espera que todos los empleados faciliten información precisa y oportuna, se esfuercen por brindar cada día un mejor servicio, cumplan con los compromisos establecidos y así entregar valor a los clientes (internos y externos).

- **Coordinación**

El trabajo en equipo es un principio básico en el Banco. Se espera que todos los empleados realicen un trabajo coordinado, escuchando y resolviendo puntos de vista contrapuestos, buscando formar y mantener relaciones de cooperación permanentes entre todos los miembros del Grupo BISA, asegurando sinergias y fortaleciendo sus ventajas competitivas.

### 6.3.5 POLITICAS

Las políticas que orienten a la ejecución de los nuevos procesos son:



- El personal de la Oficina Regional La Paz del Banco BISA, deberá utilizar el manual de Procesos y Procedimientos para desarrollar con eficiencia sus actividades.
- Renovar el manual de procesos y procedimientos, de acuerdo con los cambios procedentes en las normas emitidas de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).
- Conservar un compendio actualizado de las normativas y reglamentos, emitidos por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) como de las comunicaciones internas que el Banco genera.
- Las agencias serán responsables de cualquier acontecimiento que pueda darse con la apertura de las cuentas de ahorro, siendo el jefe el directo responsable.
- La apertura de cuentas de ahorro para personas naturales deberán cumplirse de acuerdo con el tiempo establecido.

#### **6.3.6 NORMAS**

Para que los nuevos procesos se desarrollen con eficiencia, se tendrán que tomar las siguientes directrices:

- El personal que esté a cargo para la apertura de cuenta de ahorro para persona natural recibirá cualquier solicitud emitida por la web según normativa para luego ser procesado.
- Los asistentes de servicio al cliente/ asistentes de back office, realizarán una verificación minuciosa del documento de identidad del cliente que solicite aperturar su cuenta de ahorro.
- Los jefes de Agencia o Jefes inmediatos harán un control de calidad de la apertura de cuenta con todos los requisitos y documentos completamente ordenados y según normativa.
- Los asistentes de información coadyuvarán para la explicación de los servicios y activación de los mismos que ofrece el Banco a los nuevos clientes, para que tengan conocimiento y puedan usarlos de manera eficiente.





### 6.3.7 ESTRATEGIA PARA EL NUEVO PROCESO

Se propone tomar como estrategia principal el flujo en línea, misma por el servicio estandarizado que tiene el Banco Bisa S.A y la organización con la que cuenta, beneficiara captando ahorristas para el crecimiento económico de la institución.

### 6.3.8 PRIORIDAD COMPETITIVA

Se propone para las prioridades competitivas mejorar los puntos detallados en los siguientes cuadros:

**CUADRO N° 18: PROPUESTA CAPACIDAD FUNDAMENTAL**

CAPACIDAD FUNDAMENTAL	IMPLEMENTACION
Tecnología	Se propone una inversión que debería realizar en la tecnología el Banco Bisa S.A para la apertura caja de ahorro, implementado sistemas que sean adecuada a la realidad y necesidad del mercado, siendo rápidos y eficientes en el proceso de apertura caja de ahorro. Esta inversión está desarrollada en la apertura por la web de la entidad, haciéndose la propuesta líneas más adelante y la implementación de equipos biométricos dactilares para mejorar la seguridad de la información del Banco Bisa S.A

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N° 19: PROPUESTA COMO PRIORIDAD COMPETITIVA**

PRIORIDAD COMPETITIVA	IMPLEMENTACION
Tiempo	Se propone puntos más adelante la creación de un nuevo proceso de apertura cuenta de ahorro para persona natural que cumpla con el tiempo de entrega esperado y desarrollo óptimo de la operación, satisfaciendo la necesidad del consumidor financiero y logrando captar mayor cantidad de ahorristas.

Fuente: Elaboración propia

## 6.4 REINGENIERIA DEL PROCESO

De acuerdo con la decisión de la reingeniería de procesos, se propone realizar cambios en el actual proceso de apertura de cuenta de ahorro para

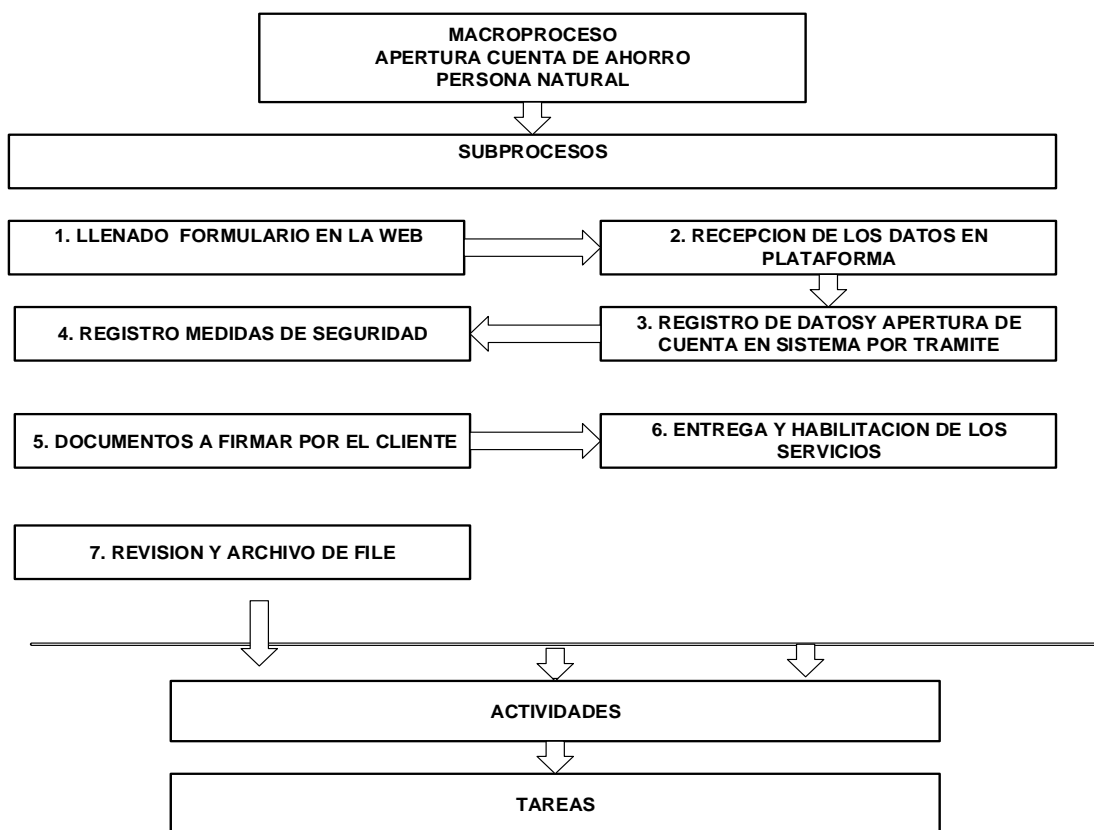


persona natural, con la finalidad de mejorar y facilitar el trabajo del personal y brindar un servicio eficiente y adecuado.

Para empezar con el rediseño, se propone que cada uno de los procesos tenga una nueva denominación, con la finalidad de que sean los más apropiados con relación a los objetivos y alcances que se tienen.

Para un mejor entendimiento de la propuesta de rediseño, se presenta a continuación la gráfica del nuevo proceso, su relación y su respectiva jerarquización.

**GRAFICA Nº 24: JERARQUIZACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS**



Fuente: Elaboración propia en base a “Mejoramiento de los procesos de la Empresa” de H.J Harrington

Con el rediseño de los procesos se quiere lograr:

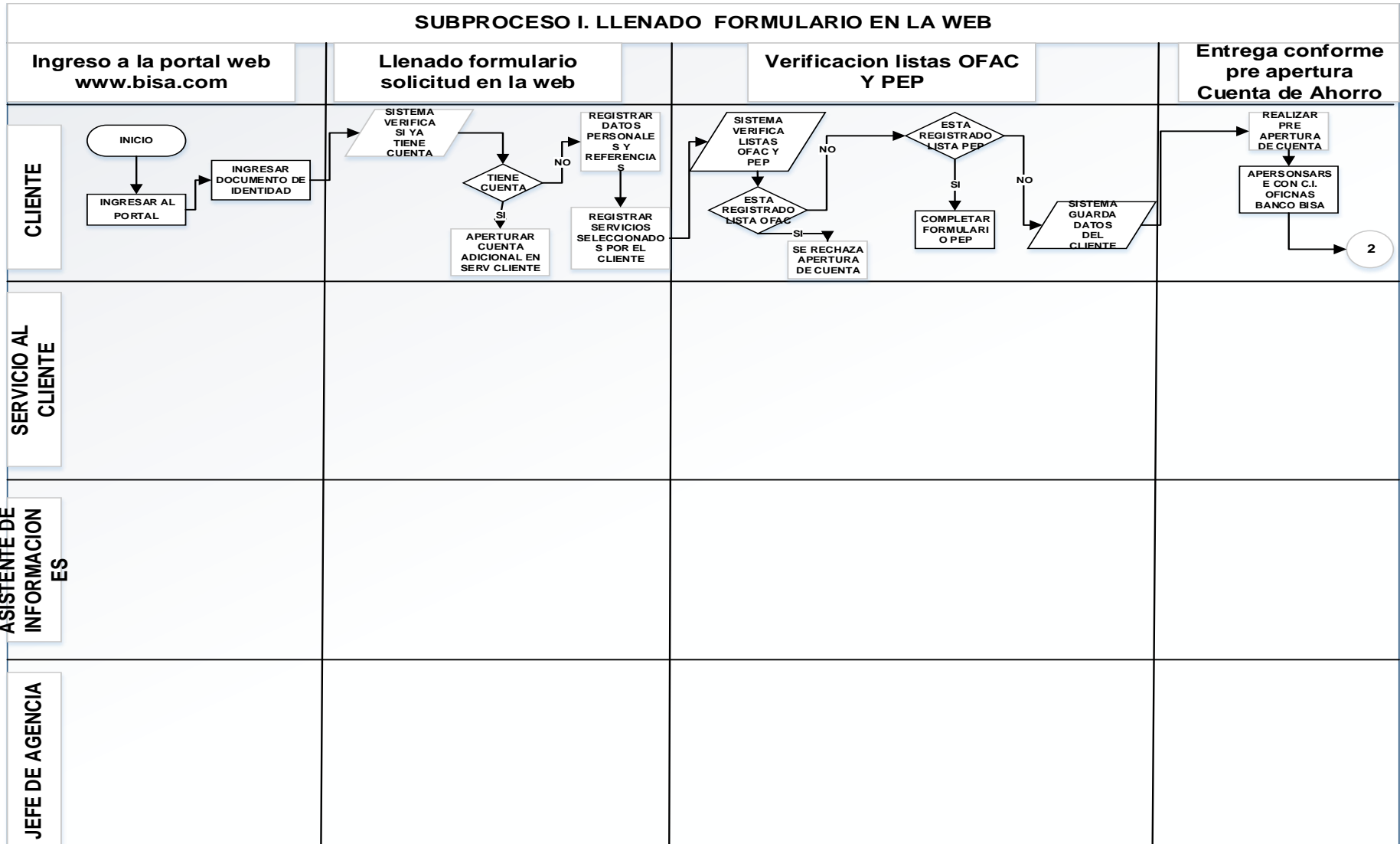
- Eliminar trámites burocráticos.
- Dar mayor satisfacción al personal.
- Obtener controles eficientes en los procesos.
- Disminuir el tiempo de procesamiento del servicio.

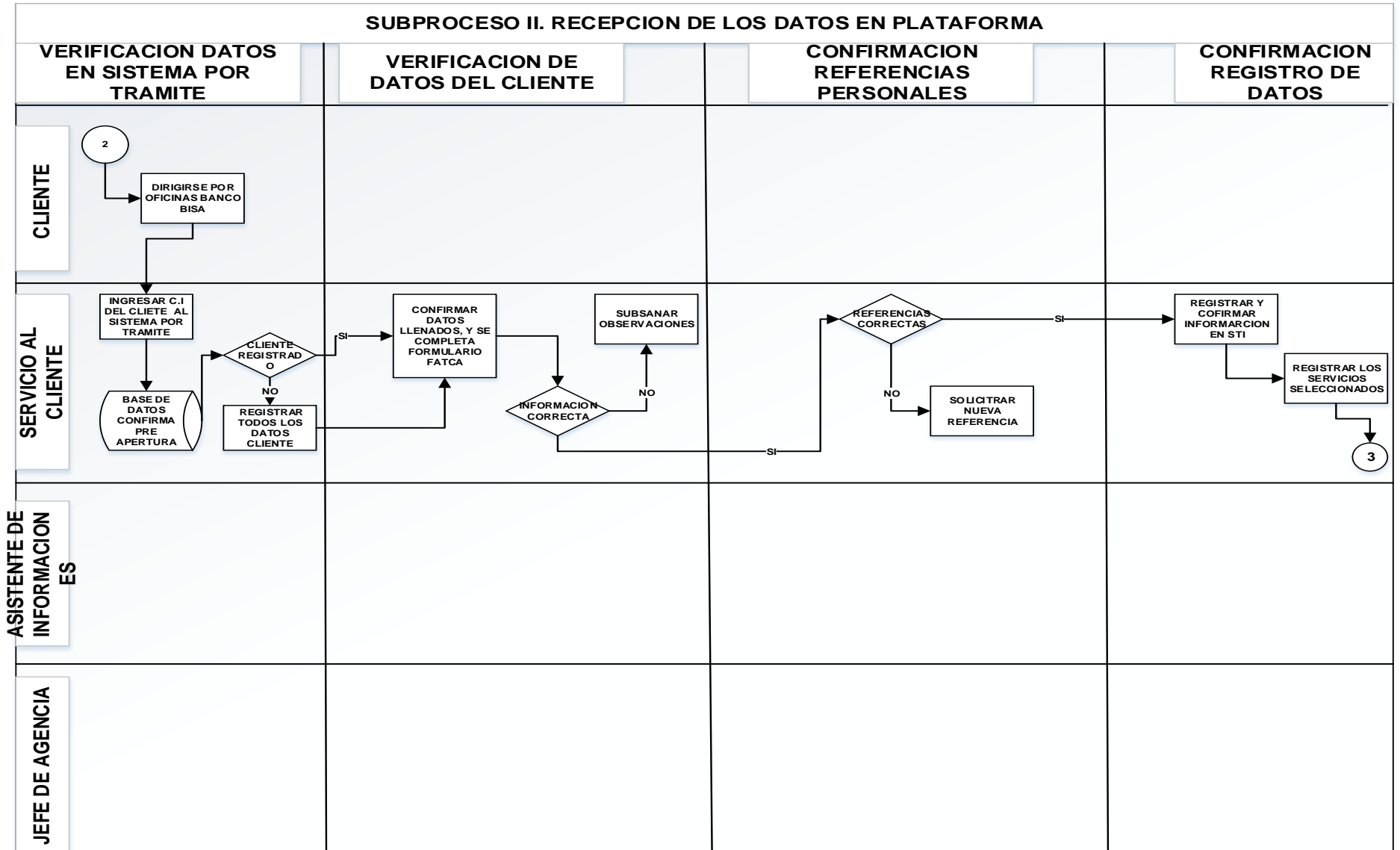


- Mejorar la calidad del servicio.
- Brindar mayor satisfacción al consumidor financiero con la reducción de tiempo y la entrega de todos los servicios siendo de conocimiento para su uso y comodidad.

#### **6.4.1 DIAGRAMACIÓN DEL NUEVO PROCESO**

Para demostrar de manera más detallada al proceso de apertura de cuenta de ahorro, a continuación se presenta un diagrama de flujo con referencia a la secuencia de las etapas que contiene; desde el momento que se hace la solicitud de apertura por la web hasta el momento que se llega a archivar el file con todos los documentos y servicios solicitados por el cliente.







SUBPROCESO III REGISTRO DE DATOS Y APERTURA DE CUENTA

REGISTRO DE DATOS

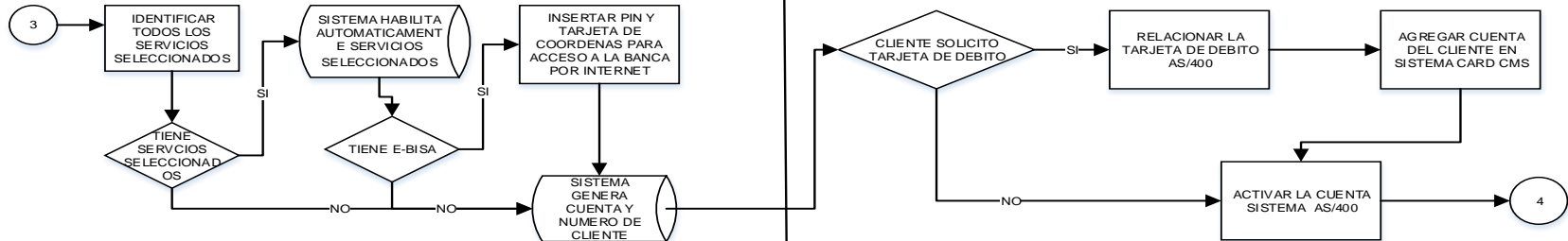
APERTURA DE CUENTA

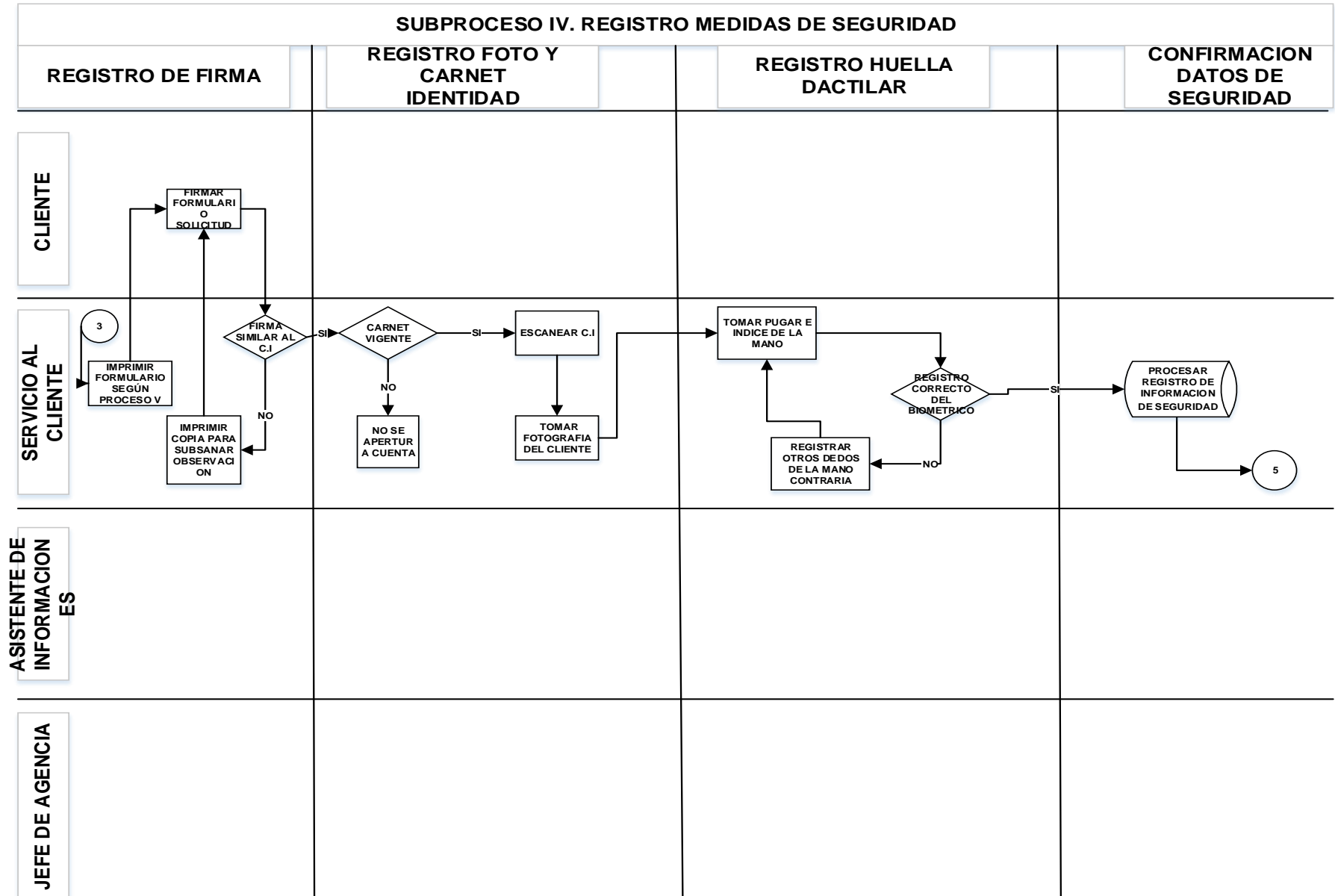
CLIENTE

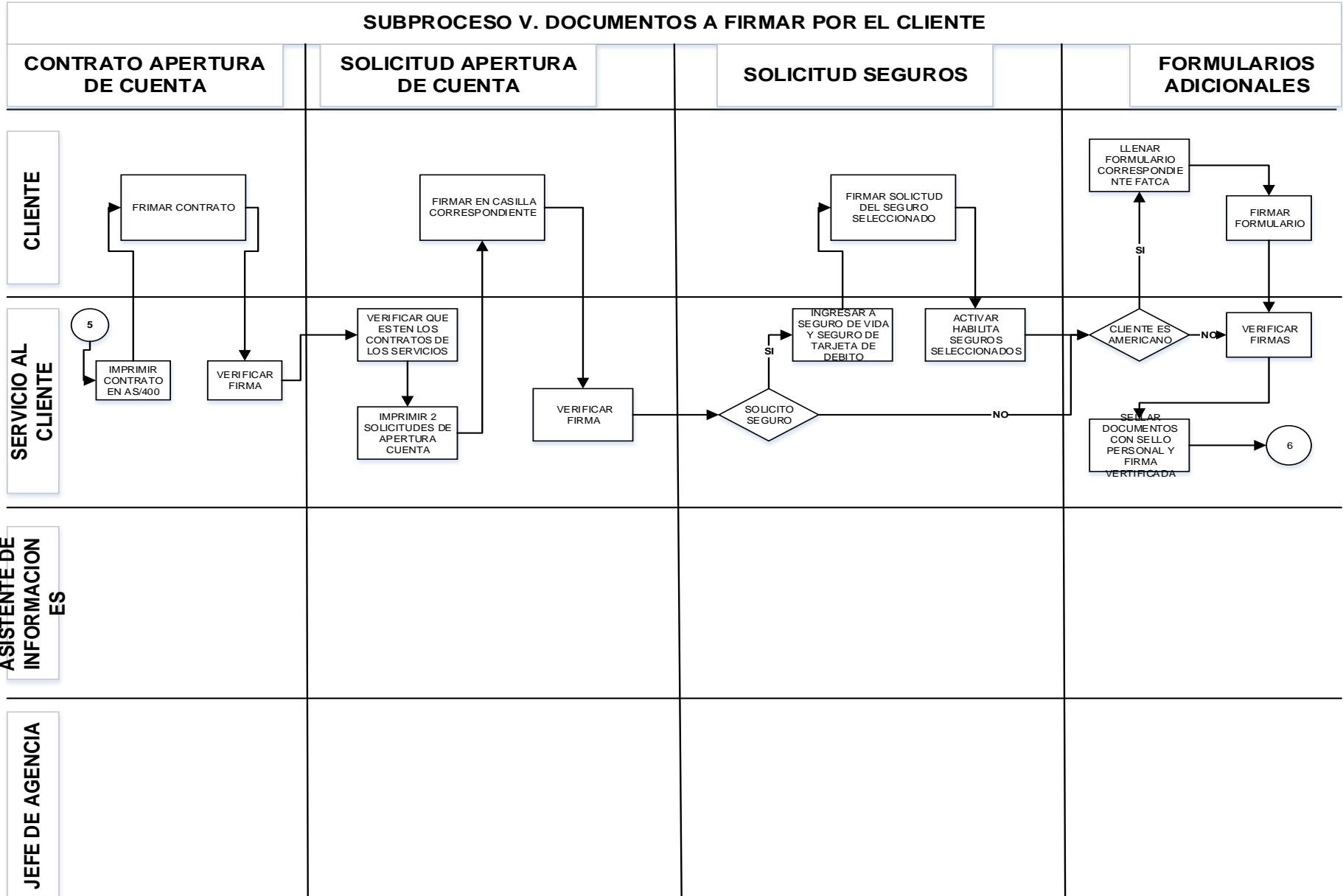
SERVICIO AL CLIENTE

ASISTENTE DE INFORMACIONES

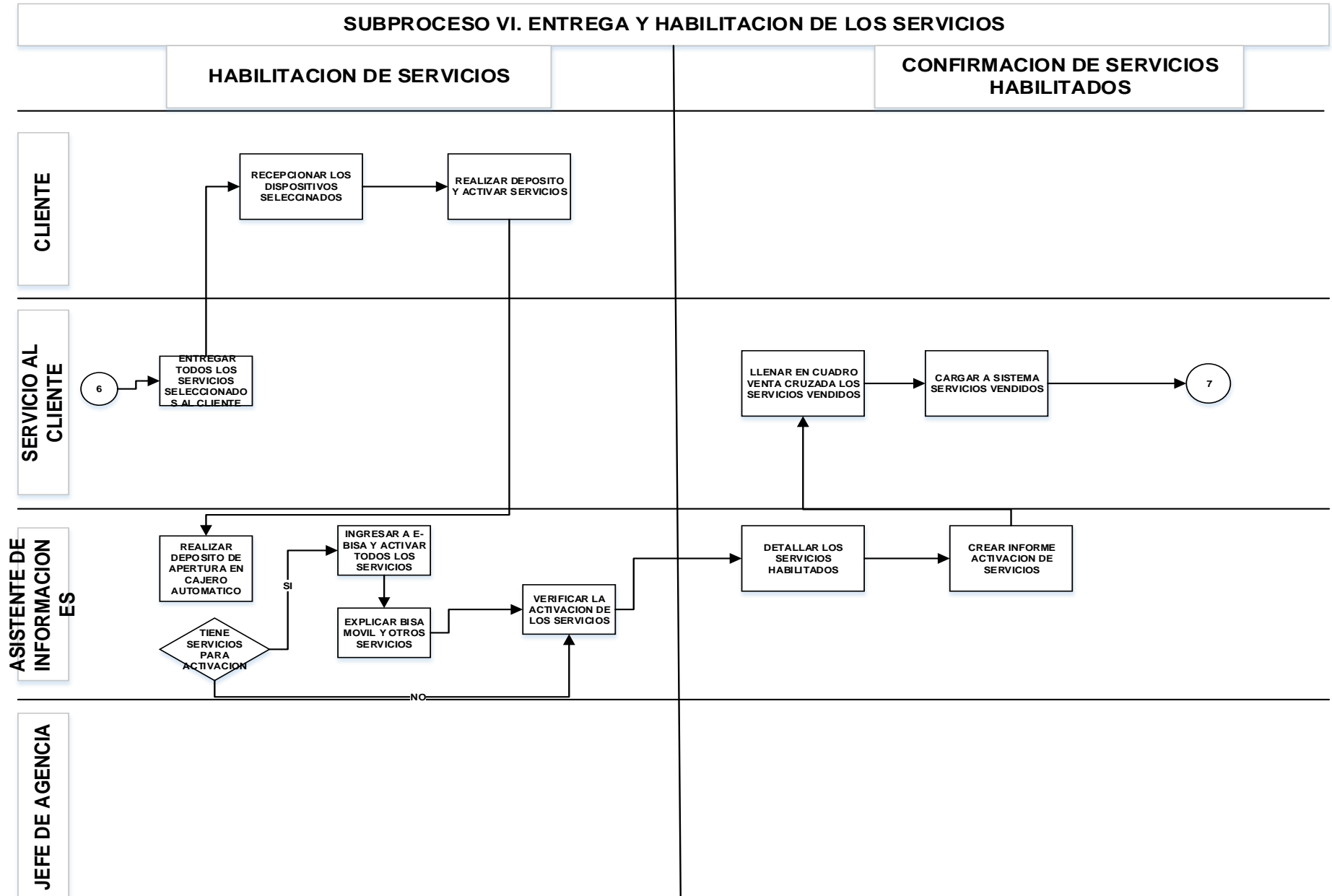
JEFE DE AGENCIA













SUBPROCESO VII. REVISION FILE Y ARCHIVO

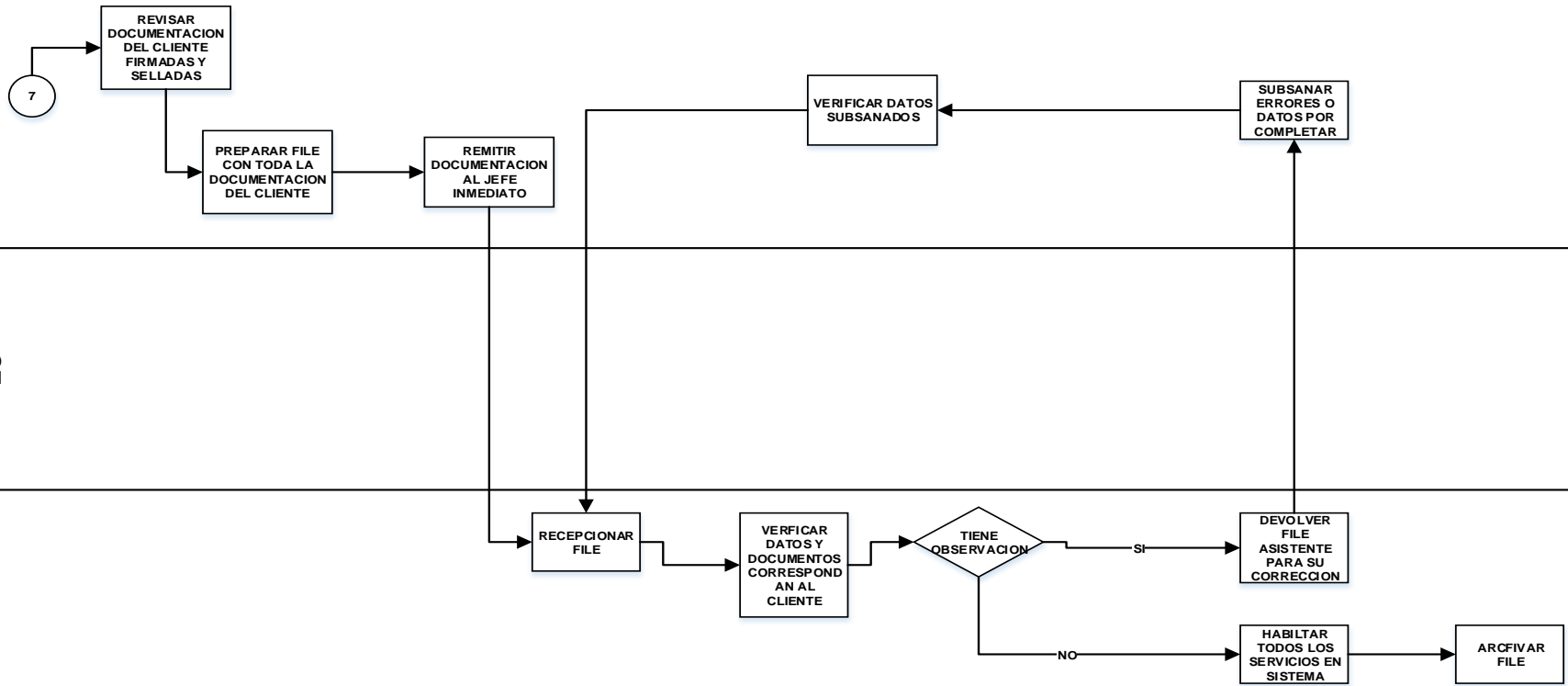
CONFIRMACION DE SERVICIOS HABILITADOS

CLIENTE

SERVICIO AL CLIENTE

ASISTENTE DE INFORMACIONES

JEFE DE AGENCIA





#### **6.4.2 INSTRUMENTOS PARA LOS NUEVOS PROCESOS**

Los instrumentos necesarios para el manejo de información dentro de los procesos serán formularios electrónicos, cuya aplicación dependerá de cada proceso tal como se presenta a continuación:

##### **a) SOLICITUD DE APERTURA DE AHORRO Y SERVICIOS ELECTRÓNICOS**

Este instrumentos administrativo tiene como objeto mostrar la parte del proceso electrónico que realiza el asistente de servicio al cliente o back office cuando un individuo solicita aperturar su cuenta de ahorro, a previa confirmación se imprime este formulario para la verificación de la apertura de cuenta registrando todos los datos del cliente, además de los servicios solicitados,

Esta herramienta ayuda a descongestionar las cantidad de papeles que firma el cliente cuando apertura su caja de ahorro, así mismo para que ya no se utilice: Cartilla de Firmas, Solicitud de Tarjeta de Débito, Solicitud de Contrato E-bisa y BISA Móvil, además se implementara la adición al mismo el formulario FATCA y los contratos de E-BISA y BISA Móvil.

##### **b) FORMULARIO PEP**

El formulario Persona expuesta públicamente, está diseñado para todas aquellas personas que trabajan en un entidad pública estos declaran los últimos cargos y empresas donde trabajaron en los últimos 5 años además de los familiares de segundo y tercer grado de consanguinidad (Padres, hermanos, abuelos, etc.) colocando sus nombre completo y su carnet de identidad de cada familiar, al final el cliente firma esta declaración jurada.

##### **c) FORMULARIO DILIGENCIAL FATCA**

Este Formulario tiene la finalidad que el cliente declare sobre la nacionalidad americana, el mismo es una declaración que define al cliente aspectos que el tesoro y los Bancos americanos solicitan a nivel mundial sobre personas americanas que residen en otros países y no están cumpliendo con los impuestos de su país, haciendo que estos reciban pagos y evadan los deberes tributarios de su país.

**d) CONTRATO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORRO**

El contrato de apertura de cuenta de ahorro para persona natural se proporciona al cliente una vez que se procese la apertura de cuenta, en el mismo se registra los datos del cliente y los datos de la cuenta, actividad del cliente, referencias personales y la firma del cliente al final de este contrato, el mismo estipula y hace conocer al cliente todas las condicionantes de la cuenta, todo estas condiciones que hace conocer el Banco al ahorrista fue en base al código de comercio y leyes bancarias de Bolivia.

**e) CONTRATO E-BISA**

El contrato de E-Bisa que suscribe al cliente es por el servicio de banca por internet, este mismo hace conocer al cliente normas que se tienen para este servicio, el mismo estará adjunto los registros del sistema nombre completo, carnet de identidad y domicilio, siendo que la firma e impresión del contrato estará adjunto con la solicitud de apertura.

**f) CONTRATO BISA MOVIL**

El contrato de este servicio será adjunto con la solicitud de apertura, cuando el cliente solicite operaciones mediante mensajes de texto, la firma para este contrato será impresa y adjunto en el formulario solicitud de apertura de cuenta de ahorro para persona natural.

**6.5 DISEÑO SISTEMA INFORMÁTICO****SISTEMA POR TRÁMITE**

Se propone el diseño del Sistema Por Tramite como principal herramienta para la apertura de cuenta de ahorro para persona natural, cuyo fin es evitar que se llenen formularios manuales y errores por enmendaduras, se tome menos tiempo en el llenado, adicionalmente estaría reemplazando y adjuntando el formulario de solicitud apertura de cuenta, solicitud de tarjeta de débito, Cartilla de Firmas, solicitud servicios BISA Móvil y E-BISA y los respectivos contratos por estos servicios adicionando los formularios PEP, FATCA, contrato de E-BISA y BISA Móvil, todo ello estará para la aplicación en informática para que se proceda a la apertura e impresión de este formulario solicitud para que el cliente firme solo una vez.



## **6.6 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Se propone el manual de procesos que deberá constituirse en un instrumento de apoyo permanente para el eficiente desarrollo de las actividades del Banco, el mismo tendrá que ser difundido para el conocimiento del personal involucrado, por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, y Gerencia de Operaciones, en coordinación con jefes del área y métodos de la empresa.

El manual de procesos a ser entregado, busca incrementar la eficiencia y eficacia de los operadores, logrando que los mismos tengan un buen conocimiento de los procesos y procedimientos. VER ANEXO N° 12.

## **6.7 IMPLEMENTACION EN EL REGLAMENTO INTERNO**

Se propone para el reglamento interno mejorar en los requisitos presentados por el cliente, además de la reformulación de los siguientes incisos del actual reglamento interno del Banco Bisa S.A:

19. Cualquier persona podrá depositar cualquier monto en la Cuenta de Caja de Ahorro. Para ello bastará tener conocimiento del número de la cuenta y/o nombre del titular de la cuenta, y consignar sus datos personales en el correspondiente comprobante de depósito. El Banco Bisa S.A. deberá exigir la presentación del documento de identidad o pasaporte e incluso la entrega de una fotocopia simple del documento de identidad si amerita la operación bancaria, si no porta su cedula de identidad el cliente podrá hacer su operación previa autorización del encargado de la agencia, ya que cuenta con su registro personal y el biométrico.

21. El ahorrista titular podrá también solicitar al Banco una tarjeta de débito para depositar o retirar de su Cuenta de Caja de Ahorros sumas de dinero a través de banca electrónica. Para este efecto, el titular de la cuenta podrá afiliarse en servicio al cliente como vía electrónica llenando y firmando el formulario de solicitud, así como también el contrato respectivo. De la misma manera el cliente podrá afiliarse a otros servicios electrónicos que le permitirán operar su Caja de Ahorros.



## 6.8 REORGANIZACIÓN

Con la realización de la reingeniería de procesos se propone plantear una reorganización, en cuanto a la necesidad de puestos, con la finalidad de que los nuevos procesos se ejecuten de manera eficiente. La reorganización implicará también la modificación de la estructura organizacional, tomando en cuenta el requerimiento de los procesos planteados.

### a) Determinación de Puestos

Para determinar cuáles serán los puestos necesarios, se definirá aquellos que se adicionarían. En consideración a lo anteriormente mencionado, a continuación se presentan el puesto que será imprescindible y el costo que implicara, para la ejecución de los nuevos procesos:

**CUADRO N° 20: DETERMINACION DE PUESTOS PARA LA OFICINA REGIONAL LA PAZ**

N°	PUESTO	TAREAS ESPECIFICAS	COSTO MENSUAL (Bs.)
3	ASISTENTE DE INFORMACIONES	Habilitación de Servicios. Orientación en uso de servicios. Venta de los servicios	2500

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que los asistentes de información estarán principalmente en Agencias con mayor afluencia de clientes y aperturas de cuentas de ahorros, los mismos ayudaran y orientaran a los clientes para el uso de los servicios como a la necesidad que tenga.

## 6.9 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS

Tomando en cuenta el nuevo diseño de los procesos de las prestaciones y con el actual proceso, a continuación se presenta un cuadro de comparación de ambos procesos, el cual demostrara la eficiencia que ha logrado obtener con la Reingeniería:

**CUADRO N° 21: ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROCESOS**

Nº	DETALLE	ANTES	DESPUES
1	SOLICITUD Y APERTURA DE CUENTA DE AHORRO	15 MIN	5 MIN
2	DESIGNACION TARJETA DE DEBITO	1 MIN	30 SEG
3	IMPRESIÓN CONTRATO APERTURA DE CUENTA	30 SEG	30 SEG
4	IMPRESIÓN SOLICITUD APERTURA DE CUENTA	30 SEG	30 SEG
5	REGISTRO DE MEDIDAD DE SEGURIDAD	4 MIN	3 MIN
6	FIRMA DE CLIENTE EN CONTRATOS	3 MIN	1 MIN
7	REVISION DE CUENTA	3 MIN	1 MIN
8	ACTIVACION Y ARMADO DE FILE	4 MIN	1 MIN
	<b>TIEMPO TOTAL EMPLEADO</b>	<b>31 MINUTOS</b>	<b>12 MINUTOS</b>

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que con la implementación del antiguo proceso para el año 2015 si tiene previsto aperturar cuentas de ahorro en un 3% más que el año 2014, sin embargo el nuevo proceso tiene el propósito de incrementar hasta en un 40% en comparación del 2014, aumentando la captación en cartera de ahorristas en el Banco Bisa S.A, obteniendo una fuente de ingreso mayor a lo esperado y generando mayores beneficios para el Banco.

#### **6.10 IMPLEMENTACION DE CAMBIO**

Para poder implementar los nuevos procesos, se propone los siguientes aspectos:

##### **a) Plan de cambio**

Para que sea efectiva la ejecución de la reingeniería, tanto los ejecutivos como el personal involucrado en el proceso de apertura de caja de ahorro para persona natural deberán ser coparticipes en dicha implementación, es por esta razón que se seleccionó, capacito y formo un equipo interfuncional para elaborar y dar continuidad el plan de cambio.

#### **CUADRO N° 22: EQUIPO INTERFUNCIONAL**



Nº	OFICINA	PERSONAL
1	PRINCIPAL Y CAMACHO	JEFE SERVICIO AL CLIENTE
2		SUPERVISOR
3		ASISTENTES DE SERVICIO AL CLIENTE
4		ASISTENTES DE INFORMACION
5	AGENCIAS ARCE SAN MIGUEL, ACHUMANI, TUMUSLA, MULTICINE	JEFE DE AGENCIA
6		ASISTENTES DE SERVICIO AL CLIENTE
7		ASISTENTES DE INFORMACION

Fuente: Elaboración propia

Se plantea formar equipos interfuncionales que proporcionen un Feedback para mejorar cada proceso en los servicios ofrecidos, siendo cada funcionario participe y obteniendo resultados óptimos ante la resistencia al cambio.

Se plantea un plan de acción para mejorar los procesos, según los siguientes puntos:

- Los Jefes de Agencia y Jefe de Servicio al Cliente deben revisar el 100% de los files aperturados desde el mes de Junio 2015, verificando que se cumpla la aplicación del nuevo proceso de apertura de cuentas por el STI, además que los datos del cliente se hayan llenado correctamente, siendo que en septiembre se preparara un informe evaluando el proceso y los resultados obtenidos,
- Los jefes de Agencia y jefe de Servicio al Cliente deberá designar un asistente para la revisión del llenado firma de documentos del file y un segundo asistente para la revisión de datos, el mismo que deberá verificar datos tanto en el sistema as400 como en el sistema de firmas y documentos escaneados, quienes remitirán los mismos al Jefe de Agencia o Jefe de Servicio al Cliente para que éste a su vez realice una segunda revisión.
- Los jefes de Agencia y de Servicio al Cliente, deberán tener un control estricto sobre las metas y objetivos que tienen bajo su responsabilidad en la agencia u oficina, siendo que será un parámetro para obtener los





resultados, por lo cual semanalmente los asistentes deben mandar al Jefe de Venta Cruzada los servicios proporcionados a los clientes, esto deberá realizarse desde el mes de Junio donde se implementara la apertura de cuentas de ahorros para personas naturales.

- El área de Marketing y Banca Comercial se encargaran de promocionar desde el mes de Junio el nuevo servicio de apertura de cajas de ahorro para personas naturales por medios de comunicación masivo, para que el público en general tenga conocimiento y utilicen el servicio para aperturar cuentas por medio del internet.

### **b) Curso Taller de Capacitación**

Antes de realizar en Análisis de Situación, se vio la necesidad de capacitar al personal involucrado con las aperturas de cuentas, para homogenizar la terminología del trabajo a realizarse en el Banco.

El curso- taller tiene como principal objetivo: “Capacitar a todo el personal involucrado en el procesamiento de aperturas de cuenta de ahorro para personas naturales, con la finalidad de instruir y orientar acerca del proceso de Reingeniería, tanto como su conocimiento como para la difusión y comprensión”.

Se debe tener en cuenta que el personal del Banco, será quien realice los cambios, razón por la cual es de suma importancia tenerlos capacitados para afrontar los nuevos desafíos, para lo cual se realizó el curso taller.

El detalle de las actividades que se realizaran durante todas las sesiones de la capacitación serán presentadas a continuación en un cuadro:

**CUADRO N° 23: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL CURSO- TALLER**

SESION	HORARIO	ACTIVDADES	MATERIAL O EQUIPO
1	18:00-18:20	1.COMPONENTES ORGANIZACIONALES	BOLIGRAFO, PAPEL BOND TAMAÑO CARTA. UN COMPUTADOR Y REPRODUCTOR DE DATASHOW



<b>18:20-18:30</b>	2. PROCESOS	BOLIGRAFO, PAPEL BOND TAMAÑO CARTA. UN COMPUTADOR Y REPRODUCTOR DE DATASHOW
	SESION DE PREGUNTAS Y DINAMICAS	
<b>18:40-18:50</b>	3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	BOLIGRAFO, PAPEL BOND TAMAÑO CARTA. UN COMPUTADOR Y REPRODUCTOR DE DATASHOW
<b>18:50-19:20</b>	4. LA REINGENERIA	BOLIGRAFO, PAPEL BOND TAMAÑO CARTA. UN COMPUTADOR Y REPRODUCTOR DE DATASHOW
	SESION DE PREGUNTAS Y DINAMICAS	
<b>19:20-19:45</b>	5. CAMBIOS EN EL PROCESO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORRO	BOLIGRAFO, PAPEL BOND TAMAÑO CARTA. UN COMPUTADOR Y REPRODUCTOR DE DATASHOW
	SESION DE PREGUNTAS Y DINAMICAS	
<b>19:45-20:15</b>	6. ANALISIS DEL PROCESO APERTURA DE AHORRO	BOLIGRAFO, PAPEL BOND TAMAÑO CARTA. UN COMPUTADOR Y REPRODUCTOR DE DATASHOW
	SESION DE PREGUNTAS Y DINAMICAS	

Fuente: Elaboración propia



El curso taller tiene una duración de 1 hora con 45 minutos, los cuales están diseñados para abarcar a dos sesiones para la capacitación a todo el personal involucrado.

**c) Comunicación de Cambio:**

Es fundamental dar conocimiento al personal implicado sobre los cambios realizados de los procesos, de modo que se convierta en un participante activo durante la implementación, para cumplir con esta tarea se dispondrá la documentación vía correo electrónico y puesto en la página interna del Banco BISA S:A a disposición de los empleados, que permita comprender plenamente los procesos.


**d) Requerimiento de Tecnología:**

La mejora en informática es fundamental, para que coadyuve a las actividades que implican los nuevos procesos, evitando el exceso de papeleo en las oficinas.

En cuanto a hardware (Soporte Físico) se tiene propuesto la implementación del biométrico de huella dactilar como medida de seguridad para las operaciones que hagan los clientes en el Banco, adicionalmente este dispositivo buscara mejorar la calidad en seguridad informático y servicio que ofrezca el Banco.

Antes de la puesta en marcha del nuevo sistema, el personal debe ser capacitado, esencialmente en la utilización de la herramienta.

**CUADRO Nº 24: DESCRIPCIÓN COSTO BIOMETRICO**

	Descripción	Precio Bs	Cant.	Sub Total Bs
	Lector DigitalPersona U.are.U 4500	1579.-	150	236850.-

Fuente: Elaboración propia

Aclarar que se empezara con la compra de 150 unidades para la regional La Paz, quien tiene la necesidad de abarcar a sus cliente para expandir la medida días después a nivel nacional.

**e) Prueba piloto de los nuevos procesos:**



La prueba piloto involucra la puesta en marcha de los nuevos procesos por un lapso de 60 días, con el fin de identificar observaciones que sean necesarias para mejorar el rediseño. Es prueba comprenderá la ejecución, seguimiento y medición de los resultados, posteriormente se podrá implementar de una manera total.

**CUADRO N° 25: PRUEBA PILOTO APERTURA CUENTA DE AHORRO PARA PERSONAS NATURAL EN LA WEB DEL BANCO BISA S.A**

Una vez realizado puesta en marcha el proceso de apertura de cuentas de ahorro para personas naturales por la web, tendrá como fin tener un incremento entre el 8 y 10 % superior al año 2014, reflejando el uso de este servicio, haciendo que se tengan resultados óptimos por parte de los clientes.

Para la prueba piloto se propone el siguiente plan:

TIEMPO (Días)	PRUEBA	PERSONAL A CARGO	MATERIAL	DETALLE
2	Capacitación	Jefe y Supervisor de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Data show.</li></ul> Material didáctico e informativo.	La capacitación tendrá como fin explicar y detallar la implementación del nuevo servicio de apertura de cuentas de ahorro por la página web del Banco Bisa S.A. hacia los funcionarios encargados del proceso.
5	Selección de Instrumentos	Supervisor de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema por trámite.</li><li>• Mantenimiento de Firmas.</li><li>• Mantenimiento de Personas.</li><li>• Solicitud Apertura Cuenta de Ahorro.</li></ul>	Para la selección de instrumentos se tomarán los sistemas informáticos que se utilizan para la apertura de cuentas de ahorro, además de los documentos de importancia para el proceso de apertura según los requisitos del Banco.



			<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrato de Apertura de cuenta de Ahorro.</li></ul>	
20	Observación Proceso Apertura Cuenta de Ahorro	Asistentes de Servicio al cliente y de Información	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema por Trámite.</li><li>• Solicitud y contrato apertura cuenta de ahorro.</li></ul>	Este análisis será minucioso y se obtendrá en un cuadro comparativo de como se lleva a cabo el proceso de apertura de cuenta por los asistentes, además de verificar el tiempo que se estima y el tiempo actual con el que se desarrolla el proceso.
8	Separación de Actividades	Jefe y Supervisor de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema por trámite.</li><li>• Mantenimiento de Firmas.</li><li>• Mantenimiento de Personas.</li><li>• Solicitud Apertura Cuenta de Ahorro.</li><li>• Contrato de Apertura cuenta de Ahorro.</li></ul>	En este análisis separaremos actividades que sean repetitivas para que estas puedan ser mejoradas o eliminadas del proceso, se hará un estudio comparativo para mejorar el proceso.
5	Determinar Mejoras	Jefe de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema por tramite</li></ul>	Se realizará un esquema analítico sobre el proceso seleccionado para ser implementado, se harán pruebas que den un tiempo óptimo y esperado para la apertura de cuenta de ahorro.



5	Implementación de Mejoras	Jefe de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema por trámite</li></ul>	Se analizara como es utilizado el sistema por los clientes en la web, se verificara el uso y se implementaran mejoras a la necesidad del cliente.
5	Control	Supervisor de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema por trámite.</li><li>• Mantenimiento de Firmas.</li><li>• Mantenimiento de Personas.</li><li>• Solicitud Apertura Cuenta de Ahorro.</li><li>• Contrato de Apertura cuenta de Ahorro.</li></ul>	Una corregido e implementado se hará un control nuevamente con el tiempo esperado y el tiempo actual para la apertura de la cuenta de ahorro, logrando reducciones significativas en el tiempo del proceso y las medidas de seguridad correspondientes.
5	Evaluación	Jefe y Supervisor de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema por trámite.</li><li>• Mantenimiento de Firmas.</li><li>• Mantenimiento de Personas.</li><li>• Solicitud Apertura Cuenta de Ahorro.</li><li>• Contrato de Apertura cuenta de Ahorro.</li></ul>	La evaluación se hará antes de lanzar el producto, siendo que este deberá cumplir con el conocimiento total del proceso por parte de los asistentes de servicio al cliente, estos reflejaran mejoras en el tiempo de proceso y en los procedimientos, obteniendo tiempo optimo en la apertura de cuenta de ahorro para persona natural y siendo eficientes con el material que se utiliza para este proceso



5	Implementación del Servicio	Gerente de Operaciones	• Sistema por trámite.	Una vez logrado todo lo esperado, se verificaran detalles para que se lance el servicio a nivel nacional para que los clientes hagan uso del mismo, obteniendo demanda con captación de ahorristas.
---	-----------------------------	------------------------	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

### 6.11 MEJORAMIENTO CONTINUO

La empresa para no mantenerse al margen de lo que sucede en el mercado financiero, se propone que deber estar en constante relación con los cambios que se presenten, estando a la vanguardia y expectativa de las nuevas necesidades y requerimientos tanto de los clientes internos como de los externos.

# **CONCLUSION Y RECOMENDACIONES**





## 7 CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

Se comprobó rotundamente, que los componentes organizacionales, no están formulados correctamente y no son de conocimiento general del personal, lo cual provoca que ellos no se sientan identificados con dichos componentes. La mencionada situación, se debe a los extensos diseños que fueron elaborados.

Al realizar el levantamiento de los procesos de la apertura de cuenta de ahorro para persona natural, se comprobó que estos no estaban formalmente establecidos, dichos procesos, al momento del análisis respectivo, se pudo evidenciar que presentaban las siguientes deficiencias:

- Demasiado tratamiento manual
- Actividades que provocan demoras
- Problemas con el llenado y reporte de errores
- Potencial uso de hojas de papel
- Se pudo evidenciar que el personal no tiene buen conocimiento y uso del manual de procesos, lo cual afecta a los objetivos y fines del Banco.
- En cuanto a las herramientas de informática, se evidencio que el Banco tiene problemas con la seguridad de información, haciendo que delincuentes falsifiquen documentos y comentan hechos que desprestigian la imagen del Banco.
- Se pudo evidenciar que los clientes no tienen un conocimiento pleno de todos los servicios adicionales para su comodidad, ya que estos les toma más tiempo en la apertura de cuentas y por el tiempo que se necesita ellos prefieren no tomarlos.

### 7.2 RECOMENDACIÓN

En el siguiente trabajo dirigido se propone y recomienda lo siguiente:

- Una vez implementado los nuevos cambios en los procesos, se deben realizar evaluaciones periódicas al personal involucrado con las



## CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

aperturas de cuenta de ahorro para persona natural a sus requerimientos y percepciones.

- La participación de los asistentes y jefes de servicio al cliente para mejorar los servicios y procesos que se ofrecen en el Banco, logrando obtener mejores ideas y calidad, satisfaciendo la necesidad de los clientes.
- El manual de procesos y procedimientos deberá ser revisado y aprobado por instancias pertinentes, con la finalidad de que se establezca como un instrumento de apoyo permanente que contribuya al eficiente desarrollo de las actividades que conforman los servicios del Banco.
- Los componentes organizacionales deben ser analizados formalmente por el personal ejecutivo del Banco, por lo menos una vez al año o dependiendo de los cambios que se originen en la naturaleza del negocio.
- La Gerencia de Normas deberá estar en permanente coordinación con el personal para saber su requerimiento acerca de los cambios que se puedan presentar, con la finalidad de modificar y actualizar el manual de procesos de los servicios.

# **BIBLIOGRAFIA**



• **BIBLIOGRAFIA**

- Jorge Valda Irahola, Técnicas y Metodologías de Investigación Administrativas aplicados a la Gerencia de las empresas, La Paz Bolivia 2003.
- Javier Ávila Vera, Reingeniería de Procesos Gestión de Operaciones.
- Javier Ávila Vera, Elección de Estrategias para la Formación de la Ventaja Competitiva, Gestión Estratégica y Toma de Decisiones.
- CHAMPY, J. ; M. HAMMER (1994): Reingeniería, Ed. Norma
- MATEOS, P. (1999): Dirección y objetivos de la empresa actual, Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- KOONTZ HAROLD, WEIHRICH, HEINZ “ Administración una perspectiva global” MC Graw Hill, abril 1967
- ÁLVAREZ, M; B. RODRÍGUEZ (2002): Informe “La Reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la gestión: el caso del Ayuntamiento de Gijón”. Publicado por la universidad de Oviedo.
- HARRINGTON H James “Mejoramiento de los procesos de la empresa” Edit. McGraw-Hill Colombia 1995
- MORRIS, Daniel y Brandon, Joel “Reingeniería: Como aplicar con éxito a los negocios” Edit. McGraw-Hill Colombia
- Memoria del Banco Bisa 2013-2012
- Manual de Operaciones-Control y Normas de Calidad Banco Bisa S.A
- Evaluación y datos generados por ASOBAN gestión 2014
- Información Financiera ASFI 2014

**ANEXOS**



**ANEXO 1: CRONOGRAMA ACTIVIDADES**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																	
ACTIVIDADES	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
<b>ETAPA Nº 1: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	dic-14																																
ENTREVISTAS PREMILIMINARES	dic-14																																
RECEPCION DE FUENTES INTERNAS	dic-14																																
<b>ETAPA Nº 2: MARCO REFERENCIAL</b>	dic-14																																
RECOPIACION DE INFORMACION	dic-14																																
ELABORACION DEL DIAGNOSTICO	dic-14																																
<b>ETAPA Nº 3: PERFIL DE TRABAJO</b>	dic-14																																
ELABORACION DEL PERFIL	dic-14																																
REVISION Y APRABACION DE PERFIL	ene-15																																
<b>ETAPA Nº 4: MARCO CONCEPTUAL</b>	ene-15																																
ELABORACION DEL MARCO CONCEPTUAL	ene-15																																
<b>ETAPA Nº 5: ANALISIS DE LA SITUACION</b>	ene-15																																
DISEÑO DE CUESTIONARIOS Y PRESENTACION	ene-15																																
LLENADO DE CUESTIONARIOS	ene-15																																
TABULACION E INTERPRETACION	ene-15																																
ELABORACION DEL INFORME DE ANALISIS DE LA SITUACION	ene-15																																
<b>ETAPA Nº 6: PROPUESTA</b>	ene-15																																
ELABORACION DE LA PROPUESTA	ene-15																																
REVISION DE LA PROPUESTA	ene-15																																
<b>ETAPA Nº 7: DOCUMENTO FINAL</b>	feb-15																																
ELABORACION DEL DOCUMENTO FINAL	feb-15																																
REVISION Y CORRECCIONES DEL DOCUMENTO	feb-15																																
PRESENTACION CON SUS RESPECTIVAS CORRECCIONES	feb-15																																
REVISION Y APROBACION DOCUMENTO FINAL	feb-15																																
PRESENTACION FORMAL AL BANCO BISA S.A	abr-15																																
PRESENTACION FINAL DEL DOCUMENTO	abr-15																																
<b>DEFENSA DEL TRABAJO</b>	may-15																																



## ANEXOS

### ANEXO Nº 2: CANTIDAD DE CLIENTES DEL BANCO BISA S.A CON APERTURA DE CUENTAS A NIVEL REGIONAL

OFICINA	CANTIDAD DE CLIENTES
LA PAZ	37519
EL ALTO	7698
SANTA CRUZ	53674
COCHABAMBA	24016
SUCRE	7547
TARIJA	12243
ORURO	5259
POTOSI	3913
COBIJA	2693
TRINIDAD	1863

### ANEXO Nº 3: CANTIDAD DE CLIENTES QUE CUENTA EL BANCO BISA S.A POR AÑO DESDE EL 2011 HASTA 26-02-2015

AÑO	CANTIDAD DE CLIENTES
2011	234.520
2012	285.379
2013	340.165
2014	399.302
2015	408.193

### ANEXO Nº 4: RANKING DE DEPÓSITOS DEL PÚBLICO Y EMPRESAS CON MAYOR PARTICIPACIÓN (EXPRESADO EN MILES DE BOLIVIANOS)

INSTITUCION	dic-12			dic-13			jun-14			VARIACION RELATIVA	
	DEPOSITO	% DE PARTICIPACION	LUGAR RANKING	DEPOSITO	% DE PARTICIPACION	LUGAR RANKING	DEPOSITO	% DE PARTICIPACION	LUGAR RANKING	NOMINAL %	REAL %
<b>BANCOS</b>											
BISA	9.820.311,00	11,16%	3	10.454.618,00	10,14%	4	10.879.849,00	10,31%	4	4,07%	4,07%
BNB	10.881.975,00	13,12%	2	12.850.253,00	12,46%	2	12.934.732,00	12,26%	2	0,66%	0,66%
BUN	7.590.432,00	8,36%	5	111.074.381,00	10,77%	3	11.188.099,00	10,50%	3	0,73%	0,73%
BME	13.597.991,00	16,62%	1	15.747.360,00	15,27%	1	16.362.718,00	15,51%	1	3,91%	3,91%
BCP	8.106.592,00	9,51%	4	9.642.598,00	9,35%	5	9.648.099,00	9,14%	5	0,06%	0,06%
<b>OTROS</b>		41%			42,00%			43,00%			



## ANEXOS

### ANEXO Nº 5: DEPÓSITOS REALIZADOS A CAJAS DE AHORROS

(EXPRESADO EN MILES DE BOLIVIANOS)

DEPOSITOS A LA VISTA		CAJAS DE AHORRO	
BANCO	TOTAL	BANCO	TOTAL
BNB	879.112.108,16	BNB	726.837.402,47
BUN	723.490.099,14	BUN	1.104.788.082,34
BME	785.656.412,10	BME	1.189.060.100,54
BIS	796.229.038,65	BIS	552.731.528,71
BCP	439.083.320,89	BCP	447.439.605,84
<b>OTROS</b>	<b>618.185.374,58</b>	<b>OTROS</b>	<b>1.810.279.232,99</b>

### ANEXO Nº 6: EVOLUCIÓN DE OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO

(EXPRESADO EN MILES DE BOLIVIANOS)

COMPOSICION DE LOS DEPOSITOS DE PUBLICO POR MONEDA Y SUBSISTEMA	
<b>dic-14</b>	
<b>BANCO MULTIPLES</b>	
MN+UFV	81,4%
ME	18,6%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>
<b>BANCOS PYME</b>	
MN+UFV	86,2%
ME	13,8%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>





## ANEXO Nº 7: COMPOSICIÓN DE LOS DEPÓSITOS DE PÚBLICO

EVOLUCION DE OBLIGACIONES CON EL PUBLICO Y CON EMPRESAS CON PARTICIPACION ESTATAL (EN MILES DE BOLIVIANOS)				
	2012	2013	2014	
			BANCOS MULTIPLES	BANCOS PYME
<b>SISTEMA BANCARIO</b>				
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>73.524.691,00</b>	<b>84.990.501,00</b>	<b>107.500.779,00</b>	<b>6.598.602,00</b>
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO A LA VISTA	19.973.192,00	22.240.091,00	26.259.148,00	90.932,00
DEPOSITOS EN CUENTA CORRIENTE	18.445.040,00	21.911.546,00	25.743.695,00	88.148,00
OTRAS OBLIGACIONES CON EL PUBLICO A LA VISTA	89.655,00	95.075,00	121.055,00	2.784,00
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO POR CUENTAS DE AHORRO</b>	<b>23.762.282,00</b>	<b>28.662.365,00</b>	<b>36.761.744,00</b>	<b>1.498.977,00</b>
DEPOSITOS EN CAJAS DE AHORRO	23.644.587,00	28.513.166,00	36.551.395,00	1.489.120,00
DEPOSITOS EN CAJAS DE AHORRO SIN MOVIMIENTO	60.430,00	72.665,00	159.764,00	9.857,00
OBLIGACIONES CON PARTICIPANTES DE PLANES DE AHORRO	0	0	0	0



## ANEXO Nº 8: ENCUESTA A COMPONENTES ORGANIZACIONALES



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CUESTIONARIO Nº1**  
**COMPONENTES ORGANIZACIONALES**



El presente cuestionario fue elaborado con fines exclusivamente académicos, tiene como objetivo recabar información referente a los componentes de la organización, dicho instrumento está dirigido al personal que está a cargo en las agencias.

Para el llenado del presente cuestionario por favor tome en cuenta lo siguiente:

- Lea la pregunta con mucha atención
- Escriba con letra de imprenta
- Encierre en un círculo el inciso que va a seleccionar
- Marque con una "X" las palabras que contengan tablas
- En caso de que le falte espacio, por favor escriba en el reverso de la hoja.

**I. DATOS GENERALES:**

1. Área en la que trabaja:
2. Puesto el que ocupa:

**II. INFORMACION ACERCA DE LOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACION**

3. ¿Conoce la misión del Banco Bisa S.A?  
 a) Si b) No
4. ¿Conoce la visión del Banco Bisa S.A?  
 a) Si b) No
5. ¿Conoce los valores del Banco Bisa S.A?  
 a) Si b) No
6. Conoce los objetivos que tiene el Banco Bisa S.A?  
 a) Si b) No
7. Según a su percepción con los objetivos del Banco, conoce las políticas del Banco Bisa S.A?  
 a) Si b) No
8. Conoce los objetivos propuestos para el 2015 del Área Operativa?  
 a) Si b) No
9. A su percepción conoce las Normativa que conlleva a sus procesos diarios del Banco Bisa S.A?  
 a) Si b) No

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**





## ANEXOS

LIBRETA DE INVERSION	
BISA JUNIOR	
ENVIA BOLIVIA	

16. ¿En cuánto tiempo procesa una apertura de cuenta caja de ahorro para persona natural por STI?
- a) 1 a 10 min      b) 11 a 20 min      c) 21 a 30 min      d) 31 a 45 min
17. Tiene conocimiento sobre los controles que realiza el área de control de operaciones?
- a) Si      b) No
18. Usted Recibe algún incentivo al final del día?
- a) Si      b) No
19. Cree que el actual proceso de apertura de cuenta de ahorro para persona natural por STI debe ser mejorado?
- a) Si      b) No

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

**ANEXO 10: TABULACION DE LOS RESULTADOS****¿Conoce la misión del Banco BISA S.A?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	19
NO	13	81
TOTAL	16	100

**¿Conoce la visión del Banco BISA S.A?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	19
NO	13	81
TOTAL	16	100

**¿Conoce los valores del Banco BISA S.A?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	88
NO	2	12
TOTAL	16	100

**Conoce los objetivos que tiene el Banco BISA S.A?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	19
NO	13	81
TOTAL	16	100

**Según a su percepción con los objetivos del Banco, conoce las políticas del Banco BISA S.A?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	25
NO	9	75
TOTAL	16	100

**Conoce los objetivos propuestos para el 2015 del Área Operativa?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	44
NO	12	56
TOTAL	16	100

**A su percepción conoce las Normativa que conlleva a sus procesos diarios del Banco Bisa S.A?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	13	81
NO	13	19
TOTAL	16	100

**¿Conoce y utiliza el Sistema por Tramite STI para apertura de cajas de ahorro para personas naturales?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	34	94
NO	2	6
TOTAL	36	100

**Utiliza el manual existente STI:**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	43
NO	19	57
TOTAL	33	100

**¿Qué tipo de cuentas apertura con mayor frecuencia en las cajas de ahorro para personas naturales por STI?**



## ANEXOS

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MULTIBISA	18	56
LIBRETA DE INVERSION	14	44
BISA JUNIOR	0	0
ENVIA BOLIVIA	0	0
TOTAL	32	100

**¿En cuánto tiempo procesa una apertura de cuenta caja de ahorro para persona natural por STI?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 a 10 min	1	3
11 a 20 min	16	47
21 a 30 min	13	38
31 a 45 min	4	12
TOTAL	34	100

**Tiene conocimiento sobre los controles que realiza el área de control de operaciones?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	31	86
NO	5	14
TOTAL	36	100

**Usted Recibe algún incentivo al final del día?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	14
NO	31	86
TOTAL	35	100



**Cree que el actual proceso de apertura de cuenta de ahorro para persona natural por STI debe ser mejorado?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	27	75
NO	7	25
TOTAL	35	100

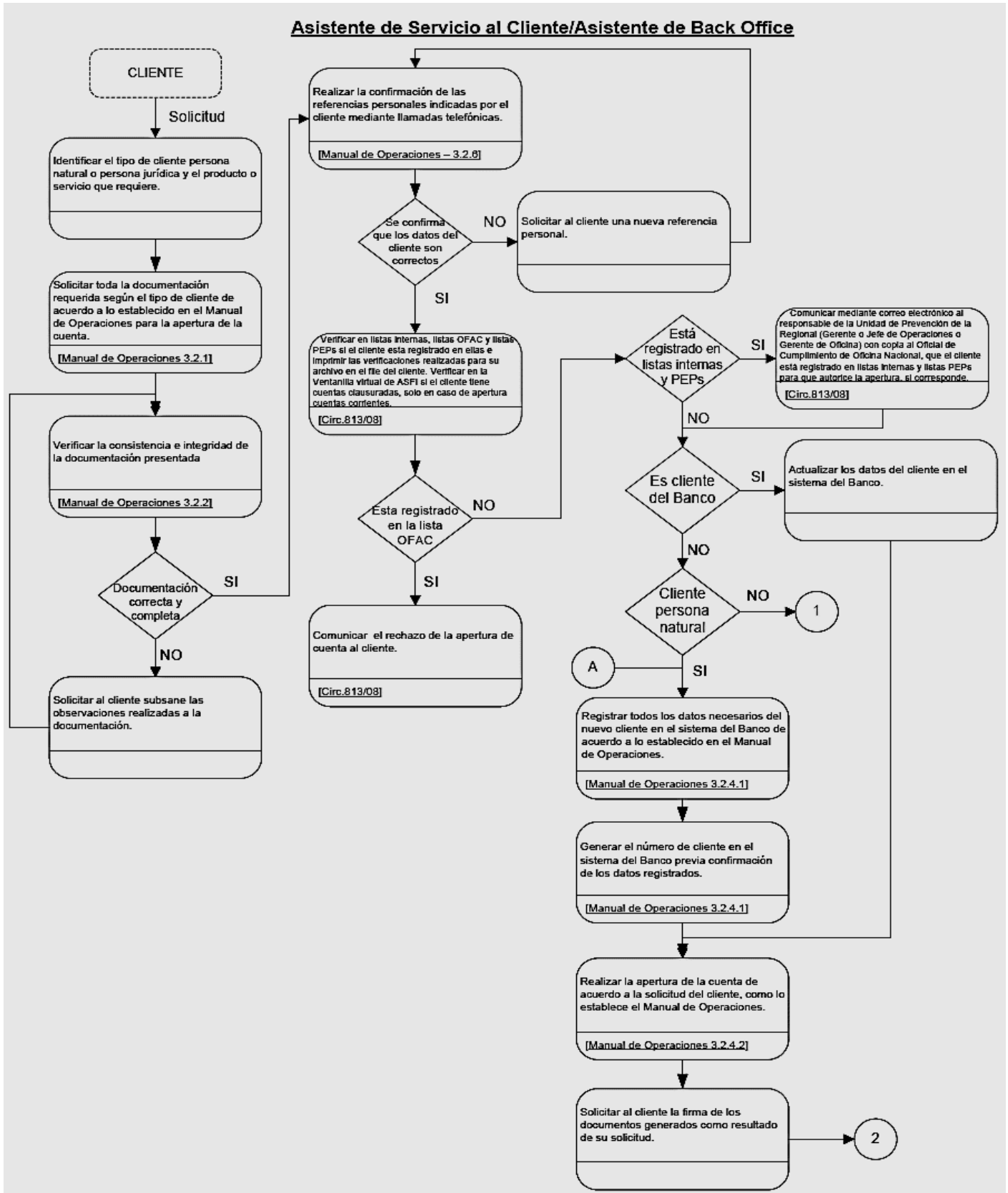
**¿Existe un manual de procesos y procedimientos el cual exponga como se debe procesar la apertura de cuentas de ahorro para personas naturales por STI?**

VARIABLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	24	70
NO	10	30
TOTAL	34	100





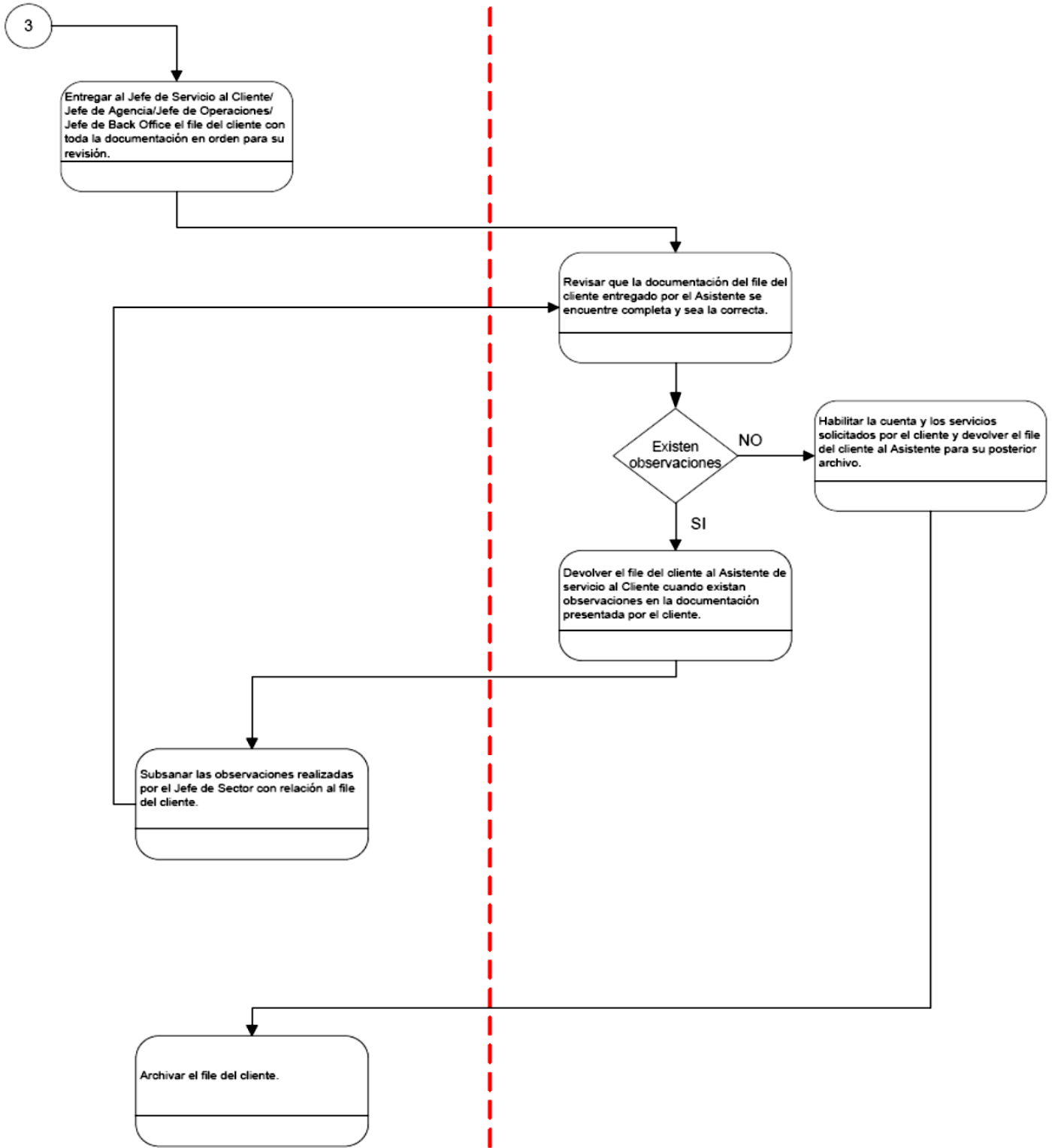
ANEXO Nº 11: PROCESO APERTURA MANUAL CUENTA DE AHORRO





**Asistente de Servicio al Cliente/  
Asistente de Back Office**

**Jefe de Agencia/Jefe de Servicio al Cliente/Jefe de  
Operaciones/Jefe de Back Office**



**ANEXO Nº 12: MANUAL DE PROCEDIMIENTO PROCESOS**

Las áreas de Servicio al Cliente, Back Office y Bisa VIP deberán realizar la apertura de Cajas de Ahorro a través del Sistema de Trámites por Internet cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- El solicitante todavía no es cliente del Banco (no tiene número de cliente).
- El solicitante es persona natural, ciudadano o con residencia en Bolivia.
- La cuenta solicitada deberá ser individual (a nombre de un solo titular) y ser administrada de forma unipersonal. Cuando se cumplan estas condiciones se deberá usar este nuevo sistema. En los siguientes casos se deberá usar el sistema Fiserv (AS/400) descrito en el manual de operaciones:
  - El solicitante tiene personería jurídica.
  - El solicitante ya es cliente del Banco o desea una cuenta adicional.
  - El solicitante necesita una cuenta conjunta o indistinta.
  - El solicitante tiene su dirección de trabajo o domicilio fuera del país.
  - El solicitante es funcionario del Banco o del Grupo Financiero.

Para realizar la creación del número de cliente y número de cuenta, el Asistente de Servicio al Cliente, Asistente de Back Office o Asistente Bisa VIP debe realizar el procedimiento detallado a continuación:

- a) Cliente persona natural ingresa a la página web para poder llenar los requisitos que exige el sistema, para poder realizar la pre-apertura de cuenta de ahorro, la página mencionada es [www.bisa.com](http://www.bisa.com)
- b) Los requisitos que pedirá el sistema al cliente para el llenado de la pre- solicitud del sistema serán:

**Datos Personales**

- Carnet de identidad, expedición, la emisión del carnet.
- Apellidos paterno, materno, nombres
- Fecha Nacimiento, sexo
- Nacionalidad, estado civil, residencia, nivel de estudios, profesión



- Teléfono fijo, celular, correo electrónico

**Dirección del domicilio**

- Tipo de vivienda
- Calle o avenida
- Departamento y provincia
- Referencia

**Datos del Cónyuge**

- Carnet de identidad del cónyuge, expedición y la emisión del carnet.
- Apellido Paterno, Materno y nombres
- Nacionalidad y residencia

**Datos Laborales o del Negocio**

- Situación Laboral
- Giro o actividad económica
- Nombre del empresa, NIT
- Fecha de ingreso, cargo, correo electrónico laboral
- Dirección de la empresa
- Departamento
- Teléfono de oficina, numero de interno, celular
- Ingreso mensual
- Propósito apertura de cuenta
- Desempeña o ha desempeñado algún cargo político/ público jerárquico, en territorio nacional o en un país extranjero.
- Cargo/ Entidad, periodo en el cargo.
- Usted desempeña o desempeño algún cargo como funcionario público en alguna institución, empresa o algún órgano del estado boliviano ?.

**Envío de correspondencia.**

- Domicilio, empresa o retenida en Banco.

**Referencias personales no familiar.**



- Nombre completo de referencia
- Teléfono fijo o celular

**Solicitud de servicios**

- E-Bisa, Bisa-Móvil, Seguro Tarjeta de débito, seguro de vida

**Firma del cliente**

- c)** El Sistema identifica si lleno el sistema identifica al cliente con el llenado correcto de sus datos en las interna OFAC y PEP

Si el cliente está en las listas internas OFAC, no se podrá aperturar cuenta y sistema rechaza la apertura.

Si el Cliente está en las listas internas PEP o marco en la apertura el formulario solicitud en la parte correspondiente trabajo en entidad pública u órgano del estado boliviano, sistema pedirá llenar formulario con los siguientes datos:

Institución o instituciones donde trabajo en los últimos 5 años

- Nombre de la institución
- Cargo

Nombre completo de familiares con afinidad a segundo y tercer grado.

- Nombres Apellidos
- Carnet de identidad
- Firma

- d)** Sistema guarda la información y realiza la pre-apertura de la caja de ahorro según solicitud de los servicios y productos que ofrece el Banco.

- e)** Sistema solicita que el cliente pase por una agencia a recoger el contrato y los servicios seleccionados para finalizar la apertura de la caja de ahorro.

Una vez que se haya verificado que el solicitante cumpla con todos los requisitos para la apertura, debe ingresar al Sistema de Trámites por Internet con el mismo usuario y contraseña que utiliza para ingresar al Sistema AS400.



- f)** En la opción “Gestionar apertura de cuentas” debe buscar el número de cédula de identidad del solicitante para confirmar que no se encuentra registrado en el Banco y si el cliente lleno el formulario correspondiente a la web, deberá confirmar con los datos del carnet, datos laborales, envió de correspondencia y si el mismo trabaja o trabajo en entidades públicas o políticas del estado boliviano.  
Si la información del cliente no es la misma del carnet o en el caso el mismo tiene errores en el llenado del formulario solicitud, modificar los datos con información correcta y subsanar cualquier tipo de error proporcionado por el cliente.
- g)** En la sección “Productos y Servicios seleccionados” deben estar marcados los productos solicitados. Al elegir la opción “Pago de planillas”, automáticamente el sistema apertura una Libreta de Inversión, en caso de seleccionar apertura de cuenta para uso personal, el sistema por defecto aperturará una cuenta Multibisa.
- h)** Llenar formulario FATCA, si correspondiese a la afirmación de una de las preguntas con SI, proporcionar formulario W-8 o W-9 según corresponda el caso, haciendo firmar estos formularios y el ANEXO V.
- i)** En la pantalla “Completar Trámite” y si el solicitante desea el servicio de e-Bisa, introducir el número de sobre que se asigne al nuevo cliente, se debe asignar una Tarjeta de Coordenadas o Token Código Bisa. En esta opción el Sistema de Trámites por Internet permite cambiar el límite diario para transacciones por e-Bisa si el cliente desea modificarlo.
- j)** Asignar la Tarjeta de Débito al nuevo cliente, si el mismo selecciono la entrega de este dispositivo, colocando en el sistema el número de la tarjeta correspondiente a la entrega.
- k)** El sistema creará el cliente. Una vez que el cliente firme los contratos, entregarle una copia del formulario “Apertura Cajas de Ahorro y Servicios Electrónicos”, una copia de los contratos, el sobre de la clave de acceso e-Bisa, la Tarjeta de Coordenadas, la Tarjeta de



Débito y su PIN, si corresponde. A caja de ahorros y todos los productos electrónicos seleccionados automáticamente y finalmente mostrará la pantalla “Detalle del Trámite”, en la cual debe verificar el correcto proceso del sistema.

- l)** Registrar la foto, carnet de identidad y la huella de sus dedos principalmente del pulgar e índice derecho e izquierdo para registrar las medidas de seguridad correspondientes a la cuenta.
- m)** Una vez que se verifica todo lo servicios y productos solicitados para el cliente, se debe imprimir 2 copias del formulario “Apertura de Cajas de Ahorro y Servicios Electrónicos. Una copia para la carpeta del cliente y la otra copia para el cliente.
- n)** El cliente debe firmar en el formulario “Apertura de Cajas de Ahorro y Servicios Electrónicos” en remplazo de la tarjeta “Firmas autorizadas para girar en la cuenta”
- o)** Registrar en el Sistema STI escaneando la firma del formulario “Apertura de Caja de Ahorros y Servicios Electrónicos”.
- p)** Ingresar a Fiserv a la opción 201010 del menú de Transacciones, buscar el nuevo cliente , ingresar 1 “Mostrar cuentas”, ingresar 6 “Imp.datos CC/AH” sobre la nueva cuenta para imprimir el formulario “APERTURA DE CAJA DE AHORRO”, impresión que debe realizarse en la primera hoja del contrato.
- q)** Una vez que el cliente firme los contratos, entregarle una copia del formulario “Apertura Cajas de Ahorro y Servicios Electrónicos”, una copia de los contratos, el sobre de la clave de acceso a e-Bisa, la Tarjeta de Coordenadas, la Tarjeta de Débito y su PIN, si corresponde.
- r)** Concluido el procedimiento, con la documentación completa y en orden, el Asistente de Servicio al Cliente, Asistente de Back Office o Asistente Bisa VIP debe activar la cuenta en el sistema AS400, de acuerdo al procedimiento habitual de activación de cuentas.



## ANEXOS

El formulario “Apertura de Caja de Ahorros y Servicios Electrónicos” reemplaza a los siguientes documentos: Tarjeta de Registro de Firmas, Formulario de afiliación a e-Bisa, Formulario de afiliación a Bisa Móvil, Formulario de entrega de PIN e-Bisa y Código Bisa, Formulario de Solicitud Entrega de Tarjeta de Débito, Formulario FATCA, y Formulario PEP si corresponde. Adicionalmente se reemplazan los sistemas de mantenimiento de personas, mantenimiento de firmas y se implementa el servicio de huella dactilar biométrico.