

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**DIAGNÓSTICO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO
CASO: GRUPO FINANCIERO BITAL. SUCURSAL
OBSERVATORIO**

TESIS QUE PRESENTAN LOS ALUMNOS:

ALMAGUER GARCÍA FRANCISCO

95325183

MEDINA PENICHE LUIS ANTONIO

95327789

PARADA SÁNCHEZ JOSÉ ISIDORO ISAAC V.

93227220

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

MTRA. MA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

DICIEMBRE, 2001

ÍNDICE

INTRODUCCION

I. ANÁLISIS DEL SISTEMA.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Componentes Organizativos.....	4
1.3 Componente Humano.....	6
1.4 Asesoría y Desarrollo Laboral.....	12
1.5 Procedimientos.....	17
1.6 Descripción de Funciones.....	21
1.7 Proceso de Servicio y Atención al Cliente.....	26
1.8 Seguridad en la Unidad de Negocio (Sucursal).....	27
II. EVALUACION EX – POST.....	32
2.1 Componente Humano.....	32
2.2 Normatividad Interna.....	33
2.3 Proceso de Servicio.....	34
III. DIAGNOSTICO.....	40
CONCLUSIONES.....	44
ANEXOS.....	46
Flujos operativos de dotación en sucursal (anexo 1).....	46
Concentración en sucursal (anexo 2).....	47
Pago de cheques (anexo 3).....	48
Alta rotación de personal (anexo 4).....	49
Deficiente asignación de persona (anexo 5).....	50
Fallas en el sistema de cómputo (anexo 6).....	51
Causas de la baja en rentabilidad (anexo 7).....	52
Factores de la baja en rentabilidad (anexo 8).....	53
Fallas frecuentes en los cajeros (anexo 9).....	54
Problemas para obtener un crédito (anexo 10).....	55
Factores determinantes en la rentabilidad (anexo 11).....	56
Captación en ventanilla (anexo 12).....	57
BIBLIOGRAFIA.....	58

INTRODUCCIÓN.

Al igual que para cualquier sistema económico, para México los bancos son un factor fundamental, en la medida en que contribuyen a crear y movilizar el ahorro.

Son instituciones del sistema financiero mexicano que realizan un gran número de funciones, principalmente proveyendo medios de pago, intermediación financiera entre depositantes y prestamistas y otros servicios financieros.

El papel de los bancos cobra una dimensión social importante porque un sistema de pagos eficiente es determinante para una economía estable y en crecimiento.

Aunque los orígenes de la banca mexicana se remontan a la época colonial, no fue sino hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando los bancos nacionales comenzaron a consolidarse.

En congruencia con los principios constitucionales, el sistema bancario mexicano es mixto, (en cuanto a servicios financieros se refiere) y recientemente se le ha orientado claramente a la internacionalización.

Por todo lo anterior, es que esta investigación se reviste de una gran importancia, pues al diagnosticar una de las sucursales “sucursal No. 993 Observatorio” del Grupo Financiero Bital se está colaborando a la generación de conocimientos que permitan contar con una visión objetiva de cómo funciona un “engrane” de esta gran maquinaria que es el Sistema Financiero Mexicano.

La generación de este diagnóstico se realizó empleando la “metodología para la solución de problemas en sistemas productivos”. Que en una primera fase denominada “Análisis del Sistema” donde se podrán encontrar los antecedentes, componentes, ubicación, etc. del sistema (toda esta información constituye “la descripción de la situación ideal” del sistema). En la segunda fase llamada “Evaluación Ex-Post” se muestra una descripción del funcionamiento real del sistema en estudio. Finalmente, en la tercera fase denominada “Diagnóstico” es una descripción de los problemas identificados.

En el sistema, estos problemas fueron detectados contrastando la información obtenida en la primera y segunda fases. Cabe mencionar que aunque la metodología empleada considera: la generación, evaluación, implantación y control de alternativas de solución a los problemas identificados; debido a las limitaciones en recursos temporales y técnicos en esta investigación sólo se desarrollarán las tres primeras fases de la mencionada metodología.

Para realizar esta investigación se pusieron en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de la Licenciatura en Administración, es decir, valiéndose de conceptos que sobre Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción, Finanzas, etc. que fueron asimilados en esta universidad.

Como investigadores, es satisfactorio ser capaces de fungir como agentes de cambio en cualquier organización que así lo requiriera en determinado momento. Y de igual manera es gratificante participar con esta actuación y contribuir así al desarrollo de nuestro país.

EMPRESA : BITAL

I. ANÁLISIS DEL SISTEMA.

1.1 ANTECEDENTES

Grupo Financiero Bital es una sociedad controladora de agrupación financiera, integrada por cinco subsidiarias que ofrecen a sus clientes una amplia gama de servicios financieros en México, cubriendo los servicios bancarios, de seguros, bursátiles y de ahorro para el retiro entre otros.

El negocio de un banco, para nuestro análisis el de Bital, implica necesariamente la obtención de utilidades a través de un proceso de intercambio en el que el dinero juega el papel principal, es decir, requiere de insumos, entre ellos la fundamental materia prima: el dinero, que obtiene de su proveedor principal, el cliente; ya que con un tipo de servicios recibe el dinero de sus clientes (captación) a un costo que siempre será más bajo que el de colocación, ofreciendo a cambio beneficios como: el pago de intereses, seguridad y control; y con otro tipo de servicios proporciona el dinero a sus clientes (colocación) conocido como créditos en sus diversas modalidades, siempre a un costo más alto que el de captación; generando así una ambivalencia del cliente como proveedor y usuario, también el negocio radica en ofrecer servicios diversos, cobrando por ellos; para llevar a cabo su producción el banco utiliza una estandarización de esquemas operativos y los mismos canales de distribución (sucursales). Por esa razón se denomina a los bancos como intermediarios financieros.

Grupo Financiero Bital se forma en 1992 como resultado de la unión de dos instituciones: Grupo Prime, que operaba con varias empresas financieras no bancarias en la época de estatización bancaria, y Banco Internacional, que se incorporó al Grupo en julio de 1992, durante el proceso de reprivatización de la Banca Mexicana.

En Bital se inició desde su adquisición, una intensa labor de mejora continua, de reingeniería, de modernización de procesos y el crecimiento en cobertura; estas acciones se intensificaron en 1995 a consecuencia de la crisis económica que se suscitó en nuestro país.

Adicionalmente a los aumentos de capital realizados en años anteriores, se implementaron agresivos planes de capitalización durante 1995 y 1996 con el fin de aumentar el nivel de capitalización y de estar en posibilidad de vender a FOBAPROA parte de la cartera de crédito manteniendo así una sana posición de activos.

Adquisición de Banco del Atlántico; el 23 de Diciembre de 1997 Grupo Financiero Bital, Grupo Financiero GBM Atlántico, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Fondo Bancario de Protección al Ahorro, llegaron a un acuerdo para que Bital adquiriera el 100% de las acciones representativas del capital social de Banco del Atlántico, S.A. y de Banco del Sureste, S.A.

La sucursal No. 993 Observatorio, inicio su operación en el mes de octubre de 1994, su plantilla de personal se integraba de: un gerente; dos ejecutivos de cuenta; un ejecutivo de negocios; tres cajeros; un guardia de seguridad y un encargado de intendencia. En el mes de Septiembre de 1995 uno de los ejecutivos de cuenta asciende al puesto de gerente, supliendo la ausencia del anterior líder; En febrero de 1997 se apertura una nueva plaza para ejecutivo de servicio (cajero) contando así con cuatro cajeros en total; en el año de 1999 desaparece de la sucursal el área de banca de negocios, por lo tanto se retira la plaza de ejecutivo de negocios.

1.2 COMPONENTES ORGANIZATIVOS.

Estructura:

El grupo financiero se encuentra integrado por las siguientes subsidiarias:

- Banco Internacional
- Seguros Bital, S.A.
- Casa de Bolsa Bital, S.A de C.V.
- Fianzas México Bital, S.A.
- Almacenadora Bital, S.A.
- Servicios Corporativos Prime, S.A. de C.V.
- Seguros Bital por su parte, tiene como subsidiarias a:
- Pensiones Bital, S.A. de C.V.
- ING Seguros (México), S.A. de C.V:
- Afore Bital S.A. de C.V.

La red de sucursales que posee Bital es la más amplia dentro del sistema bancario de México, más de 1650 sucursales dentro de toda la República Mexicana; Las cuales se dividen en sucursales tradicionales y de Punto Bital.

En éste diagnóstico nos enfocamos directamente en el área de Banca comercial, para Bital Banca Comercial es el segmento natural y tradicional del banco y se encarga de la venta “al detalle” de los productos y servicios a personas físicas de ingresos medio y medio-bajo en su mayoría (menor a \$50 mil, empresas micro, pequeñas y personas físicas con actividad empresarial, con ventas menores a \$400 mil anuales) pero también atiende clientes de mayores ingresos cuando así se requiere; la sucursal que se ejemplifica es llamada de Punto Bital por no poseer los segmentos de banca de gobierno y corporativos, ésta es la número 993 Observatorio, con domicilio en: Av. Observatorio No. 227 col. Cove en la Del. Miguel Hidalgo, Teléfonos: 52779540 y 52779492.

Captación.

TRADICIONAL. Depósitos a la vista (con y sin intereses), Ahorro, y Depósitos a Plazo.

NO TRADICIONAL. Sociedades de Inversión, Mesa de Dinero, y Depósitos en Agencia de Nueva York.

Colocación.

DE ACUERDO AL SUJETO QUE SE OTORGA. Crédito público, Crédito privado.

SEGÚN EL DESTINO. Crédito a la Producción, Crédito al Consumo.

DE ACUERDO CON LAS GARANTÍAS. Crédito Personal, Crédito con Garantía Real.

POR EL PLAZO. Crédito a Corto Plazo, Crédito a Largo Plazo.

Servicios diversos.

Cajas de seguridad, Cobranzas, Compra de giros (remesas), Venta de giros, Ensobretado de nóminas, Cajeros automáticos, Ordenes de pago, Pagos por cuenta de clientes, Recepción de pagos por cuenta de clientes, Recolección y/o envío de fondos, Concentración y dispersión de fondos, Cheques de viajero, Cheque de caja, Compra-venta de oro y plata, Compra-venta de divisas avales otorgados al extranjero, Servicios fiduciarios: Fideicomisos y avalúos, Bursátil.

MISIÓN DE BANCA COMERCIAL.

Apoyar en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, fungiendo como el primer contacto de banco con sus clientes, dando soporte asesoría y servicio ágil en sus operaciones, distinguiéndose de la competencia en la calidad de servicio al cliente. Ser la mejor opción de Banca de consumo y la más rentable a través de la venta productiva y eficiente de productos financieros innovadores, que generen la atracción, arraigo y satisfacción de los clientes, procurando el desarrollo y bienestar de su personal, sirviendo como plataforma en la potenciación del Negocio y mejora continua de los procesos.

Mercado objetivo del segmento banca comercial.

Son Personas Físicas y Morales con ingresos medios y medios bajos, que requieren de productos financieros que ofrezcan servicios adicionales; se atiende a pequeños inversionistas y ahorradores, atrayéndolos con la funcionalidad de los productos, la red de sucursales y cajeros automáticos (más de 1650 sucursales); también se encarga de otorgar créditos al consumo, es decir, apoyar al cliente en la adquisición de bienes de consumo duradero.

Este Segmento tiene características muy específicas debido al mercado al que está dirigido, a los productos que maneja y a los servicios que ofrece, dentro de estos se pueden identificar:

- Banca comercial. Es una Unidad de Negocio que cuenta con puntos de venta en todo el país como sucursales (Express y Punto Bital), y cajeros automáticos.
- El mercado al que atiende no cuenta con un gran conocimiento financiero, por lo que debe existir una comunicación sencilla y clara con el cliente.
- El equipo de trabajo de Banca comercial. Atiende las necesidades de los clientes bajo un esquema multifuncional.

➤ La Unidad de Negocio se representa en la sucursal de la siguiente manera:

1.3 COMPONENTE HUMANO:

SUCURSAL MULTIFUNCIONAL

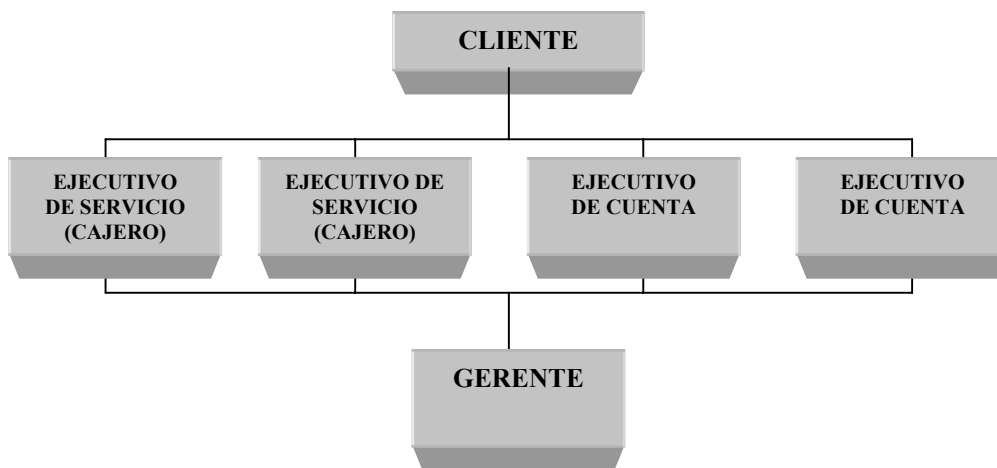


Diagrama No. 1

ESTRUCTURA Y OPERACIÓN DE SUCURSALES

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIVISIÓN BANCA COMERCIAL

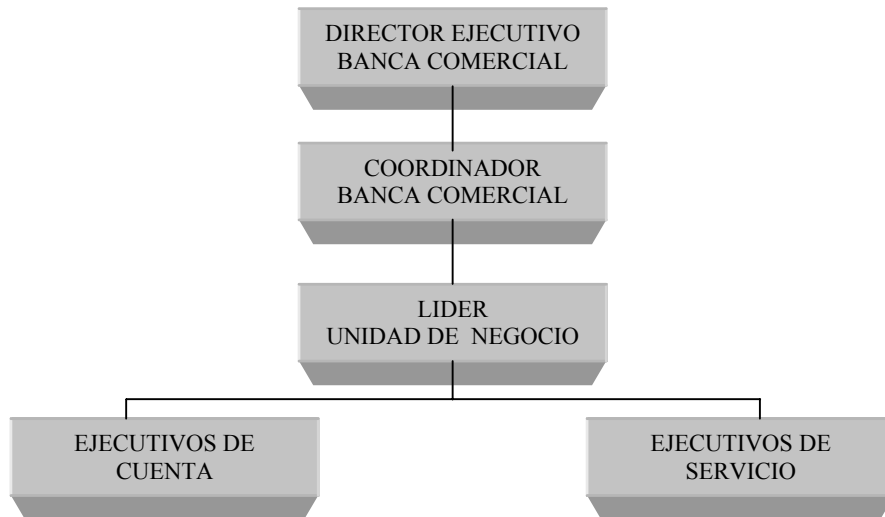


Diagrama No. 2

Bital posee su departamento de Recursos Humanos, el cual se encarga de todo lo pertinente a Relaciones Laborales; la División de Jurídico atiende los casos en que el personal se involucre en fraudes u operaciones ilícitas. Estos departamentos se encargan de poner al alcance de los empleados los respectivos reglamentos y políticas a seguir dentro de la actividad laboral, además de otorgar los cursos que la Ley marca como obligatoriedad en la actividad bancaria; ejemplo: Lavado de Dinero, Secreto Bancario, etc.

Los procesos de trabajo son también expresados en manuales¹, que por un lado son herramientas de trabajo, pero por el otro se convierten en obligatoriedad de procedimientos internos.

La estructura orgánica de la Unidad de Negocio, consiste de una plantilla de personal, un inmueble, equipos y sistemas, consumibles de papelería, suministros de servicios públicos, elementos de organización, etc.

¹ En Bital existe una lista de manuales y procesos, la cual se encuentra en INTRANET, y se llama así a la red de computadoras que se encuentran conectadas dentro de una empresa, en esta red existe mucha información sobre la empresa, desde aspectos referentes al personal hasta información de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes y usuarios del Banco.

La sucursal es una empresa cuyo objetivo particular es la obtención de utilidades partiendo de una inversión dada; el líder de la Unidad de Negocio (gerente) debe establecer las medidas necesarias para maximizar la utilización de su capacidad instalada, de minimizar los costos y de lograr la mayor generación de ingresos, en otras palabras es el responsable de la rentabilidad y productividad.

MANUALES DEL ÁREA DE BANCA COMERCIAL.

Dentro de los programas de cómputo que posee Bital existe una red interna, para uso exclusivo de los empleados del Banco, en ella se cuenta con una variedad de aplicaciones, las cuales otorgan la facilidad de comunicación y alcance de información. A continuación se muestra una relación de los manuales y procesos que posee el área de Banca Comercial:

- **ACCESO BITAL:** Es un manual que posee una presentación de lo que es el grupo financiero, además de orientar sobre la forma de acceso a las diferentes secciones de la red interna (INTRANET).
- **ACLARACIONES:** Presenta toda la información sobre el departamento encargado de realizar las aclaraciones pertinentes, ya sea en cuentas a la vista, cargos indebidos en cajeros automáticos, etc.
- **AGENCIA DE NUEVA YORK:** Aquí se puede encontrar las facultades y procedimientos a seguir en operaciones que requieren ser situadas en la agencia de N.Y., siendo determinadas por el producto a utilizar.
- **ATLANTICO BITAL:** Otorga los procedimientos a seguir al realizar movimientos en las cuentas y productos que se poseían en el Banco del Atlántico, al igual apoya a encontrar la solución con todo lo relacionado con Banco del Atlántico.
- **AVALÚOS:** Es una guía de todo el procedimiento a seguir para contratar los avalúos que sean requeridos, además presenta una lista y direcciones electrónicas de los diferentes departamentos que brindan apoyo en esa área.
- **BURO DE CRÉDITO:** Aquí se pueden encontrar los pasos a seguir para solicitar reportes al buró de crédito, así como para integrar datos solicitados, y la información de todos los departamentos de apoyo.
- **CAJEROS AUTOMÁTICOS:** Se puede obtener aquí, todos los procedimientos a seguir en la operación de los cajeros automáticos, presenta las direcciones electrónicas del personal y departamentos de apoyo para el eficiente manejo de los cajeros ATM.
- **CARPETA EMPRESARIAL:** Aquí se muestra el mercado objetivo del área de Banca Empresarial, los productos a ofrecer encasillando a las empresas según su tamaño y necesidades, de igual forma podemos encontrar los departamentos de apoyo.

- **CARPETA PATRIMONIAL:** Es una carpeta como la anterior, sólo con la diferencia que aquí se muestra lo referente a Banca Patrimonial, es decir, la segmentación de los grandes inversionistas, los productos a ofrecer y los procedimientos a seguir.
- **CAU.** Es una carpeta que presenta los procedimientos a seguir cuando se presentan problemas en el sistema, equipo de cómputo y mobiliario, es el enlace para levantar reportes a los departamentos de apoyo.
- **CEB.** Es un manual que nos permite el acceso a la conexión vía electrónica del banco con las empresas, esto se logra mediante INTERNET.
- **CHEQUE.** Es un manual de todo lo relacionado con cheque, ejemplo: legislación, restricciones, facultades, tipos de cheques, etc.
- **CIRCULARES:** Aquí podemos encontrar todas las circulares que posee el banco, las circulares son las políticas e información interna que el banco hace llegar a sus empleados.
- **COMPRA-VENTA DE DOLARES:** Presenta todos los procedimientos a seguir, restricciones, facultades en la compra-venta de dólares americanos; también se encuentran las direcciones de los departamentos de apoyo.

NORMATIVIDAD.

Las relaciones de trabajo de Bital con sus trabajadores se rigen por la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo (Personal Sindicalizado), el reglamento interior de trabajo y los contratos individuales respectivos; específicamente los ejecutivos de servicio (personal sindicalizado), ejecutivos de cuenta y gerente (personal de confianza).

CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES

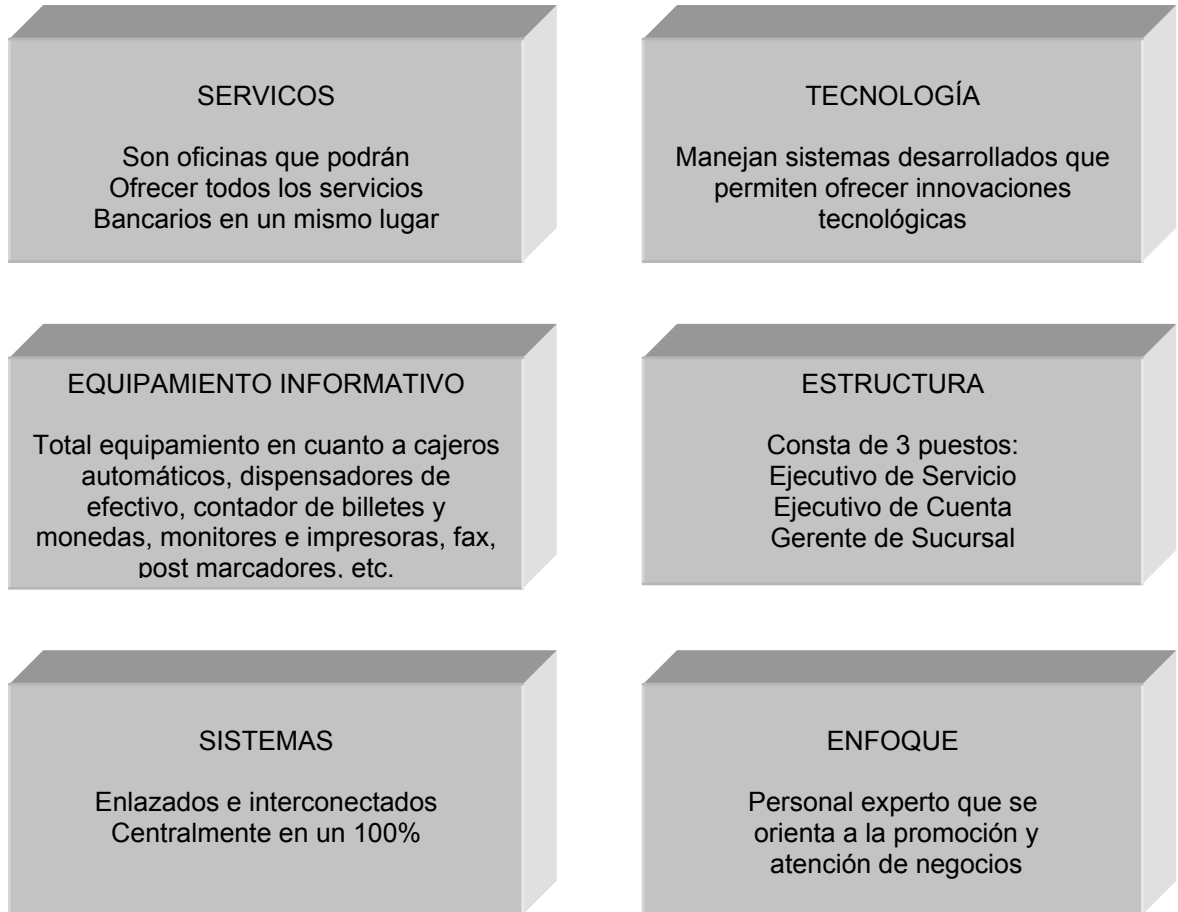


Diagrama No. 3

CARACTERÍSTICAS INMOBILIARIAS

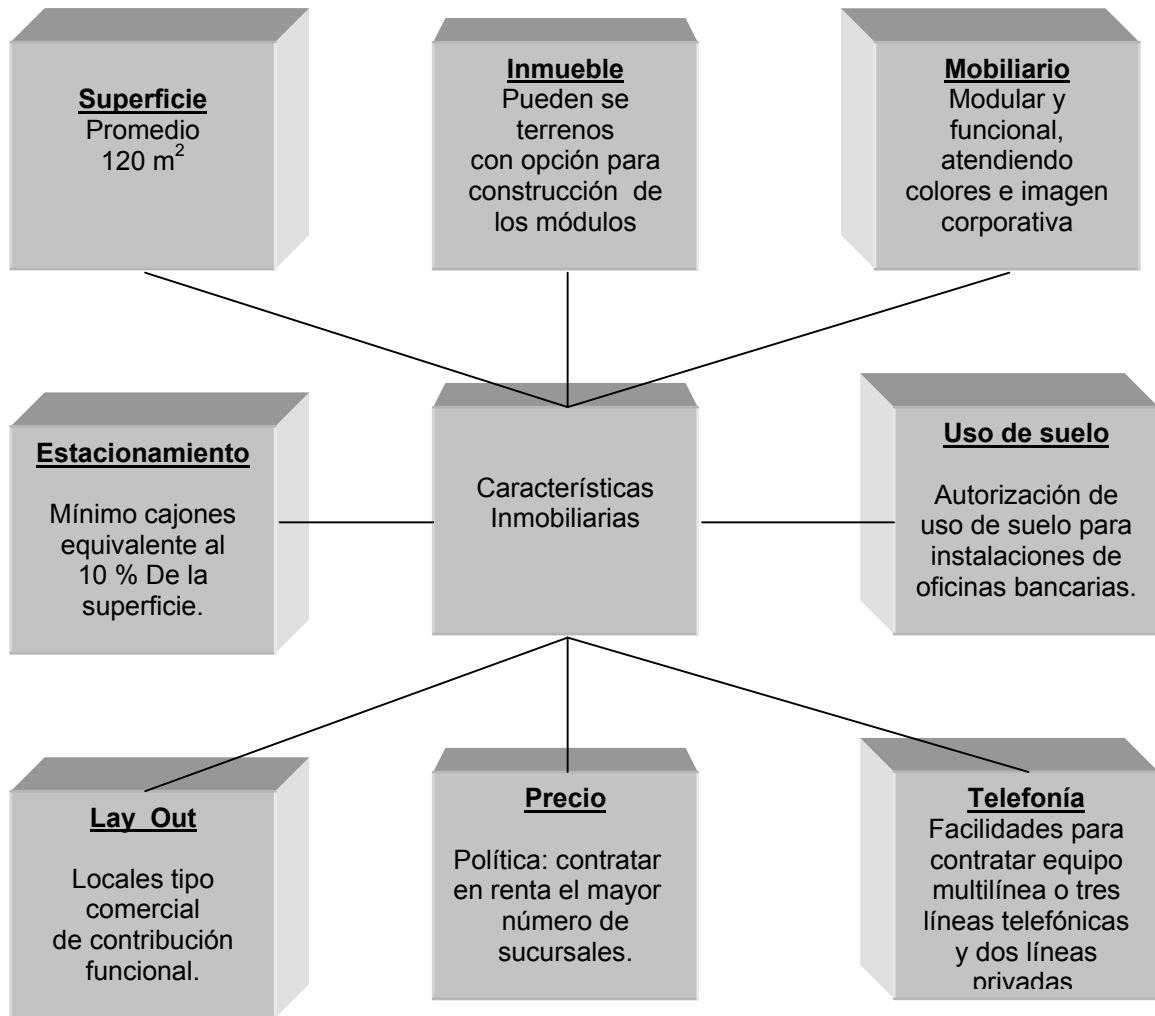


Diagrama No. 4

1.4 ASESORIA Y DESARROLLO LABORAL.

Las relaciones de trabajo BITAL, se rige con sus trabajadores por la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo (personal sindicalizado), el Reglamento Interior de Trabajo y los Contratos Individuales respectivos.

DERECHOS Y OBLIGACIONES.

Obligaciones de la institución.

- Expedir y dar a conocer entre los trabajadores las normas que permitan el cumplimiento del contrato, políticas, criterios y procedimientos en general encaminados a mantener el orden, la disciplina y el buen funcionamiento de los centros de trabajo.
- Celebrar los contratos de trabajo.
- Cubrir el salario de los trabajadores y las demás prestaciones a que tengan derecho.
- Respetar la personalidad y la dignidad del trabajador, dictando la orden en forma cortesa y clara.
- Inducir, motivar, capacitar y adiestrar a los trabajadores para la adecuada prestación del servicio.
- Igualdad de trato para todos los trabajadores, tanto en lo humano como en el trabajo.
- Escuchar a los trabajadores, atender sus quejas y sugerencias.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución de su trabajo.
- Cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene que fijan las Leyes y reglamentos para prevenir riesgos de trabajo.
- Defender al trabajador con la mayor diligencia en el caso de que éste sea arrestado administrativamente o procesado penalmente por actos no intencionales realizados en el cumplimiento de sus labores.
- Abstenerse de hacer y autorizar colectas o suscripciones que impliquen aportaciones económicas de los trabajadores.
- Abstenerse de ejecutar cualquier acto que restrinja los derechos de los trabajadores.

Obligaciones de los trabajadores.

- Cumplir con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo y el Contrato Individual de Trabajo.
- Cumplir con todas las normas de orden técnico y administrativo que dicte la institución a través de manuales, reglamentos, instructivos, circulares o reglas de carácter especial.
- Acatar las órdenes e instrucciones lícitas que reciban de sus superiores, en atención al servicio que prestan.
- Observar las medidas preventivas de seguridad e higiene que contemplen las normas a que están sujetos.
- Asistir al trabajo y presentarse puntualmente, así como desempeñar sus labores dentro de su jornada de trabajo.
- Desempeñar el trabajo con la intensidad, oportunidad y esmero apropiados.
- Hacer del conocimiento de la institución las causas justificadas que impidan concurrir a sus labores.
- Guardar la compostura y disciplina debidas dentro de las horas de trabajo.
- Dirigirse hacia los superiores y demás compañeros con respeto y consideración.
- Tratar con respeto y consideración a los usuarios del servicio, absteniéndose de dar un mal trato de palabra o de obra.
- Conservar en buen estado y presentación los instrumentos, mobiliario, equipo y útiles que les haya dado la institución para el desempeño de su trabajo.
- Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o los intereses de la institución, siempre y cuando no pongan en peligro su integridad física.
- Someterse a los reconocimientos médicos que señale la institución.
- Guardar escrupulosamente los secretos profesionales y el secreto bancario, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación puede deteriorar la imagen de la institución o causar daño o perjuicio a la misma o a usuarios del servicio.
- Hacer entrega de los documentos, fondos, valores, y bienes cuya atención, administración o guarda estén a su cuidado, en los casos de suspensión, rescisión o terminación de la relación laboral.

- Dar aviso de los cambios ocurridos en sus datos de carácter personal.
- Las demás que impongan la Ley, el Contrato de Trabajo y el Reglamento Interior de Trabajo. Ejemplo: Un gerente no puede permanecer más de tres años en la misma sucursal.

Prohibiciones para los trabajadores.

- Permanecer en el centro de trabajo o introducirse a él fuera de las horas de trabajo sin autorización superior.
- Usar el mobiliario y equipo para fines distintos al trabajo.
- Hacer cualquier clase de propaganda dentro del establecimiento, salvo en los lugares que para tal efecto provea y autorice la institución.
- Organizar y participar en colectas, rifas y las llamadas tandas entre el personal.
- Hacer uso indebido o excesivo de los medios de comunicación de la institución.
- Alterar el orden y la disciplina formando indebidamente corrillos o grupos en los sanitarios, pasillos, locales o dependencias de la institución.
- Realizar actividades indebidas y ajenas al trabajo que obstaculicen o entorpezcan las labores dentro de las horas destinadas a la misma.
- Hacerse acompañar durante la jornada de trabajo de personas que no laboren en la Institución, salvo en caso en que dentro de sus funciones se contemple el hecho de prestar un servicio a aquellas o bien se trate de usuarios del servicio.
- Aprovechar los servicios de la institución para asuntos particulares o ajenos a los oficiales de la propia institución.
- Permitir que otras personas manejen indebidamente la maquinaria, aparatos o vehículos confiados a su cuidado sin la autorización correspondiente.
- Faltar al trabajo sin causa justificada o sin previo permiso de sus superiores.
- Prestar dinero con interés, así como realizar operaciones de compraventa con los compañeros o usuarios del servicio que no correspondan a las funciones propias de la Institución.
- Permitir que otro trabajador marque o firme sus horas de entrada y salida del trabajador o marcarlas o firmarlas por otro trabajador según el sistema establecido.

- Cambiar de puesto o turno con otro trabajador, sin la autorización de la Institución, o utilizar los servicios de una persona ajena a su trabajo para desempeñar sus labores.
- Incurrir en cualquier acto u omisión intencional y dolosa que sin entrañar paralización de las actividades, se traduzca en disminución de las mismas o en descenso de la productividad.
- Sustraer del centro de trabajo útiles de trabajo o documentos sin autorización superior.
- Presentarse en estado de ebriedad.
- Presentarse al centro de trabajo bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá de poner el hecho en conocimiento de la Institución y mostrar la prescripción suscrita por el médico.
- Portar armas de cualquier clase durante el trabajo, a menos que la naturaleza de este lo exija y medie autorización de la Institución y de la autoridad competente.
- Suspender o abandonar su trabajo o salir a la calle en horas de labores, sin autorización expresa de su jefe inmediato.
- Comunicar a cualquier persona no autorizada secretos o informes sobre asuntos o negocios tanto de la Institución como de su clientela.
- Alterar, modificar o destruir indebidamente, así como falsificar correspondencia, documentos, comprobantes y controles de la institución o de los usuarios del servicio, cualquiera que sea su objeto.
- Ser procurador, gestor, agente particular o tomar a su cuidado a título personal el trámite de asuntos directamente relacionados con la Institución, aún fuera de sus labores.
- Los derechos y obligaciones que antes se refieren son de carácter general y en consecuencia aplicables tanto a personal sindicalizado como de confianza.

Acciones para el mejoramiento del trabajo.

Cuando los trabajadores incurren en infracciones al Reglamento interior y/o a la Ley Federal del Trabajo, procede la aplicación de medidas disciplinarias, las cuales según el caso, son:

- Notas curriculares
- Notas correctivas
- Notas disciplinarias con y sin apercibimiento

- Responsabilidades económicas
- Terminación de la relación de trabajo

Las notas correctivas o disciplinarias tienen el propósito de concientizar al trabajador sobre la falta cometida y sus causas probables, a fin de que evite reincidir en ellas y que, su actuación se ajuste a la normatividad y mejore su desempeño laboral.

Así mismo, se podrán detectar circunstancias no imputables al empleado, que influyan en su actuación y que ameriten tomar medidas preventivas y/o correctivas complementarias, como lo es: el reforzamiento de la capacitación.

El personal con facultades de supervisión, podrá atender directamente los conflictos causados por el personal a su cargo, en los casos siguientes:

1. Cuando se trate de conductas que no causan perjuicio económico a la institución, en cuyo caso proceda la aplicación de un reporte de error.
2. Cuando con la conducta del trabajador se causa un perjuicio económico cuyo monto no es mayor a un mes sueldo del mismo trabajador, se podrá aplicar responsabilidad en sucursal, siempre y cuando el error en que incurrió el trabajador no se derive de una falta de probidad.

Cabe señalar que se deberá enviar copia de los reportes de error, al área de Asesoría y Desarrollo Laboral, para el control y seguimiento de la trayectoria del trabajador.

Criterios.

- a) La responsabilidad económica se opera mediante la suscripción de un pagaré por parte del empleado, el cual deberá enviarse a la Subdirección de Administración de Recursos Humanos, para que se realicen los descuentos en el salario del trabajador y se cubra el perjuicio económico causado.
- b) La determinación de responsabilidades laborales y económicas mayores a un mes de sueldo del empleado y la terminación de la relación laboral son atendidas por el área de asesoría y desarrollo laboral, exclusivamente.
- c) Cuando se advierta que el caso requiere de atención en particular, reforzamiento de la capacitación u otras acciones, deberá reportarse de inmediato al área de asesoría y desarrollo laboral, para su atención y resolución.
- d) Cualquier conducta que permita presumir falta de probidad del trabajador, deberá ser reportada en forma inmediata al área de asesoría y desarrollo laboral, sin importar el monto del perjuicio económico causado por el personal, o que no lo haya.
- e) Es muy importante observar que, por regla general, la institución sólo cuenta con treinta días naturales para aplicar medidas a sus trabajadores por irregularidades cometidas en el desempeño de sus labores, contando este término a partir del día siguiente a la fecha en que la empresa tenga conocimiento de la falta. Para estos efectos, la empresa tiene

conocimiento cuando los gerentes, ejecutivos y demás personas que ejercen funciones de dirección o administración que sean considerados representantes del patrón, se enteran de los hechos. Por lo anterior, se exige que las irregularidades sean reportadas a las áreas de auditoría, investigaciones, asesoría y desarrollo laboral, o sean atendidos por los supervisores según sea procedente, inmediatamente después de que se conozcan.

Ahora bien, este término sólo se puede ampliar cuando es indispensable realizar investigaciones tendientes a esclarecer los hechos que permitan determinar la responsabilidad del trabajador o trabajadores involucrados, si se acredita que tiempo utilizado fue razonablemente necesario.

Este término debe tomarse en cuenta para la aplicación de medidas disciplinarias y responsabilidades económicas, causadas por pérdidas o averías imputables a los trabajadores.

Faltantes y sobrantes en sucursal.

Las áreas de auditoría e investigaciones intervienen directamente cuando se trate de faltantes de \$10,000.00 en adelante, por lo que tratándose de cantidades inferiores le corresponde a los ejecutivos de la sucursal investigar y determinar el probable origen del faltante, a menos que se trate de conductas en las que se presuma falta de probidad u honradez, donde las áreas citadas deberán participar sin importar el monto del daño.

Cuando la responsabilidad de investigar el origen de una desviación corresponde al supervisor, deberá levantarse un acta de hechos donde consten las circunstancias en que ocurrió la eventualidad, misma que deberá remitirse al área de Asesoría y Desarrollo Laboral para que se tomen las medidas pertinentes.

Si se genera alguna iniciativa contable, derivada de una responsabilidad laboral, es obligación de los ejecutivos darle oportuno seguimiento, es decir, que en cuanto se aplique el cargo en el salario del trabajador, o el área de asesoría y desarrollo laboral aplique la medida correspondiente, se deberá eliminar la partida respectiva. En caso de que por morosidad o descuido de los ejecutivos no se eliminen las partidas en el tiempo debido, se aplicarán las acciones procedentes al funcionario responsable por la falta de atención y seguimiento.

1.5 PROCEDIMIENTOS

El mayor número de conductas irregulares cometidas por el personal de sucursales, se da por desapego a los procedimientos y políticas internas establecidas por la institución. Dichas conductas irregulares, ponen en riesgo el patrimonio de ésta y repercuten además en la trayectoria laboral del empleado.

Ejecutivos de cuenta / servicio.

- a) Evita que personas ajenas a la sucursal tengan acceso a los sistemas, aún cuando se ostenten como empleados del banco.
- b) Recuerda que tu clave de usuario es personal e intransferible.
- c) Recuerda que está prohibido utilizar el usuario de otra persona para realizar operaciones, así como hacer uso de clave de supervisor sin facultad.
- d) Recuerda que está prohibido sustraer de la sucursal valores, documentos o instrumentos de trabajo, así como disponer de dinero para uso personal.
- e) Cierra el cajón siempre que te retires de tu lugar de trabajo, guarda el dinero y sellos.
- f) En caso de que tengas autorización para pago de viáticos, presenta siempre comprobantes originales.

Apertura de cuentas.

- a) Recaba siempre la documentación indispensable para la apertura de las diversas cuentas a que se refieren los servicios bancarios.
- b) Recibe comprobantes de domicilio con fecha de antigüedad superior a los tres meses, verifica que contenga el sello de pagado y corresponda al domicilio del cliente.
- c) No asignes un mismo número de cuenta de inversión a dos clientes diferentes.
- d) Cuida que los estados de cuenta de los clientes no lleguen a la sucursal, a menos que el cliente lo haya solicitado por escrito.
- e) Recuerda que está prohibido falsificar o alterar documentos.
- f) Realiza constantemente las gestiones para la recuperación de sobregiros de tu sucursal.

Entrega de documentos y plásticos.

- a) Entrega oportunamente al cliente aquellos documentos devueltos, como son cheques, etc.
- b) Entrega inmediatamente las chequeras a los clientes, evitando así mantenerlas por tiempos prolongados en sucursal.
- c) Recuerda que sólo deberás entregar chequeras a personas autorizadas y de acuerdo al procedimiento.

- d) Lleva un control adecuado en el manejo de plásticos, chequeras, pagarés, cheques de caja, otros documentos y valores.
- e) Antes de habilitar tarjetas de débito y crédito, asegúrate que éstas pertenezcan a los titulares de las mismas.

Registro de operaciones.

- a) Reporta al responsable de la sucursal los faltantes o sobrantes reflejados en depósitos, pago por servicios, en el momento en que éstos son detectados.
- b) En el caso de las cajas de seguridad, verifica que se lleve a cabo el cobro de la renta por el servicio.
- c) Al cobrar comisiones por pagos de servicios, acredítalas inmediatamente.
- d) En operaciones de compraventa de moneda extranjera, asegúrate que sea el tipo de cambio oficial y que corresponda al día y hora de la operación.
- e) Verifica que todas las operaciones de compraventa de moneda extranjera queden registradas en sistema.
- f) Asegúrate de que todas las afectaciones contables que realices en sucursal, contengan el visto bueno de tu jefe inmediato.

Manejo de bóveda.

- a) Verifica que las dotaciones recibidas por parte del Servicio de Traslado de Valores, se encuentre machihembradas, contengan el número de plomo y que este corresponda al que se encuentra anotado en el servicio, recuenta las fajillas de dinero en el momento de su recepción, así como resguardarlas inmediatamente en bóveda.
- b) Recuenta la dotación siempre en presencia de algún compañero, cuando ésta te sea entregada.
- c) Lleva un control adecuado de entradas y salidas de bóveda.
- d) Siempre utiliza las formas numeradas para el control de los movimientos contables (formato de entradas y salidas de bóveda y para control de giros, etc.)
- e) Efectúa de acuerdo al procedimiento los arqueos en bóveda en el cambio de turno.

Pago de cheques y otros documentos.

En los casos de autorización y pago de cheques (Pág. 48 anexo 3) verifica:

- Que la (s) firma (s) corresponda(n) a la registrada (s) en sistema y condición.
- Coincida el importe escrito en número y letra.
- La fecha de expedición.
- Que sea el monto límite que la Ley establece para el pago de cheques al portador, en su caso.
- La autenticidad del documento.
- Asegúrate de que en pagos de cheques nominativos solicites al beneficiario del título, identificación oficial vigente con fotografía.
- Que exista la continuidad de los endosos, en su caso.
- Recuerda que esta prohibido desviar los fondos de cheques expedidos a favor de la Tesorería de la Federación o de cualquier persona moral, a cuentas de personas físicas.

Autorización y pago de fichas múltiples de retiro.

- Que la (s) firma (s) corresponda (n) a la (s) registrada (s) en sistema y condición.
- El monto no debe ser superior al autorizado.
- Verifica la autenticidad de los contratos de inversión, así como las validaciones que presentan los mismos al momento de hacer disposiciones.

Depósitos.

- a) Transmite por sistema todas las operaciones recibidas.
- b) En depósitos con documentos, asegúrate de que el número de cuenta anotado en la ficha de depósito, corresponda al número que aparece anotado en los cheques, con el fin de evitar que se acredite a una cuenta distinta.
- c) Queda prohibido abonar a la cuenta personal, de familiar, amigo o conocido, cantidades que pertenecen a otras cuentas.
- d) En caso de que el cliente no cuente con línea calificada de crédito, no autorices depósitos en firme.

Saldos.

- a) Recuerda que está prohibido realizar cartas confirmación de saldos de inversiones y proporcionar el saldo a aquellas personas que no firman en la cuenta.

Actualmente Bital persigue un objetivo que contiene las siguientes variables: rentabilidad, productividad y eficiencia. Su esquema de competitividad se centra en establecer tecnología de punta conjuntamente a un proceso de capacitación, que trae como resultado la productividad con rentabilidad, actividad natural de la Banca Comercial.

El objetivo general que marca la Dirección General es ser el Grupo Financiero más productivo y eficiente de nuestro país.

1.6 DESCRIPCION DE FUNCIONES

PUESTO	PROMOCIÓN	ADMINISTRACIÓN	OPERACIÓN
Gerente	Promoción y colocación de servicios	Supervisión del buen funcionamiento de la sucursal	En caso necesario atender funciones del ejecutivo de cuenta o servicio, y cierre contable.
Ejecutivo de cuenta comercial	Promoción y colocación de servicios	Seguimiento e información de operaciones y trámites en líneas de crédito, servicios y captación.	En caso necesario atender funciones del ejecutivo de servicios y cierre contable.
Ejecutivo de servicio	Promoción de productos y Servicios dentro de la sucursal	Apoyo al gerente y ejecutivo de cuenta en actividades administrativas.	Atiende transacciones de retiros y depósitos de cheques recepción de servicios, certificación de cheques, consulta de saldos, etc. Operación con divisas, metales, giros bancarios, órdenes de pago, etc. Cierre contable de la sucursal.

Tabla No. 1

ACTIVIDADES DE PUESTOS TIPO, EN SUCURSAL

ACTIVIDADES	GERENTE SUCURSAL	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO DE SERVICIO
CAPTACIÓN			
Inversiones	x	x	
Cheques	x	x	
Mesa de dinero	x	x	
COLOCACIÓN			
Crédito	x	x	
Línea de crédito	x	x	
Inmediauto	x	x	
Tarjetas bancarias	x	x	
Hipotecario	x	x	
BITAL 5	x	x	
Seguros	x	x	
Factoraje	x	x	
Arrendadora	x	x	
ATENCIÓN A CLIENTES			
Autorización de cheques (*)	x	x	x
Autorización de depósitos	x	x	
Entrega de chequeras	x	x	
Autorización de retiros múltiples (*)	x	x	x
Entrega de plásticos	x	x	
Entrega de NIP'S	x	x	
Apertura de línea BITAL	x	x	
Autorización de giros bancarios	x	x	
Control de cajas de seguridad	x	x	
Autorización de cheques certificados	x	x	
Pago automático de servicios	x	x	
Entrega a domicilio de carta de bienvenida	x	x	
Autorización de cheques de caja	x	x	

Tabla No. 2

*** Conforme a sus Facultades**

➤ **Facultades por ejecutivo:**

Cajero: desde \$0.00 hasta monto máximo vigente autorizado por la ley, de la expedición de cheque al portador.

Ejecutivo de Cuenta/Gerente: Desde monto máximo de expedición de Cheque al portador hasta lo requerido.

ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ACTIVIDADES/FUNCIONES	GERENTE SUCURSAL	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO DE SERVICIO
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN			
Pre-calificación de crédito	x	x	
Calificación de líneas de crédito	x	x	
Captura de información en CIS	x	x	
Mantenimiento de CIS	x	x	
Recepción de valija	x	x	x
Control de cheques devueltos	x	x	
Calificación de cartera	x	x	
Recuperación de cartera vencida	x	x	
Recuperación de sobregiros	x	x	
Cancelación y suspensión de cuentas de cheques	x	x	
Trasposos entre cuentas	x	x	
Apertura de cuentas	x	x	
Reporte de depósitos en firme de otras sucursales.	x	x	
Operación de crédito	x	x	
Control de chequeras	x	x	
Control de formas numeradas	x	x	
CORTE DE OPERACIÓN			
Cobro Inmediato	x	x	x
Remesas	x	x	x
Carnet	x	x	x
Servicios	x	x	x
Depósitos vista	x	x	x
Compra-Venta	x	x	x
Cajero automático	x	x	x
Inversiones	x	x	x
Arqueo de bóveda diario	x	x	
Balance de cuentas 8000	x	x	x
Recepción automatizada de pagos	x	x	x
SUA	x	x	x
Balance mensual	x	x	x

Tabla No. 3

ACTIVIDADES Y FUNCIONES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS

ACTIVIDADES/FUNCIONES	GERENTE SUCURSAL	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO DE SERVICIO
REPORTES			
SICOB	X	X	X
Operación hipotecaria	X	X	X
SACC	X	X	X
SAR	X	X	X
BÓVEDA/CAJA FUERTE			
Dotaciones	X	X	
Concentraciones	X	X	
Arqueo de bóveda semanal (Físico)	X	X	
ADMINISTRATIVAS			
Apertura física de sucursal	X	X	
Cierre físico de sucursal	X	X	
Aclaraciones al cliente	X	X	X
Iniciativas contables	X	X	X
Control de personal	X	X	
Control de alarmas	X	X	
Control de papelería	X	X	X
Control de funcionamiento de sistema	X	X	X
Control de líneas telefónicas	X	X	X
Control de mobiliario	X	X	X
Control de equipo	X	X	X
Control y mantenimiento de inmuebles	X	X	X
Control y funcionamiento de cajero automático (ATM)	X	X	X
Control de puerta esclusa	X	X	
Control y custodia de claves	X	X	
DEPURACIÓN DE CUENTAS			
1505 deudores diversos	X	X	
2311 acreedores diversos	X	X	
Provisión de fondos (Sobre Giros)	X	X	
Depuración de cuentas inactivas	X	X	

Tabla No. 4

ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE VENTANILLA Y LABORALES

ACTIVIDADES/FUNCIONES	GERENTE SUCURSAL	EJECUTIVO COMERCIAL	EJECUTIVO DE SERVICIO
VENTANILLA			
Recepción de Pagos (servicios R.A.P.)	x	x	x
Recepción de depósitos	x	x	x
Expedición de ordenes de pago	x	x	x
Expedición de cheques de caja	x	x	x
Expedición de billetes Nafin	x	x	x
Expedición de cheques certificados	x	x	x
Compra-Venta de divisas	x	x	x
Pago de ordenes de pago	x	x	x
Pago de giros	x	x	x
Pago de inversiones	x	x	x
Pago de cheques a nuestro cargo	x	x	x
Pago de billetes Nafin	x	x	x
Pago de cheques de caja	x	x	x
Venta de cheques de viajero	x	x	x
Proporcionar saldos	x	x	x
Corte de caja	x	x	x
JUNTAS DE TRABAJO			
	x	x	x
CURSOS DE CAPACITACIÓN			
	x	x	x

Tabla No. 5

1.7 PROCESO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

Inicia con la preocupación sincera por el cliente, es decir el personal se debe interesar por conocer las características de nuestros clientes, las ventajas de nuestros productos y su conveniente adaptación a las necesidades del cliente; con la intención de darles lo que realmente necesitan.

La presencia Bital.

- Evitar durante la atención al público encender el radio.
- No ingerir alimentos, no fumar, ni masticar chicle en presencia de los clientes.
- Portar el gáfete institucional en lugar visible.
- Apegarse a los lineamientos de la presencia.

Lineamientos para mujeres.

El maquillaje debe ser discreto, con sombras neutras en tonos café, vino, gris, (evitar los colores muy fuertes como el azul o el verde);

El cabello si es corto, llevarlo bien peinado con algún tipo de fijador, si es largo deberá ir recogido en media cola, chongo o cola baja, o bien si es lacio bien despuntado, evitar los adornos de pelo muy grandes y coloridos, podrán utilizarse diademas en colores discretos; Las uñas deben de ser de un tamaño corto a mediano, los barnices que se utilicen deben de ser en tonos claros o rojo;

El guardarropa debe constar de trajes sastre preferentemente en colores azul marino, negro, gris, verde oscuro, o beige con blusa de vestir; las medias se llevarán durante todo el año y en toda ocasión y serán transparentes en tono natural, negro, perla, gris o azul marino; no es conveniente usar más de un arete por oreja.

Lineamientos para hombres.

El cabello de estilo clásico y fácil de peinar, los cortes deberán ser simétricos en su apariencia, no usar fijador en exceso, no se acepta el pelo largo, cortes asimétricos, rasurado todo o en porciones, las patillas estarán perfectamente bien recortadas al igual que el bigote, la barba no es aceptada;

Las uñas siempre deberán estar impecables y sin exceder el largo de la punta de los dedos; El traje es la prenda más importante, de preferencia azul marino, negro o gris, evitar por completo los colores café, verde olivo y beige; evitar las camisas color lila, verde claro,

rosa, de rayas muy anchas de color muy oscuro, de puños y cuello de diferente color, de preferencia que sean blancas; las corbatas serán tradicionales en colores sólidos y diseños discretos, los cajeros deberán utilizar las del uniforme, las corbatas de moño no son aceptadas.

El protocolo de servicio a través del teléfono, deberá ser de la siguiente forma:

1. Permitir que el teléfono suene dos ocasiones como máximo.
2. Al contestar se deberá utilizar el siguiente protocolo:
 - Bital, buenos días (tardes o noches), le atiende (decir tu nombre), ¿con quién tengo el gusto?
 - ¿En qué puedo servirle?

Identificar el propósito de la llamada, hablarle al cliente por su apellido, además de mostrar disposición por escucharle y resolver su problema, al despedirse será de la siguiente forma: Buenos días (tardes o noches), Sr.(a), gracias por llamar a Bital.

1.8 SEGURIDAD EN LA UNIDAD DE NEGOCIO (SUCURSAL).

Antes de la atención al público.

- El personal responsable de la unidad de negocio tiene como horario de entrada las 7:30 hrs., Esto para realizar las actividades previas a la atención al público: dotación, borrar totales, solicitud de dotación a caja general, etc.; a las 8:00 hrs., Invariablemente, se debe iniciar la atención al público.
- Únicamente pueden ingresar a la unidad de negocio dos ejecutivos (mínimo), junto con el guardia de seguridad.
- Antes de abrir la sucursal debes observar y estar alerta de cualquier persona extraña o vehículo sospechoso que se encuentre en las inmediaciones de la sucursal, para evitar ser sorprendido.
- Activar la operación manual de las puertas esclusas para el acceso del personal (claves personales).
- Si se observa algo anormal, como: perforación de muros, puertas dañadas, cerraduras forzadas; se reportará de inmediato al Líder y éste lo comunicará al Área de Seguridad del Banco quien a su vez lo reportará al Área de inmobiliaria.

- Al abrir el personal debe portar siempre el botón inalámbrico de seguridad, el cual no hará sonar alarmas en la sucursal; el personal autorizado revisará que los sistemas de alarma estén en condiciones para su uso.
- No se permitirá la entrada a acompañantes del personal.
- Por ningún motivo se permitirá la entrada de persona alguna, así sean personal con uniforme, con excepción de empleados, personal de limpieza y personal de la transportadora de valores, previa identificación.
- Se deberá utilizar el interfón cuando una persona ajena a la sucursal solicite entrar a la misma antes del servicio al público, y por ningún motivo deberán acercarse a las ventanas para verificar de quién se trata ni abrirle la puerta.

Durante la atención al público.

- Tomar todas las medidas necesarias para el control de efectivo de los Ejecutivos de Servicio.
- Por ningún motivo el personal de seguridad y/o de limpieza, deberá realizar funciones administrativas ni contestar teléfonos de la Unidad de negocios.
- Está estrictamente prohibido que el personal de seguridad abandone la Unidad de Negocio cuando realice sus actividades laborales.
- Supervisar que se realicen arcos de bóveda o caja fuerte en cambio de turno; Entrar a bóveda o caja fuerte en compañía de otra persona.
- No se podrá solicitar más de dos dotaciones flotantes en un espacio menor a una hora.
- Anotar la hora y el importe de la dotación recibida.
- Cuando el personal del traslado de valores haga entrega de las dotaciones,
- deberá permanecer en la Unidad de Negocio hasta que el efectivo quede debidamente resguardado en bóveda o caja fuerte.
- El encargado de bóveda en turno (ejecutivo de servicio) deberá recolectar cuantas veces sea necesario el excedente de efectivo que haya en las ventanillas el cual concentrará a bóveda.
- Si por algún motivo los ejecutivos de servicio requieren alejarse de su lugar de trabajo, se deben asegurar de guardar sellos, efectivo y cerrar su cajón con llave; así como cerrar temporalmente su terminal.

- Al realizar el corte al cajero automático (ejecutivo de cuenta), el efectivo que se encuentre en los cartuchos se deberá recontar en bóveda.
- Cuando se esté llevando a cabo el mantenimiento al cajero automático se deberá considerar: colocar el pasador a la puerta de acceso a clientes; bajar las persianas; El guardia de seguridad se colocará estratégicamente.
- El corte del cajero automático puede realizarse a partir de las 10:00 hrs, teniendo como máximo las 18:00 hrs. (Hora centro del país).

Después de la atención al público.

- No se permitirá la entrada a acompañantes del personal, excepto al personal de la Compañía de traslado de valores, previa identificación.
- Se deberá utilizar el interfón cuando una persona ajena a la Unidad de Negocio solicite entrar a la misma después del servicio al público, y por ningún motivo deberán acercarse a las ventanas para verificar de quién se trata ni abrirle la puerta.
- Revisar que en el monitor del equipo de CCTV (circuito cerrado de televisión) aparezcan las imágenes de todas las cámaras en forma secuencial y que la videograbadora este operando (display: lock, timer, Rec). El monitor deberá permanecer apagado (esto también se hace antes de la atención al público).
- Verificar que todo el personal antes de retirarse guarde los artículos de escritorio y materiales de trabajo.
- Desconectar los equipos eléctricos excepto el equipo de seguridad, el sistema de circuito cerrado y los equipos de cómputo.
- Efectuar un recorrido por la unidad de negocio verificando que la bóveda y/o caja fuerte, puertas, ventilas y ventanas se encuentren perfectamente cerradas.
- Cerciorarse de que no quede persona alguna dentro de la unidad de negocio.
- Apagar las luces, excepto las de la marquesina y cajero automático.
- Es recomendable, que el personal que labora en la unidad de negocio al finalizar el día, se retiren juntos.
- Al salir de la unidad de negocio deberá cerrar la puerta que da al exterior verificando que el sistema de alarma que de activado y revisando nuevamente la puerta para mayor seguridad.
- Al cerrar la unidad de negocio deberán portar siempre el botón inalámbrico de seguridad.

- Si tuviera que entrar nuevamente a la unidad de negocio digitará su clave, llamará al área de seguridad o central de alarmas contratada y al salir activar nuevamente el sistema de alarma y cerrar con llave.

Otros aspectos.

- El líder de la Unidad de Negocios y/o ejecutivo de cuenta son los responsables de las claves de seguridad llaves de la unidad de negocio y equipo de seguridad.
- Todo el personal de la unidad de negocio deberá conocer con precisión el uso y manejo de los sistemas de alarma y equipos de seguridad existente.
- La responsabilidad de las llaves y combinaciones de seguridad de la Unidad de Negocio estará a cargo del líder de la unidad y/o ejecutivo de cuenta, ya sea que cada uno tenga copia de las llaves o que convengan en guardarlas en un lugar específico.
- El proceso para el uso de puertas esclusas deberá ser conocido por todo el personal de la unidad.
- El cambio de videos se realizara semanalmente.
- Nunca apagarán el interruptor de energía eléctrica que alimenta los equipos de seguridad y de cómputo.
- En caso de existir una emergencia médica oprimirá la letra “A” o “E” del teclado de seguridad, la tecla “F” cuando se detecte incendio, la tecla “P” cuando se detecte una persona sospechosa dentro o fuera de la unidad de negocio o en caso de asalto.
- Es responsabilidad del personal de la unidad de negocio la operación y control de las puertas esclusas.
- El personal de la unidad deberá manejar con absoluta discreción las claves secretas y documentos confidenciales, los cuales son personales e intransferibles.
- Evitar hacer comentarios con la clientela, familiares, amigos y/o empleados que no tengan injerencia en las sucursales, sobre las operaciones, sistemas y métodos que se utilizan en la institución.
- Está permanentemente restringido el acceso a personas ajenas, al área de cajas, carga trasera de cajeros automáticos, bóveda, cajas de seguridad, baños y áreas de servicio.
- En todas las sucursales se requiere que todas las combinaciones de las bóvedas o cajas fuertes se modifiquen cada seis meses o al existir cambio de líder de la unidad o responsable de la misma.

- La caja fuerte o bóveda deberá tener permanentemente una combinación corrida y estar cerrado.
- Se realizará el cambio de combinación del cajero ATM cada treinta días.
- No se harán reparaciones provisionales en instalaciones eléctricas, ni se dejarán cables sueltos en áreas de tránsito.
- Evitarán conectar más de un aparato eléctrico en cada toma de corriente, tampoco conectarán aquellos aparatos que carezcan de clavijas o éstas estén deterioradas.
- Reportarán vía telefónica las fallas en equipos e instalaciones.
- Evitar el uso de sustancias inflamables y/o tóxicas.
- No se permitirá fumar a clientes ni al personal de la unidad de negocio, dentro de la misma.
- Cuidarán que nadie distraiga a los elementos de seguridad cuando estén en servicio, brindándoles su colaboración si es necesaria.

II. EVALUACIÓN EXP-POST.

2.1 COMPONENTE HUMANO:

**ESTRUCTURA Y OPERACIÓN DE SUCURSAL
ESQUEMA MULTIFUNCIONAL**

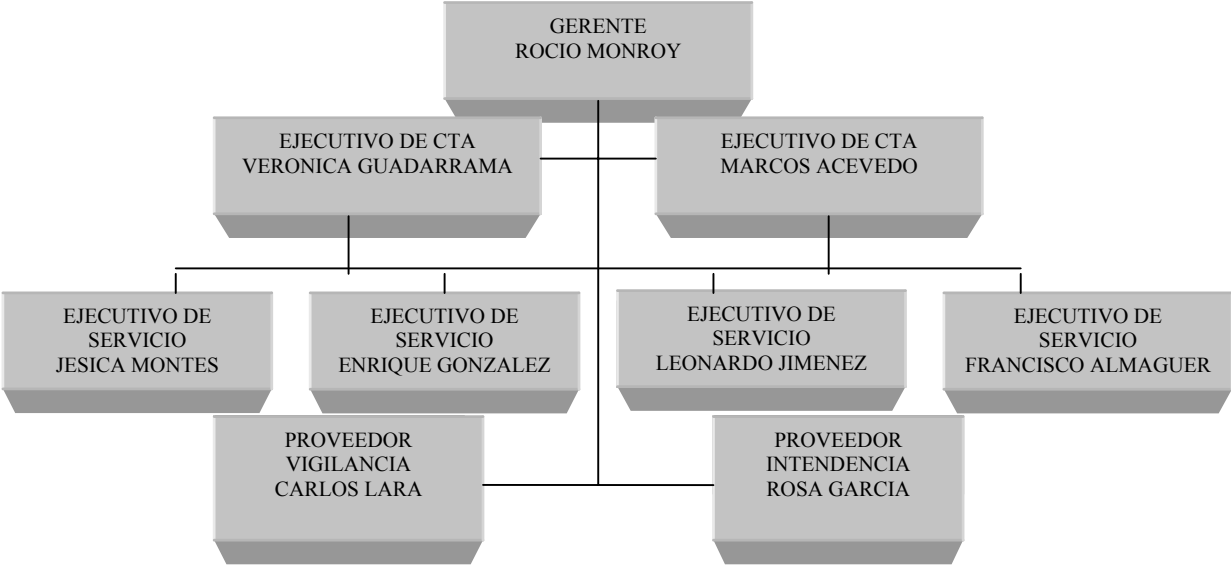


Diagrama No. 8

El personal de la sucursal está constituido por siete integrantes de la plantilla bancaria, como se muestra en el organigrama anterior, pero dentro del lugar de trabajo participan dos integrantes mas, los cuales son contratados por servicios de compañías externas, estos son: un vigilante y una persona de intendencia.

Para la operación cotidiana de este sistema productivo, se pactó con las compañías proveedoras de la vigilancia e intendencia; que el Líder de la unidad de negocios (gerente) sea el jefe inmediato de dicho personal, presentando plantillas de evaluación sobre su desempeño en el área de trabajo, además de que constantemente se realizan inspecciones por parte de supervisores enviados por las compañías proveedoras.

2.2 NORMATIVIDAD INTERNA.

Para la operación cotidiana (en la sucursal Observatorio) se practican las siguientes políticas internas:

En cuanto a los horarios, se dan 10 min. de tolerancia a partir de la hora de entrada de cada ejecutivo; de 11 a 20 min. a partir de la hora de entrada se considera retardo, y la acumulación de tres retardos en un mes se considera como una falta; 21 min. después de la hora de entrada se considera como falta.

Los ejecutivos de servicio (cajeros) usan invariablemente los uniformes correspondientes al día:

Los hombres (cajeros).

Lunes: pantalón azul marino, saco azul marino, zapato negro, camisa blanca y corbata luna.

Martes: pantalón negro, saco pata de gallo, zapato negro, camisa blanca y corbata Marte.

Miércoles: pantalón gris, saco azul marino, zapato negro, camisa blanca y corbata mercurio.

Jueves: pantalón pata de gallo, saco pata de gallo, zapato negro, camisa blanca, corbata Júpiter.

Viernes: pantalón azul, zapato negro, camisa blanca con el escudo de Bital al frente, no se usa corbata.

Sábados: pantalón café, zapato de color indistinto, playera sport de color indistinto.

Las mujeres (cajeras).

Lunes: conjunto de falda y saco azul marino, blusa blanca con corbatilla luna, zapato negro.

Martes: falda negra y saco pata de gallo, blusa blanca, zapato negro.

Miércoles: falda color gris, saco azul marino, mascada al frente mercurio, zapato negro.

Jueves: conjunto de saco y falda pata de gallo, blusa blanca con cuello combinación Júpiter, zapato negro.

Viernes: pantalón azul, camisa blanca con el escudo de Bital al frente, zapato negro.

Sábado: pantalón o falda sport, cualquier tipo de blusa y color de zapato indistinto.

Mujeres (ejecutiva de cuenta y gerente).

Su atuendo es de colores variados, puede ser pantalón o falda, ya sea corta o larga, algunas veces llevan saco otras no, el color del calzado es indistinto y en combinación con los colores portados.

Todos los empleados del banco portan diariamente la credencial que los acredita como tal, colgada al frente con una agujeta.

Los Hombres (ejecutivos de cuenta) visten sin un uniforme asignado, por lo regular usan camisa blanca, pero además incluye azul y gris. El uso de corbata y zapatos color negro son obligatorios.

HORARIOS:

Se manejan cuatro turnos, de lunes a viernes, para los ejecutivos de servicio:

1. de 7:30 a 15:30
2. de 9:00 a 17:00 comida de 14:00 a 14:30
3. de 11:00 a 19:00 comida de 14:30 a 15:00
4. de 12:00 a cierre. comida de 15:00 a 15:30

Los sábados sólo trabajan dos cajeros:

1. de 7:00 a 13:00
2. de 10:00 a cierre.

Para los ejecutivos de cuenta, se manejan dos turnos de lunes a viernes:

1. de 7:30 a 16:00 comida de 13:30 a 14:00
2. de 12:00 a cierre. comida de 15:00 a 16:00

Los sábados sólo trabaja uno: con horario corrido, es decir, todo el día laboral.

El horario del gerente es indefinido, ya que varía según las necesidades de la sucursal.

2.3 PROCESO DE SERVICIO.

Antes de la atención al público.

- El primero en llegar es el guardia de seguridad y llega a las 7:30 a.m., por lo tanto espera fuera de la sucursal a que lleguen los ejecutivos del banco encargados de la apertura.
- La señora encargada de realizar la de limpieza llega las 7:32 a.m., y al igual que el guardia esperan afuera.
- El ejecutivo de cuenta llega a las 7:35 a.m., y como él tiene llaves de la sucursal, entonces entran a las instalaciones de la misma.
- El ejecutivo de cuenta procede a introducir su clave de acceso a la puerta esclusa para ingresar al área de cajas y teclaea la clave de bloqueo del sistema de alarma, debido a que éste se activa al abrir y entrar a las instalaciones, (Ver anexo 1, Pág. 46).

- El ejecutivo de cuenta teclea las claves de acceso al cuarto de bóveda, ya dentro de esa área teclea la clave digital para abrir la caja fuerte, (Ver anexo 1, Pág. 46).
- Al entrar a la sucursal el guardia bloquea electrónicamente las puertas para que no puedan abrirse.
- El guardia de seguridad llama por teléfono al departamento de seguridad bancaria, informando de la apertura de la sucursal, también realiza una llamada a su oficina central para reportar su presencia en el lugar y confirmar que no existen anomalías.
- La señora encargada de las labores de intendencia, se reporta a las oficinas centrales de la compañía “Limpo”, para confirmar su asistencia.
- A las 7:45 a.m. el guardia de seguridad suspende el bloqueo electrónico de las puertas, para que pueda ingresar a la sucursal el ejecutivo de servicio.
- El ejecutivo de servicio teclea su clave de acceso al área de cajas, también teclea clave de acceso al cuarto de bóveda, para abrir la caja fuerte procede a activar la clave mecánica, y por último abre con una llave especial, (Ver anexo 1, Pág. 46).
- El ejecutivo de Cuenta enciende el monitor de la computadora, verifica que todo el sistema de video esté funcionando correctamente, ingresa su contraseña para acceder al sistema y reactiva el enlace con el servidor central.
- Los dos ejecutivos en turno salen al área de cajas y de plataforma para encender sus respectivas computadoras, para que carguen el sistema de enlace.
- El ejecutivo de servicio regresa a la bóveda, la abre en su totalidad y comienza a contar el dinero existente dentro de la caja fuerte, comparando con los arqueos (archivados la noche anterior) impresos, de las existencias, tanto en dólares, moneda nacional, y documentos.
- El ejecutivo de cuenta ingresa al sistema central en una computadora del área de cajas y realiza el proceso de borrar totales de la operación local de un día anterior.
- El ejecutivo de servicio (encargado del manejo de bóveda en turno) realiza una dotación personal, anotando la salida del dinero en la carpeta de entradas y salidas de bóveda; además saca un costal cerrado con un candado, el cual contiene sus sellos, (Ver anexo 1, Pág. 46).
- Saca los monoclips y sellos de las otras tres cajas, y los coloca en el respectivo cajón de cada cajero; realiza también la dotación del cajero que va a entrar a las 9:00 a.m., anotando la salida del dinero y llena un vale entre cajeros para especificar la dotación.
- El ejecutivo de servicio se instala en su lugar de trabajo, teclea su clave de acceso al sistema, realizado el enlace de su terminal con el sistema central, verifica que los totales

de su usuario estén en ceros, lo cual le da la pauta para poder iniciar las operaciones del día; tabula la dotación hecha, elabora un vale por la cantidad recibida, recuenta el dinero, abre su costal que posee los sellos, y se dispone a trabajar.

- El ejecutivo de cuenta ingresa sus claves de acceso para realizar el enlace con los diversos departamentos y aplicaciones del sistema bancario.
- Siendo las 8:00 a.m. el guardia de seguridad ya portando su uniforme y chaleco blindado, verifica el funcionamiento de su radio, procede a desbloquear electrónicamente (con el uso de un control) las puertas de la sucursal, para dejar libre el acceso al público.

Durante la atención al público.

- De las 8:00 a.m. en adelante el ejecutivo de servicio comienza a realizar las operaciones que el cliente solicita en ventanilla, él es el encargado del control de la bóveda hasta las 13:30 hrs. Que es cuando se le entrega al ejecutivo de servicio que entra en el último turno.
- El ejecutivo de servicio además de llevar las operaciones de su caja en una computadora que esté libre va registrando en el sistema las operaciones de la bóveda, solicita entre las 8 y las 9 hrs. a la caja general una dotación de dinero para poder operar. Cabe señalar que estas dotaciones no deben de exceder de \$400,000.00 cada una.
- Llega una persona del departamento de mensajería antes de las 9:30 a recolectar las valijas, sobres y correspondencia, de los movimientos de la sucursal de un día anterior; el ejecutivo de servicio del primer turno entrega las valijas sella y firma la relación de envío, además recibe los sobres que pertenezcan a la sucursal; durante este tiempo se detiene la atención al cliente, en ocasiones el ejecutivo de cuenta ayuda al cajero para que no se detenga la atención, (Ver anexo 2, Pág. 47).
- El ejecutivo de cuenta permanece parte de la mañana dentro del área de cajas, atendiendo a los clientes desde una computadora de cajas ya que posee casi todas las aplicaciones que su máquina de plataforma, además se toma de 15 a 20 min. para desayunar, pero si un cliente requiere de sus servicios interrumpe su desayuno y sale a atenderlo.
- El siguiente ejecutivo de servicio llega a las 9:05 hrs. Se instala en su lugar, enciende su computadora, registra sus claves de usuario en el sistema para enlazarse como cajero, recuenta su dinero, revisa que sus totales estén en ceros, registra su dotación en el sistema, saca sus sellos y comienza a atender al cliente.
- Al momento de que llega la camioneta del traslado de valores el cajero encargado de bóveda recibe el dinero por la ventanilla, cuenta que los envases estén completos, verifica los números de envío, entra a la bóveda a guardarlos, sale a firmar y sellar las hojas de envío. Y entre 9 y 10 hrs.

- Realiza otra solicitud de dinero a la caja general, (Ver anexo 1, Pág. 46).
- La Gerente llega a la sucursal entre las 9:30 y las 10:00 hrs., enciende su máquina y registra sus claves de acceso para estar conectada con los diferentes departamentos; si hay clientes que atender los atiende y si no los hay entra unos minutos al área de cajas a saludar al personal y guardar su comida en la cocina.
- El ejecutivo encargado de bóveda saca dos dotaciones de dinero de la caja fuerte, elabora los vales entre cajeros especificando la cantidad correspondiente y los lleva al cajón de cada cajero, el que entra a las 11:00 y 13:00 hrs. Respectivamente, (Ver anexo 2, Pág. 47).
- El tercer cajero llega a las 10.55 hrs, deja su comida en la cocina, pasa al tocador y a las 11:03 se sienta en su lugar a registrar sus claves de acceso con el sistema, cuenta su dinero y comienza a atender al cliente.
- El ejecutivo de cuenta del segundo turno llega a las 10:45 hrs, entra al área de cajas a saludar al personal, deja su comida en la cocina, pasa al tocador, y a las 11:00 hrs se instala en su lugar para atender a los clientes que sean necesarios.
- El último cajero en llegar lo hace a las 13:10 hrs, a diferencia de los días viernes que llega a las 9:10 hrs, debido a que estudia de lunes a jueves en la mañana y la gerente le autorizó ese horario especial.

Actividades sobresalientes durante la atención al cliente.

- El gerente deberá revisar diariamente el correo electrónico con clave de la sucursal para identificar los mensajes internos.
- El encargado de bóveda deberá realizar las solicitudes de billete y morralla necesarias para abastecer la sucursal.
- Se realizan dos cortes de cheques de otros bancos, el primero lo elabora a las 14:00 hrs. el cajero del primer turno, al igual que el envío de depósito de vouchers; el segundo corte lo elabora el cajero del tercer turno a las 16:00 hrs.
- El encargado de bóveda realiza la dotación de cierta cantidad de dinero al ejecutivo de cuenta del segundo turno, que es el encargado de dotar de efectivo y respaldar la información de las operaciones del cajero automático.
- Se efectúa los días martes una junta de cuatro ejecutivos de la sucursal, con el objetivo de diseñar estrategias para mejorar el servicio y la rentabilidad de la sucursal, esta junta tiene una duración de 60 minutos como máximo.

- Los ejecutivos de cuenta y gerente al momento de que un cliente presenta la documentación necesaria para la solicitud de un crédito deben efectuar inmediatamente la información al departamento correspondiente.
- La autorización de los cheques por montos que rebasan las facultades de los cajeros, sólo se otorgan si se consigue la confirmación del titular de la cuenta o, si son clientes preferenciales, es decir, plenamente conocidos, (Ver anexo 3, Pág. 48).

Después de la atención al público.

- El ejecutivo de cuenta imprime una relación de todos los servicios (pagos de agua, luz, predial, INFONAVIT, impuestos del SAT) recibidos durante el día, los acomoda y envía en una valija.
- Él mismo elabora los arqueos de moneda nacional, dólares y documentos existentes, para dejar un registro en el sistema y que todo cheque perfectamente con los existentes físicamente.
- El cajero del tercer turno es el encargado de checar su caja y elaborar el tercer y último corte del día de los cheques recibidos de otros bancos, para ser enviados a la cámara de compensación.
- El cajero encargado de la bóveda checa su caja, concentra todo el dinero a la bóveda, realiza un arqueo de todas las existencias para pasar el reporte al ejecutivo de cuenta; además elabora una valija con toda la documentación recabada por los cajeros, para ser enviada al departamento de microfilmación.
- Se guardan todas las existencias de efectivo en la caja fuerte, sellos, documentos de importancia, y se cierran todas las claves de la caja fuerte.
- El ejecutivo de cuenta realiza una desconexión con el sistema central y se apaga todo el equipo de cómputo, menos la máquina que es el servidor local.
- El ejecutivo de cuenta introduce las claves de acceso para activar alarmas y desde ese momento se cuenta con un minuto y medio para abandonar la sucursal. Se cierra la puerta con llave desde afuera y los ejecutivos se retiran de las instalaciones.

Acontecimientos de importancia.

Se asignó a un ejecutivo de cuenta, cuyo lugar de residencia era en la colonia arboledas situada en el Estado de México, su trayecto al trabajo era de una hora con 15 minutos; es oportuno mencionar que la zona metropolitana y Estado de México están divididas por coordinaciones, 21 en total, es decir, al personal se le debe asignar a la coordinación que corresponda a su lugar de residencia, pero en el ejemplo descrito no sucedió así; desde que fue asignado a esta sucursal, el ejecutivo sostuvo pláticas con el director de zona

(coordinador) para obtener su cambio, pero como lo que se le pedía era apoyo por que la zona tenía demasiadas vacantes, tuvo que pasar un año y medio para que consiguiera su cambio y esto se otorgó debido a su insistencia.

III. DIAGNÓSTICO.

Se encontró una mala asignación de personal a las sucursales, esta labor deficiente la realizan dos integrantes del área de recursos humanos, dicho proceso consiste en lo siguiente: (Ver anexo 5, Pág. 50).

Debido a las vacantes presentadas en sucursales, se reclutan candidatos para cubrirlas, de los reclutados se selecciona a los que aprueban los exámenes aplicados, con ellos se inician cursos de capacitación para introducirlos a las actividades del puesto a cubrir, ya concluida la capacitación llega el momento de asignarlos a las sucursales que requieren de personal para cubrir las vacantes; es entonces cuando recursos humanos decide quien se va a trabajar a determinada sucursal.

Por acuerdos realizados con el sindicato no se puede asignar un empleado (afiliado al sindicato) a una sucursal que quede a más de una hora de camino de su lugar de residencia; es conveniente señalar que de todo el personal de sucursales, sólo los ejecutivos de servicio (cajeros) son los únicos afiliados al Sindicato de Trabajadores de Bital, ya que del puesto de ejecutivo de cuenta; ejecutivos de banca patrimonial, negocios y, privada; hasta los gerentes, son considerados como empleados de confianza y no pueden ser personal sindicalizado dada su categoría de representantes del patrón; por lo tanto no aplica dicho acuerdo con el sindicato, y a ellos se les puede asignar en la sucursal de la zona que sea requerida.

Se detectó que el proceso antes mencionado ha sido la causa de una rotación de personal elevada (es oportuno mencionar que la zona metropolitana y Estado de México están divididas por 21 Coordinaciones en total, es decir, al personal se le debe asignar a la Coordinación que corresponda a su lugar de residencia, pero en el ejemplo descrito no sucedió así); para hacer claro el proceso de asignación se ejemplifica con el fenómeno ocurrido en la sucursal número 993 Observatorio. Se asignó a un ejecutivo de cuenta cuyo lugar de residencia está ubicado en la colonia arboledas en el Estado de México, su trayecto al trabajo era aproximadamente de una hora con 15 minutos; desde que el ejecutivo fue asignado a la sucursal sostuvo pláticas con el Director de zona (Coordinador) para obtener su cambio, pero lo que se le pedía era apoyo por que la zona tenía demasiadas vacantes, tuvo que pasar un año y medio para que consiguiera su cambio y esto se otorgó debido a su insistencia, (Ver anexo 5, Pág. 50).

Por tanto, obviamente los Coordinadores sufren directamente las consecuencias de la mala asignación del personal, sin embargo, queda abierta la posibilidad de intercambiar al personal entre Coordinaciones, solucionando la inconformidad de los empleados disminuyendo el índice de bajas definitivas.

La alta rotación de personal se hace notoria cuando se asignó a un nuevo ejecutivo de cuenta para cubrir la vacante antes mencionada, se repite la historia, ya que la persona elegida vive en Lomas de Atizapán también en el Estado de México, presentando un tiempo de recorrido de una hora con 10 minutos, este nuevo ejecutivo sólo duró 4 meses y también consiguió su cambio de sucursal; es claro entonces que esta mala asignación está

generando una alta rotación de personal, y da lugar a rupturas en el proceso de integración del grupo de trabajo, (Ver anexo 5, Pág. 50).

El sucesor a la vacante es el actual ejecutivo de cuenta quien vive a 20 minutos de la sucursal, por lo que está conforme con la asignación y no busca ningún cambio.

Se genera mayor rotación de personal ya que en el momento en que se da el primer cambio de ejecutivo de cuenta, también se cambia al líder de la sucursal (gerente), aplicando la política de que un gerente no puede permanecer más de tres años en una misma sucursal, entra una nueva gerente y a la anterior la asignan a la sucursal (Américas Observatorio) que queda a cinco minutos de la ubicada en Observatorio, con la salida de la gerente también se van cuentas importantes, ya que son clientes atendidos por ella misma y les ofrece la continuidad de su servicio en la sucursal a la que va a pertenecer, y este fenómeno se va repitiendo constantemente con muchas cuentas tanto de clientes con gran cantidad de dinero, como con pequeños ahorradores, (Ver anexo 4, Pág. 49).

Es importante mencionar que la gerente al llevarse las cuentas a la nueva sucursal a su cargo, está violando las políticas internas del Banco.

Salida de cuentas importantes.

Es evidente que el motivo de la salida o cancelación de cuentas en general, es por molestia del cliente cuando el sistema de cómputo falla, estas fallas del sistema pueden ser en el servidor local de la sucursal, o a nivel general, si las fallas son en el servidor central (no hay sistema), (Ver anexo 6, Pág. 51).

Las fallas a nivel local se generan por el desconocimiento por parte de los ejecutivos al realizar la operación cotidiana para enlazar al servidor local con la red bancaria; también las ocasionan la negligencia del personal al usar el equipo de cómputo y por descomposturas del mismo.

Se investigó el origen de las fallas en el servidor central y se encontró que son ocasionadas por: descomposturas en el equipo de la oficina central; por que el personal no da el mantenimiento adecuado a dicho equipo; por fallas con el servicio de telecomunicaciones ya que de ello depende el enlace en red; y al no brindarse el servicio adecuadamente, el cliente opta por retirar su dinero del banco.

Es claro entonces que la salida de cuentas importantes obviamente genera bajas en la rentabilidad de la sucursal, y es evidente que la salida de muchas de ellas se debieron a que los nuevos ejecutivos de cuenta y gerente asignados a la sucursal no tuvieron la atención de cuidar al cliente, ofrecerle un servicio de calidad y estar al tanto de sus necesidades; en la investigación se encontró también, que el personal no es dedicado plenamente a su trabajo como muestra de rebeldía por lo bajo de su sueldo, según comentan ellos mismos, (Ver anexo 8, Pág. 53).

La capacitación en actitud y servicio que se le otorga al empleado de Bital, es buena, pero no es frecuente, ni se actualiza ante las necesidades que demanda el mercado; no se selecciona adecuadamente al personal en cuanto a su tendencia al servicio y no se le integra desde el primer momento a su llegada al puesto con los clientes que debe de atender; además la aplicación de las políticas del banco requiere de un amplio criterio al momento de ofrecer el servicio bajo condiciones adversas o de contingencia, ante ello los ejecutivos se protegen evitando tomar responsabilidades adicionales, ya que cada ejecutivo está facultado para proceder a la realización de operaciones de determinados montos; sin embargo, se encuentra que el ambiente bajo el cual operan los ejecutivos posee demasiados riesgos, por ejemplo:

El alto índice de fraudes los obliga a tomar medidas extremas y en ciertos casos muy rígidas; ante estas condiciones muchas veces el servicio se ve bloqueado; es decir, la operación de los ejecutivos siempre es bajo riesgo.

Cajeros automáticos.

Por otro lado, las fallas periódicas en el servicio de los cajeros automáticos, da lugar a la salida de cuentas, las causas más importantes de que no se brinde el servicio en cajeros automáticos son: al momento de existir deficiencias en la red de telecomunicaciones los cajeros no realizan operaciones ya que no existe ninguna comunicación con el sistema central, cuando los ejecutivos de cuenta no se percatan de que los cajeros automáticos están vacíos y no los dotan de efectivo para operar; por la falta de mantenimiento preventivo las máquinas sufren descomposturas, frecuentes actos vandálicos (bloquear las ranuras donde se introduce la tarjeta, pintar y destruir la pantalla del cajero) por falta de sistemas de seguridad. Lo anterior sin mencionar, los asaltos nocturnos a los clientes, es decir, la poca seguridad se da desde el momento de la implantación de la política de reducción de costos operativos, ya que se retiraron los guardias de seguridad de los cajeros automáticos y no se ha invertido en la implantación de otros sistemas de seguridad, (Ver anexo 9, Pág. 54).

Baja rentabilidad de la sucursal.

Un factor determinante para el nivel de rentabilidad de la sucursal es la colocación de productos financieros y de consumo, es decir, la rentabilidad es baja cuando se colocan pocos créditos, cuando la venta de seguros Bital es baja; al no vender paquetes de equipo de cómputo, entre otros, (Ver anexo 11, Pág. 56).

Por el contrario la rentabilidad aumenta cuando se colocan más productos de los antes mencionados. Sin embargo el panorama observado es de una demanda baja y esa poca demanda no es bien canalizada por los ejecutivos, ya que algunos no son lo suficientemente persistentes e interesados por obtener el crédito para su cliente, debido a que se enfrentan ante la rigidez de las políticas, normas y procesos autorizados de los departamentos de crédito, éstos piden demasiados requisitos, los tiempos que tardan en dar respuesta a la solicitud son amplios, las investigaciones son intensas, cuando un cliente presenta mala referencia en el buró de crédito, automáticamente su solicitud es rechazada.

Además de lo anterior, también la captación de capital es de suma importancia en el cálculo de la rentabilidad; y en la Sucursal Observatorio es evidente que el porcentaje de captación de clientes ha disminuido en comparación con el año anterior (según tabla de captación en ventanilla, (Ver anexo 12, Pág. 57) y su consecuencia directa es la baja rentabilidad presentada.

Al analizar los determinantes del factor de rentabilidad presentados en los *anexos 8 y 11, Págs. 53 y 56*, y compararlos contra los objetivos y metas planteadas, existe una deficiencia en la colocación de productos para el logro del presupuesto requerido por el Banco. Los ejecutivos están promoviendo los seguros de vida y de auto al abrir cuentas, además de elaborar folletería que funciona como publicidad, y vemos que funciona por que sus porcentajes de avance en estos determinantes son los más altos.

En cuanto a la Colocación de Tarjetas de Crédito y Crédito Inmediato, los porcentajes son bajos porque el tipo de clientes que visitan la sucursal son de ingresos medios a bajos, la demanda es baja y el índice de rechazos es alto, y como los ejecutivos reciben comisión por cada producto colocado, deciden promover otros productos.

Otros productos que tienen mejor demanda y por ser únicos en el mercado, al ser exclusivamente para clientes de Bitall, son la Tarjeta de Pagos Fijos y el Anticipo de Nómina, se pueden colocar con mayor facilidad y el segmento de mercado que más los requiere es de ingresos medios a bajos, este tipo de clientes acuden con frecuencia a la Sucursal Observatorio; por lo tanto tienen mayor proyección en dicha sucursal, aunque no todos los trámites se concretan, por las restricciones que existen para otorgar un crédito, (Ver anexos 8 y 10, Págs. 53 y 55).

Errores operativos escasos.

Con respecto a errores operativos, la sucursal está colocada dentro de las 30 primeras en la zona metropolitana, es decir, es de las que menos reportes de errores posee, mes con mes se publican listados de las sucursales que logran el objetivo operativo llamado: “cero errores”; dando lugar a que su servicio sea de calidad, pero eso no la exenta de que en alguna ocasión suceda un error operativo que afecte a un cliente.

CONCLUSIONES

En esta investigación hemos podido aplicar varias técnicas y conceptos administrativos para identificar los problemas que “aquejan” a esta organización de servicios bancarios, es decir, el diagnóstico que se elaboró constituye una guía para generar, evaluar e implantar alternativas de solución a dichos problemas. Este diagnóstico puede constituir la base para que los tomadores de decisiones de la sucursal consideren, previa evaluación de los atributos (costos, tiempos, recursos, etc.) de las alternativas de solución, logren mejorar, corregir o crear las condiciones que permitan un desempeño eficiente y eficaz de los miembros de la organización.

Como se observó la problemática que determina los problemas de la sucursal es compleja, sin embargo, se pudo organizar la información para identificar problemas esenciales: alta rotación de personal, salida de cuentas importantes, frecuentes fallas en cajeros automáticos y baja rentabilidad de la sucursal. Es importante anotar que estos efectos tienen varias causas y que a su vez pueden ser causa de otros problemas.

Aunque un administrador puede fungir como un agente o facilitador de cambio, en esta investigación no está en manos de éste poner en marcha ninguna posible solución a los problemas detectados, sin embargo, a continuación se presentan algunas propuestas de solución:

1. Alta rotación de personal.

- Es conveniente que el jefe de Recursos Humanos aplique las políticas internas y que los aspirantes al puesto sean asignados a la coordinación correspondiente, y a la vez a la sucursal más cercana a su domicilio de residencia, independientemente de que sean sindicalizados o de confianza.

2. Salida de cuentas importantes.

Como se ha visto, una de las causas de fuga de clientes es debido a la salida de los gerentes.

- En este caso, la sucursal Bital deberá flexibilizar el tiempo de permanencia de los gerentes en una sucursal, mediante políticas y parámetros de rentabilidad.
- Fomentar y aumentar la cultura y capacitación de servicio al cliente, así como estimular al personal, por medio de premios, estímulos y comisiones, de manera que sea la misma atención de calidad, al mismo servicio y al mismo cliente.
- Penalizar a los gerentes que se les compruebe la violación de las políticas, de llevarse a los clientes a su nueva sucursal.

3. Fallas frecuentes en cajeros automáticos.

Ciertamente, reducir costos es una alternativa para aumentar la rentabilidad, en este caso:

- El banco debe invertir en mantenimiento preventivo para las máquinas y el sistema.
- Establecer una vigilancia continua en los cajeros, que evite la desconfianza de los clientes.
- Tener cuidado de que los ejecutivos de cuenta estén pendientes de dotar a los cajeros de efectivo cuando lo requieran.

4. Baja rentabilidad.

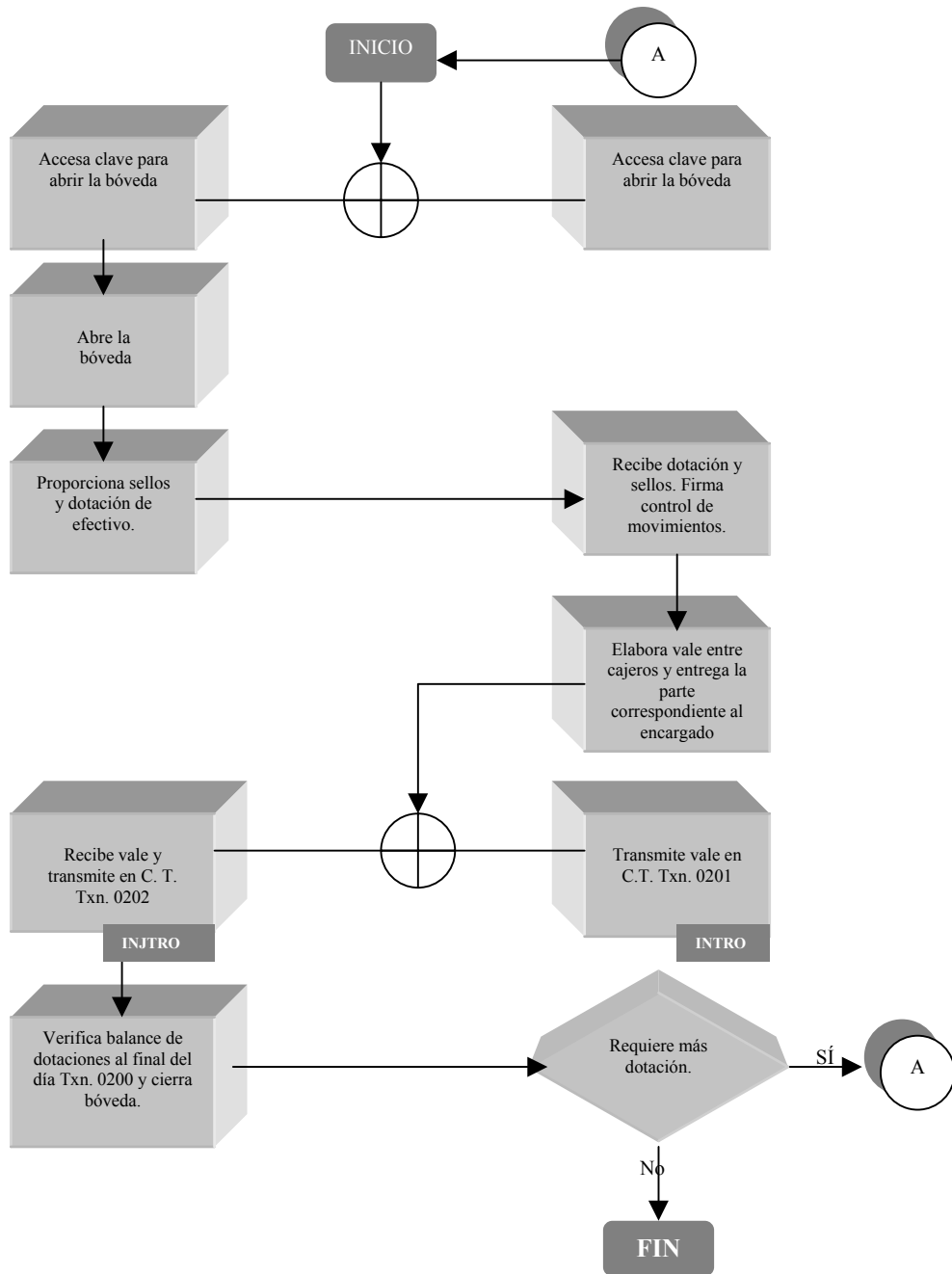
- La sucursal deberá disminuir y/o flexibilizar los requisitos que se requieren para obtener un crédito o para comprar un producto, reducir el tiempo en otorgarlo, así como ofrecer precios e intereses competitivos.
- Motivar a los ejecutivos a través de un sistema de premios estímulos y recompensas que los impulse a promover los productos y/o servicios que ofrece Bital a sus clientes.
- Como el producto principal que ofrece Bital a sus clientes es un servicio, éste debe ser de calidad, para así atraer al cliente nuevo y retener al cliente cautivo.

Cabe mencionar que aunque los recursos con los que se contaron fueron limitados, se logró plasmar en este reporte una visión general objetiva de esta organización. No cabe duda que también existe la posibilidad de ahondar en el estudio de la misma a través de otras investigaciones, pues como todo sistema, este se encuentra en un proceso de cambio constante, respondiendo a las exigencias impuestas por su ambiente tanto interno como externo.

FLUJOS OPERATIVOS DOTACION EN SUCURSAL

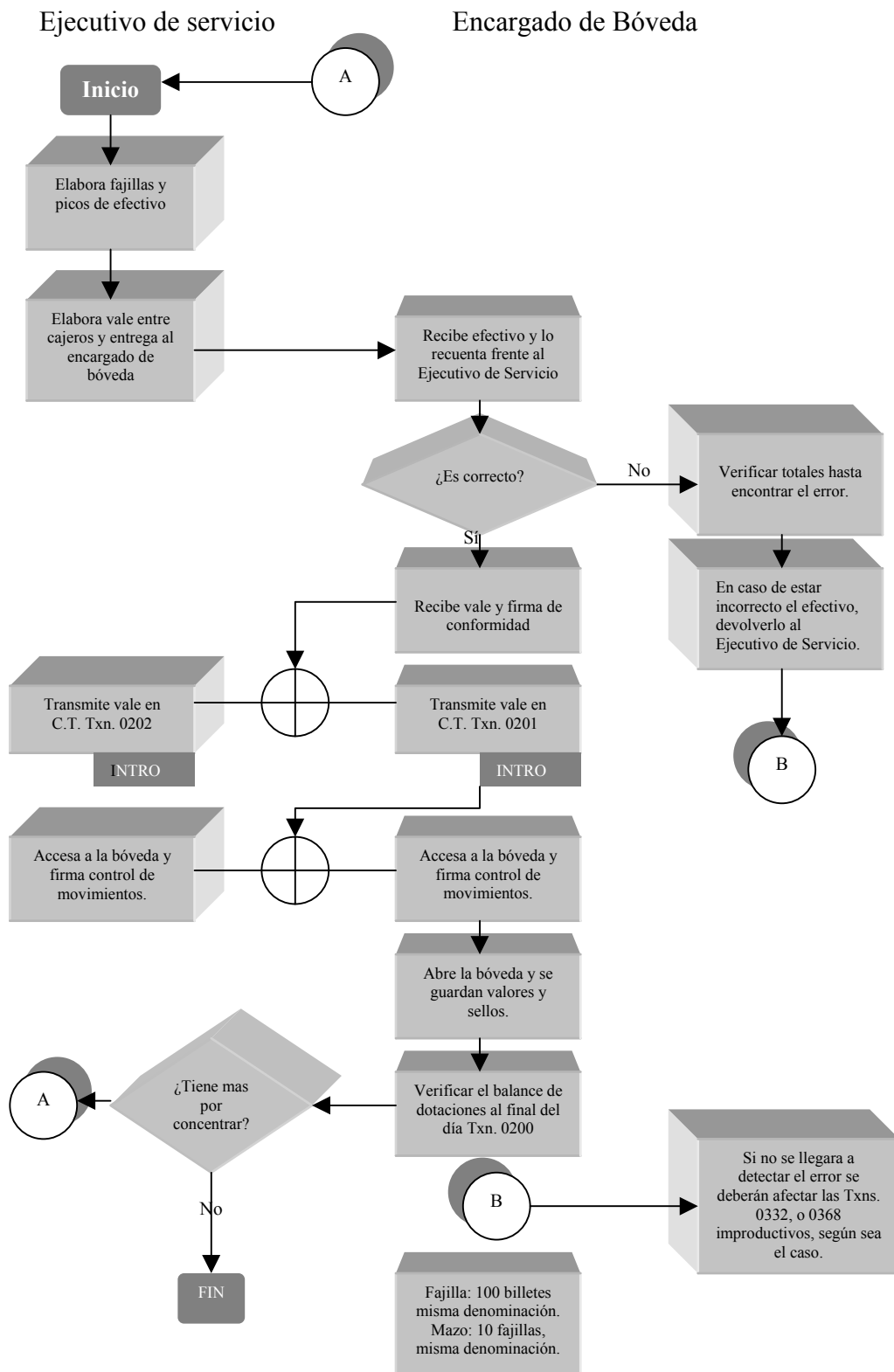
ENCARGADO DE BÓVEDA

EJECUTIVO DE SERVICIO



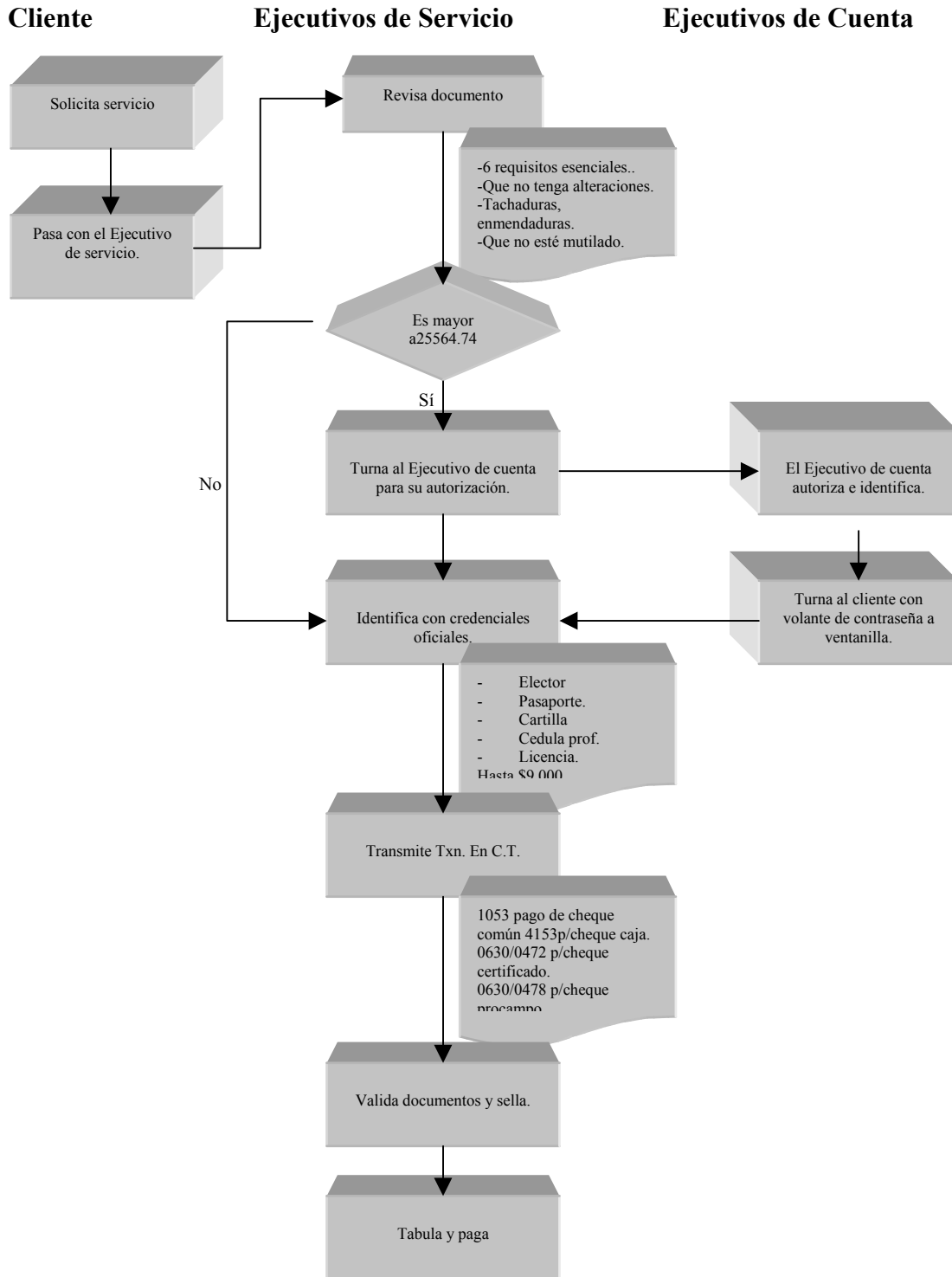
Anexo No. 1

CONCENTRACION EN SUCURSAL



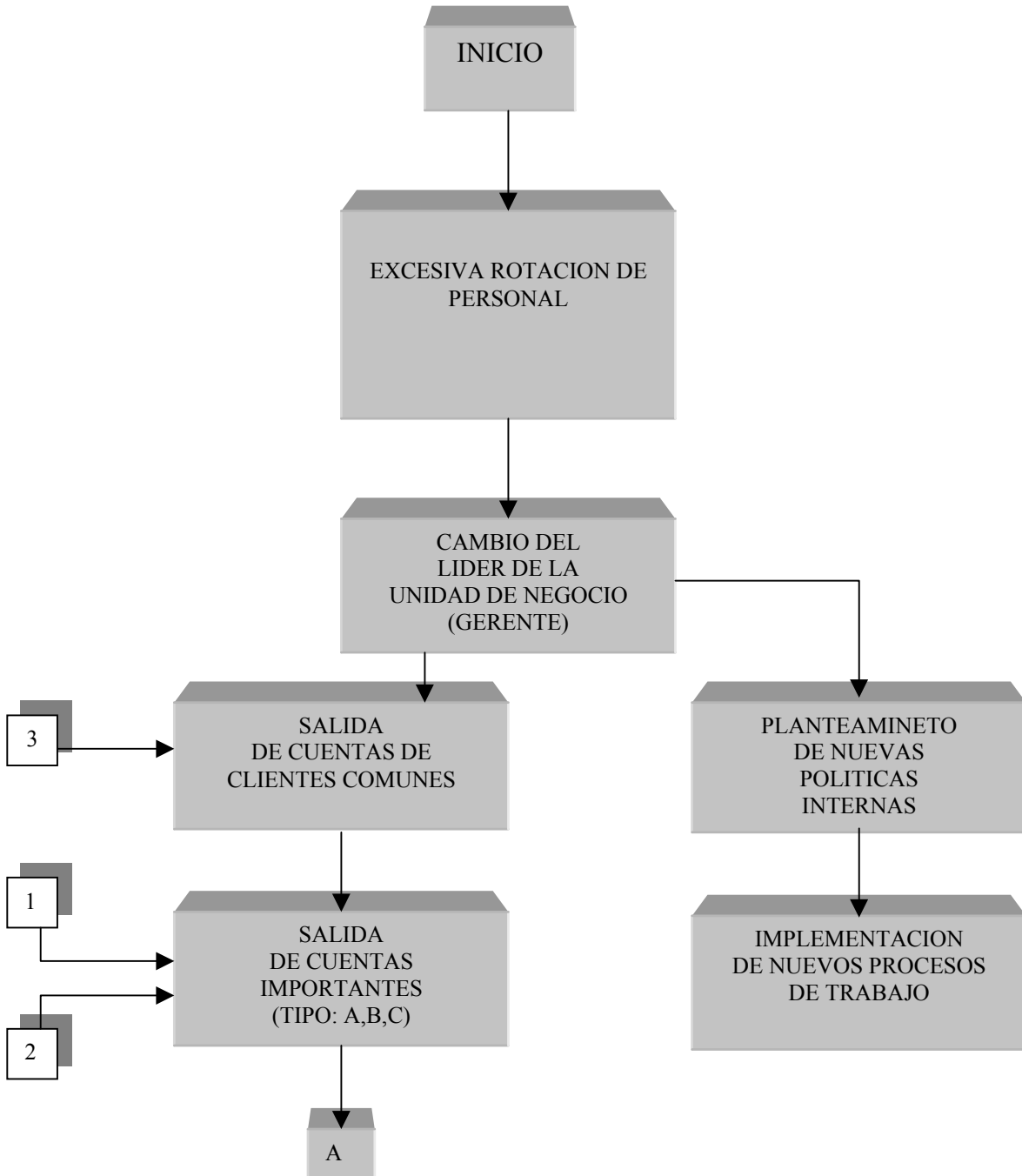
Anexo No. 2

PAGO DE CHEQUES



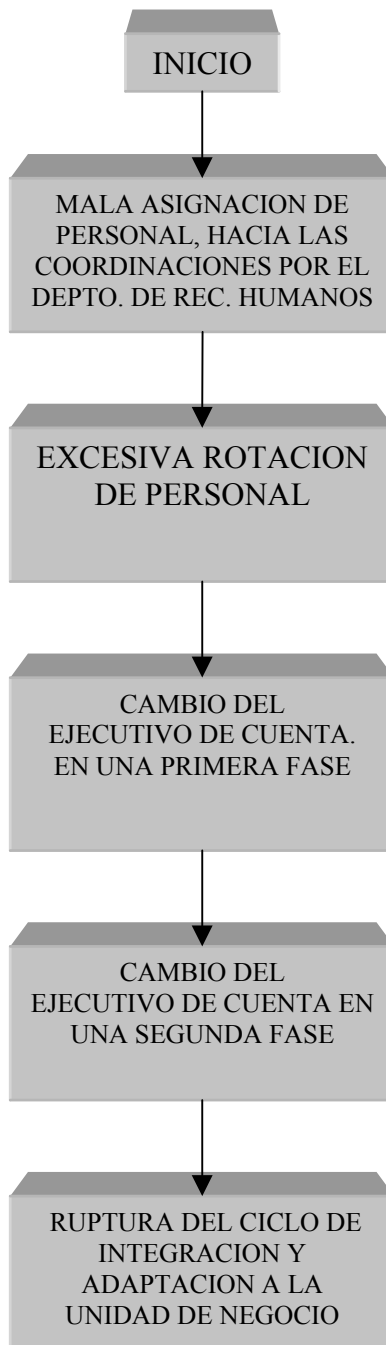
Anexo No. 3

ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL CONSECUENCIAS



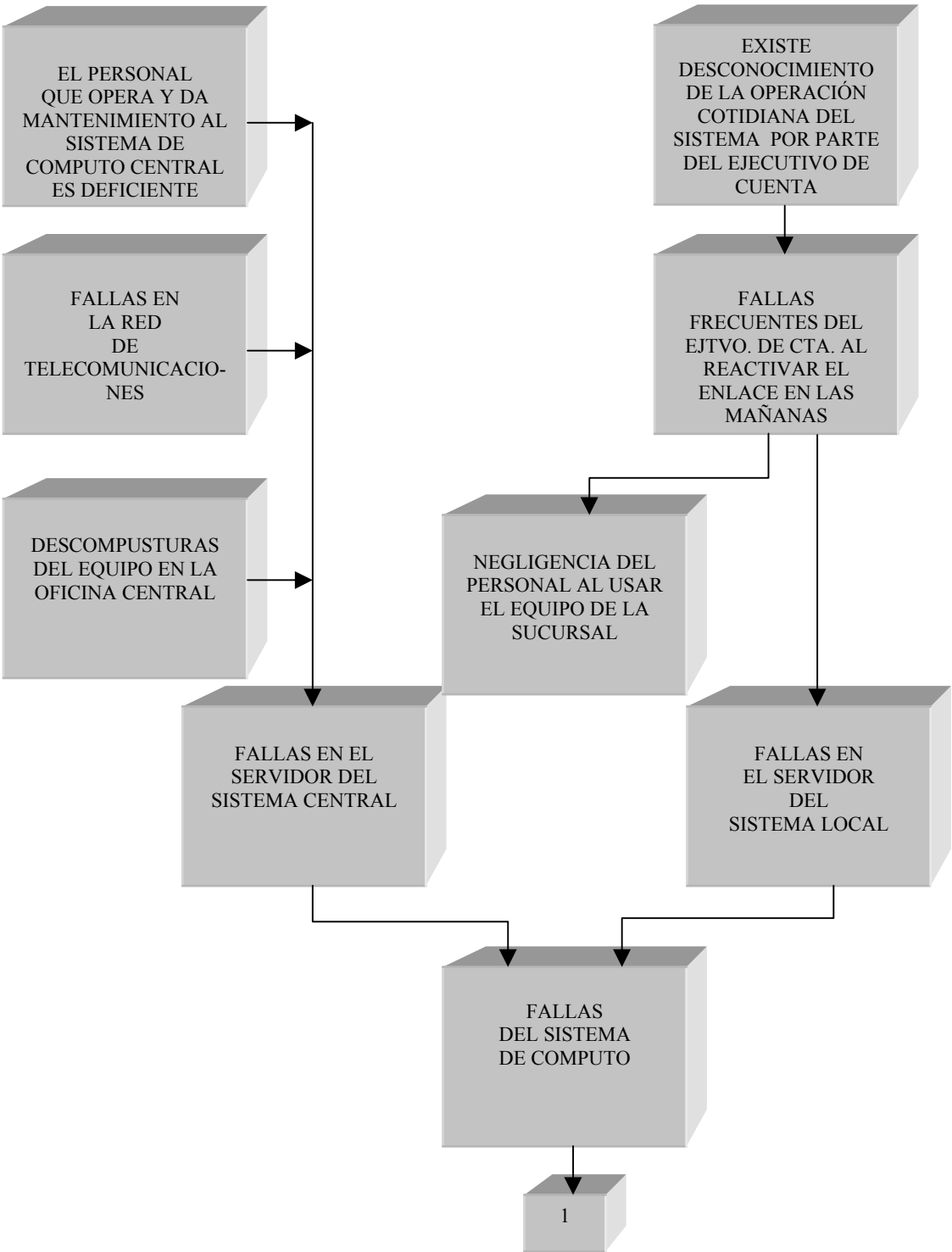
Anexo No. 4

DEFICIENTE ASIGNACIÓN DE PERSONAL CONSECUENCIAS



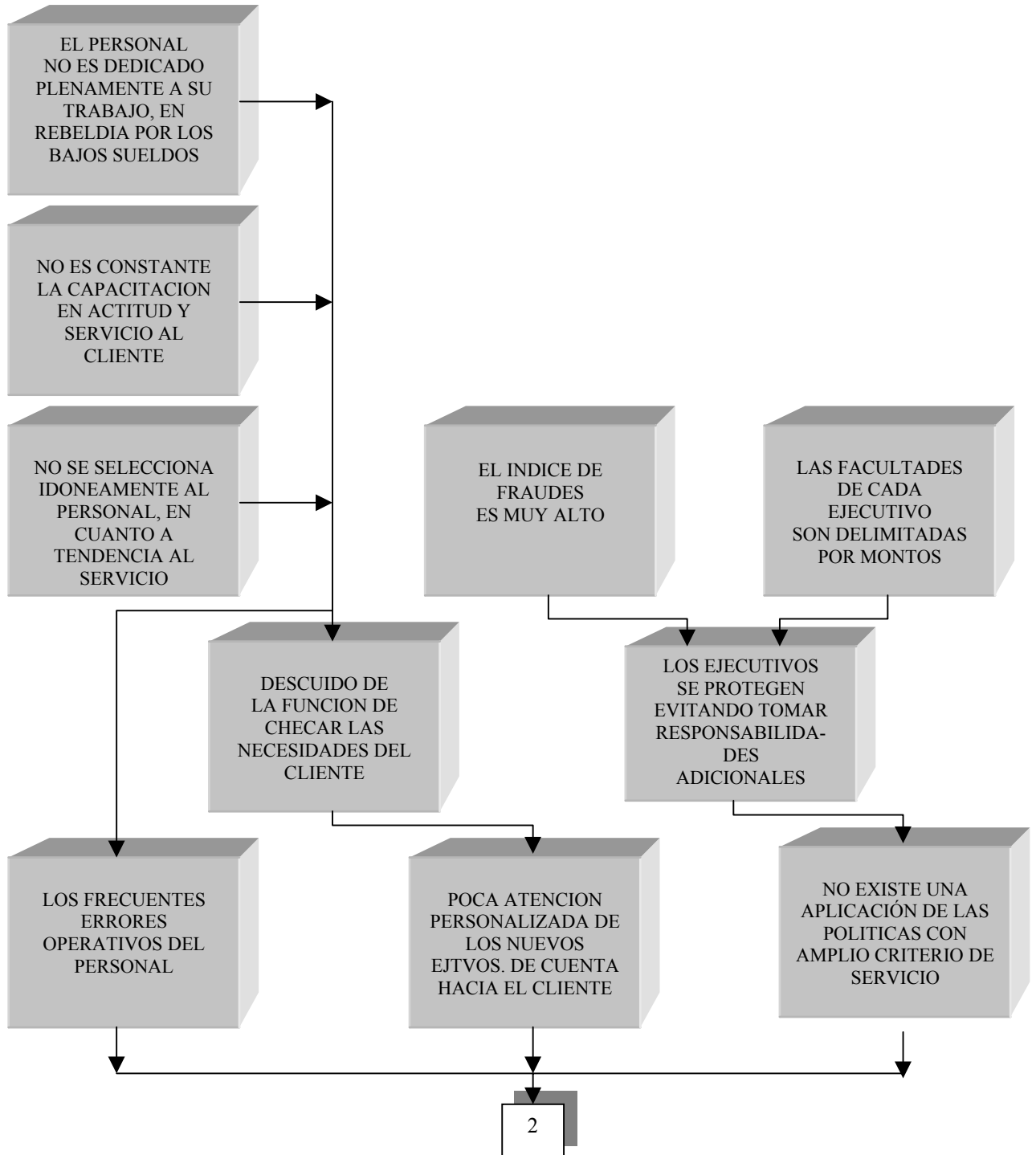
Anexo No. 5

FALLAS EN EL SISTEMA DE CÓMPUTO



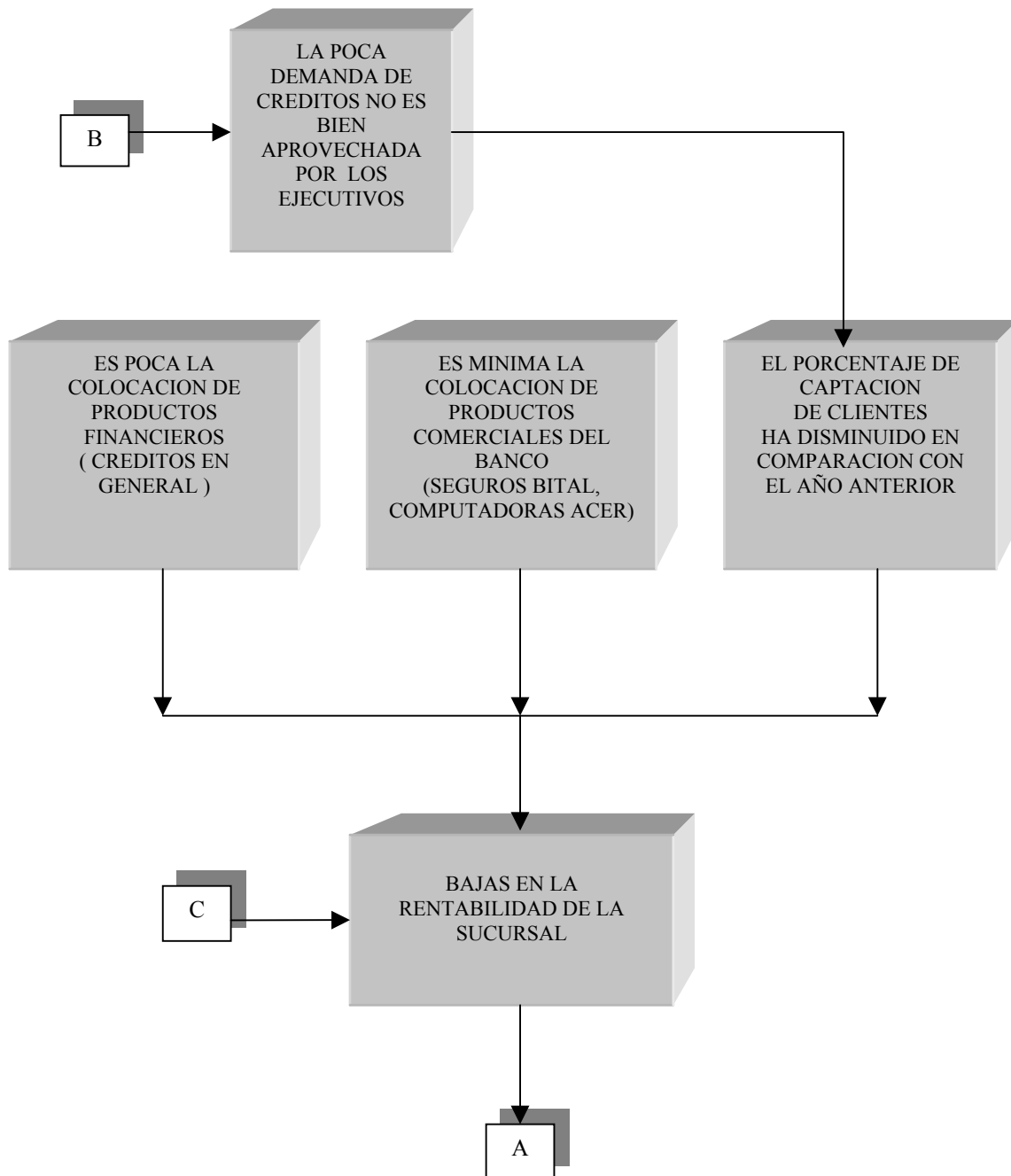
Anexo No. 6

CAUSAS DE LA BAJA EN RENTABILIDAD



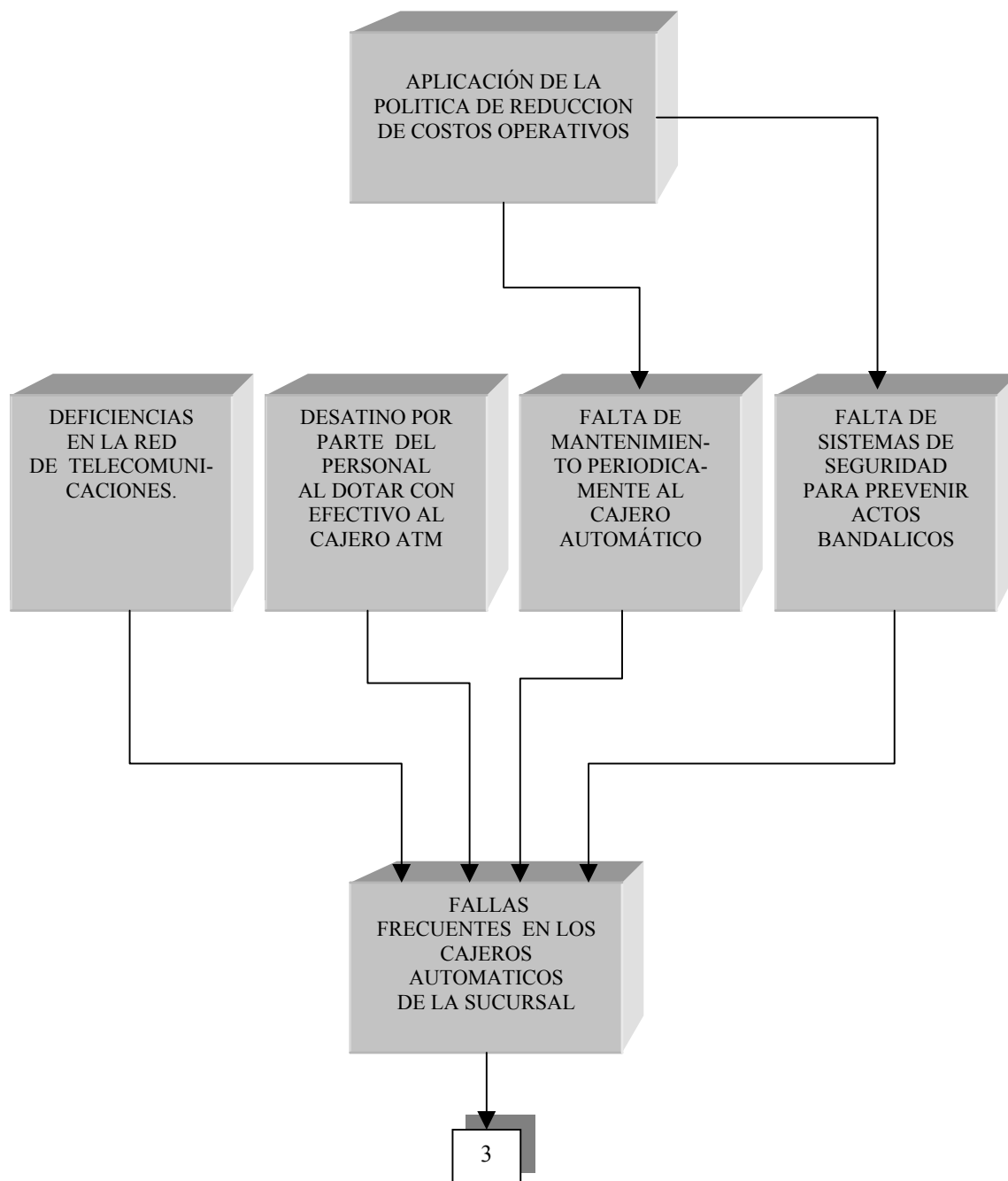
Anexo No. 7

FACTORES DE BAJA RENTABILIDAD



Anexo No. 8

FALLAS FRECUENTES EN LOS CAJEROS



Anexo No. 9

PROBLEMAS PARA OBTENER UN CRÉDITO

- Los ejecutivos no son persistentes para ayudar al cliente a la obtención del crédito.
- Las tasas de interés aplicadas a los créditos son muy altas.
- Los requisitos para la obtención de créditos son demasiado rígidos.
- El cliente no aprueba el estudio socio-demográfico ante una calificación que el sistema realiza automáticamente al momento de captura de solicitud (pre-evaluación).
- Las malas referencias en el buró de crédito anulan inmediatamente cualquier trámite de crédito.
- Los tiempos de espera del cliente al tramitar un crédito son muy amplios.
- Los departamentos que autorizan los créditos detienen mucho los trámites.

B

Cuadro No. 1, Anexo No. 10

FACTORES DETERMINANTES DE LA RENTABILIDAD

Productos determinantes del factor de rentabilidad y porcentaje de avance hasta el 1er trimestre del 2001, según las metas anuales planteadas por el banco:

- a) Captación de cuentas a la vista e inversiones. En éste rubro se consideran todas las cuentas de cheques tradicionales y maestras e inversiones a plazo fijo, que se abran en la sucursal, tanto en pesos como en dólares. Avance en presupuesto 30.45%
- b) Tarjetas de crédito. Cuentan todos los ingresos generados por las comisiones e intereses de las líneas de crédito. Avance en presupuesto 14%.
- c) Anticipo de nómina. Son los intereses cobrados a las personas físicas que se les paga su nómina mediante Bital y se les otorga un crédito durante cierto periodo. Avance en presupuesto 80.33%
- d) Crédito inmediauto. Son los recursos obtenidos mediante el cobro de una tasa de interés a las personas físicas o morales que se les otorga un financiamiento para adquirir un vehículo en una agencia automotriz, este vehículo puede ser nuevo o usado pero que no exceda a cuatro años de antigüedad. Avance en presupuesto 31.98%.
- e) Seguros de vida y autos. Bital tiene su división de seguros de vida ya perfectamente constituida y estructurada, mediante la cual ofrece el servicio asegurador; a demás trabaja en un coaseguro con las compañías Seguros Comercial América y Seguros Tepeyac éstas en el ramo de seguros de auto, para ofrecer un servicio más extenso y obtener mayores ingresos. Avance en presupuesto 35.84%.
- f) Tarjeta de pagos fijos. Un nuevo producto de crédito mediante el cual Bital obtiene ganancias mediante el cobro de una tasa de interés. Avance en presupuesto 24.16%.

C

Cuadro No. 2, Anexo No. 11

RENTABILIDAD
CAPTACIÓN EN VENTANILLA (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

	ENE'99	FEB'99	MAR'99	ABR'99	MAY'99	JUN'99	JUL'99	AGO'99	SEP'99	OCT'99	NOV'99	DIC'99	Ene-00	Feb-00	Mar-00	Abr-00
BAJO COSTO	6381.13	6325.72	7450.5	6821.4	6586.61	7720	7873	0	0	0	0	11255	0	0	11764.3	11255
ALTO COSTO	7314.5	7499.43	8136.56	7871.64	8260.84	8416	8597	8900.26	10150	10747	12400	11457.1	11500.6	11068.9	11523.6	11457.1
DOLARES	12.15	7.71	6.87	83.29	2145.39	2052	964	432.1	272.67	145.96	120.51	3828.31	624.59	537.7	1878.34	3828.31
SEGUROS	0	0.02	0.07	0.07	0	0	0	0	0	0.03	0.01	0	0.01	0.01	0.01	0
NOMINA BITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECEP. AUT DE PAGOS	0	2.03	2.6	1.84	3.01	2	0	0.03	2.35	2.29	2.96	2.82	3.21	3.77	4.33	2.82
CONEXIÓN EMPRESA	0	0.01	2.41	0.03	1.07	4	0	0.97	1.7	1.67	1.82	3.37	3.19	1.79	2.27	3.37
TERM PUNTO DE VENTA	0	6.41	7.17	6.77	5.95	7	8	7.59	7.41	7.96	8.18	7.87	8.42	8.16	9.23	7.87
CAJERO AUTOMATICO	0	0	0	27.28	24.09	23	28	22.55	20.69	22.56	30.3	23.8	20.92	21.2	22.7	23.8
LINEA BITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIRECTO BITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMISIONES CAPT. 7	56.01	76.59	79.85	63.87	54.91	84	74	74.36	72.15	65.83	70.6	91.83	75	78.74	92.24	91.83
COMS. CARTA DE CRED	3.94	1.27	1.95	3.82	4.18	9	3	0.05	2.47	0.73	2.62	0	3.14	0.69	0	0
COMISIONES SUA	1.43	1.59	1.83	0	1.98	1	4	1.17	2.14	1.56	2.15	2.64	2.18	1.82	1.69	2.64
COMS SOC DE INVERS	0	0	0	0	0.52	1	1	0.61	0.61	0	0	0.34	0.76	0.81	0.66	0.34
OTRAS COMISIONES 8	27.06	22.23	18.18	7.93	6.74	15	14	19.23	18.58	21.76	15.79	28.57	18.14	24.45	27.75	28.57
MEMBRESIA BITAL	13.47	11.06	12.64	12.48	11.7	11	12	11.56	12.1	11.69	11.32	9.98	11.08	10.2	10.093	9.96
COMISIONES CPA / VTA	0	0	0	8.36	11.64	12	19	13.44	17.43	9.72	10.57	14.53	20.24	9.36	9.84	14.53

Anexo No. 12

BILIOGRAFIA

LIBROS

1. Hernández- Sampieri, R. Et al. (1991). Metodología de la Investigación. 2da. Ed. Mc Graw-Hill, México.
2. Salkind, Neil J. (1999). Métodos de Investigación. 3ra. Ed. Prentice Hall, México.
3. Rodríguez, Darío. (1999). Diagnóstico Organizacional. 3ra. Ed. Alfaomega, México.
4. Ugarte, J. Manuel. (1999). Las Instituciones del Sistema Financiero. CONACULTA, México.

MANUALES INTERNOS

1. Manual de Procedimientos del Sistema C. T. (para cajeros).
2. Manual de Asesoría y Desarrollo Laboral.
3. Manual de Contingencias Año 2000
4. Informe Anual de Bital, 2000
5. Informe Anual de Bital 2001

PAGINAS WEB

1. www.bital.com.mx

PAGINAS INTRANET

1. <http://intranet.bital.com.mx/sucursales/>