



**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE
DESCUENTOS VÍA NÓMINA POR CONCEPTO DE
CRÉDITOS EN BANJERCITO S.N.C.”**

MEMORIA DE RESIDENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

CON ESPECIALIDAD:

DESARROLLO EMPRESARIAL

PRESENTA

LESLIE YURIKO GONZÁLEZ GONZÁLEZ

MATRÍCULA: 05061369

ASESORA: DRA. GISELA JANETH ESPINOSA MARTÍNEZ.

COACALCO DE BERRIOZABAL, NOVIEMBRE, 2024.

Agradecimientos

Agradecerles a mis hermanos, que quienes con su cariño e impulso me brindan el amor que requiero en los momentos difíciles, gracias por las historias vividas, ¡los amo! “En primer lugar, les agradezco a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades. También son los que me han brindado el soporte material y económico para poder concentrarme en los estudios y nunca abandonarlos”.

Le agradezco muy profundamente a mi tutor por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional”.

Índice

Agradecimientos	2
Abreviaciones.....	6
Resumen Ejecutivo	7
Introducción.....	8
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	10
A) Antecedentes	10
B) Planteamiento Del Problema De Estudio	24
C) Pregunta de investigación.	25
D) Objetivos.....	26
E) Justificación	26
F) Hipótesis de investigación.	27
G) Relevancia de estudio y limitaciones.....	27
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	29
A. Principales Trabajos Que Se Han Publicado.	29
B. Delimitar líneas de investigación.....	47
C. Marco De Referencia.....	48
D. Ventajas y desventajas del objetivo de estudio.	58
E. Método específico de la investigación	59
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA APLICADA.....	61
A. Método seleccionado.....	61
C. Proceso que se siguió para aplicar la metodología seleccionada. ..	70
D. Resumen de los datos obtenidos por el método seleccionado detallando las observaciones obtenidas.....	71
E. Metodología seleccionada y preferentemente menciona como soluciono esos aspectos.	71
F. Alcances de la metodología aplicada.	72
RESULTADOS.....	72
Manual para la aplicación de descuentos vía nomina sobre el otorgamiento de préstamos quirografarios.....	74
CAPÍTULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS	142

A.	Describe los resultados obtenidos de la metodología aplicada.	142
B.	Presenta las ventajas y desventajas de la investigación realizada.	143
C.	Describe los alcances de la investigación.....	143
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....		145
A.	Presenta sus conclusiones del estudio, esto puede ser a manera de diagnóstico o bien en forma de ensayo reflexivo.....	145
B.	Menciona como supero las limitaciones de la aplicación del método utilizado de ser el caso y demuestra que las opciones utilizadas para resolver esas limitaciones no afectan a su resultado y le permiten hacer o no generalizaciones y comparaciones con otrs estudios.....	146
C.	Presenta brevemente el resultado más contundente de su investigación y de ser posible representa con datos duros.....	147
D.	Se mencionan sus contribuciones al estado de arte y en caso de que se pueda dar continuidad a la investigación se sugiere como una alternativa.....	147
E.	Se delimita el área geográfica para el estudio o tamaño de muestra.	148
Referencias bibliográficas		149

Figuras

Figura 1. Clasificación del análisis del proceso.	32
Figura 2. Ventajas y desventajas.	58
Figura 3. Solicitud Préstamos Quirografario.	86
Figura 4. Solicitud de Aclaración de la UNE.	126
Figura 5: Diagrama de Ishikawa.	60
FIGURA 6: Diagrama de flujo.	139
Figura 7: Ingreso de aclaraciones mensual 2016.	63
Figura 8: Ingreso de aclaraciones mensual 2017.	63
Figura 9: Ingreso de aclaraciones mensual 2018.	64
Figura 9: Ingreso de aclaraciones mensual 2018. ...¡Error! Marcador no definido.	
Figura 11. Solicitudes ingresadas.	65
Figura 12 Aclaraciones finales 2018-2019 presente.	66
Figura 13. Aclaraciones por producto.	67
Figura 14. Reclamaciones Banca de desarrollo.	68
Figura 15. Quejas CONDUSEF.	68
Figura 16. Calificación IDATU.	69

Abreviaciones

IDATU: Índice de desempeño de atención a usuarios.

CONDUSEF: Comisión de Protección y Defensa de Usuarios de Servicios Financieros.

INSTITUCIONES CREDITICIAS: Son las encargadas de realizar las operaciones propiamente dichas dentro del sistema financiero y están clasificadas dentro del sistema bancario e intermediarios bursátiles.

BANCA DE DESARROLLO: Bancos que se encargan de propulsar el desarrollo de sectores económicos importantes.

FINANCIAMIENTO: Conjunto de medios o de crédito destinados por lo general para la apertura de un negocio o para el cumplimiento de algún proyecto personal u organizacional.

BANJERCITO: Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.

BIUNÍVOCA: Que asocia cada elemento de un conjunto con uno y solo uno de los elementos de otro conjunto, y cada elemento de este último conjunto con uno y solo uno de los elementos del primero.

ATENCIÓN PRESENCIAL: es vital para cualquier empresa que se dedique al comercio directo, el usuario final siempre deseará saber con quién está tratando, y en la mayor parte de los casos será perceptivo a los consejos y especificaciones, la mayoría de las veces requerirá de orientación para tomar una decisión.

UNE: Unidad Especializada de Atención a Usuarios.

QUEJA: Expresión que denota molestia o disgusto. Puede ser expresada de muchas formas, de forma oral, escritas.

Resumen Ejecutivo

El Banco Nacional del Ejército Fuerza Aérea y Armada S.N.C. (Banjercito), como parte del sistema bancario mexicano, debe apegarse a las leyes que rigen a este mercado, motivo por el cual, en cumplimiento con las disposiciones establecidas por la Comisión para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), cuenta con una Unidad Especializada de Atención a Usuarios (UNE), cuyo principal objetivo es ser un intermediario entre los clientes y la Institución, atendiendo las solicitudes y quejas presentadas ante ella.

De acuerdo con lo anterior, uno de los motivos que generan mayor ingreso en solicitudes de aclaración es por descuentos en exceso efectuados vía nómina, lo cual, afecta directamente la economía de los clientes.

Esta situación se debe a carencias de los procedimientos de la aplicación de descuentos, por lo que surge la necesidad de interrelacionar y mejorar los procedimientos que se deberán llevar a cabo, con ayuda de la adecuada interrelación entre áreas.

Con lo mencionado anteriormente, para la UNE se ubicaron las principales debilidades; y para superarlos se propone un plan de mejoramiento, del cual se puede mencionar la priorización de problemas.

- Se identificó y definió que las áreas que se relacionan para llevar a cabo la correcta aplicación del descuento en la nómina del cliente son: OPERACIONES BANCARIAS y CRÉDITO. Donde el problema que más resalta es la pérdida de comunicación entre áreas y el trabajo sin planificación.
- Errores en la generación de reportes y cobros.

Estos problemas se han identificado a manera de observación, lo que hará posible realizar un mejoramiento a través de la correcta interrelación entre áreas y con las recomendaciones de cada área que ayudarán a solucionarlos.

Introducción

BANJERCITO se fundó el 15 de julio de 1947 bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima de Capital Variable, sin embargo, actualmente se organiza bajo la figura de las denominadas Sociedades Nacionales de Crédito, Instituciones de Banca de Desarrollo que forman parte de la Administración Pública Federal, pero mantienen personalidad jurídica y patrimonio propios.

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada S.N.C., conforme a su Ley Orgánica, tiene como objetivo prioritario el proporcionar el servicio de banca y crédito a un sector estratégico de la Sociedad Mexicana: los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México. (Banjercito, 2024).

Las instituciones bancarias necesitan dirigir y aplicar sus procesos una manera eficiente, minimizando la complejidad y los riesgos, con el fin de brindar un servicio bancario que no afecte los intereses de los clientes.

Banjercito, tiene como mercado principal a las fuerzas armadas mexicanas, por lo que tiene la posibilidad de coordinarse directamente con las pagadurías de dichas dependencias, para aplicar los descuentos directamente a la nómina de los militares.

No obstante, lo anterior, es necesaria una revisión del proceso actual, sobre la aplicación de descuentos vía nómina, y proponer mejoras que permitan eficientar el dicho proceso, mejorando así el servicio para los clientes de la Institución.

El proyecto tiene como propósito identificar fallas en el proceso establecido y mejorarlo a través de una correcta relación interdepartamental, mismo que brindara una base y estructura a la Institución, para otorgar un mejor servicio crediticio, analizando las prácticas ya existentes con el fin de fortalecer y progresar en proceso dentro de la Institución.

Lo antes mencionado busca llegar a un proceso optimo, que evite errores, perdidas de información, de secuencia en los procesos y así se realicen los descuentos

correctos y no se afecte la economía de los clientes, esto permitirá a Banjercito consolidarse como una Institución sólida, evitando la afectación económica a sus clientes.

El presente trabajo tiene como planteamiento del problema principal es investigar el incremento de aclaraciones y los problemas asociados al proceso de aplicación de descuentos que genera el mayor número de aclaraciones. El análisis se orienta a revelar la necesidad de mejorar la coordinación entre distintas áreas y la falta de un manual que defina claramente los procedimientos necesarios para asegurar una correcta ejecución del proceso. Con base en los problemas identificados, se pretende ofrecer una propuesta para corregir el proceso y minimizar o eliminar aclaraciones.

Se plantea que la ausencia de un manual de procedimientos y llevarlo a cabo servirá de guía para lograr un trabajo en conjunto con pasos claros y definidos, mismo que logrará que todos los departamentos tengan los mismos criterios en el proceso.

La falta de colaboración entre áreas genera una serie de inconvenientes que impactan negativamente en la calidad de los productos otorgados y la satisfacción del cliente.

Los resultados de esta investigación permitirán proponer una serie de recomendaciones prácticas para fortalecer la comunicación y la coordinación entre las diferentes áreas de la organización, mismas que son llevar a cabo un manual de procedimientos y este generara una guía para un buen trabajo, de igual manera se mencionó la diferentes áreas las fallas identificadas, mismas que se pretenderán corregir y así llegar a la interrelación esperada para que los departamentos trabajen en conjunto y ya no se cometan errores.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

A) Antecedentes

Análisis de la gestión de los procesos operativos en el Banco de la Nación en el Distrito de Chimbote, 2022.

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal: Analizar la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. Por lo que los 3 mayores tiempos en procesos de atención al cliente son: Préstamo por convenio 23%, Tarjeta de crédito 20% y Cheques de gerencia 9%, esto muestra que son los procesos que más tiempo tarda en atender y que cuando hay muchos clientes, tiende a saturar las colas del Banco de la Nación. Los demás procesos tienen un tiempo de atención promedio que se respaldan en el análisis documental y observación para verificar y dar credibilidad a la medida de los tiempos de atención por proceso.

Las investigaciones realizadas a nivel internacional, nacional y local detallan investigaciones realizadas sobre una mala gestión de los procesos operativos en una entidad financiera, que pueden ocasionar demora en los procesos de atención de los clientes, los cuales acuden a las entidades con la finalidad realizar procesos cortos, que su tiempo de duración no supera los 5 minutos de atención en las ventanillas de los bancos.

Ahora se procede a realizar investigaciones en el ámbito internacional (Romero, 2020) misma que tuvo como objetivo proponer la mejora del proceso de atención del Banco Santander, para ello se valió de aplicar una investigación descriptiva de diseño no experimental y de tipo aplica en sentido de solucionar problemas, para ello utilizó la técnica de la observación, asimismo implemento la metodología del lean Manufacturan adaptado al sector servicio, de esta forma se llegó a concluir que la mejora del proceso de atención por medio de herramientas de calidad permite reducir los procesos de atención en gran medida en forma general en aproximadamente el 50% de mejora.

Generando un aumento de la satisfacción del cliente, el aumento de la autonomía de operaciones y la posibilidad de colaborar con la reducción del impacto ambiental. (Hurtado Mori, 2022).

Estas mejoras, además de generar un mayor desempeño operativo en las sucursales, llevar a una reducción de costos y una mejora de la satisfacción de los empleados, ya que pueden cumplir con sus expectativas y aumentar la transparencia de la organización colaborar en la reducción del impacto ambiental.

(Arce, 2017) realizó una investigación con el objetivo de mejorar los procesos de atención en una entidad bancaria. El estudio, de tipo aplicado y nivel descriptivo, utilizó una guía de observación y el ciclo de Deming como instrumentos de investigación. Los resultados obtenidos permitieron concluir que la propuesta de mejora implementada logró reducir costos y mejorar el tiempo de atención.

(Jeff, 2017) concluyó que "la mejora de la gestión de los procesos de atención en la entidad financiera logra reducir los reclamos de los usuarios de 7.23 a 3.22 siendo esta una mejora del 55%; asimismo se determinó que la mejora del proceso propuesto se reduce el proceso de atención en 40%".

El modelo PDCA: Este modelo también conocido como el ciclo Demming el tiene como propósito realizar cuatro pasos para mejorar los procesos primero por medio de planificar que según Demming consiste es detectar el problema y planifica las acciones que se realizarán para la solución, para ello es importante realizar un diagnóstico y, el siguiente paso es hacer que consiste en realizar el nuevo proceso o solución al problema encontrado, el tercer paso es verificar que consiste en evaluar los posibles resultados que tendría la aplicación del nuevo proceso y el último es actuar que consiste la implementación del nuevo proceso o la solución (Rajagopalan, 2020).

La técnica Six Sigma: está metodología también tiene como propósito fundamental mejorar los procesos por medio de mejorar el rendimiento de los trabajadores para ello da la oportunidad de ascender en los puestos quienes tengan mejores

desempeños, en ese sentido se realiza una serie de pasos por medido de definir, medir analizar, mejorar y controlar (Marshettiwar, 2018).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Según Hurtado Mori (2022), debido a la naturaleza del estudio, se emplearon técnicas de observación y análisis de documentos. Se identificaron posibles problemas, y los instrumentos utilizados para la recopilación de datos incluyeron una guía de observación, una guía de análisis documental, así como la espina de Ishikawa y el diagrama de análisis de proceso. Estos métodos fueron seleccionados específicamente para obtener datos suficientes que facilitaran el análisis adecuado de la gestión del proceso de atención en el Banco de la Nación. Además, no se llevó a cabo una prueba de validez y confiabilidad, dado que los datos recolectados fueron internos de la empresa. Sin embargo, la espina de Ishikawa y el cursograma analítico del proceso son herramientas que, teóricamente, han demostrado ser efectivas para diagnosticar y mejorar procesos dentro de las empresas.

Método de análisis de datos

Se aplicó el método analítico porque en esta investigación se analizó parte por parte cada etapa el proceso de atención que realiza la empresa, a fin de mejorar dicho proceso para ello se utilizó las herramientas de la espina de Ishikawa y el cursograma analítico del proceso.

Método aplicado y sus resultados.

Se aplicó el método analítico, se analizó parte por parte cada etapa el proceso de atención que realiza la empresa, a fin de mejorar dicho proceso para ello se utilizó las herramientas de la espina de Ishikawa y el cursograma analítico del proceso. Se analizó la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote. Por lo que se concluye que, los 3 mayores tiempos en procesos de atención al cliente son: Préstamo por convenio 23%, Tarjeta de crédito 20% y Cheques de gerencia 9%, esto muestra que son los procesos que más tiempo tarda en atender y que cuando hay muchos clientes, tiende a saturar las colas del Banco de la Nación.

Los demás procesos tienen un tiempo de atención promedio que se respaldan en el análisis documental y observación para verificar y dar credibilidad a la medida de los tiempos de atención por proceso. Se diagnosticaron los procesos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote. Se concluyó que los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación que demandan mayor tiempo son los préstamos por convenio, el otorgamiento de la tarjeta de crédito, los cheques de gerencia, orden de pago electrónico de pago en efectivo, depósito a cuenta corriente.

Se propuso una mejora de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, así es que se concluye que los procesos se lograron separar en 3 conjuntos para formular una propuesta de mejora por el nivel de porcentaje de demora en números negativos en minutos en comparación con el tiempo de operación de los bancos comerciales, el más destacable valor negativo es el de préstamo por convenio donde a diferencia de los bancos comerciales.

Se evaluaron los posibles resultados del mejoramiento de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote. Así es que se concluye que, la contratación de más supervisores ha tenido una solución tardía pero eficiente y los resultados esperados son lentos, pero han dado resultados prometedores debido a que la fluctuación de usuarios es variada y por proceso siempre tiene que haber una demora por razones que surgen en el momento como que el cliente no recuerde ciertos datos o haga su firma no como aparecida a su identificación oficial. (Hurtado Mori, 2022).

Estandarización de procesos para mejorar la productividad en el área de crédito hipotecario bancolombia.

El presente proyecto se realizó tiene el fin de estandarizar los procesos actuales de la empresa IQ OUTSOURCING en el área de asesor instrumentador hipotecario para Bancolombia.

IQ outsourcing desarrolla soluciones estratégicas para los retos de la adquisición de vivienda en el país, además trabaja estrechamente con los clientes para definir e

implementar soluciones personalizadas e innovadoras, con el objetivo de Estandarizar los procesos para mejoramiento de la productividad en el área de crédito hipotecario Bancolombia. En la actualidad se ha venido presentando reiterativamente el retiro de clientes en el área de instrumentación hipotecaria por motivos de insatisfacción, falta de comunicación, incumplimiento de las fechas también por el poco seguimiento, falta de articulación entre las diferentes dependencias o áreas y por disminución de procesos concluidos satisfactoriamente.

Según Pino (2022), en los últimos seis meses se registraron un total de 58,453 quejas de usuarios ante la Superintendencia Financiera de Bancolombia en diversas áreas relacionadas con créditos hipotecarios: revisión y/o liquidación de requerimientos, procedimientos y honorarios de cobranza, atención indebida al consumidor financiero, solicitudes de medidas de apoyo a deudores por COVID-19, negación o falta de respuesta a estas solicitudes, aspectos contractuales como incumplimientos o modificaciones, y casos de suplantación.

La empresa en este momento no tiene una comunicación asertiva ni estándar con los diferentes actores que ayudan durante el proceso, como clientes, constructores y comerciales lo cual conlleva a tener información distorsionada por cada uno de los colaboradores los cuales se expresan de manera personal y no como equipo de trabajo corporativo. De igual manera no se están garantizando los medidores de gestión, plantillas y comunicación a un nivel que permita tener un impacto con respecto a la gestión de los casos y procesos del área; observándose la falta de planillas y formatos que se requieren en el proceso de la aprobación de créditos tales como: plantilla de avalúo cuando es comercial. (Organizar la de estudio de títulos) plantilla para solicitud de documentos al cliente. Se resalta también la falta de tiempos definidos por el banco o IQ con el proceso hipotecario.

Según Pino (2022), al revisar la literatura relacionada con el tema, se menciona en el artículo que los sistemas financieros y bancarios llevan a cabo actividades específicas como la gestión de solicitudes, la entrega de productos y el desembolso de créditos. A menudo, implementan medidas que no siempre mejoran eficazmente estos procesos. No obstante, el artículo destaca que la estandarización no solo

implica mejoras superficiales, sino que también permite aumentar la rentabilidad y reducir costos innecesarios, mejorando así los indicadores de tiempo y las acciones cotidianas dentro de la empresa.

Se visualiza también en los diferentes artículos y proyectos es consistente una serie de etapas para implementar la estandarización y un mapeo de procesos.

- El mapeo: el mapeo de procesos es una herramienta utilizada para describir e identificar todo el flujo de trabajo de una empresa.
- Involucrar a todos: los equipos, colaboradores y áreas de la empresa en el mismo objetivo estratégico para tener una proyección general de empresa.
- Documentar Procesos: La documentación de los procesos es el registro y la descripción de todos los pasos de un proyecto, procedimiento o tarea. Esto debe hacerse de manera continua para identificar, corregir y prevenir fallas, cuellos de botella y errores en las actividades de la empresa, reducir costos y mejorar la calidad de los procedimientos.
- Capacitación de los colaboradores: Es común que los empleados tengan dificultades y deficiencias en sus habilidades. Otro escenario es el cambio de procesos en la empresa. Ambas situaciones se pueden resolver con capacitación y cursos de actualización.
- Realizar análisis y monitoreos constantes: La estandarización de procesos, como cualquier cambio en el modelo o estrategia de gestión, debe ser monitoreada constantemente. Para este fin, es esencial definir indicadores para realizar evaluaciones y análisis, de modo que se identifiquen las fallas y se apliquen las mejoras.

De acuerdo con la hipótesis inicial el objetivo de este método es estandarizar los procesos para mejoramiento de la productividad en el área de crédito hipotecario Bancolombia, garantizando que todas las tareas, documentos, correos e información se manejen de la misma manera, incluso si los realizan diferentes personas o departamentos. De esta manera cualquier empleado puede saber que se hizo, cómo, dónde y cual se realizó. Estandarizar y unificar procesos es una

estrategia que garantiza la calidad de su empresa, sin flexibilidad y sin fluctuaciones, independientemente del sector o la persona responsable de la actividad, especialmente cuando el negocio tiene sucursales.

Según Pino (2022), la empresa implementará diversas estrategias para mejorar la experiencia del cliente y garantizar su satisfacción. Estas estrategias incluyen:

- Fidelización de clientes: Se tomarán medidas para asegurar que los clientes continúen utilizando el producto o servicio de la empresa.
- Tranquilidad del cliente: Se brindará apoyo y asistencia a los clientes durante todo el proceso de solicitud y desembolso del crédito, y posteriormente.
- Comunicación efectiva: Los colaboradores mantendrán a los clientes informados sobre cualquier novedad o cambio relevante.
- Información clara y concisa: Los empleados proporcionarán información precisa y fácil de entender a los clientes.
- Mejora de la imagen de la empresa: Se trabajará para posicionar a la empresa como un referente en el mercado y atraer nuevos clientes.
- Servicio de alta calidad: Se buscará ofrecer un servicio excepcional que supere las expectativas de los clientes.

En el plano teórico, se reconoce la necesidad de una evolución constante para adaptarse a las demandas del mercado. Además, se debe realizar un seguimiento continuo para garantizar la implementación efectiva de las estrategias mencionadas y considerar la incorporación de nuevas prácticas en el proceso de inicio y entrega de productos financieros.

De acuerdo con la hipótesis inicial el objetivo de este método es estandarizar los procesos para mejoramiento de la productividad en el área de crédito hipotecario Bancolombia, garantizando que todas las tareas, documentos, correos e información se manejen de la misma manera, incluso si los realizan diferentes personas o departamentos. De esta manera cualquier empleado puede saber que se hizo, cómo, dónde y cual se realizó. Estandarizar y unificar procesos es una estrategia que garantiza la calidad de su empresa, sin flexibilidad y sin fluctuaciones,

independientemente del sector o la persona responsable de la actividad, especialmente cuando el negocio tiene sucursales.

Las implementaciones prácticas que tendrá la empresa son diversas como garantizar la permanencia de clientes con el producto, mantener al cliente tranquilo durante el proceso de y posterior al desembolso del crédito, contacten comunicación de novedades de parte de los colaboradores, información concisa de parte de los empleados, un referente como empresa para nuevos clientes y por último una mayor calidad en el servicio. Por su parte teóricamente se entiende que se debe tener una evolución continua según lo requiera el mercado y así mismo un seguimiento que garantice la implementación de este contribuyendo nuevas prácticas de inicio proceso y entrega de productos financieros. (Pino, 2022).

¿Cuáles son los bancos con más quejas en 2023, según Condusef?

Condusef analizó cuáles son las principales quejas por servicios financieros, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) advirtió sobre los bancos que han registrado más quejas por parte de los clientes, en lo que va del 2023, el análisis de Condusef, que abarca hasta junio de 2023, indica que ha habido 67 mil 422 reclamaciones en el sector bancario.

Y son nueve bancos los que, en conjunto, suman el 95 por ciento de las reclamaciones: Scotiabank, Banco Mercantil del Norte (Banorte), HSBC, BBVA, Banco Nacional (Banamex), Banco Santander, BanCoppel, Banco Azteca y Banco Inbursa. La comisión señala que Banamex reportó el 26 por ciento de las quejas; seguido por BBVA, con 19 por ciento; y Banorte, con 12 por ciento. Además, el reporte indica también estas cifras: "Scotiabank con 306 reclamaciones por cada millón de contratos, Banco Nacional de México con 237 y Banorte con 186".

No obstante, se señala que los bancos que tienen un porcentaje más alto de resolución favorable para sus usuarios son Scotiabank, con 47 por ciento, seguido por BBVA México, con 46 por ciento, y HSBC, con 44 por ciento.

La Condusef considera oportuno señalar que el que una institución sume más o menos reclamaciones no significa que sea mejor o peor. Esto se debe a que, si un banco tiene una mayor base de clientes y más servicios financieros que otros, entonces es normal que la medida de reclamaciones sea alta.

En cuanto a los servicios financieros, la mayor causa de reclamos fueron las transferencias electrónicas no reconocidas y los consumos no reconocidos, ambos con 19 por ciento; seguido de los cargos no reconocidos, con 7 por ciento. (El financiero, 2023).

Estos son los bancos con mayor número de quejas según la Condusef.

El banco Inbursa presentó mayor número de reclamaciones durante el último trimestre de 2021, checa cuáles otros están en la lista.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) dio a conocer los resultados de la actuación de las instituciones bancarias ante las reclamaciones y quejas presentadas por sus clientes durante el cuarto trimestre de 2021.

Banorte tardó en promedio 22 días para dar resolución a las quejas de sus usuarios en el cuarto trimestre de 2021. De enero a diciembre de 2021, 5 millones 995 mil 703 de reclamaciones se presentaron en total contra los bancos, indica la Condusef.

De acuerdo con la institución, durante el último trimestre de 2021, las reclamaciones ascendieron a 1 millón 542 mil 645, lo que representa el 2 por ciento más a la cifra del tercer trimestre, que fue de un millón 507 mil 324.

¿Qué bancos tuvieron mayor número de reclamaciones?

La Condusef indica que el índice general de reclamación en el sector se ubicó en 36 quejas por cada 10 mil contratos, pero los bancos que recibieron más quejas fueron los siguientes:

- **Banco Inbursa:** 66 reclamaciones (bajó con respecto al tercer trimestre)
- **Scotiabank:** 62 reclamaciones (bajó con respecto del tercer trimestre)

- **HSBC:** 56 reclamaciones (aumentó con respecto del trimestre anterior)

Por otra parte, el porcentaje de resolución favorable al usuario durante el cuarto trimestre de 2021 fue de 37 por ciento para el sector, un punto porcentual más que en el tercer trimestre, señaló la Condusef.

Los bancos con más asuntos a favor del usuario fueron los siguientes:

- **Citibanamex:** 49 por ciento
- **BanCoppel:** 43 por ciento
- **BBVA:** 42 por ciento

Los bancos con menor resolución favorable fueron Scotiabank con 29 por ciento y Banco Azteca con 16 por ciento.

¿Qué bancos tardan más en resolver una queja?

Los bancos que más días tardaron fueron Bancoppel con 23 días hábiles y Banorte con 22; mientras que con 21 estuvieron Scotiabank, Santander y Banco Azteca. (El financiero, 2022).

Repuntaron quejas contra bancos en 2023: Condusef

Ciudad de México. A lo largo de 2023, el número de quejas presentadas por los clientes en contra de las instituciones bancarias sumaron 155 mil 996, lo que significó un incremento de 6.8 por ciento con respecto a las 146 mil 72 reclamaciones reportadas el año anterior, demuestran cifras de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef).

Se trata de un repunte en las quejas que presentan los clientes de la banca en contra de estas instituciones financieras, ya que entre 2021 y 2022, el total de reclamaciones por parte de los cuentahabientes disminuyó 6.3 por ciento. En 2021 se presentaron un total de 155 mil 959 quejas.

Las transferencias electrónicas no reconocidas por parte de los clientes, así como los consumos no reconocidos fueron las causas que tuvieron un mayor número de

reclamaciones, ya que, en conjunto concentran el 34 por ciento de las reclamaciones iniciadas por los cuentahabientes de la banca.

Según las últimas estadísticas presentadas por la Condusef, las transferencias electrónicas no reconocidas fueron la principal causa de reclamación por parte de los clientes a lo largo del año pasado, con un total de 27 mil 123 reclamaciones, lo que supuso un incremento de 30.3 por ciento si se compara con las 20 mil 810 presentadas en todo 2022.

Luego están los consumos no reconocidos, que a lo largo del año pasado tuvieron 26 mil 399 quejas, cifra que es 3.7 por ciento superior si se compara con las 25 mil 454 que se tuvieron en 2022. Entre estas dos causas, hay un total de 53 mil 522 quejas.

Una de las causas que se incluyeron en 2023 a las quejas de los clientes de la banca (motivo por el cual no hay una comparación) es la gestión de cobranza con amenazas, ofensas o intimidaciones al deudor o sus familiares o referencias, hecho por el cual se presentaron seis mil 747 quejas.

Por su parte, los cargos no reconocidos en las cuentas de los cuentahabientes sumaron nueve mil 508 quejas, un aumento de 0.8 por ciento, mientras que las relacionadas con los consumos no reconocidos por vía del internet alcanzaron las seis mil 169 reclamaciones, cifra 25 por ciento con respecto a lo reportado en 2022.

Tarjetas de crédito, el producto con más reclamaciones, el producto que tuvo una mayor cantidad de quejas en contra fueron las tarjetas de crédito, con un total de 39 mil 345 reclamaciones, cifra que es 1.7 por ciento más alta al compararse con las 38 mil 702 presentadas en el acumulado de los 12 meses de 2022, luego están las tarjetas de débito, que tuvieron 38 mil 599 quejas, lo que significó un aumento de 28.9 por ciento con respecto a las 29 mil 945 que fueron presentadas a lo largo de todo 2022.

En contra de los servicios relacionados con la banca móvil, es decir, las aplicaciones bancarias, los clientes levantaron ocho mil 814 quejas, lo que supuso un alza de 6.4 por ciento con respecto de las ocho mil 283 reclamaciones presentadas un año antes.

Citibanamex y BBVA, los bancos con más quejas.

De acuerdo con la Condusef, Citibanamex, que es uno de los bancos con mayor presencia en el país, fue la institución con el mayor número de reclamaciones, con un total de 33 mil 566, lo que representó un aumento de 14.9 por ciento con respecto a 2022. Hasta el cierre del tercer trimestre de 2023, este banco reportó 23 millones de clientes.

Luego está BBVA México, el banco de mayor importancia en el sistema financiero mexicano, que tuvo 28 mil 620 quejas en contra, cantidad 14.4 por ciento superior con respecto a lo reportado a lo largo de todo 2022. Esta institución financiera contaba con 29.9 millones de clientes al cierre de septiembre del año previo.

Por su parte, Banco Azteca, que opera bajo el concepto de banco/tienda, tuvo un total de 23 mil 794 reclamaciones, una cifra que es 2.8 por ciento superior con respecto a lo reportado entre enero y diciembre de 2022. El último dato disponible de esta institución es que cuenta con más de 23 millones de clientes. (Gutiérrez, 2024).

El Banco Nacional del Ejército Fuerza Aérea y Armada S.N.C. (Banjercito), como parte del sistema bancario mexicano, debe apegarse a las leyes que rigen a este mercado, motivo por el cual, y a fin de cumplir con las disposiciones establecidas por la CONDUSEF, cuenta con una Unidad Especializada de Atención a Usuarios (UNE), cuyo principal objetivo es el de ser un intermediario entre los clientes y la Institución, atendiendo las solicitudes y quejas presentadas ante ella.

De acuerdo con el Artículo 50 Bis de la C, cada Institución financiera deberá contar con una Unidad Especializada que tendrá por objeto atender las consultas y reclamaciones de los Usuarios, respecto a los productos y servicios ofrecidos por la institución.

En el caso de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios de Banjercito, el mayor número de aclaraciones corresponde a los productos crediticios, por lo que es de suma importancia identificar los motivos más comunes que originan las reclamaciones para implementar un procedimiento que unifique y optimice los procesos interdepartamentales correspondientes al descuento vía nómina a partir del otorgamiento de créditos con el fin de reducir el número de registros por esta causa.

La importancia de reducir el número de aclaraciones radica en 3 rubros:

- Afectar lo mínimo posible al cliente en su economía con inconsistencias en los descuentos realizados posteriores al otorgamiento de créditos.
- Evitar que las reclamaciones sean escaladas hacia la Comisión de Protección y Defensa de Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), toda vez que un aumento en las aclaraciones ingresadas por este medio, repercute en la calificación del Índice de desempeño de atención a usuarios (IDATU) publicado por esa Comisión a través del Buró de Entidades Financieras; el cual permite conocer la eficiencia de las instituciones financieras en la atención de quejas que las personas presentan ante la CONDUSEF, ayudando a identificar que tan bien atienden las instituciones a sus usuarios, permitiendo comparar una institución frente a otra con respecto a la calidad del servicio, no omitiendo mencionar que aunque Banjercito brinda servicios de banca múltiple, se encuentra dentro del rubro de Bancos de Desarrollo.
- En concordancia con el punto anterior, la reducción en el número de quejas y reclamaciones ayudaría a mejorar la imagen institucional ante los clientes y autoridades, el cual es uno de los objetivos generales fijados por la Dirección General de Banjercito.

De acuerdo a lo anterior, uno de los motivos por los que ingresan un mayor número de solicitudes, es por las inconsistencias en el proceso de descuentos realizados

vía nómina, afectan directamente la economía de los clientes, es por ello que surge la necesidad de identificar cual es la falla u oportunidad para que se lleven a cabo los procesos interdepartamentales de las áreas involucradas en el proceso de otorgamiento de los créditos, a fin de reducir las incidencias generadas por dicho concepto.

Para identificar las fallas u oportunidades entre los procesos que se llevan a cabo, se tomó como sujeto de estudio a la Unidad Especializada De Atención A Usuarios, Operaciones Bancarias, Crédito Y Las Sucursales para revisar los procedimientos actuales entre estas áreas, identificando las deficiencias en el procedimiento de aplicación de nómina y el otorgamiento del crédito y así se realicen los ajustes correspondientes a los procesos.

En el dinámico mundo empresarial actual, la competitividad exige a las empresas adaptarse e implementar nuevos procesos para evitar errores como la aplicación de descuentos incorrectos. Estos errores, ya sean por fallos humanos o por deficiencias en los procesos establecidos, pueden generar descuentos mayores a los que corresponden, perjudicando a los clientes. Esto, a su vez, puede afectar negativamente las finanzas de la empresa y dañar la confianza de los clientes.

Para mejorar la gestión de descuentos y evitar estas situaciones, se recomienda:

- Implementar un sistema automatizado de gestión de descuentos: Esto permite minimizar los errores humanos y garantizar la aplicación precisa de los descuentos establecidos.
- Revisar y actualizar periódicamente el proceso de aplicación de descuentos: Es importante asegurarse de que estén alineados con las políticas de la empresa y con las regulaciones vigentes.
- Capacitar al personal sobre la correcta aplicación de descuentos: El personal debe estar familiarizado con el procedimiento de descuentos y saber cómo identificar y resolver posibles errores.

- Establecer mecanismos de control y seguimiento: Implementar mecanismos que permitan monitorear la aplicación de descuentos y detectar posibles irregularidades.

Al implementar estas medidas, las empresas pueden prevenir la aplicación de descuentos incorrectos, proteger sus finanzas y mantener la confianza de sus clientes.

B) Planteamiento Del Problema De Estudio

¿Cuáles es el principal factor que origina el ingreso de las aclaraciones?

La Unidad Especializada De Atención A Usuarios es la encargada de recibir diferentes tipos de aclaraciones, de tarjeta de débito, tarjeta de crédito, fallecimiento y de créditos otorgados, la cual se encarga enviar a las diferentes áreas del Banco, para que se les del tratamiento necesario de atención conforme a las peticiones, realizando los ajustes necesarios en procesos mal aplicados o errores realizados por las direcciones, para cambiar o corregir el proceso y con esto contestar el problema dando una solución y brindar una respuesta en un tiempo menor a los 45 días hábiles que otorga la ley.

En caso de no cumplir en dicho tiempo, se sanciona a la institución además de que obtienen una menor calificación por parte de las autoridades. Por lo que, para medir dicho incremento de aclaraciones, se realizó el registro de todos los ingresos de manera mensual durante los años 2016 al 2019.

Por lo que se percibe que se necesita una especial atención en dicho proceso, con la necesidad de mantener un bajo ingreso de aclaraciones, considerando que se puede lograr con la definición del proceso establecido, desarrollar un flujo de trabajo, mismo que aumentara de manera progresiva la calidad del trabajo de las áreas conjuntas, logrando un ambiente cambiante, buscando beneficios para el cliente y el banco.

Dicho incremento de ingreso de aclaraciones, por concepto de descuentos vía nómina, genera afectaciones económicas a los clientes, ya sean por descuentos

duplicados o incorrectos ya que no le correspondían, lo que da lugar a un elevado número de solicitudes ante la Unidad Especializada de Atención a Usuarios de Banjercito.

La importancia de analizar el proceso de descuentos vía nómina por concepto de créditos y realizar un manual de procesos para desarrollar un flujo de trabajo que permita lograr una interrelación entre las áreas encargadas Operaciones Bancarias, Crédito, Informática y la UNE, lo que lograra que se minimice la complejidad del trabajo, el tiempo de atención y con esto llegar a nuevos indicadores de eficiencia y adaptabilidad al cambio y a los requerimientos del BANCO y de los clientes.

Las áreas encargadas de generar la nómina y de aplicar los descuentos, desconocen los procedimientos que realizan las demás direcciones para que se lleve a cabo la secuencia adecuada, no tienen comunicación, lo que no permite una colaboración y coordinación entre las direcciones de Crédito e Informática lo que origina el descuento de más, duplicados, o incorrectos.

La correcta interrelación entre las direcciones a través del flujo de trabajo, minimizará la duplicación de tareas, la falta de coordinación entre las actividades, se podrá definir qué dirección es la encargada de cada procedimiento, obteniendo mayor comunicación para mejorar el proceso y así adaptarse a los nuevos cambios para así tener una disminución de tiempos de devolución por aclaración, evitar duplicar cobros y evitar el riesgo de un descuento a un homónimo o a otro cliente, proponiendo una mejora de seguimiento del proceso y tener una correcta aplicación de los descuentos.

C) Pregunta de investigación.

¿Qué cambios ocasionaría la interrelación de las áreas de operaciones bancarias y crédito en el proceso de aplicación de descuentos?

D) Objetivos.

Analizar el proceso de aplicación de descuentos vía nómina por concepto de créditos en BANJERCITO S.N.C.” desarrollando un manual de procedimientos con el fin de llevar a cabo la correcta relación entre el área de Operaciones Bancarias y Crédito, con el fin de disminuir el ingreso de solicitudes de aclaración.

Objetivos Específicos:

- Revisar el proceso existente para la identificación de fallas o inconsistencias en la aplicación del descuento vía nómina de los Préstamos.
- Crear manual de procedimientos que indique los pasos para el registro de los descuentos en los Préstamos Quirografarios.
- Desarrollar un de flujo de flujo que mejore el proceso establecido y obtenga la interrelación entre áreas, para la correcta aplicación de descuentos de los Préstamos Quirografarios otorgados.

E) Justificación

La implementación de un flujo de trabajo permitirá proporcionar la eficiencia operativa, garantizar que todos los empleados sigan los mismos pasos al realizar una tarea, lo que ayuda a reducir los errores, definir responsabilidades, conseguir la colaboración entre las áreas, obteniendo la calidad del trabajo, la satisfacción del cliente y la capacidad de adaptación al cambio.

El estudio deriva en una propuesta para realizar un diagrama de flujo, mismo que aportará mejoras de acción en conjunto con el manual de procedimientos para cumplir con los objetivos, y con ello hacer que se realice de manera correcta la aplicación de los descuentos, con una interrelación con las áreas encargadas.

Este estudio tiene una contribución para entender las fallas en las áreas y conseguir la corrección de estas, colaborando entre si conforme a la información obtenida en esta investigación.

F) Hipótesis de investigación.

Realizar un manual de procedimientos y un flujo de trabajo, servirá de guía estructurada para lograr un trabajo en conjunto con pasos claros y definidos, mismo que logrará que tengan los mismos criterios en el proceso. Con el fin de lograr estándares de calidad en la ejecución de las tareas, y ayudará a evitar ingresos de aclaraciones por descuentos de más en la nómina.

G) Relevancia de estudio y limitaciones.

Este estudio se llevó a cabo debido al alto ingreso de aclaraciones por conceptos de descuentos de más en créditos personales de los clientes, en el que se pretende identificar si existe una falta de interrelación entre los departamentos de Operaciones Bancarias y Crédito.

La investigación se centra en comprender las causas subyacentes a la excesiva cantidad de aclaraciones por descuentos incorrectos. Se busca determinar si la falla reside en la comunicación deficiente entre los departamentos involucrados, un procedimiento incompleto o falta de algún procedimiento o algún error en los sistemas informáticos o en una combinación de los factores.

Revisar y lograr la interrelación en los procedimientos existentes es esencial para fortalecer el trabajo en conjunto, las áreas mencionadas pueden asegurar la correcta aplicación de los descuentos, evitando errores y brindando una mejor experiencia a los clientes.

La colaboración entre las áreas es clave para lograr una gestión eficiente de los descuentos en créditos personales. Mediante la comunicación fluida y el intercambio de información, se pueden identificar y resolver problemas de manera oportuna, minimizando los inconvenientes para los clientes y optimizando los recursos del banco.

Una de las limitaciones que se encontraron son que el presente trabajo solo sea considerado como una propuesta de desarrollo.

El tiempo para obtener la información relevante, debido a que las áreas generalmente tenían cargas de trabajo y no era tan fácil conseguir la información, debido a los plazos ajustados para completar la investigación, no se había podido realizar un análisis tan exhaustivo como se hubiera deseado.

La falta de tiempo impidió la recopilación y el análisis de datos adicionales que podrían haber proporcionado una visión más completa del tema investigado.

Además, la información disponible fue a menudo incompleta o inconsistente debido a problemas en la recolección de datos.

Se necesita un equipo técnico para desarrollar el SQL o VPN, que se necesita para implementarse entre las áreas departamentales, por lo que se considera que es una inversión elevada.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

A. Principales Trabajos Que Se Han Publicado.

Proceso

Se define la palabra “proceso” como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Lopez, 2012). En términos generales, un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, es una forma sistemática de hacer las cosas.

Proceso Administrativo

Según López (2012), el proceso administrativo consiste en una serie de fases o etapas sucesivas que se llevan a cabo en la administración. Estas etapas están interconectadas y conforman un proceso integral con el objetivo de lograr las metas deseadas. Las etapas del proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control.

Análisis de procesos: Una evaluación para la optimización y el éxito financiero.

Un análisis de procesos es una evaluación sistemática y profunda de las diferentes etapas y actividades que se llevan a cabo dentro de una institución financiera. Su objetivo principal es identificar áreas de mejora, optimizar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad del servicio y garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones.

En el dinámico entorno financiero actual, las entidades bancarias enfrentan constantes desafíos para mantener su competitividad y rentabilidad. El análisis de procesos bancarios se convierte en una herramienta fundamental para abordar estos retos, ya que permite:

- Identificar cuellos de botella y redundancias: El análisis detallado de los procesos revela ineficiencias que pueden estar obstaculizando la fluidez del trabajo y generando costos innecesarios.
- Optimizar el uso de recursos: Al identificar áreas de desperdicio o uso ineficiente de recursos, las instituciones pueden optimizar su asignación y reducir gastos.
- Mejorar la calidad del servicio: Un análisis profundo de los procesos de atención al cliente, gestión de transacciones y otros servicios críticos permite identificar errores, inconsistencias y oportunidades para mejorar la experiencia del cliente.
- Fortalecer el cumplimiento normativo: El análisis de procesos ayuda a detectar y corregir desviaciones de las regulaciones aplicables al sector financiero, minimizando el riesgo de sanciones y multas.
- Facilitar la toma de decisiones estratégicas: La información obtenida a través del análisis de procesos proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo identificar áreas prioritarias para la inversión y el desarrollo de nuevos productos o servicios. (Van den Bergh, 2019).

Metodología para el análisis de procesos bancarios:

Para llevar a cabo un análisis efectivo de los procesos bancarios, es necesario seguir una metodología organizada y rigurosa, que normalmente incluye los siguientes pasos: (Van den Bergh, 2019).

- Definición del alcance: Se establece el alcance del análisis, determinando qué procesos específicos se evaluarán y cuáles son los objetivos específicos del análisis.
- Recolección de datos: Se recopila información detallada sobre los procesos seleccionados, utilizando diversas técnicas como entrevistas a empleados, observación de tareas, análisis de registros de transacciones, revisión de manuales de procedimientos y otras herramientas de recolección de datos.

- **Análisis de datos:** Se realiza un análisis exhaustivo de la información recopilada, utilizando técnicas de análisis estadístico, diagramas de flujo, modelos de procesos de negocio y otras herramientas para identificar áreas de mejora, cuellos de botella, redundancias, errores y riesgos potenciales.
- **Diseño de soluciones:** Se diseñan soluciones viables y efectivas para optimizar los procesos identificados, utilizando herramientas como diagramas de flujo mejorados, modelos de procesos rediseñados, simulación de procesos y otras herramientas de diseño de soluciones.
- **Implementación de soluciones:** Se implementan las soluciones diseñadas, brindando capacitación adecuada a los empleados y realizando un seguimiento continuo del impacto de las mejoras en la eficiencia, la calidad y los costos de los procesos.

El análisis de procesos bancarios se posiciona como una herramienta indispensable para las instituciones financieras que buscan optimizar sus operaciones, mejorar la calidad del servicio, reducir costos y fortalecer su competitividad en el mercado financiero actual. Al implementar un enfoque sistemático y riguroso para el análisis de procesos, las entidades bancarias pueden alcanzar una mayor eficiencia, rentabilidad y éxito a largo plazo. (Van den Bergh, 2019).

Clasificación Del Análisis De Procesos.

Existen diversas clasificaciones para el análisis de procesos, pero una de las más completas y utilizadas son las siguientes:

1. Por el alcance del análisis:

Análisis de nivel macro: Se centra en los procesos principales de la organización, aquellos que tienen un impacto significativo en el logro de los objetivos estratégicos.

Análisis de nivel micro: Se centra en los procesos individuales o en subprocesos dentro de un proceso principal.

2. Por el objetivo del análisis:

Análisis de eficiencia: Se centra en identificar y eliminar las actividades que no agregan valor al proceso.

Análisis de efectividad: Se centra en garantizar que el proceso produzca los resultados deseados de manera consistente.

Análisis de calidad: Se centra en identificar y abordar las causas de los problemas de calidad en el proceso.

Análisis de cumplimiento: Se centra en garantizar que el proceso cumpla con las regulaciones y normas aplicables. (Van den Bergh, 2019).

Combinando estas dos dimensiones, se obtiene la siguiente clasificación del análisis de procesos:

Tabla 1

Clasificación del análisis del proceso. Fuente: (Johansson, 2013).

Alcance del análisis	Objetivo del análisis	Tipo de análisis
Macro	Eficiencia	Análisis de costos
Macro	Efectividad	Análisis de la cadena de valor
Macro	Calidad	Análisis de los Seis Sigma
Macro	Cumplimiento	Auditoría de procesos
Micro	Eficiencia	Análisis de flujo de trabajo
Micro	Efectividad	Análisis de causa raíz
Micro	Calidad	Análisis de defectos
Micro	Cumplimiento	Análisis de riesgos

Nota: La presente es una clasificación del análisis de procesos que es fundamental para entender cómo identificar y mejorar los procesos empresariales.

Análisis de procesos operativos (Workflow Analysis):

Se enfoca en entender cómo se realizan las actividades en un proceso específico, identifica las tareas individuales, los flujos de trabajo y los puntos de decisión dentro del proceso.

Objetivo: Identificar ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de mejora en la ejecución de las actividades.

Análisis de procesos organizacionales (Organization Analysis):

Examina cómo los procesos individuales se integran y afectan a toda la organización.

Considera la estructura organizacional, los roles y responsabilidades, y la coordinación entre diferentes unidades o departamentos.

Objetivo: Mejorar la colaboración interdepartamental, eliminar duplicaciones de funciones y mejorar la coordinación global de la organización.

Análisis de procesos estratégicos (Strategic Analysis):

Se centra en evaluar cómo los procesos contribuyen a los objetivos estratégicos de la organización.

Examina la alineación de los procesos con la visión y misión de la empresa, así como con sus metas a largo plazo.

Objetivo: Asegurar que los procesos apoyen eficazmente la estrategia empresarial y generen valor sostenible para la organización.

(Johansson, 2013). Señala que cada tipo de análisis de procesos tiene su enfoque y propósito específicos dentro del marco de la reingeniería de procesos de negocios. Juntos, estos análisis ayudan a las organizaciones a identificar áreas críticas de mejora, diseñar soluciones efectivas y alinear sus operaciones con sus objetivos estratégicos más amplios.

Los Procesos Interdepartamentales.

Son una parte fundamental en nuestra empresa para garantizar trabajo en equipo y coordinación entre todas las áreas. La colaboración entre todos los equipos y la distribución organizada de la información son dos aspectos que van de la mano en cualquier organización.

¿Qué son los procesos interdepartamentales?

Los procesos interdepartamentales se tratan de colaboración en equipo, lo que significa más que solo 'tener un grupo de personas que trabajan juntas'. Para que estos procesos se lleven adelante, la comunicación interna es un elemento fundamental que debe tenerse en cuenta.

La colaboración se refiere a procesos y prácticas que ayudan a los miembros de un equipo a:

- Compartir conocimientos.
- Organizar cargas de trabajo.
- Mantener a toda la compañía al tanto.
- Aprender unos de otros.
- Alcanzar una meta compartida o entregable.

Impacto y fundamento de los procesos interdepartamentales.

Aquí hay una verdad universal, un proceso que no ayuda a realizar una colaboración efectiva no logra ir tan rápido y tan lejos como uno que sí, independientemente del talento y el compromiso de las personas involucradas.

Cuando tú y tus colaboradores tienen ideas contrastantes sobre cómo lograr los mismos objetivos y trabajan de manera diferente entre sí, los resultados inevitablemente incluyen desalineación, interrupciones, trabajo duplicado, silos, fechas de vencimiento perdidas y mucho tiempo perdido.

Para que esto no ocurra es imprescindible contar con un proceso bien estructurado para que todos sepan qué hacer, cómo hacerlo y cuándo. Eso incluye:

- Documentar y compartir información para que cualquiera que necesite actualizarse pueda acceder fácilmente.
- Comunicarse sin interrumpir el trabajo.
- Organizar reuniones de manera eficiente.

- Distinguir entre 'ruido' e información importante.
- Almacenar lecciones aprendidas y conocimientos en un lugar centralizado y accesible.
- Usar las herramientas adecuadas para almacenar y recuperar información.

Estos son realmente los conceptos básicos de trabajar juntos con tu equipo, pero no es muy frecuente que estén acordados de antemano, entonces a medida que el equipo se expande, las oportunidades y la necesidad de adquirir procesos interdepartamentales se multiplican y por lo tanto, aumenta el ruido y la confusión.

Procesos interdepartamentales exitosos.

Tener exitosos procesos interdepartamentales te ayudará a que puedas tener todo más claro y objetivos, haciendo que las actividades de la organización funcionen de manera más eficiente y asertiva. Para poder lograrlo deberás revisar estas actividades:

1. Análisis de las métricas de rendimiento.

Si ya has establecido indicadores de rendimiento o KPI, es necesario verificar si los están alcanzando. De esta manera, sabrás si el proceso satisface las necesidades departamentales

2. Cuellos de botella

Los cuellos de botella son obstáculos en los procesos interdepartamentales que hacen que las actividades se acumulen y generen demoras, debes averiguar si existen y qué es lo que los genera.

Por lo general, los cuellos de botella se forman cuando los procesos restringen el flujo de recursos, productos, servicios o información.

3. Transferencia de información

Cuando la información pasa de un sistema a otro, o de una persona a un sistema, y viceversa, es muy común que ocurran errores de transcripción. Por ello es imprescindible que esta actividad se desarrolle de manera correcta.

Herramientas de comunicación interdepartamental.

Ya que como hemos mencionado, la comunicación interna es muy importante para tu empresa, siendo la buena experiencia de los colaboradores un gran punto a tener en cuenta. Depende de cada empresa el sistema de comunicación interno que utiliza, generalmente cada organización elige el que mejor se adapte a su estructura, pero para potenciar el uso de esa o esas herramientas existen diferentes piezas comunicacionales que podemos poner en circulación:

Manual de procedimientos

Aporta a los empleados las herramientas y autonomía necesarias para que sepan cómo desarrollar las actividades que deben llevar a cabo.

Circulares

Son notas que se envían a los empleados de forma urgente en situaciones que lo ameriten.

Reuniones de equipos

Estas instancias potencian el intercambio entre los equipos de trabajo. Podemos fomentar a que se hagan interdisciplinarias para que así todos los equipos conozcan lo que se realiza en cada uno.

Intranet

Es un sistema de comunicación interna donde sólo pueden acceder los colaboradores de la organización. Se pueden generar foros de intercambio, buzón de opiniones y chats.

Aplicaciones móviles o redes sociales corporativas

Este concepto es novedoso y muy útil ya que funciona como una red social a la que ya estamos acostumbrados a usar, sólo que es propia de la empresa y se utiliza para motivos corporativos.

Problemas de que no haya procesos interdepartamentales.

Las relaciones interdepartamentales generan un mejor ambiente de trabajo y un mejor ambiente de trabajo potencia a los empleados y favorece a su productividad, influyendo esto directamente en los resultados de nuestra empresa. Cuando las relaciones y procesos interdepartamentales fallan, es muy probable que nuestra empresa esté fallando también en otras áreas.

Gran parte de los problemas en una empresa u organización se relacionan directamente con una mala comunicación interna, cuando la comunicación interna de una organización falla es probable que las estrategias establecidas empiecen a fallar y se pierdan los objetivos comunes que se habían establecido.

Este tipo de problemas genera una pérdida de pertenencia en los colaboradores que influye directamente en su productividad.

Algunas situaciones en las que este problema puede derivar son:

- Deterioro del clima laboral.
- Falta de colaboración entre equipos.
- Falta de compromiso de los colaboradores individuales.
- Proliferación de rumores o desconfianza dentro de la organización.
- Problemas de adaptación al trabajo.

Todas estas situaciones contribuyen a que haya un mal entorno donde trabajar, y eso influye directamente en los resultados de los equipos y de la organización completa.

¿Por qué preocuparse por los procesos interdepartamentales?

Las razones por las cuales el pensamiento basado en procesos beneficia a tu empresa son fáciles de entender. Si organizas tu negocio en líneas puramente funcionales, se desarrollan "silos" aislados. La producción no se integra con las ventas; la contabilidad no habla con la compra, y así sucesivamente. Todos desempeñan su función, pero el proceso no está bien orquestado.

Desde la perspectiva del cliente, tratar con tu empresa se vuelve engorroso. Desde la perspectiva de tu empresa, obtienes una situación en la que, como dice el dicho, "una mano no sabe lo que está haciendo la otra".

Dado que las diferentes funciones comerciales tendrán roles en los procesos, y los resultados de los procesos son lo que importa, administrar departamentos funcionales como si fueran entidades individuales no dará los mejores resultados. La solución es separarse de los silos funcionales y administrar procesos en lugar de departamentos.

Para mantenerse competitivo en su industria, es esencial analizar y mejorar constantemente sus procesos comerciales. Esto permite que su negocio opere de la manera más eficiente posible, minimizando sus gastos y maximizando las ganancias.

Silos de información.

Los silos de información son espacios donde la información se encuentra aislada y una vez que llega no sale de ese lugar. Es difícil acceder a ella y esta situación no contribuye para nada a mejorar los procesos interdepartamentales. Los silos de información generan pérdidas en el flujo comunicativo. A continuación, mencionaremos las acciones más comunes que contribuyen a generar estos silos:

- Hacer mal uso de las herramientas colaborativas o directamente no tenerlas.
- Aumento de niveles jerárquicos.
- Áreas que trabajan independientemente y no comparten objetivos conjuntos.
- Contar con colaboradores que compiten por la información.
- Carecer de un manual de carga de información donde se estipule el proceso general. (Consulting, 2024).

Los procesos interdepartamentales, aquellos que involucran a dos o más departamentos de una organización para lograr un objetivo común, son cada vez más críticos para el éxito empresarial en el dinámico entorno actual. A medida que las organizaciones se vuelven más complejas y diversificadas, la colaboración

efectiva entre departamentos se convierte en un factor determinante para alcanzar las metas estratégicas.

Tendencias actuales en los procesos interdepartamentales.

El panorama de los procesos interdepartamentales está en constante evolución, impulsado por diversas tendencias que reflejan las necesidades y desafíos del entorno empresarial actual. Entre las principales tendencias encontramos:

Hiperconectividad y colaboración digital: La proliferación de herramientas digitales y plataformas de colaboración está transformando la forma en que los equipos trabajan juntos. Los procesos interdepartamentales se benefician de estas herramientas para mejorar la comunicación, el intercambio de información y la coordinación en tiempo real.

Enfoque en la experiencia del cliente (CX): La experiencia del cliente se ha convertido en un elemento diferenciador fundamental para las organizaciones. Los procesos interdepartamentales bien diseñados juegan un papel crucial en la creación de una experiencia del cliente consistente y positiva, al romper las barreras entre departamentos y fomentar una visión holística del cliente.

Agilidad y adaptación: En un entorno empresarial en constante cambio, las organizaciones necesitan ser ágiles y adaptables para responder rápidamente a las nuevas tendencias y necesidades del mercado. Los procesos interdepartamentales deben ser flexibles y escalables para adaptarse a los cambios dinámicos y garantizar la continuidad del negocio.

Automatización e inteligencia artificial (IA): La automatización y la IA están revolucionando la forma en que se ejecutan los procesos en las organizaciones. Los procesos interdepartamentales pueden beneficiarse de la automatización para tareas repetitivas y tediosas, liberando tiempo para que los empleados se enfoquen en actividades de mayor valor estratégico. La IA también se está utilizando para analizar datos, identificar patrones y tomar decisiones más informadas en los procesos interdepartamentales.

Gestión del conocimiento y aprendizaje continuo: El conocimiento es un activo invaluable para las organizaciones. Los procesos interdepartamentales facilitan la creación, el intercambio y la gestión del conocimiento colectivo, fomentando el aprendizaje continuo y la innovación dentro de la organización.

Herramientas y metodologías para optimizar los procesos interdepartamentales.

Para aprovechar al máximo las tendencias actuales y mejorar el rendimiento de los procesos interdepartamentales, las organizaciones pueden recurrir a diversas herramientas y metodologías:

Mapas de procesos: Las representaciones visuales de los pasos involucrados en un proceso permiten identificar áreas de ineficiencia, cuellos de botella y oportunidades de mejora.

Análisis de causa raíz: Esta técnica ayuda a identificar la causa principal de un problema, permitiendo abordar las raíces de este y prevenir su recurrencia en los procesos interdepartamentales.

Gestión de relaciones interdepartamentales (IRM): La IRM se enfoca en fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre departamentos, creando un ambiente de confianza y respeto mutuo para el éxito de los procesos interdepartamentales.

Software de gestión de procesos de negocio (BPM): Las herramientas BPM facilitan la automatización, el monitoreo y la optimización de los procesos interdepartamentales, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua.

Metodologías ágiles: Enfoques como Scrum o Kanban permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad en los procesos interdepartamentales, facilitando la colaboración en equipo y la entrega rápida de valor.

Conclusión

Los procesos interdepartamentales son esenciales para el éxito de las organizaciones en el mundo empresarial actual. Al mantenerse actualizadas con las últimas tendencias y adoptar las herramientas y metodologías adecuadas, las

organizaciones pueden optimizar sus procesos interdepartamentales, mejorar la colaboración entre departamentos, crear una experiencia del cliente excepcional y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera efectiva. (Velasco, 2020).

Acciones para promover el trabajo entre las áreas de tu empresa.

En la actualidad, el trabajo colaborativo es clave para el crecimiento de las empresas, pues la interacción entre equipos de diferentes áreas permitirá tener un panorama y, por consiguiente, una mejor estrategia de trabajo, pero ¿cómo puede la empresa lograr esto?

“Si trabajo en contabilidad, ¿por qué debo participar en tareas de mercadotecnia?”, es un pensamiento que puede parecer al de muchos colaboradores, que, al desempeñarse en un área específica, consideran que nada deben hacer en otro departamento cuando realmente es primordial, sobre todo en estos momentos que las empresas están replanteando sus modelos de trabajo.

En la actualidad, el trabajo colaborativo es clave para el crecimiento de las empresas, pues la interacción entre equipos de diferentes áreas permitirá tener un panorama y, por consiguiente, una mejor estrategia de trabajo, pero ¿cómo puede la empresa lograr esto?

Si bien es cierto que cada área necesita especialistas enfocados al tema, también lo es que pueden participar en otras áreas, lo que no significa que trabajen doble o les asignen tareas que no les correspondan, sino que aporten sus conocimientos, aprendan de los demás e interactúen para obtener mejores resultados.

Las claves:

El primer paso para lograr una colaboración efectiva es definir en qué áreas y proyectos se necesita esta unión. Tomando el ejemplo de la contabilidad con mercadotecnia, puede ir desde el presupuesto para algunos trabajos (que es lo más común) hasta el punto de vista económico y financiero para lanzar mejores productos de publicidad.

Si el producto o servicio es sobre algo que se usa a diario, se puede implementar un proyecto que no solo se enfoque en el uso, sino en generar impacto desde el ángulo económico, cómo llegar a ese público, el lenguaje más común, entre otros aspectos.

El segundo paso es promover la colaboración como un valor de la organización. Los líderes deben trabajar en crear esta cultura entre sus colaboradores, que lo vean como lo valioso que es y no con una carga extra o desagradable. De los equipos diversos es dónde surgen grandes ideas.

El tercero, de acuerdo con Cecilia Mansilla, especialista en desarrollo profesional e instructor de Udemy, es mejorar la interacción entre los departamentos. Para esto es clave mejorar los canales de comunicación entre cada área.

“En la era digital (y especialmente aquellas organizaciones que no trabajan sólo de forma presencial) la colaboración es muy importante. Hay que decir que la interacción entre distintos departamentos o áreas depende de que una sola la promueva quita responsabilidades que realmente todos necesitan asumir si se quiere que funcione bien una empresa”, dice.

En el cuarto paso está el fomentar la motivación y sentido de pertenencia entre los colaboradores porque así, se sentirán más a gusto en su trabajo y con ello se puede reafirmar el compromiso tanto con su puesto como con el equipo y la organización en general.

Finalmente, hay que crear vínculos que no sean estrictamente laborales. La comunicación y convivencia debe partir de un ambiente informal, en lugares que permitan relacionarse sin importar las actividades que cada uno desarrolle.

Para esto, se pueden planear eventos como desayunos, actividades recreativas, convivencias después del trabajo o fines de semana que incluso, involucren a las familias.

“Esto permitirá fomentar una comunicación más abierta y transparente con todos los miembros entre las diferentes áreas”.

Algo muy importante en este proceso es que la colaboración debe prevalecer hasta cuando se abran oportunidades de trabajo y se pueda postular quien lo desee sin importar su área de especialización. (Argueta, 2022).

Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación.

Definición de Manual de procedimientos.

“Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones” (Gómez, 2007).

Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo (Miguel, 2007).

Los manuales son el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en la unidad organizativa, además contribuyen al logro de la independencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones al disponer de todas las instrucciones necesarias para realizar su trabajo desde todos los puntos de vista. Se utilizan para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca.

Constituyen una herramienta básica para la coordinación y estructuración de las tareas propias de cada área, la forma en que éstas han de realizarse y todos los elementos que implican. Por lo anterior, y para que estos funcionen de acuerdo con lo descrito, es necesario que cuenten con información confiable, precisa y uniforme; de aquí que para diseñar un manual de procedimientos requiere de un minucioso y dedicado trabajo y de determinados conocimientos y experiencia previos.

Tipos de Manuales de Procedimientos.

Manual de Procedimientos de una institución u organismo: Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.

Manual de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento: De acuerdo con la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.

Manual de Procedimientos de un proceso: Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.

Manual para procedimiento único: Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

Objetivos de los Manuales de Procedimientos

El manual de procedimientos busca mejorar la gestión institucional al facilitar la coordinación y control administrativo entre las unidades. Define las actividades asignadas a cada área, asegurando una ejecución adecuada de tareas y promoviendo uniformidad, lo que evita duplicidades y omisiones. Además, sirve como guía para el personal nuevo, facilitando su integración y el desarrollo sistemático de actividades. Este manual también apoya la modernización administrativa, reduce tiempos de operación y permite la retroalimentación en los procesos. (Gutiérrez J. L., 2014).

Ventajas en el uso de los Manuales de Procedimientos.

Gutiérrez (2014), señala que el Manual de Procedimientos proporciona una visión detallada de las operaciones en una institución, fundamentando los procedimientos en un marco jurídico-administrativo. Contribuye a unificar criterios, estandarizar métodos de trabajo y desarrollar actividades de manera eficiente, además de

identificar la ubicación de documentos relevantes. Maneja información formal y delimita funciones y responsabilidades del personal. Actúa como documento de consulta constante para mejorar actividades, evita la implementación de procedimientos incorrectos, y reduce confusiones y duplicidades. También es útil para la capacitación del nuevo personal y para simplificar procesos y reducir costos.

Metodología para el diseño del Manual de Procedimientos.

El Manual de Procedimientos tiene como objetivo reunir en un cuerpo y de forma organizada el conjunto de los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, lo que permite la ubicación rápida y el control de estas disposiciones, y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que la integran.

Gutiérrez (2014) explica que:

Se hace necesario precisar la evaluación de las condiciones de trabajo existentes para crear un ambiente de control adecuado, a partir de mantener la separación de funciones y la asignación de responsabilidades y autoridad. La elaboración de este tipo de manual está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en los ámbitos estratégico, administrativo y operativo, por lo que se convierte en una herramienta de la dirección moderna.

Existen diferentes formas para concebir la elaboración de un manual de procedimientos, así como uniformidad en su contenido, al diseñarse con la intención de cumplir con las necesidades y formas de trabajo específico de la entidad donde se aplican. Aunque hay apartados entre los que encontramos: introducción, objetivos del manual y de cada uno de sus procedimientos, políticas de operación, descripción narrativa de los procedimientos, formas diseñadas e instructivos de las mismas.

Presentación Del Manual De Procedimientos en forma de esquema:

Manual de Procedimientos para el Control de la temática Efectivo, Cuentas por Cobrar y Pagar en la entidad....

Emitido: (fecha) Vigente: a partir de (fecha)

Aprobado: Máximo dirigente de la entidad.

1. Objetivo:

2. Alcance:

3. Referencias:

4. Términos, definiciones y abreviaturas

5. Responsabilidades: Las responsabilidades del personal participante en el proceso de control en correspondencia con el nivel de implicación de este en las actividades del proceso

6. Desarrollo

6.1-Medidas de Control

6.2 Contabilización

7- Registros y Modelos del Sistema Informativo.

Esquema de flujo para la temática: Se relacionan en forma ordenada las partes del procedimiento y las diferentes personas que intervienen de acuerdo con las responsabilidades.

Tarea, Distintas partes del procedimiento, Intervienen.

Se designan como responsables de:

- Aprobar el Manual a: Máximo directivo de la entidad.
- Actualizar el manual a: definir por la entidad generalmente del área económica, contable

- Conservar el manual a: definir por la entidad generalmente del área económica, contable.

El manual estará disponible, en forma impresa y/o digital, como medio de consulta en el Área Económica de la Entidad. (Gutiérrez J. L., 2014).

B. Delimitar líneas de investigación.

La delimitación de la investigación inicia en el área de aplicación de descuentos que depende del área de Operaciones Bancarias y Crédito, mismo que pretende revisar el proceso existente de la aplicación de descuentos de la nómina de préstamos quirografarios, mismo que presenta fallas, errores y duplicidades y esto se identificó con las cifras de los años 2016 a 2019 con el incremento de las aclaraciones en la UNE, por parte de los créditos otorgados.

Las principales fallas son que no se tiene un manual de procedimientos, en el que las áreas sepan el proceso a seguir, por lo que cada área ejecuta su trabajo de manera independiente.

Los procesos no están claramente definidos y cada área los lleva a diferentes interpretaciones, además de que cada área lo realiza sin saber cuál es la manera correcta del mismo.

Los resultados positivos de las áreas se ven afectados debido a que los criterios para evaluarlos no están marcados, por lo que únicamente se identificó en la UNE las fallas, esto debido a que se empezó a observar un incremento en las cifras.

Después de dicho análisis, será necesario dialogar con los jefes de cada departamento de las áreas involucradas, donde los mismos aportaran sus propias mejoras por departamento independiente.

Dado que una de las funciones clave de la banca es ofrecer créditos, las instituciones deben asegurar una correcta aplicación de los descuentos, así como un adecuado otorgamiento de créditos, evitando cualquier error o duplicidad. Por lo

que la ventaja será que se obtenga una interrelación entre los departamentos, que promoverá mejoras que faciliten la conexión y del proceso, lo cual es esencial ante el desarrollo tecnológico, cambios en el marco normativo.

Esto aumentará de manera progresiva la calidad, la competitividad y la productividad, incrementando el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos, en un ambiente cambiante, buscando una serie de beneficios para el cliente, el banco y el personal en general.

Uno de los principales problemas identificados, es la falla en la continuidad del proceso de aplicación de descuentos vía nómina en el otorgamiento de créditos, lo cual genera afectaciones económicas a los clientes, derivando en un elevado ingreso de solicitudes de aclaración ante la UNE de BANJERCITO.

La importancia de mejorar estos procesos es minimizar la complejidad de este, el tiempo y movimientos que incrementara la eficiencia y agilidad para adaptarse a los requerimientos del cliente.

La UNE representa un punto estratégico para la Institución, ya que sus funciones intrínsecas le permiten identificar fallas en los procesos bancarios, mediante la clasificación y cuantificación de las solicitudes de aclaración, por producto y motivo de reclamo. Esta situación permitió identificar que los “descuentos en exceso” representan un porcentaje importante del total de aclaraciones, lo que sugiere la existencia de fallas en este proceso.

Debido a que las ganancias principales se obtienen de los Préstamos, deriva la importancia de la elaboración de este proyecto, el cual estará enfocado a mejorar la continuidad del procedimiento de los descuentos vía nómina de este producto.

C. Marco De Referencia.

Crédito

Si bien es cierto que nuestro sistema económico permite que cualquier persona física o moral pueda hacer operaciones de crédito, el crédito es la cantidad de dinero que una institución financiera presta a una persona, o a una empresa la cual adquiere la obligación de pagar ese monto entre paréntesis junto con nos

correspondientes intereses terminado el crédito permite adquirir bienes y servicios que no podrán pagarse de contado, pero con un costo financiero llamado interés.

El crédito no representa dinero extra, ya que el utilizar recursos de un crédito solicitado implica comprometer parte del dinero que se ganará en el futuro para cubrir las mensualidades en periodos establecidos por un determinado tiempo, por lo que antes de comprometerse, se deberá analizar si en realidad vale la pena contratar el crédito y contamos con la capacidad de pago para cubrir la mensualidad y evaluar los beneficios que éste traerá.(CONDUSEF, 2023).

¿Qué es la Unidad Especializada de Atención a Usuarios?

Son áreas especializadas al interior de cada institución financiera cuyo objetivo es atender consultas, quejas y reclamaciones de forma directa e inmediata, las cuales estarán sujetas a lo siguiente:

- I. El Titular de la Unidad deberá tener facultades para representar y obligar a la Institución Financiera al cumplimiento de los acuerdos derivados de la atención que se dé a la reclamación;
- II. Contará con encargados regionales en cada entidad federativa en que la Institución Financiera tenga sucursales u oficinas de atención al público;
- III. Los gastos derivados de su funcionamiento, operación y organización correrán a cargo de las Instituciones Financieras;
- IV. Deberá recibir la consulta, reclamación o aclaración del Usuario por cualquier medio que facilite su recepción, incluida la recepción en las sucursales u oficinas de atención al público y responder por escrito dentro de un plazo que no exceda de treinta días hábiles, contado a partir de la fecha de su recepción, y
- V. El titular de la Unidad Especializada deberá presentar dentro de los diez días hábiles siguientes al cierre de cada trimestre, un informe a la Comisión Nacional de todas las consultas, reclamaciones y aclaraciones recibidas y atendidas por la Institución Financiera en los términos que la Comisión Nacional establezca a través de disposiciones de carácter general que para tal efecto emita.

Funciones de la UNE

La principal función de UNE es ser el intermediario entre los clientes y la institución financiera a la que representa. Lo anterior se realiza mediante el ingreso de solicitudes de aclaración, en donde los clientes o usuarios manifiestan su petición o inconformidad, a fin de la que la institución financiera a través de ella pueda brindar una respuesta por escrito.

De acuerdo con lo anterior, la UNE concentra la totalidad de las aclaraciones ingresadas por los distintos medios (sucursales, módulo UNE y vía telefónica), clasificándolas por producto para su posterior atención.

Una vez clasificadas las aclaraciones, se canalizan las solicitudes a las áreas correspondientes a fin de que se realicen las gestiones conducentes y así obtener una respuesta por parte de éstas y de esa forma poder emitir un oficio de respuesta contestando a cada uno de los requerimientos del solicitante.

Queja.

Se define a la queja como una “expresión que denota molestia o disgusto. Puede ser expresada de muchas formas, de forma oral, escritas, está es más común en entes o instituciones gubernamentales en donde se emiten quejas y protestas por el incumplimiento de algún pacto o clausula”.

Reclamación o protesta que se hace ante una autoridad a causa de un desacuerdo o inconformidad.

Cómo se manejan las quejas o reclamos de los clientes

Una queja o reclamo mal manejada no solo podría significar un cliente menos, sino también un cliente que cuenta su mala experiencia a otros consumidores; mientras que una queja o reclamo bien manejada podría significar una oportunidad para saber en qué estamos fallando o podemos mejorar, y para reforzar nuestra relación con el cliente haciéndolo sentir útil y yendo más allá de sus expectativas (Arturo, 2019).

Interrelación

“Circunstancias que vienen a unir a dos o más cosas”, es una conexión, relación o vínculo entre dos o más elementos, aspectos o partes que interactúan entre sí de alguna manera. La interrelación describe como influyen mutuamente entre sí, o como están conectados en función de ciertas características o propiedades.

Las interrelaciones pueden ser de diferentes tipos, como causales, temporales, funcionales, jerarquías entre otros y son fundamentales para comprender un sistema en conjunto y como se relacionan sus componentes entre sí. (Senge, 2012).

Interrelación entre áreas

La interrelación entre áreas se refiere a cómo diferentes áreas o departamentos dentro de una organización están conectados, colaboran o influyen entre sí para lograr los objetivos organizacionales. Esto implica que las actividades, procesos y funciones de un área pueden tener impacto entre otras áreas dentro de la misma organización.

En resumen, la interrelación entre áreas es crucial para el funcionamiento armonioso y eficiente en una organización.

Que se busca con la interrelación entre áreas

- La interrelación entre áreas busca varios objetivos clave para el funcionamiento eficiente y efectivo de una organización.
- Coordinación y colaboración facilita la comunicación y la cooperación entre diferentes áreas para trabajar juntas hacia objetivos comunes y evitar duplicación de esfuerzos.
- Optimización de recursos aprovechar de manera eficiente de los recursos disponibles como el personal el tiempo y el presupuesto al compartir información y coordinar actividades entre áreas.
- Sinergias y aprovechamiento de habilidades identifica oportunidades para aprovechar las fortalezas y habilidades únicas de cada área,

fomentando la colaboración interdisciplinaria para abordar desafíos complejos.

- Mejora de la eficiencia operativa promueve la eficiencia y la efectividad en los procesos empresariales al alinear actividades y recursos entre áreas para optimizar la entrega de productos y servicios.
- Resolución de problemas de manera integral aborda problemas o desafíos desde una perspectiva holística considerando las interrelaciones entre las diferentes áreas y buscando soluciones integradas que beneficien a toda la organización.
- Mejora de la satisfacción del cliente; Garantiza una experiencia coherente y satisfactoria para los clientes al coordinar actividades entre áreas para brindar servicios de alta calidad de manera oportuna y eficiente.

Senge (2012) afirma que "la interrelación entre áreas busca promover la eficiencia, la colaboración y la sinergia dentro de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas".

Manuales

Se denomina manual a "toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo". Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son un soporte al cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y de la utilización que del mismo debe hacerse, ya sea para obtener un buen rendimiento de éste como para dar cuenta de posibles problemas y la forma de evitarlos. (Molina, 2016).

Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. "Es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar".

Manuales de procedimientos

Este tipo de manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

“Los manuales de procedimientos son una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentas la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”.

El manual de procedimientos es "un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa". (Molina, 2016).

(Astudillo y Gómez, 2011). Señalan que “el manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.”.

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede concluir que, si un manual de procedimientos se encarga de describir de forma detallada, y enfatiza en cada paso de una determinada actividad, entonces, dicho documento adquiere mucha relevancia para las personas que pertenezcan a una organización.

(Duhat Kizatus, 2007) Los Manuales de Procedimiento son "un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se puede decir que un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica.

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas, etc.

Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, a continuación, mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo:

- ✓ Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- ✓ Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- ✓ Estandarizan los métodos de trabajo.
- ✓ Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: archivero, computadora, escritorio, almacén, entre otras.
- ✓ La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- ✓ Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- ✓ Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- ✓ Establecen los controles administrativos.
- ✓ Facilitan la toma de decisiones.

- ✓ Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- ✓ Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- ✓ Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

Según lo expuesto anteriormente se puede decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad.

Objetivos:

- a. Presentar una visión de la organización.
- b. Determinar las funciones asignadas a cada departamento de la organización.
- c. Establecer la jerarquía de la organización.
- d. Manual de procedimientos.

Manuales de operaciones

Un manual de operaciones es una guía de referencia que contiene toda la información sobre cómo funciona una organización. El propósito que persigue un manual de operaciones es introducir a cualquier persona interesada en conocer cómo se desempeña la organización, así como los elementos que la componen como: su contexto, la estructura, los puestos, los procesos y procedimientos, las actividades, las políticas y reglas establecidas, entre otra información relevante relacionada a su operación.

También contempla aquellas condiciones alternas o excepcionales que ocurren, a la ejecución normalmente esperada de la secuencia de actividades para conseguir un objetivo o resultado.

Usualmente las empresas tienen sus manuales de operaciones en documentos físicos o impresos, pero también hay aquellas que los implementan de forma digital

en herramientas o plataformas de software en línea para facilitar su disponibilidad y acceso.

Beneficios de tener un manual de operaciones.

Dentro de los beneficios principales que ofrece a una empresa el contar con su manual de operaciones se encuentra (Sydle, 2023).

- Mejorar la productividad y eficiencia.
- Sin una definición clara de roles, responsabilidades, actividades y cómo se deben de realizar en una secuencia ordenada de pasos, los integrantes de una empresa realizarán el trabajo a su manera. Esto dará como consecuencia que el logro de resultados dependa completamente del buen desempeño y esfuerzo realizado por ellos.
- Al tener documentados los procesos, los miembros de la organización podrán conocer exactamente cómo realizar un excelente trabajo.
- Mantener y permear el conocimiento: lo que permite dar valor a los clientes y diferenciarse de la competencia, es el conocimiento de cómo hacer cosas en lo que la empresa se especializa.
- Los miembros saben entonces cómo entregar un producto o servicio al cliente, pero si alguno de estos elementos clave se va de la empresa y no contamos con los mecanismos que respalden el conocimiento con el que cuentan, éste se perderá y los demás miembros que permanezcan se verán en la tarea de volver a generar dicho conocimiento.
- El manual de operaciones permitirá mantener este conocimiento disponible, asegurando que no desaparecerá espontáneamente, con la salida de uno o más miembros de la organización.
- Permitir rendir cuentas.

Es normal y de seres humanos que los miembros de la empresa se equivoquen y cometan errores sin intención.

Sin embargo, si no les instruimos y entregamos el conocimiento en cómo hacer correctamente sus actividades, nada evitará el desorden y no se tendrá un compromiso para rendir cuentas sobre sus responsabilidades.

“Nadie me dijo que tenía que hacerlo de esta manera, no es mi culpa”.

El contar con un manual de operaciones hará a cada miembro de la empresa responsable de las actividades que le corresponden, teniendo definido con claridad y precisión lo que deben hacer.

De esta manera si hay falla o error, cada miembro deberá asumir la responsabilidad sobre las acciones realizadas u omitidas.

Hacer a la organización escalable

Un manual de operaciones documentado también puede hacer que la organización sea más escalable.

Cuando sus procesos y procedimientos están documentados para referencia, es mucho más fácil implementar los mismos procedimientos en una escala mayor o en otras ubicaciones. El equipo de trabajo en otras sucursales simplemente puede replicar los mismos procedimientos que ya están en lugar de tratar de reinventar la rueda.

Contenido de un manual de operaciones.

Un manual de operaciones incluye diferentes secciones que deberán permitir cumplir con el objetivo de plasmar información de cómo funciona la organización. (Sydle, 2023).

A continuación, se listan las secciones o apartados importantes a incluir.

- a. Contexto de la organización
- b. Estructura de la organización
- c. Descripción de puestos
- d. Procesos y procedimientos

e. Políticas, reglas y restricciones.

D. Ventajas y desventajas del objetivo de estudio.

El objeto principal de esta investigación es identificar y analizar las deficiencias en el proceso de aplicación de descuentos, las cuales han generado un incremento en el número de solicitudes de aclaración por parte de los clientes.

Esto motivado esta investigación, cuyo objetivo es identificar las causas raíz de este problema y proponer soluciones efectivas, al proponer un cambio en el proceso de aplicación de descuentos, se espera reducir significativamente el número de aclaraciones y mejorar la satisfacción del cliente.

Las ventajas y desventajas de desarrollar el estudio.

Tabla 2

Ventajas y desventajas. Fuente: (Elaboración propia, 2024).

Ventajas	Desventajas
<p>El análisis de deficiencias es el primer paso, al identificar las áreas problemáticas, se pueden implementar acciones correctivas y preventivas para cambiar el proceso.</p> <p>Identificar y corregir errores.</p> <p>Al simplificar tareas, los empleados pueden ser más productivos y enfocarse en actividades de mayor valor agregado.</p> <p>Al mejorar la calidad del producto y reducir los tiempos de respuesta, se aumenta la satisfacción del cliente.</p> <p>Al tener definidos los pasos a seguir, se sabe exactamente qué se espera de ellos, lo que reduce la incertidumbre y estrés.</p> <p>Los empleados pueden tomar decisiones más informadas y proactivas dentro de los límites establecidos por el flujo de trabajo.</p> <p>La implementación del proceso con correcciones puede generar oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades.</p> <p>Los flujos de trabajo fomentan la colaboración entre equipos y departamentos, mejorando la comunicación y la coordinación.</p>	<p>Algunos empleados pueden sentirse amenazados por los cambios y buscar mantener las cosas como están, incluso si existen problemas evidentes.</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Los empleados pueden resistirse a adoptar nuevos métodos de trabajo, especialmente si implica aprender nuevas habilidades o abandonar prácticas arraigadas.</p> <p>Cultura organizacional rígida o poco abierta al cambio.</p> <p>Modificar un flujo de trabajo establecido puede ser complejo y requerir una reevaluación de todo el proceso.</p>

Nota: La presente tabla indica s beneficios de mejorar los procesos en una organización, como la mayor satisfacción del cliente y el empoderamiento de los empleados. Sin embargo, también advierte sobre los desafíos que se pueden

encontrar al implementar estos cambios, como la resistencia al cambio y la complejidad de modificar procesos establecidos.

E. Método específico de la investigación

El método elegido para realizar el trabajo de investigación es una metodología empírica ya que es una herramienta fundamental para generar conocimiento a partir de la observación, misma que busca generar el conocimiento basado de evidencia objetiva y reduciendo influencia de opiniones subjetivas.

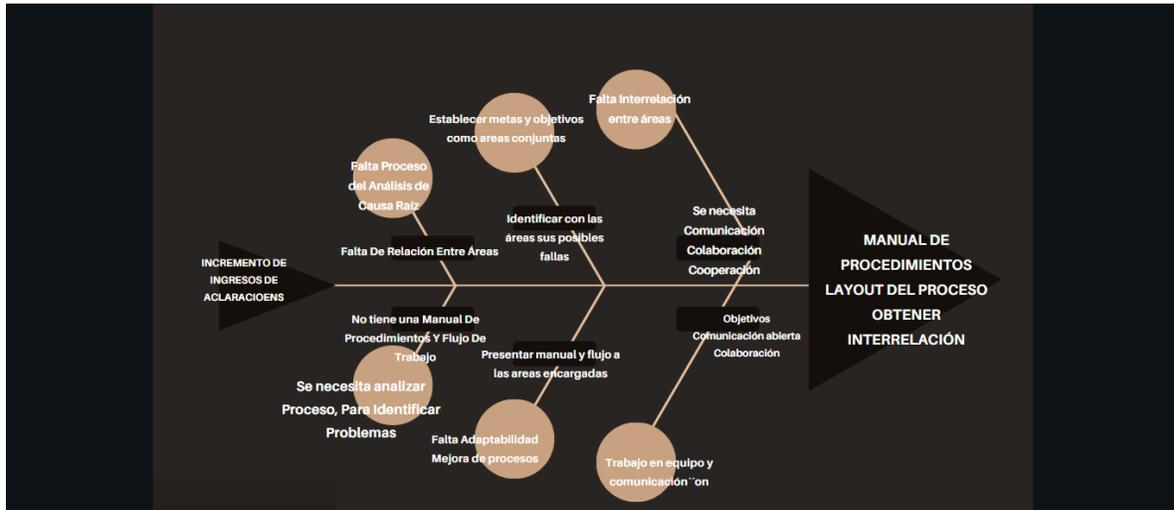
Esta puede ayudar a identificar y resolver un problema, misma que se lleva de manera cualitativa y cuantitativa especialmente porque enfrentan problemas con la interrelación en un área, de manera cualitativa porque permite explorar la razón detrás de la falta de coordinación entre áreas y las barreras que impiden una colaboración efectiva. A través de la observación se pueden identificar las causas de los problemas como la falta de comunicación, la ambigüedad en las responsabilidades o la resistencia al cambio.

De manera cuantitativa ya que se cuantifica el impacto de los problemas, como el número de los errores y este proporciona una perspectiva objetiva y permite identificar patrones y tendencias como los incrementos de fallas que se analizó en el periodo del 2016 al 2019 con tendencia al alza.

Diagrama de Ishikawa

Figura 1

Diagrama de Ishikawa. Fuente: Elaboración propia agosto 2024.



Nota: El gráfico representa las principales fallas "la falta de comunicación entre Operaciones Bancarias y Crédito, la ausencia de un manual de procedimientos, y la falta de trabajo en equipo.

A través de un diagrama de Ishikawa, se visualizaron las principales deficiencias en el proceso de descuentos durante el período 2016-2019. Estas deficiencias fueron identificadas como las principales causantes del incremento en las aclaraciones de ingresos durante ese lapso entre ellas las siguientes:

- Falta de comunicación entre Operaciones Bancarias y Crédito
- No cuentan con un manual de procedimientos
- Falta de trabajo en equipo
- Falta de interrelación entre áreas
- Falta de colaboración y cooperación entre áreas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA APLICADA

A. Método seleccionado.

Para realizar esta investigación, los pasos que se realizaron fueron los siguientes: analizaron los datos de aclaraciones de descuentos de crédito desde 2016 hasta 2019. La una identificó un aumento significativo en las aclaraciones relacionadas con préstamos. Ante este hallazgo, se notificó a los departamentos de Operaciones Bancarias y Crédito para realizar un análisis más profundo y determinar las causas exactas.

Posteriormente se comenzó el análisis de la información por parte de los departamentos involucrados, por lo que se realizaron visitas para que se identificaran los procedimientos para realizar su proceso de aplicación y en ese momento se identificó que la mayor problemática fue que en sus bases de datos, se duplicaban descuentos en los créditos, cálculos incorrectos, se hacían descuentos de más a otra persona en lugar de al cliente que le corresponde o se hacen descuentos a personas con homonimia, es decir a personas que se llaman igual, ejemplo (Juan Pérez Pérez) y muchos clientes se llaman así.

Por lo que esta situación generaba insatisfacción en los clientes, reclamaciones y era evidente la necesidad de implementar medidas correctivas para evitar la repetición de estos errores y con información recabada, resultó fundamental para identificar los patrones de error y las áreas de oportunidad.

La UNE identificó la necesidad de un manual de procedimientos y una definición clara de roles por departamento. Tras comunicar estos hallazgos a los jefes de departamento, se autorizó la creación de un manual para tener una estructura del proceso que se lleva a cabo.

Con la ayuda del jefe de departamento, se obtuvo el acceso necesario a los diferentes departamentos para conocer sus procedimientos de primera mano. Con esta información, se comenzó a desarrollar el manual de procedimientos.

Una vez finalizado el manual de procedimientos, se elaboró un flujo de trabajo para visualizar el proceso completo, desde la solicitud del cliente hasta la devolución de sus recursos. Este análisis reveló demoras significativas, duplicidad de tareas y una ruta excesivamente larga para la aprobación de las devoluciones, se identificaron varios cuellos de botella, entre ellos, destacaban los retrasos en los análisis, la duplicación de tareas entre diferentes áreas y la necesidad de múltiples aprobaciones para procesar las devoluciones.

El análisis del flujo de trabajo indicó la necesidad de rediseñar el proceso de gestión de devoluciones. Los resultados evidenciaron la existencia de etapas redundantes y demoras innecesarias que afectaban la eficiencia del proceso.

El método de investigación utilizado con el propósito de analizar las acciones desarrolladas fue el empírico basado en la evidencia recolectada. Esta investigación se sustentó en la observación directa de datos recabados de bases de datos internas de la institución y de fuentes externas como la Condusef. Los datos fueron registrados diariamente y presentados en gráficos de frecuencia mensual y trimestral.

De igual manera se usó el método secuencial ya se lleva a cabo con una serie de pasos pequeños y manejables con el fin de alcanzar un objetivo.

Los datos fueron obtenidos a través de la recopilación de información en las bases de datos del banco. Esta metodología empírica permitió construir conocimiento sobre la realidad a partir de la evidencia obtenida mediante la observación sistemática y el análisis cuantitativo de los datos.

Ante el incremento significativo de solicitudes de aclaración, se llevó a cabo un análisis de los datos, lo que permitió identificar la necesidad de un manual de procedimientos. Este documento establecerá un flujo de trabajo claro y eficiente para atender estas solicitudes.

Por lo que se aprecia dicho incremento en las siguientes tablas, mismo que se llevó en los años 2016 al 2019.

Figura 2

Ingreso de aclaraciones mensual 2016. Fuente: Elaboración propia 2024.



Nota: El gráfico indica el registro de las aclaraciones por mes ingresadas durante el año 2016.

Figura 3

Ingreso de aclaraciones mensual 2017. Fuente: Elaboración propia 2024.



Nota: El gráfico del año 2017 marca el inicio de una tendencia al alza en el registro de aclaraciones.

Figura 3

Ingreso de aclaraciones mensual 2018. Fuente: Elaboración propia 2024.



Nota: El gráfico del año 2018 presenta la tendencia del alza más importante en los 4 años estudiados sobre el registro de aclaraciones.

Figura 4

Ingreso de aclaraciones mensual 2019. Fuente: Elaboración propia 2024.



Nota: El gráfico del año 2019 revela una reducción progresiva en el volumen de aclaraciones recibidas durante ese año.

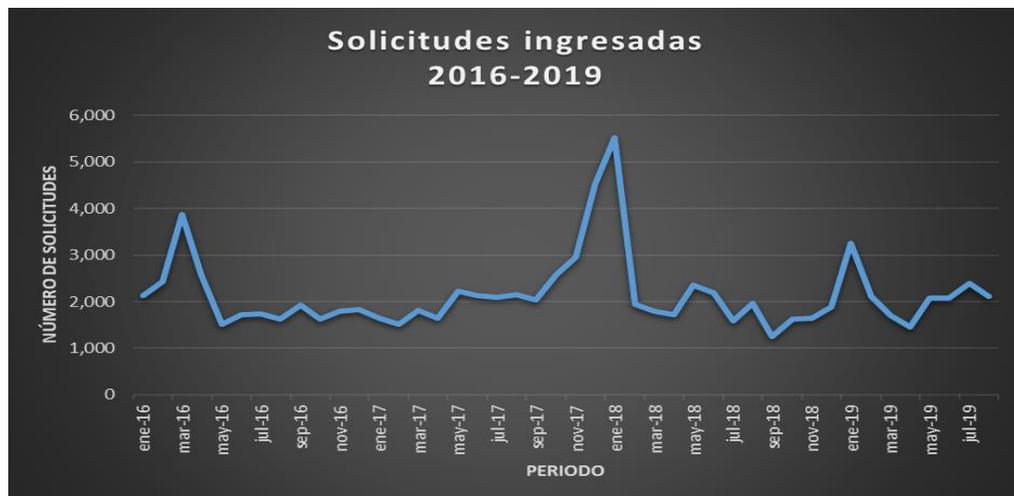
B. Selección de muestra y la recolección de datos.

Se describe la información obtenida a través de la observación y la recolección de datos como indicadores en el que se identificó lo siguiente: de las solicitudes de aclaración en el año 2018, se realizó un seguimiento detallado. Y en el análisis se identificó que la causa radicaba en errores recurrentes en la aplicación de descuentos, como duplicaciones, omisiones y cálculos incorrectos. Estos errores sistemáticos indicaban una falta de registro del proceso, así como el detalle de las tareas a realizar.

Con base en las cifras obtenidas de las solicitudes de aclaración ingresadas durante el periodo 2016-2019, se puede apreciar el incremento en el número de registros, se consideró necesario realizar una revisión al proceso actual al interior de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios de Banjercito referente a los descuentos por créditos, a fin de identificar alguna falla en el proceso actual que permitan disminuir las solicitudes ingresadas.

Figura 5.

Solicitudes ingresadas. Fuente: Elaboración propia 2024.



Nota: El gráfico del año 2018 muestra que se presenta un problema en el proceso de aclaraciones por prestamos debido al alza de aclaraciones recibidas durante ese año.

En la gráfica anterior, podemos ver una tendencia al alza de las aclaraciones ingresadas, registrando el punto más alto en el año 2017 con un total de 27,326.00 lo cual obedece a una afectación en los sistemas bancarios generando una afectación económica a los clientes.

A pesar de una notable disminución para siguiente año, una nueva problemática surgió a finales del 2018 y principios de 2019, incrementando nuevamente las aclaraciones. Dada esta situación, se vio la necesidad de realizar un análisis más detallado para determinar las causas de su originación.

Figura 6

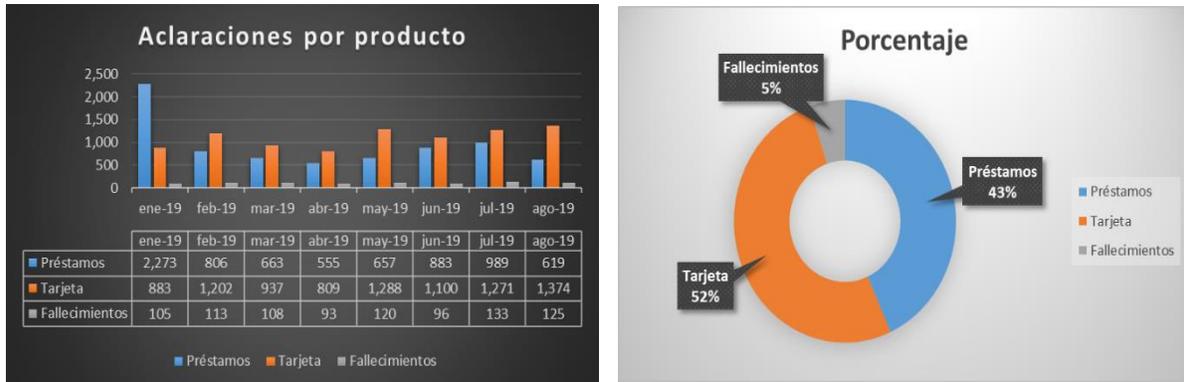
Aclaraciones finales 2018-2019 presente. Fuente: elaboración propia agosto 2024.



Nota: El gráfico muestra que se disparó el ingreso de aclaraciones entre diciembre de 2018 y enero de 2019, alcanzando un pico de 3,261 registros. Los préstamos fueron el producto más afectado por este incremento.

Figura 7

Aclaraciones por producto. Fuente: elaboración propia 2024.



Nota: El gráfico muestra que la causa de aclaraciones es por préstamos por concepto de descuentos en exceso.

De las 2,273 aclaraciones ingresadas aproximadamente el 85% se ingresaron bajo el concepto “Descuentos en exceso” lo cual sugiere que el proceso actual para la aplicación de descuentos vía nomina contiene deficiencias, las cuales fueron identificadas y expuestas en el presente trabajo.

De acuerdo con lo anterior, se encontró la necesidad de formular un manual de procedimientos que abarque a las áreas involucradas en el proceso, con el fin de disminuir los errores en la aplicación de descuentos de los pagos de los clientes, buscando así la disminución de aclaraciones.

Asimismo, al reducir el número de aclaraciones ingresadas ante la UNE, se reduce la posibilidad que los clientes que no se encuentren de acuerdo con la respuesta emitida, acudan ante la CONDUSEF para ingresar una queja, que puede derivar en una audiencia de conciliación, lo cual tiene impacto negativo en la imagen de la Institución.

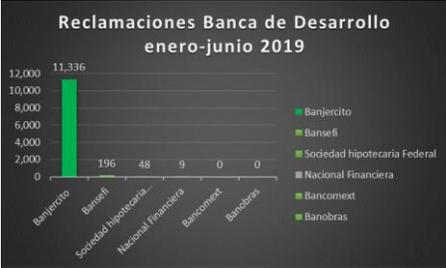
Es importante mencionar que Banjercito se clasifica dentro de la Banca de Desarrollo, aunque como caso único, ofrece los productos y servicios de la banca múltiple, por lo que al encontrarse dentro de un grupo más reducido y que no atiende

al mismo volumen de clientes, el criterio para su evaluación es “disparejo” respecto a las demás instituciones.

Lo anterior lo podemos confirmar con los datos del número de aclaraciones ingresadas ante cada Institución de Banca de Desarrollo.

Figura 8

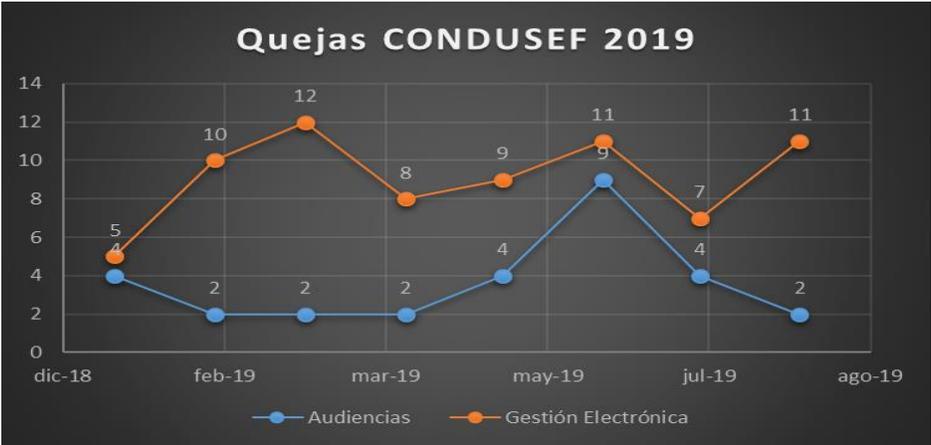
Reclamaciones Banca de desarrollo. Fuente: elaboración propia 2024.



Nota: El gráfico muestra que las quejas ante la CONDUSEF en contra de Banjercito son notablemente más altas.

Figura 9

Quejas CONDUSEF. Fuente: (CONDUSEF, 2023).



Nota: El gráfico muestra que las quejas por préstamos continuaron siendo un problema recurrente, según los datos del 2019, destaca que se continua el ingreso de quejas referentes a préstamos.

Si bien es cierto que el número de quejas ingresadas ante dicha Comisión no parece algo preocupante, sin embargo, el número de quejas no está necesariamente relacionado con el IDATU, en virtud de que dicho indicador refleja la calidad en que se atienden dichos requerimientos.

Tabla 3

Calificación IDATU. Fuente: (CONDUSEF, 2023).

Periodo	IDATU
3ER TRIMESTRE 2018	9.06
4TO TRIMESTRE 2018	9.12
1ER TRIMESTRE 2019	9.62
1ER TRIMESTRE 2019	9.22

Nota: El gráfico muestra la calificación obtenida para Banjercito en el año 2019.

Dado que la CONDUSEF recomienda a los usuarios de servicios financieros consultar el IDATU de cada institución antes de elegir un Banco, es de suma importancia mantener una excelente calificación, además de que funciona como indicador ante las diversas autoridades.

Con el objetivo de mitigar los problemas derivados de los incrementos identificados, se ha determinado la necesidad de implementar un manual de procedimientos. Este instrumento proporcionará instrucciones precisas a cada área, optimizando la ejecución de sus actividades.

Una vez elaborado el manual de procedimientos, se procederá a la elaboración de un diagrama de flujo. Esta representación gráfica permitirá visualizar de manera secuencial las actividades del proceso, sirviendo como guía para todos los participantes. Además, facilitará la identificación de posibles cuellos de botella, redundancias y oportunidades de mejora.

C. Proceso que se siguió para aplicar la metodología seleccionada.

Se comenzó con el análisis de información a través de la recolección los datos de aclaraciones sobre descuentos de crédito durante un período de cuatro años, de 2016 a 2019. Al obtener estos acumulados de años, se observó un aumento considerable en el número de aclaraciones relacionadas con la aplicación de los descuentos de un préstamo. Ante este hallazgo, se comenzó por informar a los departamentos de Operaciones Bancarias y Crédito para que se hiciera un análisis detallado y así identificaran las causas precisas de este incremento.

Durante la fase de análisis documental, se visitó a los departamentos para conocer de primera mano cómo llevaban a cabo su proceso de aplicación. En estas visitas, detectamos que la principal problemática se centraba en las bases de datos, donde se estaban produciendo inconsistencias como la duplicación de descuentos, cálculos incorrectos, aplicación de descuentos a clientes equivocados o a personas con el mismo nombre, lo cual generaba una alta probabilidad de errores debido a la frecuencia alta de ingresos de aclaraciones.

Esta problemática causaba descontento entre los clientes, generando numerosas reclamaciones. Ante esta situación, se hizo evidente la necesidad de implementar medidas correctivas para evitar que estos errores se repitieran. La información recopilada fue crucial para identificar los patrones de error y las áreas que requerían mejoras.

La UNE, a través del análisis, identificó la carencia de un manual de procedimientos y una definición precisa de los roles por departamento. Tras comunicar esta situación a los jefes de departamento, se obtuvo la autorización para desarrollar el manual que permitiera identificar las áreas de oportunidad y optimizar el proceso.

En colaboración con mi jefe de departamento, se logró obtener los permisos necesarios para visitar cada departamento y comprender en detalle cómo llevaban a cabo sus tareas. Esta valiosa información permitió iniciar la elaboración del manual de procedimientos.

Una vez concluido el manual de procedimientos, se elaboró un flujo de trabajo detallado que abarcaba desde la solicitud inicial del cliente hasta la devolución final de sus recursos. Este análisis permitió identificar de manera clara los problemas existentes, las tareas que se duplicaban y las etapas del proceso que requerían un número excesivo de aprobaciones. Entre los principales cuellos de botella (filtros) detectados, destacaban los retrasos en los análisis técnicos, la repetición de tareas por parte de diferentes áreas y la necesidad de múltiples niveles de autorización para procesar las devoluciones.

Al analizar el flujo de trabajo actual, se identificó claramente la necesidad de proponer una modificación al proceso de gestión de devoluciones y los datos obtenidos evidenciaron la existencia de etapas redundantes y demoras innecesarias que impactaban negativamente en la eficiencia general del proceso.

D. Resumen de los datos obtenidos por el método seleccionado detallando las observaciones obtenidas.

Realice un manual de procedimientos mismo que permitiría establecer una estructura sólida y eficiente para el proceso de aplicación de descuentos. Gracias a esta herramienta, se lograría optimizar la organización de las tareas, reducir los tiempos de respuesta, minimizar los errores y mejorar la comunicación entre los departamentos involucrados.

Además, se diseñó un flujo de trabajo que visualiza la secuencia de las actividades y asigna las responsabilidades de los departamentos. Gracias a esta herramienta, se pretende reducir el tiempo de respuesta y minimizar los errores en la aplicación de los descuentos.

E. Metodología seleccionada y preferentemente menciona como solución esos aspectos.

El proyecto no obtuvo las aprobaciones internas requeridas por parte de las dos direcciones, Operaciones Bancarias y Crédito.

Existían sistemas o procesos que tenían una dificultad importante por lo que en la integración de la información no fue posible recabar toda o la más importante.

Para realizar un análisis de costos y factibilidad, se necesita la aprobación de dicho trámite mismo que no puede ser otorgado solo por mi dirección.

La tecnología necesaria para implementar un SQL es demasiado costosa para autorizar. Además de que no se obtuvieron los fondos necesarios para llevar a cabo las pruebas de consultoría de un nuevo proyecto, derivado de que todo necesita autorización del consejo directivo y la dirección de negocios.

F. Alcances de la metodología aplicada.

Una vez finalizada la elaboración del manual de procedimientos y el diagrama de flujo, se llevó a cabo una sesión informativa con los jefes de departamento para presentar con esto una propuesta mejora en el proceso. El objetivo era establecer una metodología de trabajo más eficiente, mejorando la comunicación interdepartamental, la organización de las tareas y la planificación de las actividades. Se identificaron las principales deficiencias del proceso actual y se propusieron soluciones concretas para minimizar las desviaciones, reducir el número de aclaraciones y, en consecuencia, aumentar la productividad por parte de todas las áreas.

RESULTADOS

Un análisis realizado a través de los hallazgos obtenidos por las solicitudes de aclaración registradas entre 2016 y 2019 reveló un incremento considerable, especialmente en aquellas relacionadas con la aplicación de descuentos en préstamos. Al indagar en las causas de este aumento, se identificaron errores en el proceso. Para solucionar esta problemática, se llevó a cabo una investigación exhaustiva donde se identificó a los responsables de las áreas involucradas. Los resultados de esta investigación sirvieron como base para la creación de un manual de procedimientos y un diagrama de flujo, con el objetivo de obtener una interrelación correcta entre áreas, así como estandarizar y optimizar el proceso de aplicación de descuentos.

La investigación manifestó diversas deficiencias en el proceso, como una comunicación deficiente entre departamentos, falta de coordinación en la aplicación de descuentos y una visión limitada de los procesos por parte de cada área, lo que generaba un alto volumen de aclaraciones. Por lo que la propuesta de manual y el flujo de trabajo permitirán mejorar la comunicación, coordinar las acciones entre las áreas involucradas y optimizar el proceso en su conjunto, reduciendo así los tiempos de respuesta y la carga de trabajo.

Por lo que se presenta el resultado número uno, el manual de procedimientos y el número dos flujos de trabajo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Por: Leslie Yuriko González González

Manual para la aplicación de descuentos
vía nomina sobre el otorgamiento de
préstamos quirografarios.

BANJERCITO

PRESENTACIÓN

En el presente documento se incluye un manual de procedimientos para la aplicación de descuentos vía nomina, sobre el otorgamiento de préstamos quirografarios que permitirá la interrelación interdepartamental, buscando la reducción de los errores operativos que provoquen descuentos en exceso que deriven en el incremento de solicitudes de aclaración ante la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito.

CONTENIDO.

I. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.

Descripción.

- Destino del Producto.
- Mercado objetivo.
- Condiciones y responsabilidades.
- Formatos Institucionales.

II. PROCEDIMIENTOS.

A. ORIGINACIÓN DEL CRÉDITO.

- Condiciones.

Procedimiento.

- Recepción de documentación para el otorgamiento y/o renovación de préstamos quirografarios.
- Análisis de documentación y condiciones de otorgamiento.
- Otorgamiento del Préstamo Quirografario.
- Pago del préstamo quirografario.

B. ADMINISTRACION DEL CRÉDITO.

- Condiciones.

Procedimiento.

- Aplicación de descuento por nómina.
- Rechazos de pagos de nóminas por reintegros a pagadurías.

- Desaplicación de pagos por reintegros de nóminas.
- Desaplicación de los pagos correspondientes a los préstamos quirografarios.

C. ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS.

Aclaraciones.

- Condiciones.
- Responsabilidades.

Procedimiento.

- Aclaraciones atendidas y solicitadas por la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (UNE).

I. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.

Los Préstamos Quirografarios se denominan como créditos de liquidez que no cuentan con algún destino específico, los cuales se otorgan a los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México, que se encuentren en servicio activo o en situación de retiro siempre y cuando estén percibiendo haberes a cargo del Erario Federal, mismos que se otorgan contra la suscripción de un pagaré, siempre y cuando el interesado cuente con capacidad de pago suficiente y no cuente con historial crediticio negativo; dentro de los Préstamos Quirografarios se encuentran los siguientes:

- Préstamo Quirografario Normal, para personal en activo.
- Préstamo Quirografario Especial, para personal en retiro.
- Préstamo Quirografario Normal a 2 años, para personal en activo.
- Préstamo Quirografario Especial a 2 años, para personal en retiro.
- Préstamo Quirografario Normal para personal retirado, para personal en retiro y pensionistas.

- Préstamo Quirografario Especial para personal retirado, para personal en retiro, para personal en retiro y pensionistas.

Destino del Crédito.

Estos productos se otorgan para financiar las necesidades del personal militar o naval, siempre y cuando el interesado cuente con capacidad de pago suficiente y no registre un historial negativo dentro del buró de crédito interno de la Institución.

Mercado Objetivo.

Será sujeto de otorgamiento del Préstamo Quirografario el personal en activo o en situación de retiro que ostente alguno de los siguientes cargos.

- General de División-Almirante.
- General de Brigada/General de Ala-Vicealmirante.
- General Brigadier/General de Grupo-Contralmirante.
- Coronel-Capitán de Navío.
- Teniente Coronel-Capitán de Fragata.
- Mayor-Capitán de Corbeta.
- Capitán Primero-Teniente de Navío.
- Capitán Segundo-Teniente de Fragata.
- Teniente-Teniente de Corbeta.
- Subteniente-Guardiamarina/Primer Maestre.
- Sargento Primero-Segundo Maestre.
- Sargento Segundo/Tercer Maestre.
- Cabo-Cabo.
- Soldado-Marinero.

La antigüedad mínima para el otorgamiento de un Préstamo Quirografario Normal es de 6 meses de servicio únicamente para personal de tropa (Soldado/Marinero, Cabo, Sargento Segundo/Tercer Maestre, Sargento Primero/Segundo Maestre).

La antigüedad mínima para poder otorgar un Préstamo Quirografario Especial es como se indica:

- A partir de soldado con una antigüedad mínima de 6 meses de servicio.

Los pensionistas con edades entre 18 y 23 años serán sujetos para el otorgamiento de un "Préstamo Quirografario siempre y cuando mantenga el beneficio que les confiere el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM) como Pensionistas debiendo presentar como evidencia la credencial del ISSFAM vigente, copia del último recibo de pago y contar con un aval familiar.

Para el caso de mujeres mayores a 25 años que cuenten con derecho a pensión vitalicia por parte del ISSFAM se les excluirá el requisito de aval, y sólo deberán presentar la credencial del ISSFAM vigente y copia del último recibo de pago.

Características.

Económicas.

Monto del crédito

Para militares activos:

La base para la aplicación de los límites máximos de crédito estará, según sea el caso, en función de la antigüedad y grado militar del solicitante, según lo aprobado por el H. Consejo Directivo.

Para los militares retirados o pensionados:

El monto del crédito será determinado de acuerdo con la capacidad de endeudamiento de su haber de retiro.

Plazo del crédito:

1. El plazo para el pago del Préstamo Quirografario para el personal activo será de 12, 24 o 48 quincenas, más el periodo de gracia de 3 quincenas a partir de la fecha de otorgamiento a la fecha en que iniciará el primer descuento.
2. El plazo para el pago del Préstamo Quirografario para el personal retirado o pensionado será a 48 quincenas más el periodo de gracias de 4 quincenas a partir de la fecha de otorgamiento a la fecha en que iniciará el primer descuento.

Tasa de interés.

La tasa de interés y comisiones a cobrar para los Préstamos Quirografarios será determinada de acuerdo con el grado militar que ostente el interesado conforme a lo establecido en el tarifario.

Forma de pago.

El monto del crédito se amortizará mediante descuentos por nómina.

- a) Para el personal en activo en forma quincenal.
- b) Para el personal en retiro y pensionados será en forma mensual.

Así mismo se aceptarán pagos parciales sin penalización, mismos que se aplicarán a capital y disminuirán el monto original del Préstamo Quirografario.

Lo anterior siempre y cuando se cumpla con los siguientes supuestos:

- a) El crédito se encuentre al corriente en los pagos exigibles.
- b) El importe del pago anticipado sea por una cantidad igual o mayor al pago que debe realizarse en el periodo próximo inmediato correspondiente.

Descuentos de nómina para créditos liquidados anticipadamente.

Tratándose de créditos personales y/o liquidez cuyo destino sea el pago de pasivos con Banjercito, que se liquidan anticipadamente o por pagos, abonos a capital que afecten el calendario de pago, se prevé que en las siguientes quincenas de acuerdo

con el proceso y tiempos en que se elaboran las nóminas, se generen órdenes de descuentos de créditos ya cancelados en virtud de la liquidación anticipada.

Para tal caso, la Dirección de Crédito y la Dirección de Operaciones se coordinarán para realizar las devoluciones de descuentos excedentes sin ser necesario la solicitud del cliente por escrito o por cualquier otro medio.

La devolución de descuentos excedentes que corresponden a créditos liquidados será en el siguiente orden de prelación:

- a) Aplicación de recursos a cualquier crédito con saldo vencido.
- b) Deposito a cuenta existente en Banjercito.
- c) Restricciones.**
- d) La falta de documentos e información establecidos para cubrir los requisitos para el otorgamiento de los Préstamos Quirografarios será motivo suficiente para detener el trámite, reanudándose éste en la etapa que corresponda, hasta el momento en que se cuente con la información complementaria.
- e) Por ningún motivo se otorgará ningún Préstamo Quirografario cuyo importe sea superior al descrito en los límites máximos vigentes, salvo autorización escrita de la Subdirección de Crédito.
- f) Por ningún motivo se otorgarán Préstamos Quirografarios a pensionistas menores de edad.
- g) No será sujeto de crédito el personal militar que esté obligado a un descuento por concepto de pensión alimenticia, salvo autorización obtenida por la Subdirección de Crédito.

De igual manera no será sujeto de crédito el personal en activo o en retiro que se encuentre en alguno de los siguientes supuestos:

- a) Cuentas con adeudos en cartera vencida con la Institución.
- b) No esté al corriente con los descuentos.

- c) Se encuentre en sujeción a proceso.
- d) Se encuentre procesado.
- e) Se encuentre compurgando una sentencia.
- f) Goce de una licencia especial.

Para el caso del pensionista no será sujeto de crédito cuando se encuentre en alguno de los siguientes supuestos:

- a) Renuncia voluntaria al beneficio de pensión.
- b) Cuando así se especifique en una sentencia ejecutoria por una autoridad competente.
- c) Los pensionistas varones al llegar a la mayoría de edad, siempre que no estén incapacitados legalmente o inválidos de una manera permanente y total.
- d) Las pensionistas mujeres que no cuenten con la mayoría de edad, que vivan en concubinato o contraigan matrimonio.
- e) Dejar de percibir la pensión sin hacer gestión de cobro en un lapso de tres años.

Responsabilidades

Cuando en la operación diaria de Sucursales el sistema bancario despliegue algún mensaje de alerta, el Cajero Múltiple deberá realizar la actividad especificada y deberá requerir original o copia de la documentación según sea el caso.

La Gerencia de Otorgamiento y Seguimiento de Préstamos Quirografarios, la Gerencia de Seguimiento de Crédito, la Gerencia de Altas y contrataciones y la Gerencia de Contratación de Crédito estarán a cargo de la liberación de la alerta mostrada, previa validación de la situación del cliente y con base en los elementos de juicio autorizados por la Dirección de Crédito desbloqueará el sistema según sea el caso.

La Dirección de Operaciones será la única autorizada para realizar aplicaciones y desaplicaciones contables y operativas de los Préstamos Quirografarios en caso de que se requiera.

Capacidad de endeudamiento.

La capacidad de endeudamiento de los Préstamos Quirografarios se determina con base en las deducciones que presente el militar, mismas que no podrán ser mayores al 50% de las percepciones nominales mensuales.

La capacidad de endeudamiento para el caso del Préstamo Quirografario Normal, estarán fijados en función de los límites máximos de los tabuladores vigentes considerando antigüedad y grado militar que ostente el solicitante.

Renovación.

La política de renovación de los Préstamos Quirografarios Normal y Especial será a partir de la tercera amortización. La renovación de Préstamos Quirografarios no permitirá tener dos préstamos del mismo producto vigentes.

Fechas, Tiempos y horarios.

El tiempo de respuesta para la entrega de la solicitud de la Solicitud de Préstamo Quirografario Normal y Especial, se da al momento en que el cliente llega a solicitarla directamente con el cajero múltiple.

Formatos Institucionales.

Para el inicio del trámite para solicitar un Préstamo Quirografario, la Solicitud de Préstamo Quirografario quedará formalizada en con la Solicitud Préstamos Quirografarios/ Entrevista (FCRE-01713)

Para los Préstamos Quirografarios que requieran la presentación de un aval, se deberá requisitar la Solicitud Aval/Obligado Solidario/Entrevista (FCRE-0813).

El otorgamiento se formalizará con la firma del cliente en el formato Orden de pago/Pagaré (FBCO-18312).

Para realizar una aclaración sobre información, documentación o movimientos deberá requisitar *Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA-1609)*

II. PROCEDIMIENTOS.

A. Originación del crédito.

Condiciones:

Los montos del crédito, plazos, intereses y comisiones serán conforme a lo autorizado por el Consejo Directivo.

El otorgamiento de cualquier solicitud deberá realizarse conforme a la normativa vigente.

Invariablemente se identificará plenamente al prospecto de cliente mediante la requisición de solicitud de préstamo, presentación de una identificación oficial vigente con fotografía y firma.

En ningún caso se aceptarán firmas por ausencia.

SUCURSAL

1. Recepción de Documentación para el Otorgamiento y/o Renovación de Préstamos Quirografarios.

1	Cajero(a) Múltiple recibe la documentación de la/el Cliente(s) o de la/el Solicitante. Continúa en 2.
---	---

2.	Cajero(a) Múltiple valida que la <i>Solicitud Préstamos Quirografarios /Entrevista (Figura 1)</i> y el <i>Certificado de Percepciones y Deducciones (Figura 2)</i> se apeguen con los criterios de instrucciones de llenado y con la identificación oficial vigente con fotografía y firma que acredite la identidad de la/el cliente(s) o del solicitante, de acuerdo con lo siguiente:
----	--

- Verificar que la solicitud no muestre tachaduras, raspones o enmendaduras, y que la fecha de expedición no supere los treinta días naturales.
- Identificar al cliente mediante su identificación oficial vigente con fotografía y firma acuerdo al siguiente catálogo:
 - ✓ Credencial para votar IFE o INE.
 - ✓ Cartilla del Servicio Militar Nacional.
 - ✓ Pasaporte vigente expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE).
 - ✓ Credencial de identidad militar (SEDENA y SEMAR).
 - ✓ Cédula profesional.
 - ✓ Tarjeta de filiación al Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM).
 - ✓ Credencial y Carnet de Instituto Mexicano de Seguridad Social.
 - ✓ Tarjeta filiación al Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM).
 - ✓ Licencia de conducir (Sólo con autorización del Gerente o Supervisor).
- Verificar que la solicitud se encuentre correctamente requisitada y firmada por el interesado, confrontando los datos y firma asentados en la misma cotejando contra la documentación e identificación oficial vigente con fotografía y firma en original.
- Verificar que el comprobante de ingresos cuente con las medidas que avalen su autenticidad.

Continúa en P1

Figura 10

Solicitud Préstamos Quirografario. Fuente: (Banjercito, 2024).

1. Para uso exclusivo de la Institución
 Sucursal: Nombre y firma del promotor, Fecha de recepción

2. Datos del crédito
 Tipo de Crédito: P.Q. Normal, P.Q. Especial
 Situación: Activo, Retirado
 Plazo en quincenas: 12, 24, 48, 72
 Cuenta PQ:

3. Datos personales del solicitante
 Apellido paterno: _____, Apellido materno: _____, Nombre(s) completo (sin abreviaturas): _____
 Fecha de nacimiento: dd/mm/aaaa, Género: M, F, R.F.C.: _____, Número: _____, Homoclave: _____, C.U.R.P. (cuando disponga de él): _____
 País de nacimiento: _____, Nacionalidad: _____, Ciudad de nacimiento: _____, Estado de nacimiento: _____
 No. de serie de Firma Electrónica Avanzada (FREL) (cuando disponga de él): _____, Ocupación, Profesión, Actividad o Giro del Negocio: _____

4. Domicilio actual del solicitante
 Calle: _____, Núm. Exterior: _____, Núm. Interior: _____, Colonia: _____, Delegación o Municipio: _____
 Ciudad: _____, Estado: _____, País: _____, Código Postal: _____, Años de residencia: _____
 Teléfono domicilio con clave LADA: _____, Teléfono celular: _____, Correo electrónico: _____

5. Datos del empleo
 Empresa en la que labora: _____, Puesto que ocupa: _____, Teléfono oficina con extensión (en su caso): _____

6. Referencia personal en caso de accidente
 Apellido paterno: _____, Apellido materno: _____, Nombre(s) completo (sin abreviaturas): _____
 Calle: _____, Núm. Exterior: _____, Núm. Interior: _____, Colonia: _____
 Delegación o Municipio: _____, Ciudad: _____, Estado: _____, País: _____
 Código postal: _____, Parentesco: _____, Años de conocerlo: _____, Teléfono particular de localización: _____

7. Datos del tutor o representante legal (solo ver, que la persona que firma a cargo no cuenta con facultades para actuar en nombre y representación del solicitante, ni para responsabilizarse de la obligación crediticia).
 Apellido paterno: _____, Apellido materno: _____, Nombre(s) completo (sin abreviaturas): _____, Fecha de nacimiento: dd/mm/aaaa
 Género: M, F, R.F.C.: _____, Número: _____, Homoclave: _____, Ocupación, Profesión, Actividad o Giro del Negocio: _____
 País de nacimiento: _____, Nacionalidad: _____, Ciudad de nacimiento: _____, Estado de nacimiento: _____
 Calle: _____, Núm. Exterior: _____, Núm. Interior: _____, Colonia: _____
 Delegación o Municipio: _____, Ciudad: _____, Estado: _____, Código postal: _____
 Teléfono particular: _____, Teléfono móvil: _____

8. Firmas
8.1 Autorización para consultar en Sociedades de Información Crediticia
 "Confirmo el artículo 28 de la Ley para regular a las Sociedades de Información Crediticia autorizo expresamente al Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. para que por conducto de sus Funcionarios facultados lleve a cabo investigaciones sobre mi comportamiento crediticio en Tercera Unión de México, S.A. S.C. así mismo, declaro que conozco la naturaleza y alcance de la información que se solicitará, del uso que el Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. hará de tal información y de que esta podrá realizar consultas periódicas de mi historial crediticio, conluzando que esta autorización se encuentra vigente por un periodo de 3 años contados a partir de la fecha de su expedición y en todo caso durante el tiempo que se mantenga la relación jurídica."
 Nombre del cliente solicitante: _____, Firma del cliente solicitante: _____

8.2 Autorizaciones y Declaraciones
 "Autorizo expresamente al Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. para que realice los descuentos hasta que el importe del crédito que me fue otorgado sea liquidado en su totalidad, salvo con independencia de que el importe de los descuentos exceda el 50% de mis salarios, sueldos o prestaciones."
 "Autorizo expresamente al Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. para que en caso de que exista algún recurso excedente del crédito objeto de esta solicitud, sea abonado a algún crédito con cuotas pendientes que forme en su momento, en caso de no existir cuotas vencidas, autorizo me sea depositado a mi cuenta de cheques."
 "Declaro que la información proporcionada es correcta considerando el artículo 112 de la Ley de Instituciones de Crédito y me obligo a notificar al Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. cualquier cambio en la información suministrada en la presente solicitud. Manifesto que en caso de incumplimiento que Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. se reserva el derecho de declarar esta solicitud."
 "Bajo mi palabra de honor militar manifiesto, que las autorizaciones y declaraciones son correctas y expresadas bajo mi absoluto consentimiento."
 "Yo más abajo, hago constar que en la presente operación actúo a nombre y por cuenta propia _____ o por cuenta de tercero _____, por lo que se incluye en la presentación de la solicitud copia fotostática de su identificación."
 Nombre del cliente solicitante: _____, Firma del cliente solicitante: _____

8.3 Entrevista
 "Manifiesto que los datos asentados en la presente solicitud son verídicos y que fueron obtenidos mediante entrevista personal con el suscrito, autorizando al Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. para que lo verifique a su satisfacción. Así mismo, manifiesto que he leído y entiendo el contenido y sus respectivos efectos, aceptando que esta solicitud forma parte integrante del respectivo contrato. El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. se reserva el derecho de rechazar parcial o totalmente la prestación de los productos objeto de la presente solicitud."
 Nombre del cliente solicitante: _____, Firma del cliente solicitante: _____

Documentos que debe adjuntar a esta solicitud
 * Comprobante fiscal CFDI de nómina y/o Original del Certificado de percepciones y deducciones, sólo en el caso del personal militar activo de SEMAR.
 * Copia de identificación oficial vigente.
 * Militar en el activo (Aval en su caso): TUM o Credencial de Elector.
 * Militar retirado o pensionista: Tarjeta Filación expedida por ISSFAM o Credencial de Elector.
 * En caso de personal de Tropa (SECDENA), deberá presentar doble identificación para el otorgamiento de préstamos quirografarios: CUMM y cualquiera de las siguientes identificaciones:
 - Credencial de Elector, Pasaporte y/o Cédula Profesional.
 - Cédula Profesional, Pasaporte y/o Cédula Profesional.

Noviembre 2018 FC950713

Nota: La figura muestra la solicitud de préstamo que debe ser requisitada para que se otorgue un crédito.

P1 La documentación está correcta.

SI	NO
Continúa en la actividad 3	Continúa en la actividad 2.1

2.1 Cajero(a) Múltiple devuelve la documentación a la/el Cliente(s) o a la/el Solicitante, Indicándole el motivo. Continúa en 1.

2. Análisis de la documentación y condiciones de otorgamiento.

- Responsabilidades

Gerente de sucursal.

Autorizar la solicitud cuando ésta presente la firma del cliente diferente.

Autorizar la solicitud cuando falte alguna letra

3. Cajero(a) Múltiple ubica si la/el Cliente(s) o la/el Solicitante es Personal militar en activo o Personal Militar en Situación de Retiro o Pensionista(s), ingresa al *SOFT-M para* capturar los datos de la/el Cliente(s) o de la/el Solicitante. **Continúa en 4.**

Personal militar en activo

4. Cajero(a) Múltiple selecciona el módulo otorgamiento PQ y captura los datos de la/el cliente(s) o de la/el Solicitante. **Continúa en 6.**

Personal militar en situación de retiro o pensionado.

5. Cajero(a) Múltiple selecciona el *módulo otorgamiento PQ2* y captura los datos de la/el Cliente(s) o de la/el Solicitante. **Continúa en 6.**

Análisis.

6. Cajero(a) Múltiple una vez que realizó la captura dentro de la pantalla, ubica a la/el Cliente(s) o a la/el Solicitante validando la información capturada contra la que se encuentra plasmada físicamente en la ***Solicitud Préstamos Quirografarios / Entrevista*** y en el *Certificado de Percepciones y Deducciones*. **Continúa en P2.**

P2 La información capturada de la/el Cliente(s) o de la/el Solicitante es correcta.

SI	NO
Continúa en la actividad 7	Continúa en la actividad 6.1

- 6.1 Cajero(a) Múltiple verifica en donde se presentan los errores e informa al cliente con el fin de subsanar la información. **Continúa en P3.**

P3 La información capturada de la/el cliente(s) es correcta.

SI	NO
Continúa en la actividad 7	Continúa en la actividad 6.1.

Aprobación.

3.- Otorgamiento del Préstamo Quirografario.

Gerente de sucursal.

Supervisar que el otorgamiento de préstamos quirografarios se realice conforme a la normatividad institucional.

Vigilar que el cajero múltiple realice el mantenimiento al grado militar en caso de requerirse con la presentación de la siguiente documentación:

- Identificación oficial vigente con fotografía y firma.
- Oficio de ascenso.

Cajero Múltiple.

Tramitar la asignación del número de cliente cuando el solicitante carezca de este.

Realizar en sistema la actualización de los datos personales de los clientes.

7
P4

Cajero(a) Múltiple verifica si es procedente el otorgamiento. Continúa en P4.

Es procedente.

SI	NO
Continúa en la actividad 8	Continúa en la actividad 7.1

7.1.	Cajero(a) Múltiple informa al cliente el motivo por el cual no es procedente el otorgamiento e indica.
------	--

7.2.	Cajero(a) Múltiple informa al solicitante la alternativa para poder otorgar el monto requerido por el cliente. FIN.
------	---

8

Cajero(a) Múltiple visualiza el reporte de datos cliente / préstamo e informa a la/el Cliente(s) cual es el monto máximo de préstamo. Continúa en P5.

SI	NO
Continúa en la actividad 9	Continúa en la actividad 8.1

P5	Ciente(s) acepta el plazo y monto máximo de préstamo.
----	---

8.1	Cajero(a) Múltiple selecciona la opción nueva e ingresa el nuevo monto(s) y/o plazo del préstamo designado por la/el Cliente(s), el cual no deberá de ser superior al monto(s) y plazo máximo, Continúa en 9.
-----	---

9

Cajero(a) Múltiple selecciona la forma de pago deseada por la/el cliente(s). **Continúa en P6.**

P6 La forma de pago deseada por la/el Cliente(s) es en efectivo.

SI	NO
Continúa en la actividad 10	Continúa en la actividad P7

P7

El depósito a cuenta es la forma de pago deseada por la/el Cliente(s).

SI	NO
Continúa en la actividad 9.1	Continúa en la actividad P6

9.1 Cajero(a) Múltiple realiza búsqueda del número de cuenta a nombre del solicitante y lo ingresa en la pantalla del otorgamiento. Continúa en 10.

10 Cajero(a) Múltiple verifica el plazo de pago deseado por la/el Cliente(s) (personal activo 12 o 24 quincenas) o (personal retirado o pensionado 48 quincenas), continúa en 11.

4. Pago del Préstamo Quirografario.

Condiciones:

La forma en que será el pago del Préstamo Quirografario al cliente puede ser:

- Efectivo.
- Depósito a cuenta.

Responsabilidades:

Gerente de sucursal, Supervisor o Cajero Múltiple.

No pagar ningún préstamo si el pagaré no se firma por el conducto del cliente

Cajero Múltiple.

Obtener la firma del cliente en el pagaré a fin de que se dé seguimiento al otorgamiento del Préstamo Quirografario y a la aplicación de los descuentos respectivos.

Cajero Mixto.

Identificar al cliente mediante su identificación oficial vigente con fotografía y firma.

Verificar que no exista ninguna tachadura o marca sobre los pagarés.

Certificar el pagaré al momento de efectuar el pago.

Entregar correctamente el importe autorizado al cliente exclusivamente.

11 Cajero(a) Múltiple libera la impresión del formato denominado *Orden de Pago/Pagaré ANEXO continúa en 12.*

12 Cajero(a) Múltiple recaba la Firma de la/el Cliente(s) en el formato denominado *Orden de Pago / Pagaré (FBCO-18312)* y coteja contra la Identificación Oficial vigente con Fotografía y Firma de la/el Cliente(s).

P8 La/El Cliente(s) es quien Firma la orden de pagó/Pagaré.

SI	NO
Continúa en la actividad 13	Continúa en la actividad 12.1

12.1 Cajero(a) Múltiple recaba la Firma de la persona que Firma al ruego de el/la Cliente(s) en el formato denominado *Orden de Pago / Pagaré (FBCO-18312)*. **continúa en 12.2**

12.2 Cajero(a) Múltiple solicita a la persona que Firma al ruego de el/la Cliente(s), copia de la Identificación Oficial vigente con Fotografía y Firma. **Continúa** en 12.3

12.3 Cajero(a) Múltiple solicita a la persona que Firma al ruego de el/la Cliente(s), copia simple del *Formato 3* de la carta poder el cual deberá estar certificado ante un Fedatario Público, así como su Comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 90 días naturales, **continúa** en P9.

13 Cajero(a) Múltiple entrega a la/el Cliente(s) y en su caso a la persona que Firma al ruego de el/la Cliente(s) el Pagaré(s) en original junto con la copia y le indica que debe de pasar a ventanilla a recibir su pago, continúa en 14.

14 Cajero(a) Mixto(a) solicita a la/el Cliente(s) y en su caso a la persona que Firma al ruego de el/la Cliente(s) le entregue el Pagaré(s) en original, así como la Orden (es) de pago y le muestre su Identificación Oficial vigente con Fotografía y Firma, para

cotejar su Firma y en caso del Gestor(es) que le entregue el *Cheque(s) de Caja* y le muestre su Identificación Oficial vigente con Fotografía y Firma, continúa en 15.

15 Cajero(a) Mixto(a) entrega a la/el Cliente(s) y en su caso a la persona que Firma al ruego de el/la Cliente(s) el pago correspondiente del Pagaré(s) y de igual manera procede con el Gestor(es) y por último certifica el pago correspondiente, continúa en 16.

B. ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO.

Cobranza, Condiciones:

La Dirección de Informática deberá capturar en el sistema los importes de los descuentos de los créditos vigentes que son susceptibles para el personal de las fuerzas armadas, a fin de que se envíen las órdenes de descuento a las diversas pagadurías.

5. Aplicación de Descuentos por Nómina.

Dirección de Informática.

Aplicación de Descuento para la Secretaría de la Defensa Nacional.

16 Publicación de las Orden(es) de descuento, las cuales genera la **Gerencia de Desarrollo de Sistemas** mediante un **repositorio**. **Continúa en 17.**

Dirección de Operaciones.

Responsabilidades.

Verificar la correcta aplicación de las nóminas una vez remitida por la pagaduría-

Verificar que todos por los créditos otorgados, se emitan las órdenes de descuento correspondientes a los Préstamos Quirografarios.

Supervisar la emisión de las órdenes de descuento de Préstamos Quirografarios de las diversas dependencias militares.

Supervisar las cuotas pendientes que no sean emitidas a los clientes, para reactivar las órdenes de descuento de acuerdo con la capacidad de pago del cliente.

Revisar la aplicación de los descuentos de los Préstamos Quirografarios.

Supervisar los depósitos realizados por las pagadurías mediante la revisión de las cuentas establecidas y los archivos remitidos para realizar su aplicación.

Coordinar la aplicación de los descuentos a los créditos.

Supervisar que las cifras contables y operativas sean correctas de los productos de la cartera crediticia otorgada por la Institución.

Asegurar el eficiente y oportuno proceso sobre la aplicación de los descuentos.

Realizar la aplicación de las nóminas de los pensionados el último día hábil del mes siguiente.

Verificar que en las nóminas de descuentos aplicadas se encuentren integradas las cantidades para ingresarlas al Sistema de Nóminas y en el sistema Bancario para el registro operativo y contable.

Supervisar la aplicación de diferencias de pagos de las pagadurías de las diversas dependencias militares.

Técnico Especializado de la Dirección de Operaciones.

Valida las cifras publicadas en los sistemas bancarios contra los del sistema de nóminas.

Apoyar a las pagadurías con el cuadro de nóminas.

Verificar los reintegros o nóminas adicionales.

Analizar en qué producto y de qué pagaduría se presenta la diferencia para dar solución y proceder con la transferencia de archivos.

Ejecutar un proceso de validación para determinar por quincena aquellos créditos que se publicaron y no se recibieron pagos,0 y aquellos créditos que no se publicaron y que se recibieron pagos.

Validar las órdenes de descuento con 1 y 2 cuotas pendientes para eliminarlas del propio archivo, así como validar la cartera total contra las órdenes publicadas.

Enviar las órdenes de descuento por correo externo con un mes de anticipación a las pagadurías

Atender durante la quincena en curso la aplicación, las aclaraciones relacionadas con el proceso de publicación recibidas a través del personal de las diversas pagadurías.

Generar las órdenes de descuento previas en el sistema bancario mediante el archivo ejecutable preestablecido.

Generar las órdenes de descuento previas en el sistema bancario mediante el archivo ejecutable preestablecido.

17	Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), valida a las cifras control de la publicación en el sistema Integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4,0) vs (Sistema integral de administración de Nómina. Continúa P9.
----	---

P9 Las Cifras Control son correctas.

SI	NO
Continúa en la actividad 13	Continúa en la actividad 12.1

17.1	Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), envía por Correo Interno "Outlook" al Analista del Departamento de Desarrollo de Sistemas de Servicios Bancarios de la Dirección de Informática, así como al Analista del Departamento de Análisis y Desarrollo de la Subdirección de Tecnología y Seguridad Informática, las Cifras Control, indicando la diferencia detectada, continúa en 17.2
------	---

17.2	Analista del Departamento de Desarrollo de Sistemas de Servicios Bancarios de la Dirección de Informática y la/el Analista del Departamento de Análisis y Desarrollo de la Subdirección de Tecnología y Seguridad Informática analizan la diferencia señalada para <i>realizar</i> el proceso de actualización, continúa en P10.
P10	<u>Se requiere efectuar algún movimiento previo.</u>

SI	NO
Continúa en la actividad 13	Continúa en la actividad 12.1

17.3	Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), solicita al jefe (a) de Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios de realizar lo correspondiente a la marca crédito, no envío de Orden(es) de descuento. Continúa en 67
------	--

18	Las Pagaduría(s) proceden a tomar las Orden(es) de descuento durante los primeros días de la quincena en proceso del Sistema Integral de Administración de Nómina (SIAN). continúa en 19.
----	---

19	Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), consulta los depósito(s) de la Tesorería de la Federación (TESOFE) en los últimos días de la quincena en curso a través del <i>Sistema Integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0)_ alfabética por cuenta vieja</i> y posteriormente los copia a la Hoja de cálculo (Excel) denominada <i>Traspaso SDN.xls la cual muestra</i> un formato que lleva 'por Nombre Cédula de solicitud de cargos a cuenta de cheques para la aplicación de nómina(s) de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDEÑA). Continúa en 20.
----	--

20	Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), elabora la(s)póliza(s) de traspaso a la cuenta contable correspondiente, en donde genera una nueva Hoja de cálculo (Excel) denominada Diferencias depósitos VS SIAN
----	---

en donde realiza la validación de cada una de la(s) nómina(s) SIAN vs los depósitos efectuados por quincena Continúa en 21.

21 Gerente de Operaciones de Créditos Personales revisa la información y la compara contra el recurso recibido en la quincena anterior de cada Unidad(es) Ejecutora(s) de Pago, continúa en 22.

22 Gerente de Operaciones de Créditos Personales o Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), envía por Correo Interno "Outlook" al Jefe(a) de Departamento de Análisis y Desarrollo de la Subdirección de Tecnología y Seguridad Informática el archivo de o SDN.x/s el cual contiene los depósitos por cada una de las Pagaduría(s), así como la solicitud de carga de información al Sistema *Integral de Administración de Nómina (SIAN)* de cada uno de los depósitos realizados. Continúa en 23.

23 Jefe(a) de Departamento de Análisis y Desarrollo de la Subdirección de Tecnología y Seguridad Informática al copiar cada uno de los depósitos. envía respuesta por Correo Interno "Outlook" al Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o al Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), informando que se realizó la carga de información en el *Sistema Integral de Administración de Nómina (SIAN)*. continúa en 24.

24 Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de créditos personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de créditos personales (aplicación de descuentos por nómina), verifica que los depósitos(s) se encuentren dentro de los registros que muestra el *Sistema Integral de Administración de Nómina (SIAN)*. Continúa en 25.

25 Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones c o Encargado(a) de créditos personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado de Operación de la Gerencia de Operaciones de créditos personales nómina), por medio de la Hoja de cálculo (Excel) denominada Diferencias Depósitos VS SIAN,xls valida el total de los depósitos contra el total de las nóminas(s) generadas en el *Sistema Integral de Administración de Nómina (SIAN)* por cada una de las pagadurías. Continúa en 26.

26 Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia

de operaciones de créditos personales (aplicación de descuentos por nomina), crea una pestaña dentro de la Hoja de cálculo (Excel) ya existente Diferencias Depósitos vs SIAN.xls etiquetándola con el Nombre de Integración Aplicación (año), continúa en P11.

P11 Las nóminas se encuentran cuadradas.

SI	NO
Continúa en la actividad 27	Continúa en la actividad 26.1

P12

Se cuenta con reporte previo o con los oficios correspondientes para realizar el cuadro de nóminas.

SI	NO
Continúa en la actividad 26.2	Continúa en la actividad 28.1.1 (26.1.1)

26.2

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos personales (aplicación de descuentos por nomina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de créditos personales (aplicación de descuentos por nomina), verifica los registros o bien las nóminas adicionales, regresando a la validación que realiza del total de los depósitos contra el total de las nóminas generadas en el *Sistema Integral de Administración de Nómina (SIAN)*. *Continua en 27.*

26.1.1

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos personales (aplicación de descuentos por nomina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de créditos personales (aplicación de descuentos por nomina), verifica los registros o bien las nóminas adicionales, regresando a la validación que realiza del total de los depósitos contra el total de las nóminas generadas en el *Sistema Integral de Administración de Nómina (SIAN)*. *Continua en 25.*

27

Técnico Especializado(a) de (aplicación de descuentos por nomina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de créditos personales (aplicación de descuentos por nomina), crea una carpeta indicando la fecha de aplicación y descarga las nóminas cuadradas del Sistema Integral de Administración de Nómina (SIAN) vs los depósitos, en la cual se generan 4 tipos de archivos(s) formato.txt: DOCU.txt, RDOCU.txt. y FNE.txt, donde a su vez se crean 2 carpetas: DOCU Y FONDOS. Continúa en 28.

28

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), solo utiliza los archivos *DOCU.txt para* la aplicación y crea un Consolidado.txt para la aplicación diaria denominado SCQPFW3.txt y uno más de Reintegros.txt y respalda toda la Información que se generó en una carpeta, continúa en 29.

29

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), valida las Cifras control (totales), SIBA ID 4.0. *Sistema Integral de Administración de Nómina (SIAN) (totales) POR PRODUCTO POR MEDIO DE LA* Hoja de cálculo (Excel) denominada Integraciónddmmaaa.xls. Continúa en P13.

P13

Las Cifras Control presentan alguna diferencia.

SI	NO
Continúa en la actividad 29.1	Continúa en la actividad 30

29.1

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), identifica y realiza una validación de totales por de totales por nómina(s) contra depósito(s) continúa en P14.

P14

Se presenta aún diferencia en las Cifras Control

SI	NO
Continúa en la actividad 29.1.1	Continúa en la actividad 30

29.1.1

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), no aplica el depósito(s) de la oficina que aún la presente. Fin

30

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), transferencia de archivos por medio de (TRANS_APLIC) la carga al SIBA ID 4.0 donde realiza un proceso de validación previo en el SIBA ID 4.0., el cual genera reportes por producto, de lo aceptado, lo rechazado y el total cargado por el importe y número de registros contra la hoja de cálculo (Excel) denominada Integración ddmmaa.xls. Continúa en P15.

P15

La validación de lo aplicado esta correcta.

SI	NO
Continúa en la actividad 31	Continúa en la actividad 30.1

30.1

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nomina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nomina) analiza en que producto y de que pagaduría se presenta la diferencia para darle solución y así proceder con la transferencia de archivos correspondiente. Continúa en 30-.

31

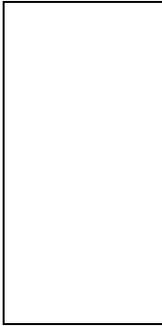
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nomina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nomina) realiza la aplicación y validación definitiva del total aplicado, obteniendo reportes de lo aceptado, lo rechazado y el total cargado del mismo proceso de aplicación, por medio del SIBA ID 4.0. Continúa en 32.

32

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), coloca los archivos formato.txt de la aplicación diaria con terminaciones F.txt, AP.txt y GF.txt en la carpeta compartida con la Gerencia de Administración de Fondos sobre la nómina aplicada ese día. Continúa en 33.

33

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina),



genera la Cedula de aplicación al día siguiente hábil y envía a la Dirección de Fondos de Ahorro y de trabajo y a la gerencia de operaciones de créditos institucionales para su conocimiento el importe aplicado y los reintegros que se generaron así como los recursos para la aplicación de sus descuentos y se verifica el cuadro de interfaces vs la aplicación, por medio del Listado de pólizas del cierre. Continúa en P16.

P16

Se generaron reintegro(s) para Préstamo(s) Quirografario(s) (Normal y/o Especial).

SI	NO
Continúa en la actividad 87	Continúa en la actividad 34

34

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), elabora las pólizas contables del día de la operación para el traspaso de recursos a la cuenta puente por concepto de FAT, ABCD e HIPOTECARIO, a través del SIBA ID.4.0. Mediante el menú de introducción de pólizas. Continua en 35.

35

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), reporta al Gerente de Operaciones de Créditos Personales proporcionándole las Cifras Control del total aplicado. Continúa en 36.

36

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), respalda diariamente la información de la aplicación en carpetas de

control, así como los Archivo(s) formato.txt, los reportes generados en el *Sistema Integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0)* en txt, consolidado (SCQPFW3.txt) y *Cédula de aplicación*, Continúa en 37.

37

Técnico Especializado (a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), descarga los reportes de aplicación en Archivo(s) formato.txt por cada concepto: aceptado, rechazado o duplicado con la opción del Sistema Integra/ Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0) por medio de la transferencia de reportes. Continúa en 38.

38

Gerente de Operaciones de Créditos Personales como actividad complementaria ejecuta un proceso de validación automático para determinar por quincena aquellos créditos que se publicaron y no se recibieron pagos, y aquellos créditos que no se publicaron y que se recibieron pagos, continúa en 39.

39

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), analiza cada uno de los pagos no publicados y turnan al Gerente de Operaciones de Créditos Personales los pagos no recibidos y se elabora una Tarjeta Informativa a la Dirección General. FIN

Aplicación de Descuento para la Secretaría de Marina.

40

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), valida las Orden(es) de descuento con 1 y 2 cuotas pendientes para eliminarlas del propio archivo, generado por la Gerencia de Desarrollo de

Sistemas y valida el total de la cartera vs el total de las ordenes publicadas. Continúa en 41.

41

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), obtiene las Orden(es) de descuento generadas por la Dirección de Informática mediante los Archivo formato.txt: SCQWF11 y SCQWF21. Continúa en 42

42

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), copia la(s) Orden(es) de descuento a la Hoja de cálculo (Excel) denominada Macro separación ord_desc.xls y ordena por producto. Continúa en 43.

43

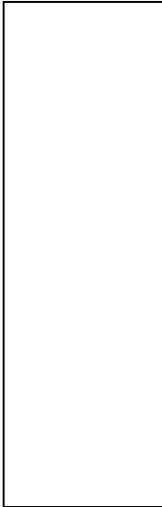
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), confirma los totales del reporte remitido por la Dirección de Informática en archivo CQWF11_Qna_ano_Marina_portal.txt quedando respaldada dicha información. Continúa en 44.

44

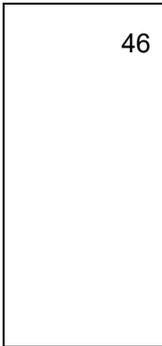
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), envía la(s) Orden(es) de descuento por Correo electrónico "Externo" a la Secretaría de Marina (SEMAR) con un mes de anticipación, previo calendario enviado a la Secretaría continúa en 45.

45

Subdirector(a) de Operaciones Activas recibe la nómina(s) de descuentos procedente de la Secretaria de Marina (SEMAR) por

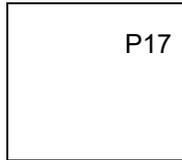


medio de Correo electrónico "Externo" en archivo Q_año_#lote.txt donde el Nombre de dicho archivo se conforma de lo siguiente: desc/ año/ quincena y número de lote, el cual turna al Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o al Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), para llevar a cabo la integración de los recursos recibidos en información y en sistema a través de la Hoja de cálculo (Excel) denominada *Bitácora de Créditos Liberados y Pago de Pasivos BANJERCITO. S.N.C.xls* Continúa en 46.



46

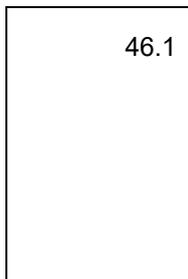
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), valida en la Hoja de cálculo (Excel) ya existente Banjercito_origen_año/quincena y número de lote.xls el importe de los depósitos contra la Cuenta por Liquidar Certificada (CLC). continúa en P17.



P17

La validación es correcta del depósito(s) contra la Cuenta por Liquidar Certificada (CLC).

SI	NO
Continúa en la actividad 47	Continúa en la actividad 46.1



46.1

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), reporta al Gerente de Operaciones de Créditos Personales para que se comuniquen



con la Secretaría de Marina (SEMAR) para su corrección.
Continúa en 47.

47

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), en la Hoja de cálculo (Excel) denominada Cuentas de Cheques de las Cuentas de Marina.xls genera los importes susceptibles de aplicar y elabora la(s) Póliza(s) Contables por el traspaso de los recursos por el SIBA 4.0 mediante el *Menú Introducción* de pólizas. continúa en 48.

48

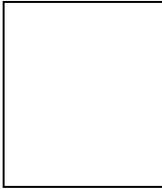
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), clasifica la información contenida en la Hoja de cálculo (Excel) ya existente Cuentas de Cheques de las Cuentas de Marina.xls en Fondo de Ahorro, quincenas anteriores, quincenas posteriores y quincenas en curso. Continúa en 49.

49

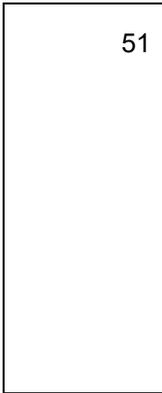
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), copia el archivo Banjercito_origen_año/quincena y número de lote.xls correspondiente a la quincena a la cual se va a aplicar, a la Hoja de cálculo denominada Banjercito_número de lote_definitivo.xls. Continúa en 50.

50

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina),



ordena la información del archivo Banjercito_número de lote_definitivo.xls.xls por Pagaré(s) para poder identificar aquellos Pagaré(s) que se encuentren duplicados o se encuentren en 0. Continúa en 51.



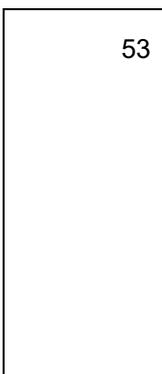
51

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), una vez que ha revisado la información con detalle, procede a migrarla al Transfer Marina (Acces) hacia la Base de Datos (Access) y poder generar el Lay Out con el mismo Nombre y guardado como un archivo de tipo (txt). continúa en 52.



52

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), utiliza el Lay Out denominado Transfer Marina (Acces).txt y lo copia en la carpeta C:\ TRANS_APLIC y por medio de SCQPFW3-e, *Transferencia de archivos por medio de (TRANS APLIC)*. continúa en 53.



53

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), procede a validar las Cifras Control del (SIBA ID 4,0) contra el archivo Banjercito número de lote_definitivo.xls por concepto PON,' PQE,"FAT,"ABCD e HIPOTECARÍOS Continúa en P18.

P18

La validación es correcta de las cifras obtenidas por concepto.

SI	NO
Continúa en la actividad 54	Continúa en la actividad 53.1

53.1

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), vuelve a realizar la validación del archivo desc/ año/ quincena/ número de lote, donde verifica que no haya espacios en blanco ni Pagaré(s) duplicados o en 0. Continúa en 53.2

53.2

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), una vez que corrige dicha información vuelve a pegar en la Carpeta C:\ TRANS__APLIC. Continúa en 52.

54

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), lleva a cabo por el (SIBA ID 4.0) la aplicación previa utilizando la opción (N) de transferencia de archivos por medio de (TRANS_APLIC) y coteja los importes generados y si no se presenta que se afecten los créditos con dicha aplicación, continúa en 55.

55

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), realiza la aplicación y validación definitiva del total aplicado, obteniendo reportes de lo aceptado, lo rechazado y el total cargado del mismo proceso de aplicación, por medio de

Transferencia de archivos por medio de (TRANS_APUC) del SIBA ID 4.0). continúa en 56.

56

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), genera la *Cedula de Aplicación* al día siguiente hábil y envía a la Dirección de Fondos de Ahorro y de Trabajo a la Gerencia de Operaciones de Créditos Institucionales para su conocimiento del importe aplicado y los reintegro(s) que se generaron, así como los recursos para la aplicación de sus descuentos y se verifica el cuadro de interface contra la aplicación, por medio de la opción del *Menú.- Listado de póliza del cierre*, continúa en P19.

P19

Se generaron reintegro(s) para Préstamo(s) Quirografario(s) (Normal y/o Especial).

SI	NO
Continúa en la actividad 87	Continúa en la actividad 57

57

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), elabora la(s)Pólizas *Contable(s)* del día de la operación para el traspaso de recursos por concepto de FAT, ABCD e HIPOTECARIO. Continúa en 58.

58

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), repoda al Gerente de Operaciones de Créditos Personales proporcionándole las Cifras Control del total aplicado.
Continúa en 59.

59

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), concluye la aplicación del proceso y lleva a cabo un proceso de validación automatizado, comparando el archivo de la publicación de la(s) Orden(es) de descuento contra el archivo de nómina(s), a fin de determinar las discrepancias y reportarlas a las áreas correspondientes para su seguimiento. Continúa en 60.

60

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), respalda diariamente la información de la aplicación en una carpeta, así como los Archivo(s) formato.txt, ¡los reportes generados en el Sistema Integra! *Sanearía Automatizado (SIBA ID 4.0)* en txt, consolidado (SCQPFW3.txt) y *Cédula de Aplicación*. Continúa en 61

61

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), convierte los reportes de aplicación en Archivo(s) formato.txt por cada concepto: aceptado, rechazado o duplicado con la opción del *Sistema integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0)* por medio de la *transferencia de reportes a pe (550)*. Continúa en 62

62

Gerente de Operaciones de Créditos Personales como actividad complementaria ejecuta un proceso de validación automático para determinar por quincena aquellos créditos que se publicaron y no se recibieron pagos, y aquellos créditos que no se publicaron y que se recibieron pagos, continúa en 63

63

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), analiza cada uno de los pagos no publicados y turnan al Gerente de Operaciones de Créditos Personales los pagos no recibidos y se elabora una Tarjeta Informativa a la Dirección General, continúa en 64.

64

Gerente de Operaciones de Créditos Personales o Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), atiende durante la quincena en curso de aplicación, las aclaraciones relacionadas con el proceso de publicación recibidas a través del personal de la Dirección de Pagos de la Secretaría de Marina (SEMAR), entre las cuales figuran: el tiempo estimado de la aplicación, preguntas sobre las Orden(es) de descuento, el análisis de pago, etc. FIN.

Aplicación de Descuento para el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas.

65

Jefe(a) de Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios genera las Orden(es) de descuento previa e ingresa las Orden(es) de descuento adicionales en el *Sistema Integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0)*. continúa en 66

66

Jefe(a) de Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios lleva a cabo el cambio de monto(s) en las Orden(es) de descuento, continúa en 67

P20

Se valida que la información trabajada este correcta.

SI	NO
Continúa en la actividad 68	Continúa en la actividad 67.1

67.1

Jefe(a) de Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios regresa a la actividad en donde ingresa las Orden(es) de descuento. Continúa en 65.

68

Jefe(a) de Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios revisa y verifica físicamente que sean incluidas todas las Orden(es) de descuento definitivas que deben enviarse, turnándoselas al Analista del Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios. Continúa en 69.

69

Analista del Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios valida que la generación de Orden(es) de descuento sea correcta, continúa en 70

70

Analista del Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios envía el resumen de las Orden(es) de descuento definitivas por producto a la Dirección de Operaciones Bancarias. continúa en 71.

71

Analista del Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios genera las Cifras Control de las Orden(es) de descuento definitivas, emitiendo un informe al jefe(a) de Departamento de Otorgamiento de Préstamos Quirografarios para su Visto Bueno. Continúa en 72

72

Gerente de Seguimiento de Crédito verifica que todas aquellas defunciones alertadas durante el mes en el *Sistema Integral* cuenten con el soporte documental correspondiente, continúa en P21.

P21

Existen diferencias detectadas por la/el Gerente de Seguimiento de Crédito.

SI	NO
Continúa en la actividad 72.1	Continúa en la actividad 73

72.1

Gerente de Seguimiento de Crédito identifica la causa y avisa a las áreas y cancela el alerta(s). continúa en 73.

73

Gerente de Seguimiento de Crédito valida la aplicación del Fondo de Garantía que se realiza al cierre del mes contra la base generada para seguimiento y control, continúa en 74.

74

Gerente de Seguimiento de Crédito verifica que todas aquellas defunciones alertadas durante el mes sean las mismas que se aplican al Fondo de Garantía, continúa en P22.

P22

Existen diferencias detectadas por la/el Gerente de Seguimiento de Crédito.

SI	NO
Continúa en la actividad 75	Continúa en la actividad 74.1

74.1

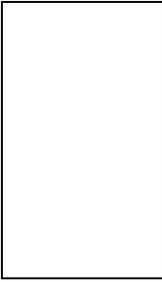
Gerente de Seguimiento de Crédito identifica la causa y da aviso al área responsable. Continúa en 72.1

75

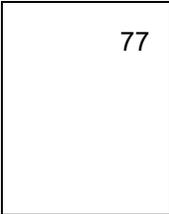
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), obtiene las Orden(es) de descuento previas en el (SIBA ID 4 0) mediante el archivo ejecutable Transfer odd998_previo para su análisis y valida contra la cartera que se le solicitan a la gerencia de Desarrollo de Sistemas (PQ, PPP, cartera vencida y alerta(s)). continúa en 76.

76

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), determina las Orden(es) de descuento enviadas de más o de

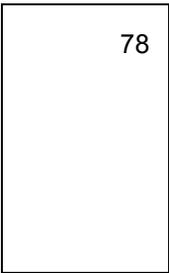


menos (defunciones o por liquidez), las diferencias en monto(s) y reportes de Error de BDU, en donde solicita actualización a la Gerencia de Desarrollo de Sistemas de la Dirección de Informática y de forma simultánea la Dirección de Crédito actualiza el crédito, por descuentos dobles, importes menores y mayores y no generadas por falta de liquidez. Continúa en 77.



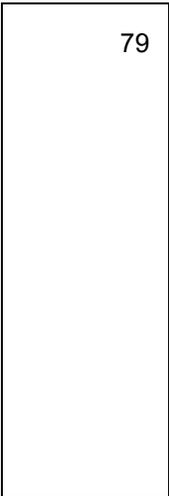
77

Gerente de Desarrollo de Sistemas atiende la solicitud de actualización e instruye al Analista del Departamento de Desarrollo de Sistemas de Servicios Bancarios para que la lleve a cabo, continúa en 78.



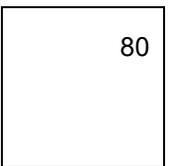
78

Analista del Departamento de Desarrollo de Sistemas de Servicios Bancarios actualiza la información de la(s) Orden(es) de descuento y la envía a la Dirección de Operaciones Bancarias para la generación de las Orden(es) de descuento definitivas. Continúa en 79.



79

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), genera mediante el *Sistema Integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0)* la(s) Orden(es) de descuento definitivas por la opción pensionados definitivas y se bajan mediante el Transfer odd998_definitivo, para remitirlas al Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM). Continúa en 80.



80

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de

Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), obtiene del Transfer odd998_ definitivo el archivo NRJ (mes/año).txt el cual envía a la Dirección de Operaciones Bancarias para poderlo remitir al Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM). continúa en 81

81

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), del archivo NRJ (mes/año).txt lo convierte a una Hoja de cálculo (Excel) NRJ(mes/año) validando los totales y las Cifras Control de las Orden(es) de descuento definitivas, en donde se encuentran los productos: 35 (PQE), 37 (PQN), 38 (Hipotecario) y 41 (ABCD) para agregarlas a los oficio(s) de envío de Orden(es) de descuento a la Gerencia de Archivos y Correspondencia. Continúa en 82.

82

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), envía al Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM) la información de la(s) Orden(es) de descuento a aplicar, el siguiente mes en Control de Pagos.xls mediante los oficio(s) elaborados por la Dirección de Operaciones Bancarias conteniendo las Cifras Control. Continúa en 83

Recepción de la Nómina ISSFAM.

83

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), recibe del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas

Mexicanas (ISSFAM) el Disco CD con la información de la(s) nómina(s) de Pensionados(as) bajo el Nombre de NRJ (mes/año).txt. Continúa en 84

84

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), valida la información del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM) contra la información de la(s) Orden(es) de descuento mediante la Hoja de cálculo (Excel) denominada NRJ(mes/año).xls para determinar monto(s) diferentes, registros dobles y/o no enviados. Continúa en P23.

P23

Existen diferencias con el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM)

SI	NO
Continúa en la actividad 84.1	Continúa en la actividad 85

84.1

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), notifica vía telefónica al Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM) las diferencias detectadas, continúa en 83.

85

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), recibe a través del *Sistema Integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0)* los recursos por la cuenta 1505 auxiliar 65 y los traspasa a la Cuenta(s) contable. Continúa en 86.

86

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), genera la(s) *Póliza(s) Contable(s)* en el {SIBA ID 4.0} mediante el *Menú introducción de pólizas en el cual se hace el traspaso de recursos a cuentas ABCD e Hipotecarios*. Continúa en 87.

6. Rechazos de Pagos de Nóminas por Reintegros a las Pagadurías.

Responsabilidades.

Gerente de operaciones de créditos personales.

Supervisar que se lleve a cabo el análisis de los préstamos contra el monto de los reintegros por elemento.

Presentar un informe mensual.

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina).

Verificar que la(s) pólizas *Contable(s)* sean efectuadas correctamente con el mismo importe desaplicado ese mismo día o al día siguiente.

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales.

Verificar el total del reporte contra el total del archivo que contiene la Hoja de cálculo (Excel).

87

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), toma de la *Cédula de Aplicación* la información correspondiente a PQN y PQE, en donde crea la Hoja de cálculo (Excel) denominada *reintegro.xls*, continúa en XX.

88

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), lleva a cabo el análisis de los préstamos contra el monto(s) del reintegro(s) por cada elemento, ingresando al *Sistema Integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0)* por medio del *Menú Alfabético* en donde realiza una validación contra la hoja de cálculo Excel ya existente *Reintegro.xls*. *Continúa en 117.*

89

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), realiza la separación correspondiente en la Hoja de cálculo (Excel), *reintegro.xls* en desaplicaciones o rechazo(s). Continúa en P24

P24

El reintegro(s) se da por una desaplicación en el pago de nómina(s).

SI	NO
Continúa en la actividad 100	Continúa en la actividad 90

90

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), envía por Correo Interno "Outlook" el archivo que contiene la Hoja de cálculo (Excel) denominada Desaplicación de rechazos por reintegro.xls al Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales quien revisa que el archivo recibido contenga los datos que son indispensables para poder identificar los rechazo(s), como son: Nombre, qna. (año-qna), cta. banco, e importe. Continúa en 91

91

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales ingresa al Sistema integral Bancario Automatizado (SIBA ID 40) mediante el Menú Devolución de pagos Rechazados, Nombre, Reintegro y procede a colocar la cuenta banco en la pantalla que se está trabajando a fin de realizar la devolución de los rechazos a las pagadurías. Continúa en 92.

92

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales procede a ubicar los rechazos solicitados conforme el archivo que contiene la Hoja de cálculo (Excel), Desaplicación de rechazos por reintegro.xls y mediante la función F06 (reintegro(s)), genera por el Menú 99,1,2,999,17.- Rep. Devolución pagos rechazados, así como la fecha en la que se procedió a ubicar los rechazo(s) por medio del sistema bancario. Continúa en 93

93

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales visualiza el reporte de la devolución de pagos rechazados en el Spool para comprobar que se hayan ubicado debidamente los rechazo(s), así como los reintegro(s). Continúa en 94

94

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales verifica el total del reporte contra el total del archivo que contiene la Hoja de cálculo (Excel), Desaplicación de rechazos por reintegro.xls e informa al Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o al Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), que el proceso esta correcto para que se elabore la póliza(s) correspondiente. Continúa en 95

95

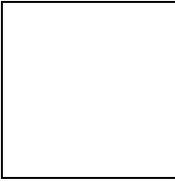
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), recaba firmas de la relación de los rechazos de pagos de nómina(s) y elabora una Hoja de cálculo (Excel) denominada Pólizas "Macro" rechazos la cual contiene una macro. Continúa en 96.

96

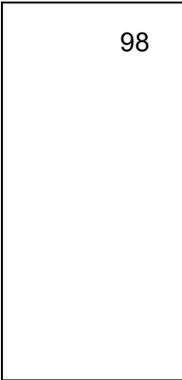
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), por el Sistema integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0) Introducción de pólizas donde ejecuta la macro y como resultado final se generan las pólizas contables de rechazos por reintegros. Continúa en 97.

97

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), por el Sistema integral Bancario Automatizado (SIBA ID 4.0) Introducción de pólizas donde ejecuta la macro y como resultado

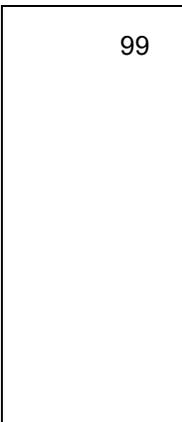


final se generan las pólizas contables de rechazos por reintegros.
Continúa en 97.



98

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), verifica con el Gerente de Operaciones de Créditos Personales que la(s) pólizas Contable sean efectuadas correctamente con el mismo importe desaplicado ese mismo día o al día siguiente. Continúa 99.



99

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), entrega la(s) Póliza(s) Contable(s) de rechazo(s) por reintegro(s) a la Dirección de Contabilidad para su validación, quedándose con un ejemplar de la póliza(s) para su archivo. FIN

7. Desaplicación de pagos por reintegros de nóminas.

Responsabilidades.

Dirección de operaciones.

Supervisar que se lleve a cabo correctamente la desaplicación a efecto de realizar el reintegro de la nómina correspondiente.

Presentar el reporte de desaplicación por reintegro.

Verificar que las pólizas contables sean efectuadas correctamente con el mismo importe desaplicado ese mismo día.

100

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), ingresa al Sistema Bancario, donde va ubicando todas las desaplicaciones que se localizaron en la hoja de cálculo (continúa en 101)

101

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), ingresa al Sistema Bancario al Menú Desaplicación y Reintegros en donde el día, el mes el año y su usuario con el cual accede al Sistema Bancario. Continúa en 102.

102

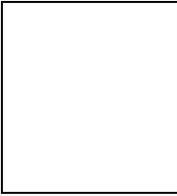
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), visualiza el reporte de desaplicación por reintegro(s) en el Spool con el Nombre de "QPQUPRFIL" y poder generar la Pólizas Contable correspondiente. Continúa en 103

103

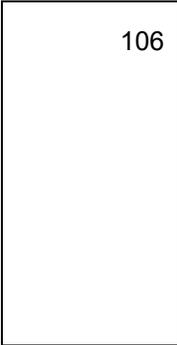
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), elabora Hoja de cálculo (Excel) denominada Pólizas "Macro" desaplicaciones. Continúa en 104.

104

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), ingresa al Menú Introducción de pólizas donde ejecuta la macro que contiene el archivo y como resultado final se generan las pólizas contables de desaplicaciones por reintegros en

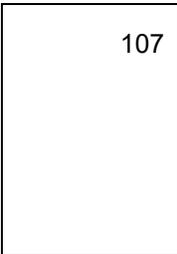


donde se afectan Cuentas contables pertenecientes al P.Q.N. y P.Q.E y la cuenta perteneciente a la pagaduría. Continúa en 105.



106

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), verifica con el Gerente de Operaciones de Créditos Personales que la(s) Póliza(s) Contable(s) sean efectuadas correctamente con el mismo importe desaplicado ese mismo día o al día siguiente. Continúa en 107.



107

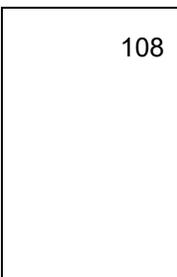
Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), entrega la(s) Pólizas Contables de desaplicaciones por reintegro(s) a la Dirección de Contabilidad para su validación. FIN

8. Desaplicación de los pagos correspondientes a los Préstamos Quirografarios.

Dirección de operaciones.

Supervisar que las desaplicaciones que se lleven a cabo estén debidamente identificadas y registradas.

Realizar las aplicaciones correspondientes (cartera de préstamos quirografarios y/o módulo de rechazos.



108

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), envía las Cifras Control a través de Correo Interno al Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales. Continúa en 109

109

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales es la/el encargado(a) de realizar la validación de este proceso ya que recibe las Cifras Control del Sistema Administración de Nómina por Correo Interno y elabora un concentrado de la información de las cifras recibidas en el día en una hoja de cálculo (Excel) que nombra como aparece en el ejemplo siguiente: (12-02-2010 aclaraciones). Continúa en 110

110

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales valida la información según los siguientes campos (Nombre, quincena o importe) para iniciar la validación de las conciliaciones aplicadas, continúa en P25

P25

La información que contienen las conciliaciones es correcta.

SI	NO
Continúa en la actividad 111	Continúa en la actividad 110.1

110.1

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales envía Correo Interno con petición de correcciones de las Cifras Control de los campos (Nombre, quincena o importe) según el caso al Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina) o al Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), continúa en 233.2

110.2

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos (descuentos por nómina) o Encargado(a) de Operación de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales (aplicación de descuentos por nómina), realiza las correcciones solicitadas y una vez que la información ha sido modificada envía las Cifras por Correo Interno al Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales. Continúa en 234.

C. ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS.

Aclaraciones.

Unidad Especializada de Atención a Usuarios (UNE).

9. Aclaraciones atendidas y solicitadas por la Unidad Especializada de Atención a Usuarios.

Condiciones.

Toda aclaración de reclamaciones de clientes sobre Préstamos Quirografarios deberá ser presentado por escrito y a través de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (UNE).

Responsabilidades.

Coordinar a nivel nacional en la red de sucursales las acciones para orientar e informar al público en general que solicite una aclaración o inconformidad sobre los productos ofrecidos por Banjercito.

Coordinar con las áreas respectivas de la Institución los asuntos para la elaboración de respuesta a las aclaraciones, reclamaciones e inconformidades del público usuario.

Consolidar los expedientes de las aclaraciones que presenten los usuarios que involucren a las operaciones de la Institución.

Verificar los procesos de análisis de las reclamaciones de clientes que tienen duda o presentan inconformidad con su Préstamo Quirografario.

Dar seguimiento a la atención de las reclamaciones que recibe y atiende la Unidad, con motivo del incumplimiento de acuerdos, convenios, contratos o deficiencias de uno o varios de los productos o servicios ofrecidos por Banjercito.

Analizar los expedientes de aclaraciones para salvaguardar los intereses de la Institución.

Integrar el expediente de la aclaración que contenga el formato de aclaración requisitado, copias simples de las identificaciones presentadas por el usuario, así como la documentación adicional.

111

Técnico Especializado(a) de la Gerencia de Operaciones de Créditos Personales ingresa al Sistema Bancario en el Menú Desaplicación créditos por monto cuando recurso es solicitado por aclaración SIA y realiza la Devolución de aclaración por un rechazo de manera automática. FIN.

112

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones de Cuenta registra la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito FOBA -1609 (Figura 3) a través del sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM, en el módulo de registro de solicitudes, seleccionando el producto de préstamos. Continúa en 113

116

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones de Cuenta valida que la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito FOBA (-1609) no haya sido ingresada anteriormente. Continúa P26.

P26

La Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito FOBA (-1609) no ha sido ingresada anteriormente o se trata de un motivo diferente.

SI	NO
Continúa en la actividad 117	Continúa en la actividad 116,1

116.1

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones de Cuenta informa al solicitante que ya existe otra Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito FOBA (-1609) por el mismo motivo o en su caso entrega la respuesta de la solicitud anterior.

117

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones de Cuenta continúa con el registro correspondiente porque no existe Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) sobre el mismo motivo o el cliente quiere inconformarse nuevamente por estar en desacuerdo con la respuesta anterior. Continúa en 118.

118

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones de Cuenta selecciona un tipo de reclamo con base en la petición del cliente capturando información veraz requerida en cada uno de los campos en el sistema Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM. Continúa en 119.

119

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones registra las transacciones necesarias con base en lo manifestado por el Solicitante, para atender de manera correcta la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609). Continúa 120,

120

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones registra en los campos del sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM, teléfono, descripción, motivo del reclamo y envío de respuesta al solicitante, registrar de acuerdo a la prioridad indicada y registrar la opción de bonificación. Continúa en 121

121

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones de Cuenta guarda todos los campos del registro de aclaración en el sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM. Continúa en 122.

122

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones genera la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609). Continúa en 123

123

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones obtiene la firma del solicitante, acusar de recibido, en dos tantos de Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) así como sellar de recibido y cotejar contra original los documentos recibidos (exceptuando las aclaraciones ingresadas por teléfono). Continúa en 124

124

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones entrega al solicitante uno de los tantos de la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609 debidamente sellado. Continúa en 125.

125

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones digitaliza el segundo tanto de la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609), identificación oficial vigente con fotografía y firma, así como los documentos adjuntos, adjuntándolos al sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM. Continúa en 126.

126

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones concluye el registro de Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609), en el sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM. Continúa en 127

127

Promotor(a) / Ejecutivo(a)/ Gerente de Sucursal/ Personal operativo del Departamento de Control y Gestión de Aclaraciones descarga la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609), de las aclaraciones ingresadas vía telefónica; Sucursal resguarda el archivo original) y Unidad Especializada de Atención a Usuarios (resguarda original) Continúa en 128.

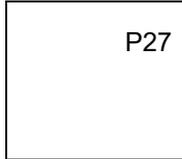
Gestión de la Solicitud de Aclaración.

128

Analista del departamento de Control y Gestión de Aclaraciones/ Técnico Especializado del departamento de Control y Gestión de Aclaraciones/

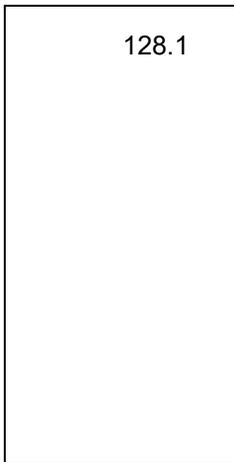


auxiliar especializado del departamento de Control y Gestión de Aclaraciones supervisa que todas las aclaraciones tengan el estatus de “En resolución”. Continúa en P27.

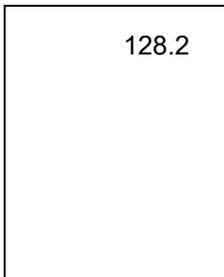


La información en la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) es correcta.

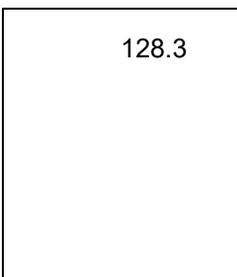
SI	NO
Continúa en la actividad 129	Continúa en la actividad 121,1



Analista del departamento de Control y Gestión de Aclaraciones/ Técnico Especializado del departamento de Control y Gestión de Aclaraciones/ auxiliar especializado del departamento de Control y Gestión de Aclaraciones notifica la cancelación del registro o en su caso solicita la información o documentación faltante al operario que registró la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609, para que en su caso se notifique al solicitante a fin de que adjunte la documentación faltante o en su defecto se ingrese una nueva solicitud de aclaración. Continúa en 128.2



Promotor/ Ejecutivo de cuenta/ Operativo del departamento de control y gestión de aclaraciones solicita la cancelación de Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) mediante correo electrónico interno a la Unidad Especializada de Atención a Usuarios. Continúa en 128.3



Promotor/ Ejecutivo de cuenta/ Operativo del departamento de control y gestión de aclaraciones podrá solicitar la cancelación de Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) por desistimiento del solicitante, debiendo recabar una carta en donde se especifique la leyenda “Desisto de continuar con mi aclaración” y remitirlo vía correo

electrónico interno a la Unidad Especializada de Atención a Usuarios a fin de cancelar el folio registrado. Continúa en 129.

129

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (asignado en el rol del supervisor) identifica la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) que cumplan con la información correcta para su atención y captura "Sí" en el campo de "La información es correcta" en el sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM para su posterior asignación. Continúa en 130.

130

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (asignado en el rol del supervisor) identifica la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) que cumplan con la información correcta para su atención y captura "Sí" en el campo de "La información es correcta" en el sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM para su posterior asignación. Continúa en 131.

131

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis recibe notificación mediante correo electrónico interno de la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609 que le fueron asignadas para su atención. Continúa en 132

132

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis valida que la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) contenga la información y documentación necesaria para su atención, de no ser así solicitará a quién levantó el registro complementar conforme a lo solicitado. En caso de ser correcta deberá imprimir la Solicitud de Aclaración de la

Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) para iniciar el expediente. Continúa en 133.

133

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis analiza Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) del solicitante, así como los documentos adjuntos. Continúa en 134.

134

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis gestiona por correo electrónico o por oficio la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) señalando tiempo de respuesta con el área designada correspondiente a la resolución de la petición del acreditado. Continúa en 135

135

Dirección de Operaciones reembolsa los recursos a favor derivado de una Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) gestionada por la UNE mediante correo electrónico o por oficio, siempre y cuando se encuentren disponibles los recursos como lo son sobregiros, abonos a capital, descuentos o pagos no aplicados, o los derivados de los procedimientos bancarios. Continúa en 136.

136

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis registra en el sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM si la aclaración requiere apoyo de otra área. Continúa en 137

137

El área designada que atiende el trámite de la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) asimismo en caso de requerir información o documentación

adicional de otras áreas, por su conducto deberá solicitarlo a dichos departamentos y en caso de proceder el reembolso solicitará a la Dirección de Operaciones notificando a la UNE. Continúa en 138.

138

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis deberá atender directamente la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) en caso de no requerir apoyo de otra área corporativa en caso de contar con todos los elementos que sustenten la resolución de esta. Continúa en 139.

139

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis en caso de ser procedente la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) por la totalidad del importe reclamado (puede existir una diferencia de hasta \$100.00) y en caso de que el cliente haya solicitado “abono a cuenta” como forma de devolución, no se elaborará oficio de respuesta, dando por concluida la solicitud. Continúa en 140

140

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis elabora acuse de cheque de caja y remite a sucursal solicitada por el acreditado para las aclaraciones procedentes con devolución mediante cheque de caja, sin necesidad de elaborar oficio de respuesta, debiendo notificar al solicitante mediante vía telefónica o correo electrónico. Continúa en 141.

141

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis elabora oficio de respuesta que contendrá Dictamen e Informe mediante el cual informará al solicitante la procedencia o no de lo solicitado. Asimismo, deberá integrarse al expediente correspondiente. Continúa en 142.

142

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis reembolsa (en su caso) el importe a favor resultante del análisis realizado a la petición del solicitante conforme a lo indicado en la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA - 1609) (abono en cuanta o cheque de caja) siempre y cuando se encuentre disponible en el módulo de rechazos de Préstamos Quirografarios. Continúa en 143.

143

Dirección de Operaciones notifica el número y fecha de la póliza en la cual contabilizó los recursos solicitados por el personal de la UNE. Continúa en 144.

144

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis solicita al personal designado en la actividad "área contable" de la UNE el reembolso de los recursos a favor, mediante el abono a cuentas de captación o cheque de caja, ya sea mediante el sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM o mediante correo electrónico (según sea el caso). Continúa en 145.

Procedimiento para la devolución de recursos a favor.

145

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (área contable) realiza el reembolso solicitado conforme lo siguiente: a) marca los descuentos en el módulo de rechazos como "Devueltos", b) reclasifica las pólizas contables que contienen los recursos disponibles por la Dirección de Operaciones, c) elabora ficha de depósito de acuerdo al origen del descuento asentando las cuentas de captación del acreditado, número de referencia (número de crédito) y descuento, nombre del acreditado e importe, d) genera póliza contable de los recursos a favor con cheque de caja para ser cobrados por el acreditado a través de la red de sucursales, e) la ficha de depósito generada será remitida vía correo electrónico a la Dirección de



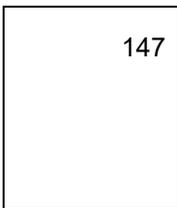
Operaciones, h) la póliza contable par cheques de caja será entregada a la Dirección de Contabilidad, i) los reembolsos realizados serán registrados en el sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM o notificados vía correo electrónico al personal que atienden las Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) asentando el importe devuelto, fecha del reembolso y póliza contable. Continúa en 146.

Procedimiento para el pago del pasivo generado para cheque de caja.



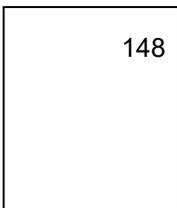
146

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (área contable) elabora un Acuse de recibo de cheque de caja por cada Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) el cual contendrá el número de crédito, concepto de devolución e importe a reembolsar, para que las Sucursales puedan realizar el pago a nombre del acreditado. Continúa en 147.



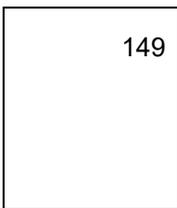
147

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (área contable) administra los Acuses de recibo de cheque de caja en una base de datos. Continúa en 148.



148

Promotor/ Ejecutivo de cuenta valida que la aclaración se encuentre “Concluida” y la forma de devolución sea “Cheques de Caja” para solicitar vía correo electrónico a la UNE el Acuse de recibo de cheque de caja para el pago del recurso. Continúa en 149.



149

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (área contable) valida conforme a la base de datos si los recursos se encuentran disponibles con el fin de enviar el acuse a las

sucursales mediante correo electrónico, notificando el número de póliza y fecha de esta. Continúa en 150.

150

Promotor/ Ejecutivo de cuenta notificará al correo electrónico de la UNE en caso de no haberse pagado el recurso, a fin de solicitarlo nuevamente cuando el acreditado se presente de nuevo toda vez que el Acuse de recibo de cheque de caja tiene una vigencia de 24 horas. Continúa en 151.

151

Promotor/ Ejecutivo de cuenta remite al correo electrónico de la UNE el Acuse debidamente firmado por el solicitante de la recepción del pago de recursos. Continúa en 152.

152

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (área contable) actualiza la base de datos el recurso como “pagado”. Continúa en 153.

153

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (área contable) abona a las cuentas de captación que tenga vigentes el solicitante (los recursos no deberán exceder los 6 meses posteriores a la contabilización en las cuentas contables). Continúa en 154.

Procedimiento para la respuesta a la solicitud de aclaración.

154

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (área contable) abona a las cuentas de captación que tenga vigentes el solicitante (los recursos no deberán exceder los 6 meses posteriores a la contabilización en las cuentas contables). Continúa en 155.

155

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis registra todos los campos del sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM de la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) que tiene asignadas para su atención conforme a la resolución que corresponda obtenido del análisis o gestión realizado con el fin de concluir la misma por sistema. Continúa en 156.

156

Jefe de departamento de atención y análisis/ jefe de departamento de Control y gestión de aclaraciones y el Gerente de Control de Consultas y Reclamaciones da visto bueno de los oficios de respuesta que elabore el personal de la UNE de las Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609). Continúa en 157.

157

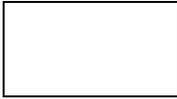
Titular de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito autoriza y firma los oficios de respuesta a la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609). Continúa en 158.

158

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (mesa de salida) envía a los destinos requeridos los oficios de respuesta firmados por el Titular de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito, asimismo deberá adjuntarlos en el sistema de Gestión e Aclaraciones de Microsoft Dynamics CRM. Continúa en 159.

159

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis (mesa de salida) entrega al personal de la UNE los expedientes de la Solicitud de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) una vez que éstas se hayan enviado y



adjuntado en el Microsoft Dynamics CRM el oficio de respuesta para ser archivadas en las carpetas correspondientes. Continúa en 160.



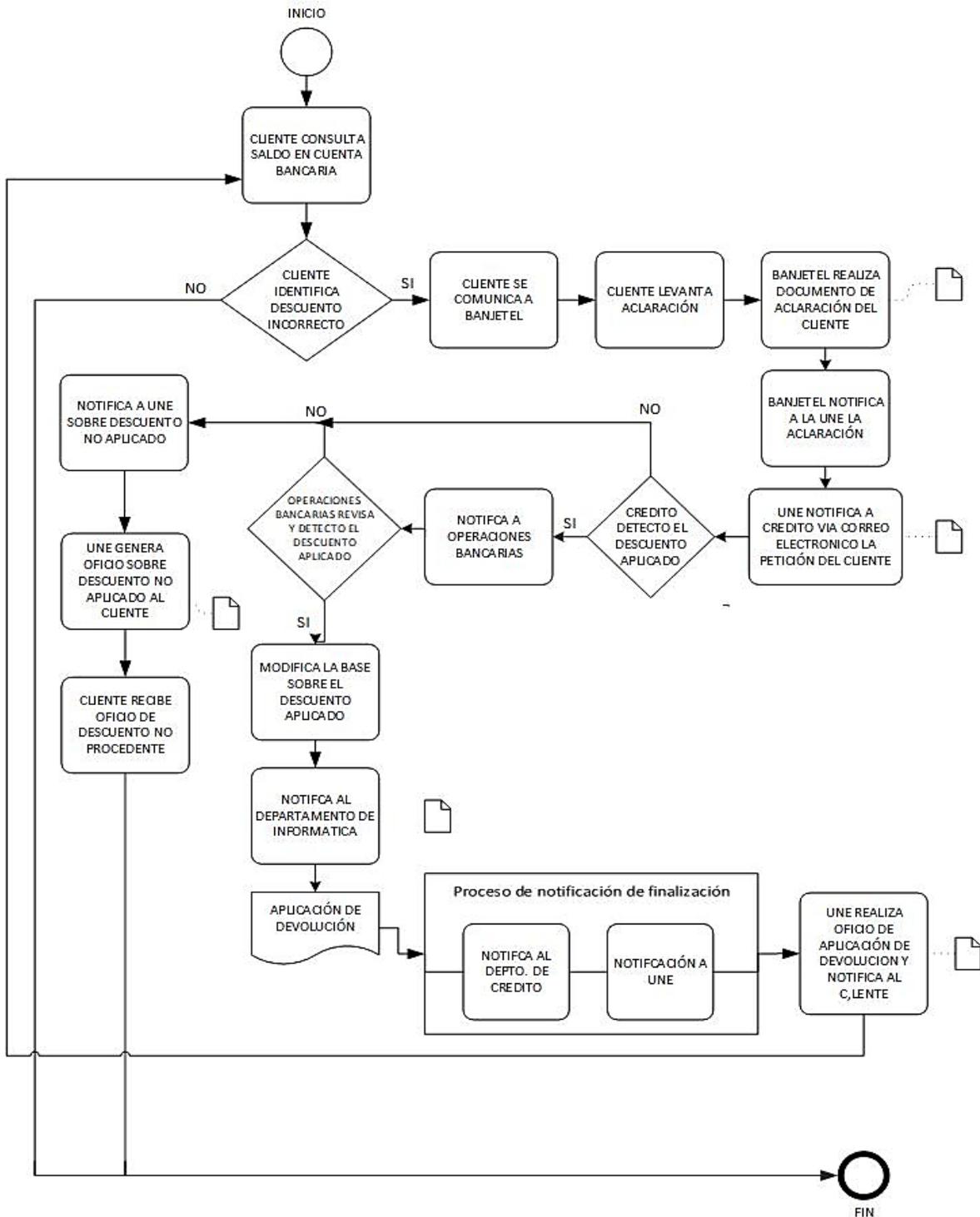
161

Analista del Departamento de Atención y Análisis/ Técnico Especializado del Departamento de Atención y Análisis entrega al personal encargado del archivo de la UNE las carpetas que contienen los expedientes de las Solicitudes de Aclaración de la Unidad Especializada de Atención a Usuarios Banjercito (FOBA -1609) concluidas en bloques mensuales, mismos que permanecerán en resguardo por tres meses para su posterior envío a la Gerencia de Archivos y Correspondencia. **Fin.**

RESULTADO 2

FIGURA 12

Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración Propia agosto 2024.



Descripción del diagrama de flujo

Inicio

El cliente revisa su depósito en su cuenta bancaria

El cliente identifica un descuento incorrecto en su crédito

Si el cliente tiene un descuento de más, el cliente llama a Banjetel

No el cliente concluye el proceso y no ingresa aclaración. FIN

El cliente ingresa una aclaración por descuento de más

Banjetel realiza la captura de documentos de la aclaración de los clientes en Excel

Banjetel notifica a la une sobre los ingresos de aclaraciones

UNE notifica a crédito por correo electrónico la base de las peticiones de los clientes

Crédito detectó el descuento aplicado SI

Notifica a operaciones bancarias SI

Operaciones Bancarias revisa nuevamente el descuento identificado por Crédito para saber si es correcto

En caso de que crédito no identifique un descuento de más, notifica a la UNE

La UNE genera el oficio de respuesta al cliente con una respuesta negativa

El cliente recibe su oficio de respuesta como no procedente y FIN

SI Operaciones Bancarias detecto el mismo descuento de más que el área de crédito, manda el archivo con los comentarios correspondientes a Informática.

Notifica a Informática sobre la devolución

Informática realiza la aplicación de devolución

Informática notifica a Crédito la devolución aplicada

Crédito notifica a la UNE

La UNE realiza el oficio de respuesta donde notifica al cliente sobre su devolución

El cliente revisa su cuenta y ve su devolución. Fin

El proceso se inicia cuando un cliente detecta un descuento excesivo en su depósito de nómina y se comunica con el área de Banjetel para presentar una solicitud de aclaración. Banjetel registra la solicitud y, al siguiente día hábil, remite a la Unidad de Negocios Especializados (UNE) una base de datos que contiene todas las aclaraciones ingresadas para todos los productos.

Una vez recibidas las aclaraciones relacionadas con descuentos excesivos, la UNE las envía al área de Crédito para su análisis. Tras realizar el análisis correspondiente, el área de Crédito emite sus observaciones al área de Operaciones Bancarias, la cual verifica nuevamente la información y confirma la existencia del descuento indebido.

A continuación, Operaciones Bancarias realiza las modificaciones necesarias en las bases de datos para eliminar los descuentos futuros y solicita la devolución del monto excedente. La base de datos actualizada se envía al área de Informática, la cual procesa la devolución y notifica por correo electrónico a la UNE y a Operaciones Bancarias. Finalmente, la UNE elabora un oficio dirigido al cliente informándole sobre la devolución realizada.

CAPÍTULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

A. Describe los resultados obtenidos de la metodología aplicada.

El análisis de los datos de otorgamiento de créditos entre 2016 y 2019 reveló un aumento significativo en las solicitudes de aclaración. Una investigación detallada determinó que la raíz del problema radicaba en errores cometidos durante la aplicación de descuentos en los préstamos.

A partir del análisis de los datos, se solicitó autorización del jefe para realizar una investigación exhaustiva del proceso actual. Con el objetivo de documentar de manera detallada cada una de las etapas, se llevaron a cabo entrevistas con los jefes de los departamentos de operaciones bancarias y crédito. La información recopilada sirvió como base para la elaboración del manual de procedimientos y el diagrama de flujo que refleja el estado actual del proceso.

El análisis reveló múltiples deficiencias en el proceso, incluyendo una comunicación interdepartamental inadecuada, una falta de coordinación en la aplicación de descuentos entre las áreas de crédito y operaciones, una visión limitada de los procesos por parte de cada área, y una alta incidencia de retrabajos debido a inconsistencias en la aplicación de descuentos.

Con la propuesta del manual de procedimientos y el diagrama de flujo, se pretende corregir las deficiencias identificadas en el proceso actual, optimizando la comunicación entre las áreas de operaciones bancarias y crédito. Se espera lograr una mayor coordinación entre los responsables de las tareas, reducir los tiempos de respuesta a las aclaraciones de los clientes y, en consecuencia, minimizar el volumen de trabajo relacionado con la gestión de estas solicitudes.

B. Presenta las ventajas y desventajas de la investigación realizada.

Ventajas:

El manual de procedimientos tiene una planeación específica para los procesos departamentales.

Dentro del diagrama de flujo se pretendió disminuir el tiempo de atención de las aclaraciones, así como que el envío de los documentos a las áreas para su atención fuera menor que estas empezaran a trabajar desde el día dos del ingreso, y evitar el reproceso de revisión.

Con la disminución de tiempos de atención de una aclaración el cliente queda más satisfecho ya que el tiempo promedio de respuesta es de 19 días y con esta propuesta quedaría en 8 días mínimo.

La existencia de un manual de procedimientos y un flujo de trabajo bien definido fomentaría una mayor colaboración entre las áreas, asegurando que cada una conozca su papel dentro del proceso visualizado en conjunto.

Desventajas:

No se pudo aplicar.

El manual de procedimientos debe ser aprobado por una norma oficial.

El flujo de trabajo para que sea llevado a cabo por los técnicos especializados generaría un costo elevado mismo que no se autorizaría por solo ser una propuesta de mejora.

C. Describe los alcances de la investigación.

Realizar el manual de procedimientos del proceso de aplicación de descuentos entre los departamentos de operaciones bancarias y crédito.

Tener una estructura a base del manual de procedimientos con los pasos que se deben seguir.

Con el flujo de trabajo se proporciona una visión clara y detallada de cómo se deben realizar las tareas, eliminando ambigüedades y asegurando que todos los involucrados comprendan su rol y responsabilidades.

Y con estos pasos en conjunto, se logrará una correcta interrelación entre las áreas involucradas ya que sus procesos estarán establecidos y fijos, por lo que se lograra mejor comunicación, atención, coordinación, trabajo en equipo, escucha clara y concisa por parte de los dos departamentos, colaboración y cooperación por parte de estos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

A. Presenta sus conclusiones del estudio, esto puede ser a manera de diagnóstico o bien en forma de ensayo reflexivo.

Basándose en los objetivos del proyecto, se realizó un análisis exhaustivo del proceso de aplicación de descuentos vía nómina por concepto de créditos. Como resultado, se desarrolló un flujo de trabajo que proponía una estrecha colaboración entre el área de Operaciones Bancarias y Crédito, con el fin de minimizar la presentación de solicitudes de aclaración. Para implementar esta propuesta, se llevó a cabo una revisión detallada del proceso existente y se elaboró un manual de procedimientos en conjunto con ambas áreas. Este manual permitió identificar las deficiencias y oportunidades de mejora en el proceso actual.

El manual de procedimientos, junto con el flujo de trabajo, detalla los pasos precisos para registrar los descuentos en los préstamos quirografarios, con el objetivo de evitar errores en los descuentos y, por consiguiente, reducir el número de ingresos de solicitudes en la UNE.

A pesar de que la propuesta de mejora, que incluía un manual de procedimientos y un diagrama de flujo, fue presentada a su superior inmediato y a los responsables de las áreas de operaciones bancarias y crédito, su implementación no pudo concretarse debido a la necesidad de la aprobación de un subdirector que ya no ocupaba el cargo cuando se requirió avanzar con la iniciativa.

En el sector bancario, la eficiencia operativa y la excelencia en la atención al cliente son factores críticos para el éxito. Una de las estrategias clave para alcanzar estos objetivos es fomentar una estrecha colaboración entre las distintas áreas de la entidad. La implementación de un manual de procedimientos y un flujo de trabajo detallado y actualizado se posiciona como una herramienta indispensable para optimizar esta interacción y garantizar la continuidad y mejora de los procesos.

La falta de claridad en el proceso, la duplicidad de tareas y la falta de comunicación efectiva entre los departamentos pueden generar cuellos de botella, retrasos en la atención al cliente. Por lo que un manual de procedimientos bien estructurado y un flujo de trabajo visual permiten:

Establecer un lenguaje común: Todos los colaboradores involucrados tendrán una comprensión compartida de los términos, conceptos y responsabilidades, lo que facilita la comunicación y la colaboración.

Optimizar recursos: Al identificar y eliminar tareas redundantes, se optimizan los recursos humanos y materiales, lo que se traduce en una mayor eficiencia.

Reducir errores: La definición clara de los pasos a seguir disminuye la probabilidad de errores y omisiones, mejorando la calidad del servicio.

Aumentar la agilidad: Los procesos se vuelven más fluidos y ágiles, lo que permite responder de manera más rápida a las necesidades de los clientes.

Facilitar la capacitación: El manual de procedimientos sirve como guía para la capacitación de nuevos colaboradores, asegurando que adquieran las competencias necesarias para desempeñar sus funciones.

Todo esto conlleva a generar una correcta relación entre las dos áreas encargadas del proceso clave, y con todos estos beneficios establecidos por el manual de procedimientos y el flujo de trabajo se pretende llegar a la interrelación esperada.

B. Como supero las limitaciones.

La presente investigación solo se presentó a niveles de subdirectores de áreas.

Como este factor esta más allá del poder de mi jefe de departamento, no puedo imponer cambios ni asegurar una mayor vinculación con mi estudio.

C. Presenta brevemente el resultado más contundente de su investigación y de ser posible representa con datos duros.

Dado que el proyecto de investigación no superó la etapa de propuesta, no se obtuvieron resultados concretos.

D. Mencionan sus contribuciones y en caso de que se pueda dar continuidad a la investigación que se sugiere.

La investigación, cuyo objetivo era analizar el proceso de aplicación de descuentos, avanzó hasta la elaboración de un manual de procedimientos y un flujo de trabajo. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo, no se pudo completar la presentación final del proyecto. No obstante, los resultados obtenidos hasta el momento evidencian la viabilidad de continuar con esta iniciativa.

Por lo que se sugiere realizar lo siguiente:

Capacitación: Organizar sesiones de capacitación para los empleados involucrados en los procesos, asegurando que comprendan a fondo el nuevo proceso.

Piloto: Implementar el manual y el flujo de trabajo en un área piloto para identificar posibles ajustes o dificultades antes de una implementación a gran escala.

Evaluación de los resultados: Comparar los resultados obtenidos antes y después de la implementación del manual y el flujo de trabajo para identificar mejoras en términos de eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

Identificación de áreas de mejora: Analizar los datos recopilados para identificar oportunidades de optimización adicionales.

Investigación cualitativa: Realizar entrevistas con los empleados involucrados para obtener una perspectiva más profunda sobre sus experiencias con el nuevo proceso.

E. Se delimita el área geográfica para el estudio o tamaño de muestra.

Banjercito tiene 86 sucursales abiertas en todo el país.

Referencias bibliográficas

(s.f.).

Arce, J. y. (2017). *Optimización del flujo de atención en una entidad [Tesis de licenciamiento, Universidad Privada del Norte]*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11158/Arce%20Calder%20r%20>

Argueta, E. L. (18 de 01 de 2022). *EL ECONOMISTA*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/5-acciones-para-promover-el-trabajo-entre-las-areas-de-tu-empresa-20220118-0135.html>

Banjercito. (01 de 01 de 2024). <https://www.gob.mx/banjercito/>. Obtenido de <https://www.gob.mx/banjercito/>

Castro, J. A. (2014). CRÉDITO Y COBRANZA. En A. M. CASTRO. GRUPO EDITORIAN PATRIA.

Chiavenato, I. (2006). Administración moderna. En I. Chiavenato, *Administración moderna*. (7a. edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.

CONDUSEF. (2023). Obtenido de <https://www.condusef.gob.mx>: <https://www.condusef.gob.mx>

CONDUSEF. (20 de 01 de 2023). https://educacionfinanciera.condusef.gob.mx/CursoDDEB/login/contenido/pdf/T3_credito.pdf. Obtenido de https://educacionfinanciera.condusef.gob.mx/CursoDDEB/login/contenido/pdf/T3_credito.pdf

Consulting, D. G. (09 de 07 de 2024). *Drew Marketing*. (s.f.) *Procesos interdepartamentales*. Obtenido de <https://marketing.wearedrew.co/procesos-interdepartamentales#quinto>: <https://marketing.wearedrew.co/procesos-interdepartamentales#quinto>

DESARROLLO, B. D. (16 de 04 de 2014). <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del-Sector/Paginas/default.aspx>. Obtenido de <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del-Sector/Paginas/default.aspx>

<https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del-Sector/Paginas/default.aspx>

El financiero. (20 de ABRIL de 2022). Obtenido de

<https://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/2022/04/20/ojo-aqui-estos-son-los-bancos-con-mayor-numero-de-quejas-segun-la-condusef/>:

<https://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/2022/04/20/ojo-aqui-estos-son-los-bancos-con-mayor-numero-de-quejas-segun-la-condusef/>

El financiero. (03 de OCTUBRE de 2023). Obtenido de

<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2023/10/03/cuales-son-los-bancos-que-suman-mas-reclamos-en-2023-segun-condusef/>

Gómez, G. E. (12 de 2007). *Manuales de Procedimientos y su aplicación* . Obtenido de Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno.

Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/>.: <http://www.gestiopolis.com/>.

Gutiérrez, J. (19 de 01 de 2024). *LA JORNADA*. Obtenido de

[https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/01/19/economia/repuntaron-quejas-contrabancos-en-2023-condusef-](https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/01/19/economia/repuntaron-quejas-contrabancos-en-2023-condusef-9491#:~:text=Citibanamex%20y%20BBVA%2C%20los%20bancos%20con%20m%C3%A1s%20quejas&text=Hasta%20el%20cierre%20del%20tercer,report%C3%B3%202023%20millones%20)

[9491#:~:text=Citibanamex%20y%20BBVA%2C%20los%20bancos%20con%20m%C3%A1s%20quejas&text=Hasta%20el%20cierre%20del%20tercer,report%C3%B3%202023%20millones%20](https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/01/19/economia/repuntaron-quejas-contrabancos-en-2023-condusef-9491#:~:text=Citibanamex%20y%20BBVA%2C%20los%20bancos%20con%20m%C3%A1s%20quejas&text=Hasta%20el%20cierre%20del%20tercer,report%C3%B3%202023%20millones%20)

[https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/01/19/economia/repuntaron-quejas-contrabancos-en-2023-condusef-](https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/01/19/economia/repuntaron-quejas-contrabancos-en-2023-condusef-9491#:~:text=Citibanamex%20y%20BBVA%2C%20los%20bancos%20con%20m%C3%A1s%20quejas&text=Hasta%20el%20cierre%20del%20tercer,report%C3%B3%202023%20millones%20)

[9491#:~:text=Citibanamex%20y%20BBVA%2C%20los%20bancos%20con%20m%C3%A1s%20quejas&text=Hasta%20el%20cierre%20del%20tercer,report%C3%B3%202023%20millones%20](https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/01/19/economia/repuntaron-quejas-contrabancos-en-2023-condusef-9491#:~:text=Citibanamex%20y%20BBVA%2C%20los%20bancos%20con%20m%C3%A1s%20quejas&text=Hasta%20el%20cierre%20del%20tercer,report%C3%B3%202023%20millones%20)

Gutiérrez, J. L. (2014). *Manuales De Procedimientos Y El Control Interno: Una Necesaria Interrelación*. Obtenido de

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>:

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

Hurtado Mori, E. E. (2022).

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104553/Hurtado_MEE-Urtecho_GDM%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104553/Hurtado_MEE-Urtecho_GDM%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

o_MEE-Urtecho_GDM%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104553/Hurtado_MEE-Urtecho_GDM%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jeff, A. (2017). *Metodología de implantacion del modelo de mejora de procesos lean*. Obtenido de Metodología de implantacion del modelo de mejora de procesos lean:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2762/MAS_DET_019.pdf?s

Jiménez, A. M. (2015). Somos estrategias: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. En A. M. Jiménez, *Somos estrategias: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gedisa Editorial; Edición 1st.

Johansson, H. J. (2013). Reingeniería De Procesos De Negocios. En J. J. Harrington, *Reingeniería De Procesos De Negocios* ((1 enero 2013) ed.). LIMUSA.

Lopez, R. C. (2012). *Proceso administrativo*. Obtenido de
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58781695/Proceso_administrativo-Parte1-libre.pdf?1554279944=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProceso_administrativo_REBECA_CORDOVA_LO.pdf&Expires=1720988422&Signature=EhlfAE0R807yVpxDYBKP0asrJsFTACC:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58781695/Proceso_administrativo-Parte1-libre.pdf?1554279944=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProceso_administrativo_REBECA_CORDOVA_LO.pdf&Expires=1720988422&Signature=EhlfAE0R807yVpxDYBKP0asrJsFTACC

Marshettiwar, M. y. (2018).
https://www.researchgate.net/profile/PallawiSangode/publication/341788232_IMPLEMENTATION_OF_5S_METHODODOLO. Obtenido de Implementation of 5S methodology in the banking sector. International Journal of Research in Humanities, 6(8), 627-636.: https://www.researchgate.net/profile/Pallawi-Sangode/publication/341788232_IMPLEMENTATION_OF_5S_METHODODOLO

Miguel, D. K. (2007).
https://www.google.com/search?q=Dise%C3%B1o+de+un+Manual+de+Procedimiento+Administrativo+para+Duhat+Kizatus+Miguel+A.&dq=Dise%C3%B1o+de+un+Manual+de+Procedimiento+Administrativo+para+Duhat+Kizatus+Miguel+A.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCTE4NjNqMGoxNagC

Obtenido de Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo.:
https://www.google.com/search?q=Dise%C3%B1o+de+un+Manual+de+Procedimiento+Administrativo+para+Duhat+Kizatus+Miguel+A.&dq=Dise%C3%B1o+de+un+Manual+de+Procedimiento+Administrativo+para+Duhat+Kizatus+Miguel+A.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCTE4NjNqMGoxNagC

Molina, M. I. (11 de 2016). *MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA*. Obtenido de [file:///C:/Users/lessy/AppData/Local/Temp/a7e062c9-8610-4eaf-a05f-7cb6fed667c7_manual%20\(1\).zip.7c7/manual.pdf](file:///C:/Users/lessy/AppData/Local/Temp/a7e062c9-8610-4eaf-a05f-7cb6fed667c7_manual%20(1).zip.7c7/manual.pdf):
[file:///C:/Users/lessy/AppData/Local/Temp/a7e062c9-8610-4eaf-a05f-7cb6fed667c7_manual%20\(1\).zip.7c7/manual.pdf](file:///C:/Users/lessy/AppData/Local/Temp/a7e062c9-8610-4eaf-a05f-7cb6fed667c7_manual%20(1).zip.7c7/manual.pdf)

Pino, M. A. (2022). *Estandarización de procesos para mejorar la productividad en el área de crédito hipotecario Bancolombia*. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3765/6.Estandarizacion%20procesos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>:
<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3765/6.Estandarizacion%20procesos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rajagopalan, J. (2020). <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2019-0110>. Obtenido de Impact of adopting a PDCA methodology on performance of experience from companies in India. *Measuring Business*: <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2019-0110>

Romero, M. (2020). <https://webthesis.biblio.polito.it/15461/1/tesi.pdf>. Obtenido de Studio sul miglioramento dell'efficienza operativa in una filiale:
<https://webthesis.biblio.polito.it/15461/1/tesi.pdf>

Sánchez, M. (2018). *La importancia de los manuales de procedimientos en las pequeñas y medianas empresas*. *Revista de Gestión Empresarial*.

SHCP. (01 de 07 de 2023). <https://www.gob.mx/shcp>. Obtenido de <https://www.gob.mx/shcp>

Van den Bergh, J. A. (2019). Administración de Procesos de Negocio: Un enfoque hacia la excelencia operacional. En J. A. Van den Bergh, *Administración de Procesos de Negocio: Un enfoque hacia la excelencia operacional*. McGraw-Hill Interamericana.

Velasco, J. A. (2020). Gestión por procesos: un enfoque de mejora continua. En J. A. Velasco, *Gestión por procesos: un enfoque de mejora continua* (5a. Edición ed.). Pearson Educación.

