



**ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: “PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO MANEJO  
DEL ARCHIVO FÍSICO DEL *FILE* DE CLIENTES DEL BANCO  
GENERAL RUMIÑAHUI”**

**AUTORES: NÚÑEZ ALDÁS, SYLVIA HORTENCIA  
TORO ARCOS, MÓNICA CECILIA**

**DIRECTOR: MAT. ALOMOTO, NELSON**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

## CERTIFICADO

Certifico que el presente proyecto titulado: “PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO DEL *FILE* DE CLIENTES DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”, fue desarrollado por Mónica Cecilia Toro Arcos y Sylvia Hortencia Núñez Aldás, alumnas del programa de Maestría de Gestión de Calidad y Productividad, promoción XII; el proyecto en mención fue revisado bajo mi dirección y se encuentra concluido.

Mat. Nelson Alomoto

Director

## AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

El presente proyecto de grado titulado “PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO DEL *FILE* DE CLIENTES DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”, ha sido desarrollado en base a una investigación de los procesos del banco y respetando los acuerdos de confidencialidad y derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas bibliográficas que constan en el documento.

Consecuentemente, el trabajo es de nuestra autoría, por lo cual con esta declaración nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, agosto del 2015

---

Toro Arcos Mónica Cecilia

---

Núñez Aldás Sylvia Hortencia

## AUTORIZACIÓN

Nosotras, Mónica Cecilia Toro Arcos y Sylvia Hortencia Núñez Aldás, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” a publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo titulado “PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO DEL *FILE* DE CLIENTES DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, agosto del 2015

---

Toro Arcos Mónica Cecilia

---

Núñez Aldás Sylvia Hortencia

## DEDICATORIA

Con mi más profunda devoción dedico este logro a Dios, mi Virgencita María y mi Niñito Jesús, su bendición, guía y protección están visibles en cada paso de mi vida.

Con todo cariño, respeto y agradecimiento, dedico este logro a mi esposo Jorge por su amor y apoyo incondicional durante toda esta etapa, así como también a mi hija Samantha, mi motivación, por su dulzura, cariño y compañía.

A mis padres Angel y Cecilia, pilares fundamentales de mi vida, por su ejemplo, guía, motivación y constante apoyo.

Con todo cariño, esto es para ustedes!

*Mónica*

## **DEDICATORIA**

Para mis amados padres, quienes siempre han sido mi apoyo y mi fortaleza, siempre están a mi lado dándome su voz de aliento para no decaer.

Para mis hermanos Eliana y Milton quienes siempre están prestos a brindarme su mano para seguir adelante.

Para Xavier por su apoyo y amor incondicional.

*Sylvia*

## AGRADECIMIENTO

Al creador, dador de vida, por cada despertar y la oportunidad con ello de ser mejores cada día.

A mi esposo e hija por su apoyo incondicional, amistad desinteresada, cómplices de alegrías y tristezas, fuerza motivadora para sacarme adelante en los momentos más difíciles. Gracias!

A la ESPE, por los conocimientos impartidos en sus aulas, la oportunidad brindada para seguirme formando como profesional y el aporte de sus valiosos colaboradores, que tanto desde la administración como en la guía estudiantil, han acertado en la culminación de este trabajo.

Al Matemático Nelson Alomoto, Director de tesis, quien con paciencia, comprensión, completa disponibilidad y su conocimiento guio el desarrollo de este trabajo.

A todas las personas que aportaron en las diferentes etapas del desarrollo de este trabajo, mismas que no nombro por temor a omitir algún nombre, mi agradecimiento infinito.

A Sylvita, por su apoyo, amistad y perseverancia para salir adelante y culminar exitosamente este nuevo reto.

Gracias a todos por su apoyo!

*Mónica*

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por permitirme lograr este sueño, por darme la fuerza y el aliento para continuar a pesar de las dificultades presentadas.

A toda mi familia por brindarme su apoyo en todo momento, por su comprensión y cariño.

A mi compañera Mónica por su valiosa ayuda, por su guía, por su conocimiento y por su amistad. Gracias por su aporte para lograr culminar este reto profesional.

Al Director Matemático Nelson Alomoto por su guía y orientación, factor clave para llegar a la culminación de este proyecto

Al Ingeniero Jorge Rodriguez coordinador de este programa por su apoyo y gestión.

A Xavier por su paciencia y comprensión, por estar siempre a mi lado y apoyarme en el cumplimiento de mis sueños.

De todo corazón, muchas gracias.

*Sylvia*



## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO .....	II
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA .....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
AGRADECIMIENTO.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	3
1.4 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.6 HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	4
CAPÍTULO II .....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 CALIDAD.....	5
2.2. PROCESO.....	6
2.2.1. ANÁLISIS DE PROCESOS .....	12
2.2.2. DISEÑO DE PROCESOS.....	13
2.2.3. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.....	13
2.2.4. CONTROL DE PROCESOS.....	15
2.3. MEJORAMIENTO CONTINUO.....	16
2.4. METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	18
2.5. RUTA DE LA CALIDAD.....	19
2.6. HERRAMIENTAS.....	21
2.6.1. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO.....	21

2.7. PROYECTOS .....	22
2.7.1. <i>FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO</i> .....	22
2.7.1.1. <i>EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD</i> .....	23
2.7.2. <i>PLANEACIÓN DE UN PROYECTO</i> .....	24
2.8. GESTIÓN DOCUMENTAL .....	24
CAPÍTULO III.....	26
APLICACIÓN METODOLÓGICA.....	26
3.1. PASO 1: DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	26
3.2. PASO 2: SITUACIÓN ACTUAL.....	27
3.2.1. <i>IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR</i> .....	27
3.2.2. <i>OBJETIVO DEL MEJORAMIENTO DEL PROCESO</i> .....	29
3.3. PASO 3: ANALIZAR HECHOS Y DATOS PARA AISLAR LAS CAUSAS RAÍZ.....	30
3.3.1. <i>ANÁLISIS DE CAUSAS</i> .....	30
3.3.2. <i>ANÁLISIS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</i> .....	31
3.4. PASO 4: ESTABLECER ACCIONES PARA ELIMINAR LAS CAUSAS RAÍZ.....	36
3.4.1.- <i>ACCIONES</i> .....	38
3.4.2.- <i>SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS</i> .....	39
3.4.3.- <i>PLAN DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES</i> .....	39
3.4.4.- <i>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO</i> .....	40
CAPITULO IV .....	45
FACTIBILIDAD DEL PROYECTO .....	45
4.1. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	45
4.1.1. <i>FACTIBILIDAD OPERATIVA</i> .....	45
4.1.2. <i>FACTIBILIDAD TÉCNICA</i> .....	48
4.1.3. <i>FACTIBILIDAD FINANCIERA</i> .....	50
4.1.4. <i>INFORME DEL ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD</i> .....	56
4.2. PASO 5: EJECUTAR LAS ACCIONES ESTABLECIDAS .....	59
4.2.1. <i>PLAN PROPUESTO DE ACCIONES</i> .....	62
4.3.2. <i>RESULTADOS</i> .....	63
4.3.3. <i>PLAN PROPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO</i> .....	63
4.4. PASO 7: ESTANDARIZACIÓN .....	65
4.4.2. <i>POLÍTICAS DEL PROCESO MEJORADO</i> .....	65
4.4.2.1. <i>POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN FÍSICA DEL</i> <i>CLIENTE</i> 65	
4.4.2.2. <i>POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE LA CARPETA DIGITAL DEL CLIENTE</i> ....	66
CAPÍTULO V.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	68
5.1. CONCLUSIONES .....	68
5.2. RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1. DISPONIBILIDAD DE ESPACIO FÍSICO EN LAS OFICINAS BGR PARA ARCHIVO DE CUENTAS</b> .....	33
<b>TABLA 2. TIEMPOS DE RESPUESTA DE REQUERIMIENTOS</b> .....	41

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1. FRECUENCIA DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES POR PROCESO</b> .....	26
<b>CUADRO 2. NÚMERO DE USUARIOS DEL PROCESO</b> .....	47
<b>CUADRO 3. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN REQUERIDA</b> .....	48
<b>CUADRO 4. RECURSOS TÉCNICOS POR ACTOR</b> .....	49
<b>CUADRO 5. SITUACIÓN TÉCNICA ACTUAL VS SITUACIÓN TÉCNICA REQUERIDA</b> .....	50
<b>CUADRO 6. INVERSIÓN REQUERIDA PARA EL PROYECTO</b> .....	51
<b>CUADRO 7. PLAN DE HITOS DEL PROYECTO</b> .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1. REPRESENTACIÓN PROCESO</b> .....	8
<b>FIGURA 2. SIMBOLOGÍA NORMA ANSI</b> .....	9
<b>FIGURA 3. SÍMBOLOS COMUNES PARA REPRESENTAR PROCESOS</b> .....	9
<b>FIGURA 4. INTERACCIÓN DE UN PROCESO</b> .....	10
<b>FIGURA 5. FACTORES CAUSALES DE PROCESO</b> .....	11
<b>FIGURA 6. DIMENSIONES DE LA CALIDAD</b> .....	12
<b>FIGURA 7. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS</b> .....	14
<b>FIGURA 8. FLUJO DEL PROCESO: OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DEL BGR</b> .....	14
<b>FIGURA 9. CONTROL DE CALIDAD</b> .....	15
<b>FIGURA 10. CICLO DE CALIDAD</b> .....	17
<b>FIGURA 11. ACTIVIDADES DEL CICLO DE CALIDAD</b> .....	17
<b>FIGURA 12. PASOS DE LA RUTA DE LA CALIDAD</b> .....	19
<b>FIGURA 13. HERRAMIENTAS RUTA DE CALIDAD</b> .....	21
<b>FIGURA 14. PROCESO DE MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO ACTUAL</b> .....	28
<b>FIGURA 15. FLUJO DEL PROCESO DE MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO</b> .....	29
<b>FIGURA 16. TIEMPOS DE RESPUESTA REAL VS. PLANEADO</b> .....	30
<b>FIGURA 17. DIAGRAMA DE ISHIKAWA</b> .....	36

<b>FIGURA 18. ACCIONES A TOMAR</b> .....	38
<b>FIGURA 19. PLAN DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES</b> .....	40
<b>FIGURA 20. DIAGRAMA CONTEXTO A-0</b> .....	43
<b>FIGURA 21. PROCESO DE MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO PROPUESTO</b> .....	44
<b>FIGURA 22. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS</b> .....	44
<b>FIGURA 23. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES DEL PROYECTO</b> .....	46
<b>FIGURA 24. INDICADOR TIEMPO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS</b> .....	53
<b>FIGURA 25. COMPARATIVO DE INDICADOR TIEMPO DE ENTREGA DOCUMENTOS</b> .....	54
<b>FIGURA 26. COMPARATIVO DE ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE</b> .....	55
<b>FIGURA 27. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO</b> .....	55
<b>FIGURA 28. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO MEJORADO</b>	64

## RESUMEN

El presente estudio desarrolla la propuesta de mejora del proceso “Manejo del Archivo Físico del *File* de Clientes” del Banco General Rumiñahui, con la finalidad de optimizar el tiempo de atención en los procesos desarrollados en las áreas de servicio. Para cumplir con el objetivo mencionado, se aplicó la metodología de Ruta de la Calidad, partiendo con información recabada del estudio denominado “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI” en el que se recomienda efectuar el estudio del proceso de Manejo de Archivo para su optimización. Para ello se recolectó información mediante la aplicación de encuestas y entrevistas que determinaron necesidades de mejorar las condiciones físicas, administrativas, de capacitación, de definición de procesos, entre otras. La información obtenida fue procesada y se planteó acciones que permitan atacar la causa raíz del problema. Para dar continuidad a este estudio se establece la propuesta de mejora del proceso de Manejo de Archivo físico de la carpeta de Clientes, que tiene como resultado la reducción de los tiempos de respuesta en la atención de requerimientos del cliente de 48 a 72 horas a una atención en línea. Finalmente, se desarrolla el análisis de factibilidad del proyecto, en el que se determina la viabilidad del mismo.

## PALABRAS CLAVE

- **PROCESO**
- **MEJORA CONTINUA**
- **RUTA DE LA CALIDAD**
- **OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS**
- **REDUCCIÓN DE TIEMPOS**

## ABSTRACT

In this document, the authors develop a proposal to improve the process: “Manejo del Archivo Físico del *File* de Clientes” at General Rumiñahui Bank. The purpose is to optimize the attention time which are developed by customer service areas. The applied methodology to achieve this purpose is Quality Control. The first step was the study named: “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”. As results of this study, the next step was doing the study about *File* Management process to optimize it. Then the authors gather information through surveys, interviews and workshops, which determine needs to improve physical and administrative conditions, training, and to define process, among others. The results are processed and the authors propose actions to tackle the root causes. To give continuity to this study, the authors establish a proposal to improve the *File* Management process, which have the purpose to reduce response times in the customer requirement’s attention. This improvement wants to reduce this time to few minutes. The actual time takes between 48 and 72 hours, with the proposal the time will be online. Also, the authors develop the feasibility study of the project to determine its viability.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Diariamente, miles de personas alrededor del mundo acuden a entidades financieras con el fin de desarrollar múltiples operaciones o requerimientos de acuerdo a sus necesidades. En ocasiones, estas necesidades pueden llevar demasiado tiempo; por tanto, cada contacto de la institución financiera con el cliente puede ser vital para la organización en temas de percepciones del mejor servicio. De este principio parten varias instituciones financieras para incurrir en acciones que permitan innovar sus productos, servicios financieros y no financieros, canales, tecnologías de la información, las comunicaciones y por supuesto los procesos internos. En el sector financiero mundial el referente es España, ya que se destaca por ser el que cuenta con los mejores índices de eficiencia, los más bajos en morosidad y ser el más rentable de Europa.

La gama de productos que ofrece el sector financiero local podría estar categorizado en: productos de captaciones a plazo, captaciones a la vista, colocaciones, tarjetas de crédito y servicios de mantenimiento, lo que lo diferencia a los bancos son las determinadas características que cada uno da a sus productos, recordando además que la normativa legal nacional vigente norma varias de estas condiciones; por consiguiente, los productos tienden a ser los mismos. Lo que diferencia a los Bancos nacionales es el servicio y la flexibilidad que se dan en la atención y respuesta a determinados requerimientos presentados en sus ventanillas de atención; por tanto, la tendencia española de innovar los procesos más que los productos debe ser una de las características a cultivarse en nuestro medio, de manera que sus recursos humanos se enfoquen cada vez menos en tareas administrativas y sean colocados en posiciones que generen mayor rentabilidad a la organización.

En la última década, los clientes financieros han sido testigos de la innovación de los canales de contacto que han establecido las instituciones financieras a fin de brindar mayores facilidades para el desarrollo de las transacciones; tal es así, que apareció la banca electrónica, la banca telefónica o la banca virtual. Muchos de los bancos han visto en estos desarrollos la oportunidad para presentar al cliente un amplio abanico de transacciones que pueden ser atendidos por estos canales y de esta forma descongestionar las sucursales bancarias.

En la fase anterior de esta investigación efectuada en BGR, a la que se denominó “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”, se identificó como oportunidad de mejora en la atención de los clientes, la optimización de tiempos en la atención de los requerimientos presentados en el Balcón de Servicio. También se determinó que el proceso que influye directamente en la consecución de este fin es el de soporte denominado Manejo de Archivo. En el desarrollo de la continuación de esta investigación, se establecerá una propuesta de mejora que permita optimizar los recursos, mejorando los tiempos de respuesta a fin de evitar posibles pérdidas o traspapeos de documentos, deterioro de los mismos que de llegar a ocurrir producirían pérdidas para el Banco.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Una vez identificada la causa raíz de los hallazgos identificados en la etapa de diagnóstico, se han encontrado problemas existentes como quejas de los clientes por la atención brindada, atribuyendo su molestia con los tiempos de respuesta en el proceso; mismos que oscilan entre 48 y 72 horas para la atención de un requerimiento, un proceso complejo, diversificado; con costes que se generan por el mantenimiento del archivo físico. Con respecto a este último punto, se conoce que el 70% de las Oficinas encuestadas no disponen de un esquema de administración o



información que les permita identificar la documentación disponible en archivo, vencida o por destruir.

En esta fase del proyecto, se planteará la alternativa de mejora propuesta, se efectuará el análisis de la viabilidad de la misma y se evaluará el mecanismo de implementación, interno o con la selección del proveedor que más se ajuste a lo requerido por el Banco, finalmente se desarrollará el plan de implementación de la mejora del proceso y se establecerán políticas a fin de implementar un esquema de mejoramiento continuo.

### **1.2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿La optimización del proceso de Manejo del archivo físico de la carpeta de clientes permitirá reducir los tiempos de espera de los clientes en la atención de sus requerimientos?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Con el análisis de la mejora de este proceso, el banco podrá disponer de:

- Administración adecuada de la documentación que permitirá mitigar riesgos de pérdidas, traspapeleos, manipuleo indebido y deterioro.
- Control y actualización de documentos de la carpeta del cliente de acuerdo a su periodo de vigencia.
- Manejo de la carpeta del cliente, de manera que permita optimizar tiempos de respuesta en la atención e requerimientos en el Balcón de Servicios y concesión de productos por parte del Negocio.

Finalmente, el proyecto será de utilidad para el banco, ya que aportará al manejo eficiente de la información del cliente, disminuirá tiempos de respuesta que incluirán en el mejoramiento de la percepción de la calidad del servicio.

## 1.4 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de mejora del proceso “Manejo del Archivo Físico de la Carpeta de Clientes” en el Banco General Rumiñahui para optimizar el tiempo de atención de los procesos desarrollados en las áreas de servicio de Banco General Rumiñahui.

## 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer de manera previa los aspectos más relevantes, las posibles soluciones y puntos críticos del proceso que permitan determinar la utilidad y factibilidad de implementación del proyecto.
- Proponer la alternativa de mejora del proceso que permita al Banco General Rumiñahui optimizar tiempos de respuesta en la atención al cliente en el Balcón de Servicios.
- Crear una propuesta de implementación y seguimiento del proyecto que permita al Banco General Rumiñahui efectuar la implementación del proyecto y el seguimiento para finalización del mismo.

## 1.6 HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La propuesta de optimización del proceso “MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO DEL *FILE*<sup>1</sup> DE CLIENTES” permitirá adoptar una política de mejor uso de los recursos minimizando tiempos y costos operativos.

---

<sup>1</sup> *File* de Clientes: Entiéndase por *File* a la carpeta del cliente, este término lo utilizaremos en el desarrollo de esta investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 CALIDAD

Calidad implica un conjunto de atributos o propiedades de un objeto o servicio que permite emitir un juicio de valor sobre él. En estos términos calidad está asociada a excelencia, perfección. Según (Gutiérrez, 1995) en el proceso de evolución de la calidad se distinguen cuatro etapas: la inspección, el control estadístico, aseguramiento de calidad y la calidad como estrategia competitiva.

En esta evolución de calidad se toma conciencia el papel fundamental de la administración y el involucramiento de todas las áreas de la empresa en el desarrollo de sus procesos. En su libro, (Juran, 1951) trató el tema de costos de la calidad y las ganancias que la empresa puede obtener si se ataca inteligentemente el problema. Los costos de producción no se pueden evitar, pero sí existen costos que se pueden suprimir. Los costos que se pueden suprimir están relacionados a productos defectuosos, como son material de desecho, tiempo invertido en reparaciones, retrabajo, reclamaciones, y fundamentalmente evitar las pérdidas financieras ocasionadas por clientes insatisfechos. Al suprimir estos costos y utilizarlos en el mejoramiento de calidad, se pueden lograr ahorros considerables.

“La calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso” (Gutiérrez, 1995). Actualmente el nuevo enfoque administrativo sostiene que la calidad es objeto de planificación y se consigue como resultado de un mejoramiento del proceso.

Basado en el análisis realizado por (Alcalde, 2007) en su libro, se resume que la calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades de los clientes e incluso llegan a superar sus expectativas.

La calidad total es: “Una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la Organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general” (Ferrando Sanchez & Granero Castro, 2005).

## **2.2. PROCESO**

“Un proceso es una serie de acciones que transforma entradas en respuestas. La función del proceso es producir respuestas añadiendo valor a las entradas. En un sistema no solo existen suministradores o clientes externos, también suministradores y clientes internos” (Vilar Barrio, 1999, pág. 13)

El proceso consiste en una serie de actividades que al recibir entradas o insumos, se ejecuta un trabajo que genera la salida de productos o servicios que van a ser consumidos por un cliente. (Centro de Calidad Instituto Tecnológico Monterrey, 1996)

(Perez Fernandez de Velasco, Enero 2009) Indica que un proceso está conformado por tres elementos que son: entrada, proceso y salida. La entrada es un producto o servicio que puede provenir de una fuente interna o externa y cumple con características que responden al criterio de aceptación definido. En algunas ocasiones la entrada de un proceso es la salida de otro proceso.

“Por proceso se entiende el conjunto de acciones o pasos que se dan, con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado. Implica transformación” (Gutiérrez, 1995).

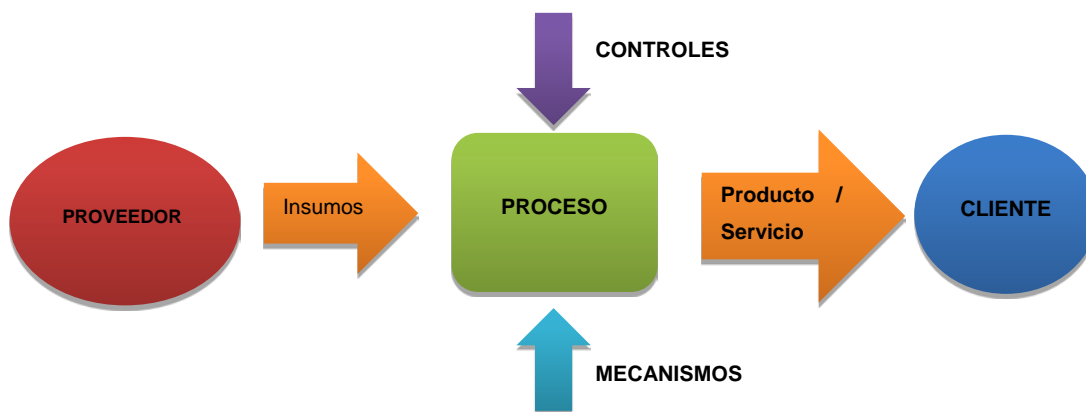
Según (Medina, 2005, págs. 171 - 174), los procesos que intervienen en cualquier tipo de organización sea pública o privada son:

- **Procesos de diseño, estratégicos o gobernantes:** Son aquellos que involucran la toma de decisiones a través de los que se definen metas, se elaboran diagnósticos, se asignan recursos y precisan presupuesto. Se expresan en la definición de objetivos, estrategias, metas e indicadores, así como la asignación de recursos económicos.
- **Procesos productivos o principales:** Son aquellos a través de los cuales se produce infraestructura o una amplia variedad de bienes o servicios que materializan la actividad administrativa. Son los procesos que generan el valor agregado para la institución.
- **Procesos de monitoreo y evaluación:** Procesos que permiten aprender y corregir, por una parte se permite realizar el seguimiento a la operación del proceso y por otra se establecen flujos de retroalimentación que permite ajustar los objetivos y estrategias para mantener o incrementar el nivel de eficiencia e impacto.
- **Procesos administrativos:** O procesos de apoyo son los que soportan al resto de procesos a través de los recursos humanos, materiales y financieros.

Una vez identificados los procesos en la institución de acuerdo a la clasificación descrita anteriormente, se elabora el mapa de procesos, el cual es una representación del ciclo de actividades que realiza una empresa y establece los vínculos y conexiones entre los diversos tipos de procesos “La articulación entre las diversas clases de procesos y su representación gráfica es lo que constituye el mapa de procesos”. (Medina, 2005, pág. 171)

Según la recomendación de los autores (Griful & Canela Campos, 2002), los procesos principales debe desglosarse mediante herramientas como el lenguaje de definición integrada (IDEF0), que permite a su vez descomponer los procesos en subprocesos. La representación gráfica basada en IDEF0 permite el análisis y diseño de sistemas de gran complejidad.

IDEF (Integration Definition for Function Modelling), consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas. Estos modelos están compuestos por diagramas jerárquicos representados por figuras como cajas y flechas. Uno de los aspectos más relevantes de IDEF0 es la introducción de la modelización en niveles llegando al detalle requerido en cualquier análisis. Este modelamiento permite manejar estándar unificado para la representación de funciones o sistemas, su lenguaje es simple, de fácil interpretación y preciso. Su representación es conocida universalmente. En la figura 1 se detalla la representación de un proceso con herramientas IDEF0.










**Figura 1.** Representación Proceso

**Fuente:** Elaboración propia

Los procesos se representan gráficamente a través de los diagramas de flujo, en donde a través de una manera pictórica se visualizan los pasos que determinan cómo funcionan los procesos para conseguir resultados. El resultado puede ser un producto, servicio, información o una combinación de los mismos. Con los diagramas de flujo se ayuda a evidenciar problemas entre procesos (Perugachi, 2004, pág. 18).








Según lo definido por el Instituto Nacional de Estándares (ANSI) fundado el 19 de octubre de 1918; los símbolos que se pueden usar para representar gráficamente un proceso están representados en la figura 2:

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

**Figura 2.** Simbología Norma ANSI

**Fuente: (Instituto Nacional Americano de Estándares)**

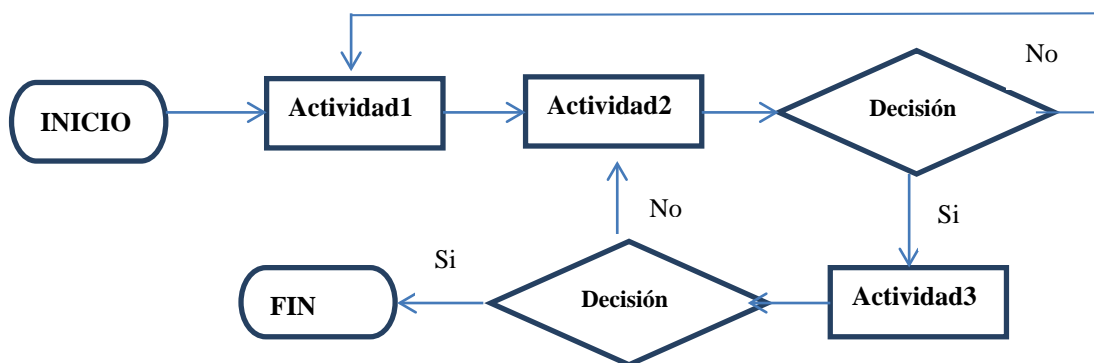
Para la representación de este tipo de diagramas, la organización recurre a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y facilitan su interpretación. En la figura 3 se encuentran los símbolos más comunes.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Operación / Actividad:</b> Se usa para denotar cualquier clase de actividad.
	<b>Movimiento / transporte:</b> Movimiento del output entre locaciones
	<b>Decisión:</b> Se tiene dos salidas que corresponden a las opciones: SI / NO
	<b>Documentación:</b> La salida de alguna actividad cuando incluye información registrada.
	<b>Dirección de Flujo:</b> Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	<b>Conector:</b> Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo
	<b>Límites:</b> Indica el inicio y el fin del proceso

**Figura 3.** Símbolos comunes para representar procesos

**Fuente: (Harrington, 1993, págs. 106-110)**

Los símbolos indicados en la figura 3 pueden interactuar entre sí de diferentes maneras. Un ejemplo de la interacción de procesos se muestra en la figura 4.



**Figura 4.** Interacción de un proceso

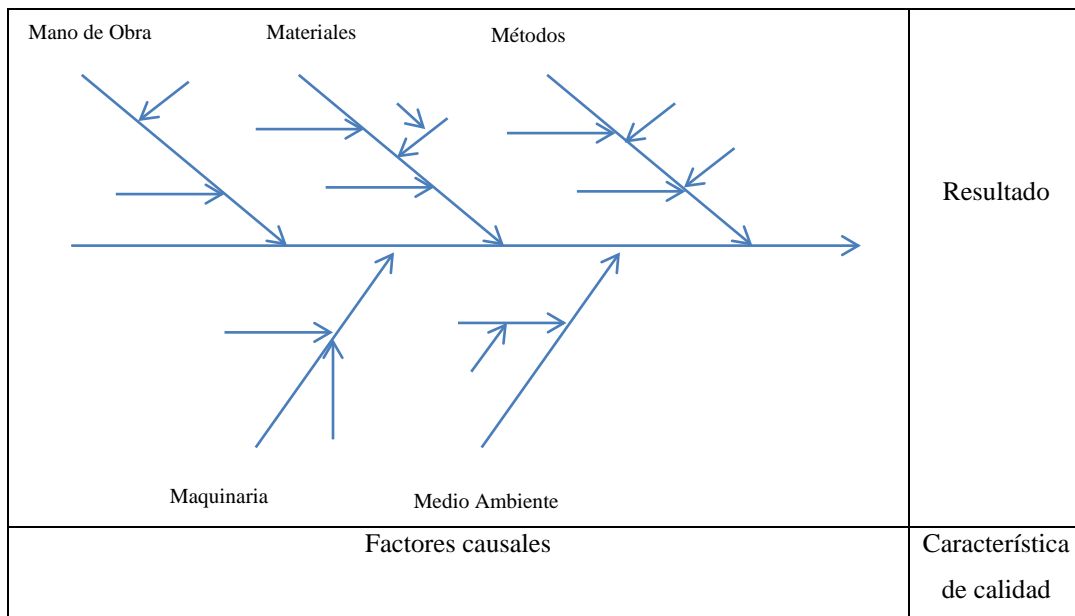
**Fuente:** Elaboración propia

Se llaman factores causales a los insumos que interactúan entre sí; y características de calidad al resultado de dicha interacción. Los factores causales en un proceso de producción se suelen agrupar en torno a cuatro o cinco rubros, que son los siguientes:

1. Mano de Obra: Son los responsables de llevar a cabo el trabajo, este factor depende de las habilidades, capacitación, experiencia de cada persona.
2. Métodos: Es la forma en la que se ejecuta el trabajo. Para la generación de las salidas dependerá si el método es la mejor manera de ejecutar el trabajo.
3. Máquinas o equipo: Son las máquinas, equipos, herramientas que se emplean para realizar el trabajo.
4. Materiales: Son los insumos necesario para ejecutar el trabajo
5. Medio ambiente: Se refiere a las condiciones con las que se va a efectuar el trabajo



Estos factores se los conoce como 5M y son parte de un proceso, que influyen directamente en la salida de un producto o servicio. El concepto de proceso se puede expresar gráficamente como se indica en la figura 5.



**Figura 5.** Factores causales de proceso

**Fuente:** (Gutiérrez, 1995)

El producto o servicio final es el resultado de un proceso, el cual debe cumplir con los requerimientos de calidad definidos por las necesidades del cliente. Estos requerimientos se miden en base a los indicadores y especificaciones en los resultados. Los indicadores miden los resultados del proceso y las especificaciones definen los criterios de aceptación para lograr la satisfacción del cliente. (Centro de Calidad Instituto Tecnológico Monterrey, 1996)

Los requerimientos de calidad se manifiestan a través de las dimensiones de la Calidad Total como se visualiza en la figura 6.

Calidad Intrínseca	•Del producto o servicio
Costo	•En función del precio y del costo para la empresa
Entrega	•Conforme a cantidad, tiempo y lugar
Seguridad	•Del cliente y empleado
Moral	•Del empleado
Medio Ambiente	•En función del entorno

**Figura 6.** Dimensiones de la Calidad

**Fuente:** (Centro de Calidad Instituto Tecnológico Monterrey, 1996)

El proceso global que lleva a cabo una empresa está integrado con varios procesos parciales, que son específicos de cada departamento. Toda actividad que implique una transformación debe ser tratada como un proceso.

### 2.2.1. ANÁLISIS DE PROCESOS

Según (Himmelblau, y otros, 2004 pág. 2), el análisis de procesos se refiere a la aplicación de métodos científicos, al reconocimiento y definición de problemas, así como el desarrollo de procedimientos para su solución.

Según (Rojas Moya, 2007 pág. 15), el propósito de cualquier análisis de procesos está basado en los siguientes puntos:

- Elevar la calidad del proceso
- Aumentar la eficiencia del proceso
- Reducir los costos relativos al proceso
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso
- Hacer el trabajo más seguro

Por lo tanto, el análisis de procesos estudia la contribución de cada actividad ejecutada en el mismo, identifica el área y el factor de éxito como punto de aplicación de los controles y los procedimientos a seguir para la consecución de los objetivos.

### **2.2.2. DISEÑO DE PROCESOS**

“El diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello” (Muñoz Machado, 1999 pág. 227)

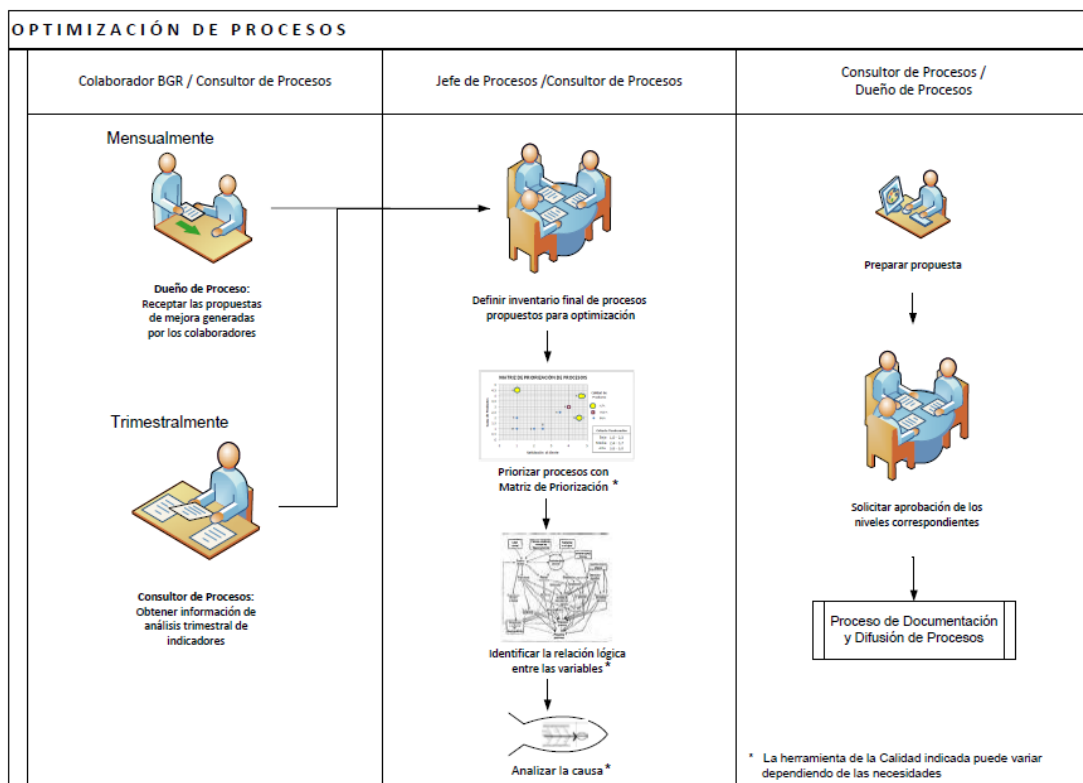
Son las actividades que definen herramientas, recursos y políticas a ser usadas para el desarrollo del proceso. Con base en el diseño se realizan todos los ajustes necesarios para su optimización.

### **2.2.3. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS**

“La optimización consiste en el análisis detallado de las actividades que integran al proceso, con el fin de buscar las condiciones, los medios y la mejor ruta, para lograr el máximo rendimiento, y la mejor utilización de los recursos, y así cumplir con los objetivos establecidos.” (Tovar, y otros, 2007 pág. 54)

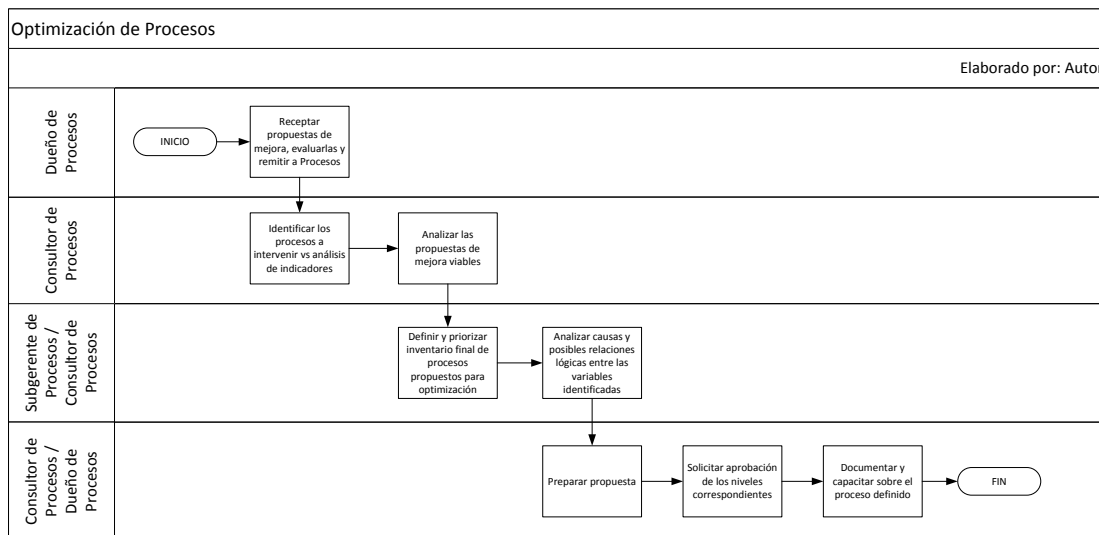
La optimización de los procesos se refiere a los cambios que se realizan a las actividades que se ejecutan normalmente para realizar un proceso. Estos cambios permiten utilizar de mejor manera los recursos y el tiempo para el desarrollo del proceso. También a través de la optimización se pueden reducir costos.

El Banco General Rumiñahui contempla, dentro de su metodología para optimización de procesos, la participación de los colaboradores de distintas áreas y niveles, con la finalidad de retroalimentarse de los ejecutores de los procesos que identifiquen oportunidades de mejora en su día a día. El detalle del proceso, considerando los fundamentos de esta metodología, se representa en la figura 7.



**Figura 7.** Optimización de Procesos  
**Fuente:** (Banco General Rumiñahui, 2013)

En la figura 8 se indica el flujo de proceso de “Optimización de Procesos” empleado por el Banco General Rumiñahui.



**Figura 8.** Flujo del Proceso: Optimización de Procesos del BGR  
**Fuente:** Elaboración propia

#### 2.2.4. CONTROL DE PROCESOS

A través de los indicadores se puede conocer la realidad en relación a si se cumplió o no con las necesidades y requerimientos del cliente. En el análisis de los resultados se pueden determinar 3 cosas:

1. Los resultados están conforme a lo planeado, indicando que el desempeño del proceso es el correcto.
2. Los resultados no cumplen con lo esperado, indicando que se tiene un problema en el proceso.
3. Los resultados son mejores a lo esperado, indicando que el proceso es el adecuado y tiene un proceso de mejora continua de tal manera que excede las expectativas del cliente.

En el caso que los resultados no son los esperados, se tiene un problema que debe ser atacado definitivamente para eliminarlo, solo así se tendrá un Control de Calidad tal como se visualiza en la figura 9.



**Figura 9.** Control de Calidad

**Fuente:** (Centro de Calidad Instituto Tecnológico Monterrey, 1996)

Según (Centro de Calidad Instituto Tecnológico Monterrey, 1996), en el control de procesos se involucran tres tipos de actividades:

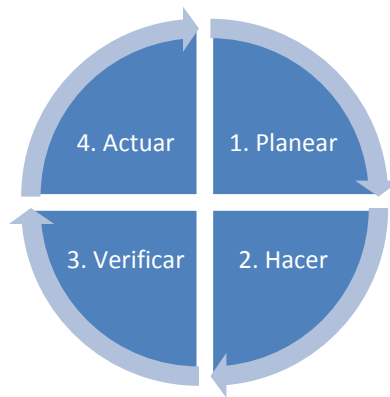
1. Actividades para establecer un determinado nivel de desempeño. Se enfocan en las necesidades del cliente para verificar los resultados sobre la salida de los procesos. Se define una meta a lograr, la cual impone un comportamiento sobre las 5M.
2. Actividades para mantener el nivel de desempeño: Para lograr la satisfacción del cliente, en este punto los resultados de la salida del proceso deben estar entre los límites establecidos. Si los resultados no son los deseados se genera un problema, en cuyo caso lo primero a realizar es tomar acción sobre las causas potenciales que originan el problema, luego intervenir el proceso como tal, para eliminar las causas raíz. A estas acciones se las conoce como preventivas ya que se están tomando acciones para eliminar las causas raíz que originan el problema.
3. Actividades para mejorar el nivel actual de desempeño: Una vez que se ha controlado el proceso se tiene las condiciones para efectuar mejoras. El mejorar implica desarrollar un nuevo nivel de desempeño, por lo cual se debe modificar las condiciones de las 5M.

### **2.3. MEJORAMIENTO CONTINUO**

“Por mejoramiento continuo se entiende la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. Esta política hace posible, partiendo de los estándares establecidos, alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad” (Gutiérrez, 1995)

Según Deming, para obtener la calidad que satisfaga los clientes, se debe lograr una interacción de las actividades de investigación de mercado, de diseño de productos, de fabricación y de ventas, con el propósito de mejorar los niveles de calidad, y esta interacción debe realizarse de manera cíclica. Esta interacción es lo que se conoce como círculo de Shewhart o ciclo de calidad, el cual fue utilizado por

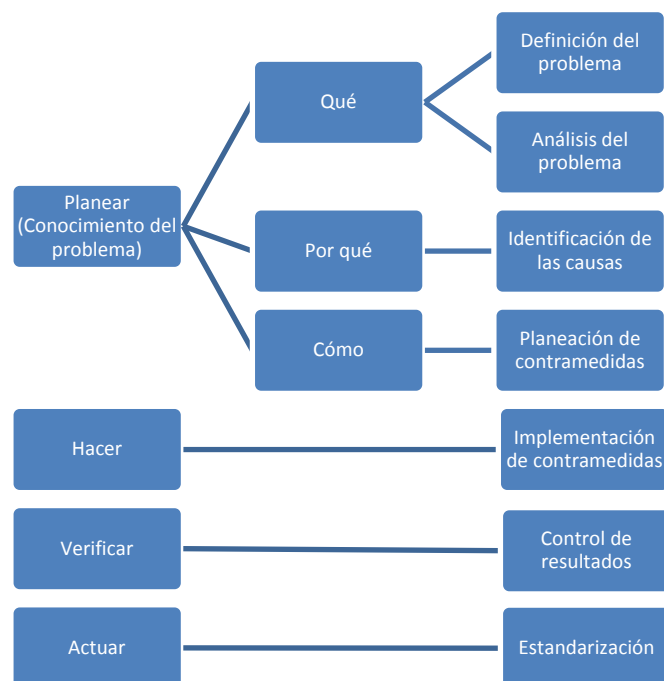
Deming como PDCA (Plan, Do, Check, Action) o DMPT (Design the product, Make it, Put it on the market, Test it in service). Este círculo se puede ver en la figura 10.



**Figura 10.** Ciclo de calidad

**Fuente: (Gutiérrez, 1995)**

El ciclo de calidad debe efectuarse en todo nivel de la organización. El mejoramiento continuo es el resultado de la aplicación del ciclo de calidad por parte de cada trabajador en su propia actividad laboral. Esta aplicación consiste en las actividades indicadas en la figura 11:



**Figura 11.** Actividades del ciclo de calidad

**Fuente (Gutiérrez, 1995)**

## 2.4. METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Para lograr una mejora continua de los procesos es necesario el uso de una metodología, la cual permita:

1. Solución de problemas
2. Oportunidades de mejora
3. Mejora continua

“El método de proceso de mejora continua es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en los procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizar este método se analiza detalladamente los procesos y se descubren las maneras de mejorarlos. El resultado final es un medio más rápido, mejor, eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto”. (Chang, 1996)

Es importante que la empresa tenga definido el objetivo que debe cumplir las mejoras de los procesos, generalmente están alineadas a las estrategias que la institución maneja. Como apoyo en el desarrollo del proceso de mejoramiento de procesos, se recomienda el uso de las herramientas de la calidad; de esta forma, en la fase definir se puede usar herramientas como: Lluvia de Ideas, Diagramas de Afinidad; en la etapa de análisis de estos hallazgos se pueden utilizar las herramientas: Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Histogramas de Frecuencia, entre otras; es decir en cada etapa, conforme la necesidad presentada, se pueden aplicar herramientas de la calidad nuevas y antiguas.

En la medición y control, la aplicación de Auditorías Internas coadyuvará a implementar un mecanismo de control que permita corregir las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una herramienta de mejora muy útil.

El implementar una mejora continua de los procesos y alinearla con los principios de Gestión de Calidad, sin duda busca encaminar a la organización al

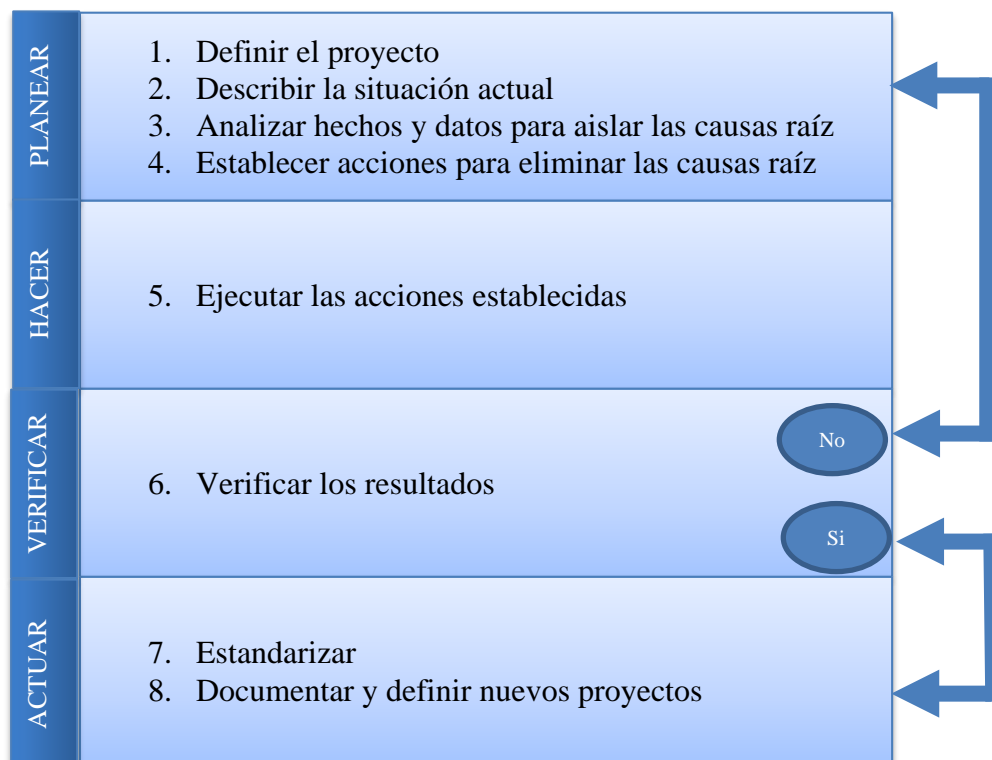


logro de la Excelencia o lo que puede ser considerado como alcanzar la Calidad Total.

## 2.5. RUTA DE LA CALIDAD

La ruta de la calidad es una metodología adecuada para el mejoramiento continuo, ya que se basa en el concepto de control de calidad y en ciclo PHVA. Esta metodología proporciona un procedimiento basado en hechos y datos enfocados hacia la mejora.

“Ruta de la Calidad es una secuencia de actividades utilizadas para solucionar problemas o llevar a cabo mejoras en cualquier área de trabajo.” (Centro de Calidad Instituto Tecnológico Monterrey, 1996). La ruta de la calidad está conformada por ocho actividades tal como se muestra en la figura 12.



**Figura 12.** Pasos de la Ruta de la Calidad

**Fuente:** (Centro de Calidad Instituto Tecnológico Monterrey, 1996)

Según (Andriani, Biasca, & Rodríguez, 2003), la Ruta de la Calidad nace como una metodología para identificar los problemas de las empresas, y en su evolución además de identificar los problemas se busca solucionarlos.

Basados en la teoría que sostiene (Andriani, Biasca, & Rodríguez, 2003), a continuación se describen los pasos de la metodología de ruta de calidad:

1. Definir el proyecto: Se debe seleccionar un problema relevante de la empresa. Es importante definir claramente las metas del mismo, y establecer el plan de acción para alcanzar la meta.
2. Describir la situación actual: Se debe definir las características del problema para comprenderlo. Es importante considerar como se manifiesta el problema, cuál es su evolución y delimitarlo.
3. Analizar hechos y datos para aislar las causas raíz: Se debe realizar un análisis profundo para aislar las causas raíz que originan el mal resultado.
4. Establecer acciones para eliminar las causas raíz: Una vez identificadas las causas raíz se debe elaborar las acciones para bloquearlas.
5. Ejecutar las acciones establecidas: Se procede a poner en práctica las acciones establecidas para atacar las causas raíz del problema.
6. Verificar los resultados: Se debe realizar el seguimiento de las acciones ejecutadas para determinar si dichas acciones solventaron el problema.
7. Estandarizar: Si los resultados son los esperados se debe estandarizar las acciones ejecutadas para mantener los logros obtenidos.
8. Documentar y definir nuevos proyectos: La mejora continua implica la identificación y materialización de soluciones a problemas y oportunidades de mejora, su extensión a todos los involucrados con entrenamiento y educación para lograr estandarización, y el planteamiento de futuros proyectos.

## 2.6. HERRAMIENTAS

En la etapa de planeación del ciclo PHVA, se emplean herramientas de calidad para la obtención de la información, análisis de datos e identificación de las causas raíz. En la figura 13 se indican las herramientas usadas en los pasos de la ruta de calidad.

PASO	HERRAMIENTA DE CALIDAD
Definir el proyecto	Diagrama de Pareto
Describir la situación actual	Histograma
Analizar hechos y datos para aislar las causas raíz	Lluvia de ideas Diagrama causa – efecto Diagrama de dispersión

**Figura 13.** Herramientas Ruta de Calidad

**Fuente:** Elaboración Propia

Como parte del presente trabajo la herramienta desarrollada para analizar y aislar las causas raíz es el diagrama causa-efecto.

### 2.6.1. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

También conocido como diagrama de Ishikawa o esqueleto de pescado. Es una representación gráfica usada para conocer todas las posibles causas de un problema o efecto determinado. Una vez finalizado el diagrama se presenta las relaciones posibles de causas y efectos del problema.

Ayuda en la identificación de los orígenes de los problemas. Es aplicable en cualquier proceso en donde se requiera solucionar un problema o donde se desee implementar una mejora. La relación que se da entre los factores causales y la característica de calidad se expresa por medio de una gráfica integrada por dos secciones: la primera sección está constituida por una flecha principal hacia la que convergen otras flechas, consideradas como ramas del tronco principal, y sobre la que inciden nuevamente flechas más pequeñas, conocidas como subramas. En esta sección quedan organizados los factores causales; la segunda sección está constituida

por el nombre de la característica de calidad o problema a solucionar. La flecha principal de la primera sección apunta hacia este nombre, indicando con ello la relación causal que se da entre el conjunto de factores con respecto a la característica de calidad o problema a solucionar. (Gutiérrez, 1995)

## **2.7. PROYECTOS**

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.(ANSI/PMI, 2004). Según la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, todo proyecto cumple con las siguientes características:

- Temporal: Tiene definido un comienzo y un fin por lo cual su duración es limitada. Se llega a la finalización del proyecto cuando se han cumplido con todos los objetivos del mismo.
- Productos, servicios o resultados únicos: Un proyecto crea productos entregables únicos
- Elaboración gradual: Es desarrollado en pasos de acuerdo al alcance definido en el inicio del proyecto

### **2.7.1.FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO**

Según (Kendall, et al., 1997 p. 47), un proyecto comienza con problemas y oportunidades de mejora dentro de un negocio, que frecuentemente se presentan conforme la organización se adapta a los cambios. Una vez que es sugerido un proyecto, se debe determinar la factibilidad del mismo. Las actividades del proyecto son calendarizadas mediante el uso de herramientas, para que el mismo pueda ser realizado a tiempo.

La factibilidad de un proyecto se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Para (Kendall, et al., 1997 p. 52), la determinación de recursos para el estudio de factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos:

- **Factibilidad Operacional:** Depende de los recursos humanos disponibles para el proyecto.
- **Factibilidad Técnica:** Una gran parte de la determinación de recursos tiene que ver con la valoración de la factibilidad técnica. Se debe determinar si los recursos técnicos actuales pueden ser mejorados o es necesario adquirir otros. Sin embargo, algunas veces las mejoras a estos recursos son costosas y no valen la pena, debido a que simplemente satisfacen las necesidades de manera ineficiente. Se debe analizar si hay tecnología en existencia para satisfacer las especificaciones requeridas por el proyecto. (Kendall, et al., 1997 p. 52)
- **Factibilidad Financiera:** Los recursos básicos en considerar en la evaluación financiera o económica son: el tiempo propio y del equipo, los costos que intervienen en la elaboración del proyecto, costos indirectos, costos de los empleados del negocio, costos tecnológicos. Si los costos a corto plazo no son sobrepasados por las ganancias a largo plazo, o no producen una reducción inmediata en los costos de operación, el proyecto no es factible económicamente y ya no debe continuar.

#### **2.7.1.1. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD**

La factibilidad de un proyecto es una decisión a ser tomada por la administración. Las decisiones están basadas en los datos de factibilidad recolectados en forma experta y profesional en cada uno de los tres aspectos citados anteriormente. Por lo general, el proceso de valoración de factibilidad es efectivo para el filtro de proyectos que son inconsistentes con los objetivos del negocio, son técnicamente imposibles o son económicamente no rentables. Aunque es laborioso, el estudio de factibilidad vale la pena, y a la larga, ahorra a los negocios tiempo y dinero. (Kendall, et al., 1997 p. 54)

En resumen, el análisis de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y con base en ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación.

### **2.7.2. PLANEACIÓN DE UN PROYECTO**

Según (Kendall, et al., 1997 p. 55), la planeación de un proyecto incluye todas las actividades requeridas para seleccionar un equipo de trabajo, asignación de los miembros del equipo a los proyectos adecuados, la estimación de tiempo requerido para completar cada una de las tareas y la calendarización del proyecto para que las tareas sean terminadas en forma ordenada. El control significa usar la retroalimentación para monitorear el proyecto. Esto incluye la comparación del plan del proyecto con su evolución actual. Esto también, implica tomar las acciones adecuadas para agilizar o recalendarizar las actividades para que termine a tiempo y, asimismo, motivar a los miembros del equipo para que se termine el trabajo adecuadamente.

### **2.8. GESTIÓN DOCUMENTAL**

Según (Russo, 2009) la Gestión Documental es un conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos.

La gestión documental es el conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos de todo tipo en una organización, permite la recuperación de información , determina el tiempo que los documentos deben guardarse, elimina los que ya no sirven y asegura la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.

Las oportunidades de la gestión documental para las empresas son múltiples, la principal sin duda es la oportunidad de mejorar su productividad en el ejercicio de sus actividades y servicios hacia sus clientes. La optimización y organización de los

documentos son una oportunidad de aligerar la estructura de costes, permitiendo con mayor agilidad y control sobre los gastos de la empresa, teniendo resultado una mejoría del alojamiento de sus recursos y de los servicios ofrecidos. Lo que lleva a una mayor satisfacción y consecuente retención de los clientes.

## CAPÍTULO III

### APLICACIÓN METODOLÓGICA

#### 3.1. PASO 1: DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Para el Banco General Rumiñahui unos de sus pilares estratégicos es el cliente, por lo que muchos de sus esfuerzos van enfocados en el mejoramiento de los índices de satisfacción del mismo. El proyecto denominado “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI” efectuado previo a este estudio, ha determinado que uno de los puntos dirimientes para el cliente son los tiempos de respuesta en la atención a sus requerimientos y necesidades.

En el mencionado estudio se concluyó además que el 92% de las transacciones atendidas den el Balcón de Servicios corresponden a requerimientos del cliente; es decir, solicitudes documentales que deben ser atendidas rápidamente a fin de optimizar los tiempos de respuesta. La representación gráfica de este resultado se resume en el cuadro 1.

#### Cuadro 1.

*Frecuencia de Requerimientos de clientes por proceso*

Procesos	% Transaccionalidad
<b>Captaciones</b>	2,54
<b>Colocaciones</b>	5,25
<b>Reclamos</b>	0,21
<b>Requerimientos</b>	92,00
<b>TOTAL</b>	100,00

\* Periodo Enero – Diciembre 2013

**Fuente: GOA - Elaboración propia**

Como resultado del mencionado proyecto, también se determinó que los tiempos para entrega documentación requerida en el Balcón de Servicios oscilan entre 48 y 72 horas siendo el problema que incide con mayor frecuencia en la percepción de calidad del servicio a los clientes; adicionalmente se llegó a determinar que una de



las principales causas es la falta de un proceso definido para el manejo del archivo de clientes.

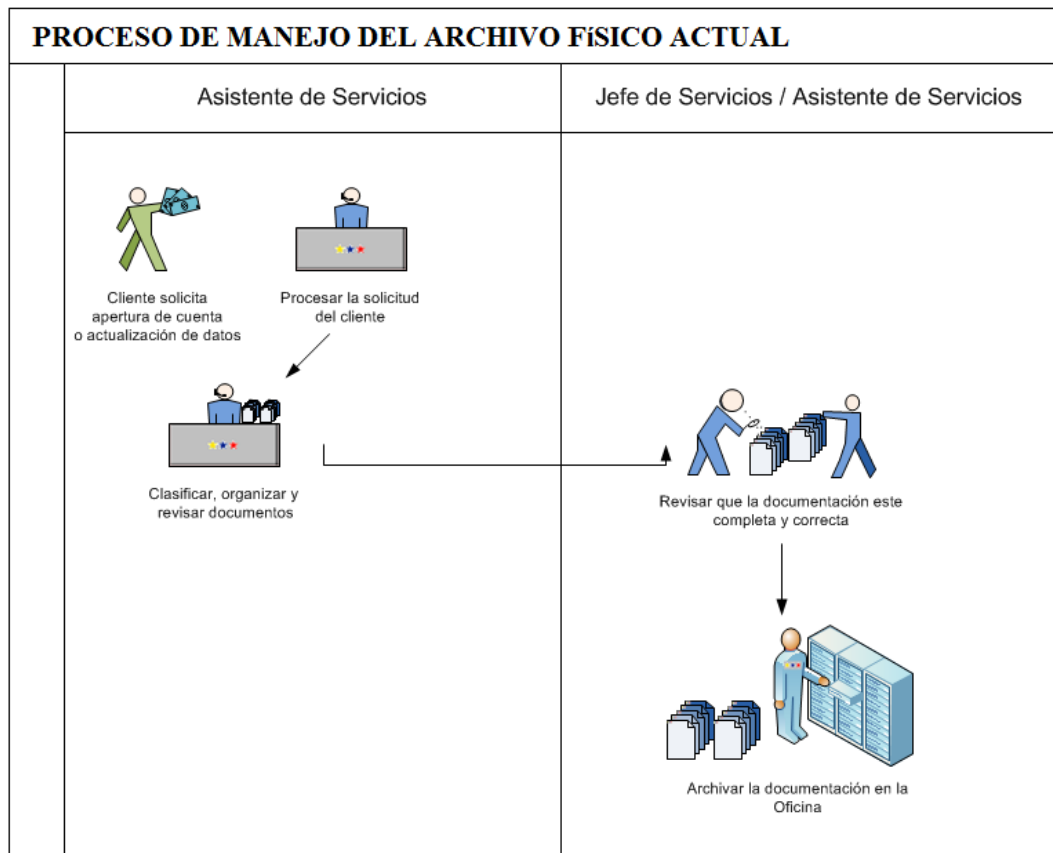
El presente proyecto desarrollará la propuesta de mejoramiento del proceso de manejo de archivo de los clientes para mejorar los tiempos de respuesta en la atención al cliente y mejorar los índices de satisfacción del cliente. La implementación de la propuesta se llevará a cabo en el año 2016 luego de considerar el presupuesto necesario para su ejecución y operatividad; por lo tanto la implementación queda fuera del alcance de este trabajo.

### **3.2. PASO 2: SITUACIÓN ACTUAL**

Conforme a lo encontrado en el proyecto “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”, se determinó que el origen del problema se atribuye mayoritariamente al manejo inadecuado de la carpeta de clientes, ya que al no disponer de este instrumento se incurre en procesos repetitivos y molestos para el cliente, lo cual desemboca en un problema administrativo por el incremento en el archivo físico de documentación ya existente.

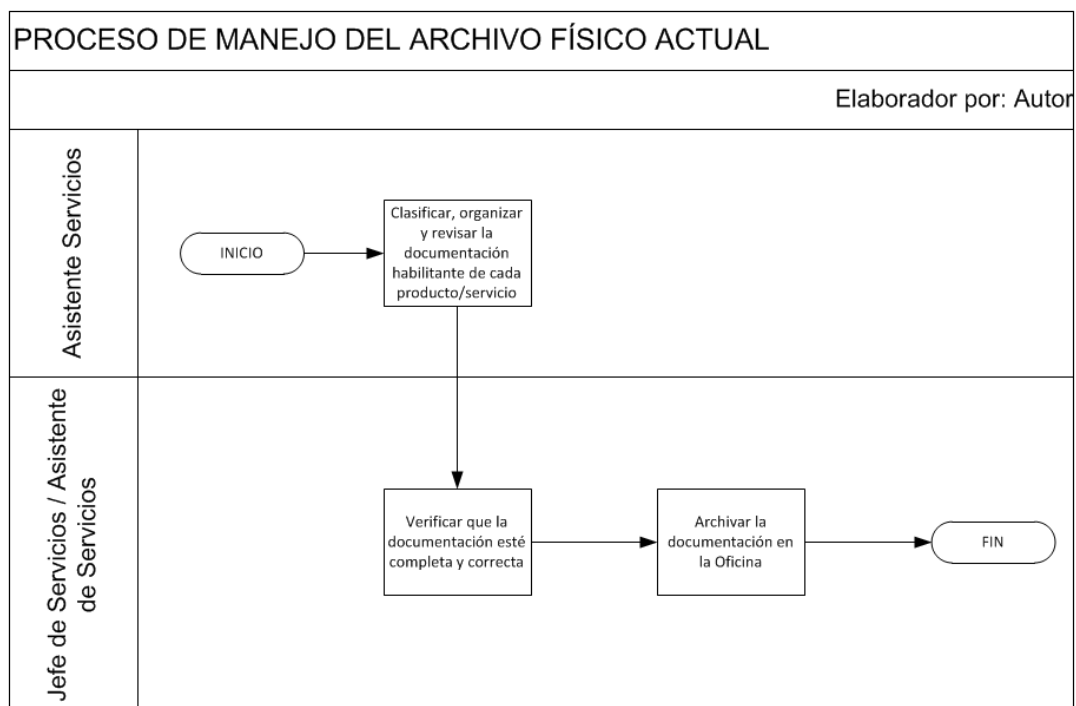
#### **3.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A MEJORAR**

El proceso identificado a mejorar es el “MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO DE LA CARPETA DE CLIENTES DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”. El proceso que se desarrolla actualmente para la documentación que se administra en las oficinas (excepto documentación del Proceso de Colocaciones) puede representarse como se indican en las figuras 14 y 15.



**Figura 14.** Proceso de Manejo del Archivo Físico Actual

**Fuente:** Elaboración propia

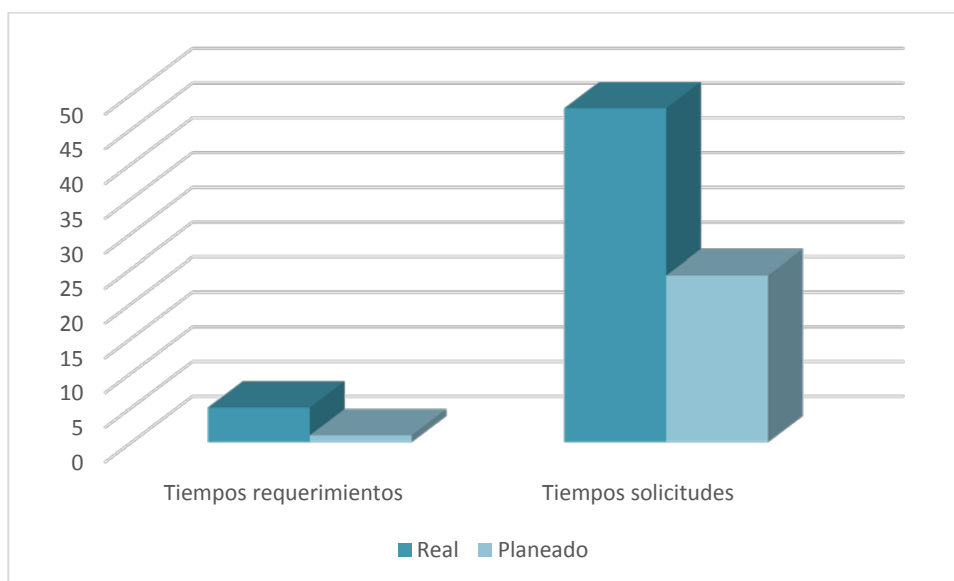


**Figura 15.** Flujo del proceso de manejo del archivo físico

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2.2. OBJETIVO DEL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

En el proyecto “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”, se encontró que los tiempos de respuesta en la atención al cliente eran demasiados altos en relación a lo planeado como estrategia en el banco. En la figura 16, se puede visualizar los tiempos de respuestas de requerimientos entre lo real y lo planeado.



**Figura 16.** Tiempos de respuesta real vs. planeado

**Fuente:** Elaboración propia

Basados en estos resultados, la finalidad del mejoramiento del proceso del manejo del archivo es disminuir los tiempos de respuesta en atención al cliente para llegar al nivel planeado. Con la disminución de tiempos de respuesta se pueden reducir los costos operativos, aumentar la eficiencia y calidad del proceso, el trabajo se vuelve más sencillo y seguro, tal como lo indica (Rojas Moya, 2007). Con todos estos factores se puede influir directamente en el índice de satisfacción de cliente en futuras mediciones.

### **3.3. PASO 3: ANALIZAR HECHOS Y DATOS PARA AISLAR LAS CAUSAS RAÍZ**

#### **3.3.1. ANÁLISIS DE CAUSAS**

Para efectuar el levantamiento de los principales problemas que se presentan en el archivo se desarrolló las siguientes actividades:

- Reuniones con equipos de trabajo.
- Entrevistas a responsables de revisión y control de procesos de las oficinas.
- Encuestas a los Jefes de Servicio de las oficinas.

En el anexo 1, se encuentra la encuesta aplicada a los Jefes de servicio para la optimización del proceso de archivo

### **3.3.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

La encuesta se remitió vía correo electrónico y contiene preguntas referentes al espacio físico asignado para el archivo y la administración del mismo. La respuesta a las encuestas se recibió en el plazo establecido de 8 días, una vez receptadas se tabularon obteniendo los siguientes resultados:

- El 75% de las oficinas consideran que las herramientas para archivo, llámense éstas folders, separadores, vinchas, etc., son apropiadas para el archivo de la documentación.
- El 10% de las oficinas dispone de un sistema anti fuego en el área del archivo.
- El 20% de las oficinas cuenta con lockers de seguridad para el archivo de cuentas.
- El 60% de las oficinas cuenta con archivadores tipo estanterías para el archivo de cuentas.

De las entrevistas efectuadas se pudo recabar la siguiente información:

#### **Archivo de cuentas**

- Organización por número de cuenta no por cliente
- De un mismo cliente existen 2 o más carpetas en sitios diferentes
- No existen políticas para archivo por tipo de cliente
- No se da de baja las carpetas de cuentas canceladas y cerradas
- Pérdida de documentos

### **Actualización de datos**

- No existen políticas definidas para archivo de actualización de datos
- Al tener un archivo por cuenta se dificulta el archivo de las actualizaciones
- Se actualiza en una carpeta pero no en todas las del mismo cliente
- Pérdida de documentación

### **Archivo Pasivo**

- Desordenado, sin políticas ni instrucciones claras
- No se conoce con certeza la documentación existente en las cajas
- Pérdida de tiempo para encontrar la documentación requerida
- Pérdida de documentación

A continuación se enunciará la información recabada con estas actividades considerando el origen de la documentación generada de los distintos procesos que desarrolla el Balcón de Servicios.

En cuanto a la administración del archivo de esta documentación, se pudo conocer los siguientes detalles, como resultado de la encuesta aplicada a los Jefes de servicio en cada una de las oficinas:

- a) El archivo de las cuentas en la oficina responde a un orden secuencial:
  - 75% por número de cuenta
  - 5% cronológicamente
  - 20% combinación de las 2 anteriores.
- b) El 75% de las oficinas seleccionó la metodología de archivo por número de cuenta indican su preferencia por este método ya que permite:
  - 60% Agilizar la búsqueda de archivos.
  - 6.7% Facilidad para el archivo de documentos.
  - 33.3% las 2 anteriores.
  - El 55% de las oficinas han depurado anualmente (organizado las cuentas por estado) y el 45% no lo ha depurado, con lo cual el espacio físico es

limitado en algunos casos. En la tabla 1 se puede visualizar la disponibilidad física por oficinas.

**Tabla 1.**

*Disponibilidad de espacio físico en las oficinas BGR para archivo de cuentas*

AGENCIA	CUENTA CORRIENTES	CUENTAS DE AHORROS
	Espacio Disponible	Espacio Disponible
Costa	21%	23%
Sierra	21%	14%

**Fuente:** (Banco General Rumiñahui, 2013)

Como muestra la tabla 1, existen casos críticos de oficinas en cuanto a disponibilidad de espacio físico para el archivo de esta documentación; siendo evidente en las oficinas de mayor concurrencia de clientes como son Matriz, Huancavilca y Sucursal Mayor. En oficina Matriz, el archivo de documentación tiene una antigüedad desde el 2010 y se debe a que se trata de documentación de apertura que ha sido actualizada con los clientes.

- a) El 70% de las oficinas no dispone de información (inventario de documentos) que permita identificar que documentación se mantiene en la oficina y la que debe ser actualizada (reemplazada), destruida o re-ubicada.
- b) El control del ingreso o re-ingreso de documentación de la cuenta de un cliente se lo realiza:
  - Seguimiento por mail: 60%

- Inventario de documentación entrante y saliente: 20%
  - Re-asignación automática en el sistema y envío del documento físico: 5%
- c) El 60% de las oficinas consultan la documentación de apertura de cuentas con una frecuencia trimestral y el porcentaje restante consulta con frecuencia diaria, semanal, mensual.
- d) El 56% de las oficinas considera excelente el servicio que brinda el proveedor de archivo.

Finalmente, los resultados obtenidos se presentaron a los miembros del equipo y en consenso se identificaron como oportunidades de mejora del proceso las siguientes:

- a) Estandarización del proceso de archivo.
- b) Definición de controles para manejo de archivo de documentos.
- c) Evaluación y definición de estándares requeridos en los espacios físicos de archivo

Diariamente, con el desarrollo de las actividades de servicio al cliente en cada una de las estaciones de trabajo del Balcón de Servicios de BGR se genera documentación física que termina en los archivos. La documentación generada proviene de los procesos de apertura, cancelación o cierre de cuentas corrientes y ahorros, concesión de créditos, apertura o cancelación de inversiones, reclamos y requerimientos de los clientes y el proceso de cierre de fin de día.

BGR mantiene un contrato de servicios con empresas que administran el archivo de documentos valorados y no valorados; sin embargo, este servicio no incluye la digitalización de los mismos. La frecuencia de los envíos de documentación a estas empresas, para centralización de los mismos, es variable y depende del proceso que la generó. Para el envío de la documentación al Archivo Pasivo, las oficinas organizan la documentación en cajas, el proveedor recoge las cajas selladas y las transporta para el respectivo almacenaje; en caso de requerir un documento de estas



cajas, la oficina debe solicitar la caja en la que se encuentra el mismo y el proveedor transportará ésta hacia el lugar solicitado.

Los documentos valorados son archivados diariamente por el proveedor encargado de esta administración, en este caso no se incluye la digitalización de la misma y en caso de requerir alguno de estos documentos, ya sean copias de Documentos de Crédito y en Garantía, Documentos Cancelados, Documentos para Endoso, se debe generar una “Orden de Trabajo” y la documentación llegará al solicitante en un plazo máximo de 4 días.

El periodo de permanencia de los archivos físicos está sujeto a lo dispuesto en el Registro Oficial 352 del jueves 30 de diciembre de 2010 Primer Suplemento en el que indica que: “La información se recogerá en expedientes o se registrará en medios magnéticos de fácil acceso y disponibilidad; y, se mantendrá y actualizará durante la vigencia de la relación contractual. Los sujetos obligados del sistema financiero y seguros mantendrán los registros durante los diez años posteriores a la fecha de finalización de la última transacción o relación contractual”.

Para identificar la causa raíz del problema identificado, se empleó el Diagrama de Ishikawa o también conocido como Espina de Pescado. El diagrama de Ishikawa es una forma fácil y rápida de organizar y representar en forma gráfica las diferentes teorías consideradas como la causa de un determinado problema. Éste facilita el análisis de problemas y permite categorizarlos de acuerdo a su impacto en los recursos humanos, infraestructura, procedimentales, insumos y ambiente. (Falconi Campos, TQC Control de la Calidd Total (al estilo japones), 1994, pág. 17).

En la figura 17, se describe las principales causas raíz analizadas por cado uno de los factores y plasmados en el diagrama de Ishikawa. El levantamiento de esta información se realizó en conjunto con las áreas involucradas del banco.

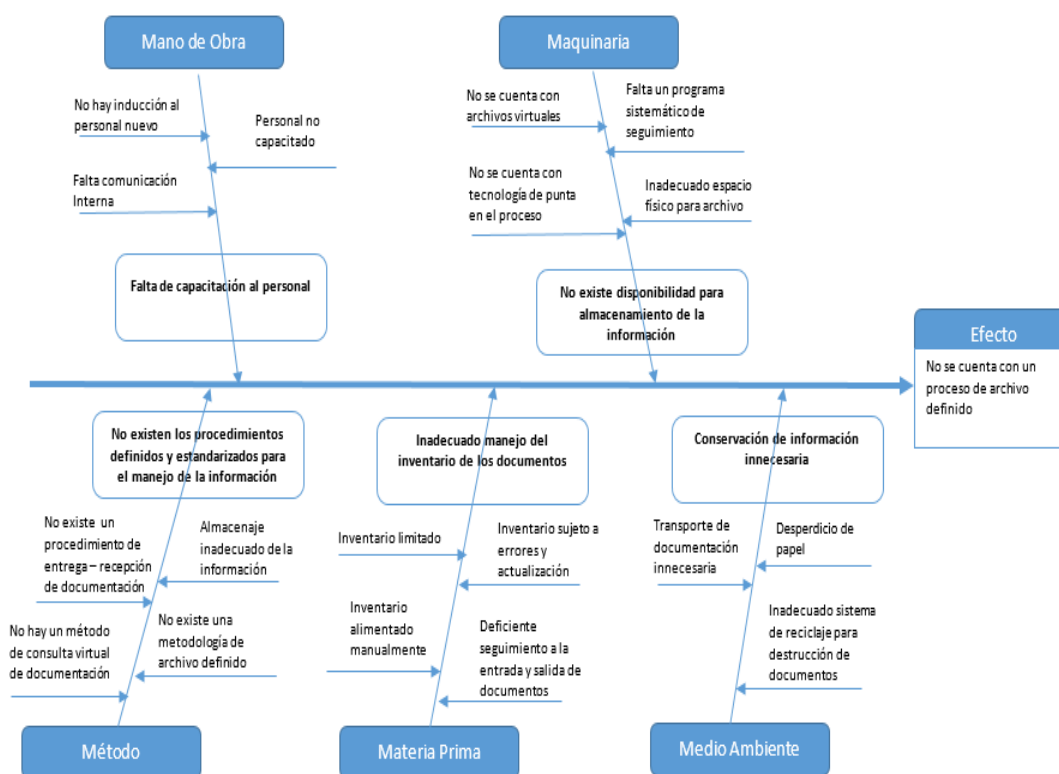


Figura 17. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. PASO 4: ESTABLECER ACCIONES PARA ELIMINAR LAS CAUSAS RAÍZ

Analizando el diagrama de Ishikawa se identificaron las siguientes causas raíz para no contar con un proceso definido para el manejo del archivo.

#### a) Mano de Obra

1. No hay inducción al personal nuevo
2. Falta más comunicación interna
3. Personal no capacitado

**Causa Raíz: Falta de capacitación al personal**

**b) Método**

1. No existen procedimiento de recepción – entrega de documentación
2. No hay un método de consulta virtual de documentación
3. Almacenaje inadecuado de la información.
4. No existe una metodología de archivo definido

**Causa raíz: No existe los procedimientos definidos y estandarizados para el manejo de la información**

**c) Materia prima**

1. Inventario limitado
2. Inventario alimentado manualmente
3. Inventario sujeto a errores y actualización ineficiente
4. Deficiente seguimiento a la entrada y salida de documentos

**Causa Raíz: Inadecuado manejo del inventario de los documentos**

**d) Maquinaria**

1. No se cuentan con archivos virtuales
2. No se cuenta con tecnología de punta en el proceso
3. Falta un programa sistemático de seguimiento
4. Inadecuado espacio físico para archivo

**Causa raíz: No existe disponibilidad para almacenamiento de la información**

**e) Medio Ambiente**

1. Desperdicio de papel
2. Transporte de documentación innecesaria
3. No existe un adecuado sistema de reciclaje para destrucción de documentos

**Causa raíz: Conservación de información innecesaria**

### 3.4.1.- ACCIONES

A continuación se describen las acciones correspondientes a cada una de las causas raíz dentro del establecimiento de mejoras con si respectiva justificación como se presenta en la figura 18.

Causas Raíz	Acciones	Justificación
<b>Falta de capacitación al personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de capacitación sobre los procedimientos del manejo de la información de los clientes</li> <li>• Acordar un procedimiento para personal que ingresa al banco</li> </ul>	Un personal calificado ofrece un mejor servicio al cliente y conoce como desempeñarse para agilizar los procesos
<b>No existe los procedimientos para el manejo de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los procedimientos para el manejo de la información de los clientes</li> <li>• Determinar la metodología para el manejo de la información</li> <li>• Fijar los medios de almacenaje de la información</li> </ul>	Con el establecimiento de los procesos para el manejo de la información se podrá desarrollarse más fluidamente las actividades
<b>Inadecuado manejo del inventario de los documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los procedimientos para el manejo del inventario</li> </ul>	Con un adecuado manejo del inventario, los empleados pueden trabajar adecuadamente almacenando solo lo requerido y optimizando el espacio
<b>Conservación de información innecesaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar información disponible de los tiempos de permanencia en archivo de la documentación física</li> <li>• Establecer la documentación que se requiere mantener en archivo y eliminar aquella que no es requerida</li> </ul>	Se puede optimizar el espacio físico de las oficinas, eliminación de documentación e información innecesaria.
<b>No existe disponibilidad para almacenamiento de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizar el proceso de almacenamiento de la información en formato digital</li> <li>• Mejorar mobiliario en las oficinas</li> <li>• Establecer mecanismos y procedimientos de almacenaje de la información</li> </ul>	Dar una mejor imagen, mejorando la atención al cliente. Optimizar el uso de los recursos del banco

**Figura 18.** Acciones a tomar

**Fuente:** Elaboración propia

El diagrama de Ishikawa ha sido la herramienta de calidad utilizada en el establecimiento de acciones para eliminar las causas raíz, como sostiene (Gutiérrez, 1995) que esta herramienta ayuda en la identificación de los orígenes de los problemas y es aplicable en cualquier proceso donde se requiera solucionar un problema o realizar una mejora.

### **3.4.2.- SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS**

De acuerdo a la problemática encontrada para mejorar el proceso de archivo se considerarán las siguientes alternativas de acción:

1. Establecer los procedimientos para el manejo de la información de los clientes
2. Establecer mecanismos y procedimientos de almacenaje de la información
3. Determinar la metodología para el manejo de la información
4. Mejorar el mobiliario en las oficinas
5. Automatizar el proceso de almacenamiento de la información digital

### **3.4.3.- PLAN DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES**

Una vez definida las acciones a tomar para atacar directamente las causas raíz, se estableció el siguiente plan de ejecución de las acciones donde se identifica el responsable de la ejecución de la acción correspondiente para este estudio, los responsables de las diferentes acciones son los actores en las áreas de procesos, administración y canales. El área de canales es considerado como el dueño del proceso. A través de reuniones con los representantes de estas áreas se ha determinado en qué momento se pueden ejecutar acciones resultantes de este estudio. En la figura 19 se visualiza el plan de ejecución de las acciones.

Grupo	Acción	Responsable	Cuando
Procedimientos	Establecer los procedimientos para el manejo de la información de los clientes	Procesos	Inmediato
Procedimientos	Establecer mecanismos y procedimientos de almacenaje de la información	Procesos	Inmediato
Metodología	Determinar la metodología para el manejo de la información	Procesos	Inmediato
Proceso	Mejorar mobiliario en las oficinas	Administración	Enero 2016
Proceso	Automatizar el proceso de almacenamiento de la información digital	Dueño de proceso Canales	Junio 2016

**Figura 19.** Plan de ejecución de las acciones

**Fuente:** Elaboración propia

#### **3.4.4.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO**

Como se puede observar en las figuras 14 y 15, el flujo del proceso actual es simple; del análisis se desprende que es necesario incluir varios aspectos que permita, entre otras cosas: definir controles para el ingreso y egreso de documentos, de manera que a corto plazo se maneje un inventario adecuado del archivo del Banco.

Actualmente, la institución financiera maneja los acuerdos de servicio detallados en la tabla 2, en la cual los tiempos de solución se eliminarán con la propuesta de implementación de este proyecto, debido a que la documentación requerida se revisaría en línea.

**Tabla 2.***Tiempos de respuesta de requerimientos*

	TIPO DE REQUERIMIENTO	TIPO DE DOCUMENTACIÓN	TOTAL
1	CONFIRMACIONES BANCARIAS	Confirmaciones bancarias	5
2	CARTERA	Solicitud de Liquidaciones	6
3	CARTERA	Solicitud de Liquidaciones históricas (otros sistemas)	6
4	CARTERA	Solicitud de Liquidaciones de detalle de abonos	4
5	CARTERA	Solicitud de Simulación. Reconstrucciones	4
6	CHEQUES FORMATO PROPIO	Solicitud de elaboración de cheques con formato propio por primera vez	3
7	CHEQUES FORMATO PROPIO	Solicitud de elaboración de cheques con formato propio	3
8	CHEQUES FORMATO PROPIO	Solicitud de activación de cheques con formato propio	3
9	COMERCIO EXTERIOR	Solicitud de respaldos COMEX / Copia dcto. x hoja	3
10	COPIAS	Hasta 10 copias de dep. efectivo, dep. en cheques, retiros, cheques, ch. devueltos, ch. protestados	3
11	COPIAS	Copias dep. efectivo y retiros en BGR hasta 3 meses	5
12	COPIAS	Copias dep. efectivo, dep. en cheques, retiros, cheques, ch. devueltos, ch. protestados - Revisión interna	4
13	COPIAS	Más de 10 copias de dep. efectivo, dep. en cheques, retiros, cheques, ch. devueltos, ch. protestados	8
14	COPIAS	Copia de estados de cuenta con imágenes, movimientos de cuenta hasta 27 de marzo del 2006	4
15	DOCUMENTOS EN CUSTODIA DE VALORES	Copias de documentos de Crédito y en Garantía	4

Continúa →

16	DOCUMENTOS EN CUSTODIA DE VALORES	Copias de documentos de Crédito y en Garantía - Revisión Interna	4
17	DOCUMENTOS EN CUSTODIA DE VALORES	Documentos cancelados	4
18	DOCUMENTOS EN CUSTODIA DE VALORES	Documentos de Crédito y Garantía para endoso	4
19	DOCUMENTOS PARA ENTES DE CONTROL	Requerimientos de información	16
20	VIDEOS	Solicitud de videos	9

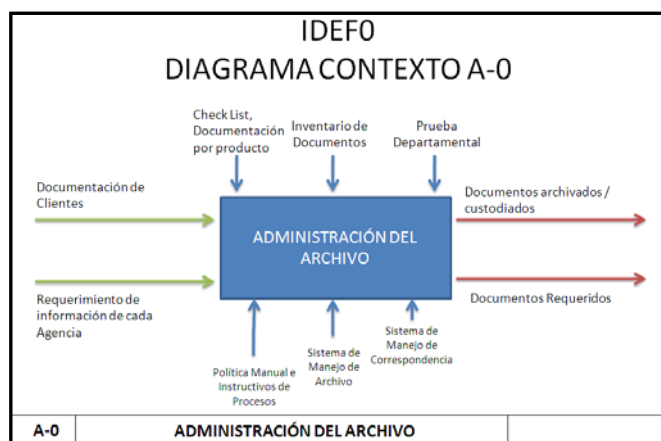
**Fuente: Elaboración propia**

El proceso mejorado que incluya la digitalización de la documentación debe permitir:

- Acceso a consulta e impresión de documentos digitales de los clientes, cumpliendo reglas referentes al sigilo bancario.
- Fácil acceso a los documentos físicos requeridos con la estandarización de normas para organización, rotulación, segmentación (corrientes, ahorros, activas, cerradas, etc.), archivo y registro.
- Administración adecuada de la documentación que mitigue riesgos de pérdidas, tras papeleos, manipulación indebida y deterioro de los mismos.
- Depurar el archivo conforme a disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).
- Control de ingreso y egreso de documentos existentes y los sujetos de actualización, como lema se mantendrá el siguiente: "La mejor eliminación documental es la NO creación de documentos innecesarios."
- Facilidad de reposición de la documentación extraída o actualizada por el cliente.
- Disminución de tiempos en la concesión de nuevos productos al cliente antiguo debido a la disponibilidad de documentación del mismo.



El diagrama de contexto propuesto en la figura 20 identifica cuáles son las entradas, salidas, controles y métodos - herramientas que intervienen en el proceso mejorado. Como entradas se tiene la documentación del cliente y/o requerimientos de información de cada oficina (ingreso de documentación); esto genera como salidas o resultados del proceso el archivo/custodia de documentos y/o el envío de documentos requeridos respectivamente.



**Figura 20.** Diagrama Contexto A-0

**Fuente:** Elaboración propia

Los controles que se proponen para el proceso están dados por el manejo de un inventario de documentos, para la revisión de los documentos se manejarán listas de verificación por productos y al fin de día cuadros con pruebas departamentales o esquema de auditoría documental definido por el Banco.

Actualmente, el banco cuenta con la herramienta de Reclamos y Requerimientos, la cual se va a mantener para la administración de los mismos, utilizando las políticas y procedimientos ya definidos.

Una vez analizada la situación actual, se muestra el diseño de una propuesta de mejora del proceso de *Digitalización de Documentos* en las figuras 21 y 22.

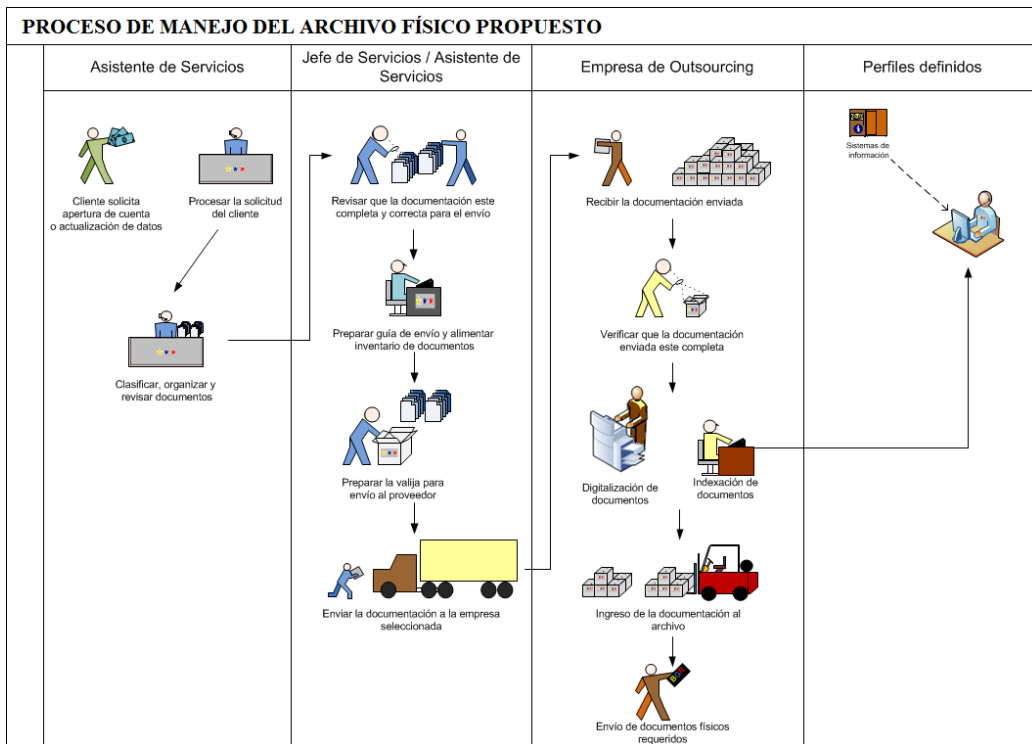


Figura 21. Proceso de manejo del archivo físico propuesto

Fuente: Elaboración propia

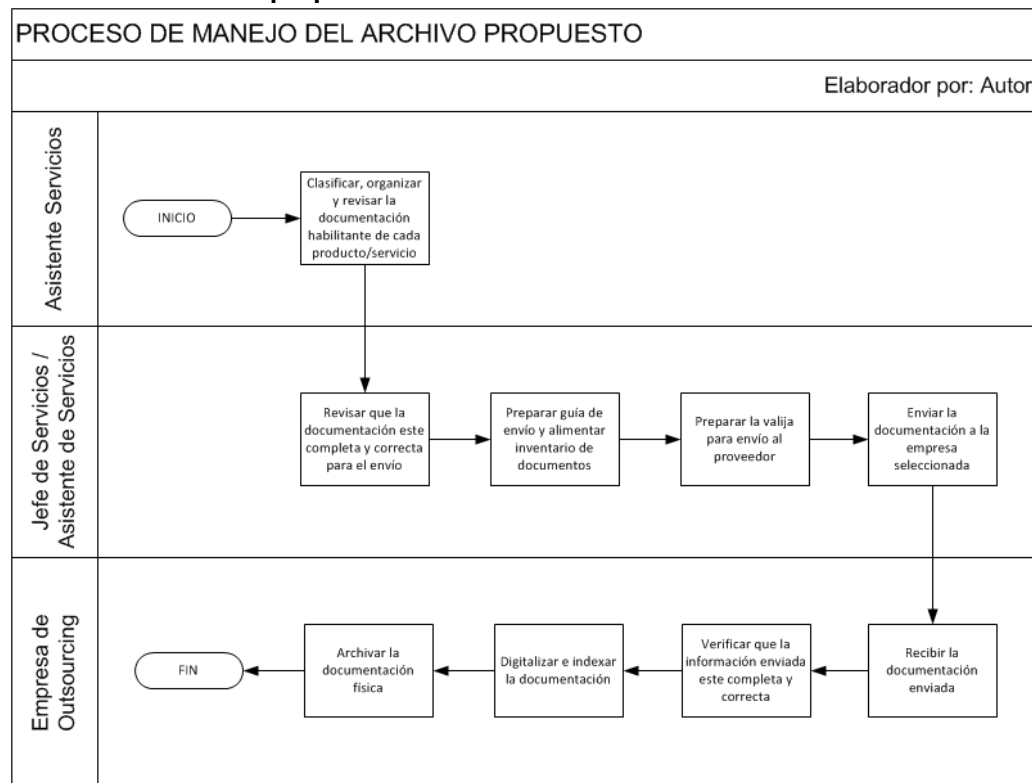


Figura 22. Diagrama de flujo del proceso mejorado Digitalización de Documentos

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO IV**

### **FACTIBILIDAD DEL PROYECTO**

Hoy por hoy, el Banco General Rumiñahui tiene la documentación pasiva concentrada, una parte en las oficinas y sucursales del banco, y la otra parte de la documentación en las instalaciones del proveedor actual encargado de la custodia de la documentación. Conforme a la propuesta realizada en este estudio se analizó si el proyecto de la automatización es factible en su realización.

#### **4.1. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Para determinar la factibilidad de este proyecto, se analizaron los recursos disponibles a nivel operativo, técnico y financiero. A través de este análisis, se determinó si el proyecto para el mejoramiento del proceso del archivo de clientes es viable o no.

##### **4.1.1. FACTIBILIDAD OPERATIVA**

La factibilidad operativa fue determinada por los recursos humanos que intervienen en la ejecución del proyecto, para ello se partió del análisis de las personas que están involucradas en este proceso y de aquellas que intervendrían en la mejora del proceso del manejo del archivo de la carpeta de clientes del Banco.

#### **IDENTIFICACIÓN DE ACTORES**

Para llevar a cabo este proyecto, fue necesario identificar todos los recursos humanos que deben intervenir en el mismo. A continuación, en la figura 23 se especifican los actores que intervienen en este proyecto.

<b>PROYECTO: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO DE LA CARPETA DE CLIENTES</b>			
<b>Actores</b>	<b>Tipo</b>	<b>Rol</b>	<b>Recursos / Intervención</b>
Gerente de Canales	Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener los recursos financieros para el desarrollo del proyecto.</li> <li>• Garantizar la participación del recurso humano.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las metas.</li> </ul>	Económicos Humanos Tecnológicos
Jefe de Canales	Líder de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr los objetivos del proyecto</li> <li>• Manejar la documentación del proyecto</li> <li>• Definir el equipo de proyecto</li> <li>• Definir el ciclo de vida del proyecto y sus entregables.</li> <li>• Coordinar el cierre de la contratación de proveedores</li> <li>• Controlar el presupuesto del proyecto</li> <li>• Asegurar cumplimiento de hitos del proyecto</li> </ul>	Humanos Control del proyecto
Consultor de proyecto	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar en la aplicación de la metodología de proyectos en las diferentes fases.</li> </ul>	Humanos
Consultor de proceso	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y apoyar en el diseño de los procesos impactados por el proyecto</li> </ul>	Humanos
Oficial Gestión Tecnológica y Operacional	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en definiciones tecnológicas y operacionales con el proveedor estratégico TCS</li> </ul>	Tecnológicos y Operativos
Oficial de Gestión de proyectos	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la documentación y archivo de los entregables del proyecto (físicos y digitales)</li> <li>• Coordinar la participación del equipo de proyecto en reuniones</li> <li>• Garantizar la logística de las reuniones</li> </ul>	Humanos Logística del proyecto
Dueño de proceso	Ejecutor Responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la documentación de los procesos</li> <li>• Coordinar capacitación y difusión de los cambios a nivel nacional.</li> </ul>	Definiciones de proceso Mejoramiento de proceso
Jefe de Servicios Asistente de Servicios Asistente de Negocios Dueños de proceso back-up	Usuarios Expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la toma de definiciones tanto del proyecto como del proceso,</li> <li>• Certificar el proceso implementado en el desarrollo ya sea de pilotos o tareas encaminadas a garantizar el funcionamiento del mismo.</li> </ul>	Humanos
Administrador de archivo	Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar la información suministrada por las oficinas</li> <li>• Indexar los documentos</li> <li>• Almacenar físicamente los documentos</li> </ul>	Tecnológicos Operativos Humanos
Digitalizador	Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalizar los documentos recibidos</li> <li>• Almacenar la información en bases de datos</li> <li>• Mantener información disponible</li> </ul>	Tecnológicos Operativos Humanos
Cliente	Beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener la información requerida en el menor tiempo posible</li> <li>• Recibir un mejor servicio</li> </ul>	Humanos

**Figura 23.** Identificación de Actores del proyecto

**Fuente:** Elaboración propia

El mejoramiento de este proceso debe ser adoptado e implementado en todas las sucursales, por lo cual fue necesario identificar el número de usuarios requeridos para llevar a cabo el proyecto como se visualiza en cuadro 2.

**Cuadro 2.**

*Número de usuarios del proceso*

AGENCIA	ASISTENTE DE SERVICIOS	ASISTENTE DE NEGOCIOS	JEFE DE SERVICIOS	USUARIOS OPERATIVOS
MATRIZ	3	3	1	1
PRENSA	3	3	1	-
ESPE	1	1	1	-
HUANCAVILCA	1	1	1	-
SUCURSAL MAYOR	3	3	1	2
SALINAS	2	2	1	-
ESMERALDAS	1	1	1	-
BASE NAVAL	1	2	1	-
RIOBAMBA	1	1	1	-
ATAHUALPA	1	1	1	-
HHMM	1	1	1	-
CAROLINA	1	1	1	-
SUR	1	1	1	-
FAE	1	1	1	-
CONDADO	1	2	1	-
LATACUNGA	1	1	1	-
RECOLETA	2	1	1	1
MANTA	1	1	1	-
CUENCA	1	1	-	-
LOJA	1	1	-	-
BACK CANALES	-	-	-	5
<b>TOTAL USUARIOS</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los actores y el número de personas involucradas para la ejecución del mejoramiento del proceso de manejo del archivo de la carpeta de clientes, se analizó la situación actual y la situación requerida como se indica en el cuadro 3:

**Cuadro 3.**

*Análisis situación actual vs situación requerida*

Actores	Situación Actual	Situación Requerida
Gerente de Canales	1	1
Líder de proyecto	1	1
Consultor de proyecto	1	1
Consultor de proceso	1	1
Oficial GTO	1	1
Oficial de Gestión de proyectos	1	1
Dueño de proceso	1	1
Jefe de servicios	18	18
Asistente de servicios	28	28
Asistente de Negocios	29	29
Usuarios Operativos	9	9
Administrador de archivo y digitalización		1

Fuente: Elaboración propia

Para ejecutar el proyecto se puede contar con el personal existente, al cual se le asignará los roles especificados en la identificación de los actores. El nuevo rol que se incorpora a la organización es: Administrador de archivo y digitalización que es recurso del Proveedor como parte del servicio contratado.

#### **4.1.2. FACTIBILIDAD TÉCNICA**

Se analizaron los recursos tecnológicos necesarios para la ejecución del proyecto, como se detalla en el cuadro 4.

**Cuadro 4.***Recursos técnicos por actor*

Actores	Computador	Impresora	Intranet	Acceso a manejo de archivo	Project
Gerente de Canales	1	X	X		
Líder de proyecto	1	X	X		
Consultor de proyecto	1	X	X		X
Consultor de proceso	1	X	X		X
Oficial GTO	1		X		
Oficial de Gestión de proyectos	1	X	X		X
Dueño de proceso	1	X	X		
Jefe de servicios	22	X	X	X	
Asistente de servicios	30	X	X	X	
Asistente de Negocios	29	X	X	X	
Usuarios Operativos	9	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia

Para la ejecución del proyecto, cada uno de los actores que intervienen como requisitos mínimos deben tener: una computadora, acceso a la intranet y a una impresora. Al ser la impresora, un recurso compartido, puede existir una por agencia. Las personas que van a planificar, ejecutar, controlar y dar seguimiento al proyecto deben contar con una licencia para el manejo de la herramienta del proyecto, en este caso se utilizará Microsoft Project.

Los usuarios deben tener acceso a la base de datos en la que se manejará los documentos y archivos del cliente. Los recursos técnicos utilizados por el proveedor serán determinados exclusivamente por el mismo; sin embargo, por cumplimiento de los estándares de seguridad del banco, se debe contar con el software necesario para la conexión a través de un enlace dedicado y exclusivo del banco por medio de una red privada virtual (VPN), ofreciendo máxima seguridad entre el banco y el proveedor. En el cuadro 5 se visualiza la situación técnica actual en relación a la situación técnica requerida para la ejecución de este proyecto.

**Cuadro 5.***Situación técnica actual vs situación técnica requerida*

<b>Recursos Técnicos</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Requerida</b>
Computador	91	91
Impresora	20	20
Licencia Microsoft Project	3	3
Software para conexión segura	1	1
Conexión Internet	1	1

Fuente: Elaboración propia

Los recursos técnicos que se requieren en el proyecto ya existen actualmente por lo cual no hay necesidad de adquirir más recursos. En relación a las conexiones de internet y conexiones vía VPN, el banco ya dispone de estos enlaces para la comunicación con las diferentes sucursales y con proveedores externos, por lo cual se utilizarán los recursos ya existentes. Para el proceso propio de la digitalización se usarán los recursos del proveedor por lo cual no es necesario la adquisición de nuevos recursos tecnológicos.

**4.1.3. FACTIBILIDAD FINANCIERA**

La evaluación financiera tiene por objeto determinar la viabilidad del proyecto a nivel económico determinando cuales son las inversiones, costos, ingresos, egresos.

**Inversión**

Para determinar la inversión requerida se analizaron los aspectos con los que el banco no cuenta actualmente y requiere atención para mejorar el proceso del manejo de archivo del cliente. Según el análisis realizado anteriormente la inversión que el banco debería realizar es en la automatización del archivo y la digitalización.

***Archivo y Digitalización***

Se debe contratar un proveedor que ofrezca al banco el servicio de archivo de los documentos y la digitalización de los mismos con base en la política establecida.



Como parte de este estudio se realizó la base para la licitación del archivo y digitalización, la cual puede ser visualizada en el anexo 2.

Una vez desarrollada la base de licitación, ésta fue presentada a tres empresas conforme establecen las políticas del banco. En el anexo 3 se puede visualizar las ofertas enviadas por los proveedores. Con las propuestas enviadas por los proveedores se realizó la selección del proveedor considerando las políticas y criterios del banco.

La selección del proveedor se visualiza en el anexo 4, y conforme a la propuesta del proveedor seleccionado se analizó los valores requeridos necesarios para esta inversión. En el cuadro 6 se presenta el análisis de la inversión.

#### **Cuadro 6.**

*Inversión requerida para el proyecto*

Punto de Atención	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Archivo y Digitalización (contrato proveedor)	1	64,850.00	64,850.00
Adquisición de software para visualización de imágenes	1	5,000.00	5,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>69,850.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **Estructura de financiamiento**

Con base en la versión inicial que requiere el proyecto, se ha determinado que su financiamiento se hará con recursos propios.

#### **Costos**

Los costos fijos y variables que actualmente tiene el proceso, como son los salarios, gastos administrativos, pagos de mantenimiento, pagos de servicios a proveedores externos como el Internet, comunicaciones se van a seguir manteniendo. Por esta razón se analizaron solamente los costos operativos y administrativos.

Para determinar los costos operativos y administrativos que actualmente se tienen al ejecutar alguna búsqueda de documentos o archivos de un cliente, partimos del siguiente análisis:

Costo hora personal: USD 4.00

Cuando un cliente se acerca al banco para hacer una determinada consulta por alguno de sus documentos, debe llenar un formulario y entregarlo a los ejecutivos para que procedan con la entrega de la información. Debido a cómo se maneja actualmente el proceso, el tiempo mínimo requerido para dar una respuesta es de 2 días. Por lo tanto, el costo para el banco por un documento que se encuentra en oficina es de USD 64 por documento.

Según la información recopilada en la tabla 2, los tiempos de respuesta para la entrega de documentos es mayor a los tiempos esperados, razón por lo cual los costos operativos y administrativos para el banco también son mayores a los esperados. Partiendo de este análisis, se puede indicar que en promedio, una sucursal recibe 1 consulta por cliente diariamente, con lo cual a nivel de todo el país el número de consultas diarias de clientes es de 22, lo que conlleva a que diariamente los costos que el banco tiene son de USD 1,408.00 que mensualmente constituyen USD 28,160.00 y anualmente son USD 337,920.00; los mismos que son costos indirectos derivados del manejo operativo y administrativo.

### **Análisis Costo Beneficio**

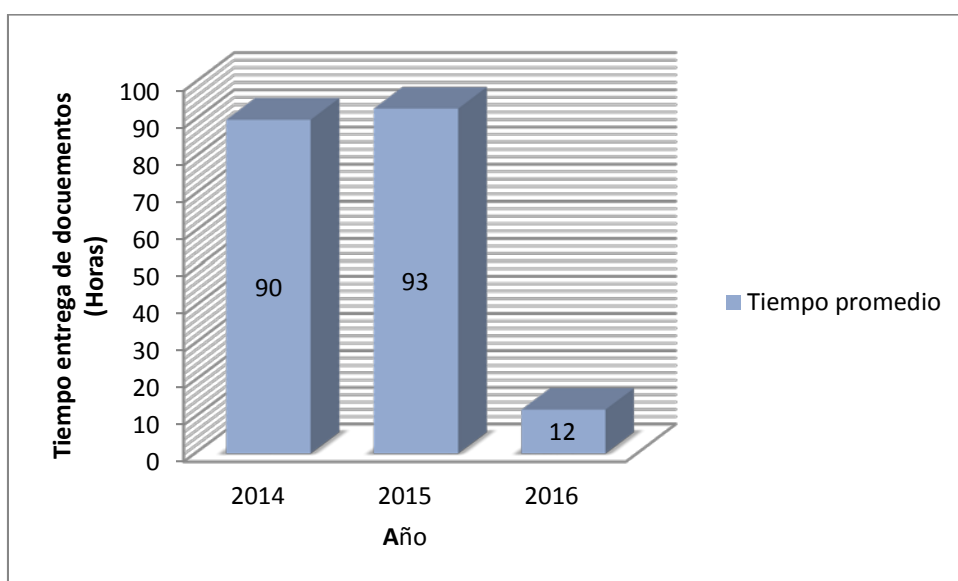
Con base en el análisis de la factibilidad financiera, se ha determinado que el mejoramiento del proceso del manejo del archivo de clientes no es un proceso que permita ingresos periódicos, sin embargo, la reducción de costos y optimización de procesos son necesarios para mejorar la calidad en el servicio al cliente y la rentabilidad. En la figura 24 se analiza el indicador tiempo de entrega de documentos.

<b>CALIDAD</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Tiempo de entrega de documentos</b>
<b>Definición</b>	Permite medir el tiempo promedio en horas para la entrega de documentación requerida por el cliente. Será medida desde que el cliente solicita el requerimiento hasta que el documento es entregado al mismo.
<b>Propósito</b>	Evaluar el proceso de atención de requerimientos del cliente, permitirá identificar posibles problemas que causen demoras en la entrega de la documentación.
<b>Cálculo</b>	Se realizará muestreos de acuerdo al tipo de requerimientos presentados. Posteriormente se tabulará de acuerdo a la clasificación de la naturaleza de la documentación solicitada y el tiempo invertido en entregarla. A continuación, se obtendrá el tiempo promedio de la muestra efectuada.
<b>Responsable</b>	Jefe de Canales
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Base de datos del Sistema de Atención de Requerimientos.
<b>Nivel / Reporte</b>	Gerencia de Canales
<b>Meta Desempeño</b>	Conforme tiempo definido por tipología

**Figura 24.** Indicador tiempo de entrega de documentos

**Fuente:** Elaboración propia

Con base en el indicador establecido para el proceso de entrega de documentos, se analizó los tiempos empleados en promedio durante el 2014 y lo que va en el 2015, en donde el tiempo promedio empleado para la entrega de documentos es de 90 horas. Con la propuesta de la mejora del proceso los tiempos se reducen en un 90%, ya que la información es entregada en línea, y en un tiempo promedio se espera dar atención máxima en un tiempo aproximado de 12 horas, tal como se indica en la figura 25.

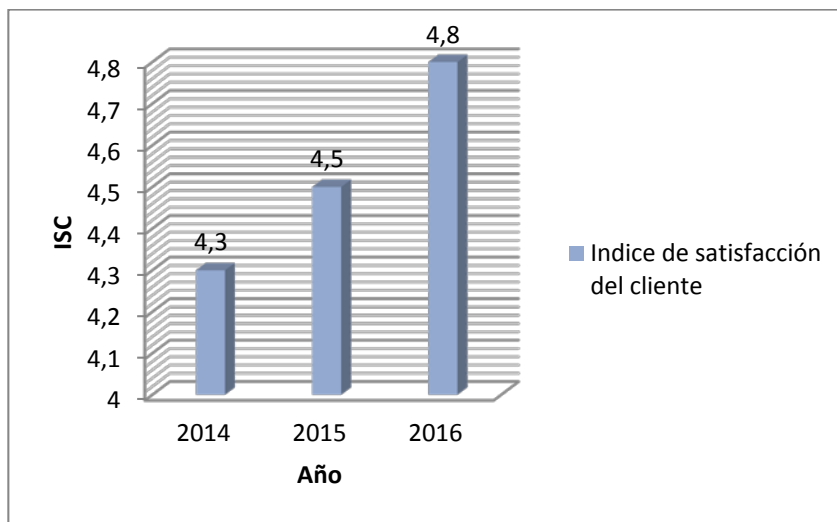


**Figura 25.** Comparativo de indicador tiempo de entrega documentos

**Fuente:** Elaboración propia

El reducir los tiempos de respuestas en un 90% incide directamente en atención al cliente, por lo cual el ISC mejoraría en los niveles de eficiencia y eficacia cumpliendo con uno de los procesos más importantes para el banco: “Servicio al cliente”. La mejora en el servicio al cliente será evidenciado en el indicador de Lealtad, Intención de Recompra y Recomendación medido por la empresa Ecos.

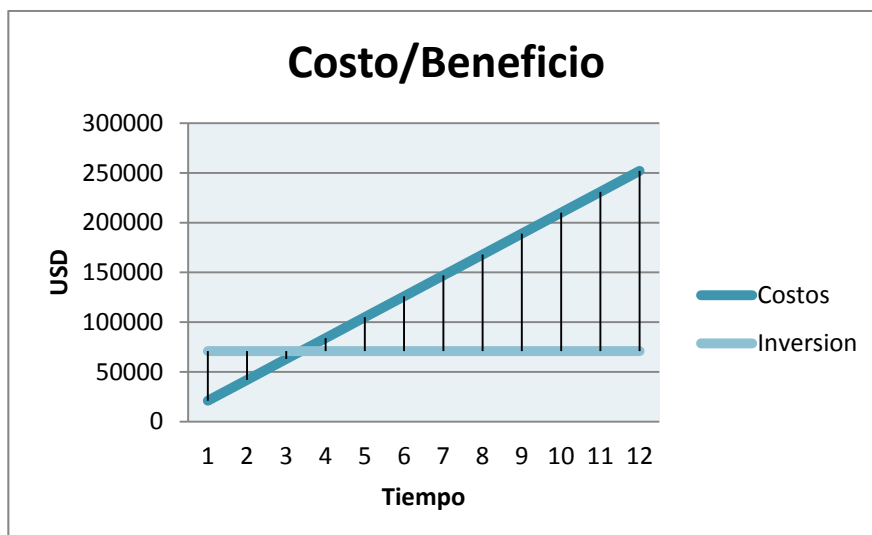
En el año de 2014 el índice de satisfacción del cliente se encontraba en 4,3 y en lo que va del 2015 este se encuentra en 4,5. Con el proceso mejorado se espera que este índice alcance el 4,8, con lo cual se tiene una mejora del 6% en lo que respecta al ISC tal como se indica en la figura 26.



**Figura 26.** Comparativo de índice de satisfacción de cliente

**Fuente:** Elaboración propia

En lo que respecta a los costos operativos, los altos tiempos de respuesta en la atención a los requerimientos de clientes, implica que estos costos se encuentren aproximadamente en USD 28,160.00 mensuales a nivel de toda la organización. La inversión requerida para la implementación del proyecto es aproximadamente USD 70,000.00, solamente con la reducción de los costos operativos, en menos de un año se recuperará la inversión, como se indica en la figura 27.



**Figura 27.** Análisis costo beneficio

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados muestran: mejora del índice de satisfacción al cliente en un 6%, optimización de recursos y reducción de costos operativos en un 90%, lo que indica que el proyecto ofrece mayores beneficios en relación a los costos que se tendrían mensualmente y a la inversión requerida para mejorar el proceso.

Entre los beneficios de la implementación del proyecto se puede citar los siguientes: habilitación de una herramienta de consulta dinámica a las Unidades de Servicio al Cliente, obtención de la información con agilidad sin esperar horas o días como se maneja en el proceso actual. Además, con el proceso mejorado se tendría un mejor control de los documentos, evitando pérdidas de la información del cliente, y un proceso más organizado con el establecimiento de políticas que agilicen el proceso y permitan obtener la información de una manera más ordenada.

Adicionalmente, se reducen los costos en un 60% al tener que prescindir del 90% de las tipologías creadas para gestión de la empresa proveedora que administra el manejo documentario físico del banco y se mejora la calidad en el servicio a sus clientes, con lo cual se puede determinar que el proyecto ofrece mayores ventajas frente a los costos que se tendrían mensualmente y a la inversión requerida para mejorar el proceso.

#### **4.1.4. INFORME DEL ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Con base en el análisis operativo, técnico, financiero y costos vs. beneficios, se determina que el proyecto permitirá alcanzar los objetivos estratégicos enunciados en este documento, así como también minimizar el riesgo de pérdidas a la organización debido a que garantiza la disponibilidad de la información y minimiza la manipulación documentaria; además, los tiempos en atención de las solicitudes de los clientes se tramitarán en línea y por ende habrá impacto en el índice de satisfacción al cliente.

En cuanto a la factibilidad operativa no es necesario incluir más personal ya que con el que se cuenta actualmente se puede lograr la mejora del proceso. Igualmente, en cuanto al factor tecnológico, el banco ya dispone de las herramientas necesarias para la comunicación con las sucursales y los proveedores externos por lo cual no es necesario invertir en estos aspectos.

Se requiere el contrato de un proveedor, que ofrezca el servicio de digitalización y archivo de la información. Según el análisis de proveedores realizado, el banco debería contratar a Ransa ya que fue el proveedor seleccionado en este proceso. Por lo tanto, los costos que se incluyen al proceso actual, son los contratos con el proveedor y el costo por el servicio mensual. Todo proveedor que ofrezca un servicio al banco debe tener el contrato firmado y establecido claramente las cláusulas de niveles de servicio.

El proyecto es factible también a nivel financiero, porque los costos de la inversión requerida no son representativos frente a los beneficios que el banco va a obtener con el mejoramiento de este servicio, reduciendo los tiempos de respuesta en un 90%, mejorando el ISC en un 6%, lo cual impacta directamente en el mejoramiento de la atención a los clientes. Este último indicador será medido por la organización considerando varios parámetros y ponderaciones que aplicaren, no es objeto de esta investigación el mejoramiento del índice de satisfacción del cliente por lo que no se profundiza en el mismo.

En el análisis de este proyecto se establecieron hitos, que corresponden a ciertas actividades que nos indican que se han concluido con etapas importantes dentro del proyecto. En el cuadro 7 se visualiza el plan de hitos del proyecto.

**Cuadro 7.***Plan de Hitos del proyecto*

<b>PLAN DE HITOS</b>					
<b>PROYECTO:</b> MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO DE LA CARPETA DE CLIENTES					<b>Fecha:</b> 07/05/2015
					<b>Organización:</b> BGR
<b>Fecha plazo final</b>	<b>Camino hitos (secuencia)</b>	<b>Descripción hito</b>	<b>Fecha ejecución</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Estatus del hito *</b>
30-may-15	Políticas definidas	Establecer las políticas necesarias para mejorar el proceso. Políticas de archivo, políticas de proceso y políticas de digitalización	14-may-15	Ninguno	Concluido
30-may-15	Diseño del proceso mejorado	Diseñar las mejoras que el proceso actual puede tener para optimización de los recursos	14-may-15	Las mejoras serán analizadas en el 3er trimestre del año para considerar su implementación en la planificación del año entrante	Concluido
30-sep-15	Aprobación del proceso mejorado	Enviar de la documentación del proceso mejorado para su respectiva aprobación			No iniciado
15-ene-16	Difusión de políticas definidas	Comunicar y hacer partícipe a todos los involucrados del banco sobre las políticas definidas para el mejoramiento del proceso del manejo de archivo físico del cliente			No iniciado
29-feb-16	Depuración de los archivos	Comunicar instrucciones, mecanismo, plazos, equipos, acciones a desarrollar a fin de efectuar la depuración del archivo de cada Oficina			No iniciado
		Depurar la información existente en las oficinas y conforme a las políticas dar el manejo adecuado en oficinas y entregar la información al proveedor seleccionado			No iniciado

Continúa →



30-mar-16	Implementación del proceso	Poner en acción todo lo establecido en el diseño del proceso mejorado			No iniciado
15-jun-16	Seguimiento	Evaluar si las acciones tomadas son las correctas y si los resultados obtenidos son los deseados. Identificar oportunidades de mejora			No iniciado
21-jun-16	Seguimiento	Identificar oportunidades de mejora			No iniciado
06-jul-16	Cierre	Comunicar resultados y entregar el proceso para administración del Dueño de Proceso			No iniciado

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado que el proyecto es factible, se procede con los siguientes pasos de la metodología de ruta de calidad para ejecutar las mejoras establecidas en el proyecto.

#### **4.2. PASO 5: EJECUTAR LAS ACCIONES ESTABLECIDAS**

Para la ejecución de las acciones establecidas se va a analizar cada una de las alternativas propuestas en la sección 3.4.2 de este estudio.

##### ***Alternativa 1: Establecer los procedimientos para el manejo de la información de los clientes***

Se clasificaron a los clientes como clientes nuevos y clientes actuales y se determinaron los procedimientos que se deben considerar para cada uno de estos grupos.

#### **1. Manejo de información de clientes nuevos**

- a. Solicitar los documentos de identificación personal del cliente como cédula, o pasaporte.

- b. Registrar los documentos y datos en el sistema. Ej. Si registro el ingreso de una cédula se incluirá además la fecha de caducidad de la misma.
- c. Solicitar la documentación adicional requerida según el producto a adquirir como contratos, pagares, letras, entre otros; es decir, en base a las listas de verificación definidos en el estudio realizado en el proyecto anterior en el capítulo IV – Caracterización del Proceso.

## **2. Manejo de información de clientes existentes**

- a. Actualizar la información de los clientes. Con la implementación de la digitalización, se espera que sea la herramienta la que genere alertas sobre los documentos que deban ser actualizados.
- b. Si producto de la validación física del documento se identifica que el cliente ha cambiado el documento (Ej. Cambio de firma en la cédula), se debe actualizar el mismo.

Con la implementación de la digitalización, el nuevo documento debe ser actualizado en la herramienta y el anterior debe ser almacenado en el sitio asignado para el efecto, por el tiempo que la ley establezca, finalizado el mismo se depurará. Esto se aplicará en el momento que se automatice la información y se considera sea un parámetro inteligenciado en el sistema el que administre esta permanencia.

### ***Alternativa 2: Establecer mecanismos y procedimientos de almacenaje de la información***

- 1. La información que va a guardar el banco es información confidencial que no va a ser divulgada ni proporcionada a terceros.
- 2. Los medios de almacenamiento de la información van a ser físicos, conservado un tiempo de 3 meses en las oficinas y luego enviadas a la custodia del proveedor.
- 3. En el futuro con la automatización de los procesos, esta información será escaneada y almacenada digitalmente con lo cual se obtendrá la información en línea.

***Alternativa 3: Determinar la metodología para el manejo de la información***

1. Las oficinas deben almacenar información física en las mismas solamente por 3 meses, por lo tanto se debe enviar al proveedor todos documentos para que estos sean custodiados por el mismo.
2. En el plazo de un año se implementarán los equipos tecnológicos para almacenar la información digitalmente.
3. Cuando el cliente sea nuevo o se realice una actualización de los datos de uno existente, se procederá a escanear el documento que ingrese para el archivo digital.
4. Cuando el cliente ya existente requiera un nuevo proceso la información básica del cliente no debe ser solicitada nuevamente, excepto cuando se requiera una actualización de la misma.
5. Cuando el cliente contrate alguno de los productos del banco, estos documentos serán escaneados de tal manera que esta información se encuentre en el archivo digital y disponible para cualquier transacción interna que sea requerida por el cliente.
6. Cuando exista un proceso, reclamo o consulta sobre alguna documentación el cliente deberá proporcionar su número de cédula o pasaporte a fin de identificar la solución a su pedido.
7. Los documentos físicos y digitales por cada lista de verificación de productos, tendrán un código único de tal manera que se pueda optimizar la búsqueda de documentos de mejor manera. Este código estará atado al número de identificación del cliente.
8. En casos en los que no se pueda evitar disponer de la documentación física, se deben definir los SLA con el proveedor, a fin de que la recuperación del documento se realice en el menor tiempo posible y mantener los estándares de atención comunicados al cliente.

***Alternativa 4: Mejorar mobiliario en las oficinas***

1. Depurar la información física existente actualmente en las oficinas dejando la información correspondiente a tres meses.
2. Efectuar inspecciones para determinar necesidad de remodelación o mantenimiento de las instalaciones; así como también, verificar el estado del mobiliario. Esto permitirá determinar si existe disponibilidad para almacenamiento de la información física.
3. En el caso de las sucursales con alta demanda de clientes se analizará si es necesario la adquisición o no de nuevo mobiliario para almacenamiento de la información física.

***Alternativa 5: Automatizar el proceso de almacenamiento de la información digital***

1. Establecer las bases de los requerimientos necesarios para la automatización del manejo del archivo.
2. Convocar a la licitación para la digitalización de la información.
3. Calificar y seleccionar al proveedor.
4. Establecer los niveles de servicio.
5. Capacitar al personal en el manejo de los equipos para digitalizar.
6. Capacitar al personal para el manejo del sistema.
7. Difundir políticas y procedimientos.
8. Administrar canales de comunicación a nivel nacional a fin de solventar inquietudes y monitorear la implementación.

**4.2.1. PLAN PROPUESTO DE ACCIONES**

Para las alternativas desarrolladas se propone el siguiente plan de acción para la ejecución de cada una de estas acciones:

1. Las acciones correspondientes a procedimientos se aplicarán de forma inmediata, una vez aprobadas por el Banco General Rumiñahui se establecerá una campaña de difusión de manera que se comuniquen detalles

sobre el plan de depuración del archivo de cada Oficina. Tiempo de ejecución: Enero - Febrero 2016.

2. Efectuar la depuración de los archivos físicos en las oficinas. Tiempo de ejecución: Enero - Febrero 2016.
3. Las bases para la licitación de los proveedores de la digitalización de la información se realizará hasta octubre 2015.
4. Selección de los proveedores hasta noviembre 2015.
5. Mejoramientos de los mobiliarios hasta enero 2016.
6. Establecimiento de políticas hasta mayo 2015.
7. Implantación de la digitalización hasta marzo 2016.
8. Seguimiento y control hasta junio 2016.
9. Cierre – primer semana de julio 2016.

#### **4.3.2. RESULTADOS**

Con la implementación de la digitalización de la información se busca el mejoramiento de la atención al cliente por medio de la reducción en un 95% los tiempos de respuesta, lo cual se logrará con la atención de los requerimientos del cliente en línea.

Los costos operativos se reducen en un 70%, ya que con la automatización del proceso, ya no se ejecutarán los procesos manuales por el personal, con lo cual se minimizan los costos operativos y administrativos.

#### **4.3.3. PLAN PROPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO**

El presente análisis conlleva el diseño del proceso mejorado para el manejo del archivo de clientes, el análisis de factibilidad y el análisis de los proveedores para ofrecer el servicio de digitalización y archivo de documentos. Sin embargo, es necesario definir cómo se va a llevar a cabo esta ejecución y su seguimiento.

De acuerdo a los hitos establecidos en el cuadro 7, los dos últimos puntos corresponden a la implementación y seguimiento, una vez concluidos el diseño y ejecución. Para estos procesos se ha definido el siguiente plan de implementación y seguimiento como se indica en el figura 28.

ue	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
<b>1</b>	<b>MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE MANEJO DEL ARCHIVO FÍSICO DE LA CARPETA DE CLIENTES</b>	<b>lun 04/05/15</b>	<b>mié 06/07/16</b>	
<b>1.1</b>	<b>Aprobación de políticas y procedimientos</b>	<b>lun 04/05/15</b>	<b>vie 18/09/15</b>	
1.1.1	Desarrollo de talleres para estructurar el proceso mejorado	lun 04/05/15	vie 08/05/15	
1.1.2	Ajustes documentales	lun 11/05/15	mié 13/05/15	
1.1.3	Presentación del proceso mejorado	jue 14/05/15	jue 14/05/15	
1.1.4	Aprobación	lun 14/09/15	vie 18/09/15	
<b>1.2</b>	<b>Difusión de políticas y procedimientos definidos</b>	<b>lun 04/01/16</b>	<b>mar 12/01/16</b>	
1.2.1	Elaborar el plan y contenido de la capacitación	lun 04/01/16	lun 04/01/16	Dueño de Procesos, Consultor de F
1.2.2	Elaborar Banco de Preguntas para subir al e-learning	mar 05/01/16	mar 05/01/16	Dueño de Procesos, Consultor de F
1.2.3	Logística de capacitación	mar 05/01/16	mar 05/01/16	Consultor de RRHH - Capacitación,
1.2.4	Desarrollo de la capacitación	mié 06/01/16	lun 11/01/16	Dueño de Procesos, Jefe de Servic
1.2.5	Evaluación y certificación	mar 12/01/16	mar 12/01/16	Consultor de RRHH - Capacitación,
<b>1.3</b>	<b>Depuración de archivos</b>	<b>mié 13/01/16</b>	<b>vie 26/02/16</b>	
1.3.1	Segmentación de los documentos por oficina	mié 13/01/16	mié 27/01/16	Dueño de Procesos, Jefe de Cana
1.3.2	Revisión y preparación del archivo para segmentación de documentos	jue 28/01/16	mar 02/02/16	Dueño de Procesos, Jefe de Cana
1.3.3	Aplicación de políticas para depuración de archivo de clientes	mié 03/02/16	vie 26/02/16	Dueño de Procesos, Jefe de Cana
<b>1.4</b>	<b>Implementación del Proceso</b>	<b>vie 26/02/16</b>	<b>vie 06/05/16</b>	
1.4.1	Difundir el reporte a nivel nacional para revisión del archivo disponible	vie 26/02/16	mar 01/03/16	Dueño de Procesos, Jefe de Cana
1.4.2	Clasificación de los documentos de acuerdo a la segmentación y políticas difundidas	mar 01/03/16	mar 22/03/16	Jefe de Servicios, Jefe de Canales
1.4.3	Levantar inventario de carpetas por agencia y estatus	mar 01/03/16	mar 22/03/16	Jefe de Servicios, Jefe de Canales
1.4.4	Envío de las cajas depuradas al Proveedor	mar 22/03/16	mar 29/03/16	Jefe de Servicios, Administración d
1.4.5	Tratamiento de la información por parte del Proveedor	mar 29/03/16	vie 06/05/16	
<b>1.5</b>	<b>Seguimiento y Mejora</b>	<b>lun 09/05/16</b>	<b>mar 21/06/16</b>	
1.5.1	Seguimiento a la depuración del archivo conforme a políticas y proceso publicados	lun 09/05/16	mar 31/05/16	Jefe de Canales, Dueño de Procesos, Jefe de Servicios
1.5.2	Seguimiento al cumplimiento de políticas y proceso	mar 10/05/16	mar 31/05/16	Jefe de Back de Canales, Jefe de S
1.5.3	Seguimiento post-implementación	mar 31/05/16	mar 14/06/16	Dueño de Procesos, Consultor de F
1.5.4	Realizar ajustes requeridos	mar 14/06/16	mar 21/06/16	Dueño de Procesos, Consultor de F
<b>1.6</b>	<b>Cierre</b>	<b>mar 21/06/16</b>	<b>mié 06/07/16</b>	
1.6.1	Preparar informe de cierre	mar 21/06/16	mar 28/06/16	
1.6.2	Socializar resultados al equipo de trabajo	mar 28/06/16	vie 01/07/16	
1.6.3	Generar comunicación organizacional de resultados	vie 01/07/16	mié 06/07/16	

**Figura 28.** Plan de implementación y seguimiento del proceso mejorado

**Fuente:** Elaboración propia

En el anexo 5 se puede ver más a detalle el cronograma para la implementación y seguimiento del proceso mejorado.

#### **4.4. PASO 7: ESTANDARIZACIÓN**

Una vez concluidas las alternativas y su ejecución, como parte de la estandarización de las acciones que van a mejorar el proceso del manejo del archivo físico de la carpeta de clientes, se deben dar a conocer a nivel de toda la institución las políticas establecidas en este estudio.

##### **4.4.2. POLÍTICAS DEL PROCESO MEJORADO**

Como parte del proceso mejorado, es necesario establecer políticas del proceso con el fin de describir las mejores prácticas, clarificar procedimientos y resolver posibles problemas para lograr la estandarización del mismo.

##### **4.4.2.1. POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN FÍSICA DEL CLIENTE**

Para el manejo de la documentación física del cliente, se propone cumplir con las siguientes políticas para que todo el personal conozca cómo proceder con el manejo del archivo físico. A través de las políticas se busca la estandarización, definición de responsables y el cumplimiento correcto del manejo de la documentación física.

- La documentación física debe ser administrada por el proveedor, para lo cual diariamente las oficinas deben enviarla vía valija a los puntos asignados para su entrega
- El proveedor es responsable de la validación de la documentación física recibida en puntos asignados y de su transportación hacia las oficinas de custodia.
- El proveedor es responsable de la custodia y de garantizar la integridad de la documentación física
- El proveedor debe facilitar la documentación física conforme al requerimiento del banco en los tiempos establecidos para cumplimiento de estándares de servicio
- El archivo de la documentación física se debe manejar por cliente.

- Anualmente, el departamento de auditoria debe realizar una revisión al proceso del manejo del archivo físico

#### **4.4.2.2. POLÍTICAS PARA EL MANEJO DE LA CARPETA DIGITAL DEL CLIENTE**

Para el manejo de la documentación de la carpeta del cliente, se sugiere considerar las siguientes políticas con el fin de que todo el personal conozca las ventajas de la centralización de la información del cliente, sus responsabilidades y cumpla con las normas establecidas en el proceso mejorado para el manejo del archivo digital del cliente.

- En la concesión de productos a clientes nuevos, se debe solicitar la entrega de la documentación física del cliente de acuerdo a lo requerido en la lista de verificación del producto. La documentación física entregada debe ser digitalizada diariamente para crear la carpeta digital del cliente.
- La carpeta digital del cliente debe cumplir con los estándares establecidos en la normativa vigente de los Organismos de control.
- Para otorgar productos a clientes BGR (existentes) se debe recurrir a la documentación de la carpeta digital del cliente.
- Previo a la concesión de nuevos productos se debe verificar la vigencia de la documentación digital del cliente, en caso que algún documento no se encuentre actualizado o no exista, se debe solicitar la documentación física del cliente para incluirla y de esta manera mantener actualizada la carpeta digital.
- La carpeta digital del cliente debe mantener la documentación vencida en una subcarpeta específica para este manejo. Esta documentación estará disponible durante su vigencia o conforme matriz de permanencia de documentación definida por el Banco (documentación valorada y no valorada).



- Se debe depurar la documentación que cumpla el tiempo establecido para el archivo de acuerdo a lo establecido en la normativa de los Organismos de Control y cuya relación contractual del cliente con el Banco haya finalizado.
- El acceso a la carpeta digital del cliente dependerá de los perfiles asignados a los usuarios.
- El proveedor es el responsable de la creación, actualización y depuración de la carpeta digital del cliente y del cumplimiento de los estándares de servicios establecidos en la contratación.
- Anualmente el departamento de auditoría debe realizar una revisión al proceso del manejo del archivo digital

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- El uso de la herramienta de calidad Diagrama de Ishikawa es de gran utilidad para encontrar los puntos críticos del proceso y con la identificación de las causas raíz se pueden encontrar las posibles soluciones ejecutando las acciones para atacar estas causas raíz.
- El banco requiere optimizar el proceso de manejo de documentación de clientes de tal manera que se puedan reducir los costos operativos y administrativos, brindar una mejor atención a los clientes y de esta manera ofrecer un servicio de calidad que mejore la productividad en las actividades diarias.
- Este proyecto es importante para el banco y debe ser desarrollado, ya que trae beneficios tanto al personal del banco como a los clientes. Las ventajas para el personal del banco son: reducción del tiempo en un 90% aproximadamente para atender las solicitudes de los clientes, disponer de la información inmediatamente y tener un mejor manejo de esta información para realizar búsquedas. Para los clientes este proyecto trae mayores ventajas ya que al reducir los tiempos de entrega a estas solicitudes, se mejorará la atención al cliente optimizando uno de los principales procesos del banco como es Servicio al Cliente.
- Con la reducción de los tiempos de respuesta a la atención de los clientes en un 90% se determina que la pregunta de investigación del proyecto si se cumple, y que con la mejora del proceso del manejo del archivo del file de clientes si se obtienen los resultados esperados.
- Con la optimización del archivo de cliente se concluye que el banco tendría un mejor control de los documentos, evitando pérdidas de la información del cliente, y un proceso más organizado con el establecimiento de políticas que

agilicen el proceso y permitan obtener la información de una manera más ordenada.

- Con base en el análisis realizado de este proyecto se concluye que él mismo es factible tanto a nivel técnico, operativo y financiero. La inversión que requiere este mejoramiento de proceso puede recuperarse en menos de un año en relación a los costos operativos que actualmente se tienen reduciendo notablemente los mismos, por lo tanto el beneficio es mayor en relación al costo.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la implementación de digitalización de los documentos de tal manera que se puede obtener fácilmente la información sin necesidad de recurrir al archivo físico. Adicionalmente, permite conservar la información por el tiempo que la institución lo defina y con ello cumplir con lo dispuesto por la normativa ecuatoriana (10 años).
- Es recomendable la implementación de un sistema de digitalización ya que con ello se garantiza la organización y clasificación de la documentación conforme a las políticas que defina la institución; además, permitirá controlar la vigencia de los documentos y por ende la gestión para actualización requerida.
- Se recomienda que se centralice la digitalización de la documentación generada a nivel nacional con el Proveedor, ya que esto evitará la generación de carga operativa adicional en las oficinas, se mantendrá un control imparcial sobre la documentación generada; permitiendo a BGR actuar preventivamente y evitar posibles pérdidas.
- Se recomienda que en el proceso de selección de proveedores, los criterios de priorización siempre estén sustentados en la calidad del producto o servicio y

no en su costo, así como en el cumplimiento de todos los puntos requeridos por el banco.

- Se recomienda aceptar la propuesta de la empresa RANSA para el manejo de la digitalización y custodia de los archivos, en el análisis realizado se ha determinado que esta es la empresa que cumple con la mayoría de los requerimientos para un manejo adecuado de la documentación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde, P. (2007). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Andriani, C., Biasca, R., & Rodríguez, M. (2003). *Un Nuevo Sistema de Gestión Para Lograr PYMES de Clase Mundial*. México: Norma Ediciones.
- ANSI/PMI, N. N. (2004). *Guia de los fundamentos de la Direccion de Proyectos* (Vol. Tercer Edicion). Estados Unidos: NISO.
- Banco General Rumiñahui. (2013). *Manual de Optimización de Procesos* (Vol. 2). Quito: n/a.
- Centro de Calidad Instituto Tecnológico Monterrey. (1996). *La Ruta de la Calidad y las 7 Herramientas Básicas*. Monterrey: Tecnológico Monterrey.
- Chang, R. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Falconi Campos, V. (1994). *TQC Control de la Calidd Total (al estilo japones)*. Rio de Janeiro: Bloch.
- Ferrando Sanchez, M., & Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total: modelo EFQM de excelencia*. Madrid: FC Editorial.
- Griful, E., & Canela Campos, M. (2002). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Gutiérrez, M. (1995). *Administrar para la Calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad*. México: Limusa.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Himmelblau, D., & Bischoff, K. (2004). *Analisis y simulación de procesos*. Barcelona: Reverte.
- Instituto Nacional Americano de Estándares. (s.f.).
- Juran, J. (1951). *Quality Control Hanbook*.
- Kendall, K., & Kendall, J. (1997). *Análisis y diseño de sistemas*. México: Pearson Educación.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque análitico*. República Dominicana: INTEC.
- Muñoz Machado, A. (1999). *La gestion de calidad total en la administracion publica*. Madrid: Diaz de Santos.

- Perez Fernandez de Velasco, J. (Enero 2009). *Gestión por Procesos* (Vol. 3 era. Edición). España: ESIC EDITORIAL.
- Perugachi, M. L. (2004). *Optimización de procesos, la conseción de radiofrecuencias en Ecuador* (Vols. Serie magister, volumen 48). Quito: Abya Yala.
- Rojas Moya, J. L. (2007). *Gestion por procesos y atencion del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. La Paz: Edicion Electronica gratuita.
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC, un modelo de administracion por procesos*. Mexico: Panorama.
- Vilar Barrio, J. F. (1999). *Como mejorar los procesos en su empresa: El Control Estadistico de Procesos, SPC, Herramienta fundamental en el incremento de la competitividad*. FC Editorial.