



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**  
**REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA**  
**OBTENER MAYORES VENTAS, REDUCIR COSTOS Y**  
**OBTENER UN MEJOR SERVICIO EN BANCO ATLANTIDA**

**SUSTENTADO POR:**

**ARIEL ALEJANDRO AGUILAR REYES**  
**NELSON JOSUÉ GARCÍA SERVELLÓN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**  
**MÁSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, F.M. HONDURAS, C.A.**

**ENERO 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **CAMBIO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA OBTENER MAYORES VENTAS, MEJOR SERVICIO Y REDUCIR COSTOS EN EL BANCO ATLÁNTIDA**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**ARIEL ALEJANDRO AGUILAR**

**NELSON JOSUÉ GARCÍA**

#### **Resumen**

El presente documento tiene como objetivo identificar donde la organización (Banco Atlántida) puede ser más eficiente, mejorando los procesos operativos y modelos de atención al cliente y al mismo tiempo reducir costos y tiempo en las operaciones. Con un estudio detallado y analítico se logró determinar las posibles causas de esta deficiencia en los procesos operativos de la institución financiera, y, por ende, identificar aquellas funciones y tareas que no agregan valor (desperdicio) a los procesos, logrando así una operación mucho más liviana. La investigación se llevó a cabo por medio de la observación, entrevistas y cronometrajes realizados en 3 agencias del Banco Atlántida, desfragmentando el proceso y analizando qué soluciones son viables para reducir los tiempos. Como resultado de la investigación tenemos que el rediseño de los procesos comerciales para agencias en sus tres segmentos, cambiando de procesos por productos a procesos generales y distribuyendo la carga de trabajo de acuerdo al puesto evitando la duplicidad de funciones y automatización de gestiones por medio del sistema propuesto, ayudaría a incrementar las ventas, disminuir los tiempos de espera y disminuirán los costos de operación.

**Palabras Clave:** Banca, Eficiencia, Estrategia, Procesos, Rediseño.



## **GRADUATE SCHOOL**

### **CHANGE OF CORPORATE STRATEGY AND REDESIGNING PROCESSES TO OBTAIN EFFICIENCY IN THE BANK**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**ARIEL ALEJANDRO AGUILAR**

**NELSON JOSUÉ GARCÍA**

#### **Abstract**

The purpose of this document is to identify where the organization (Banco Atlántida) can be more efficient by improving operational processes and customer service models and at the same time reduce costs and time in operations. With a detailed and analytical study we want to determine the possible causes of this deficiency in the operational processes of the financial institution, and, therefore, identify those functions and tasks that do not add value (waste) to the processes, thus achieving a much lightest. The investigation was carried out through observation, interviews and timed surveys in 3 branch office of Banco Atlántida, defragmenting the process and analyzing which solutions are viable to reduce times. As a result of the research we have to redesign the commercial processes for agencies in its three segments, changing it from processes to general processes and distributing the workload according to the position, avoiding duplication of functions and automation of management through the proposed system, it would help increase sales, decrease waiting times and reduce operating costs.

**Keywords:** Banking, Efficiency, Processes, Redesign, Strategy.

## DEDICATORIA

**Ariel Aguilar:** Dedico este proyecto final para el título de maestría en Administración de Proyectos a mi mamá, que me ha apoyado, desde que tengo memoria, en todo lo que me he propuesto. También quiero dedicarlo a mis compañeros de clase y de trabajo, ellos más que nadie, saben el sacrificio que ha conllevado esta maestría, no ha sido fácil y gracias a ellos he podido salir adelante.

**Nelson García:** Dedico este proyecto final para el título de maestría en Administración de Proyectos a mis padres por ser un pilar fundamental en todo lo que he logrado en esta vida, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos. Finalmente quiero dedicarle una parte de este esfuerzo y éxito a todos mis amigos que han estado en las buenas y en las malas, así como a mis compañeros de clase durante toda la maestría de los cuales aprendí mucho y gracias a ellos me he convertido en un mejor profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradeciendo a todas las personas que apoyaron con motivación y conocimiento para que la maestría y nuestro proyecto final pudieran ser un éxito.

Nuestro más grande agradecimiento a Banco Atlántida por abrirnos las puertas para realizar este proyecto, especialmente a la Lic. Jimena Santos, por habernos dado la valiosa oportunidad de realizar la tesis en el área de procesos operativos de tan prestigioso banco.

También queremos agradecer a la Arq. Cecilia García ya que su guía fue indispensable para la culminación del trabajo. Su ayuda y aporte hicieron del tiempo ejecutado en el proyecto una experiencia satisfactoria y sumamente enriquecedora.

Finalmente queremos agradecer a nuestros amigos, nuestros compañeros de clases y a los docentes de maestría que nos brindaron de su conocimiento en UNITEC, a todas las personas que nos ayudaron a poder terminar nuestra tesis con el mayor de los éxitos, los tenemos presente siempre.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	5
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	6
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	10
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	23
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA .....</b>	<b>25</b>
3.1 MÉTODO.....	25
3.2 ENFOQUE .....	26
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.4 DELIMITACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.5 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	28
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	29
3.7 ETAPAS METODOLÓGICAS .....	29
<b>CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>32</b>
4.1 SITUACIÓN ACTUAL .....	32
4.2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	32
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	33
4.3 PROPUESTA.....	39
4.2 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS .....	43
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>45</b>

<b>5.1 CONCLUSIONES</b> .....	45
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b> .....	46
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>47</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>48</b>
<b>ANEXO 1: FORMULARIO DE AUTORELEVAMIENTO</b> .....	48
<b>ANEXO 2: FORMULARIO DE ACTIVIDADES PERSONAL</b> .....	49
<b>ANEXO 3: CUADRO RESUMEN</b> .....	50
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>51</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. TIPOLOGÍA DE OFICINA .....	9
TABLA 2. AGENCIAS .....	28
TABLA 3. CATEGORÍAS DE PROCESOS .....	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. TIPOLOGÍA DE OFICINAS.....	8
FIGURA 2. CICLO BPM .....	12
FIGURA 3. METODOLOGÍA SIPOC.....	13
FIGURA 4. PANORAMA DE REINGENIERÍA .....	16
FIGURA 5. FASES DE DISEÑO DE PROCESOS .....	17
FIGURA 6. ELEMENTOS DE PROCESOS .....	19
FIGURA 7. ENTORNO DE PROCESOS .....	22
FIGURA 8. DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO DEL GERENTE DE SUCURSAL.....	33
FIGURA 9. DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO DEL GERENTE BANCA CORPORATIVA Y EMPRESA .....	34
FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO DEL GERENTE BANCA DE PERSONAS Y NEGOCIOS .....	34



FIGURA 11. DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO DEL GERENTE DE AGENCIA .....	35
FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO DEL JEFE DE CAJA .....	35
FIGURA 13. DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO DEL EJECUTIVO DE CUENTA .....	36
FIGURA 14. CAJERO CENTRALIZADOR .....	36
FIGURA 15. INVENTARIO DE PROCESOS .....	37
FIGURA 16. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS.....	38
FIGURA 17. ASESOR COMERCIAL.....	39
FIGURA 18. EJECUTIVO PYME.....	40
FIGURA 19. OFICIAL DE AGENCIA.....	40
FIGURA 20. GERENTE DE AGENCIA .....	41
FIGURA 21. GERENTE DE SUCURSAL .....	41
FIGURA 22. PROPUESTA DE FUNCIONES DE NEGOCIOS .....	42

# **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

## **1.1 Introducción**

Las mejores prácticas evolucionan permanentemente. Un enfoque por procesos en una organización no solo genera eficiencias en el ahora, sino que además desarrolla flexibilidad y capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes exigencias del mercado.

Con la evolución del mundo actual, el ingreso de nuevos competidores en el mercado, consumidores cada vez más exigentes y globalización hacen que para cualquier empresa sea difícil mantenerse a flote. Es por ello que las empresas deben de rediseñarse en cuanto a su estrategia de negocios estableciendo parámetros dentro de la organización que faciliten su competitividad en el mercado.

Es así que, para lograr una mayor eficiencia en las organizaciones, estas deben de buscar la eficiencia en sus procesos de trabajo, Flexibilizando su estructura organizacional para cumplir con las expectativas de sus clientes y del mercado en general.

La presente investigación tiene el objetivo de identificar donde la organización puede ser más eficiente mejorando los procesos operativos y modelos de atención al cliente y al mismo tiempo reducir costos y tiempo en las operaciones. Con un estudio detallado y analítico queremos lograr determinar las posibles causas de esta deficiencia en los procesos operativos de la institución financiera, y, por ende, identificar aquellas funciones y tareas que no agregan valor (desperdicio) a los procesos, logrando así una operación mucho más liviana.

## **1.2 Antecedentes**

Es un banco que se ha consolidado como la institución bancaria en la que Honduras confía con más de 100 años de existencia, los únicos con cobertura en todo el país. El cual cuenta con una red que incluye 189 agencias, 24 autobancos y más de 900 Agentes, los cuales tienen presencia en los 18 departamentos del territorio hondureño. Esto los respalda como una marca cercana y confiable, avalado además por una sólida trayectoria.

El crecimiento vertiginoso y exitoso de la institución financiera ha permitido que algunas buenas prácticas de austeridad se posterguen y que algunos costos sean insensibles a la baja, es decir, se han aumentado los costos de las operaciones debido al crecimiento de la institución.

En los últimos años la institución financiera ha venido consolidando su posición competitiva mediante la ejecución de un conjunto de proyectos estratégicos que han permitido materializar este crecimiento vertiginoso con una masiva venta orientada al producto.

Plantear que lo que se pretende con la estrategia es que el cliente pueda adquirir varios de los productos que ofrece la institución explotando la base de datos que se tiene y analizando toda la información que se posee es decir calificándolo para saber a que otros productos puede aplicar, y de esta manera si viene por la apertura de una cuenta, poder venderle 3 o 4 productos más que tiene el banco para lograr una fidelidad hacia el mismo.

El plantearse un proyecto de eficiencia, de ninguna manera puede entenderse como un freno a la acción comercial ni al crecimiento sostenido que muestra la organización, sino que debe ser interpretado como una visión estratégica de largo plazo de la institución financiera, que garantiza la rentabilidad sostenida a sus accionistas y fortalece a la institución financieramente.

### **1.3 Definición del problema**

Actualmente se ha observado en esta institución financiera se tienen tres problemas fundamentales: que son profundización y especialización de la venta por banca (Monoproducto), Falta de oportunidad en el servicio al cliente y Altos costos de operación. Las agencias de esta entidad tienen el inconveniente de que la atención es muy lenta, lo cual provoca que se llenen en su totalidad ya que los tiempos de espera para realizar las diferentes gestiones que se realizan en caja, servicio y ventas son muy prolongadas lo que produce un malestar en los clientes.

Esto porque los procesos actualmente definidos tienen una doble verificación y las notificaciones de aprobación o actualización de datos no son de manera inmediata para agilizar las gestiones que realizan los clientes dentro de las agencias, lo cual tiene como consecuencia el aumento en los tiempos de finalización de gestiones más el tiempo de espera para ser atendidos. Y como consecuencia podría lograr que los clientes abandonen el banco cancelando sus cuentas y utilizar los servicios de otras entidades financieras.

Otro punto relevante es el tema de la eficiencia, con lo cual se pretende identificar aquellas diferencias de productividad que son atribuibles a factores que tienen que ver con la capacidad de aprovechar mejor los recursos disponibles, tanto para controlar los costos, como para generar ingresos y beneficios. El ser eficiente exige operar con los mínimos costos posibles, y potencializar la posibilidad de incrementar las líneas de ingreso. La organización busca gestionar sobre los dos indicadores de la balanza que son el ingreso y el gasto.

### **1.3.1 Preguntas de investigación**

¿Cuáles son las estrategias y los procesos con los que actualmente se desempeña el banco en caja, ventas y servicio?

¿La metodología propuesta por multiproducto enfocado en el cliente es correcta para el rediseño de los procesos de manera que se disminuyan los gastos y se potencialicen las ventas?

¿De qué manera se puede optimizar el servicio al cliente creando la fábrica de operaciones, para desechar todas las funciones que no agregan valor y realizar la operación más liviana?

## **1.4 Objetivos del proyecto**

### **1.4.1 Objetivo general**

Rediseño de los procesos para la reducción de los costos de operación, mejora en el servicio al cliente y aumento en las ventas

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Entendimiento de la estrategia y procesos con los que el banco actualmente desempeña sus funciones.
2. Proponer una nueva estrategia para rediseñar los procesos de manera que se disminuyan los gastos y se potencialicen las ventas con la metodología propuesta por multiproducto.
3. Optimizar el servicio al cliente creando la fábrica de operaciones, para desechar todas las funciones que no agregan valor y realizar la operación más liviana.

## **1.5 Justificación**

El Banco busca incrementar la relación con sus clientes y competir con estándares de servicio superiores para lo que se requiere mejorar y rediseñar procesos de negocio en el canal Red de Oficinas, con el objetivo de incrementar el volumen de ventas, mejorar su índice de eficiencia y reducir el número el tiempo de espera buscando especializar y profesionalizar a la fuerza comercial de ventas, servicios y caja.

**Relevancia:** La investigación es de mucha relevancia ya que se busca el beneficio de la empresa por medio de la reestructuración donde se encontrarán los métodos óptimos y necesarios para solucionar la problemática que se tiene actualmente.

**Conveniencia:** El proyecto prepara a la organización a situaciones de estrechez que se puedan producir en un futuro mediano, originados por diferentes factores como un menor nivel de actividad económica, deterioros de la cartera, alto endeudamiento de los clientes y mejorara la atención para beneficio de la misma.

**Viabilidad:** Se cuenta con toda la información necesaria y el tiempo para realizar el estudio propuesto con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora para la institución.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Análisis de la situación actual**

Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con cerca del 66 por ciento de la población viviendo en la pobreza en 2016, según datos oficiales. En zonas rurales aproximadamente uno de cada 5 hondureños vive en pobreza extrema o con menos de US\$1.90 al día.

Desde la crisis económica de 2008-2009, Honduras ha experimentado una recuperación moderada, impulsada por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos por remesas. En 2016 el país creció un 3.7 por ciento, según las últimas estimaciones y en 2017 está previsto que crezca un 3.5 por ciento. (Banco Mundial, 2017)

Para las economías avanzadas se espera un crecimiento de 2.0% al cierre de este año, impulsado por el comportamiento de los EUA, el cual contribuyó de manera positiva a dicha expectativa a medida que las empresas adquirieron más confianza en la demanda futura. La actividad de las economías de mercados emergentes y en desarrollo, según el FMI, registrará un incremento de 4.5%, debido a la estabilización o recuperación de las exportaciones de algunas materias primas.

En relación a la inflación, el repunte de los precios de las materias primas impulsará el aumento en las tasas de inflación general, tanto en las economías avanzadas como en las de mercados emergentes y en desarrollo. En casi todas las avanzadas, las tasas de inflación serían más altas en 2017 respecto a las de 2016.

Por su parte, el precio del petróleo aumentó alrededor de 20.0% entre agosto de 2016 y febrero de 2017, como consecuencia del recorte de la producción acordado por la

Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y otros productores. El aumento de la actividad y las expectativas de afianzamiento de la demanda mundial también contribuyeron a este comportamiento. De acuerdo a cifras publicadas por la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA) a marzo 2017, la inflación interanual registrada por Honduras fue de 3.94%. (Banco Central de Honduras, 2017)

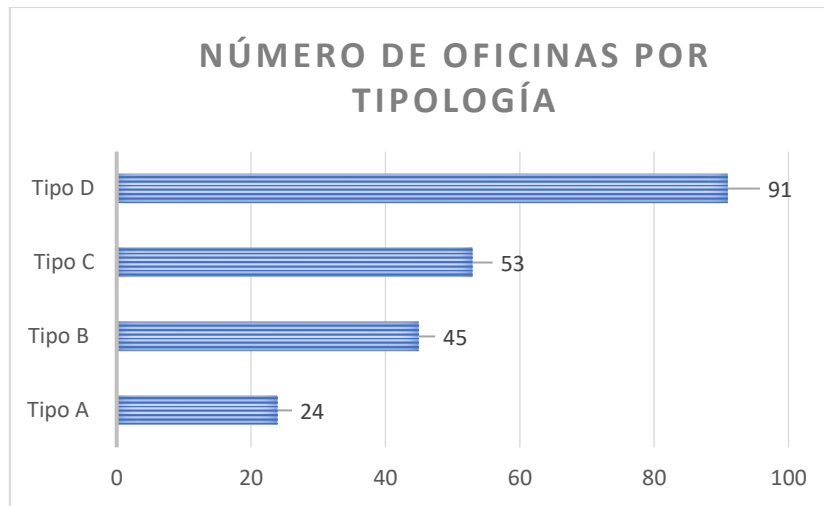
El Banco Atlántida es una institución que se encuentra actualmente afianzado como el banco más grande y solido dentro de las instituciones financieras del país, y está conformado por empresas líderes en Honduras, las cuales brindan soluciones integrales a sus clientes en los rubros de banca, seguros, pensiones y cesantías, leasing, almacenamiento general, casa de bolsa y procesamiento de tarjetas de crédito.

Las mejores prácticas evolucionan permanentemente. Un enfoque por procesos en una organización no solo genera eficiencias en el ahora, sino que además desarrolla flexibilidad y capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes exigencias del mercado.

Banco Atlántida busca incrementar la relación con sus clientes y competir con estándares de servicio superiores para lo que se requiere mejorar y rediseñar procesos de negocio en el canal Red de Oficinas, con el objetivo de incrementar el volumen de ventas, mejorar su índice de eficiencia y reducir el número de transacciones buscando especializar y profesionalizar a la fuerza comercial de Banca de Personas y Pymes y personal de soporte operativo en el canal.

Para definir la tipología de Oficinas el Banco lo realiza en función del número de cajeros requeridos y no en función del mercado potencial en donde se encuentra la oficina.





**Figura 1. Tipología de Oficinas**

Fuente: Elaboración Propia

Para el diseño del modelo de atención en Oficinas y la construcción del “Centro de Operaciones”, es necesario la revisión de la tipología de oficinas y premisas, con el fin de determinar las características que definirán los tipos de Oficinas To-Be, basados en información relevada por la Vicepresidencia Banca de Personas, del área de influencia, potencial de mercado y segmento de clientes que transaccionan en el canal “Red de Oficinas”.

Determinar perfiles comerciales, de servicio y soporte operativo que deben conformar cada tipo de punto de servicio, sean estas oficinas, ventanillas o auto bancos. La estructura y planta optima requerida en función de la demanda tanto comercial como la demanda transaccional, a continuación, se definen la tipología de agencias:

**Tabla 1. Tipología de Oficina**

<b>Tipo de Oficina</b>	<b>Personal Presente</b>
Oficina Grande A	Gerente Comercial. Jefe de Servicios y soporte Operativo. Ejecutivo de Negocios Banca de Personas. Ejecutivo de Negocios Banca Pyme. Supervisor de Caja. Oficinista de Servicios. Cajeros.
Oficina Media B	Gerente Comercial. Jefe de Servicios y soporte Operativo. Ejecutivo de Negocios Banca de Personas. Ejecutivo de Negocios Banca Pyme. Supervisor de Caja. Oficinista de Servicios. Cajeros.
Oficina Chica C	Supervisor de Caja. Oficinista de Servicios. Cajeros.
Punto Transaccional De Pago	Supervisor Operativo. Cajeros

Fuente: Elaboración Propia

## **2.2 Teorías de sustento**

### **2.2.1 Análisis de las metodologías**

#### **Metodología BPM**

La metodología BPM consiste en un conjunto de técnicas de gestión que ayudan a las empresas a conocer, estudiar y gestionar todos los procesos de forma integral, así como a detectar con precisión quirúrgica los defectos que no fueron percibidos, haciendo que los procesos sean más eficientes y eficaces.

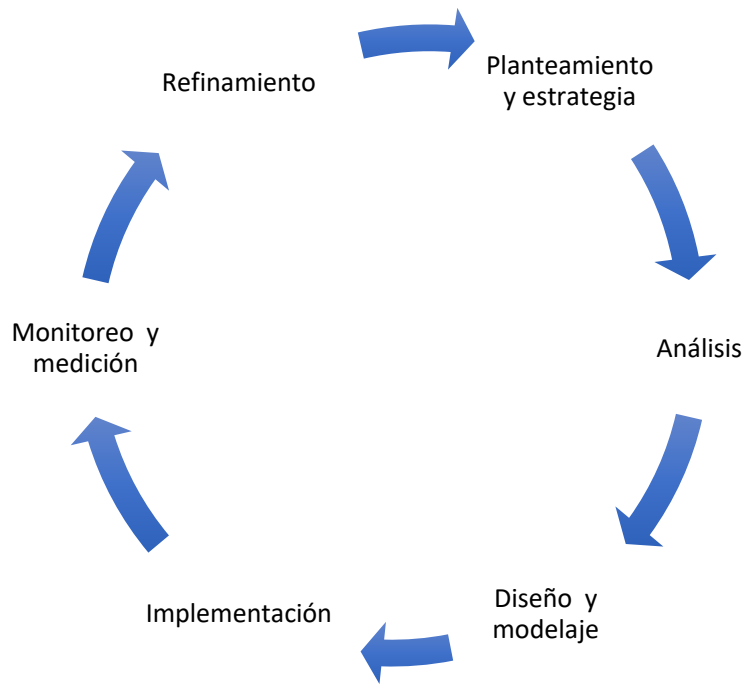
Es la disciplina de gestión empresarial enfocada a los procesos de negocio. La mejora de procesos de negocio tenía un tratamiento fundamentalmente teórico, en el que la metodología estaba basada en identificar los procesos, determinar los procesos estratégicos, documentarlos, crear un mapa de procesos que permitiera entender la empresa. (Robledo, 2011).

Las etapas del ciclo de BPM son las siguientes: (ABPMP, 2009)

1. Planeamiento y estrategia: el ciclo comienza con la elaboración de un plan, definiendo objetivos y metas que coincidan con la estrategia de la empresa para la generación de valor para el cliente.
2. Análisis: Su finalidad es entender los procesos actuales de la organización, cuáles son, a qué división pertenecen, y cuál es la situación actual del proceso (As is). Este análisis debe proporcionar una visión holística de todas las etapas necesarias para la atención de las necesidades del cliente, demostrando la situación actual del ciclo del pedido en la empresa estudiada.
3. Diseño y modelaje: A partir del análisis anterior, en esta etapa se identifican las oportunidades de mejoras y se diseña la estructura que el proceso tendrá en el futuro (To be). Esta estructura involucra definiciones del dueño del proceso, de

los itinerarios, reglas, papeles, métodos y métricas que serán utilizadas para que el proceso alcance su objetivo. La eliminación de cualquier actividad que no agregue valor al negocio será una de las premisas de este nuevo diseño.

4. Implementación: Es la etapa de transformación del proceso actual hacia el proceso propuesto, aplicando las mejoras. El objetivo de esta etapa es crear un plan factible para conducir el proceso del estado “As-is” hacia el estado “To-be”. Es fundamental en este momento la adecuación de las competencias de los recursos humanos de la organización con las competencias necesarias para la ejecución del nuevo proceso.
5. Monitoreo y medición (control): La continua medición y monitoreo son necesarios para asegurar que los nuevos cambios se hagan y que éstos estén alineados con la estrategia de la empresa, y que permitan el cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ciclo. También el control ofrece información para que el gestor tome decisiones de ajuste, con el fin de alcanzar los objetivos de los procesos.
6. Refinamiento: La realización de ajustes en el curso de acción, proporciona la mejoría incremental necesaria para que el proceso evolucione continuamente. Siempre ocurren algunos cambios menores mientras se realiza la implementación, y es necesario ajustarlos para lograr los objetivos planteados anteriormente, pues aquí se destaca la importancia de la flexibilidad en la aplicación de lo propuesto en papel, ya que la rigidez puede llevar a resultados que no cumplan con la expectativa.



**Figura 2. Ciclo BPM**

Fuente: Elaboración Propia

### Ventajas y Desventajas

El Business Process Management da respuesta a los problemas que surgen en el día a día de muchas organizaciones como puede ser el tiempo de ejecución de los procesos y las exigencias de los clientes. El BPM permite incrementar el número de actividades en paralelo, lo cual da lugar a que disminuya el tiempo de transferencia de trabajo e informaciones entre distintas actividades. Además, se consigue que todo el equipo rinda más gracias a una continua participación y colaboración. Entre las ventajas más notorias están:

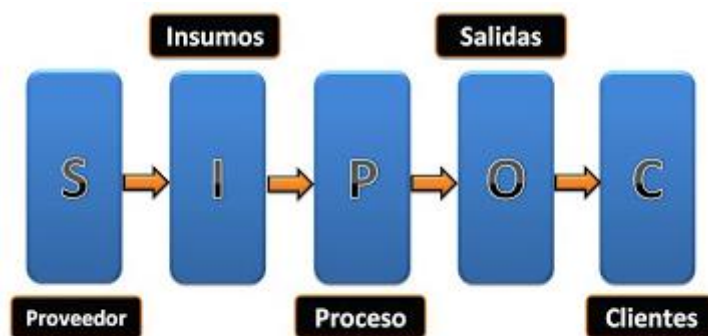
- Mejorar los sistemas de calidad de la empresa.
- Mejorar el proceso de producción.
- Reducir los tiempos de ejecución de las actividades.
- Mejorar la comunicación interna de la propia organización.
- Automatización de los procesos.

- Optimizar los recursos de la organización.
- Mayor alineación entre negocio y sistemas

### Metodología SIPOC

El Diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers, es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo: (Asociación Española para la Calidad, 2017)

- Proveedor (supplier): persona que aporta recursos al proceso
- Recursos (inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.
- Proceso (process): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.
- Cliente (customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.



**Figura 3. Metodología SIPOC**

Fuente: (Chinchilla, 2009)

De manera resumida los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC pueden ser:

1. Identificar los procesos de gestión
2. Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios
3. Establecer los proveedores de estas entradas al proceso
4. Definir las salidas del proceso
5. Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas

El Diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea tanto en el ámbito de 6Sigma como en la gestión por procesos en general.

Algunos de los beneficios de utilizar el SIPOC son:

1. Se identificará deficiencias en los requerimientos solicitados
2. Identificara proveedores y clientes
3. Verificara los requerimientos de recursos
4. Establecerá el alcance el proyecto, y asegurará a los inversionistas que el área problema está capturado en el proceso, el cual crea consenso en el equipo y resuelve conflictos
5. Determinará la métrica correcta para verificar los requerimientos del cliente
6. Establecerá quien debe de participar en el equipo del proyecto

Es importante señalar que, como una pequeña aproximación y visión más global, no sea recomendado hacer mucho zoom sobre cada uno de los procesos llegando a un detalle extremadamente concreto. Si se realiza esto quizás no se podrá detectar las verdaderas áreas de flaqueza de la organización y se corra el riesgo de destinar demasiados recursos a procesos

que una vez mejorados, no logren tener una gran repercusión positiva en conjunto del funcionamiento de la empresa.

Lo más recomendado es realizar un mapa de procesos de la organización y plantear una serie de reuniones con los responsables de cada uno de los procesos para entrar más en detalle sobre el funcionamiento concreto de cada uno de ellos. Una vez se tenga el nivel de detalle deseado se plasma en un sitio para poder observar todo el conjunto. Seguramente aquí es donde se dará cuenta que hay muchos procesos que no funcionan correctamente y solo resulta obvio si se observa desde un punto de vista global. Aquí es donde se deben de ajustar algunos subprocesos o poner puntos de control en determinadas zonas más críticas con el fin de optimizarlos.

### **2.2.2 Antecedentes de Metodologías**

#### **Rediseño de Procesos**

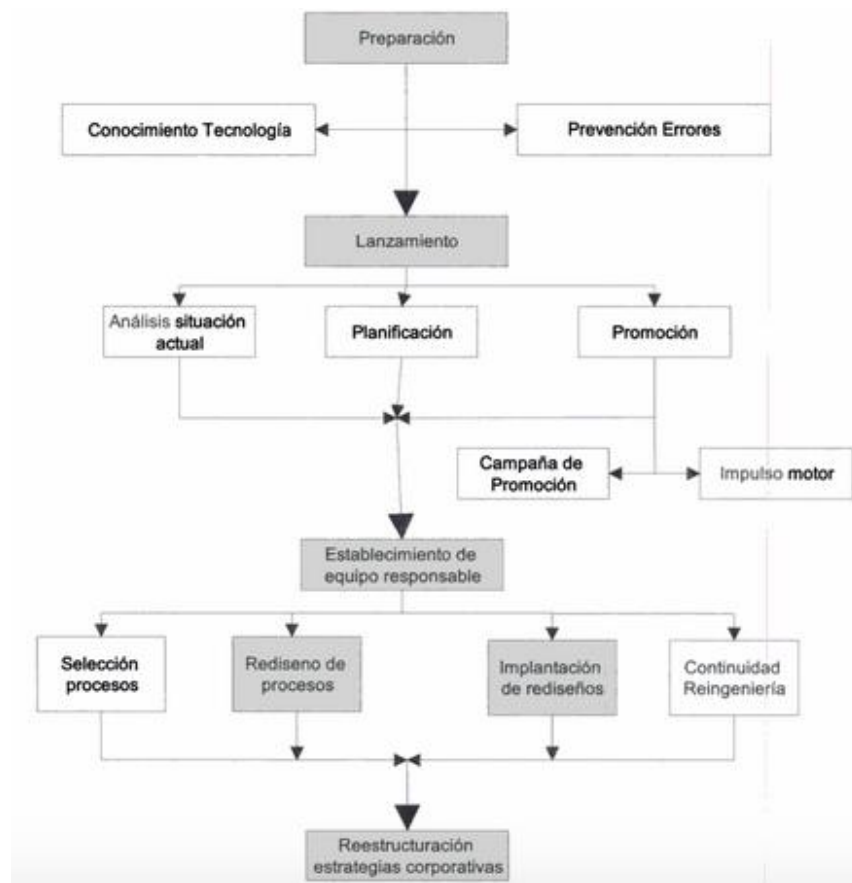
El rediseño de procesos es uno de los enfoques administrativos más recientes, su propósito es lograr más con menos recursos, tiene que ver con modificaciones en la manera de trabajar. Esto se hace con el propósito de reducir costos, elevar la calidad, incrementar la rapidez y favorecer la competitividad. Los procesos cruciales para la satisfacción del cliente son los más susceptibles de ser sometidos al rediseño

(Michael Hammer, 1994) la definen así: Es el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez. (p. 34).

Se entiende la Reingeniería como la planeación fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para alcanzar mejoras significativas en costos, calidad, servicio y velocidad. (Lefcovich, 2006) la define como "el proceso destinado a remover los paradigmas existentes, generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades



con la participación plena de todos los estratos de la organización, logrando con ello una ventaja competitiva en los mercados".



**Figura 4. Panorama de Reingeniería**

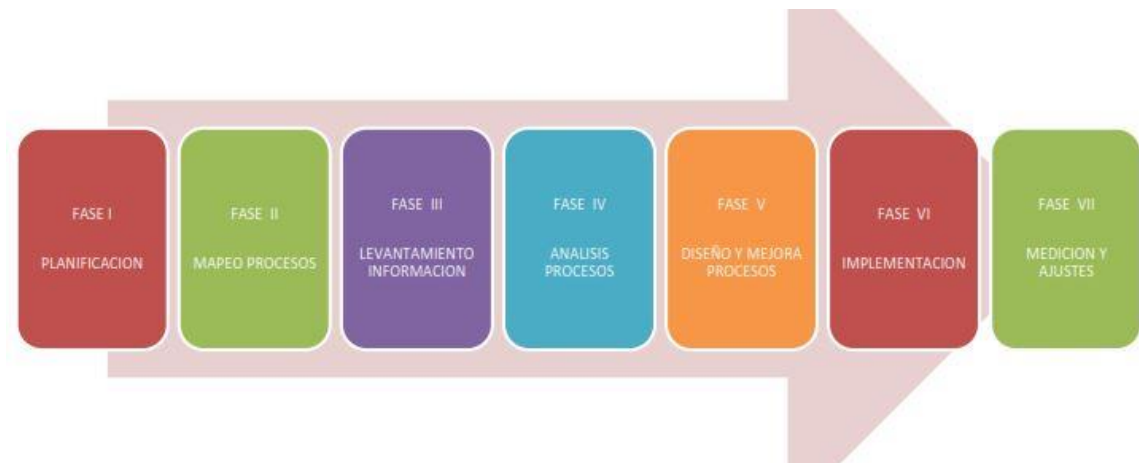
Fuente: (González, 1998)

### **Metodología de rediseño de procesos**

La reingeniería de procesos es una perspectiva radical al traducirse en cambios dramáticos y mejoras espectaculares. Debe ser aplicada en un marco flexible que asegure la transición entre el entorno actual y la situación futura. Esta flexibilidad debe hacer posible que la metodología se ajuste a las características de cada organización. Por esta razón, se presentará un enfoque metodológico determinado que capte la secuencia de actuaciones más habituales, considerando que los métodos no son fines en sí mismos, sino herramientas para alcanzar un objetivo que, en este caso no es otro que orientar la organización y sus

actividades hacia sus clientes, persiguiendo la máxima eficacia y la mayor eficiencia.  
(AITECO, 2017)

Si bien existen diversas metodologías para el diseño de procesos, básicamente todas pueden resumirse en desarrollar las siguientes etapas:



**Figura 5. Fases de diseño de procesos**

Fuente: Elaboración propia

### **Manufactura Esbelta**

(Cabrera, 2014) la define así: esta metodología se basa en la reducción y eliminación de las actividades que no añaden valor agregado al producto o servicio desde la perspectiva del cliente final. Dicho producto o servicio, debe ser entregado en la cantidad y calidad en el momento que es requerido a un precio competitivamente aceptable. (pág. 7) Constituye la secuencia de procesos de valor añadido de la organización, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la utilización por los clientes del producto (servicio)

Esta metodología enfoca los recursos disponibles, principalmente en la mano de obra, para mejorar el flujo y velocidad del proceso, eliminando todo tipo de desperdicio mediante la mejora continua y la aplicación de herramientas. La disciplina que sigue la manufactura esbelta consiste en trabajar en cada faceta de la cadena de valor reduciendo y eliminando los

desperdicios para reducir costos, mejorando la velocidad del flujo de proceso. Al reducir costos manteniendo y mejorando la calidad debe de beneficiar directamente al cliente, de esta manera se permanece competitivos en un mercado global creciente.

Un principio fundamental de la manufactura esbelta es la distribución orientada al producto. La manufactura esbelta es un concepto mediante el cual todo personal de producción trabaja en conjunto.

### **2.2.3 Conceptualización**

#### **Definición y clasificación de los procesos**

La palabra “proceso” presenta origen latino, del vocablo procesos, de procederé, lo cual significa progreso, avance, marchar, ir adelante, ir hacia un fin determinado. Podemos definir proceso como un conjunto de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transforma insumos en productos o como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee insumos, le agregue valor y suministre un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para lograr objetivos o alcanzar resultados.

(Pérez, 2010) define proceso como:

“Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” O más sencillamente: Secuencia de actividades que tienen un producto con valor.

Por actividad se entiende el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado. Siguiendo en este contexto se puede definir un sistema como el conjunto de procesos que tienen como finalidad conseguir un objetivo común.

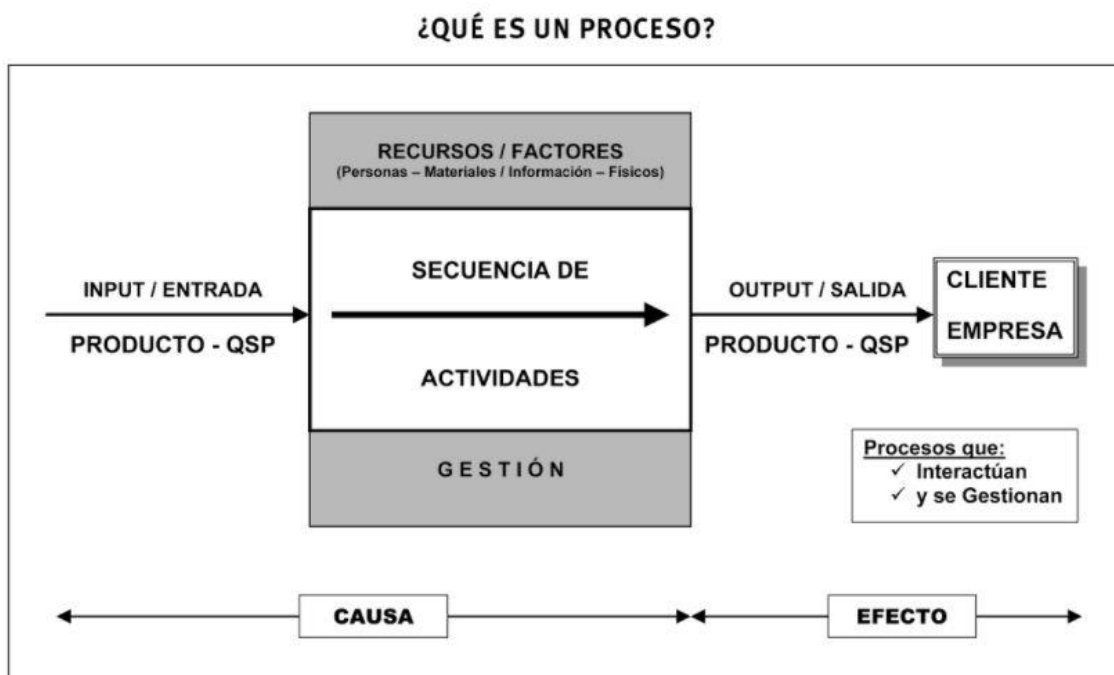
## Elementos de un proceso

Todo proceso tiene tres elementos:

Un input o entrada principal: es un producto que vienen de un suministrador que puee ser externo o interno, por lo general puede ser la salida de otro proceso. “La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.” (Pérez, 2010, pág. 55).

La secuencia de actividades que permite organizar las actividades en forma progresiva. Tiene en cuenta la secuencia que deberá seguirse para llegar al fin deseado.

Un output o salida: es un producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno), el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente. (Pérez, 2010, pág. 55).



**Figura 6. Elementos de procesos**

Fuente: (Pérez, 2010)

## **Administración de Procesos**

Es la identificación sistemática y la administración de los diferentes procesos ejecutados dentro de una organización y particularmente las interacciones entre tales procesos. La administración de procesos tiene como propósito definir el objetivo para el proceso, comprender las interrelaciones entre los procesos, controlar los procesos y optimizar los procesos.

## **Control de Procesos**

Significa asegurarse que el proceso genere de manera continuada resultados previsibles y satisfactorios. Para controlar un proceso es necesario asignarle:

- Un propósito y unos objetivos.
- Unos indicadores cuantitativos que midan el grado de alcance de los objetivos.
- Un sistema de medida para cada indicador.
- Un “dueño” o responsable del proceso.
- Un procedimiento o instrucción de trabajo, según sea el caso.

## **Cadena de Valor**

Constituye la secuencia de procesos de valor añadido de la organización, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la utilización por los clientes del producto (servicio).

La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico variable. (Porter, 1987) La herramienta básica con que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubren los medios para mejorarla es la cadena de valor, que divide una empresa en las actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus bienes. La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar,

comercializar, entregar y la venta de su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo.

### **Mapeo de procesos**

Según (AITECO, 2017) “El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior.”

El mapeo de procesos implica desarrollar un flujo detallado de la información y de las actividades utilizadas para producir alguna actividad definida. Con frecuencia indica tiempos para estas actividades, y determina la asignación de responsabilidades. El desarrollo y análisis de estos mapas de procesos puede emplearse para establecer: (Chapman, 2006, pág. 11)

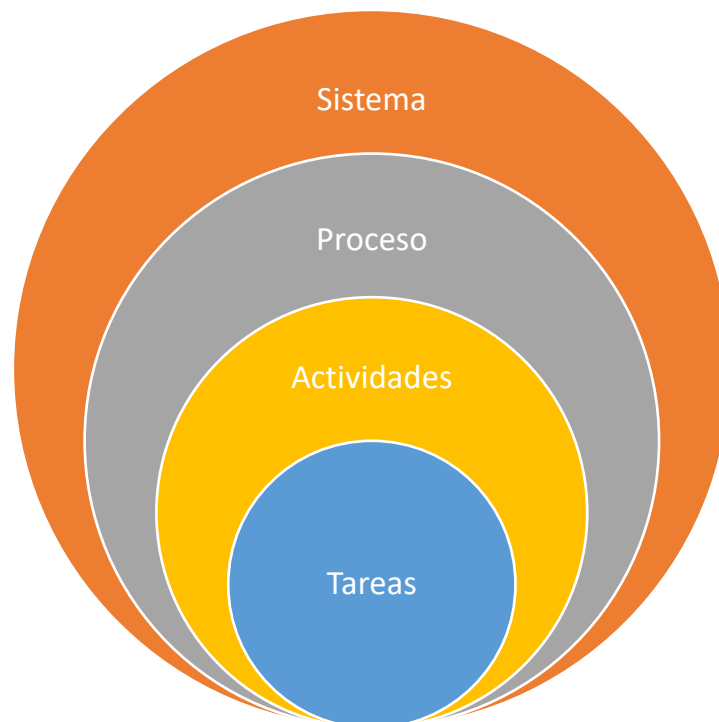
- La integridad: ¿se toman en consideración todas las actividades y transacciones de mayor importancia?
- La eficiencia: ¿existen actividades innecesarias que incrementan el costo sin añadir valor?
- La redundancia: ¿existen actividades múltiples que básicamente ejecutan la misma tarea o recopilan la misma información más de una vez?
- La efectividad: ¿todas las actividades se realizan de la mejor manera?

El mapeo de procesos es la representación gráfica del flujo de procesos, subprocesos, actividades y tareas que conforman un macro proceso o un proceso de alto nivel. Pueden tener los siguientes niveles:

Los **subprocesos** son la descomposición de los procesos antes de pasar a los niveles de flujo de diagrama de flujo.

Las **actividades** son la representación gráfica de aquellas funciones que componen los subprocesos, se documentan a través de flujogramas y procedimientos que relatan las tareas que los componen, los roles responsables de llevarlas a cabo y los controles específicos de cada actividad y sirven de base para el análisis y diseño detallado de cada actividad, así también para documentar e instruir a las áreas en su operativa de trabajo.

Las **tareas** generalmente es el mayor nivel de desagregación, y es la representación de las funciones que componen cada una de las actividades de los subprocesos. Se documentan a través de instructivos operativos, incluyendo en algunos casos las transacciones y pantallas de los sistemas de soporte utilizados en la operatoria.



**Figura 7. Entorno de procesos**

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Instrumentos Utilizados

### Encuestas

Uno de los métodos más utilizados para recolectar información es la encuesta. Según (García Ferrando, 1993) se puede definir como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

#### Características de la encuesta

- Utiliza cuestionarios básicamente con preguntas abiertas
- Recoge información objetiva o sobre hechos
- Recurre a informantes
- Utiliza muestras de la población objeto de estudio

No es definitivo que en la encuesta se recoja la información de forma verbal puesto que los métodos de campo se han diversificado, con los avances tecnológicos se pueden realizar de forma online, auto-administradas.

(Pulido, 1971) utiliza 5 pasos para realizar una encuesta:

1. La población y la unidad muestral
2. Selección y tamaño de la muestra
3. El material para realizar la encuesta
4. Organización del trabajo de campo
5. Tratamiento estadístico 6. (Discusión de los resultados)



## **Muestreo**

Una muestra representativa es un subconjunto que tiene las mismas características generales que la población, cuyos resultados representan a dicha población. Una condición básica es la representatividad a la hora de seleccionar una muestra. Esta propiedad nos permitirá estudiar una población utilizando solamente un subconjunto de ella, es decir, la muestra. Una muestra representativa es un subconjunto que tiene las mismas características generales que la población, cuyos resultados serán generalizados a dicha población.

El muestreo puede ser probabilístico (cuando los sujetos se seleccionan al azar y el investigador conoce la probabilidad de selección de cada miembro de la población) y no probabilístico (los sujetos de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados).

## **Cronometraje de Actividades**

El Cronometraje consiste en observar cómo se realizan las operaciones por el trabajador, y descomponerla en elementos de operación, para después medir el tiempo de cada uno de ellos con la ayuda de un cronómetro, al mismo tiempo que asignamos un factor de actividad.

## **Observación directa**

La observación directa consiste en la visualización ininterrumpida durante cierto tiempo de la persona que desempeña el puesto de trabajo objeto de análisis, mientras que esta persona esté presente en el lugar de trabajo.

## CAPITULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Método

El método utilizado en la investigación es el del método correlacional. La finalidad de este método es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular

“La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas. (Sampieri, 2010, pág. 82)

Si no hay correlación entre las variables, ello nos indica que éstas fluctúan sin seguir un patrón sistemático entre sí; Si dos variables están correlacionadas y se conoce la magnitud de la asociación, se tienen bases para predecir, con mayor o menor exactitud, el resultado esperado.

“La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. Cuanto mayor sea el número de variables que se asocien en el estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones, más completa será la explicación.” (Sampieri, 2010, pág. 83)

### **3.2 Enfoque**

La investigación involucra un proceso cuantitativo y cualitativo, es decir mixto, ya que se trabaja con resultados y con datos obtenidos durante la investigación los cuales serán numéricos y otros se obtendrán por conductas observadas por las interacciones que tienen dentro del ambiente y la manera en la cual realizan las funciones los empleados, observando la manera en la cual desarrollan los procesos. En el método cuantitativo, sus investigadores sostienen que la verdad es absoluta y que una única realidad puede definirse por medición cuidadosa. Para encontrar la verdad, el investigador debe dejar a un lado sus valores, creencias, sentimientos y percepciones personales puesto que no pueden entrar en la medición. Mientras que en el cualitativo se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las personas y evalúa el desarrollo natural de los sucesos, la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación.

Se está siguiendo el proceso según como lo plantea (Sampieri, 2010) “Desarrollo de la idea a través de cinco elementos: 1) objetivos de investigación, 2) preguntas de investigación, 3) justificación de la investigación, 4) viabilidad de la investigación, 5) evaluación de las ciencias en el conocimiento del problema.” (pág. 38). También establece que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación, de ésta manera probamos las hipótesis establecidas previamente, confiando en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. Sampieri establece que durante el proceso se busca el máximo control para evitar posibles explicaciones distintas a la propuesta de estudio (hipótesis), y que en caso de ir surgiendo estas puedan ser desechadas, se excluya la incertidumbre y minimice el error.

### **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación es el plan o estrategia proyectada para dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, validar o rechazar las hipótesis y resolver así el problema de investigación definido. Ya que en la investigación no se pretende alterar el ambiente en donde se recopilará la información, estamos realizando una investigación no experimental

(Sampieri, 2010, pág. 149) nos explica un poco acerca del diseño de investigación no experimental: “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.”

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo. Cuando recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas y con apertura son más bien exploratorios; cuando recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, y reportan lo que arrojan esos datos son descriptivos; cuando además describen vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos, variables, sucesos, contextos o comunidades son correlacionales, y si establecen procesos de causalidad entre tales términos se consideran correlacionales-causales.

### 3.4 Delimitación del diseño de investigación

La investigación se llevará a cabo en Tegucigalpa y está limitada a realizarse para los clientes y empleados de Banco Atlántida, para analizar el comportamiento y atención de los mismos.

### 3.5 Descripción de la muestra

Debido al tamaño de la población, número de agencias y enfoque de la investigación se seleccionará para el análisis una agencia por cada tipología de oficina que existen actualmente.

Unidades de análisis: empleados y clientes.

Elemento muestral: Agencias

Marco muestral: Banco Atlantida, Tegucigalpa.

Tipo de muestra: No probabilístico, se tomarán tiempos de espera de los clientes que se encuentran en las agencias que se analizaran las cuales son: Agencia City Mall, Agencia Keneddy y Agencia Boulevard Morazán.

Tamaño de la muestra: En base a la tipología de oficina se tomará una de cada tipo con todo el personal en cada una de ellas, el cual se detalla de siguiente manera:

**Tabla 2. Agencias**

Nombre de la Agencia	Gerente Comercial	Ejec BP	Asesor	Supervisor de Caja	Jefe de Agencia	SAC	Cajeros	Total
Kennedy (C)	0	0	1	1	1	1	4	8
Boulevard Morazán (B)	1	1	1	1	1	1	5	11
City Mall (A)	0	0	3	1	1	3	9	17
								<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.6 Técnicas e instrumentos**

Para la investigación se utilizaron varias técnicas para poder recopilar información y encontrar áreas de mejoras y así los tiempos de espera al cliente en las diferentes agencias dependiendo su tipología.

Las mediciones de tiempo se tomaron del sistema de colas que el banco utiliza, el cual mide el tiempo de espera de cada cliente y el tiempo que se tardaron para atender su diligencia, esto con el objetivo de poder calcular el tiempo global que un cliente espera desde que entra hasta que sale de una agencia.

### **3.7 Etapas metodológicas**

De esta misma manera se levantará los procesos que realizan los empleados realizan de la siguiente manera:

#### **Planificación**

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor.

Consiste en realizar las siguientes actividades:

- Definir claramente y validar con la dirección de la empresa los objetivos del proyecto.
- Definir/Aprobar los recursos y presupuestos necesarios para desarrollar el proyecto.
- Conformar el equipo de trabajo incluyendo: dirección del proyecto, equipo de trabajo, sponsor, usuarios claves.
- Realizar plan de acción

## **Mapeo de proceso actual**

- Procesos Estratégicos
- Procesos Clave
- Procesos de Apoyo

## **Levantamiento de información**

Consiste en realizar las siguientes actividades:

- Relevar la situación actual a nivel detallado
- Diagramación subprocesos a nivel de actividades: Detallar los subprocesos a nivel de actividades, usando Diagramas de flujo.
- Recopilar o efectuar mediciones del proceso actual
- Revisión de límites y alcance del Proceso
- Características del proceso a nivel de actividades: Identificar proveedores, insumos, productos o servicios y clientes de cada una de las actividades.
- Requerimientos de proveedores y clientes: Evaluación de satisfacción de los clientes: Internos, Externos

## **Análisis de la información**

- Análisis de Requerimientos del Cliente
- Análisis Valor Agregado
- Valor Agregado al Cliente
- Valor Agregado al Negocio
- Actividades que no agregan Valor
- Identificación de Oportunidades de Mejora

## **Plan de mejora**

- Diseño del nuevo proceso
- Diagramas de Flujo Proceso Propuesto
- Análisis de Valor Agregado Proceso Propuesto
- Organización para el Mejoramiento de Proceso



## **CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 Situación actual**

El banco actualmente presenta problemas en cuanto a la eficiencia, servicio y crecimiento en el mercado en la colocación de los diferentes productos que posee, toda la gestión en las agencias se encuentra como procesos-producto y no como un proceso general para cumplir con las gestiones de los clientes, lo que quiere decir que hay duplicidad de procesos en las diferentes áreas, con lo que se desperdician recursos y tiempo para poder atender la gran cantidad de personas que asiste a las diferentes agencias a realizar sus diligencias. Al no tener claro y segmentado los procesos nos encontramos que hay funciones que realizan dos puestos diferentes, pero al no estar centralizada, muchas personas esperan en servicio al cliente, y otras áreas que pueden atender esa gestión se encuentran vacías.

Actualmente hay un gran número de procesos operativos que están desarrollando áreas que no lo deberían de hacer por lo que el tiempo de espera es mucho más extenso. Con las herramientas tecnológicas que la empresa posee para la distribución de tickets, nos encontramos que en promedio una persona desde que toma el ticket hasta que culmina su gestión, espera aproximadamente de 45 minutos.

### **4.2 Instrumento de medición**

Para la recolección de los datos se utilizó un formulario de relevamiento de actividades mediante entrevista personalizadas, las mismas pasaron por tres niveles de revisión: operador, supervisor y jefe; esto tuvo como finalidad disminuir los niveles de error de la información analizada.

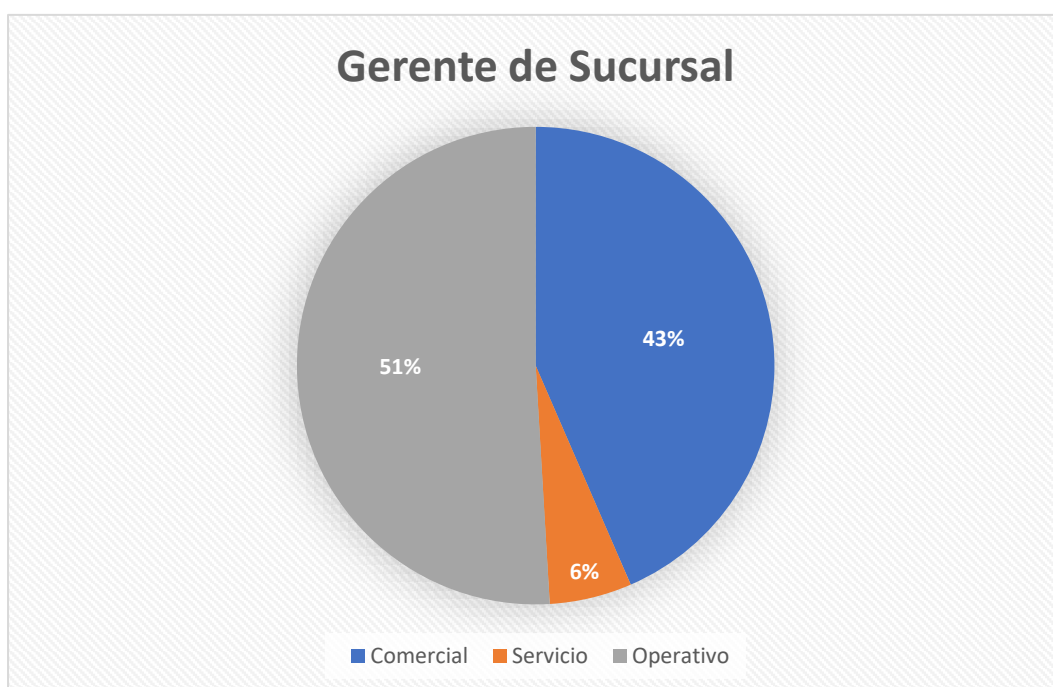
El total de personas entrevistadas en los 3 tipos de tipología fueron 36, tanto del Banco Atlántida como de Creditlan. Mediante las entrevistas realizadas, se determinó el nivel

de carga laboral de cada persona con el fin de identificar la frecuencia, volumen y tiempo que les toma realizar cada una de ellas.

#### 4.2 Resultados y análisis

Se analizó el tiempo y se clasificaron los procesos que realizan cada uno de los empleados.

##### Gerente de sucursal

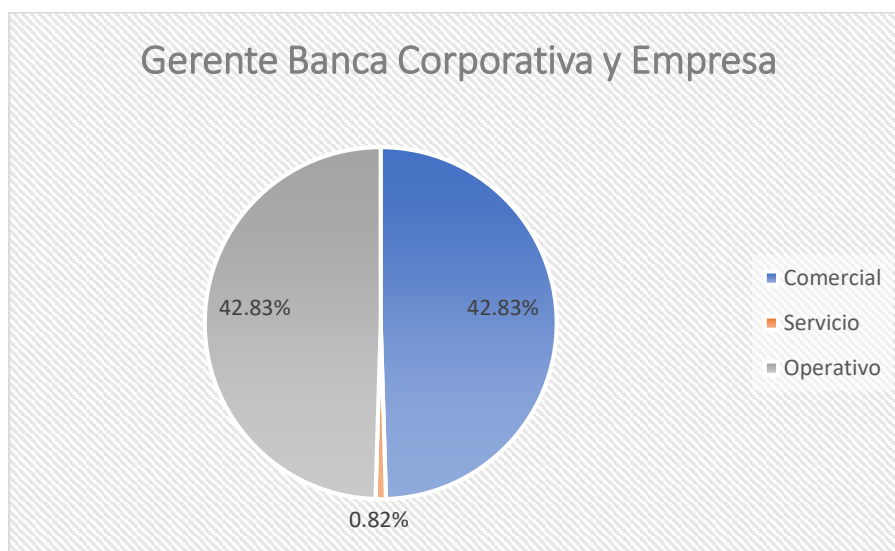


**Figura 8. Distribución de Tiempo del Gerente de Sucursal**

Fuente: Elaboración propia

El gerente comercial dedica un 51% de su tiempo a procesos operativos, un 43% a procesos comerciales y un 6% a procesos de servicio.

### Gerente banca corporativa y empresa

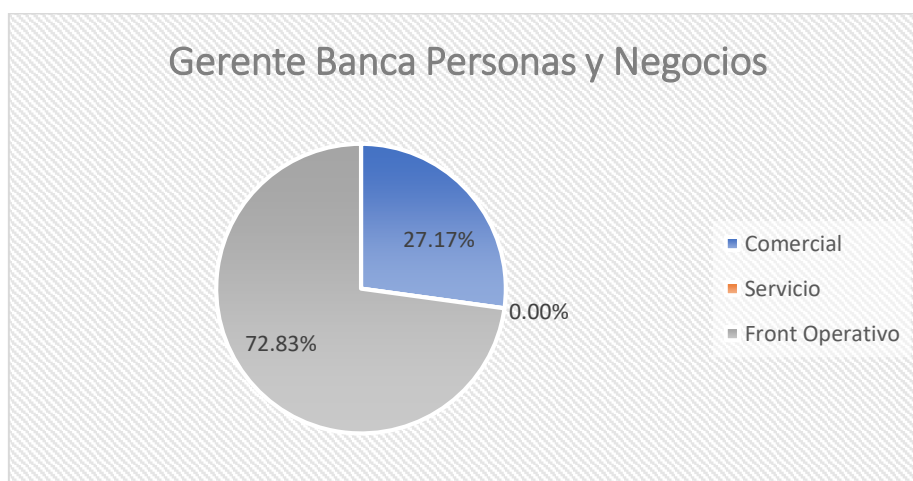


**Figura 9. Distribución de Tiempo del Gerente Banca Corporativa y Empresa**

Fuente: Elaboración propia

El gerente de banca corporativa y empresa dedica un 42.83% de su tiempo a procesos operativos, un 42.3% a procesos comerciales y un 0.82% a procesos de servicio.

### Gerente banca personas y negocios

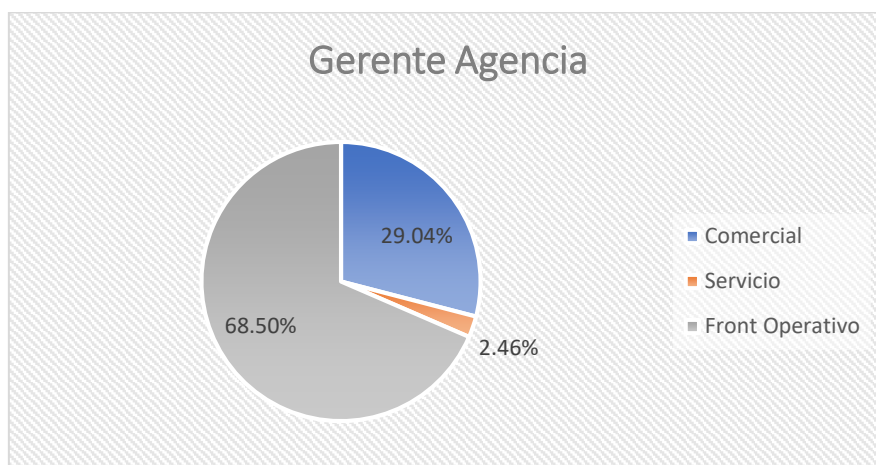


**Figura 10. Distribución de Tiempo del Gerente Banca de Personas y Negocios**

Fuente: Elaboración propia

El gerente banca de personas y negocios dedica un 72.83% de su tiempo a procesos operativos, un 27.17% a procesos comerciales y un 0% a procesos de servicio.

## Gerente de agencia

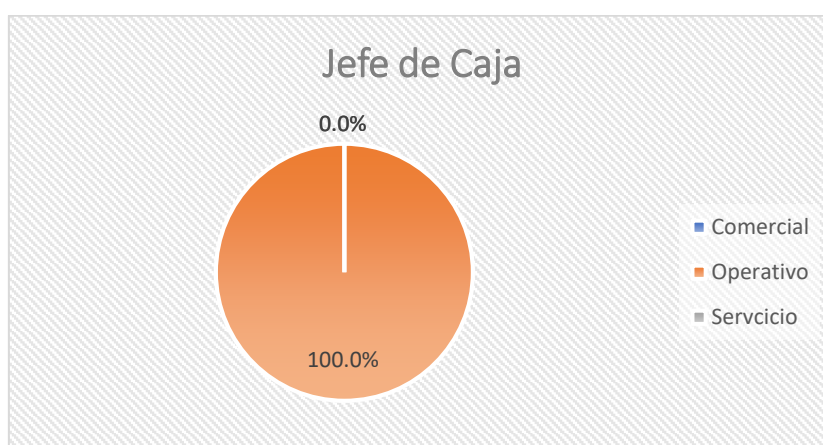


**Figura 11. Distribución de Tiempo del Gerente de Agencia**

Fuente: Elaboración propia

El gerente de agencia dedica un 68.5% de su tiempo a procesos operativos, un 29.04% a procesos comerciales y un 2.46% a procesos de servicio.

## Jefe de caja

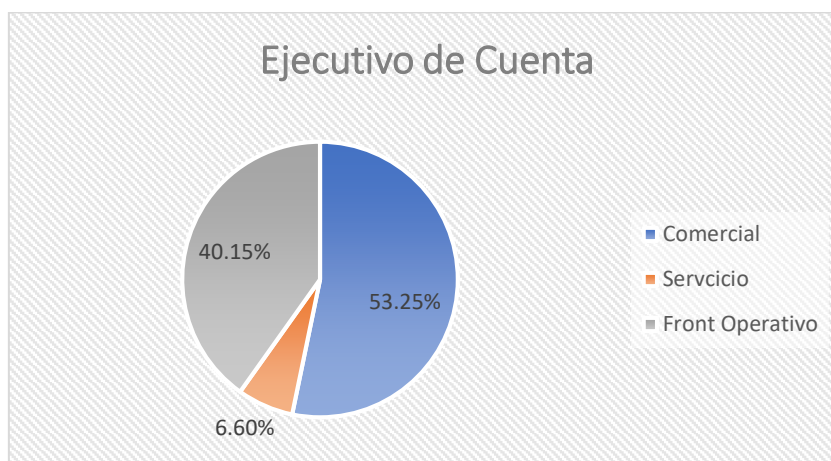


**Figura 12. Distribución de Tiempo del Jefe de Caja**

Fuente: Elaboración propia

El jefe de caja dedica un 100% de su tiempo a procesos operativos.

## Ejecutivo de cuenta

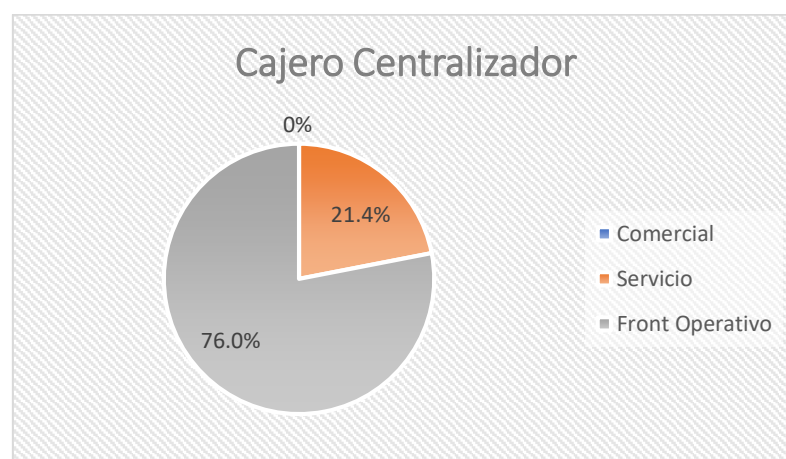


**Figura 13. Distribución de Tiempo del Ejecutivo de Cuenta**

Fuente: Elaboración propia

El gerente de agencia dedica un 40.15% de su tiempo a procesos operativos, un 53.25% a procesos comerciales y un 6.6% a procesos de servicio.

## Cajero centralizador



**Figura 14. Cajero Centralizador**

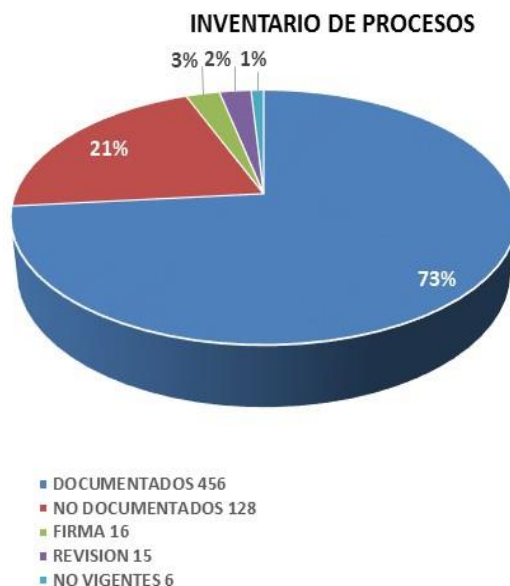
Fuente: Elaboración propia

El cajero centralizador dedica un 76% de su tiempo a procesos operativos, un 0% a procesos comerciales y un 21.4% a procesos de servicio.

## Resumen de Procesos

Se identificaron 621 procesos dentro de las agencias, el resumen se describe a continuación:

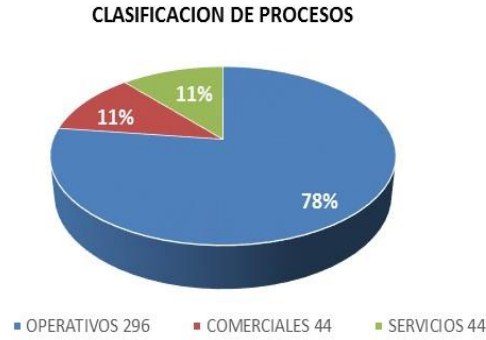
- ✓ Procesos documentados 456.
- ✓ Procesos no documentados 128.
- ✓ Procesos por regularizar firma de responsables 16.
- ✓ Procesos en revisión 15.
- ✓ Procesos No vigentes 6.



**Figura 15. Inventario de Procesos**

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la clasificación de los procesos y puestos se puede intervenir en 384 procesos a rediseñar.



**Figura 16. Clasificación de procesos**

Fuente: Elaboración propia

### **Incorporación del concepto de control por oposición.**

Se incorpora el concepto de control por oposición en los procesos analizados y ajustados al modelo de atención y centralización operativa. Se llevó a cabo un análisis detallado de la situación actual del tipo de tarea que realiza cada unidad, mismo que sirvió de punto de partida para establecer este concepto. Como resultado de este análisis se reorganizaron las tareas:

- ✓ Comerciales.
- ✓ Marketing.
- ✓ Soporte Operativo: Servicio al Cliente-Cajas –Canales.
- ✓ Centro de Operaciones.

**Tabla 3. Categorías de procesos**

<b>Categoría de procesos</b>	<b>Cantidad</b>
Comercial	16
Servicio al Cliente	75
Caja	31
Operaciones	148
Canales	25
Marketing	26

## Certificación de los Procesos.

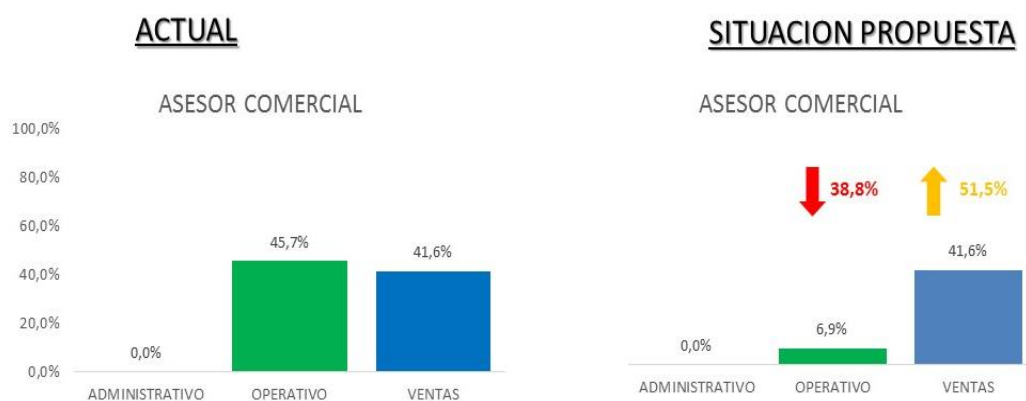
Los procesos documentados fueron certificados con los usuarios expertos dueños de proceso, Auditor General del Banco y Gerente de Riesgo Operativo.

Cabe indicar que de acuerdo a la metodología estos procesos pueden sufrir ajustes durante la implementación del modelo Comercial para Banca de Personas y Pymes, de Soporte Operativo a Canales y Centro de Operaciones.

### 4.3 Propuesta

Se identificó el tipo de tarea ejecutada por los funcionarios responsables de gestionar el rol comercial encontrándose que:

Asesor comercial



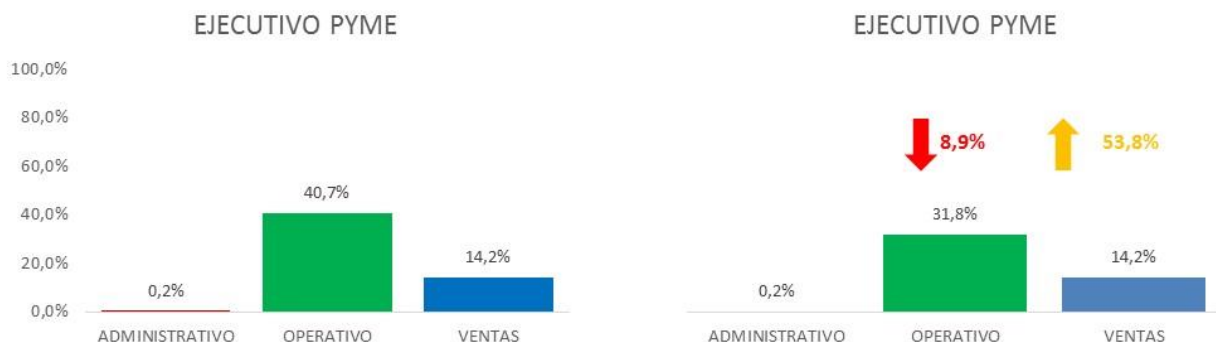
**Figura 17. Asesor Comercial**

Fuente: Elaboración propia

En este rol se identifica que se puede incrementar en un 51,5% en el tiempo dedicado a la comercialización de productos y servicios del Banco y tareas operativas para cierre de venta



## Ejecutivo PYME

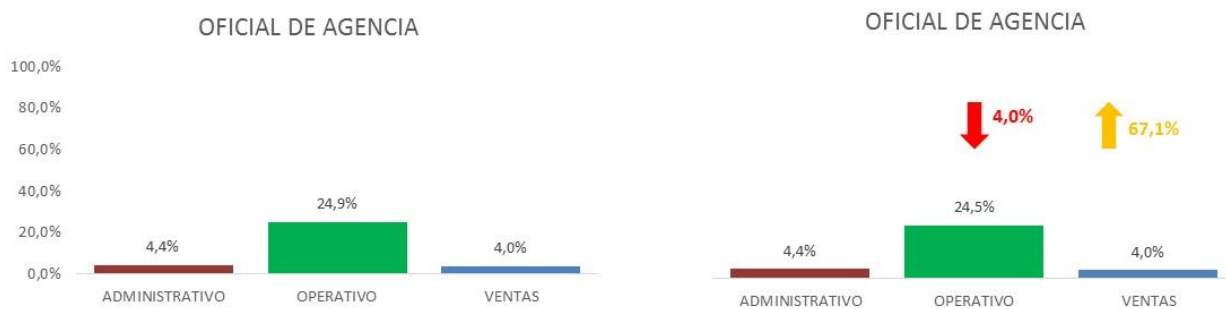


**Figura 18. Ejecutivo PYME**

Fuente: Elaboración propia

Con la reorganización de las actividades en este roll, se busca un incremento del 53,8% en el tiempo dedicado a la comercialización de productos y servicios del Banco.

## Oficial de Agencia

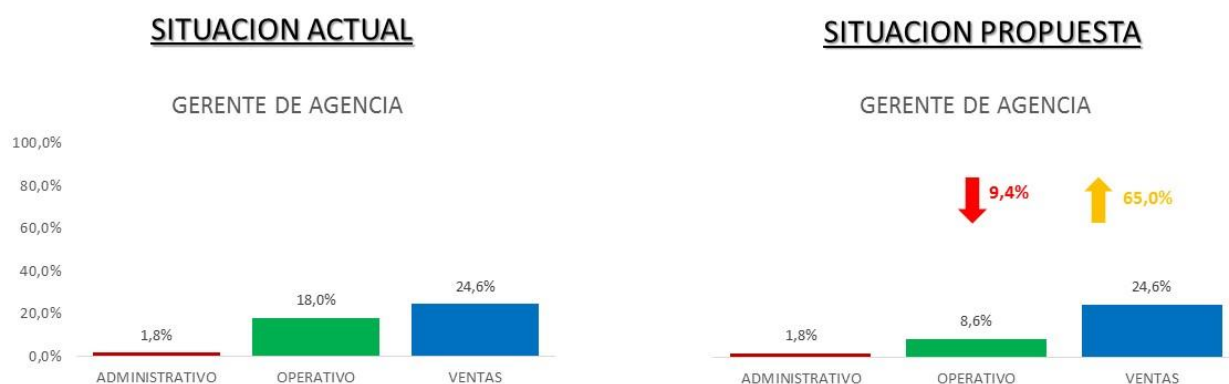


**Figura 19. Oficial de Agencia**

Fuente: Elaboración propia

El rol de Gerente de Agencia puede incrementar su dedicación a tareas comerciales en un 67,1%.

## Gerente de agencia

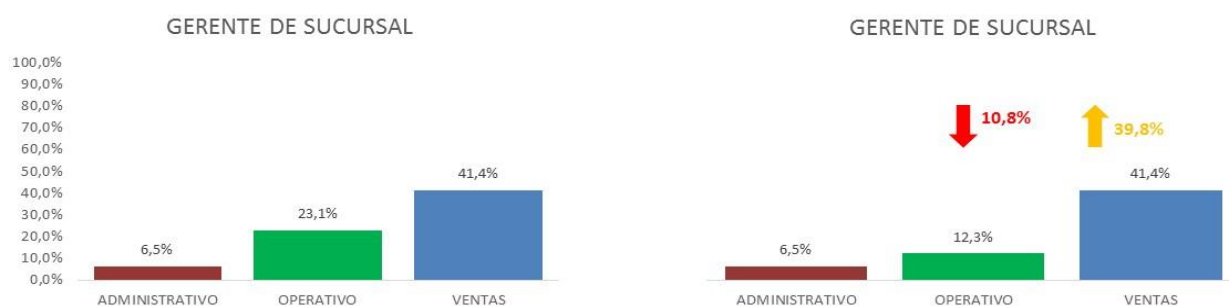


**Figura 20. Gerente de Agencia**

Fuente: Elaboración propia

Con la reorganización de las actividades, en este roll el objetivo es que incremente en un 65,0% en el tiempo dedicado a la comercialización de productos y servicios del Banco.

## Gerente de sucursal



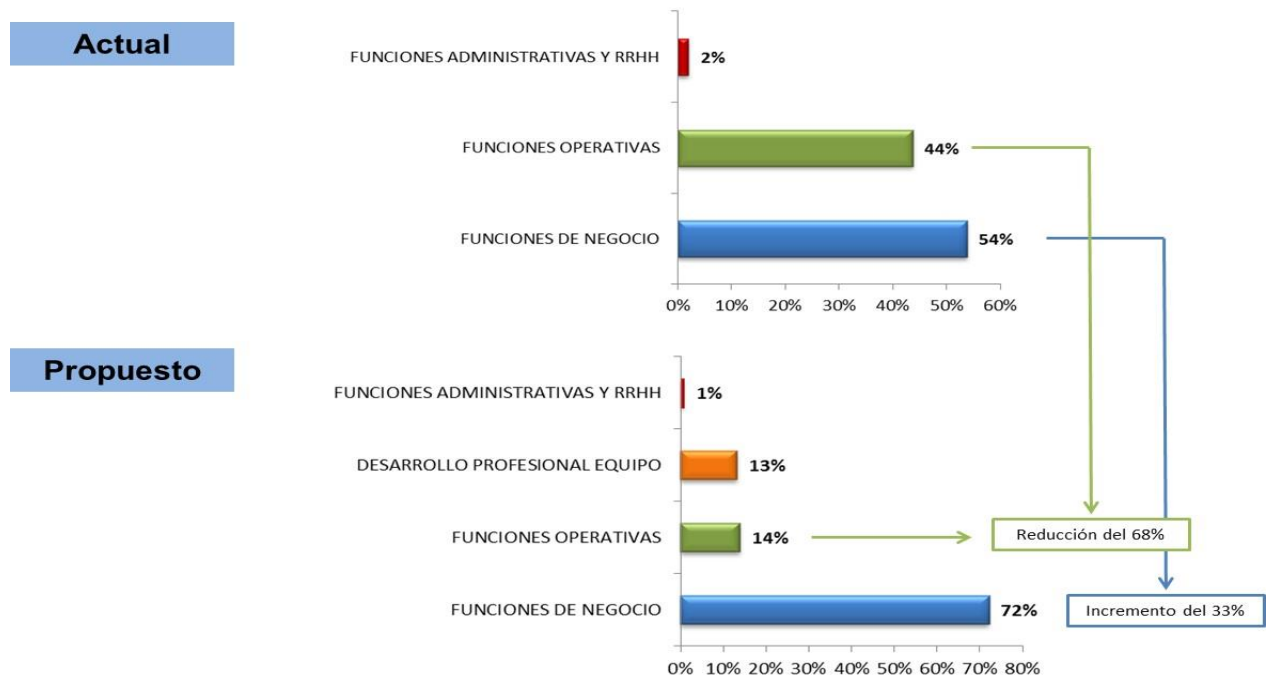
**Figura 21. Gerente de Sucursal**

Fuente: Elaboración propia

En el roll de Gerente de Sucursal se puede incrementar en un 39,8% el tiempo dedicado a impulsar la gestión comercial.

Todos los incrementos propuestos en el área comercial tienen como objetivo aumentar las ventas de los productos del banco para lograr ser más eficientes partiendo de la disminución de las actividades operativas, mediante el rediseño de los procesos y la creación de la fábrica de operaciones.

Del análisis de capacidad y distribución de las actividades se encuentra que los gestores comerciales de Banca de Personas y Pymes tendrán un 30% de liberación de tiempo operativo, para enfocarlo en profundización y desarrollo de relaciones comerciales que permitan al Banco crecer en la generación de ingresos que aporten en el mejoramiento del indicador de eficiencia.



**Figura 22. Propuesta de funciones de negocios**

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Herramientas tecnológicas

Como parte de la aplicación de la metodología se analizan las herramientas tecnológicas que se encuentran operando en el Banco y que permiten funcionalizar los procesos comerciales, de servicio al cliente, soporte operativo y cajas en el canal físico y Centro de Operaciones.

Como premisa se establece que los procesos deben ser diseñados tomando en cuenta las limitaciones tecnológicas y requerir únicamente mejoras que tengan impacto en la atención al cliente.

Los 5 requerimientos mandatorios son:

- MICC (Módulo de Ingreso controlado de clientes).
- Contrato Único.
- 119 Circuitos de Telesoft establecer la Oferta de Servicio.
- Unificación y automatización de Constancias.
- Emisión de cheques de caja.

La reingeniería de procesos efectuada podría servir de base para el análisis y posterior implementación de los diferentes proyectos tecnológicos que el Banco tiene en su road map, los cuales se detallan a continuación:

- PI – Bus de integración. Este proyecto utilizó como in-put los procesos para identificar las interfaces que actualmente existen entre el core de tarjetas y el core bancario con los diferentes aplicativos satélite.

- Opentext. - Utiliza los procesos para el diseño de la carpeta única de cliente y el flujo documental con los respectivos repositorios de información.
- SAP CRM. Para elaborar los requerimientos funcionales el Banco toma como insumo los circuitos elaborados en el actual CRM (Telesoft) en función de los procesos re-diseñados.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación, ligadas a los objetivos establecidos con anterioridad, representan el resultado de la observación, análisis y cálculos realizados durante el desarrollo de la investigación.

1. Se ha analizado la estrategia de como el banco actualmente realiza sus procesos los cuales los hace por producto y no como se propone por proceso, lo que significa que para cada producto hay un proceso diferente lo cual hace más tardado la atención al cliente, incrementa los tiempos y se necesitan más recursos para satisfacer las necesidades de las agencias.
2. El rediseño de los procesos comerciales para agencias en sus tres segmentos cambiándolo de procesos por productos a procesos generales y distribuyendo la carga de trabajo de acuerdo al puesto evitando la duplicidad de funciones y automatización de gestiones por medio del sistema propuesto, ayudaría a incrementar las ventas, disminuir los tiempos de espera y disminuirán los costos de operación.
3. Actualmente se realizan todas las funciones operativas en las mismas agencias lo cual es el problema principal de nuestros objetivos para lograr mayor eficiencia, y mediante a fábrica de operaciones y el rediseño de los procesos se lograría una mejora en todas estos aspectos ya que el personal de agencias se enfocaría exclusivamente a las funciones a las cuales están enfocados sus puestos y los procesos operativos quedarían totalmente separados de las agencias para aumentar la fluidez de los mismos, por lo tanto esta sería la solución más viable para poder llegar a la eficiencia requerida.

## 5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones del trabajo de investigación son los factores que consideramos deben ser implementados en Banco Atlántida y las acciones que deben seguir para mejorar los tiempos de caja para los clientes y aumentar sus ganancias, ligados a las preguntas del problema y objetivos que se establecieron con anterioridad.

1. Ajustar Políticas: Se han rediseñado los procesos como parte del alcance de la investigación para lograr la mayor eficiencia en esta primera etapa, sin embargo, no se pueden implementar algunos procesos rediseñados debido a que la política que los gobierna no está actualizada, para lo cual el Banco debe definir y ejecutar una estrategia de actualización. Se recomienda revisar y actualizar las políticas para que los procesos tengan la fluidez que se busca y que los recursos dueños del proceso tengan la confianza y seguridad de contar con los atributos que la política prevea.
2. Reforzar la capacitación del personal en la red de oficinas: Es necesario lograr que los Regionales de Red de Agencias se involucren en la administración y reforzamiento del conocimiento del personal a su cargo en la Regional.
3. Implementación de omnicanalidad: Donde se busque que cliente en función al segmento al cual pertenece, su experiencia en la interacción y uso de todos los canales disponibles del Banco sea homogénea, satisfactoria y consistente con la propuesta de valor que se ha comprometido.
4. Dotar a la red de agencias del personal necesario que permita capacitarlos y continuar con la implementación del modelo de atención.

## REFERENCIAS

- ABPMP. (2009). *Business Process Management: common body of knowledge*. Chicago.
- AITECO. (21 de Agosto de 2017). Reingeniería de Procesos: Concepto y Metodología.
- Asociación Española para la Calidad. (2017). *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el 2017 de Agosto de 2017, de Centro de Conocimiento: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>
- Banco Central de Honduras. (2017). *Comportamiento de la economía hondureña, primer trimestre 2017*.
- Banco Mundial. (20 de Agosto de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de Honduras: <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Cabrera, R. (2014). *Manual de Lean Manufacturing*.
- Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*.
- Chinchilla, J. (2009). *Engindustrial*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <http://engindustrial.blogspot.com/2009/08/modelo-sipoc.html>
- García Ferrando, M. (1993). *Encuesta*.
- George W. Bohlander, S. S. (2011). *Administración de recursos humanos*.
- González, J. A. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*.
- Lefcovich. (2006). *Reingeniería de Procesos de Negocios*.
- Michael Hammer, J. C. (1994). *Reingeniería*.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*.
- Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva*.
- Pulido, A. (1971). *Estadística y técnicas de investigación social*.
- Robledo, P. (2011). *El libro del BPM*.
- Rosemann, M. (2010). *Gestión de procesos: Una guía para el diseño organizativo orientado a los procesos*.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*.



# ANEXOS

## ANEXO 1: FORMULARIO DE AUTORELEVAMIENTO

<b>INSTRUCCIONES</b>	
<b>El presente formulario es para conocer todas las actividades inherentes a su puesto de trabajo</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
1. Ingresar todas las actividades y/o funciones asignada a su puesto de trabajo.	
2. La información requerida será ingresada en la hoja con el nombre <b>2.DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b> .	
<b>Instrucciones Especificas</b>	
El FORMULARIO consta de 3 secciones:	
<b>1. Datos de identificación</b>	
En esta sección se ingresarán los datos personales del colaborador.	
<b>2. Identificación del Puesto</b>	
En esta sección se ingresarán los datos del puesto de trabajo del colaborador.	
<b>3. Actividades</b>	
<b>a. Actividades periódicas</b>	
Ingresar el nombre de la actividad (Listar todas las actividades que realiza).	
<b>b. Tipo de actividad</b>	
Seleccionar el tipo al pertenece la actividad en mención, para lo cual se presenta la siguiente clasificación seleccionable:	
<b>Actividades con Valor al cliente interno:</b> Son actividades necesarias para satisfacer un requerimiento de mi colaborador. Son actividades consideradas primordiales, que contribuyen a la estrategia del negocio.	
<b>Actividades con Valor al cliente externo:</b> Son actividades necesarias para satisfacer un requerimiento de mi cliente. Son actividades consideradas primordiales y es aquello que el cliente espera recibir.	
<b>Preparación:</b> actividad previa a la ejecución de un actividad principal.	
<b>Demora:</b> actividad que requiere esperar para su ejecución.	
<b>Transporte:</b> actividad donde se requiere trasladar algún objeto, documento, etc.	
<b>Control:</b> actividades que sirven para verificar el cumplimiento de actividades previas.	
<b>Archivo:</b> actividad de guardar, archivar, custodiar.	
<b>c. Plataforma/Sistema</b>	
Ingresar el nombre de la plataforma o sistema que utiliza para realizar la actividad siempre que la misma sea ejecutada en algún aplicativo	
<b>d. Periodicidad</b>	
Es la frecuencia con la que se realiza la actividad en mención, se debe ingresar una de las siguientes opciones:	
Diaria	
Semanal	
Mensual	
Bimensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
<b>e. Volumen</b>	
Es el número de veces que realiza la actividad en la frecuencia que defina.	
<b>f. Tiempo Unitario</b>	
Es el tiempo (en minutos) que se tarda en realizar 1 vez la actividad en mención.	
<b>NOTA: Existen otros campos que se explican en cada una de las celdas, favor su lectura e ingreso de datos.</b>	

## ANEXO 2: FORMULARIO DE ACTIVIDADES PERSONAL

### FORMULARIO ACTIVIDADES PERSONAL

#### 1. Datos de identificación

Nombres y Apellidos:

Teléfono

#### 2. Identificación del Puesto

Cargo:

Departamento:

Gerencia

Dirección

Nombre del Jefe inmediato:

Teléfono

#### 3. Actividades

No.	PRODUCTO/SERVICIO	3.1 Actividades periódicas	Tipo de Actividad	Plataformas/Sistem a utilizado (si el caso aplica)	Periodicidad	Volumen	Tiempo unitario (minutos)	Elementos de Apoyo que Utiliza	Qué insumo recibe.?	De quién recibe.?	Qué elemento entrega.?	A quién entrega.?	Usa Check List para realizar la actividad antes señalada
1													
2													
3													
4													
5													

## ANEXO 3: CUADRO RESUMEN

ACTIVIDAD	Frecuencia	Volumen	Unidades por mes	Tiempo Unitario	Tiempo total al mes	Porcentaje de trabajo	Comercial	Servicio	Front Operativ		
Contestar correos electrónicos de seguimiento	diario	22	50	1100	0.5	440.00	4.65%		1		
Contestar correos electrónicos requerimientos de clientes	diario	22	30	660	1	528.00	5.58%		1		
Ingresar dwh (posición de la sucursal)	diario	22	1	22	1	17.60	0.19%		1		
Copiar en excel para depurar	diario	22	1	22	2	35.20	0.37%		1		
Filtrar por cartera en ejecución	diario	22	1	22	10	176.00	1.86%		1		
Entregar a los Gerentes de Bancas resúmenes	diario	22	1	22	1	17.60	0.19%		1		
Ingresar dwh (Mora por ejecutivo Bce) se despliega toda la mora a nivel	diario	22	1	22	3	52.80	0.56%		1		
Copiar en excel para depurar	diario	22	1	22	1	17.60	0.19%		1		
Filtrar por cartera en ejecución	diario	22	1	22	10	176.00	1.86%		1		
Entregar a los Gerentes de Bancas resúmenes	diario	22	1	22	1	17.60	0.19%		1		
Hacer el seguimiento y control de la mora	diario	22	1	22	30	528.00	5.58%	1			
Reportes de mora,colocación,captación	diario	22	1	22	30	528.00	5.58%	1			
Recibir información de riesgos sobre operaciones inusuales	diario	22	1	22	2	35.20	0.37%		1		
Hacer el seguimiento con los Gerentes de Bancas	diario	22	1	22	5	88.00	0.93%		1		
Recibir contratos de área legal	diario	22	20	440	1	352.00	3.72%		1		
Verificar terminos y condiciones	diario	22	20	440	1	352.00	3.72%		1		
Firmar los contratos que estan bien instrumentados	diario	22	20	440	1	352.00	3.72%		1		
Firma de requerimientos de clientes : certificados bancarios de clientes	diario	22	5	110	2	176.00	1.86%		1		
Recibir solicitud del cliente o Jefe Operativo	diario	22	10	220	1	176.00	1.86%		1		
Analizar solicitud	diario	22	10	220	1	176.00	1.86%		1		
Autorizar en el sistema	diario	22	10	220	1	176.00	1.86%		1		
Recibir requerimientos por parte de los gerentes de BPN y BCE	diario	22	1	22	15	264.00	2.79%		1		
Analizar requerimiento	diario	22	1	22	15	264.00	2.79%		1		
Llamar a área de Riesgos o Legal para solicitar nuevos requerimientos o	diario	22	1	22	20	352.00	3.72%		1		
Agendamiento a clientes potenciales o acompañamiento a Gerentes	semanal	4	4	16	3	38.40	0.41%	1			
Visitar clientes potenciales	semanal	4	3	12	60	576.00	6.08%	1			
Receptar observaciones de auditoría	semanal	4	1	4	2	6.40	0.07%		1		
Reuniones de seguimiento con los jefes de las áreas para cumplir requer	semanal	4	1	4	90	288.00	3.04%		1		
Control a observaciones de auditoría	semanal	4	1	4	1	3.20	0.03%		1		
Reuniones de seguimiento con los jefes de las áreas para cumplir requer	semanal	4	1	4	120	384.00	4.06%		1		
Reunión con Gerente de Agencia y Jefe Operativo de Plataforma para di	semanal	4	1	4	120	384.00	4.06%	1			
Revisión y Control del Libro de novedades de los guardias	semanal	4	1	4	10	32.00	0.34%		1		
Reuniones con los funcionarios para evaluar Clima Laboral	mensual	1	1	1	60	48.00	0.51%		1		
Elaboración del Cuadro de Mando Integral	semestral	0	1	0.16666667	45	6.00	0.06%	1			
Reunión con Gerentes de Agencia	diario	22	1	22	60	1056.00	11.15%	1			
Ejecutar campañas comerciales como el volanteo	mensual	1	1	1	90	72.00	0.76%	1			
Videoconferencia	semanal	4	1	4	120	384.00	4.06%	1			
Dar charlas o talleres de liderazgo a los funcionarios	mensual	1	1	1	60	48.00	0.51%		1		
Eventos trimestrales para incentivar a los funcionarios de la sucursal	trimestral	0	1	0.33333333	60	16.00	0.17%	1			
Cursos de capacitación	mensual	1	1	1	60	48.00	0.51%		1		
Recibir la solicitud de legal inicio de tramites judiciales	semanal	4	1	4	1	3.20	0.03%		1		
Visitar juzgados	semanal	4	1	4	60	192.00	2.03%		1		
Atención a clientes	diario	22	2	44	15	528.00	5.58%	1			
Revisión y Control de la matriz de evaluación de mejoramiento continuo	mensual	1	1	1	30	24.00	0.25%		1		
Revisión y firma de las acciones legales	semanal	4	2	8	5	32.00	0.34%		1		
					1227.50	9466.80	100.00%	4116.4	528.0	4822.4	
Tiempo	%							Tiempo disponible (minutos/mes):	9900	9900	9900
								<b>Carga de Trabajo individual:</b>	<b>41.6%</b>	<b>5.3%</b>	<b>48.7%</b>

## GLOSARIO

**Atención al cliente:** Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

**Autorelevamiento:** Es una revisión, una investigación o un estudio de algo. Lo que se hace al relevar, en este sentido, es registrar cierta información que se detecta a partir de una observación.

**Investigación no experimental:** Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.

**Nicho:** Es una porción de segmento en el mercado.

**Onmicanalidad:** Es la integración de todos los canales existentes en el mercado, de manera tal de generar caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra

**Proceso:** es el conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.