



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE
HERRAMIENTAS DIGITALES DE GESTIÓN EN BAC
CREDOMATIC**

SUSTENTADO POR:

**PAMELA ALEJANDRA ROQUE CRUZ
RONY ALEJANDRO CABEZAS ALFARO**

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

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2021

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE
HERRAMIENTAS DIGITALES DE GESTIÓN EN BAC
CREDOMATIC**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

ASESOR

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA

MIEMBROS DE LA TERNA:

LILA RIVERA

JORGE CENTENO

JUAN JOSÉ TORO

DERECHOS DE AUTOR

©Copyright 2021

Pamela Alejandra Roque Cruz

Rony Alejandro Cabezas Alfaro

Todos los derechos son reservados



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DIGITALES DE GESTIÓN EN BAC CREDOMATIC

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

PAMELA ALEJANDRA ROQUE CRUZ
RONY ALEJANDRO CABEZAS ALFARO

Resumen

El presente documento de investigación tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta de mejora sobre la utilización de herramientas digitales en BAC Credomatic mediante un análisis de los procesos del área, identificación de los riesgos y como estos están vinculados o no en el uso de dichas herramientas digitales, adicionalmente los roles de los colaboradores del área en estudio. La investigación desarrollada presenta los datos concluyentes sobre la perspectiva de los dos públicos objetivos, por un lado, los datos recabados con los colaboradores del área de créditos, y los clientes del banco que cuentan con tarjetas de crédito quienes son los que realizan las gestiones inherentes a los procesos en investigación.

Con el análisis de dichos datos se realizó una propuesta de mejora en el área que permita la optimización de los procesos.

Palabras claves (Procesos, riesgos, roles, procedimientos, automatización)



GRADUATE SCHOOL

PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DIGITALES DE GESTIÓN EN BAC CREDOMATIC

NAME OF THE MASTERS:

PAMELA ALEJANDRA ROQUE CRUZ

RONY ALEJANDRO CABEZAS ALFARO

Abstract

The main objective of this research document is to develop an improvement proposal on the use of digital tools in BAC Credomatic through an analysis of the area's processes, identification of risks and how they are linked or not in the usage of digital tools, additionally the roles of the collaborators of the area under study. The research carried out presents conclusive data on the perspective of the two target audiences, on the one hand, the data collected with collaborators in the credit area, and the bank's clients who have credit cards, who are the ones who carry out the procedures inherent to processes under investigation.

With the analysis of these data, an improvement proposal was made in the area that allows the optimization of the processes.

Keywords (Processes, risks, roles, procedures, automation)

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por acompañarme en cada paso, por darme la salud y fortaleza para alcanzar cada una de las metas propuestas. A mi esposo por ser un apoyo constante, y un impulso a seguir adelante, a mi familia y amigos por sus palabras de aliento que siempre han sido una motivación más para continuar el camino.

Pamela Alejandra Roque Cruz

Dedico este proyecto a Dios y a mi familia, a mis sobrinos que sin duda alguna seguirán nuestro ejemplo para formarse y luchar por sus sueños; sabiendo que con esfuerzo y dedicación todo es posible. A mi esposa que me ha acompañado en cada paso, porque este es un logro de ambos.

Rony Alejandro Cabezas Alfaro

AGRADECIMIENTO

A cada uno de nuestros docentes que sin saberlo fueron marcando esta experiencia, a pesar de ser una modalidad en línea, algunos dejaron una huella imborrable. A la gerencia de BAC Credomatic, por permitirnos realizar nuestro proyecto tomando como referencia tan prestigiosa institución. A nuestros compañeros, a quien agradecemos su tan valioso aporte a lo largo de este camino.

A todos ellos, nuestro más sincero agradecimiento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1 Antecedentes del problema | 2 |
| 1.3 Definición del problema..... | 5 |
| 1.3.1 Enunciado del problema | 5 |
| 1.3.2 Formulación del problema..... | 6 |
| 1.3.3 Preguntas de investigación | 7 |
| 1.4 Objetivos de la investigación | 8 |
| 1.4.1 Objetivo general | 8 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 9 |
| 1.5 Justificación de la investigación..... | 9 |
| 1.6 Declaración de las variables | 11 |
| 1.7 Delimitación | 12 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 Análisis de la situación actual | 13 |
| 2.1.1 Macroentorno..... | 13 |
| 2.1.2 Microentorno | 18 |
| 2.1.3 Marco contextual | 25 |
| 2.2 Teorías de sustento | 27 |
| 2.2.1 Norma ISO 23301..... | 27 |
| 2.2.2 Teoría de Recursos y Capacidades | 29 |
| 2.2.3 Gestión del Cambio | 30 |
| 2.2.4 Comportamiento del consumidor | 33 |
| 2.3 Conceptualización | 36 |
| 2.3.1 Procesos | 36 |
| 2.3.2 Comunicación..... | 37 |
| 2.3.3 Riesgos..... | 38 |
| 2.3.4 Interesados | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.5 Innovación | 40 |
| 2.3.5 Mejora continua | 42 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 43 |
| 3.1 Congruencia metodológica..... | 43 |
| 3.1.1 Matriz metodológica..... | 43 |
| 3.2 Operacionalización de las variables | 44 |
| 3.3 El enfoque de la investigación | 46 |
| 3.4 El alcance de la investigación | 46 |
| 3.5 El diseño de la investigación..... | 47 |
| 3.6 La población del estudio | 47 |
| 3.7 El marco muestral del estudio | 48 |
| 3.8 Tipo de muestreo utilizado..... | 49 |
| 3.8.1 Cálculo del tamaño de la muestra | 49 |
| 3.8.1.1 Población | 50 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | 51 |
| 4.1 Análisis de encuestas aplicadas de población uno | 51 |
| 4.1.1 Generalidades de la población uno | 51 |
| 4.1.2 Análisis de la variable procesos de población uno | 53 |
| 4.1.3 Análisis de la variable comunicación de población uno..... | 54 |
| 4.1.4 Análisis de la variable riesgos de población uno..... | 57 |
| 4.1.5 Análisis de la variable interesados de población uno | 60 |
| 4.1.6 Análisis de la variable innovación de población uno | 61 |
| 4.1.7 Análisis de la variable mejora continua de población uno | 63 |
| 4.2 Análisis de encuestas aplicadas de población dos..... | 64 |
| 4.2.1 Generalidades de la población dos | 65 |
| 4.2.1 Análisis de la variable procesos de población dos | 66 |
| 4.2.2 Análisis de la variable comunicación de población dos | 68 |
| 4.2.3 Análisis de la variable riesgos de población dos | 71 |
| 4.2.4 Análisis de la variable interesados de población dos | 73 |
| 4.2.5 Análisis de la variable innovación de población dos..... | 75 |
| 4.3 Aplicabilidad | 78 |

| | |
|---|------------|
| 4.4 Propuesta de Proyecto | 79 |
| 4.4.1 Gestión de los procesos | 80 |
| 4.4.2 Gestión de la comunicación | 82 |
| 4.4.3 Gestión de los riesgos..... | 85 |
| 4.4.3.1 Formatos de Control de Riesgos..... | 86 |
| 4.4.4 Gestión de los Interesados..... | 88 |
| 4.4.5 Gestión de la Innovación..... | 91 |
| 4.4.6 Gestión de la Mejora Continua..... | 93 |
| 4.4.6.1 Registro de incidencias | 93 |
| 4.4.6.2 Determinación de necesidades y expectativas..... | 94 |
| 4.4.6.3 Hacer o aplicar los cambios planeados..... | 94 |
| 4.4.6.4 Actuar | 94 |
| 4.5 Cronograma de actividades de implementación..... | 95 |
| 4.7 Concordancia del documento | 97 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 98 |
| 5.1 Conclusiones | 98 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 99 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 101 |
| ANEXOS..... | 104 |
| Anexo 1. Instrumento de recolección de datos (Población 1)..... | 104 |
| Anexo 2. Instrumento de recolección de datos (Población 2)..... | 107 |
| Anexo 2. Carta de autorización | 111 |
| Anexo 3. Glosario | 112 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1. FACTORES DEL ANALISIS PEST..... | 13 |
| TABLA 2. TIPOS DE GESTIONES..... | 26 |

| | |
|---|----|
| TABLA 3. SEGMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS GENERALES..... | 26 |
| TABLA 4. LOS OCHO PASOS DE JOHN KOTTER..... | 32 |
| TABLA 5. PRINCIPIOS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR | 34 |
| TABLA 6. MECANISMOS DE COMUNICACIÓN | 38 |
| TABLA 7. MOMENTOS CLAVE DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS | 40 |
| TABLA 8. ACCIONES DE MEJORA CONTINUA..... | 42 |
| TABLA 9. CONGRUENCIA METODOLÓGICA | 43 |
| TABLA 10. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 44 |
| TABLA 11. PROPÓSITO Y VALOR DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN | 46 |
| TABLA 12. VARIABLES DE FÓRMULA DE MUESTRA | 49 |
| TABLA 13. VALORES DE FÓRMULA DE MUESTRA | 50 |
| TABLA 14. NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIONES | 53 |
| TABLA 15. EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE MAYOR SENSIBILIDAD | 53 |
| TABLA 16. HERRAMIENTAS QUE CUENTAN CON ACCESO PARA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA | 54 |
| TABLA 17. CANALES DE COMUNICACIÓN EXISTENTES AGILIZAN LA COMUNICACIÓN CON OTROS COLABORADORES..... | 55 |
| TABLA 18. PROTOCOLO PARA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES | 56 |
| TABLA 19. RIESGOS CONSIDERA QUE ESTÁN ASOCIADOS A SU PUESTO DE TRABAJO | 57 |
| TABLA 20. HERRAMIENTAS DIGITALES DISMINUYEN LOS RIESGOS ASOCIADOS A SU PUESTO DE TRABAJO | 58 |
| TABLA 21. DISMINUIR LOS CASOS DE RIESGOS NEGATIVOS EN SU ÁREA DE TRABAJO REALIZANDO MEJORAS A LOS DESARROLLOS INTERNOS | 59 |
| TABLA 22. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES AL MOMENTO DE REALIZAR ALGUNA GESTIÓN | 60 |
| TABLA 23. GESTIONES SON DE FÁCIL ENTENDIMIENTO PARA LOS CLIENTES | 60 |
| TABLA 24. FRECUENCIA SE EVALÚA EL ALCANCE DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES | 61 |
| TABLA 25. ÁREA QUE SE ENCARGUE DE VELAR POR LA ACTUALIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A DEMANDA | 62 |
| TABLA 26. MANTIENE UN REGISTRO DE LAS INCIDENCIAS DE LAS MEJORAS | 63 |
| TABLA 27. PROCESOS PARA REALIZAR GESTIONES DE TARJETAS DE CRÉDITO | 66 |

| | |
|---|----|
| TABLA 28. GESTIONES REALIZADAS ANTERIORMENTE HAN SIDO PROCESADAS DE FORMA ADECUADA..... | 66 |
| TABLA 29. MEDIO UTILIZADO PARA REALIZAR GESTIONES DE TARJETA..... | 67 |
| TABLA 30. SATISFACCIÓN DE COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTE Y BANCO | 68 |
| TABLA 31. MEDIOS PREFERIDOS PARA COMUNICACIÓN POR LOS CLIENTES..... | 69 |
| TABLA 32. FRECUENCIA CONSIDERA NECESARIO ESTABLECER COMUNICACIÓN CON EL BANCO.... | 70 |
| TABLA 33. RIESGOS ASOCIA AL REALIZAR UNA GESTIÓN POR UN MEDIO ELECTRÓNICO..... | 71 |
| TABLA 34. GESTIÓN DE FORMA PRESENCIAL (EN AGENCIA) LE OTORGA MAYOR SEGURIDAD..... | 72 |
| TABLA 35. GRADO DE SATISFACCIÓN AL MOMENTO DE REALIZAR ALGUNA GESTIÓN | 73 |
| TABLA 36. GESTIONES SON DE FÁCIL ENTENDIMIENTO | 74 |
| TABLA 37. VARIABLES IMPORTANTES AL MOMENTO DE REALIZAR UNA GESTIÓN | 75 |
| TABLA 38. VARIABLES QUE PODRÍAN OPTIMIZAR EL PROCESO DE UNA GESTIÓN..... | 76 |
| TABLA 39. MATRIZ DE COMUNICACIÓN | 84 |
| TABLA 40. DEFINICIÓN DE RIESGO | 85 |
| TABLA 41. DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES DE RIESGO | 85 |
| TABLA 42. RIESGOS ASOCIADOS | 86 |
| TABLA 43. CLASIFICACIÓN DE RIESGOS | 87 |
| TABLA 44. MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO CON ESQUEMA DE PUNTUACIÓN..... | 88 |
| TABLA 45. CLASIFICACIÓN DE PODER E INTERÉS DE LOS INTERESADOS | 88 |
| TABLA 46. MATRIZ DE PODER E INTERÉS DE LOS INTERESADOS | 89 |
| TABLA 47. REQUISITOS DE COMUNICACIÓN CON LOS INTERESADOS | 89 |
| TABLA 48. MÉTODOS O ENFOQUES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN | 91 |
| TABLA 49. FRECUENCIA DE EJECUCIÓN | 92 |
| TABLA 50. VARIABLES IMPORTANTES Y VARIABLES PARA OPTIMIZAR..... | 93 |
| TABLA 51. CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO..... | 97 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|----------------------------------|----|
| FIGURA 1. DIAGRAMA SAGITAL. | 11 |
| FIGURA 2. ANÁLISIS PEST..... | 13 |

| | |
|--|----|
| FIGURA 3. CONCENTRACIÓN DEL NÚMERO DE TARJETAS DE CRÉDITO A NIVEL NACIONAL. | 18 |
| FIGURA 4. DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. | 20 |
| FIGURA 5. LOS OCHO PASOS DE JOHN KOTTER. | 32 |
| FIGURA 6. SEGMENTACIÓN POR EDAD. | 51 |
| FIGURA 7. SEGMENTACIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO | 52 |
| FIGURA 8. SEGMENTACIÓN POR GÉNERO. | 52 |
| FIGURA 9. NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIONES | 53 |
| FIGURA 10. COMO SE EJECUTAN LOS PROCESOS DE MAYOR SENSIBILIDAD. | 54 |
| FIGURA 11. HERRAMIENTAS QUE CUENTAN CON ACCESO PARA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA. | 55 |
| FIGURA 12. LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EXISTENTES AGILIZAN LA COMUNICACIÓN CON OTROS COLABORADORES. | 56 |
| FIGURA 13. PROTOCOLO PARA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES | 56 |
| FIGURA 14. RIESGOS CONSIDERA QUE ESTÁN ASOCIADOS A SU PUESTO DE TRABAJO | 57 |
| FIGURA 15. HERRAMIENTAS DIGITALES DISMINUYEN LOS RIESGOS ASOCIADOS A SU PUESTO DE TRABAJO | 58 |
| FIGURA 16. DISMINUIR LOS CASOS DE RIESGOS NEGATIVOS EN SU ÁREA DE TRABAJO REALIZANDO MEJORAS A LOS DESARROLLOS INTERNOS | 59 |
| FIGURA 17. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES AL MOMENTO DE REALIZAR ALGUNA GESTIÓN | 60 |
| FIGURA 18. GESTIONES SON DE FÁCIL ENTENDIMIENTO PARA LOS CLIENTES | 61 |
| FIGURA 19. FRECUENCIA SE EVALÚA EL ALCANCE DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES | 62 |
| FIGURA 20. ÁREA QUE SE ENCARGUE DE VELAR POR LA ACTUALIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A DEMANDA | 63 |
| FIGURA 21. MANTIENE UN REGISTRO DE LAS INCIDENCIAS DE LAS MEJORAS | 64 |
| FIGURA 22. SEGMENTACIÓN POR EDAD (POBLACIÓN 2) | 65 |
| FIGURA 23. SEGMENTACIÓN POR GÉNERO (POBLACIÓN 2) | 65 |
| FIGURA 24. PROCESOS PARA REALIZAR GESTIONES DE TARJETAS DE CRÉDITO. | 66 |
| FIGURA 25. GESTIONES REALIZADAS ANTERIORMENTE HAN SIDO PROCESADAS DE FORMA ADECUADA. | 67 |
| FIGURA 26. MEDIO UTILIZADO PARA REALIZAR GESTIONES DE TARJETA | 68 |

| | |
|---|----|
| FIGURA 27. SATISFACCIÓN DE COMUNICACIÓN ADECUADA ENTRE CLIENTE Y BANCO | 69 |
| FIGURA 28. MEDIOS PREFERIDOS PARA COMUNICACIÓN POR LOS CLIENTES | 70 |
| FIGURA 29. FRECUENCIA CONSIDERA NECESARIO ESTABLECER COMUNICACIÓN CON EL BANCO ... | 71 |
| FIGURA 30. RIESGOS ASOCIA AL REALIZAR UNA GESTIÓN POR UN MEDIO ELECTRÓNICO..... | 72 |
| FIGURA 31. GESTIÓN DE FORMA PRESENCIAL (EN AGENCIA) LE OTORGA MAYOR SEGURIDAD | 73 |
| FIGURA 32. GRADO DE SATISFACCIÓN AL MOMENTO DE REALIZAR ALGUNA GESTIÓN | 74 |
| FIGURA 33. GESTIONES SON DE FÁCIL ENTENDIMIENTO | 75 |
| FIGURA 34. VARIABLES IMPORTANTES AL MOMENTO DE REALIZAR UNA GESTIÓN..... | 76 |
| FIGURA 35. VARIABLES QUE PODRÍAN OPTIMIZAR EL PROCESO DE UNA GESTIÓN | 77 |
| FIGURA 36. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA | 78 |
| FIGURA 37. USO DE MEDIOS DIGITALES Y TRADICIONALES | 81 |
| FIGURA 38. BANCA EN LÍNEA..... | 82 |
| FIGURA 39. HERRAMIENTAS DIGITALES ACTUALES..... | 83 |
| FIGURA 40. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES..... | 90 |
| FIGURA 41. NIVEL DE ENTENDIMIENTO DE LAS GESTIONES | 90 |
| FIGURA 42. FLUJO DE SOLICITUD DE INNOVACIÓN | 92 |
| FIGURA 43. PASOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA | 95 |
| FIGURA 44. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 95 |
| FIGURA 45. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN | 96 |

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción

El cambio es una constante en todos los aspectos de la vida y en las organizaciones no es la excepción ya que solo aquellas que se logran adaptar a la evolución de los mercados, de los consumidores y sobre todo de los avances tecnológicos logran sobrevivir en un mundo tan competitivo y globalizado.

En la actualidad, empresas de diversas categorías han adaptado sus flujos de trabajo con la incorporación de herramientas digitales que permiten no solamente hacer más eficiente los tiempos sino también construir a lo largo del tiempo una base de datos historia que permite una minería de datos para análisis, esto solo se logra cuando los procesos cuentan con una adecuada trazabilidad y estadística que va de la mano con el uso de herramientas digitales.

En ese sentido, la presente investigación se enfoca en el diseño de una propuesta de mejora sobre el uso de herramientas digitales en BAC Credomatic Honduras. Dicha propuesta se sustenta en la recopilación de datos realizada entre las poblaciones de colaboradores y clientes y abarca las diferentes áreas de asociadas al uso de estas herramientas digitales pasando desde los roles de los involucrados hasta los riesgos asociados a las mismas.

A lo largo de los capítulos desarrollados se enmarcan desde su fase inicial el planteamiento del problema y la razón de ser de dicha propuesta hasta los capítulos finales donde se concentran los resultados propios de la investigación, así como los hallazgos más relevantes que sirven la base para el planteamiento de la propuesta.

1.1 Antecedentes del problema

La infraestructura de tecnología con la que nació y se desarrolló la industria de la banca se caracteriza por mantener grandes plataformas transaccionales centralizadas con un enfoque en los procesos principales para mantener eficiencia en su operación, sin embargo, con la necesidad de generar y procesar ágilmente otros procesos y gestiones, provenientes de distintos canales es imprescindible el desarrollo e implementación de nuevas herramientas digitales.

Es también en esta etapa del camino hacia la digitalización en la que las entidades se plantean automatizar procesos que permitan eliminar tareas manuales y repetitivas, mejorando la eficiencia y aportando mayor agilidad a todo el sistema. Si bien la automatización es un concepto ya conocido por las instituciones financieras desde hace años, en esta etapa de digitalización cobra un significado diferente: ya no sólo se centra en tareas del back office, sino que se implementan procesos automáticos en el front office para atraer y fidelizar al cliente. (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2020, p.6).

Las instituciones bancarias para alcanzar las mejoras en eficiencia y productividad no solamente necesitan un incremento tecnológico, sino también simplificar su estructura y modelo operativo para ganar agilidad.

En los países en vías de desarrollo de la región de América latina y el caribe, el sistema bancario es fundamental para el desarrollo económico, ya que proveen múltiples servicios de gestiones de pago, ahorros e instrumentos de deuda utilizados para la compra de bienes inmuebles.

Los bancos desempeñan un papel esencial en la asignación de recursos económicos. Su participación en la provisión de fondos, y por ende en el estímulo al desarrollo económico, es fundamental. De hecho, el crédito bancario y el PIB per cápita están estrechamente relacionados. (Bank for International Settlements, 2007, p.11).

Los bancos tienen un rol importante en la distribución de los recursos económicos de cada país, por ende, la transformación del sector bancario y su capacidad de adaptarse al mercado es vital.

En Honduras entre las principales actividades económicas que respaldan el crecimiento de la economía se encuentra las intermediaciones financieras y especialmente los bancos comerciales, actualmente esto permite avanzar en objetivos de desarrollo fundamentales como la reducción de la pobreza y creación de empleos.

Los indicadores de profundización financiera denotan una tendencia ascendente en los últimos tres años. Un elemento relacionado con dicha evolución atañe al avance tecnológico, que destaca como una fuente de transformación, principalmente de la banca comercial. Lo anterior permite una mayor disponibilidad de servicios financieros para la población y favorece la inclusión financiera, como un medio para mejorar el bienestar de la sociedad en el tiempo.

(Banco Central de Honduras, 2019, p.24).

Como consecuencia, la inclusión de los entes financieros es una prioridad para las autoridades locales, los órganos establecidos para controlar las regulaciones y los organismos de desarrollo a nivel mundial.

Las principales entidades financieras de Honduras se están incorporando cada día más al movimiento digital, de esta manera se han servido de diversas herramientas para poder comunicarse con los clientes de forma más cercana y directa. Esto con el afán de mantener una relación dinámica y entretenida con los usuarios; ajena a la relación distante que se percibe hoy en día a realizar trámites bancarios cotidianos de forma presencial.

BAC Credomatic es un banco regional que se ha caracterizado por buscar de forma continua la mejora de sus procesos y mantenerse siempre a la vanguardia encabezando el liderazgo de la transformación digital en la región para el sector financiero. Bajo este contexto se mantiene a la vanguardia e innova para ofrecer productos y herramientas para sus clientes. Dicha innovación se mantiene en constante evolución y por ello necesita ser adaptada a los procesos operativos, otorgando agilidad, seguridad y sobre todo confianza en el cliente los diversos grupos de clientes internos con los que se cuenta. (colaboradores).

Un aspecto relevante en torno al mantenimiento de esa posición altamente competitiva es el enfoque que la empresa ha otorgado a la captación de clientes nuevos donde se ha invertido los recursos y tiempo necesario para ofrecer un servicio de calidad, sin embargo, este mismo enfoque ha dejado desplazado de forma involuntaria a una segunda prioridad algunas gestiones operativas y por tal razón se visualizó como un proyecto de investigación la mejora de las áreas de gestiones del departamento de créditos específicamente.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

Actualmente el área operativa de la gerencia de créditos de BAC Credomatic se divide en dos unidades principales, la primera la unidad se enfoca en la aprobación de captación de clientes nuevos y la segunda unidad se encarga de atender múltiples gestiones de los clientes ya existentes; es en esta última unidad que el área presenta diversos problemas debido a los diversos tipos y alto volumen de gestiones.

Hoy en día no todos los procesos existentes en el área están asociados a la utilización de herramientas digitales con la que la institución cuenta y por ende se carece de estandarización en tiempos de respuesta, trazabilidad de los procesos y agilidad en las gestiones.

Las herramientas digitales que son desarrolladas internamente y que el área utiliza para cumplir con sus objetivos presentan los siguientes problemas:

- No contemplan el apoyo para todos los tipos de gestiones y aquellas que no están incluidas en el alcance se realizan de forma manual incrementando de esta manera el margen de error humano.

- La política utilizada en las gestiones permanece en constante cambio para acoplarse las necesidades del mercado, sin embargo, las herramientas no fueran diseñadas con modelos predictivos y requieren ajustes constantes a fin de minimizar los riesgos del cumplimiento la misma.
- Un factor importante es que la política es tiene un grado de complejidad alto y debido a esto cada persona con diferente rol puede interpretar la política según sus responsabilidades.
- Adicionalmente el compendio de gestiones no cuenta con la revisión de auditorías regionales, ya que las mismas son enfocadas en la aprobación de captación de clientes nuevos y por lo que la exposición de oportunidades de mejora en los procesos es a menor escala.

1.3.2 Formulación del problema

De continuar la institución bajo el esquema actual donde no existe una parametrización en tiempos de gestiones atendidas, sin duda tendrá un impacto en el largo plazo donde reducirá considerablemente su capacidad de abordar nuevos clientes sobre todo en aquellos periodos donde según la estacionalidad de la categoría bancaria, esta se activa y la limitante de tiempos de respuestas se traduce en posibles pérdidas de ingresos por gestiones no ejecutadas o atendidas.

El contar con herramientas que no cubran las necesidades operativas entorno a las actividades que se realizan y validan de forma manual; no permitirá reducir el margen de error actual, adicionalmente se prevé que al no ser un proceso validado mediante una herramienta digital se podría registrar un reproceso cada vez que se tengan cambios en la estructura colaboradores.

La carencia de las auditorias regionales a los procesos, limitará la capacidad de implementar controles que mejoren la evaluación de riesgos, así como las oportunidades de adoptar mejores prácticas de la región.

Como resultado del plan de mejora propuesta se pretende identificar las oportunidades de mejora en la utilización de las herramientas que puedan a su vez incrementar la trazabilidad de las gestiones realizadas permitiendo de esta forma que el área en mención mejore su capacidad operativa, razón por la cual se plantea la presente investigación.

1.3.3 Preguntas de investigación

Con el fin de enfocar adecuadamente la investigación se plantean las siguientes preguntas derivadas del planteamiento del problema y con ello lograr estructurar la propuesta.

1. ¿De qué forma los procesos actuales del área impulsan la utilización de las herramientas digitales?

2. ¿Cuál es la estrategia utilizada para la gestión de la comunicación en el área entre los clientes internos y externos?
3. ¿Cuáles son los riesgos asociados que se derivan del uso y gestión de las herramientas en el área?
4. ¿De qué forma se asignan y documentan los roles y responsabilidades del personal del área?
5. ¿Cómo se pueden identificar las fortalezas y debilidades de las herramientas del portafolio?
6. ¿Qué acciones debe realizar el área para mejorar los resultados obtenidos?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico respecto a la utilización de las herramientas digitales de BAC Credomatic (TGU), mediante una revisión de los procesos de gestiones, descripción de comunicación, análisis de los riesgos operativos y riesgos de gestiones, evaluación de los roles y las responsabilidades del personal e identificación de las oportunidades de mejora de las herramientas actuales, con la finalidad de elaborar un plan de mejora.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Describir la gestión actual de los procesos de gestiones de la Gerencia de Créditos.
2. Describir la gestión de la comunicación entre los diversos grupos de interés.
3. Identificar los riesgos operativos y riesgos de gestiones que permita aumentar la probabilidad los riesgos positivos y disminuir la probabilidad los riesgos negativos.
4. Describir la asignación de los roles y responsabilidades del personal según sus funciones.
5. Identificar las oportunidades de mejora en las herramientas digitales utilizadas en las gestiones del área.
6. Proponer un plan de mejora con los hallazgos derivados de la investigación.

1.5 Justificación de la investigación

La eficiencia y mejora de procesos es un ciclo constante las industrias de hoy en día y la banca no es la excepción al ser esta uno de los pilares de la economía mundial y los proyectos de investigación que se desarrollen para optimizar o mejorar sus procesos son un gran aporte no solo para la institución en la que se implementan sino también para sentar un precedente en la industria que permita mejorar la calidad de servicios y gestión interna de nuestra banca nacional.

En ese sentido, es necesario identificar las variables que permitan considerar tanto los objetivos como las preguntas de investigación. “La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, pues no se hacen simplemente por capricho de una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización” (Hernández, 2014, p.39). Entre los beneficios identificados en el proceso investigativo se determina el impacto en las siguientes dimensiones:

- **Conveniencia:** El desarrollo de la investigación permite potenciar los resultados del área operativa, ya que a través de la aplicación de las mejoras identificadas en las herramientas digitales se logra optimizar su uso, organizar y reducir tiempos de respuestas; así como una gestión adecuada de la comunicación, evaluación de los riesgos asociados y con ello mantener la continuidad del negocio.
- **Relevancia Social:** Entorno a esta dimensión se identifican dos grupos beneficiados de la investigación, en primer lugar; la población de colaboradores del área y como un segundo público objetivo el universo de clientes que atiende la entidad bancaria, ya que al lograr una optimización de sus herramientas digitales se ofrece un mejor tiempo de respuesta y eficiencia.
- **Implicación práctica:** Su implementación plantea una respuesta a la problemática actual por la carencia de herramientas digitales en ciertos procesos que se realizan hoy en día de forma manual, los cuales se identificarán en el desarrollo de la investigación con el propósito de reducir el margen de error humano.

- Valor teórico: La investigación permite a los tomadores de decisiones del área en estudio, identificar las variables que restringen la mejora en sus indicadores claves, así como la conceptualización de nuevos proyectos de desarrollo y la implementación de herramientas digitales, anclados en los resultados que el presente documento contiene.
- Utilidad metodológica: El análisis de variables y sus resultados a nivel cuantitativo y cualitativo, permiten el desarrollo de un plan de mejora robusto anclado en las oportunidades encontradas.

1.6 Declaración de las variables

Según composición del objetivo general, se determinaron seis variables dependientes que se muestran en la siguiente figura.

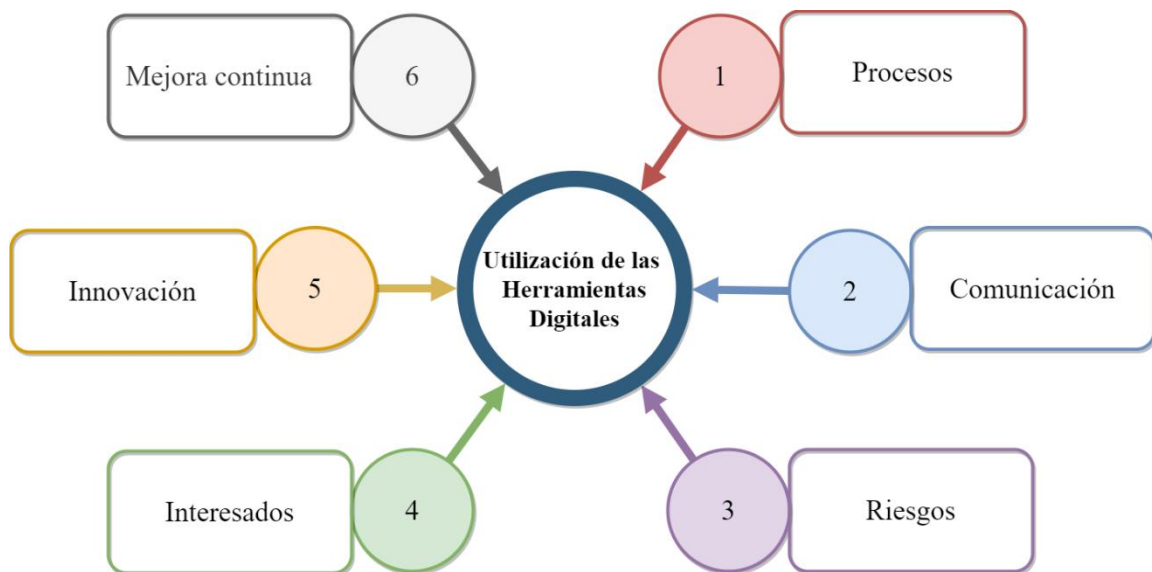


Figura 1. Diagrama sagital.

1.7 Delimitación

La presente investigación se dirige a dos públicos objetivos, en primer lugar, a los colaboradores del área operativa de BAC Credomatic y como público secundario los clientes externos, denominados los usuarios de las gestiones quienes se verán beneficiados de las mejoras identificadas en el documento.

En cuanto a su delimitación de tiempo, se desarrolló en un periodo de seis meses comprendidos de julio a diciembre del año 2020.

Geográficamente se contempla lo siguiente:

- Público primario: concentra su operación en dos edificios ambos ubicados en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán.

Ubicación 1: Plaza América, Ave. Roble, Col. Mayab.

Ubicación 2: Edificio Torre Interamericana, Blv. Morazán.

- Público secundario: para efectos de la investigación se ha determinado la población de los clientes que residen en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Macroentorno

Para identificar los factores críticos que afectan el entorno externo de la entidad bancaria, se ha realizado un análisis PEST, el cual se basa en una herramienta estratégica para evaluar los siguientes factores:

Tabla 1. Factores del analisis PEST.

| Factor | Descripción |
|--------------|---|
| Políticos | Aspectos gubernamentales que afectan a la empresa. |
| Económicos | Aspectos macroeconómicos, escenarios actuales y futuros, y políticas económicas. |
| Sociales | Aspectos demográficos, movilidad social y cambios en el estilo de vida. |
| Tecnológicos | Aspectos de investigación, desarrollo tecnológico, penetración de tecnología, cobertura, grado de obsolescencia y nuevas tecnologías. |

Fuente: (David, 2003)

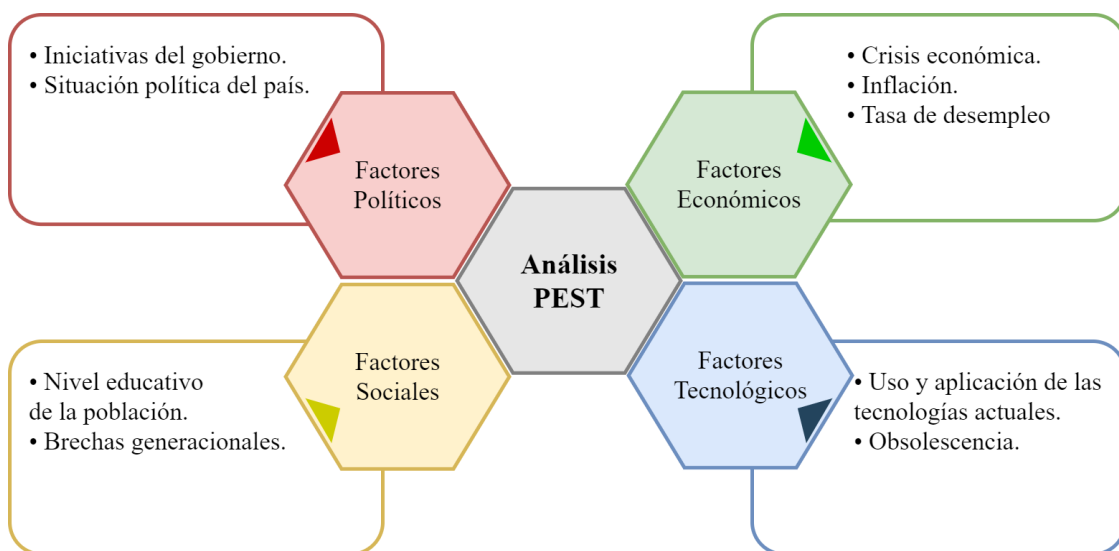


Figura 2. Análisis PEST.

Fuente: (David, 2003)

2.1.1.1 Factores políticos

Los factores políticos pueden influir de forma directa en la gestión del área operativa de cualquier empresa y la institución bancaria en la que se centra la investigación no es la excepción. Uno de los principales factores de dicha relevancia es que para la banca no es posible regular las iniciativas que el gobierno establece con un trasfondo político que buscan en la mayoría de los casos, brindar apoyo a la población en general y sobre todo a la clase media. “Se derivan de los valores y de las decisiones políticas tomadas en los ámbitos federal, estatal, municipal. Estas variables influyen en las organizaciones al definir condiciones económicas y legales.” (Chiavenato, 2009, p.34). Por esta razón es importante que toda nueva legislación debe ser acatada y ejecutada por la empresa.

Adicionalmente existen aún en el país rasgos de la inestabilidad política de la última década, situación que continúa teniendo un impacto de forma negativa ya que la incertidumbre generada afecta directamente las actividades de la banca, los clientes actuales y potenciales, por tal razón es necesario que la visión de la institución y cambios en los procesos para el manejo de las gestiones estén actualizados, manteniéndose siempre informados de los cambios del entorno político para lograr anticiparse.

Un claro ejemplo de cómo las iniciativas de gobierno impactan en el manejo de las gestiones es la adecuación que se realizó en el año 2019 con el lanzamiento de la Ley de Alivio de Deuda que requirió una transformación en la valoración de los clientes y modificaciones en el proceso que vigente de ese momento.

2.1.1.2 Factores sociales y culturales

Los factores sociales son un punto clave para la empresa y el área operativa de la gerencia de créditos, su cartera activa de clientes o potenciales nuevos clientes a los que se les ofrecen servicios financieros pueden tener una segmentación de diversas características como estatus social, segmentación por generaciones, y nivel educativo, valores, costumbres entre otros, por lo que este factor puede presentar un reto abarcar correctamente la atención a los mismos. Hoy en día el estilo de vida de los clientes influye no solamente en la toma de decisiones de los productos o servicios que estos adquieren, sino también los medios o canales con los que pueden sentirse cómodos y seguros.

En Honduras se presenta una dificultad debido a las brechas generacionales, que en el caso particular de la empresa está asociada al uso de servicios digitales. BAC Credomatic se ha caracterizado por buscar ser líder en tecnología y ofrecer herramientas digitales para sus clientes, sin embargo, debido a que una parte de la población no está familiarizada con el consumo de dichos servicios representa un reto importante para la empresa, ya que hoy en día más que nunca estos medios es el camino natural para innovar constantemente y ofrecer a los clientes alternativas rápidas y seguras a los clientes de sus gestiones. “Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias.” (David, 2003, p.85). Es importante tener la capacidad de adaptar los servicios para disminuir las brechas y satisfacer a los clientes.

Otro componente ligado a los factores socioculturales es el nivel educativo de la población, si bien muchos de los servicios que BAC Honduras ofrece van dirigidos a la población económicamente activa que según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en su informe del 2018 refleja que dicha población se encuentra por debajo del 50% del total de habitantes, se intensifica el impacto de la brecha cuando se integra también el componente de 7.7 años de educación promedio de la población quien a pesar de los esfuerzos de las instituciones en términos de innovación, logran penetrar a un porcentaje mínimo que adopta de forma adecuada el uso de sus herramientas digitales y mantiene anclado a la aplicación de algunos procesos manuales para una mayor comprensión del usuario.

2.1.1.3 Factores tecnológicos

Hoy en día las empresas se encuentran ante un mundo globalizado donde las herramientas tecnológicas son de gran utilidad y de uso diario en la vida personal y profesional. Con el avance tecnológico de las empresas los procesos necesitan cambiar para adaptarse y de esta forma obtener reducción de costos, reducción de tiempos y disminuir esfuerzos, sin embargo, no es algo que suceda de forma transparente y mágica. “La tecnología, principalmente la informática, tiene una profunda influencia en las organizaciones y en su comportamiento. Las organizaciones deben adaptarse a las innovaciones tecnológicas que provienen del entorno general a fin de seguir siendo competitivas.” (Chiavenato, 2009, p.34). Por esta razón la empresa debe mantenerse actualizada y utilizar herramientas digitales que aprovechen los medios y procesos adecuados para la realización de sus actividades y gestiones con los clientes.

En Honduras los bancos que forman parte del sector financiero necesitan una estructura robusta que permita atender a los clientes y sus miles o millones de transacciones diarias, en el caso específico de BAC Credomatic al ser una empresa de alcance regional se ha esforzado por proveer servicios digitales a los clientes. Constantemente se mantiene a la vanguardia con tecnología para realizar sus procesos principales denominados core con eficiencia, con la seguridad digital adecuada y herramientas internas para el apoyo de gestiones internas.

La tecnología avanza de forma acelerada a corto plazo, esto genera la búsqueda de tecnologías más eficientes, con mejores tiempos de respuestas, mayor versatilidad así como también seguridad; en el caso del sector financiero esto es un requisito indispensable, por lo cual fundamental invertir en costos y tiempo en los aspectos tecnológicos.

2.1.1.4 Factores económicos

En términos económicos, el impacto de cualquier situación de país se torna un círculo vicioso ya que la banca no solo se contrae al existir este tipo de problemas en la población sino también es un generador de ingresos y capital de trabajo; por tal razón cualquier variante externa que surja sin duda puede generar impacto en las operaciones de la empresa. “Constituyen la estructura que determina el crecimiento o la contracción económica y condicionan el comportamiento de las organizaciones. La inflación, la balanza de pagos y la distribución del ingreso son aspectos económicos que influyen en las organizaciones.” (Chiavenato, 2009, p.34). En Honduras dicho factor es afectado gravemente por diversos factores como ser: corrupción y crimen organizado, lo cual perjudica a las empresas y clientes.

Las tasa de desempleo en Honduras mantiene un margen alto, al cierre de 2019 se registro cerca de dos millones de desempleados que representa un 40% aproximado de la fuerza laboral en el país. Esto afecta profundamente a la empresa ya que sus actividades estan relacionadas a la estabilidad económica de la población y sus ingresos promedios, afectando los indicadores que se evalúan para otorgar crédito y financiamiento como parte de los productos ofertados.

2.1.2 Microentorno

En los últimos 5 años se ha observado un crecimiento constante de la cartera de créditos en Honduras. El sector financiero aporta de forma directa y exclusiva el apoyo económico a las micro y pequeñas empresas, así como también a las personas naturales como parte de la inclusión financiera. Al cierre del año 2019 se registraron 103,859 personas con al menos un crédito según las estadísticas de la Comisión Nacional de Banca y Seguros.

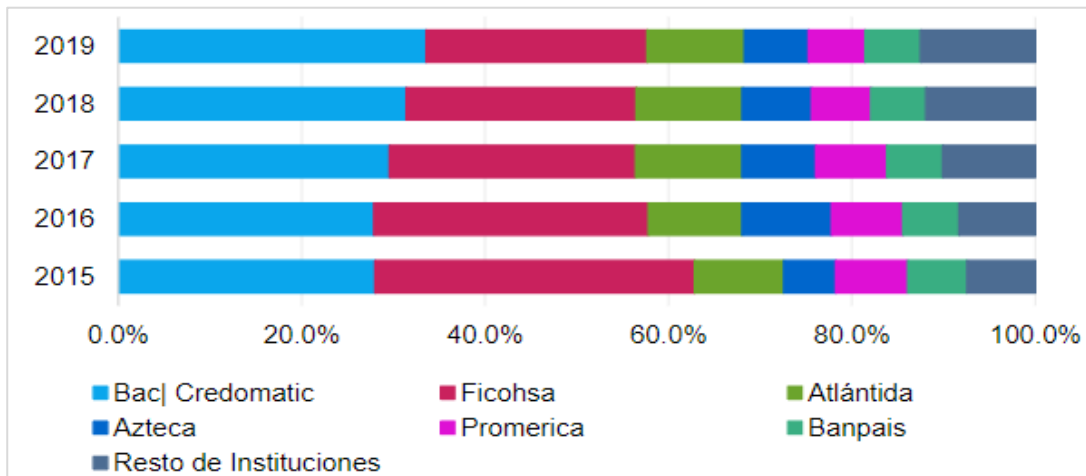


Figura 3. Concentración del número de tarjetas de crédito a nivel nacional.
Fuente: (Comisión Nacional de Banca y Seguros, 2020)

BAC Credomatic predomina en el mercado como una de las instituciones financieras con mayor participación con productos de tarjetas de crédito. “Considerando que la cantidad de tarjetas de crédito en el mercado asciende a 828,139, se estima que en promedio cada tarjetahabiente posee dos (2) tarjetas de crédito.” (Comisión Nacional de Banca y Seguros, 2020, p.26). Razon por lo cual la gerencia de Creditos debe prestar atencion especial a sus procesos y herramientas para ofrecer el servicio adecuado en tiempo y forma.

Los factores internos de la empresa impactan en gran medida, sobre todo cuando la posición de la institución es la más grande a nivel de productos crediticios del país.

A nivel nacional son once (11) bancos comerciales que ofrecen el producto de tarjetas de crédito al año 2019, de los cuales, seis (6) concentran el 87.5%, distribuidos de la siguiente forma: BAC Credomatic 33.6%, Banco Ficohsa 24.1%, Banco Atlántida 10.6%, Banco Azteca 7.0%, Banco Promerica 6.2% y Banco del País 6.0%; el resto de instituciones lo conforman Banco Davivienda, Banrural, Lafise, Occidente y Banhcafe, con un 12.5%. Al cierre del año 2019 se mostró un crecimiento del 2.9%, equivalente a 23,457 tarjetas de crédito. (Comisión Nacional de Banca y Seguros, 2020, p.26).

Esta proporción del mercado se deriva de las alianzas que el banco tiene como emisor autorizado por diversas marcas y algunas con exclusividad en Honduras.

Para efectos de este análisis se ha determinado el uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual se encuentra ilustrado en la figura 4.



Figura 4. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: (David, 2003)

2.1.2.1 Poder de negociación del cliente

En Honduras existen diversas instituciones financieras que ofrecen servicios similares, por lo cual el cliente tiene a su disponibilidad el poder de decidir cuáles servicios o productos se adopta a sus necesidades, en este punto las instituciones deben diversificar sus alternativas y canales de servicio con el objetivo que cada segmento encuentre un punto que lo asocie con la institución. Es en este sentido que BAC Credomatic busca sobresalir ofreciendo beneficios y diferenciadores como por ejemplo reflejando la solidez de ser un banco regional y liderazgo tecnológico. Sin embargo, un punto relevante es que los productos crediticios cuentan con condiciones ya establecidas por políticas internas y en apego a las normativas de los entes reguladores.

El cliente tiene el poder de negociación para seleccionar la entidad, mas no para cambiar los parámetros de las gestiones que se realizan según procesos ya establecidos. “Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.” (Porter, 2008, p.6). Lo anterior hace que la institución tenga atención especializada para ciertos perfiles de clientes como ser corporativos, donde su flujo de atención es personalizado.

2.1.2.2 Poder de negociación del proveedor

Los bancos pueden proveer servicios y productos que son generados y controlados de forma interna, sin embargo, existe algunos servicios necesarios de proveedores como ser: mensajería, personal outsourcing, personal de seguridad, personal de aseo, estos pueden ser ofertados por múltiples empresas y en ese caso el poder de negociación de los proveedores es bajo. “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad a los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.” (Porter, 2008, p.4). El caso contrario se presenta a cuando a través de un ente regulador como la CNBS se busca la estandarización de la información consultada en los buros de crédito establece las empresas con quienes todos los actores deben trabajar, ya sea por su prestigio, relevancia y reputación.

En este sentido BAC Credomatic no tiene injerencia en decidir si trabaja o no con un buró público, pero si con los entes privados siendo los más relevantes del rubro las empresas Equifax y Transunion.

2.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Debido a la alta complejidad operativa, técnica y capital requerido, difícilmente se involucran nuevos competidores en el sector financiero, la estrategia habitual utilizada es la compra y fusión de instituciones bancarias locales por otras instituciones bancarias del extranjero. “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.” (Porter, 2008, p.4). Bajo el contexto anterior sobre la compra y fusión cabe mencionar que la cartera de clientes en la mayoría de los casos se mantiene por lo que ellos reciben los mismos o nuevos beneficios.

En los últimos años la inclusión de nuevos competidores en el rubro ha sido muy escasa y es que para ello se debe contar también con condiciones de mercado que resulten atractivas para los inversionistas extranjeros, los principales indicadores económicos muestran la radiografía de la realidad nacional para determinar si es un buen momento de expandir sus operaciones a un mercado como el hondureño. “Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender o eliminar las otras barreras de entrada.” (Porter, 2008, p.4). En este escenario en los últimos 20 años se ha notado la consolidación de las instituciones financieras en base a la absorción de entidades más pequeñas donde representa facilidades como la cartera generada y una base de clientes para iniciar.

2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos de la categoría bancaria se dividen en dos grandes grupos, en un primer grupo y con mayor fuerza se encuentran los denominados medios de pago; los cuales en las últimas décadas han tomado mucha fuerza en la región, en nuestro país esta categoría de productos es liderada por empresas insignia como Tigo Money, Tengo, Atlántida Money los cuales utilizan fondos de los clientes alojados en sus cuentas bancarias convirtiéndose en dinero electrónico a través de dichas plataformas, sin embargo los productos sustitutos del segundo grupo corresponden a aquellos relacionados a créditos.

Pueden existir servicios sustitutos ofrecidos por pequeñas financieras como cooperativas, casas de empeño, casas de cambio, sin embargo, estas no pueden ofrecer diversos servicios y productos de forma integral como un banco comercial. Siempre pueden existir clientes que solo necesiten algún servicio básico que si puede ser otorgado por la competencia.

Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. (Porter, 2008, p.7).

BAC Credomatic siempre ha buscado destacarse en diferentes aspectos como solidez, respaldo y digital para ofrecer a los clientes servicios y productos de calidad, que garantice la satisfacción de los mismos; de esta forma mantenerse competitivo en el sector financiero.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores puede ocasionar diversos inconvenientes, ya que puede forzar descuentos de precios, campañas publicitarias negativas o resaltar aspectos claves de los mismos servicios. “Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.” (Porter, 2008, p.4). Sin embargo, en muchas ocasiones se puede convertir en un catalizador de la innovación para buscar oportunidades de mejorar y mantener un grado de competitividad adecuado.

Este punto es la principal debilidad interna de la empresa, ya que otros bancos pueden proveer productos con menor tasa de interés, agregados de valor a sus servicios o menores costos administrativos. “Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarle negocios a sus pares. Sin una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen.” (Porter, 2008, p.7). En el caso de BAC Credomatic se trabaja este punto ofreciendo ciertos aspectos como ventaja competitiva como ser: Prestigio, solidez, respaldo regional, infraestructura sólida, servicios digitales y capital humano.

Si bien la rivalidad mantiene condiciones sanas para los usuarios, los líderes del ranking bancario del país compiten aspectos servicio, en el top 3 se encuentran dos bancos de capital nacional como Ficohsa y Atlántida y BAC Credomatic como banco regional.

2.1.3 Marco contextual

BAC Credomatic es una entidad financiera que pertenece al Grupo BAC Credomatic que se extiende por Centro América y cuenta con operaciones en los siguientes países: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Siendo la casa matriz la operación ubicada en Costa Rica y pertenece al conglomerado financiero llamado Grupo Aval de Colombia.

BAC Credomatic Honduras ofrece diversos servicios y productos financieros a sus clientes, entre los que podemos destacar productos de depósito, productos de crédito y tarjetas de crédito. Además, es un emisor de tarjetas de crédito autorizado por diversas marcas entre las más conocidas del mercado están: Visa, MasterCard, American Express. El funcionamiento básico de una tarjeta de crédito es una modalidad de financiamiento, en el cual, los clientes asumen la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos incurridos.

Dicha institución está conformada por una estructura dividida en gerencias y departamentos. La gerencia de Créditos es la encargada de velar por la definición, ejecución, monitoreo de las políticas crediticias establecidas en el banco, estas políticas son las reglas, condiciones y criterios con los cuales se evalúa un cliente y se determina el nivel de riesgo asociado al que estará expuesto con cada crédito autorizado. Las políticas son sustentadas en base a los objetivos estratégicos establecidos y aprobados por la alta gerencia.

Existen dos unidades principales en la gerencia de Créditos relacionadas a la atención y revisión de las gestiones ingresadas por los clientes en base a los productos de tarjetas de créditos, la primera unidad se enfoca en las gestiones para nuevos clientes y la segunda unidad se enfoca en las gestiones de los clientes ya existentes. Entre las principales gestiones se encuentran los indicados en la siguiente tabla.

Tabla 2. Tipos de gestiones

| N° | Tipo de gestión |
|----|--|
| 1 | Gestiones de tarjetas para clientes nuevos |
| 2 | Gestiones de tarjetas adicionales para clientes existentes |
| 3 | Gestiones de financiamientos sobre el límite de las tarjetas de créditos de clientes existentes |
| | Gestiones de aumento de límite de las tarjetas de créditos de clientes existentes |
| 4 | Gestiones de aumento de límite de las tarjetas de créditos de clientes existentes por comercios |
| 5 | Gestiones de disminución de límite de las tarjetas de créditos de clientes existentes para otorgar productos adicionales |
| 6 | Gestiones de migración entre diferentes productos de tarjetas de créditos de clientes existentes. |

Existen diversas herramientas digitales utilizadas en la gerencia de créditos y se puede clasificar de la siguiente manera:

- Herramientas generales: Son las herramientas adquiridas y establecidas por la institución de manera general para diversas áreas, se podrían determinar institucionales, ya que son herramientas que se utilizan de forma masiva y cotidiana. Estas se pueden segmentar por uso según se indica en la siguiente tabla.

Tabla 3. Segmentación de herramientas generales.

| N° | Concepto | Descripción |
|----|------------------------------|---|
| 1 | Herramientas de comunicación | Estas herramientas son utilizadas como medios de comunicación, como ser: gestor de correo electrónico, chats, videoconferencias. |
| 2 | Herramientas de ofimática | Estas herramientas son utilizadas para facilitar, optimizar y mejorar las tareas relativas a la oficina, como ser: suite de office. |

Continuación de la tabla 3

| N° | Concepto | Descripción |
|----|------------------------------|---|
| 3 | Herramientas de colaboración | Estas herramientas son utilizadas para colaboración entre colaboradores o equipos de trabajo, como ser: gestores de contenido, gestores de proyectos. |
| 4 | Herramientas de gestión | Estas herramientas son utilizadas para gestionar flujos de trabajo entre determinadas áreas o actividades. Adicionalmente pueden utilizarse para almacenar información, bitácoras y acciones sobre las acciones realizadas. |
| 5 | Herramientas de control | Estas herramientas son utilizadas para documentar, gestionar y evidenciar los controles y procesos utilizados por las áreas. |

- Herramientas a medida: Son las herramientas desarrolladas a medida de forma interna para funciones específicas, conocido como desarrollo in-house. Dichas herramientas cubren actividades necesarias del área, entre las que podemos destacar:
 - a. Consultas generales y consolidadas de la información de clientes.
 - b. Evaluación de política para clientes.
 - c. Apoyo y control de gestiones.
 - d. Generación de documentos y cálculos automáticos.

2.2 Teorías de sustento

2.2.1 Norma ISO 23301

El Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio establece que toda institución debe basar el uso de los recursos adecuados en cada una de sus actividades, es por ello por lo que la banca internacional ha adoptado dicha medida como un referente seguimiento y trazabilidad de las acciones; adicionalmente dicha norma requiere revisiones periódicas lo que permite a las empresas identificar en el momento adecuado las oportunidades de mejora.

La implementación de esta norma por otro lado vela también por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, BAC Honduras la ha adoptado desde hace varios años procurando no solo garantizar la continuidad del negocio ante posibles incidentes sino también como una medida que permite identificar los riesgos y a su vez asegurar la estabilidad de los servicios que se le brindan a los clientes.

Al ser una institución que ya cuenta con la aplicación de la norma se vuelve más expedita la implementación de algunas mejoras que vayan siempre orientadas al cumplimiento de los principios y objetivos planteados. La protección de la seguridad física de los clientes activos, talento humano y partes interesadas, al incrementar la utilización de herramientas digitales se logra mantener la operatividad no solo con equipos que estén físicamente en las instalaciones sino también en vía remota que les permita darle seguimiento al flujo de cada gestión sin alterar su curso en caso de que no se encuentren en las oficinas.

La preparación de la organización en las acciones necesarias para mantener la disponibilidad de sus servicios prioritarios.

- Cumplimiento de los requerimientos legales y regulatorios.
- Aplicación de la mejora continua en las actividades prioritarias del negocio.
- Aseguramiento de la debida diligencia.
- Gestión de los riesgos relacionados con la continuidad del negocio.

Referente principal: Centralidad en los aspectos internos de la institución para mejora de sus gestiones e identificación de riesgos.

2.2.2 Teoría de Recursos y Capacidades

El eje central de esta teoría se enmarca en aspectos internos de la organización, y como estos mantienen a dichas empresas en posiciones competitivas. Otro factor de suma relevancia es la forma en la gestión y los colaboradores aportan a ese mantenimiento de posiciones competitivas en el mercado.

La formación y actividad de los empleados que cuentan con habilidades especiales es un recurso de la empresa que impulsa el desarrollo de los sistemas, procedimientos y herramientas. La posesión de dichos instrumentos posibilita la creación de ventajas sobre los competidores. (Reynoso, 2005, p.105).

Para la banca nacional, la innovación en procedimientos y en uso de herramientas sobre todo digitales es precisa y es por ello por lo que se requiere de la coordinación entre el proceso, el talento humano y tecnología a través de herramientas.

Los conceptos de esta teoría surgen a partir de los años ochenta del siglo pasado donde se empezaba a dar una fuerte relevancia a la gestión estratégica como escalera para el éxito organizacional; la cual baso su descripción en el éxito de las empresas y en la forma en que cada una gestiona los recursos que se encuentran en control de la misma institución, a la vez su capacidad de generar rentas y la forma en que se profundiza en su administración para obtener ventajas competitivas en la categoría en la que se desenvuelve.

- Identificar y clasificar los recursos humanos y organizativos: valorar las fortalezas y debilidades con relación a los competidores para mejorar el empleo de los recursos humanos.

- Identificar las capacidades clave de la empresa: mapear los recursos y talento humano y organizativo que ofrecen capacidades organizativas diferentes de la competencia y analizan su complejidad. Estas capacidades son muy difíciles de detectar.
- Valorar el potencial de generación de rentas de los recursos y capacidades en términos de: su potencial como ventaja competitiva sostenible y la apreciabilidad de sus retornos.
- Seleccionar la estrategia general y de personal que mejor explote los recursos y capacidades humanas con relación a las oportunidades externas.
- Identificar las carencias de RR.HH. que necesitan ser cubiertas.
- Desde el punto de vista de las áreas de talento humano, este análisis es fundamental. No se debe olvidar la competencia para fijar las estrategias finales.

2.2.3 Gestión del Cambio

El cambio es una constante en el mundo globalizado de hoy en día y es por ello por lo que las empresas deben mantenerse en constante evolución en respuesta a lo que sucede en el entorno y sobre todo a la evolución que rápidamente tienen los clientes. Para efectos de esta investigación la teoría del cambio es abordada como una herramienta de planificación de proyectos que permite el apego al dinamismo de la industria bancaria.

La Teoría de Cambio es un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio y cómo sucede y lo que eso significa para el papel que desempeña en un contexto particular, sector y/o grupo de personas. (Cathy James).

La aplicación de esta teoría esta se divide en tres fases:

- **Diseño del proyecto de cambio:** En este se profundiza en el análisis de la situación actual, quienes son sus actores clave, cuáles son las alternativas estratégicas que se podrían implementar en los procesos previamente identificados.
- **Monitoreo:** La fase de monitoreo o revisión de los proyectos que se han puesto en marcha y en caso de ser necesario los ajustes de los supuestos.
- **Evaluación:** En esta fase se realiza la valoración de los cambios y la recomendación sobre nuevas estrategias.

Otro factor de suma importancia para lograr el cambio en una organización es el contar con una figura de liderazgo sólida dentro de la empresa, que sea el catalizador para lograr sembrar dentro del equipo la verdadera necesidad del cambio, tal como lo establece Kotter en la figura 5 a continuación se requiere de una serie de pasos para crear un ambiente propicio para que el cambio se dé.

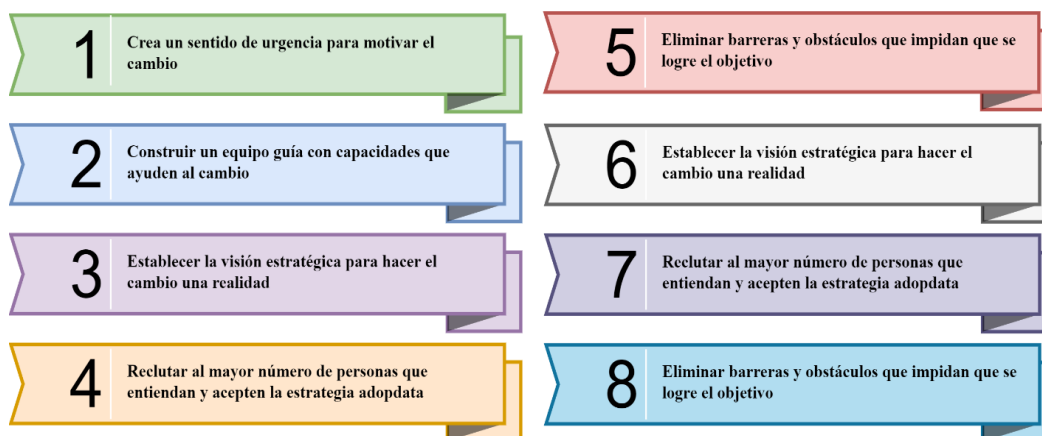


Figura 5. Los ocho pasos de John Kotter

Fuente: (Lacoste, 2019)

Tabla 4. Los ocho pasos de John Kotter

| N° | Paso | Descripción |
|----|---------------------------------|--|
| 1 | El Sentido de urgencia | Este debe crearse en un ambiente en donde los colaboradores de forma natural y consciente asimilen la necesidad de generar este cambio, para ello también es preciso que el flujo de comunicación dentro de la institución sea el adecuado ya que la transparencia de los datos permite que el equipo conozca la situación actual y los beneficios que estarían implícitos con los cambios. De tal forma que un equipo comprometido y consciente de la necesidad del cambio se convierte en el mayor catalizador de este sentido de urgencia que expresa Kotter en un primer paso. |
| 2 | Crear una coalición | Definir un grupo de colaboradores que se encarguen de los cambios que se desean implementar, de esta forma no solo gestionan los apoyos requeridos sino también velan por que las acciones que se realicen vayan encaminadas hacia la meta. |
| 3 | Crear una visión para el cambio | Los cambios se realizan de forma más concreta y acertada si se plantea un objetivo claro en el cual los colaboradores puedan sentirse incorporados y que sea congruente con las estrategias planteadas para que dicho cambio se lleve a cabo. |
| 4 | Comunicar la visión | La visión debe estar presente en cada decisión que se tome a partir de la puesta en marcha del cambio ya que debe recordarse a toda la organización cual es el objetivo que se busca y como debe procederse para llegar a él. A medida el equipo se encuentre en constante exposición y recordación de la misión será más fácil que sea recordada y que se actúe en concordancia. |
| 5 | Eliminar los obstáculos | Los obstáculos pueden encontrarse en la misma gestión de los procesos actuales de la organización, es por ello por lo que es preciso que se identifique cuáles son esas barreras que limitan la transición. |

Continuación de la tabla 4

| N° | Paso | Descripción |
|----|----------------------------------|--|
| 6 | Asegurar victorias a largo plazo | Los resultados se alcanzan a largo plazo, sin embargo, es preciso que los equipos perciban resultados palpables al inicio del proceso para mantenerles animados y enfocados en el gran cambio, esto permite también que otros miembros que aun puedan resistirse se sumen a la iniciativa de transformación. |
| 7 | Consolidar mejora | La consolidación del cambio es un proceso lento que debe ejecutarse e incorporarse gradualmente en la cultura de la organización, es preciso que este logre permearse a la esencia de los procesos para garantizar que sea sostenible en el tiempo. |
| 8 | Anclar los cambios | El anclaje del cambio se considera un hecho cuando este fue adoptado como parte de la cultura organizacional. |

Fuente: (Lacoste, 2019)

Uno de los factores más importantes en el proceso es sin duda la consolidación de la mejora ya que en la medida en que este proceso se logre anclar en la cultura organización de la empresa, se asegura que se está adoptando esta nueva practica y que a su vez se mantendrá el proceso de evolución, es una hecho que la transformación es necesaria, y es por ello por lo que esta teoría de sustento promueve la inserción de mejoras para lograr incrementar la eficiencia de las áreas del banco y sobre todo el uso de las herramientas digitales en las que se enmarca la investigación y propuesta.

2.2.4 Comportamiento del consumidor

La teoría del comportamiento del consumidor es una perspectiva derivada de una rama de la economía llamada microeconomía, la cual analiza los procesos extrínsecos e intrínsecos que motivan al ser humano a realiza una compra, conocer a profundidad porque una persona o consumidor prefiere consumir un producto en lugar de otro y que factores influyen para que este tome tal decisión.

Hoy en día el consumidor enfrenta diversas situaciones que lo obligan a tomar decisiones en cuanto a los bienes y servicios que adquiere, así como aquellos servicios que decide mantener activos ya que considera que son relevantes para su día a día.

Existen muchos enfoques derivados de la denominada Teoría del Consumidor, algunos de ellos se enmarcan a restricciones monetarias que el sujeto pueda tener, como las basadas en los preceptos de la escuela poskeynesiana donde se considera que el sujeto establece categorías a los bienes y de esta forma destina un porcentaje de su presupuesto o renta a cada categoría.

Los principios básicos de estas teorías son los siguientes:

Tabla 5. Principios del comportamiento del consumidor

| Principio | Descripción |
|----------------------------|--|
| Racionalidad procedimental | En ella el consumidor basa su toma de decisiones en hábitos establecidos a lo largo de su vida. (Hebert Simon) |
| Saciedad | Se refiere a la necesidad satisfecha que el consumidor percibe al adquirir el bien, en donde consumir una mayor cantidad o unidades no está directamente vinculada a un mayor grado de satisfacción. (Georgescu-Roegen) |
| Separación | El consumidor agrupa las categorías de bienes y servicios que se encuentran ligeramente relacionadas y analiza según las fluctuaciones de precio que se dan de forma cruzada (Lancaster) |
| Subordinación | Establece que cada una de las necesidades que el consumidor ha identificado en cuanto a sus productos y bienes a adquirir se encuentran priorizadas en jerarquías. (Georgescu-Roegen) |
| Crecimiento | Esta se encuentra ligada a uno de los principios económicos que establece que, a mayor ingreso, el individuo puede pasar de una necesidad a otra y por ende tener un mayor gasto de forma escalonada. (Pasinetti) |
| Dependencia | La influencia publicitaria en aspectos como moda, cultura, entorno social crean una dependencia al momento en que el consumidor toma sus decisiones de compra. (J.K Galbraith) |
| Herencia | Vincula directamente las decisiones actuales con las que se tomaron en el pasado, de esta forma a medida la capacidad adquisitiva de un consumidor mejora o empeora la cantidad o tipos de bienes adquiridos sean dependientes de sus decisiones previas. (Georgescu-Roegen) |

Así como los términos planteados en la tabla anterior también existen varios escritores que construyeron cinco teorías, todas con diferentes enfoques analizando las aristas en las que se centra un consumidor para la toma de sus decisiones, para efectos de la investigación aplicada la teoría de sustento se acerca a los preceptos de la teoría económica de Marshall que establece que un consumidor pretende satisfacer y obtener su máxima utilidad sobre cada uno de los bienes adquiridos.

Los servicios bancarios como tal varían en cuanto a beneficios entre una institución financiera y otra, sin embargo, estos pueden fácilmente sustituir sus preferencias entre un banco y el otro por temas asociados a la agilidad del servicio, rendimientos, tasas de interés, entre otros; por tal razón la teoría económica es el principal referente de esta teoría de sustento ya que el cliente analiza en base a una relación costo-beneficio.

Los otros 4 enfoques que tiene la teoría son:

- Enfoque de Teoría Psicológico- Social: Dicha teoría vincula el comportamiento del consumidor no solo en términos de capacidad adquisitiva o estatus económico al que pertenece, sino también aquellos factores psicológicos como sus gustos, hábitos, preferencias personales y sobre todo los factores asociados al entorno social en el que se desenvuelve. (Arévalo, Arizábal y Campo, 2001)
- Enfoque de Teoría de la Jerarquía de las Necesidades o Pirámide de Maslow: Esta es una de las teorías de mayor peso cuando se analiza en comportamiento del

consumidor, ya que de una forma natural se forman categorías y se priorizan aquellas denominadas necesidades básicas que el individuo puede tener.

- Enfoque de Teoría Conductual o del Aprendizaje: Esta teoría enmarca el comportamiento del individuo en el proceso de aprendizaje en base a los estímulos que este ha recibido en experiencias pasadas. (Arévalo, Garizabal y Campo, 2001).
- Enfoque de Teoría de Condicionamiento Operante: Similar a la teoría conductual que analizan los resultados de los estímulos a los que el ser humano es expuesto cuando se analiza como consumidor en este caso se atribuye que si el resultado fue positivo su probabilidad de que se repita es mayor, al relacionarse con el enfoque de servicio al cliente en una entidad bancaria la probabilidad de fidelizarlo es mayor cuando la empresa brinda soluciones y ofrece un atractivo portafolio de servicios a sus clientes.

2.3 Conceptualización

2.3.1 Procesos

Se denomina proceso técnico al conjunto de procedimientos sistematizados que, organizados en el tiempo por fases o etapas sucesivas, deben aplicarse para la obtención de un resultado determinado.

En los procesos técnicos por otro lado, intervienen en diferentes facetas de la vida humana. En el área industrial, la aplicación de procesos técnicos de modificación o transformación de materias primas, sean estas de origen animal, vegetal o mineral, con ayuda de mano de obra o maquinaria, para la elaboración de bienes y servicios, se denomina proceso productivo.

Según Gutiérrez (2014, p.56) menciona que un proceso se entiende aquí como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados. Por lo general, en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos. Por ello es importante enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales. Esto implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfases entre los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfases entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada.

2.3.2 Comunicación

El PMBOK (2017, p.360) define que la comunicación es el intercambio intencionado o involuntario de información. La información intercambiada puede ser en forma de ideas, instrucciones o emociones. Los mecanismos mediante los cuales se intercambia información pueden ser:

Tabla 6. Mecanismos de comunicación

| Nº | Mecanismos |
|----|--|
| 1 | En forma escrita. Físicos o electrónicos. |
| 2 | Hablados. Cara a cara o remotos. |
| 3 | Formales o informales (como en documentos formales o medios sociales de comunicación). |
| 4 | A través de gestos. Tono de voz y expresiones faciales. |
| 5 | A través de los medios. Imágenes, acciones o incluso sólo la elección de palabras. |
| 6 | Elección de palabras. A menudo existe más de una palabra para expresar una idea; puede haber diferencias sutiles en el significado de cada una de estas palabras y frases. |

Fuente: (Project Management Institute, 2017)

Chiavenato (2009, p.308) se refiere al concepto de comunicación que se encuentra en todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Esta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

2.3.3 Riesgos

El PMBOK (2017, p.397) especifica que el riesgo existe en dos niveles dentro de cada proyecto. Cada proyecto presenta riesgos individuales que pueden afectar la consecución de los objetivos del mismo. También es importante tener en cuenta el grado de riesgo de la totalidad del proyecto, el que surge de la combinación de los riesgos individuales del proyecto y otras fuentes de incertidumbre.

Los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto abordan ambos niveles de riesgo en los proyectos, y estos se definen de la siguiente manera:

- Riesgo individual del proyecto es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto.
- Riesgo general del proyecto es el efecto de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto, proveniente de todas las fuentes de incertidumbre incluidos riesgos individuales, que representa la exposición de los interesados a las implicancias de las variaciones en el resultado del proyecto, tanto positivas como negativas.

Según Gray & Larson (2009, p.181) menciona que la administración de riesgos pretende reconocer y manejar aspectos problemáticos potenciales e imprevistos que pueden darse cuando el proyecto se lleva a la práctica. La administración de riesgos identifica tanto evento de riesgos cómo es posible (lo que puede ir mal), minimiza su efecto (lo que puede hacer con respecto al evento antes de que el proyecto se inicie), maneja las respuestas a los eventos que si materializan (planes de contingencia) y suministra fondos de contingencia para cubrir eventos de riesgos que se materializan.

2.3.4 Interesados

El PMBOK (2017, p.505) menciona que la satisfacción de los interesados debería identificarse y gestionarse como uno de los objetivos del proyecto. La clave para el involucramiento eficaz de los interesados es centrarse en la comunicación continua con todos los interesados, incluidos los miembros del equipo, para comprender sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren, gestionar conflictos de intereses y fomentar un adecuado involucramiento de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto.

Tabla 7. Momentos clave de gestión de los interesados

| N° | Descripcion |
|----|--|
| 1 | El proyecto avanza a través de diferentes fases en su ciclo de vida. |
| 2 | Los interesados actuales ya no están involucrados en el trabajo del proyecto o los nuevos interesados se convierten en miembros de la comunidad de interesados del proyecto. |
| 3 | Existen cambios significativos en la organización o la comunidad de interesados en general. |

Fuente: (Project Management Institute, 2017, pág. 505)

2.3.5 Innovación

Según Chiavenato (2009, p.438) la innovación incluye el diseño organizacional, el diseño de procesos, la tecnología, las recompensas, la administración del conocimiento, el desempeño humano, el desarrollo de productos y mercados y el avance cultural. Las organizaciones de alto rendimiento hacen todo lo anterior de manera conjunta e integrada. Venga la innovación como un proceso y como una serie de actividades cuidadosamente desarrolladas y coordinadas para lograr un desempeño más eficiente y mejores resultados. Además de incrementar las garantías financieras y la competitividad, la innovación mejora la posición estratégica de la organización y ofrece ventajas.

Schnarch (2014, p.41) indica que se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, con la colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

Se presentan los siguientes tipos de innovaciones:

- Innovación de producto: Es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora respecto a sus características o uso deseado, como especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.
- Innovación de proceso: Es la implementación de un nuevo método de producción o distribución con un alto grado de mejoras en técnicas, equipo y software.
- Innovación de marketing: Es la implementación de un nuevo método de comercialización que contiene importantes mejoras en el diseño del producto, en su presentación o en su política de emplazamiento, promoción o precio.
- Innovación organizacional: Es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

2.3.5 Mejora continua

Según Gutiérrez (2014, p64) define que la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Con la mejora continua de los diferentes procesos se incrementa la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. La norma señala que las siguientes acciones son destinadas a la mejora.

Tabla 8. Acciones de mejora continua

| N° | Acciones |
|----|---|
| 1 | El análisis de la situación existente para identificar áreas para la mejora. |
| 2 | El establecimiento de los objetivos para la mejora. |
| 3 | La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos. |
| 4 | La evaluación de dichas soluciones y su selección. |
| 5 | La implementación de la solución seleccionada. |
| 6 | La medición, la verificación, el análisis y la evaluación de los resultados de la implementación para determinar si se han alcanzado los objetivos. |
| 7 | La formalización de los cambios. |

Fuente: (Madriz, 2005)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Congruencia metodológica

3.1.1 Matriz metodológica

Tabla 9. Congruencia metodológica

| Título de la Investigación | Objetivo General de la Investigación | Objetivos Específicos | Preguntas de Investigación |
|---|---|---|---|
| Propuesta de Mejora sobre la utilización de herramientas digitales de gestión en BAC Credomatic | Realizar un diagnóstico respecto a la utilización de las herramientas digitales de BAC Credomatic (TGU), mediante una revisión de los procesos de gestiones, descripción de comunicación, análisis de los riesgos operativos y riesgos de gestiones, evaluación de los roles y las responsabilidades del personal e identificación de las oportunidades de mejora de las herramientas actuales, con la finalidad de elaborar un plan de mejora. | 1. Describir la gestión actual de los procesos de gestiones de la gerencia de Créditos. | 1. ¿De qué forma los procesos actuales del área impulsan la utilización de las herramientas digitales? |
| | | 2. Describir la gestión de la comunicación entre los diversos grupos de interés. | 2. ¿Cuál es la estrategia utilizada para la gestión de la comunicación en el área entre los clientes internos y externos? |
| | | 3. Identificar los riesgos operativos y riesgos de gestiones que permita aumentar la probabilidad los riesgos positivos y disminuir la probabilidad los riesgos negativos | 3. ¿Cuáles son los riesgos asociados que se derivan del uso y gestión de las herramientas en el área? |
| | | 4. Describir la asignación de los roles y responsabilidades del personal según sus funciones. | 4. ¿De qué forma se asignan y documentan los roles y responsabilidades del personal del área? |
| | | 5. Identificar las oportunidades de mejora en las herramientas digitales utilizadas en las gestiones del área. | 5. ¿Cómo se pueden identificar las fortalezas y debilidades de las herramientas del portafolio? |
| | | 6. Proponer un plan de mejora con los hallazgos derivados de la investigación | 6. ¿Qué acciones debe realizar el área para mejorar los resultados obtenidos? |

3.2 Operacionalización de las variables

Tabla 10. Operacionalización de variables

| Variable | Definición Conceptual | Definición Operacional | Indicador | Ítem |
|--------------|--|--|--|--|
| Procesos | Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados. Por lo general, en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos | Buscar una forma de realizar las cosas estableciendo pasos de una secuencia lógica que permita definir cómo llegar a el resultado deseado. | Nivel de automatización | Instrumento de recolección de datos (Población 1) P5- P7 Instrumento de recolección de datos (Población 2) P5- P8 |
| Comunicación | Es el intercambio intencionado o involuntario de información. La información intercambiada puede ser en forma de ideas, instrucciones o emociones. | Es el flujo de información entre el emisor y receptor, a nivel empresarial es la forma en que se integran los equipos para la obtención de resultados en conjunto. | Comunicación interna por parte del personal Comunicación entre cliente y banco. | Instrumento de recolección de datos (Población 1) P8- P10 Instrumento de recolección de datos (Población 2) P9- P11 |
| Riesgos | El riesgo existe en dos niveles dentro de cada proyecto. Cada proyecto presenta riesgos individuales que pueden afectar la consecución de los objetivos de este. También es importante tener en cuenta el grado de riesgo de la totalidad del proyecto, el que surge de la combinación de los riesgos individuales del proyecto y otras fuentes de incertidumbre. | A nivel de operaciones bancarias, el riesgo se define como la probabilidad de ocurrencia de una falla en el proceso de gestión de clientes, esta puede ser entorno al manejo de la información, a las omisiones por desconocimiento de los procesos establecidos, entre otros. | Incidencia de errores registrados los procesos de gestiones. | Instrumento de recolección de datos (Población 1) P11- P13 Instrumento de recolección de datos (Población 2) P12- P13 |

Continuación de la tabla 10

| Variable | Definición Conceptual | Definición Operacional | Indicador | Ítem |
|-----------------|---|---|---------------------------------------|--|
| Interesados | La satisfacción de los interesados debería identificarse y gestionarse como uno de los objetivos del proyecto. La clave para el involucramiento eficaz de los interesados es centrarse en la comunicación continua con todos los interesados, incluidos los miembros del equipo, para comprender sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren, gestionar conflictos de intereses y fomentar un adecuado involucramiento de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. | Se definen los interesados como los actores que se ven directa o indirectamente vinculados a un proyecto o proceso. | Mapeo de actores | Instrumento de recolección de datos (Población 1) P14- P15 Instrumento de recolección de datos (Población 2) P14- P15 |
| Innovación | La innovación incluye el diseño organizacional, el diseño de procesos, la tecnología, las recompensas, la administración del conocimiento, el desempeño humano, el desarrollo de productos y mercados y el avance cultural. | La innovación como una forma de mejorar o realizar los procesos de una forma renovada, buscando siempre la optimización de los procesos o tecnologías actuales. | Actualización de Servicios y Procesos | Instrumento de recolección de datos (Población 1) P16- P17 Instrumento de recolección de datos (Población 2) P16- P17 |
| Mejora Continua | Es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. | La mejora continua, como parte de la constante revisión de los procesos, operaciones y todo aquellos que pueda optimizarse a medida se identifican las oportunidades. | Satisfacción del Cliente | Instrumento de recolección de datos (Población 1) P18 Instrumento de recolección de datos (Población 2) P18 |

3.3 El enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación a realizar es de carácter cuantitativo y cualitativo ya que los instrumentos que se aplicaran a los clientes permiten la recopilación de datos para un análisis cuantitativo y por otro lado el enfoque de colaboradores se realizará de forma cualitativa.

3.4 El alcance de la investigación

El tipo de alcance de la investigación es de carácter descriptivo, a lo largo de la recolección de datos se pretende explicar las causas de las incidencias encontradas, porque razón estas se presentan y sobre todo que impacto tienen cuando dichas incidencias se manifiestan.

El cruce de variables entre una población y otra permite explicar de forma más amplia los hallazgos encontrados; así como, determinar las oportunidades de mejora para la propuesta en desarrollo.

Tabla 11. Propósito y valor del alcance de la investigación

| Alcance | Propósito de la Investigación | Valor |
|----------------|--|--|
| Descriptivo | Está dirigido a responder a las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. | Se encuentra más estructurado que las demás investigaciones (de hecho, implica los propósitos de estas); además que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. |

3.5 El diseño de la investigación

El tipo de investigación desarrollado pertenece al modelo no experimental ya que a pesar del análisis y observación que se realce a los fenómenos, estos se desarrollan en un ambiente natural.

Adicionalmente es transversal ya que el levantamiento y recolección de datos se realizó en un momento determinado, único y descriptivo correlacional ya que analizará las diferentes variables de forma aislada y se asociaran mediante patrones predecibles de las poblaciones en estudio que en este caso son clientes y colaboradores del banco.

3.6 La población del estudio

La población definida para efectos de la investigación se encuentra dividida en dos grandes subgrupos, en primer lugar, los colaboradores del área en estudio y en segundo lugar los clientes: por tal razón se determina el uso del muestreo estratificado. En dicho muestreo se agruparán las poblaciones a fin de obtener los datos necesarios desde ambas perspectivas.

- Colaboradores del área de créditos: El personal de esta área está confirmado por un estrato operativo y un estrato de mandos medios a los cuales se pretende incluir dentro del instrumento para poder obtener datos relevantes de ambas perspectivas, actualmente en el área laboran un total de 52 empleados.

- Clientes de tarjeta de crédito de Tegucigalpa, según los datos reportados por la CNBS, se registran 137,707 usuarios de tarjeta de crédito a nivel nacional. Si bien la investigación se centra en Tegucigalpa según su delimitación territorial, se considera la población total de usuarios de tarjetas ya que el departamento de créditos concentra su operación en Tegucigalpa y atiende gestiones independientemente de la ciudad del origen del cliente.

Según Hernández (2014, p.174) indica que la población o universo se conforma por el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Dichas poblaciones deben agruparse entono a sus características de contenido, lugar y tiempo.

3.7 El marco muestral del estudio

El marco muestral de la investigación permite seleccionar los dos segmentos a las que se aplicarán los instrumentos para el análisis de datos, estos se integran conformando la población idónea para el análisis desde diferentes perspectivas, tanto internas como externas; sin una distinción de categorías.

La población de clientes brinda datos de su experiencia y por otro lado la población de colaboradores sobre la situación actual de uso de herramientas tecnológicas, así como las demás variables en estudio para los fines de la propuesta.

3.8 Tipo de muestreo utilizado

Para el desarrollo de la investigación se ha determinado realizar un censo para la población 1 (analizar a todos los elementos de una población) y el uso del tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia para la población 2.

Según Hernández (2014, p.396) define en su edición que los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

3.8.1 Cálculo del tamaño de la muestra

El cálculo de tamaño de muestra se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 (N) (P) (Q)}{(N - 1) (E)^2 + (Z)^2 (P) (Q)}$$

Tabla 12. Variables de fórmula de muestra

| Variable | Descripción |
|----------|---|
| n | Tamaño de la muestra |
| N | Total de la Población |
| Z | Nivel de Confianza, es decir, un valor Z |
| P | Proporción proporcional de ocurrencia de un evento |
| Q | Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento |
| E | Error Muestral |

3.8.1.1 Población

La población 1 está definida por los colaboradores de la gerencia de créditos, debido a que la cantidad de la población es relativamente pequeña; se tomara en su totalidad la muestra. Por lo tanto, el tamaño de la muestra es $n = 52$ de encuestas a aplicar a colaboradores de la gerencia de créditos de BAC Credomatic Honduras.

La población 2 está definida por los clientes que tienen tarjetas de créditos, según la fórmula anterior los datos recolectados son los siguientes:

Tabla 13. Valores de fórmula de muestra

| Variable | Descripción | Valores |
|----------|---|---------|
| n | Tamaño de la muestra | |
| N | Total de la Población | 137,707 |
| Z | Nivel de Confianza, es decir, un valor Z | 1.645 |
| P | Proporción proporcional de ocurrencia de un evento | 0.50 |
| Q | Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento | 0.50 |
| E | Error Muestral | 7.5% |

Aplicando la fórmula del tamaño de la muestra se tiene:

$$n = \frac{(1.645)^2 * (137,707) * (0.50) * (0.50)}{(137,707 - 1) * (0.075)^2 + (1.645)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es $n = 121$ de encuestas a aplicar a clientes con tarjeta de crédito.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se presentan los resultados obtenidos de la investigación en base a la aplicación de los instrumentos, fue necesario la elaboración de dos instrumentos de investigación: el primero enfocado a los empleados y el segundo enfocados a los clientes.

4.1 Análisis de encuestas aplicadas de población uno

4.1.1 Generalidades de la población uno

La población 1 como se detalla en la sección de muestras comprende el universo de colaboradores del área de créditos de BAC Credomatic de la ciudad de Tegucigalpa. En términos generales en los datos demográficos de esta población en estudio se encontraron que predomina un segmento de adulto joven, siendo el 51.92% personas entre 26 y 34 años en su mayoría con perfil de analista que son quienes realizan las operaciones del día a día de las gestiones del área.

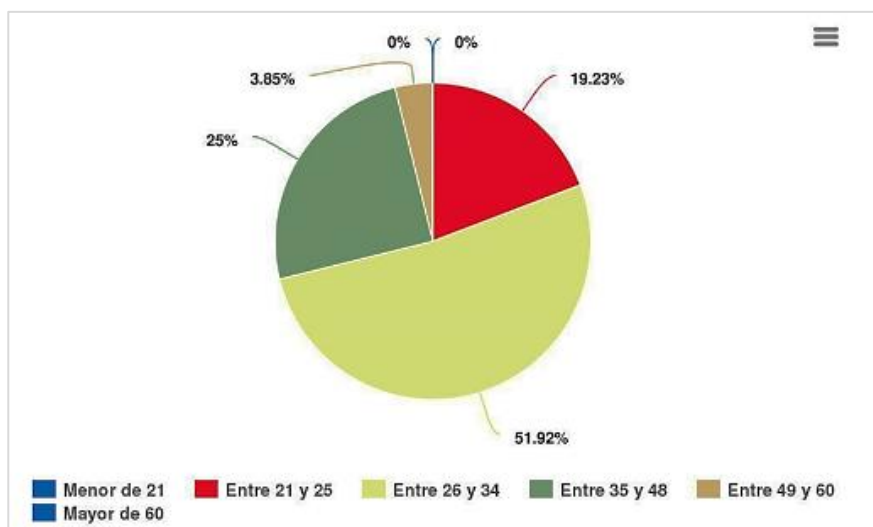


Figura 6. Segmentación por edad.

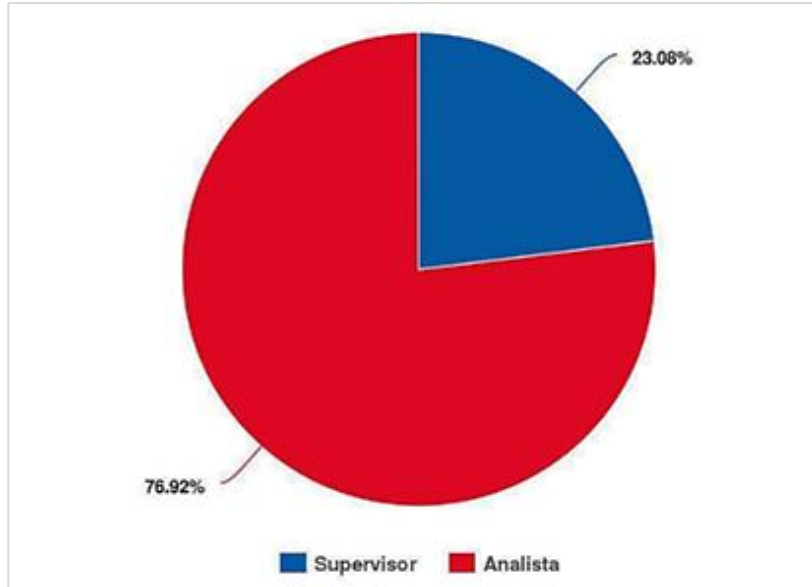


Figura 7. Segmentación por nivel jerárquico

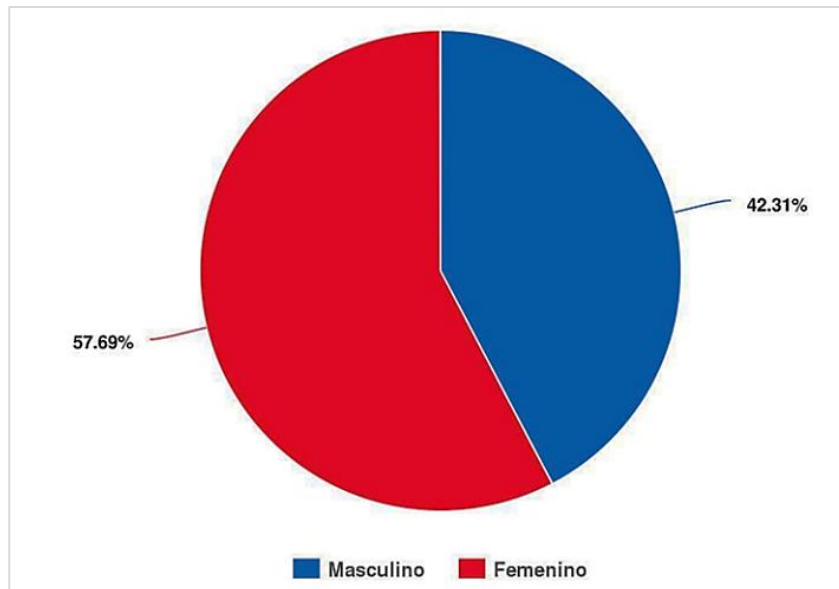


Figura 8. Segmentación por género.

En relación con el nivel jerárquico o perfil de la población uno, los resultados contemplan que el equipo está conformado por el 76.92% de Analistas y el 23.08% de Supervisores. El equipo está compuesto por 57.69% mujeres y 42.31% hombres.

4.1.2 Análisis de la variable procesos de población uno

Tabla 14. Nivel de automatización de los procesos de gestiones

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿En escala del 1 al 5 cómo calificaría el nivel de automatización de los procesos de gestiones? | 52 | 100% |
| Bajo | 1 | 1.92% |
| Medio bajo | 0 | 0% |
| Medio | 6 | 11.54% |
| Medio alto | 32 | 61.54% |
| Alto | 13 | 25% |

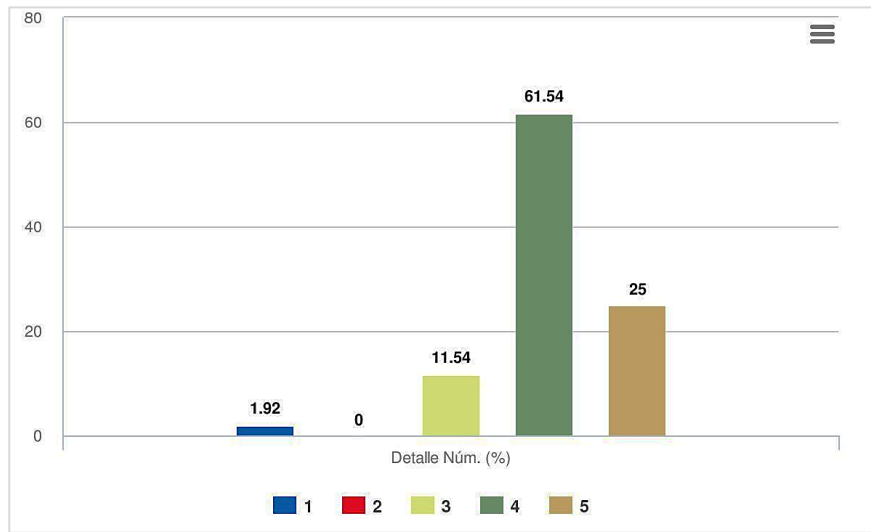


Figura 9. Nivel de automatización de los procesos de gestiones

Los colaboradores confirman que el nivel de automatización es alto, este es un resultado positivo que permitirá más adelante realizar el cruce con la percepción del lado del cliente. El 66.54% de los empleados calificaron con un 4 el nivel de automatización del área y un 25% considera que el nivel es el adecuado con la calificación máxima de 5.

Tabla 15. Ejecución de los procesos de mayor sensibilidad

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Actualmente los procesos de mayor sensibilidad se ejecutan manual o se apoyan en el uso de alguna herramienta digital? | 52 | 100% |
| Manual | 15 | 28.85% |
| Herramienta digital | 37 | 71.15% |

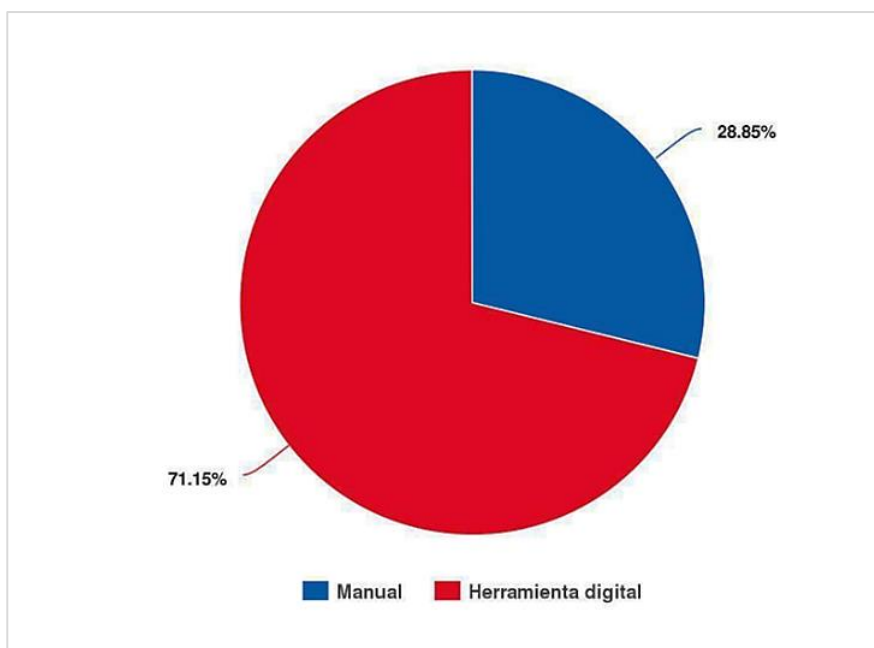


Figura 10. Ejecución de los procesos de mayor sensibilidad

Sobre el uso de herramientas digitales el 71% de las personas encuestadas manifestaron que las de mayor sensibilidad actualmente se apoyan en el uso de herramientas digitales, sin embargo, el 29% afirman que se realizan de forma manual.

4.1.3 Análisis de la variable comunicación de población uno

Tabla 16. Herramientas que cuentan con acceso para comunicación interna y externa

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿A cuál de las siguientes herramientas usted cuenta con acceso para comunicación interna y externa? | 168 | 100% |
| Correo electrónico | 52 | 30.95% |
| Mensajería / Chat | 48 | 28.57% |
| Videollamada | 21 | 12.50% |
| Herramienta de gestión | 21 | 12.50% |
| Herramienta de colaboración | 19 | 11.31% |
| Redes sociales | 7 | 4.17% |

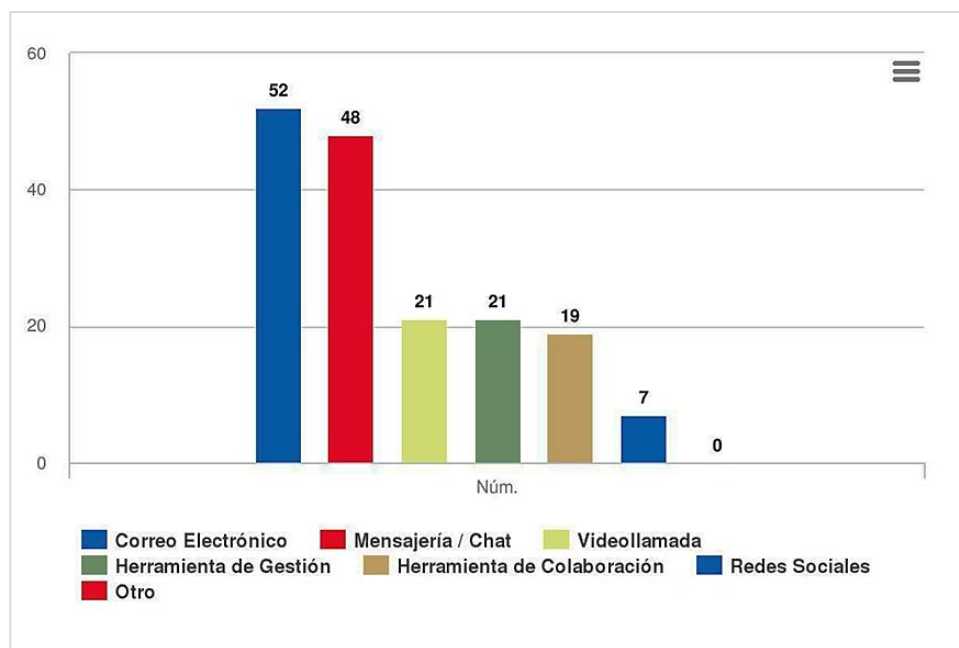


Figura 11. Herramientas que cuentan con acceso para comunicación interna y externa

En términos de comunicación el correo electrónico, la mensajería y las herramientas internas de gestión son las principales herramientas que se utilizan interna y externamente los colaboradores, siendo redes sociales las de menor uso por parte del equipo. El 100% de la población que indicó que utiliza tanto el correo y en un porcentaje menor el uso de chat y mensajería interna.

Tabla 17. Canales de comunicación existentes agilizan la comunicación con otros colaboradores

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Considero que los canales de comunicación existentes agilizan la comunicación con otros colaboradores? | 52 | 100% |
| SI | 45 | 86.54% |
| NO | 7 | 13.46% |

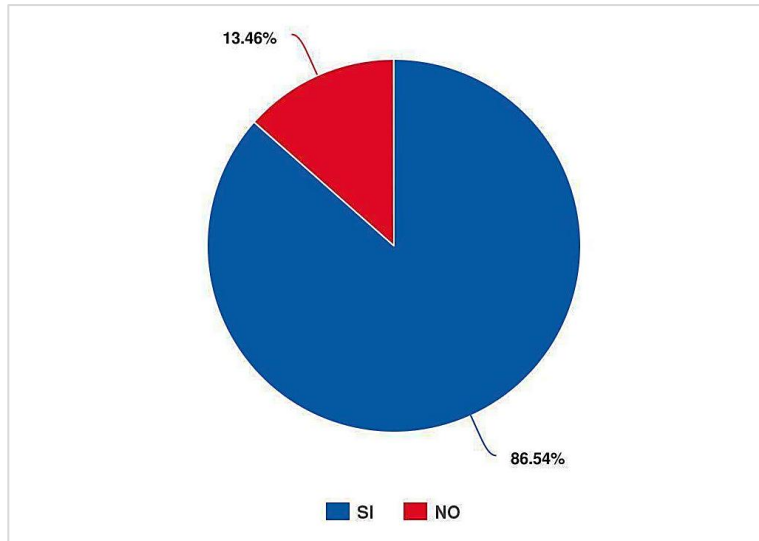


Figura 12. Canales de comunicación existentes agilizan la comunicación con otros colaboradores

El 87% de la población afirma que los canales existentes les agilizan la comunicación entre colaboradores, el 13% consideran que las herramientas utilizadas no aportan para esta causa.

Tabla 18. Protocolo para comunicación con los clientes

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Sabe usted si existe un protocolo para comunicación con los clientes? | 52 | 100% |
| SI | 27 | 51.92% |
| NO | 25 | 48.08% |

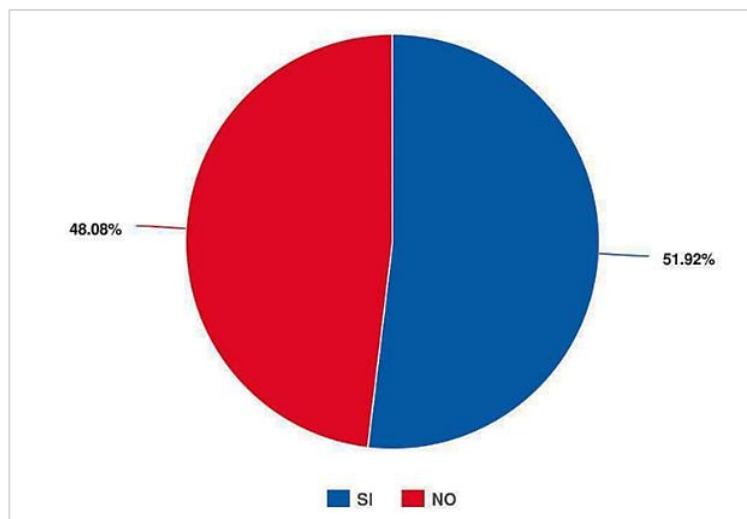


Figura 13. Protocolo para comunicación con los clientes

El protocolo de comunicación con el cliente no es algo que el equipo adopte como parte de sus procesos diarios ya que según los resultados el 52% afirma que conoce de la existencia de dicho protocolo, sin embargo, el 48% desconoce la existencia de este.

La forma en que se socializan los avances de las gestiones está directamente relacionada con el conocimiento del protocolo de contacto con el cliente ya que al tener una población casi del 50% que desconoce su existencia, implica que estos comuniquen sin un estándar o la frecuencia en que dicha comunicación se realiza.

4.1.4 Análisis de la variable riesgos de población uno

Tabla 19. Riesgos considera que están asociados a su puesto de trabajo

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Cuáles de los siguientes riesgos considera que están asociados a su puesto de trabajo? | 115 | 100% |
| Fuga de información | 28 | 24.35% |
| Errores de gestiones | 40 | 34.78% |
| Falta de comunicación | 30 | 26.09% |
| Productos incorrectos | 17 | 14.78% |

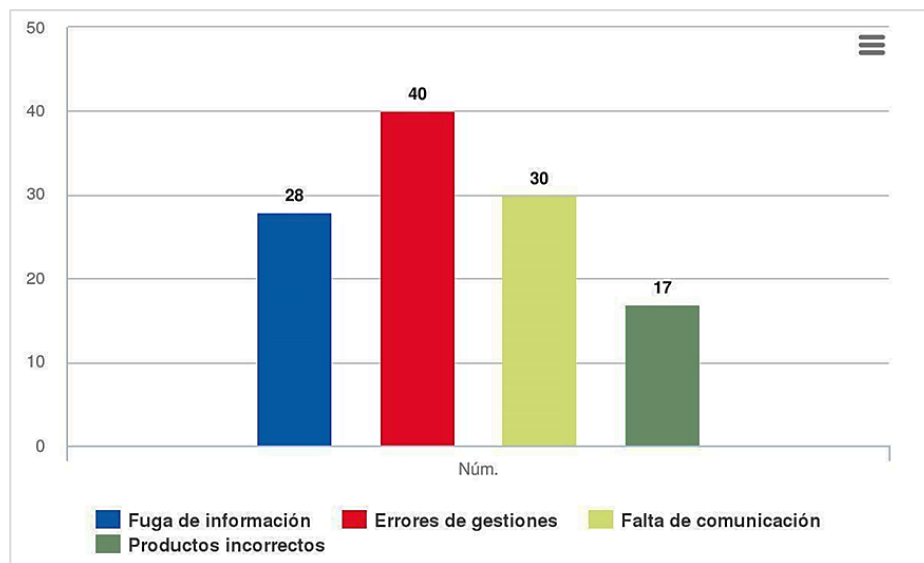


Figura 14. Riesgos considera que están asociados a su puesto de trabajo

En términos de riesgos asociados a su puesto de trabajo el más frecuente según los encuestados consideran que es el error en las gestiones donde represento el 34.78% de las respuestas, seguido por la falta de comunicación que fue seleccionado por el 26.09% de las respuestas, los riesgos de menor selección fueron la fuga de información y los productos incorrectos.

Tabla 20. Herramientas digitales disminuyen los riesgos asociados a su puesto de trabajo

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Considera usted que las herramientas digitales disminuyen los riesgos asociados a su puesto de trabajo? | 52 | 100% |
| SI | 46 | 88.46% |
| NO | 6 | 11.54% |

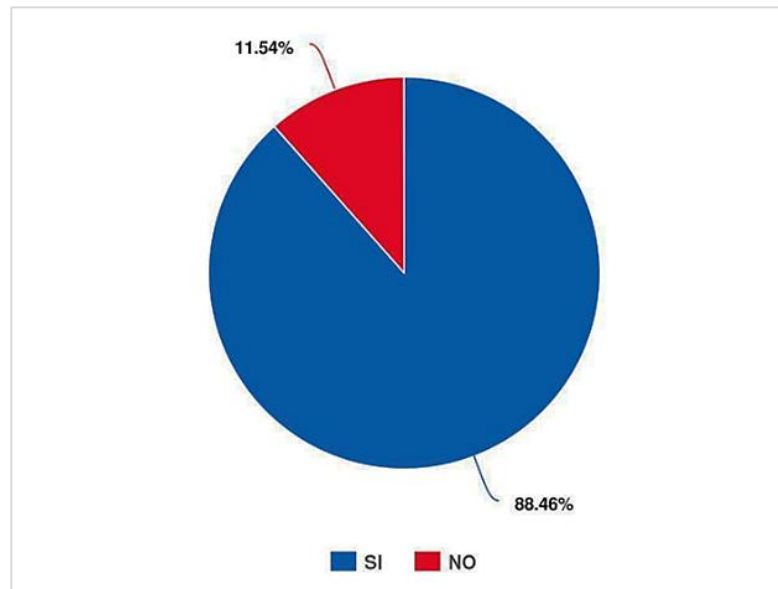


Figura 15. Herramientas digitales disminuyen los riesgos asociados a su puesto de trabajo

El uso de herramientas digitales disminuye los riesgos asociados a sus puestos de trabajo ya que el 88.46% de los empleados confirmaron con sus respuestas que son de gran utilidad, por

su parte el 11.54% considera que dichas herramientas no disminuyen la probabilidad de ocurrencia de dichos riesgos, siendo los más recurrentes el error en las gestiones según la consulta anterior.

Tabla 21. Disminuir los casos de riesgos negativos en su área de trabajo realizando mejoras a los desarrollos internos

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Es posible disminuir los casos de riesgos negativos en su área de trabajo realizando mejoras a los desarrollos internos? | 52 | 100% |
| SI | 46 | 88.46% |
| NO | 6 | 11.54% |

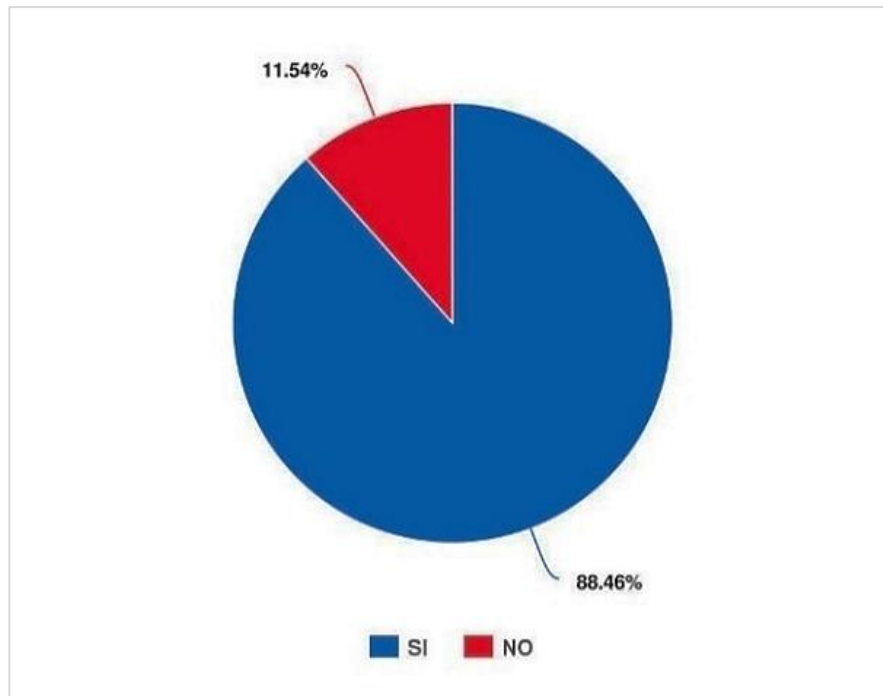


Figura 16. Disminuir los casos de riesgos negativos en su área de trabajo realizando mejoras a los desarrollos internos

Más del 88% de los colaboradores del área consideran que la mejora a desarrollos internos puede reducir los riesgos en su área de trabajo, en contraste a este resultado únicamente 6 encuestados que equivalen al 11.54% consideran que no es posible disminuir riesgos con estas acciones.

4.1.5 Análisis de la variable interesados de población uno

Tabla 22. Nivel de satisfacción de los clientes al momento de realizar alguna gestión

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Cuál considera que es el nivel de satisfacción de los clientes al momento de realizar alguna gestión? | 52 | 100% |
| Bajo | 0 | 0% |
| Medio bajo | 0 | 0% |
| Medio | 11 | 21.15% |
| Medio alto | 31 | 59.62% |
| Alto | 10 | 19.23% |

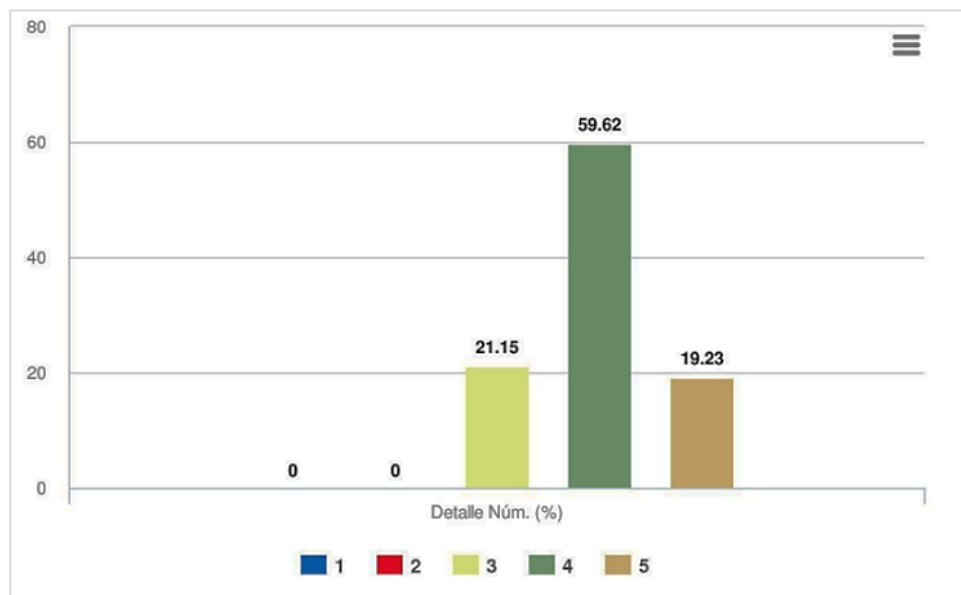


Figura 17. Nivel de satisfacción de los clientes al momento de realizar alguna gestión

Según los resultados de los empleados, el grado de satisfacción del cliente con las gestiones realizadas es alto ya que el 59.62% considera que la calificación es un 4 en una escala de 1 a 5 y un 19.23% otorgó la máxima calificación de 5.

Tabla 23. Gestiones son de fácil entendimiento para los clientes

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Considera usted que las gestiones son de fácil entendimiento para los clientes? | 52 | 100% |
| SI | 35 | 67.31% |
| NO | 17 | 32.69% |

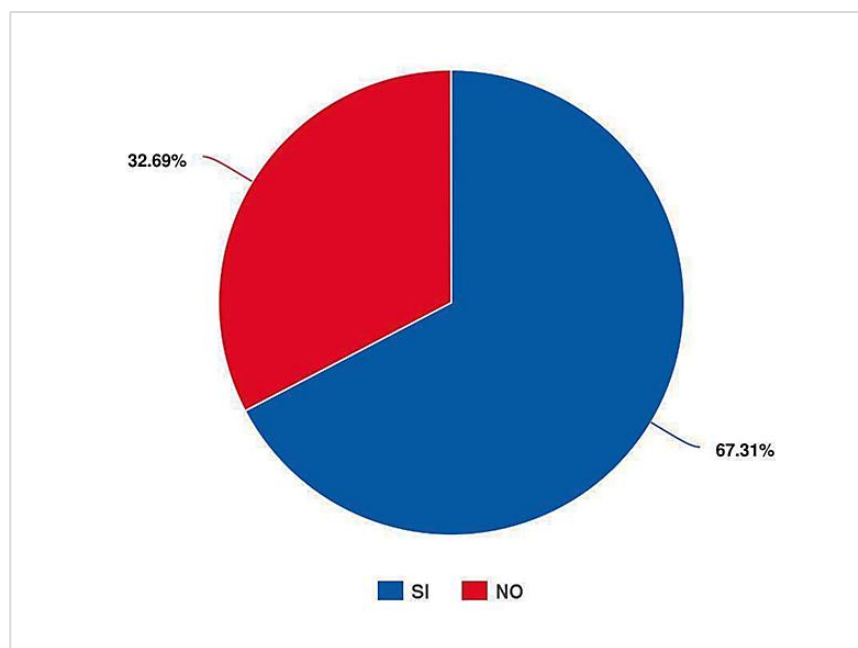


Figura 18. Gestiones son de fácil entendimiento para los clientes

En cuanto a la comprensión o entendimiento de los clientes sobre las gestiones un 67.31% de los encuestados aseguran que las gestiones son de fácil comprensión para el usuario o cliente, sin embargo, el 32.69% considera que estas no son de fácil comprensión.

4.1.6 Análisis de la variable innovación de población uno

Tabla 24. Frecuencia se evalúa el alcance de las herramientas digitales

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Con que frecuencia se evalúa el alcance de las herramientas digitales que se encuentran en uso en el área? | 52 | 100% |
| Mensual | 13 | 25% |
| Trimestral | 17 | 32.69% |
| Semestral | 10 | 19.23% |
| Anual | 12 | 23.08% |

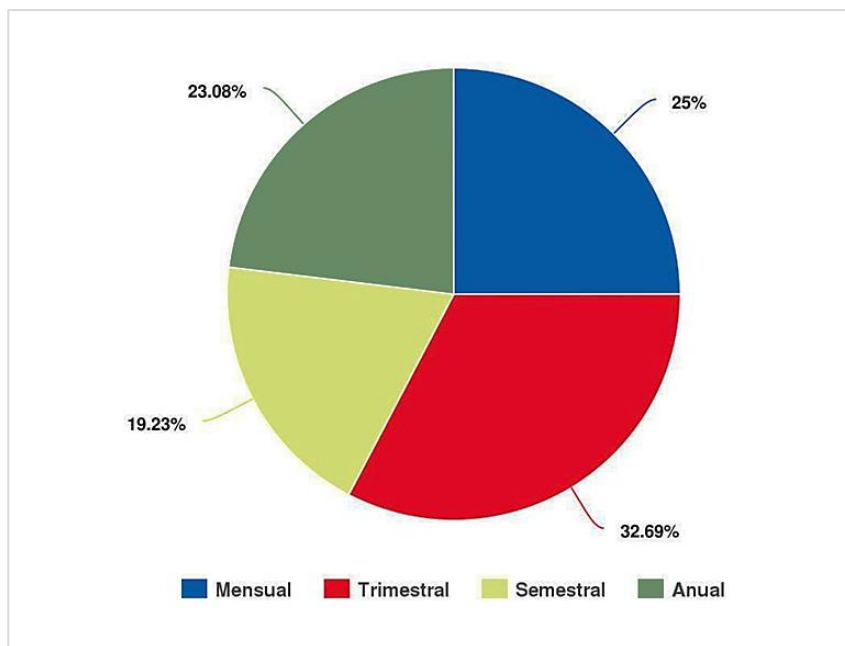


Figura 19. Frecuencia se evalúa el alcance de las herramientas digitales

Al momento de consultar sobre la evaluación del alcance de las herramientas digitales en el área se encontró que no existe claridad en la frecuencia en que están son evaluadas ya que el 32.69% respondió que se realiza de forma trimestral, un 25% afirma que se realizan mensualmente el 23.08% consideran que se realizan de forma anual seguido de un 19.23%.

Tabla 25. Área que se encargue de velar por la actualización de las herramientas a demanda

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Existe un área que se encargue de velar por la actualización de las herramientas a demanda? | 52 | 100% |
| SI | 33 | 63.46% |
| NO | 19 | 36.54% |

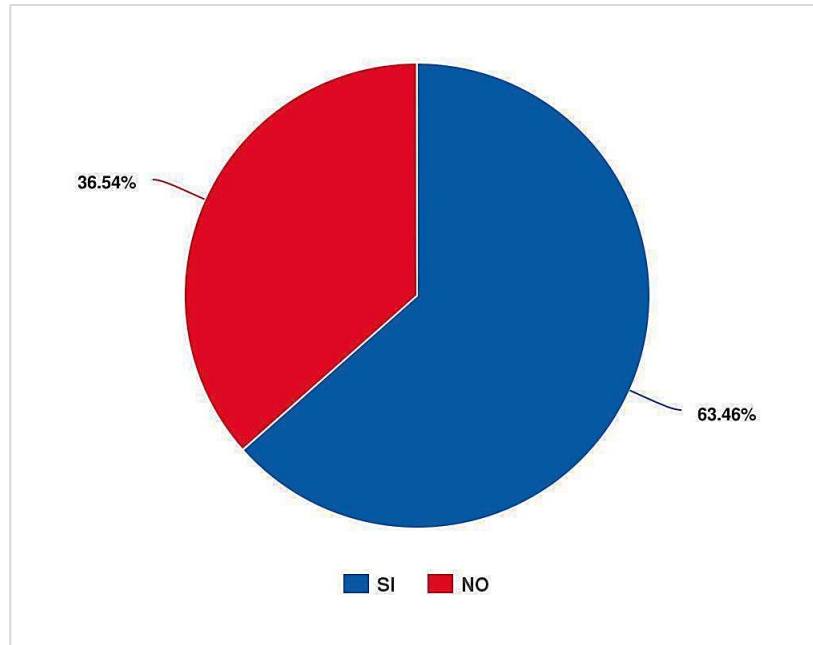


Figura 20. Área que se encargue de velar por la actualización de las herramientas a demanda

Al momento de consultar sobre un área que sea responsable de velar por dichas actualizaciones también se encuentra como en la pregunta anterior disparidad en los resultados ya que la mayor proporción afirma con un 63.46% que si existe un área responsable y un 36.54% considera que no existe tal responsable.

4.1.7 Análisis de la variable mejora continua de población uno

Tabla 26. Registro de las incidencias de las mejoras

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Considera usted que las gestiones son de fácil entendimiento para los clientes? | 52 | 100% |
| SI | 25 | 48.08% |
| NO | 27 | 51.92% |

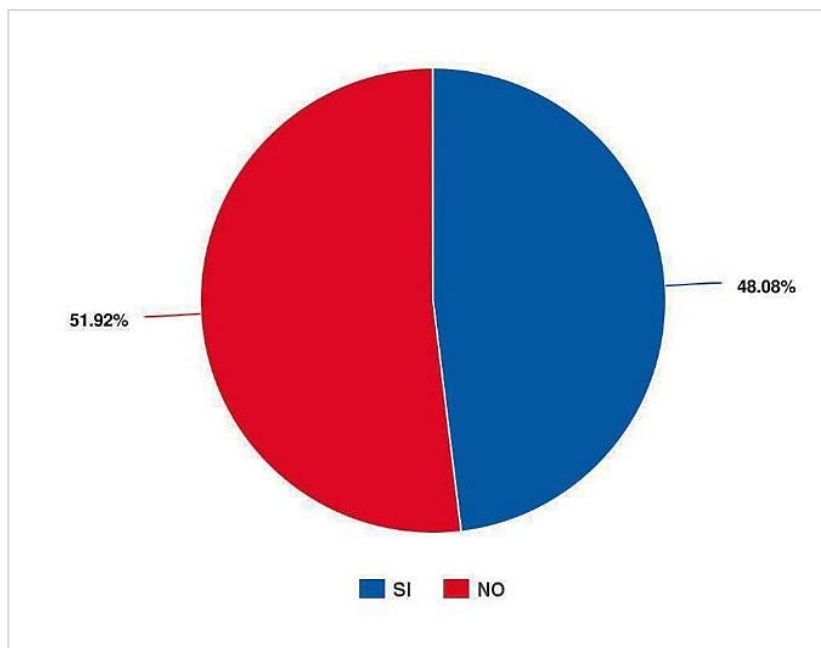


Figura 21. Registro de las incidencias de las mejoras

Ante la interrogante sobre el registro de incidencias para mejorar las aplicaciones cuando sea necesario las respuestas se encuentran divididas, lo que representa una dificultad ya que no todos llevan un adecuado registro, se observa en el gráfico un 51.92% que respondieron que no se lleva tal registro versus un 48.08% que afirman su existencia.

4.2 Análisis de encuestas aplicadas de población dos

La población 2 se conforma por clientes de BAC Credomatic del área de créditos, quienes manifestaron a través del instrumento su experiencia entorno a las gestiones, herramientas y nivel de satisfacción al momento de realizarlas, así como oportunidades detectadas para mejorar el uso de las herramientas actuales desde su perspectiva de usuario.

4.2.1 Generalidades de la población dos

Los datos demográficos de este segmento son variados, siendo la mayor proporción de la población personas jóvenes en un rango de 26 y 34 años que representa en 47.93% de la muestra de 121 clientes encuestados. En términos de género 52.89% son mujeres, y 47.11% de la muestra son hombres.

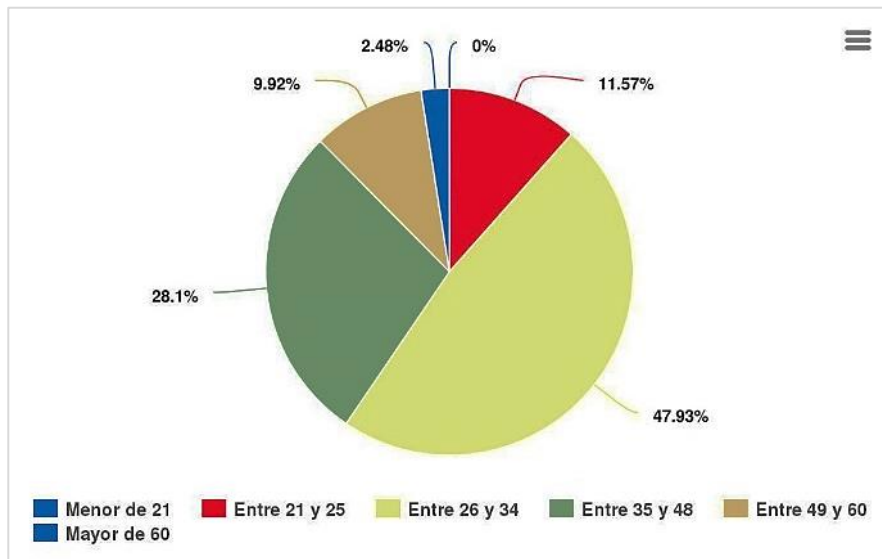


Figura 22. Segmentación por edad (población 2)

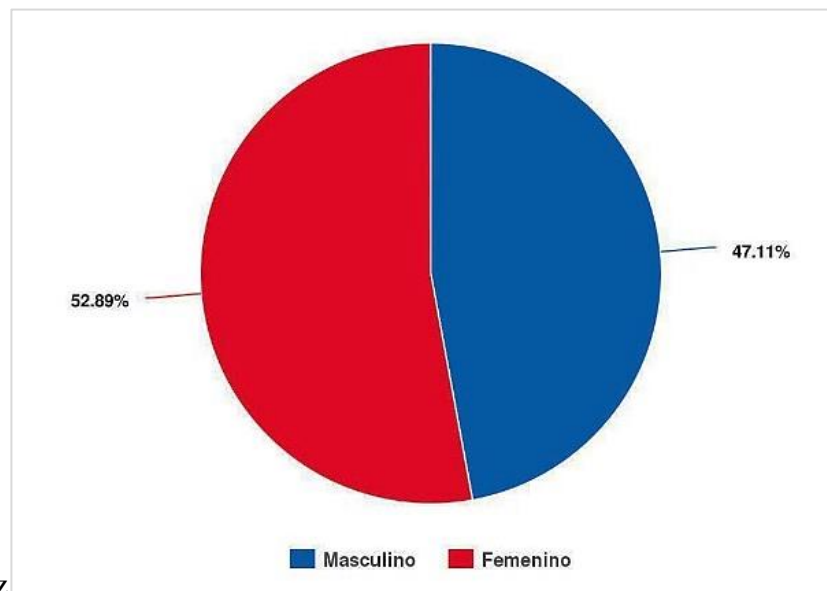


Figura 23. Segmentación por género (población 2)

4.2.1 Análisis de la variable procesos de población dos

Tabla 27. Procesos para realizar gestiones de tarjetas de crédito

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Conoce usted los procesos para realizar gestiones de tarjetas de crédito? | 121 | 100% |
| SI | 78 | 64.46% |
| NO | 43 | 35.54% |

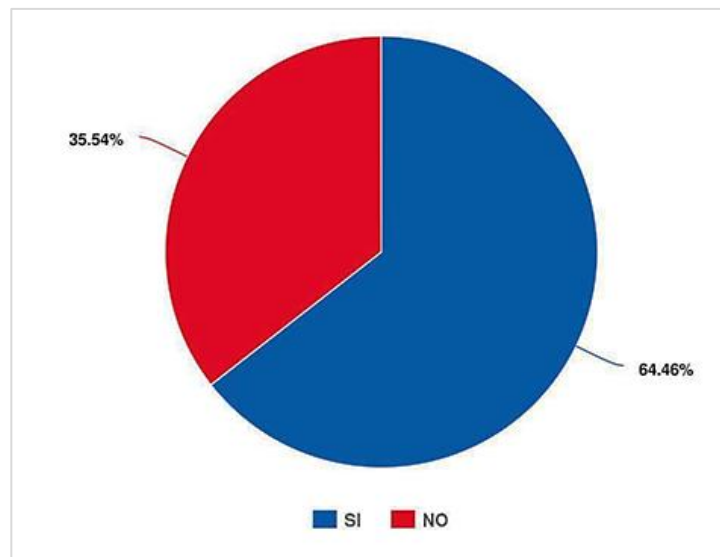


Figura 24. Procesos para realizar gestiones de tarjetas de crédito

A la consulta realizada a los clientes sobre sus conocimientos del proceso de gestiones de tarjetas de créditos, un 64.46% de la muestra indica que, si los conoce, sin embargo, el 35.54% afirma no conocerlos.

Tabla 28. Gestiones realizadas anteriormente han sido procesadas de forma adecuada

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Considera que las gestiones realizadas anteriormente han sido procesadas de forma adecuada? | 121 | 100% |
| En desacuerdo | 10 | 8.26% |
| Neutral | 61 | 50.41% |
| De acuerdo | 50 | 41.32% |

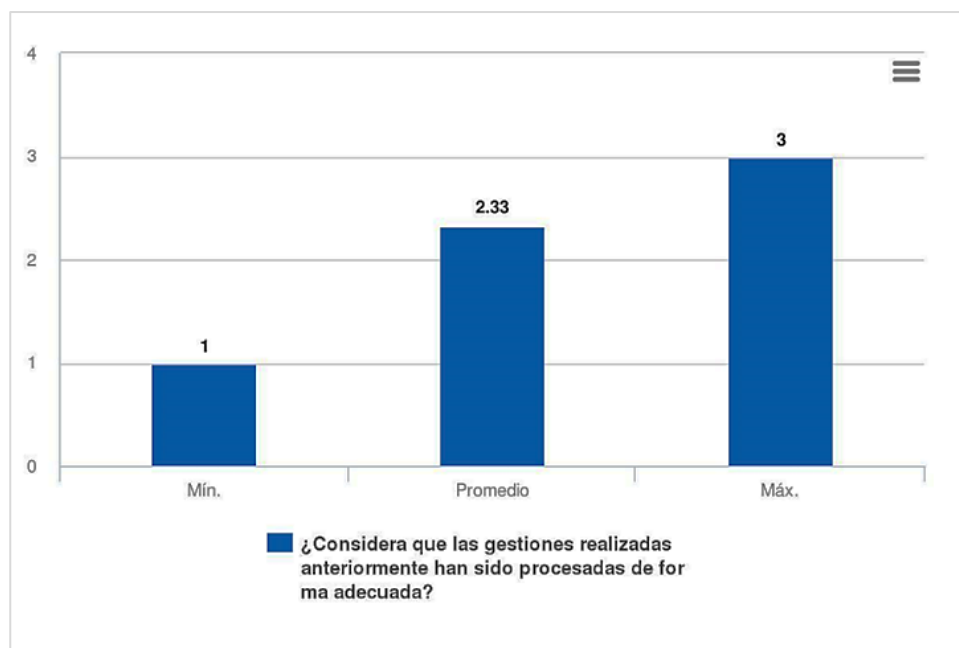


Figura 25. Gestiones realizadas anteriormente han sido procesadas de forma adecuada

La respuesta promedio de los clientes al momento de consultarles en una escala de 1 a 3 puntos, siendo 1 la calificación mínima y 3 la máxima fue de 2.33 puntos, que corresponde a que un 50.41% de la población encuestada otorga una calificación de 2 puntos.

Tabla 29. Medio utilizado para realizar gestiones de tarjeta

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Cuáles de los siguientes medios han utilizado para realizar sus gestiones? | 371 | 100% |
| Banca en línea | 82 | 22.10% |
| Correo electrónico | 69 | 18.60% |
| Mensajería / Chat | 73 | 19.68% |
| Agencia | 69 | 18.60% |
| Llamada | 50 | 13.48% |
| Aplicación web | 28 | 7.55% |

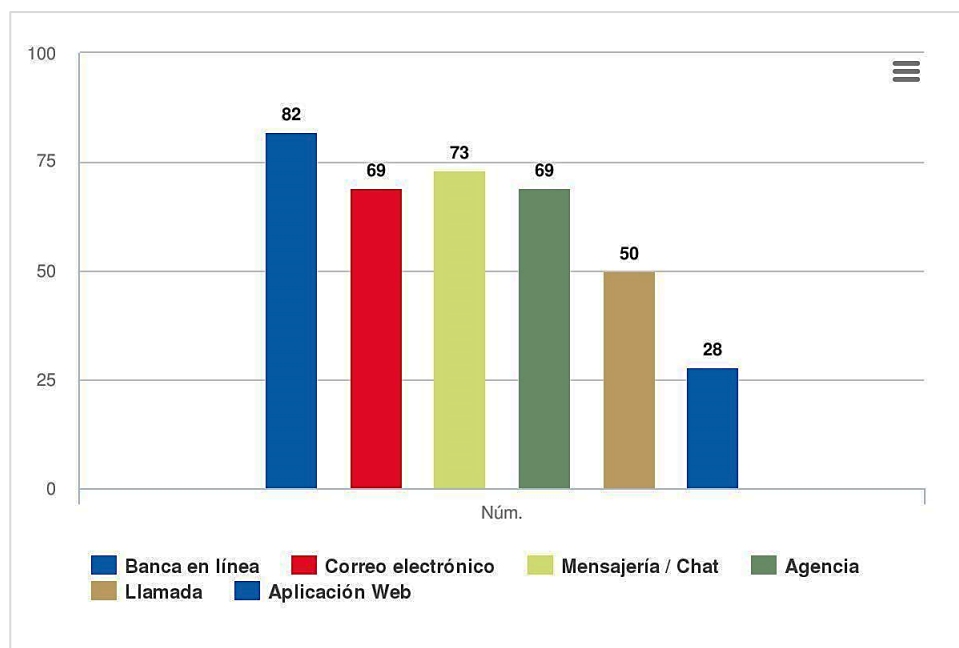


Figura 26. Medio utilizado para realizar gestiones de tarjeta

El medio por excelencia para realizar gestiones es la banca en línea, seguido por la mensajería o chat que representan el 41.78% de las respuestas y en una tercera posición el correo electrónico con un total de participación del 18.60%, aparece porcentualmente ubicada en la misma posición de las agencias con la misma cantidad de selecciones y porcentaje.

4.2.2 Análisis de la variable comunicación de población dos

Tabla 30. Satisfacción de comunicación entre cliente y banco

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Durante el proceso de una gestión, considera que existe una comunicación adecuada entre el cliente y el banco? | 121 | 100% |
| En desacuerdo | 12 | 9.92% |
| Neutral | 58 | 47.93% |
| De acuerdo | 51 | 42.15% |

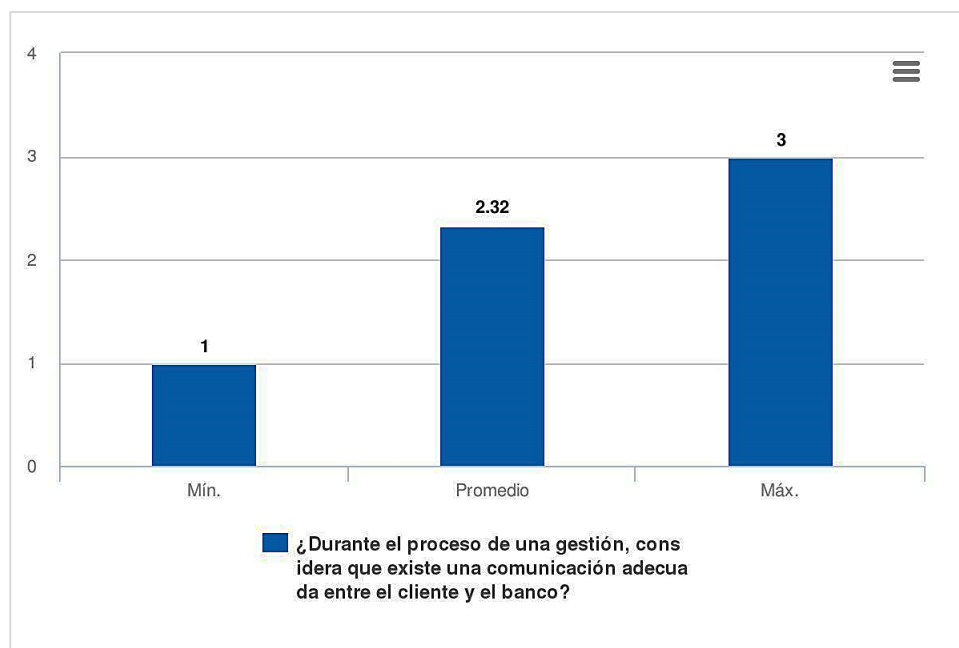


Figura 27. Satisfacción de comunicación adecuada entre cliente y banco

La calificación sobre la comunicación al momento de realizar gestiones fue de un 2.32 puntos promedio en una escala de 1 a 3 puntos, siendo 1 la calificación más baja. 58 de los 121 encuestados lo calificaron con un 2 lo que representa un 47.93% de la población

Tabla 31. Medios preferidos para comunicación por los clientes

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Cuáles de los siguientes medios prefiere para realizar sus gestiones? | 373 | 100% |
| Banca en línea | 94 | 25.20% |
| Correo electrónico | 77 | 20.64% |
| Mensajería / Chat | 70 | 18.77% |
| Agencia | 53 | 14.21% |
| Llamada | 55 | 14.75% |
| Aplicación web | 24 | 6.43% |

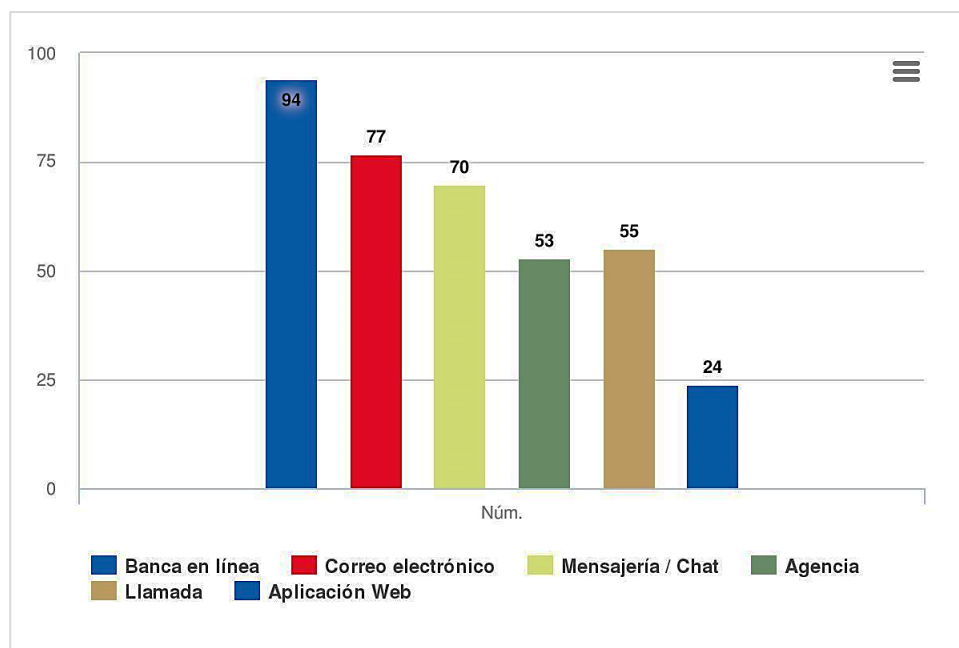


Figura 28. Medios preferidos para comunicación por los clientes

El medio de preferencia para los clientes encuestados es la banca en línea donde el 25.20% de las respuestas lo marcaron como el preferido, seguido de correo electrónico con una selección de 20.64%, la mensajería de texto con resultados cercanos a la alternativa de correo electrónico se ubica en una tercera posición y fue seleccionada más del 18% de las respuestas.

Tabla 32. Frecuencia considera necesario establecer comunicación con el banco

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Durante el proceso de una gestión, con qué frecuencia considera necesario establecer comunicación con el banco? | 121 | 100% |
| Diario | 10 | 8.26% |
| Semanal | 11 | 9.09% |
| Inicio y fin | 42 | 34.71% |
| Según avances | 58 | 47.93% |

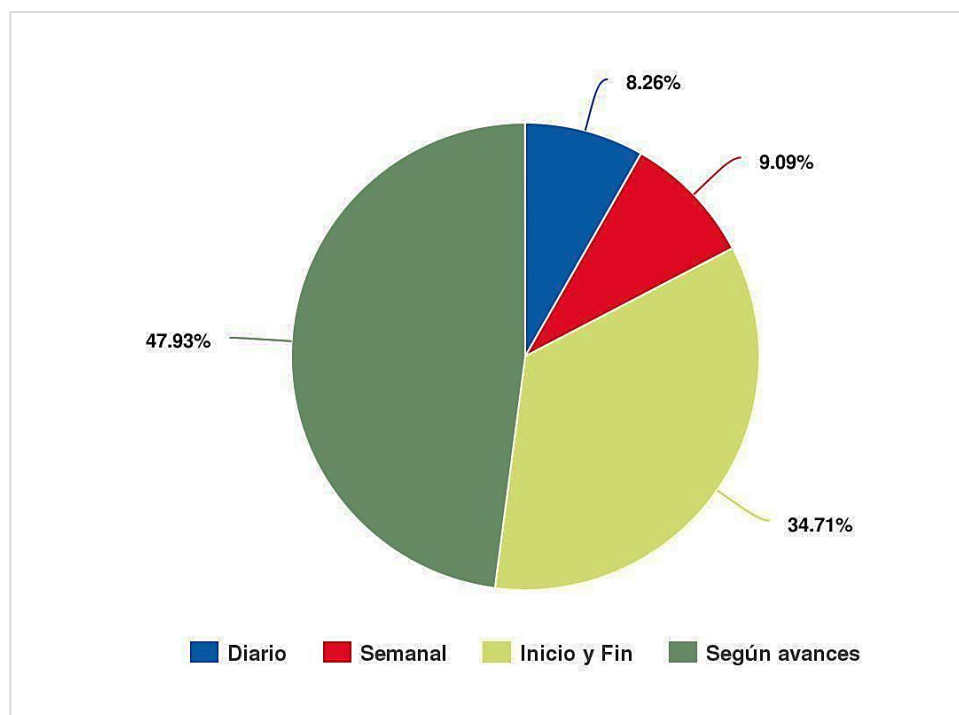


Figura 29. Frecuencia considera necesario establecer comunicación con el banco

Desde la perspectiva del cliente la frecuencia de contacto para informar sobre los avances de una gestión se considera por la muestra que debe ser según los avances de esta ya que según los resultados se observa que el 47.93% que equivale a 58 de los 121 encuestados selecciono la opción “según avances”, en cambio un 34.71% selecciono que esta debe realizarse al inicio y fin de la gestión, en menor proporción las opciones diario y semanal representan menos del 20%.

4.2.3 Análisis de la variable riesgos de población dos

Tabla 33. Riesgos asocia al realizar una gestión por un medio electrónico

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Cuáles de los siguientes riesgos usted asocia al realizar una gestión por un medio electrónico? | 229 | 100% |
| Fuga de información | 44 | 19.21% |
| Errores de gestiones | 76 | 33.19% |
| Falta de comunicación | 66 | 28.82% |
| Productos incorrectos | 43 | 18.78% |

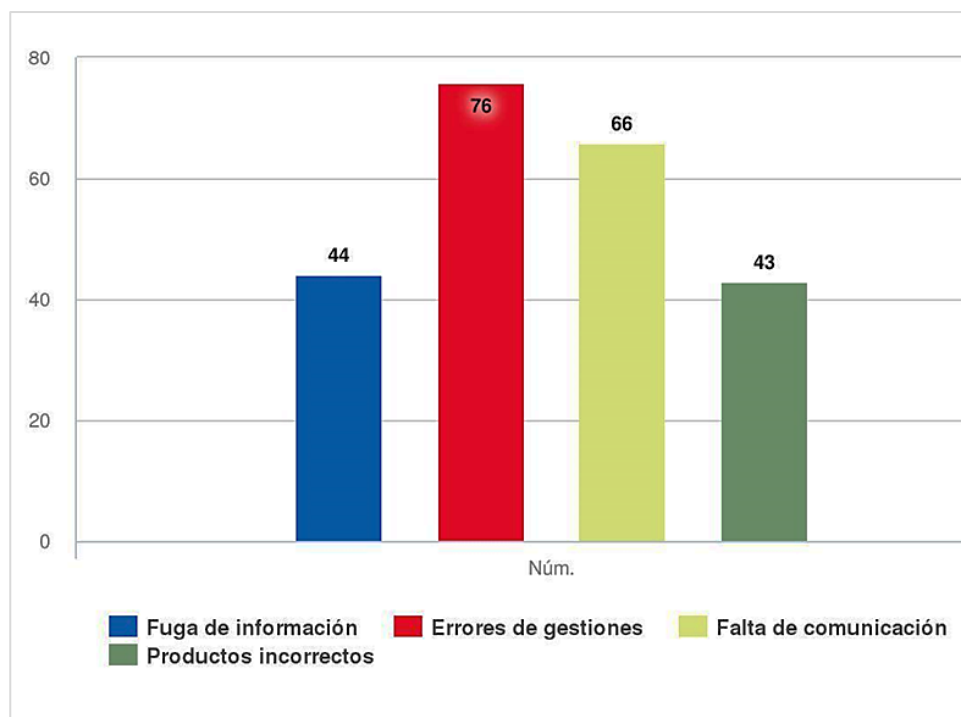


Figura 30. Riesgos asocia al realizar una gestión por un medio electrónico

En cuanto a los riesgos asociados por parte del cliente perciben que el mayor riesgo es un error en las gestiones por el uso de un medio electrónico, los resultados indican que el mayor riesgo lo representan los errores en las gestiones, seguido por la falta de comunicación que se percibe, ambas alternativas fueron las más seleccionadas con 76 respuestas que equivalen a 33.19% y 66 respuestas que representan el 28.82% respectivamente.

Tabla 34. Gestión de forma presencial (en agencia) le otorga mayor seguridad

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Usted considera que realizar una gestión de forma presencial (en agencia) le otorga mayor seguridad? | 121 | 100% |
| En desacuerdo | 23 | 19.01% |
| Neutral | 59 | 48.76% |
| De acuerdo | 39 | 32.23% |

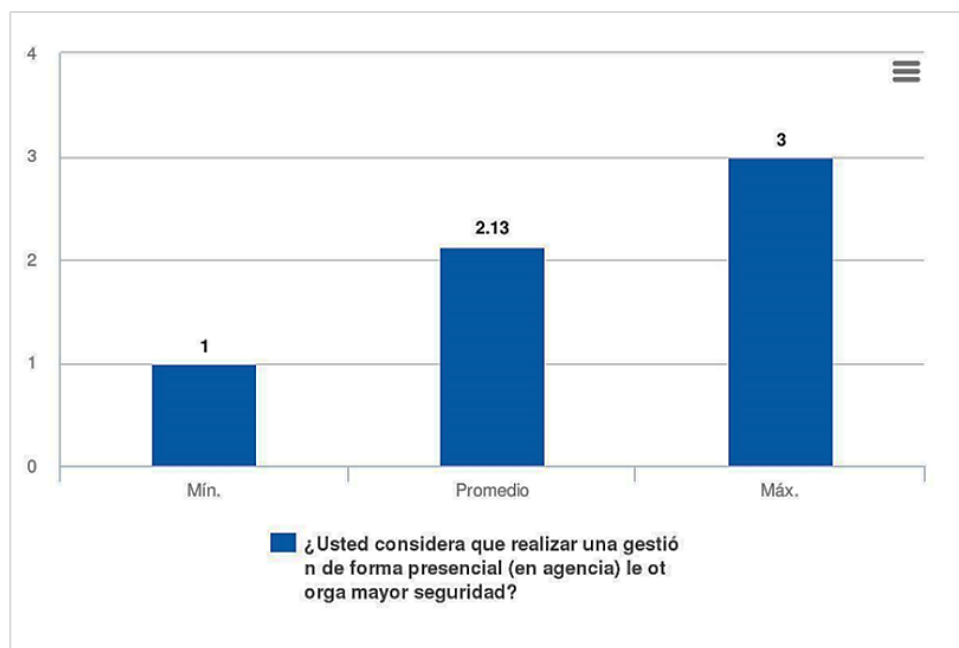


Figura 31. Gestión de forma presencial (en agencia) le otorga mayor seguridad

Para los clientes poder visitar una agencia representa una mayor seguridad, sin embargo, la calificación promedio otorgada en una escala de 1 a 3 puntos siendo 1 la más baja y 3 la más alta fue de 2.13 puntos, donde 59 de los 121 encuestados lo calificaron con un 2.

4.2.4 Análisis de la variable interesados de población dos

Tabla 35. Grado de satisfacción al momento de realizar alguna gestión

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Cuál es su grado de satisfacción al momento de realizar alguna gestión? | 121 | 100% |
| Bajo | 3 | 2.48% |
| Medio bajo | 6 | 4.96% |
| Medio | 18 | 14.88% |
| Medio alto | 57 | 47.11% |
| Alto | 37 | 30.58% |

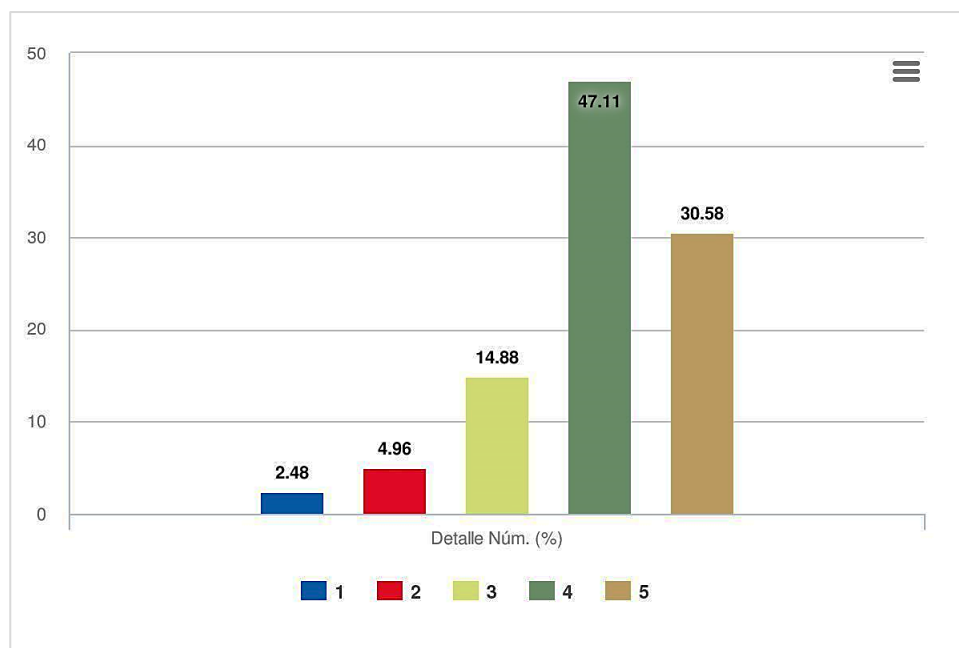


Figura 32. Grado de satisfacción al momento de realizar alguna gestión

Los clientes encuestados cuentan con un alto nivel de satisfacción sobre sus gestiones realizadas, ya que como lo refleja el gráfico la puntuación más votada es de 4 puntos en una escala de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta, en una menor proporción y siendo la segunda puntuación el 30.58% de la muestra otorgo la máxima calificación de 5 puntos a su nivel de satisfacción.

Tabla 36. Gestiones son de fácil entendimiento

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|--|------------|-----------|
| ¿Considera usted que las gestiones son de fácil entendimiento? | 121 | 100% |
| SI | 94 | 77.69% |
| NO | 27 | 22.31% |

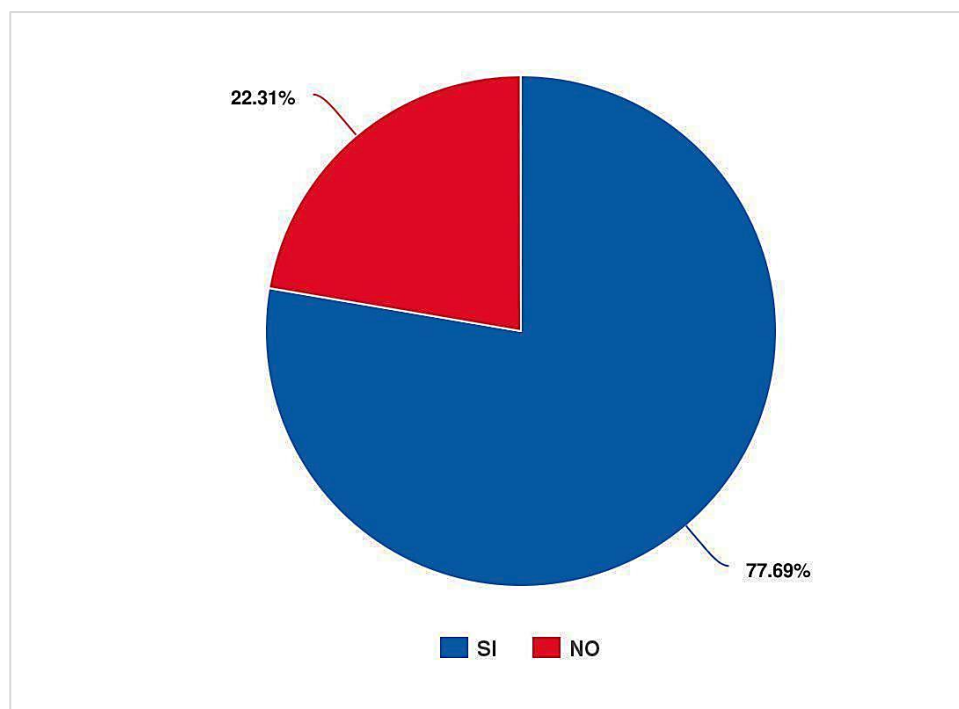


Figura 33. Gestiones son de fácil entendimiento

A nivel de comprensión del usuario, el 77.69% de la población encuesta manifiesta que las gestiones son de fácil entendimiento y un 22.31% por el contrario manifiesta que las mismas no son fáciles de comprender.

4.2.5 Análisis de la variable innovación de población dos

Tabla 37. Variables importantes al momento de realizar una gestión

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Min | Promedio | Max |
|--|------------|-----|----------|-----|
| ¿Qué variables son las más importantes para usted como cliente al momento de realizar una gestión? | 121 | 1 | 3 | 5 |
| Facilidad de acceso | 121 | 1 | 1.98 | 5 |
| Rápida comunicación | 121 | 1 | 2.89 | 5 |
| Tiempo de resolución | 121 | 1 | 3.36 | 5 |
| Atención personalizada | 121 | 1 | 3.14 | 5 |
| Facilidad de uso | 121 | 1 | 3.62 | 5 |

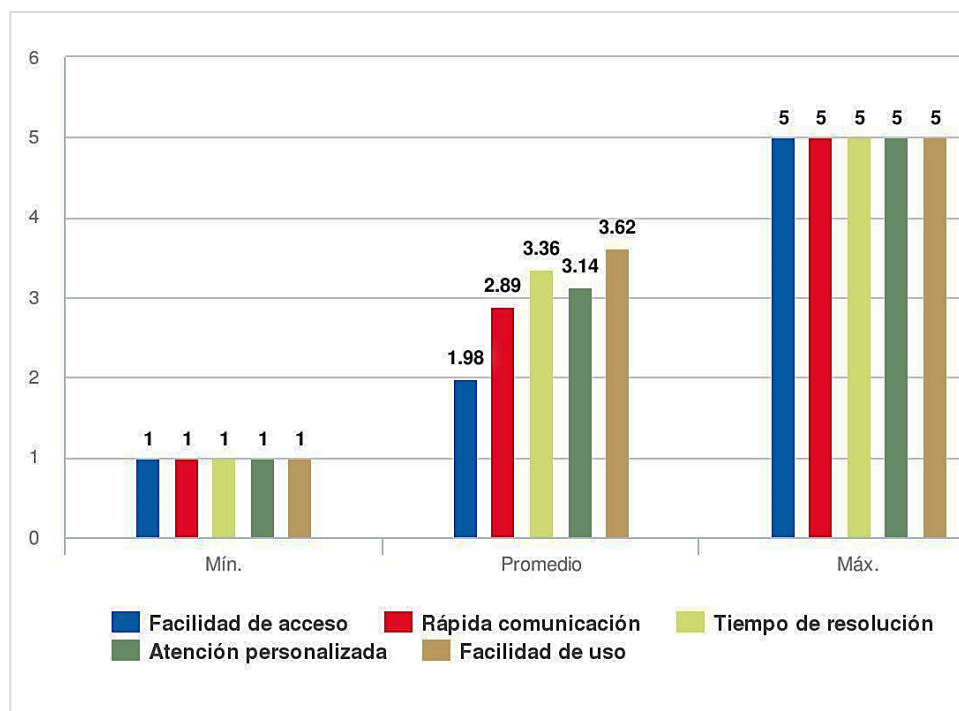


Figura 34. Variables importantes al momento de realizar una gestión

Al consultarse sobre la priorización de variables para el cliente se identifica en los resultados que la facilidad de uso es la más importante con una calificación promedio de 3.62 puntos, seguida por el tiempo de resolución con una calificación de 3.36, en tercer lugar se encuentra la atención personalizada con 3.14 puntos en promedio y en los últimos dos lugares la variable de rápida comunicación con 2.89 puntos y la facilidad de acceso con el promedio de calificación más bajo de 1.96 puntos.

Tabla 38. Variables que podrían optimizar el proceso de una gestión

| Pregunta/Respuesta | Respuestas | Resultado |
|---|------------|-----------|
| ¿Cuáles de las siguientes variables considera que podrían optimizar el proceso de una gestión de cara al cliente? | 277 | 100% |
| Facilidad de acceso | 50 | 18.05% |
| Rápida comunicación | 78 | 28.16% |
| Tiempo de resolución | 51 | 18.41% |
| Atención personalizada | 62 | 22.38% |
| Facilidad de uso | 36 | 13.00% |

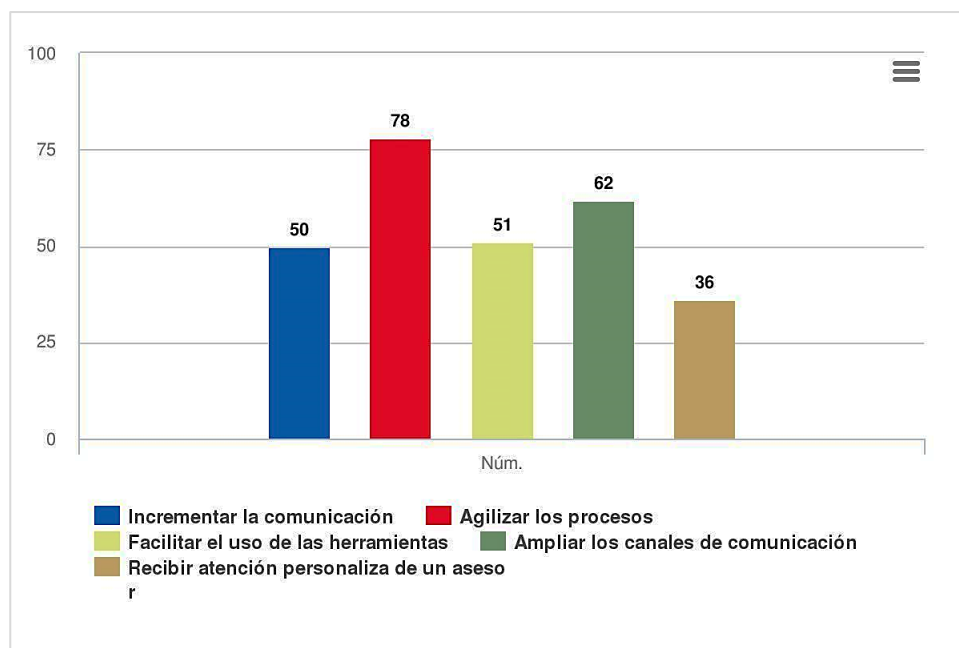


Figura 35. Variables que podrían optimizar el proceso de una gestión

La agilidad de los procesos se identifica como la variable más importante para optimizar las gestiones según los resultados de los clientes de la muestra, esta alternativa puntea la selección con 78 respuestas de los 277 que la marcaron como la más importante y representa el 28.16%. En un segundo lugar se encuentra la ampliación de los canales de comunicación con 62 respuestas que representa el 22.38% y en un tercer lugar con 51 respuestas que representa el 18.41% el facilitar el uso de las herramientas.

Las dos variables que resultaron de menos interés para el cliente fueron el incremento de la comunicación y el recibir una atención personalizada de parte de un asesor.

4.3 Aplicabilidad

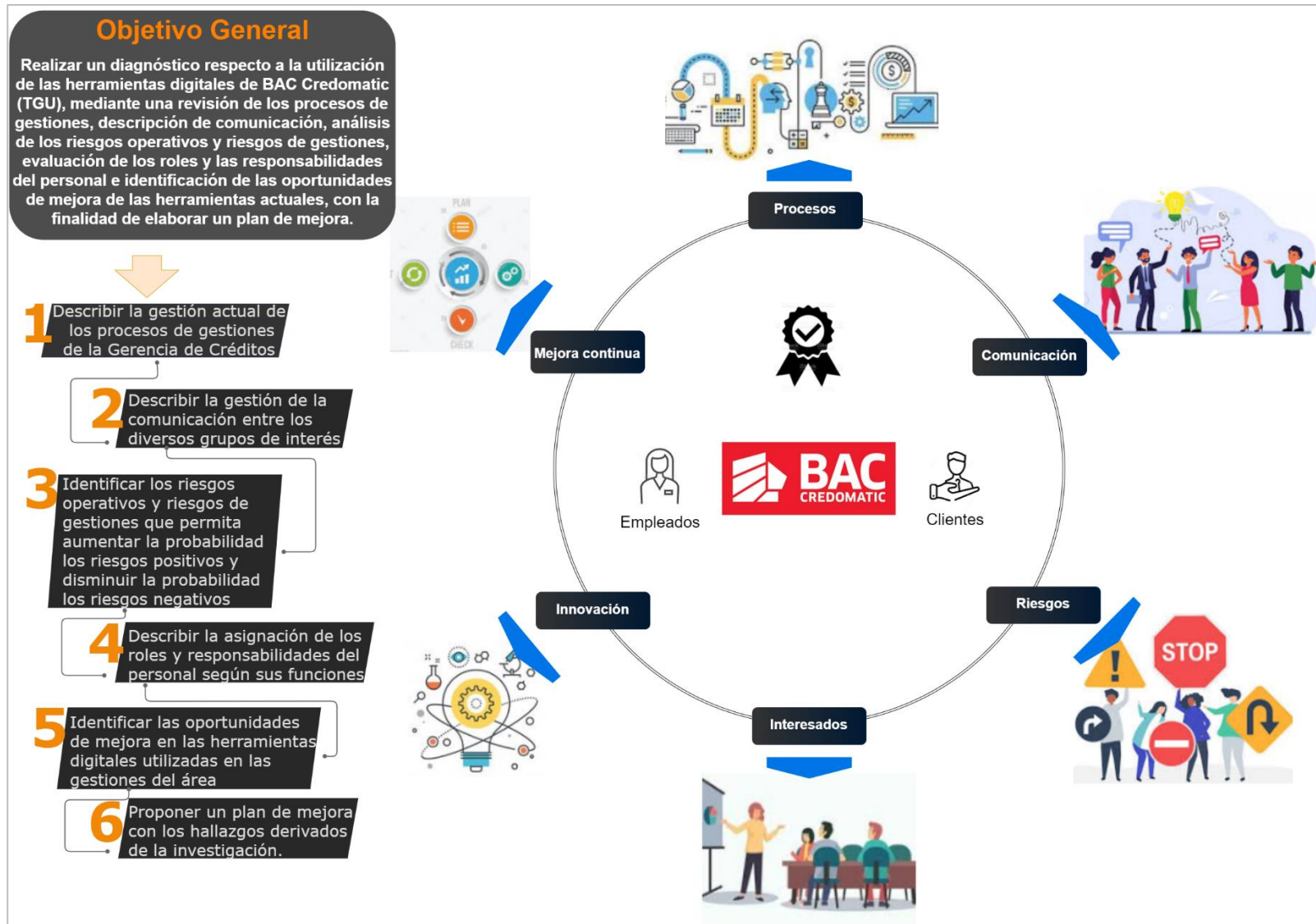


Figura 36. Aplicación de la propuesta

4.4 Propuesta de Proyecto

La propuesta de mejora derivada de la investigación aplicada del presente informe en cumplimiento del objetivo general planteado se denomina “Propuesta de mejora para la optimización del uso de herramientas digitales”, la cual se basa en las principales hallazgos recopilados del levantamiento realizado a las dos poblaciones en estudio, en primer lugar desde el enfoque de colaborador del área de créditos y en concordancia a los temas abordados una segunda población conformada por clientes del banco.

Tal como lo plantea el objetivo general se plantea a continuación el diseño de la propuesta la cual se elaboró basado en las áreas de conocimiento de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), asociado con las variables definidas para dicha investigación. Entre ellas tenemos: Gestión de los procesos, Gestión de la comunicación, Gestión de los riesgos, Gestión de los interesados, Gestión de la innovación y Mejora continua.

Es importante resaltar que, por temas de privacidad y confidencialidad de la información de BAC Credomatic, no es posible listar, mostrar o detallar algunos aspectos fundamentales para la elaboración de la propuesta indicada. Los empleados tienen acuerdos de confidencialidad que no permite divulgar información y de esta misma manera hay aspectos que pueden ser regulados por entidades externas para protección de los clientes. En vista de lo anterior, los aspectos descriptos en la propuesta se basan en la percepción de los indicadores obtenidos.

4.4.1 Gestión de los procesos

Existen diversos procesos definidos en el área que son necesarios para atender y ejecutar las gestiones, muchos de estos procesos tienen un flujo de trabajo elaborado y documentado de forma interna lo cual facilita la revisión posterior y determinar los puntos críticos. BAC Credomatic cuenta con un enfoque o metodología para mejora de procesos denominada “BAC + Simple”, donde se proponen ideas que pueda mejorar, simplificar, automatizar o incrementar los resultados de un proceso, sistema, reporte, entre otros.

Según los datos obtenidos en el instrumento de la población uno enfocado a los colaboradores se determinó que aproximadamente un 70% de los procesos se consideran cubiertos o apoyados por alguna herramienta digital y el 30% restante se realizan de forma manual total o parcialmente, sin embargo, existen diversas razones por las cuales se realizan de esta manera como ser:

- El proceso conlleva una alteración de datos y requiere un nivel de revisión a detalle.
- El proceso se considera sensible y requiere una aprobación formal para continuar.
- El proceso no puede automatizarse debido a una limitación técnica de las herramientas actuales.
- La definición actual del proceso es muy general lo cual permite que los cambios e interpretaciones sean muy variables entre diversas áreas o personal.

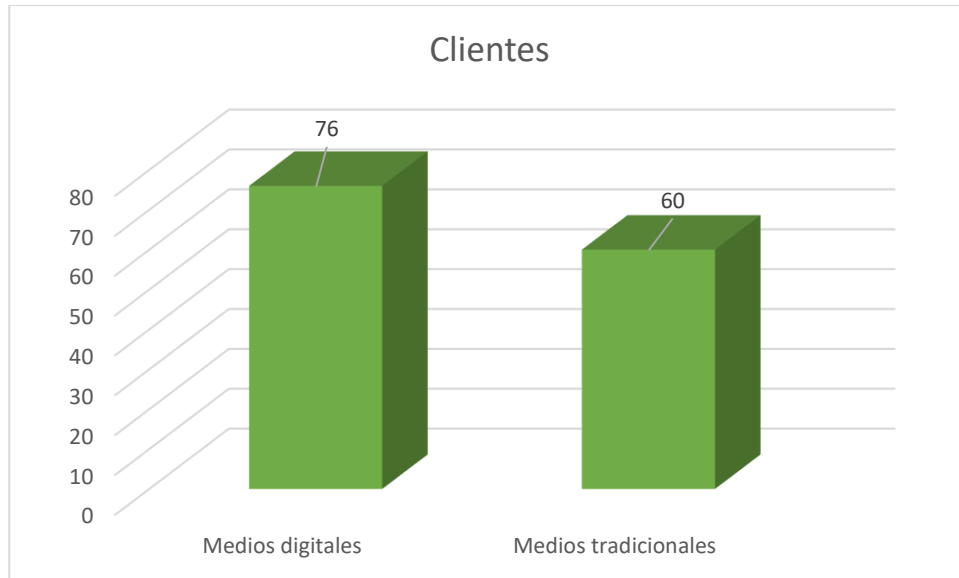


Figura 37. Uso de medios digitales y tradicionales

En el instrumento de la población de clientes muestra que los medios electrónicos toman un porcentaje de participación alto, en la figura 37 se puede observar que de los 121 clientes entrevistados al menos 76 que representan aproximadamente el 63% utilizan medios digitales y al menos 60 clientes que representan aproximadamente el 50% utilizan medios tradicionales.

Uno de los principales puntos fuertes de la entidad es su aplicación web denominada “Banca en línea” (BEL). El 67% de los clientes encuestados utilizan la Banca en línea para realizar gestiones de tarjeta de crédito, la cual ha sido referente en los últimos años como un indicador de crecimiento digital debido a su alcance, entornos y capacidades otorgadas. Entre los entornos cubiertos encontramos:

- **Aplicación Web:** Cuenta con una interfaz responsiva para ambiente desktop, tableta y móvil. Permite realizar múltiples tipos de gestiones y visualizar información de sus productos.

- **Apps móviles:** Disponible en los principales sistemas operativos (Android e IOS), con una interfaz agradable. Permite realizar diversos tipos de gestiones y visualizar información de sus productos.

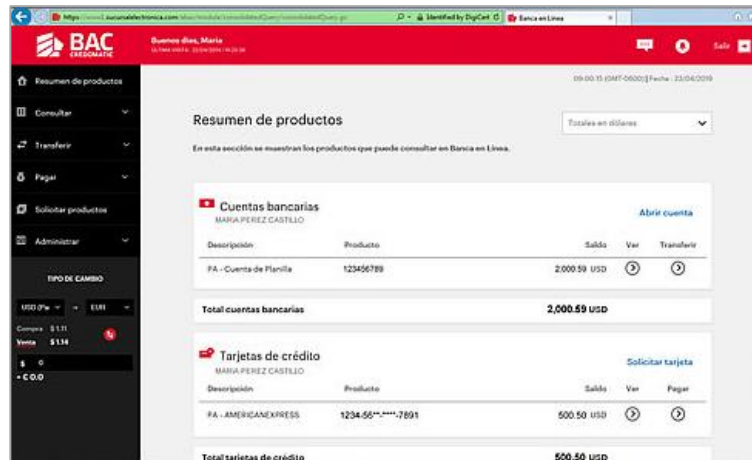


Figura 38. Banca en línea
Fuente: BAC Credomatic

4.4.2 Gestión de la comunicación

Como parte de los hallazgos, las herramientas de comunicación actual permiten un flujo adecuado de comunicación interna; sin embargo, a nivel de comunicación externa entre el cliente y el representante del banco esta no se gestiona mediante un protocolo ya que el 48.08% de los encuestados de población 1, desconocen la existencia del protocolo de comunicación y esto impacta directamente en las respuestas de los usuarios en cuanto a la frecuencia de comunicación con la que desean ser informados al momento de realizar una gestión donde el 47.93% afirman que prefieren una comunicación que el informe según los avances de dichas gestiones y en un 34.71% aquellas que prefieren una comunicación al inicio y cierre de cada gestión.

Con el fin de adaptar la propuesta se evaluaron los siguientes factores según lo establece el manual para la gestión de las comunicaciones del PMBOK.

- Interesados: los interesados son personas a lo interno y externo en la organización.
- Ubicación física: Los miembros de equipo se encuentran físicamente en la misma zona geográfica y zona horaria.
- Tecnología de comunicaciones: Los equipos de trabajo cuentan con herramientas internas que facilitan la comunicación con sus pares y jefaturas
- Idioma: En su mayoría se utiliza el idioma nativo del equipo para el flujo de comunicación interna y externa, sin embargo, para este segundo los equipos cuentan con analistas que pueden sostener un flujo de comunicación en inglés como segunda lengua en caso de que el cliente así lo requiera.
- Gestión del conocimiento: El área en estudio no cuenta con un repositorio de conocimiento, sin embargo, como parte de los procesos de auditoria se realizan manuales y documentación tanto de procesos como de ajustes a los desarrollos internos y sus actualizaciones.



Figura 39. Herramientas digitales actuales

Tabla 39. Matriz de comunicación

| Información | Contenido | Formato | Nivel de detalle | Responsable de Comunicación | Equipo Receptor | Metodología y Tecnología | Frecuencia de Comunicación. |
|--------------------|---|---|-------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--|------------------------------------|
| Iniciación | Datos preliminares sobre procesos de comunicación interna y externa ya establecidos | Documento de Excel | Alto | Especialista de Procesos | Gerencia de Créditos y Cobros | Informe del levantamiento | Una vez |
| Planificación | Especificaciones sobre el proceso de evaluación de la comunicación a realizar y el equipo a cargo de dicho proyecto el cual puede ser interno o un outsource para el levantamiento. | Documento del proyecto | Alto | Especialista de Procesos | Gerencia de Créditos y Cobros | Documento digital vía correo electrónico | Una vez |
| Planificación | Información detallada del proyecto según PMBOK, tiempo, costo, comunicación, y alcance. | Documento del proyecto | Alto | Especialista de Procesos | Gerencia de Créditos y Cobros | Documento digital vía correo electrónico | Una vez |
| Coordinación | Información de reuniones de equipo | Reportes de acuerdos de cada reunión desarrollada | Alto | Coordinador de Proyecto | Gerencia de Créditos y Cobros | Documento digital vía correo electrónico | Semanal |
| Ejecución | Control de avances de mejores identificadas en los procesos de comunicación | Cronogramas en el desarrollo u optimización de herramientas nuevas. | Alto | Coordinador de Proyecto | Gerencia de Créditos y Cobros | Documento digital vía correo electrónico | Semanal |
| Cierre | Documentación de cierre de ejecución de mejoras a nivel de comunicación | Informe sobre actualización a protocolos de comunicación | Alto | Coordinador de Proyecto | Gerencia de Créditos y Cobros | Documento digital vía correo electrónico | Una vez |

4.4.3 Gestión de los riesgos

La guía del PMBOK, establece que existen diferentes grupos de procesos, y basado en estos se logra una adecuada gestión de los riesgos. Los resultados obtenidos en las encuestas permitieron establecer las siguientes recomendaciones anclados en los lineamientos de la guía.

Tabla 40. Definición de riesgo

| Variable | Proceso de gestión según PMBOK | Procesos definidos | Control de variables | Soporte de investigación |
|----------|--|--|---------------------------------|--|
| Riesgo | Gestión de Riesgo de Procesos del área, relacionados al uso de herramientas digitales. | 1- Planificación de la gestión de los riesgos identificados 2- Identificación de los riesgos 3- Análisis Cualitativo de los riesgos 4- Análisis Cuantitativo de los riesgos | Control y mitigación de riesgos | 76.92% P1 confirma que el riesgo de mayor incidencia son los errores en las gestiones, 88.46% P1 considera que este disminuye con el uso de herramientas |

Dado que el 76.92% de los colaboradores encuestados confirma que el riesgo de mayor incidencia son los errores de las gestiones y a su vez un 88.46% ratifica que estos se disminuyen cuando utilizan herramientas digitales, se recomienda aplicar las herramientas para identificar los riesgos potenciales y mitigar su impacto o probabilidad de ocurrencia haciendo uso de los formatos de control.

Tabla 41. Descripción de componentes de riesgo

| Variable | Área del conocimiento | Grupo de procesos | Requisitos | Componentes | Herramientas y técnicas |
|----------|------------------------|--|-----------------------------------|--|---|
| Riesgo | Gestión de los Riesgos | Planificación de la gestión de los riesgos | Acta de Constitución del Proyecto | Documenta la descripción de alto nivel del proyecto y sus límites, los requisitos de alto nivel y los riesgos. | Análisis de datos Análisis de Interesados Reuniones |

Continuación de la tabla 41

| Variable | Área del conocimiento | Grupo de procesos | Requisitos | Componentes | Herramientas y técnicas |
|----------|-----------------------|-------------------|--|---|-------------------------|
| | | | Plan para la Dirección del Proyecto | Condensa las acciones a ejecutar para mantener la congruencia entre los planeado y su seguimiento al momento de ejecutarlo. | |
| | | | Documentos del Proyecto | Proporciona una visión sobre el alcance del proyecto y sus variaciones en el tiempo. | |
| | | | Factores Ambientales de la Empresa | Incluye, entre otros, los umbrales generales de riesgo establecidos por la organización o los interesados clave. | |
| | | | Activos de los Procesos de la Organización | Se basa en gran parte en la política de riesgos de la organización, los tipos de riesgos identificados y áreas que interactúan en dichos procesos para determinar planes de acción. | |

4.4.3.1 Formatos de Control de Riesgos

Tabla 42. Riesgos asociados

| Tipo de Riesgos Identificados | Recopilación de Incidencias | Variables de trazabilidad | Propuestas |
|----------------------------------|---|---|--|
| Errores en Gestiones | 1.-Tiempo adicional invertido por reproceso de gestiones 2.-Reasignación de gestiones por área 3.-Flujo de aprobaciones a personal incorrecto, producto de una mala selección en el sistema | 1.- Tiempo promedio por resolución de gestión 2.- Equipo que mayor porcentaje de cierre de gestiones. 3.- Tiempo adicional invertido. | 1.- Inclusión de marcaciones de reproceso a las herramientas locales. 2.-Secuencia de viaje de las transacciones en desarrollos internos. |
| Errores en Productos incorrectos | 1.- Perfilamiento de clientes de forma inadecuada. 2.-Demoras en creaciones de perfiles de clientes por requisitos de créditos. 3.- Decrecimiento en nivel de satisfacción del cliente | 1.- Catalogo de gestiones disponibles por cliente. 2.- Bases de documentación requerida y seguimiento automático con el cliente. 3.- Seguimiento de clientes que experimentaron una alerta de error en sus productos. | 1. Creación de perfiles predictivos asociados a los productos del cliente para minimizar la cantidad de opciones disponibles en cuanto a productos. 2.- Creación de flujos de Lead Nurturing para creación de expedientes de gestiones de créditos, con vinculación de alertas por falta de documentos. 3.- Encuestas de salida, vinculadas a los marcadores de alerta por error de gestiones para identificar acciones correctivas. |

Continuación de la tabla 42

| Tipo de Riesgos Identificados | Recopilación de Incidencias | Variables de trazabilidad | Propuestas |
|-------------------------------|---|--|---|
| Fuga de información | 1.- Perfilamiento de usuarios, sobre visualización de la información de los clientes. 2.- Cambio de responsables de gestión recurrente | 1.-Cantidad de cambios de voz/ analista. | 1.- Mapeo de trazabilidad de contactos con cliente. |
| Falta de Comunicación | 1.- No se registra comunicación con el cliente 2.- Cierre de gestiones fuera de tiempo | 1.- Seguimiento a protocolo de retroalimentación de gestión. | 1.- Revisión de protocolo de comunicación externa |

Desde la perspectiva del cliente también se identificaron los riesgos de mayor incidencia, el resultado coloca en la primera posición el mismo riesgo identificado por los colaboradores, es por ello por lo que se determina que este es un riesgo con probabilidad de ocurrencia alta, el cual tiene un impacto negativo en diversos indicadores de gestión no solo del área de créditos en estudio sino también de la satisfacción del cliente en su experiencia global.

El Project Management Institute, determina en la guía del PMBOK que existe una clasificación de riesgos que permite visualizar el daño que estos pueden representar para un proyecto o empresa.

Tabla 43. Clasificación de riesgos

| Escala | Probabilidad | Impacto sobre los resultados del área | | |
|----------|--------------|---------------------------------------|---------------|--|
| | | Tiempo | Costo | Calidad |
| Muy alto | >70% | >6 meses | >\$5M | Impacto muy significativo sobre la funcionalidad general |
| Alto | 51-70% | 3-6 meses | \$1M-\$5M | Impacto significativo sobre la funcionalidad general |
| Mediano | 31-50% | 1-3 meses | \$501K-\$1M | Algún impacto sobre áreas funcionales clave |
| Bajo | 11-30% | 1-4 semanas | \$100K-\$500K | Impacto menor sobre la funcionalidad general |
| Muy bajo | 1-10% | 1 semana | <\$100K | Impacto menor sobre las funciones secundarias |
| Nulo | <1% | Sin cambio | Sin cambio | Ningún cambio en la funcionalidad |

Fuente: (Project Management Institute, 2017)

Tabla 44. Matriz de probabilidad e impacto con esquema de puntuación

| Calificación | Amenazas | | | | | Oportunidades | | | | | Calificación |
|-------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|-------------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|------------------|
| Muy alta 0.90 | 0.05 | 0.09 | 0.18 | 0.36 | 0.72 | 0.72 | 0.36 | 0.18 | 0.09 | 0.05 | Muy alta 0.90 |
| Alta 0.70 | 0.04 | 0.07 | 0.14 | 0.28 | 0.56 | 0.56 | 0.28 | 0.14 | 0.07 | 0.04 | Alta 0.70 |
| Mediana 0.50 | 0.03 | 0.05 | 0.10 | 0.20 | 0.40 | 0.40 | 0.20 | 0.10 | 0.05 | 0.03 | Mediana 0.50 |
| Baja 0.30 | 0.02 | 0.03 | 0.06 | 0.12 | 0.24 | 0.24 | 0.12 | 0.06 | 0.03 | 0.02 | Baja 0.30 |
| Muy baja 0.10 | 0.01 | 0.01 | 0.02 | 0.04 | 0.08 | 0.08 | 0.04 | 0.02 | 0.01 | 0.01 | Muy baja 0.10 |
| | Muy bajo 0.05 | Bajo 0.10 | Moderado 0.20 | Alto 0.40 | Muy alto 0.80 | Muy alto 0.80 | Alto 0.40 | Moderado 0.20 | Bajo 0.10 | Muy bajo 0.05 | |
| Impacto negativo | | | | | | Impacto positivo | | | | | |

Fuente: (Project Management Institute, 2017)

4.4.4 Gestión de los Interesados

En el análisis de los interesados o stakeholders del proyecto, se procede a identificar los principales actores claves que están involucrados en el proceso de las gestiones que el área realiza, para realizar este mapeo se debe identificar no solo los implicados directamente con un proyecto o proceso sino también aquellos en quienes impacta la labor que se realiza, su nivel de influencia o poder y el grado de interés que cada uno tiene para determinar la relevancia del actor.

Tabla 45. Clasificación de poder e interés de los interesados

| ID | Interesado | Poder (Eje X) | Interés (Eje Y) |
|----|--------------|---------------|-----------------|
| 1 | Clientes | 8 | 10 |
| 2 | Analistas | 2 | 6 |
| 3 | Supervisores | 4 | 8 |

Tabla 46. Matriz de poder e interés de los interesados

| | | Interés sobre el Proyecto | |
|-------------------------|------|------------------------------------|--|
| | | Bajo | Alto |
| Poder sobre el proyecto | Alto | <i>(Mantener satisfechos)</i> - | <i>(Gestionar atentamente)</i> Clientes |
| | Bajo | <i>(Monitorear)</i> - | <i>(Mantener Informado)</i> Supervisores Analistas |

Tabla 47. Requisitos de comunicación con los interesados

| ID | Interesado | Tipo de comunicación | Comunicación |
|----|--------------|---|---|
| 1 | Clientes | Correo electrónico Sitio Web | Manual básico de uso de sistemas Manual avanzado de uso de gestiones |
| 2 | Analistas | Correo electrónico Reuniones formales Sistema de gestión de información | Informe de cambios en políticas Informe de cambios en gestiones |
| 3 | Supervisores | Correo electrónico Reuniones formales Sistema de gestión de información | Informe de cambios en políticas Informe de cambios en gestiones |

Al analizar los datos de ambas poblaciones en estudio, se identificó que el grado de satisfacción de los dos grupos se encuentra en una escala media alta, si bien los colaboradores tienen un nivel de influencia importante, la calificación más importante por su rol de poder es la del cliente. La calificación promedio fue otorgado por el 47.11%, sin embargo, existe una notable caída en la siguiente escala donde únicamente el 30.58% de la población de clientes la calificaron con un grado de satisfacción de muy alta.

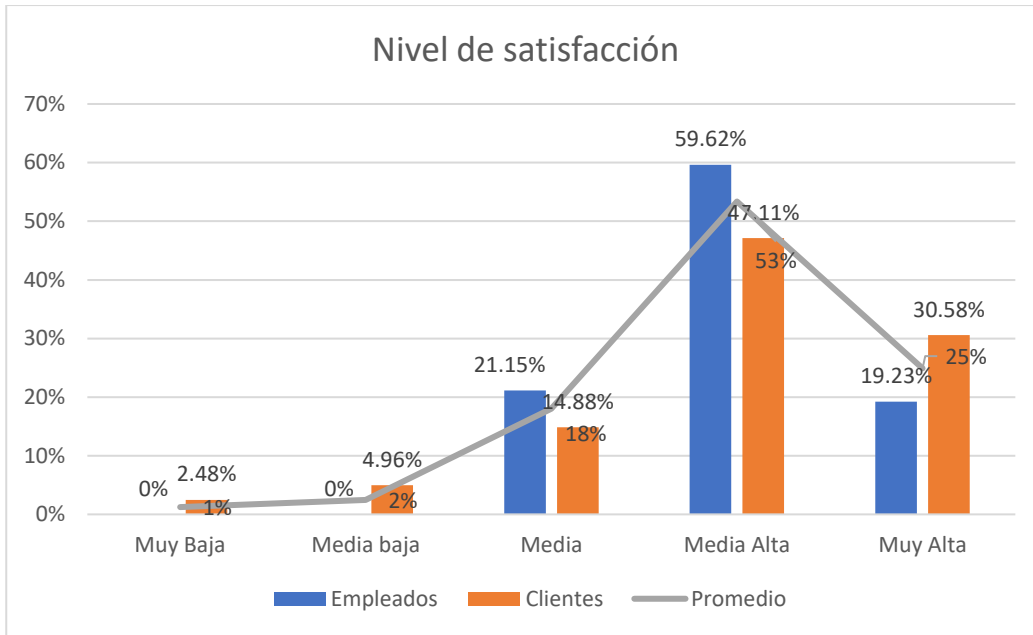


Figura 40. Nivel de satisfacción de los clientes

El cruce de las variables de ambas poblaciones sobre el entendimiento de las gestiones se determinó que el porcentaje de los clientes que entienden de forma adecuado es el 72.50%, por lo que es importante considerar que el enfoque adecuado de atención a los clientes como uno de los interesados principales del proyecto.

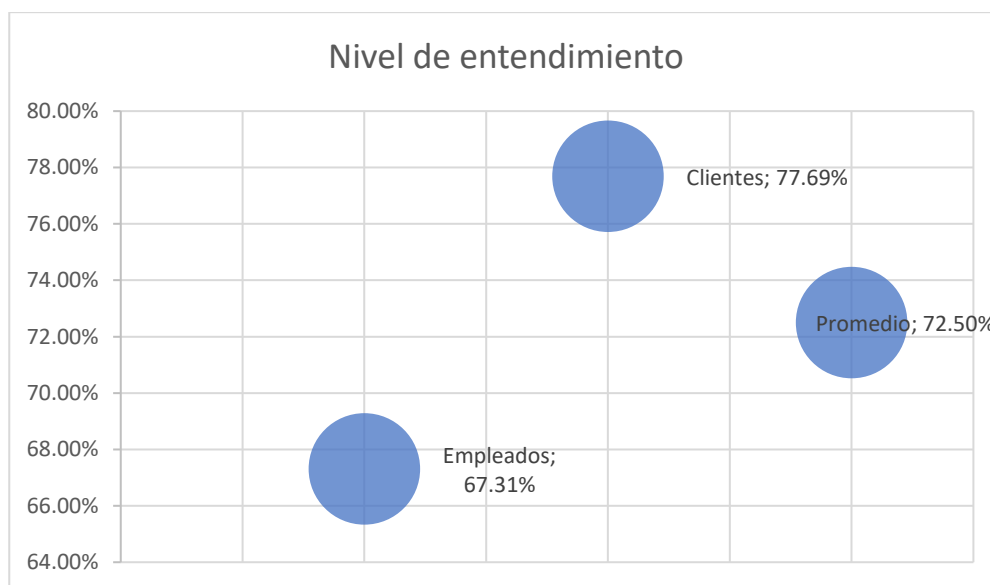


Figura 41. Nivel de entendimiento de las gestiones

4.4.5 Gestión de la Innovación

La innovación proviene de la palabra “innovare” en latín la cual significa renovación, bajo este contexto la gestión de la innovación refiere a las actividades que son necesarias realizar para poder introducir algo nuevo y es un término muy utilizado por las empresas para lograr un propósito y objetivos definidos. Entre los cuales se encuentra:

- Nuevos servicios y productos para el mercado.
- Mejora de servicios y productos para lograr diferenciarse de la competencia.
- Mejora de procesos internos para optimizar tiempos y/o ahorrar costes.
- Desarrollo de nuevos modelos de negocios.

Es adecuado utilizar los siguientes métodos y enfoques de gestión de la innovación con el objetivo de mejorar los procesos de las gestiones actuales:

Tabla 48. Métodos o enfoques de gestión de la innovación

| Método o enfoque | Descripción | Involucrados | Beneficiarios |
|----------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------|
| Proceso de mejora continua (CIP) | Cada empleado debe estar capacitado para poder cuestionar y mejorar los procesos de trabajo de forma constante | Analistas Supervisores Jefes | Clientes Empleados |
| Kaizen | Este método está enfocado en tratar que cada día se mejore | Analistas Supervisores Jefes | Clientes Empleados |
| Gestión de la calidad total | El objetivo es aumentar la calidad de los procesos y productos con el apoyo de todos los involucrados | Analistas Supervisores Jefes | Clientes |
| Esquema de sugerencias Interno | Cada empleado puede pensar desde otra perspectiva por lo que cada idea es espontanea es valiosa | Empleados | Empleados Clientes |
| Esquema de sugerencias Externo | Recibir retroalimentación de cada cliente otorga la oportunidad de mejorar | Clientes | Clientes |

Con base a los resultados de la encuesta de la población 1 (empleados) se determinó que la frecuencia de evaluación de las herramientas digitales principalmente es trimestral con 32.69%, sin embargo, los resultados son bastantes similares para las otras frecuencias indicadas. En este caso es importante lograr definir tiempos recomendados para la evaluación de los métodos o enfoques.

Tabla 49. Frecuencia de ejecución

| Método o enfoque | Involucrados | Frecuencia de ejecución |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Proceso de mejora continua (CIP) | Analistas / supervisores / jefes | Mensual |
| Kaizen | Analistas / supervisores / jefes | Semanal o Quincenal |
| Gestión de la calidad total | Analistas / supervisores / jefes | Mensual o bimensual |
| Esquema de sugerencias Interno | Empleados | Al ocurrir |
| Esquema de sugerencias Externo | Clientes | Al ocurrir |

Adicionalmente solamente el 63.46% de los empleados conocían que existe un área que se encarga de la actualización de las herramientas. Según el contexto anterior se presenta un flujo de evaluación y propuestas de mejoras que el área puede implementar de forma interna.

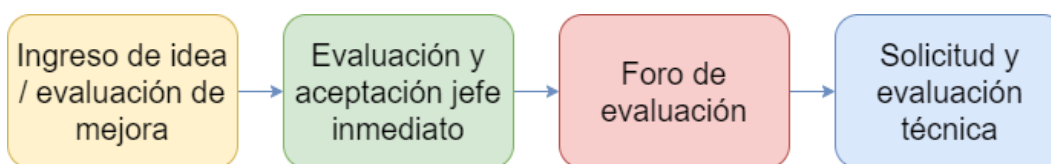


Figura 42. Flujo de solicitud de innovación

Según los datos obtenidos de la población 2 (clientes) se determinó las variables más importantes cuando realizan una gestión y las que ellos consideran que son necesarias mejorar, estos aspectos son muy importante fomentar en los métodos o enfoques de la gestión de innovación para fortalecer y mejorar la relación con los clientes.

Tabla 50. Variables importantes y variables para optimizar

| Variable importante | Importancia | Variable optimizar | Importancia |
|----------------------------|--------------------|---|--------------------|
| Facilidad de uso | Alta | Agilizar los procesos | Muy Alta |
| Tiempo de resolución | Alta | Ampliar los canales de comunicación | Alta |
| Atención personalizada | Alta | Facilitar el uso de las herramientas | Media |
| Rápida comunicación | Media | Incrementar la comunicación | Media |
| Facilidad de acceso | Baja | Recibir atención personalizada de un asesor | Baja |

4.4.6 Gestión de la Mejora Continua

La mejora continua en las organizaciones es una constante evolución ya que se deben adaptar desde los servicios hasta las comunicaciones en pro de adaptarlos a los constantes cambios de mercado de hoy en día; los posibles obstáculos y retrasos que se detectan deben abordarse a través de un plan para mantener los niveles de productividad. Para poner en marcha un proceso de mejora continua se deben tener en cuenta los siguientes factores.

4.4.6.1 Registro de incidencias

El 48.08% de la población de colaboradores afirman no llevar un registro de incidencias, por tal razón para la implementación de un plan de mejora existen oportunidades en esta fase del proceso de mejora, ya que al documentar los errores y/o casos que podrían automatizarse se abre el camino para la optimización no solo de procesos sino también de flujos de comunicación. Al profundizar en los datos sobre el conocimiento de los roles del equipo de desarrollo se determina que el 51.92% que si documentan sus incidencias no le dan seguimiento por el desconocimiento de quien realiza la segunda fase.

4.4.6.2 Determinación de necesidades y expectativas

Entre los hallazgos del levantamiento de campo se identifica que dentro de las variables de mayor importancia se encuentra la facilidad de uso de las herramientas con 3.62 puntos, seguido por el tiempo de resolución de las gestiones con una calificación promedio de 3.36 de 5, en ese sentido se debe establecer acciones correctivas para optimizar los tiempos, que según los establece el apartado de gestión de procesos existe una oportunidad de mejora en los tiempos de aprobación según la sensibilidad de la gestión.

4.4.6.3 Hacer o aplicar los cambios planeados

La puesta en marcha de acciones correctivas que impacten en los tiempos de respuesta del cliente, nivel de comunicación y/o facilidad de uso de las transacciones reflejarán una variación en los indicadores de medición de estas.

4.4.6.4 Actuar

La toma de decisiones sobre los cambios aplicados, así como la vigilancia del ajuste en el proceso para posteriormente estandarizarlo y adoptarlos como definitivos para formación y entrenamiento del personal del área.

4.6 Presupuesto de implementación

Los costos estimados para la implementación de este proyecto se basan en datos promedio de horas hombre, ya que se contempla la conformación de un equipo donde un representante por área pueda darles el debido seguimiento a las actividades según la naturaleza de su puesto. Las actualizaciones a nivel de desarrollo se realizarán con un equipo interno de programadores, por tal razón no se requiere contrataciones externas.

| ID | Actividad | Recurso | Cantidad Recursos | Costo Promedio Hora | Duracion | Valor |
|--------------|--|---------------|-------------------|---------------------|-----------|--------------------|
| 1 | Recopilación de datos de las áreas | Analista | 6 | L 80.00 | 8 Semanas | L153,600.00 |
| 2 | | Supervisor | 2 | L 120.00 | 3 Semanas | L 28,800.00 |
| 3 | Aplicabilidad e implementación | Desarrollador | 4 | L 95.00 | 8 Semanas | L121,600.00 |
| 4 | Capacitación y socialización de cambio | Desarrollador | 2 | L 95.00 | 1 Semana | L 7,600.00 |
| TOTAL | | | | | | L311,600.00 |

Figura 45. Presupuesto de implementación

4.7 Concordancia del documento

Tabla 51. Concordancia del documento

| | Objetivos | | Conclusiones | Recomendaciones | Propuesta de Mejora/Aplicabilidad |
|---|---|---|--|---|--|
| | General | Específicos | | | |
| Propuesta de Mejora sobre la utilización de herramientas digitales de gestión en BAC Credomatic | Realizar un diagnóstico respecto a la utilización de las herramientas digitales de BAC Credomatic (TGU), mediante una revisión de los procesos de gestiones, descripción de comunicación, análisis de los riesgos operativos y riesgos de gestiones, evaluación de los roles y las responsabilidades del personal e identificación de las oportunidades de mejora de las herramientas actuales, con la finalidad de elaborar un plan de mejora. | 1. Describir la gestión actual de los procesos de gestiones de la gerencia de Créditos. | Ver numeral 1, sobre las conclusiones del análisis de la gestión de procesos Capítulo V | Ver numeral 1, sobre las recomendaciones de procesos Capítulo V | Ver apartado 4.4.1 donde se detalla la propuesta de mejora de la gestión de procesos Capítulo IV |
| | | 2. Describir la gestión de la comunicación entre los diversos grupos de interés. | Ver numeral 2, sobre las conclusiones del análisis de la gestión de la comunicación Capítulo V | Ver numeral 2, sobre las recomendaciones de la comunicación Capítulo V | Ver apartado 4.4.2 donde se detalla la propuesta de mejora de la gestión de procesos Capítulo IV |
| | | 3. Identificar los riesgos operativos y riesgos de gestiones que permita aumentar la probabilidad los riesgos positivos y disminuir la probabilidad los riesgos negativos | Ver numeral 3, sobre las conclusiones del análisis de la gestión de los riesgos Capítulo V | Ver numeral 3, sobre las recomendaciones de los riesgos Capítulo V | Ver apartado 4.4.3 donde se detalla la propuesta de mejora de la gestión de procesos Capítulo IV |
| | | 4. Describir la asignación de los roles y responsabilidades del personal según sus funciones. | Ver numeral 4, sobre las conclusiones del análisis roles y responsabilidades Capítulo V | Ver numeral 4, sobre las recomendaciones de roles y responsabilidades Capítulo V | Ver apartado 4.4.4 donde se detalla la propuesta de mejora de la gestión de procesos Capítulo IV |
| | | 5. Identificar las oportunidades de mejora en las herramientas digitales utilizadas en las gestiones del área. | Ver numeral 5, sobre las conclusiones de las herramientas de mejora propuestas Capítulo V | Ver numeral 5, sobre las recomendaciones mejoras propuestas Capítulo V | Ver apartado 4.4.5 donde se detalla la propuesta de mejora de la gestión de procesos Capítulo IV |
| | | 6. Proponer un plan de mejora con los hallazgos derivados de la investigación | Ver numeral 6, sobre las conclusiones del plan Capítulo V | Ver numeral 6, sobre las recomendaciones de la implementación del plan Capítulo V | Ver apartado 4.4.6 donde se detalla la propuesta de mejora de la gestión de procesos Capítulo IV |

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1. La metodología de procesos actuales denominada BAC + Simple, que orienta a las áreas a migrar a procesos digitalizados que permitan una mayor margen de trazabilidad, medición y posterior optimización.

5.1.2 La estrategia utilizada para la comunicación interna y externa se centra en el uso de aplicaciones digitales, a través de mensajitos, correos electrónicos y notificaciones a los clientes al momento de iniciar y concluir una gestión.

5.1.3 Los riesgos asociados identificados en la población 1, corresponden a errores humanos en aspectos de clasificación de gestiones la cual fue la alternativa más votada en la encuesta realizada, dichos riesgos van seguidos por la falta de comunicación que en concordancia fue la alternativa más votada en la población 2 correspondiente a los clientes.

5.1.4 Los roles y responsabilidades son asignados desde la creación de las plazas, sin embargo, se identificó desconocimiento de los colaboradores mediante el instrumento de recolección de P1, en el cual se afirma no tener claridad sobre qué equipo es el encargado de realizar las mejoras a las herramientas y desarrollos a nivel interno.

5.1.5 La documentación de las incidencias por parte del equipo de analistas y las revisiones trimestrales permiten una adecuada identificación de oportunidades de mejora y fortalezas de las herramientas utilizadas.

5.1.6 Las acciones principales para la mejora de resultados se centran en el mapeo de los puntos críticos de los procesos como lo establece la propuesta sobre los procesos manuales y optimización constante de las herramientas utilizadas a fin de mantenerlos acorde a las políticas y procesos vigentes en la institución.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Continuar la ruta hacia la automatización ya que aún existen procesos con partes que se ejecutan de forma manual y al lograr un mejor nivel de digitalización de estos se percibirá un beneficio directo hacia el cliente. Aquellos procesos que aún se encuentran establecidos en parámetros muy generales podrían segregar los pasos para una mejor identificación de pasos a cubrirse con una herramienta digital.

5.2.2. Estandarizar la frecuencia de comunicación de las gestiones realizadas en el área de créditos de cara al cliente, a su vez se debe socializar con todos los interesados los protocolos de comunicación existentes para mantener el apego a la norma. Dicho protocolo requiere de un proceso de identificación de mejoras para que se acople a las necesidades planteadas por los usuarios.

5.2.3 Realizar un mapeo del nivel de impacto de los riesgos, para una clasificación según su relevancia y de esta forma priorizar las acciones correctivas que según los establece el presente documento están vinculadas a errores humanos que podrían minimizarse a medida se migran al mayor uso de herramientas digitales.

5.2.4 Socializar con los equipos internos los roles para reforzar el alcance de cada una de las áreas, sobre todo aquellas responsables de las actualizaciones y mejoras a las herramientas desarrolladas internamente, ya que según el estudio realizada gran parte de los colaboradores desconocen quien es el responsable.

5.2.5 Establecer el método y/o enfoque, así como la periodicidad con la que deben evaluarse las herramientas digitales de forma constante, para identificar las oportunidades de mejora que se adapten a los cambios de políticas, procesos, estrategias actuales, y regulaciones establecidas.

5.2.6 Adoptar la metodología de mejora continua que permita la constante evaluación de las propuestas como la que se detalla en este informe y las futuras para la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAC Credomatic. (s.f.). *BAC Credomatic*. Obtenido de <https://www.baccredomatic.com/es-pa/people/descubre-tu-banca-en-linea>

Banco Central de Honduras. (diciembre de 2019). *Informe de estabilidad financiera*. Recuperado el 10 de agosto de 2020, de https://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_diciembre_2019.pdf

Bank for International Settlements. (febrero de 2007). *Evolución de los sistemas bancarios en América Latina y el Caribe: retos e implicaciones para la política monetaria y la estabilidad financiera*. Recuperado el 07 de agosto de 2020, de https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap33_es.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Comisión Nacional de Banca y Seguros. (diciembre de 2014). *Auditoria de sistemas*. Recuperado el 07 de agosto de 2020, de <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2014/12/LlupiacAuditSistemas.pdf>

Comisión Nacional de Banca y Seguros. (Julio de 2020). *Reporte de Inclusión Financiera en Honduras*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de <https://www.cnbs.gob.hn/blog/2020/07/20/reporte-anual-de-inclusion-financiera-en-honduras-2020/>

Comisión Nacional de Banca y Seguros. (s.f.). *Proyecto de norma de gestión de riesgos de mercado*. Recuperado el 07 de agosto de 2020, de http://www.cnbs.gob.hn/files/Proyectos_normativa/proyecto_norma_riesgo_mercado_publicacion_web.pdf

- Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola. (2015 de julio de 2020). *La transformación digital de la banca*. Recuperado el 06 de agosto de 2020, de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/07/Observatorio_Banca_Digital2.pdf
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administración de proyectos* (Cuarta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). D.F., México : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, S., & Anda, G. P. (2012). *Administración*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lacoste, J. A. (6 de Marzo de 2019). *Los 8 pasos de Kotter para la gestión del cambio*. Obtenido de <https://jalacoste.com/gestion-del-cambio>
- Madriz, G. Q. (25 de Noviembre de 2005). *Mejoramiento continuo principio de gestión de la calidad*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/mejoramiento-continuo-principio-de-gestion-de-la-calidad/>
- Martínez, M. d. (2012). *Gestión del cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M. E. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Pressman, R. (2010). *Ingeniería del software: Un enfoque práctico* (7a ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Project Management Institute, I. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute.* (sexta ed.). Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU.: Project Management Institute, Inc.

Schnarch, A. (2014). *Desarrollo de nuevos productos* (sexta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos (Población 1)



Estimado colaborador(a): Por este medio estamos solicitando su apoyo para el desarrollo de una investigación sobre la utilización de las herramientas digitales de gestión en BAC Credomatic, nos gustaría conocer su experiencia sobre el tema en sus funciones diarias y de esta manera nos ayudará a elaborar una propuesta de mejora al área sobre las herramientas digitales.

Toda la información que nos proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna o entidad, es totalmente confidencial.

Instrucciones: Favor marcar con una X en la casilla en blanco o calificar según su respuesta.

PARTE A

1- Indique su género:

| | | |
|---|-----------|--------------------------|
| 1 | Masculino | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Femenino | <input type="checkbox"/> |

2- ¿Cuál es su edad?

| | | |
|---|---------------|--------------------------|
| 1 | Menor de 21 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Entre 21 y 25 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Entre 26 y 34 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Entre 35 y 48 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Entre 49 y 60 | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Mayor de 60 | <input type="checkbox"/> |

3- ¿Cuenta usted con tarjetas de crédito?

| | | |
|---|----|--------------------------|
| 1 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 2 | NO | <input type="checkbox"/> |

- En caso de respuesta negativa finalice la encuesta.

4- ¿Usted es cliente de BAC Credomatic?

| | | |
|---|----|--|
| 1 | SI | |
| 2 | NO | |

- En caso de respuesta negativa finalice la encuesta.

PARTE B

5- ¿En una escala del 1 al 5 cómo calificaría el nivel de automatización de los procesos de gestiones?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

6- ¿Actualmente los procesos de mayor sensibilidad se ejecutan de forma manual o se apoyan en el uso de alguna herramienta digital?

| | | | |
|---|---------------------|--|------------|
| 1 | Manual | | ¿Por qué?: |
| 2 | Herramienta digital | | ¿Por qué?: |

7- ¿Cuál de los siguientes perfiles se asocia a su puesto de trabajo?

| | | |
|---|------------|--|
| 1 | Supervisor | |
| 2 | Analista | |

8- ¿A cuál de las siguientes herramientas usted cuenta con acceso para comunicación interna y externa?

| | | | | | |
|---|--------------------|--|---|-----------------------------|--|
| 1 | Correo Electrónico | | 4 | Herramienta de Gestión | |
| 2 | Mensajería / Chat | | 5 | Herramienta de Colaboración | |
| 3 | Videollamada | | 6 | Redes Sociales | |

9- ¿Considera que los canales de comunicación existentes agilizan la comunicación con otros colaboradores?

| | | |
|---|----|--|
| 1 | SI | |
| 2 | NO | |

10- ¿Sabe usted si existe un protocolo para comunicación con los clientes?

| | | |
|---|----|--|
| 1 | SI | |
| 2 | NO | |

11- ¿Cuáles de los siguientes riesgos considera que están asociados a su puesto de trabajo?

| | | | | | |
|---|----------------------|--|---|-----------------------|--|
| 1 | Fuga de información | | 3 | Falta de comunicación | |
| 2 | Errores de gestiones | | 4 | Productos incorrectos | |

12- ¿Considera usted que las herramientas digitales disminuyen los riesgos asociados a su puesto de trabajo?

| | | |
|---|----|--------------------------|
| 1 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 2 | NO | <input type="checkbox"/> |

13- ¿Es posible disminuir los casos de riesgos negativos en su área de trabajo realizando mejoras a los desarrollos internos?

| | | | |
|---|----|--------------------------|------------|
| 1 | SI | <input type="checkbox"/> | ¿Por qué?: |
| 2 | NO | <input type="checkbox"/> | ¿Por qué?: |

14- ¿Cuál considera que es el nivel de satisfacción de los clientes al momento de realizar alguna gestión?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15- ¿Considera usted que las gestiones son de fácil entendimiento para los clientes?

| | | |
|---|----|--------------------------|
| 1 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 2 | NO | <input type="checkbox"/> |

16- ¿Con que frecuencia se evalúa el alcance de las herramientas digitales que se encuentran en uso en el área?

| | | |
|---|------------|--------------------------|
| 1 | Mensual | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Semestral | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Anual | <input type="checkbox"/> |

17- ¿Existe un área que se encargue de velar por la actualización de las herramientas a demanda?

| | | |
|---|----|--------------------------|
| 1 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 2 | NO | <input type="checkbox"/> |

18- ¿Se mantiene un registro de las incidencias de las mejoras o desfases que puede presentar una herramienta que se encuentra en uso?

| | | |
|---|----|--------------------------|
| 1 | SI | <input type="checkbox"/> |
| 2 | NO | <input type="checkbox"/> |

19- ¿Qué acciones debe realizar el área para mejorar los resultados obtenidos?

| | |
|---|----------------------|
| 1 | <input type="text"/> |
| 2 | <input type="text"/> |
| 3 | <input type="text"/> |

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos (Población 2)



Por este medio estamos solicitando su apoyo para el desarrollo de una investigación sobre la utilización de la utilización de herramientas digitales de gestión en BAC Credomatic, nos gustaría conocer su experiencia sobre el tema y de esta manera nos ayudará a elaborar una propuesta de mejora al área.

Toda la información que nos proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna o entidad, es totalmente confidencial.

Instrucciones: Favor marcar con una X en la casilla en blanco o calificar según su respuesta.

PARTE A

1- Indique su género:

| | | |
|---|-----------|--|
| 1 | Masculino | |
| 2 | Femenino | |

2- ¿Cuál es su edad?

| | | |
|---|---------------|--|
| 1 | Menor de 21 | |
| 2 | Entre 21 y 25 | |
| 3 | Entre 26 y 34 | |
| 4 | Entre 35 y 48 | |
| 5 | Entre 49 y 60 | |
| 6 | Mayor de 60 | |

3- ¿Cuenta usted con tarjetas de crédito?

| | | |
|---|----|--|
| 1 | SI | |
| 2 | NO | |

- En caso de respuesta negativa finalice la encuesta.

4- ¿Usted es cliente de BAC Credomatic?

| | | |
|---|----|--|
| 1 | SI | |
| 2 | NO | |

- En caso de respuesta negativa finalice la encuesta.

PARTE B

5- ¿Usted ha realizado gestiones de tarjetas de crédito?

| | | |
|---|----|--|
| 1 | SI | |
| 2 | NO | |

- En caso de respuesta negativa finalice la encuesta.

6- ¿Conoce usted los procesos para realizar gestiones de tarjetas de crédito?

| | | |
|---|----|--|
| 1 | SI | |
| 2 | NO | |

7- ¿Considera que las gestiones realizadas anteriormente han sido procesadas de forma adecuada?

| | | |
|---|---------------|--|
| 1 | De acuerdo | |
| 2 | Neutral | |
| 3 | En desacuerdo | |

8- ¿Cuál de los siguientes medios ha utilizado para realizar sus gestiones de tarjeta?

| | | | | | |
|---|--------------------|--|---|----------------|--|
| 1 | Banca en línea | | 4 | Agencia | |
| 2 | Correo electrónico | | 5 | Llamada | |
| 3 | Mensajería / Chat | | 6 | Aplicación Web | |

9- ¿Durante el proceso de una gestión, considera que existe una comunicación adecuada entre el cliente y el banco?

| | | |
|---|---------------|--|
| 1 | De acuerdo | |
| 2 | Neutral | |
| 3 | En desacuerdo | |

10- ¿Cuáles de los siguientes medios prefiere usted para tener comunicación cuando requiere apoyo con una gestión?

| | | | | | |
|---|--------------------|--|---|----------------|--|
| 1 | Banca en línea | | 4 | Agencia | |
| 2 | Correo electrónico | | 5 | Llamada | |
| 3 | Mensajería / Chat | | 6 | Aplicación Web | |

11- ¿Durante el proceso se una gestión, con qué frecuencia considera necesario establecer comunicación con el banco?

| | | |
|---|---------------|--|
| 1 | Diario | |
| 2 | Semanal | |
| 3 | Inicio y Fin | |
| 4 | Según avances | |

12- ¿Cuáles de los siguientes riesgos usted asocia al realizar una gestión por un medio electrónico?

| | | | | | |
|---|----------------------|--|---|-----------------------|--|
| 1 | Fuga de información | | 3 | Falta de comunicación | |
| 2 | Errores de gestiones | | 4 | Productos incorrectos | |

13- ¿Usted considera que realizar una gestión de forma presencial (en agencia) le otorga mayor seguridad?

| | | |
|---|---------------|--|
| 1 | De acuerdo | |
| 2 | Neutral | |
| 3 | En desacuerdo | |

14- ¿Cuál es su grado de satisfacción al momento de realizar alguna gestión?

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

15- ¿Considera usted que las gestiones son de fácil entendimiento?

| | | |
|---|----|--|
| 1 | SI | |
| 2 | NO | |

16- ¿Qué variables son más importantes para usted como cliente al momento de realizar una gestión? Ordene por prioridad las variables siendo 1 la menor calificación y 5 la más importante.

| | | |
|---|------------------------|--|
| 1 | Facilidad de acceso | |
| 2 | Rápida comunicación | |
| 3 | Tiempo de resolución | |
| 4 | Atención personalizada | |
| 5 | Facilidad de uso | |

17- ¿Cuáles de las siguientes variables considera que podrían optimizar el proceso de una gestión de cara al cliente?

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Incrementar la comunicación | |
| 2 | Agilizar los procesos | |
| 3 | Facilitar el uso de las herramientas | |
| 4 | Ampliar los canales de comunicación | |
| 5 | Recibir atención personaliza de un asesor | |

18- ¿Qué acciones debe realizar el área para mejorar los resultados obtenidos?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2. Carta de autorización



Tegucigalpa, Francisco Morazán, 24 de septiembre de 2020

Marco Casco
Gerente Riesgos & MIS
Vicepresidencia de Créditos y Cobros Personas
BAC Credomatic Honduras
Tegucigalpa, Honduras


Estimado Señor: **Marco Casco**

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en **Administración de Proyectos**.

Hemos seleccionado como tema **PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DIGITALES DE GESTIÓN EN BAC CREDOMATIC**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: **Encuestas a los colaboradores del área de Créditos con el fin de obtener datos y determinar las variables que nos permitan elaborar una propuesta de sobre el tema indicado.**

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,


Pamela Alejandra Roque Cruz
51723013


Rony Alejandro Cabezas Alfaro
51723012

Por este medio, la **gerencia de Créditos de BAC Credomatic Honduras**, Autoriza la realización dentro de sus instalaciones del proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.


Marco Casco



Anexo 3. Glosario

| Término | Descripción |
|---------------------|--|
| PMBOK | Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos |
| INE | Instituto Nacional de Estadística |
| CNBS | Comisión Nacional de Banca y Seguros |
| EQUIFAX | Empresa multinacional que elabora informes de solvencia e historial crediticio de clientes |
| TRANSUNION | Empresa multinacional que elabora informes de solvencia e historial crediticio de clientes |
| VISA | Empresa multinacional de servicios financieros. Facilita transferencias electrónicas de fondos en todo el mundo. |
| MASTERCARD | Empresa multinacional de servicios financieros. Facilita transferencias electrónicas de fondos en todo el mundo. |
| AMERICAN EXPRESS | Empresa multinacional de servicios financieros. Facilita transferencias electrónicas de fondos en todo el mundo. |
| Desarrollo in-house | Es el desarrollo de software hecho a la medida de la organización, por personal de la misma empresa. |
| ISO | Organización Internacional de Normalización o Estandarización |