

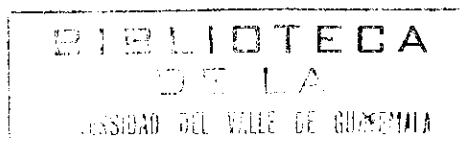
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL



REINGENIERIA DE PROCESOS EN UNA SUCURSAL DE UN BANCO

PAULO CESAR DE LEON SANDOVAL



TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO PARA OPTAR
AL GRADO ACADEMICO DE INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA
1997

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de graduación no hubiera sido posible sin la valiosa ayuda y comprensión del Ingeniero José Garoz y directivos de la Universidad del Valle de Guatemala, así como de mi asesor de tesis, Ingeniero Leonel de la Roca y la valiosa colaboración de Verónica de Lema, de la Universidad Católica de Chile.


A Dios y mi patria Guatemala.

A mi familia, que siempre están brindándome apoyo y colaboración. Sin ellos no me podría haber embarcado en tan gran empresa. Así como a todos aquellos que creen en mí.


A mis amigos de toda la vida, de quienes siempre recibo apoyo y respaldado. Especialmente a Juan Pablo Chavarría (QEPD), quien nos cuida desde arriba. Gracias por los momentos juntos.

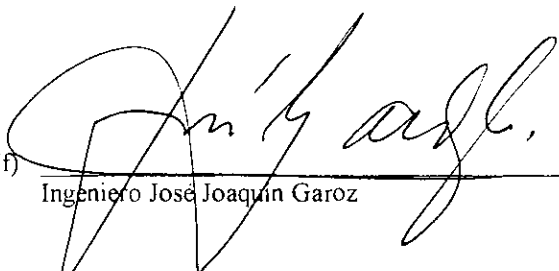
A Susana de Villagrán, quien me proporcionó valiosa información acerca del banco estudiado, base importante del presente trabajo.


Vo. Bo.:

(f) 
Ingeniero Leonel de la Roca

Tribunal:

(f) 
Ingeniero Leonel de la Roca

(f) 
Ingeniero José Joaquín Garoz

(f) 
Doctor Otto Loessener

Fecha de aprobación: 13 de febrero de 1997

CONTENIDO

| | Páginas |
|---|---------|
| I. QUE ES REINGENIERIA? | 1 |
| A. Los orígenes de la reingeniería de procesos | 2 |
| B. Las actividades claves de la reingeniería | 6 |
| C. Los principios de diseño | 8 |
| D. La necesidad de efectuar reingeniería | 10 |
| E. Planteamiento de la disciplina de reingeniería de procesos | 13 |
| F. La evolución de la idea del cambio radical (innovación) | 16 |
| G. La eliminación de holguras | 20 |
| H. La era del consumidor | 22 |
| I. Puntos relevantes en el desarrollo de la reingeniería | 23 |
| J. La identificación | 23 |
| K. Entidades en los procesos | 24 |
| L. Objetos que manejan proceso | 26 |
| M. Actividades en procesos | 26 |
| N. Las restricciones impuestas por la organización | 29 |
| Ñ. Habilitadores estructurales | 31 |
| O. Beneficios obtenidos por el trabajo en equipo | 32 |
| II. ESTRUCTURACION DEL PROYECTO EN EL BANCO | 44 |
| A. Introducción | 44 |
| B. El banco y la estrategia | 44 |
| C. El proyecto de reingeniería | 48 |

| | | |
|------|--|-----|
| | D. El desarrollo de la metodología del proyecto | 57 |
| III. | METODOLOGIA DEL PROYECTO DE REINGENIERIA EN EL BANCO | 66 |
| | A. Intoducción | 66 |
| | B. La orientación, análisis de la situación actual, visión y estrategia Corporativa | 66 |
| | C. El rediseño, propuesta de la nueva visión | 74 |
| | D. La realización: ejecución de los cambios que sustentan la nueva visión | 80 |
| | E. La reevaluación: Medición y mejoramiento continuo | 85 |
| | F. Resumen de la metodología de la reingeniería | 87 |
| IV. | APLICACIONES DE LA REINGENIERIA EN SUCURSALES | 89 |
| | A. Introducción | 89 |
| | B. Transformación de las sucursales en puntos de venta | 89 |
| V. | EL PROCESO DE CAPTACION DE DEPOSITOS A PLAZO | 101 |
| | A. Introducción | 101 |
| | B. Definición de los objetivos del estudio | 101 |
| | C. Medidas de efectividad | 103 |
| | D. Descripción gráfica de los procesos | 116 |
| | E. Análisis de la situación actual | 117 |
| | F. Rediseño del proceso | 120 |
| VI. | EL PROCESO DE LA RESOLUCION DE LA CONSULTA | 133 |
| | A. Introducción | 133 |

| | | |
|-------|---|-----|
| B. | Definición de los objetivos del proyecto | 135 |
| C. | Descomposición del proyecto | 137 |
| D. | Estudio de la situación actual | 138 |
| E. | Estudio de tiempos | 147 |
| F. | Descripción gráfica del proceso | 148 |
| G. | Análisis de la situación actual | 149 |
| H. | Rediseño del proceso | 150 |
| I. | Beneficios esperados | 157 |
| | | |
| VII. | CONSIDERACIONES SOBRE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO | 159 |
| A. | Introducción | 159 |
| B. | Evaluación del desarrollo del proyecto | 159 |
| C. | Beneficios esperados | 162 |
| | | |
| VIII. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 164 |
| A. | Introducción | 164 |
| B. | Conclusiones | 164 |
| C. | Recomendaciones | 165 |
| D. | Comentarios del autor | 166 |
| | | |
| IX. | BIBLIOGRAFIA | 168 |

I. ¿QUE ES LA REINGENIERIA?

No es fácil explicar la Reingeniería con un sólo término o una definición sencilla. La idea básica se centra en el cuestionamiento de los principios, los pilares o bases donde están fundamentados las estructuras de los procesos en las organizaciones, con el objeto de poder rediseñarlos según los requerimientos del medio actual, aprovechando las tecnologías presentes.

Para ello se presenta la siguiente definición de lo que es Reingeniería, según la International Data Corporation (IDC), que servirá para clarificar:

Es una reestructuración radical de los procesos de negocio, los límites organizacionales y los sistemas de dirección de una organización. Es una aproximación metódica para implementar cambios organizacionales fundamentales, evaluando en forma crítica y posiblemente descartando procedimientos obsoletos e inútiles, creando nuevas capacidades al utilizar las últimas tecnologías, con el objeto de lograr mejoras importantes en el desempeño del negocio.

Hay que destacar que el término proceso se refiere a todo ciclo de actividades o tareas efectuadas en diversas áreas con un objetivo determinado, y no a una tarea específica de un área.

A lo anterior podemos incluir otra definición hecha por Hammer y Champy en su libro: Es la revisión FUNDAMENTAL y el rediseño RADICAL de procesos para alcanzar mejoras ESPECTACULARES en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales costos, calidad, servicio y rapidez.

Dentro de la definición vemos tres palabras resaltadas y claves dentro de la misma: FUNDAMENTAL, es decir al hacer reingeniería debemos examinar los supuestos en los que descansa el manejo del negocio, es decir los pilares.

RADICAL, viene del latín Radix o raíz, por lo que rediseñar nos lleva hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales, sino descartar todas las estructuras e inventar maneras nuevas de realizar el trabajo.

ESPECTACULAR, se implementa reingeniería cuando se desea dar saltos gigantescos en rendimiento.

Cuando resaltamos el término PROCESO y lo definimos, se hizo con el fin de destacar la equivocación que cometen ciertas

personas cuando enfocan sus esfuerzos a tareas, oficios, personas, estructuras pero pierden de vista el objetivo grande y el enfoque al cliente y su necesidad.

A. Los Orígenes de la Reingeniería de Procesos

La Reingeniería de Procesos, aunque es una disciplina relativamente nueva para las organizaciones, tiene sus ideas enraizadas en los conceptos básicos de las teorías clásicas empleadas desde comienzos de siglos en el mejoramiento del rendimiento operacional de la empresa. Nociones como el trabajo orientado al proceso, la implementación de cambios radicales, el uso de la tecnología y el factor humano en el diseño, han sido utilizados en el pasado en este esfuerzo. Lo que diferencia este enfoque de la Reingeniería del resto de los métodos empleados, es que se basa en una estructura metodológica compuesta de métodos y herramientas comprobados que posibilitan su evolución.

El Rediseño de los procesos por medio de la Reingeniería es una extensión de las ideas que se han aplicado en las últimas décadas, de las cuales se pueden mencionar o citar la teoría de la administración científica, basada en el Taylorismo, los movimientos de calidad impulsados por E. Deming, las ideas de rediseño del trabajo de las escuelas sociotécnicas y los estudios del comportamiento organizacional en la aceptación de tecnologías.

A continuación se describen brevemente los conceptos básicos de cada una de esas teorías, y cómo éstas han influenciado a la Reingeniería.

A comienzos de este siglo, Frederick Taylor revolucionó el diseño de procesos con sus ideas de organización, descomposición de tareas y medición del trabajo. Taylor pretendía mejorar la productividad de la organización, aplicando en el trabajo humano los mismos principios que tuvieron tanto éxito en la resolución de problemas técnicos en los procesos industriales. Los principios de Taylor han sido uno de los fundamentos básicos en el diseño del trabajo industrial, y una de las principales herramientas de diseño del trabajo de las primeras décadas de este siglo.

Las teorías de la administración científica influenciaron a la Reingeniería en los métodos de análisis de procesos, en su medición y su entendimiento, pero no formalizó cambios drásticos en los procesos. De hecho, el grado de cambios introducidos fue bajo; no consideró el factor humano, ni la satisfacción en el trabajo como herramientas de rediseño.

De la misma forma, en los años treinta surgieron los primeros movimientos de calidad impulsados por E. Deming. Las primeras ideas de estos movimientos fueron estabilizar los procesos y minimizar las variaciones y los defectos en los productos mediante un control estadístico riguroso, sosteniendo que sólo después de esto es imposible la implementación de

mejoramientos continuos. Los movimientos de calidad introdujeron en la Reingeniería la idea del mejoramiento continuo. Aunque se contraponen a los cambios radicales planteados por la Reingeniería, es un complemento en su evolución, ya que muchas veces los mejoramientos muy grandes llevan a un estancamiento en el mejoramiento de los procesos. Deming propone mejoramiento continuo, aunque sea poco a poco pero continuo.

El diseño del trabajo fue ampliado por las escuelas sociotécnicas en sus estudios del mejoramiento de los procesos de trabajo. Estas surgieron a comienzos de los años cuarenta. Sus objetivos principales se basaron en la creación de trabajos con significado para el trabajador y con un alto grado de satisfacción. Sus principales enfoques se dirigieron a las interacciones humanas en grupos de trabajo, y las interacciones del ambiente en el rendimiento de estos grupos. Además se incorporó la tecnología armónicamente en la interacción con la persona y su medio ambiente laboral. A pesar de que esta teoría ha sido aplicada en diversos ambientes organizacionales con el fin de enriquecer el trabajo (comúnmente en las líneas de ensamble), no ha logrado una aceptación global debido a que es muy difícil constatar los beneficios que produce, y no existe un método estructurado de aplicación.

Algunos aspectos de las ideas de las escuelas sociotécnicas fundamentaron los estudios de difusión e implementación de innovaciones en las organizaciones. El objetivo de estas

investigaciones no era comprender cómo las innovaciones mejoraban el rendimiento de la organización, sino la forma en que pueden ser exitosamente adoptadas por las organizaciones. Los principales estudios se basaron en la introducción de nuevas tecnologías, enfocadas hacia los procesos y sus resultados, pero no hacia el proceso de negocio o el cambio radical por medio de innovaciones.

Estas teorías llevaron a la Reingeniería a conceptualizar la tecnología-persona-cultura como un medio para detectar los problemas existentes en la implementación de innovaciones en los ambientes de trabajo.

En resumen, los conceptos expuestos en las ideas antes mencionadas han entregado al rediseño de procesos las herramientas, métodos y objetivos adecuados para su implementación de una forma estructurada. A todo esto se suma el hecho de que la tecnología no solo se puede utilizar para optimizar el proceso, sino como una fuente de posibilidades donde se pueden basar los diseños de los procesos (ver figura 1.5.1 en la siguiente página).

B. Las actividades claves de la Reingeniería

Las principales actividades en un proceso de Reingeniería se pueden resumir en estos puntos:

1. Actividades:

* Deben cuestionarse las reglas y suposiciones fundamentales donde se apoyan los procesos de una organización.

* El rediseño debe enfocarse en el proceso, considerando todos sus ámbitos: cultural, humano, estructural.

* Los procesos deben ser rediseñados en función de los clientes.

* Deben usarse las nuevas tecnologías con el objeto de posibilitar, diseñar e implementar los nuevos procesos. Es necesario destacar que al aplicar la tecnología sobre procesos obsoletos, no importa cuán avanzada sea, sólo producirá resultados nominales.

* Debe cambiarse la manera como la gente desarrolla su trabajo.

* Los cambios realizados en la forma de trabajo de una organización, deben ir acompañados de un proceso continuo de desarrollo en el tiempo.

Lo expuesto anteriormente suena lógico, pero son estos aspectos los que se olvidan cuando se perfecciona un proceso, debido a que no están presentes en la cultura del medio. Por ejemplo, muchos procesos en la organización son obsoletos o inadecuados, y el trabajo se efectúa porque así se ha hecho siempre. Para cuestionar los principios donde se fundamentan los procesos de la organización, debe lograrse un cambio en la

cultura de la organización donde se desarrolla este proceso, y ésta es una de las grandes diferencias de la Reingeniería respecto de los métodos tradicionales de diseño, (no solamente considera el proceso en sí como un conjunto de datos y tareas a realizar, sino que cuestiona porqué se realizan). Sin embargo, para poder efectuarlo, se requieren herramientas y métodos eficientes.

Con la experiencia acumulada en los países desarrollados ha surgido una serie de herramientas y principios que han sido probados con eficiencia.

No debemos perder nunca los tres factores que se conocen como las Tres "C", esos tres factores son Clientes, Competencia y Cambio. Los Clientes es el objetivo a donde se deben dirigir todas nuestras actividades; La Competencia es más fuerte con la globalización actual y no perder de vista a la local y extranjera, que es tarea importantísima de la organización; por último, El Cambio se ha vuelto general y permanente, por ejemplo el ciclo de vida de los productos ha cambiado , etc.

C. Los Principios de Diseño

De los estudios realizados por Michael Hammer en diversas empresas en donde con éxito se ha logrado implementar el rediseño de sus procesos con Reingeniería, han aparecido una serie de principios o consideraciones sobre las cuales se puede basar el rediseño de procesos. Estas son:

1.- Organice sobre los resultados, no sobre las tareas: Se sugiere que debe ser un mismo empleado quien realice las diferentes etapas en un proceso. Debe diseñarse el trabajo de la persona para que esté en relación con el objetivo o resultado, y no con la tarea. La idea central de este punto es evitar el procesamiento secuencial con el habitual traspaso de información y responsabilidades de un área a otra, evitando de esta manera errores y desorganización en el proceso.

2.- Haga que aquellos que usan los resultados del proceso lo realicen: La idea es aprovechar la experiencia obtenida en las organizaciones sobre la especialización de funciones y de la producción en escala. Esto se puede lograr mediante el uso de bases de datos y sistemas expertos. En resumen, Se trata de descartar las interfases entre los procesos; así se eliminan gastos y tiempos asociados al manejo de la información.

3.- La Información generada por un área debe de ser utilizada en la misma: Las organizaciones tienden a separar las actividades con el fin de que una fiscalice los resultados de la otra, lo que representa los principios de la labor especializada y de la creencia que las personas en los niveles operacionales son incapaces de actuar sobre la información que ellos generan. Con la tecnología presente y el actual nivel educacional de las personas en las organizaciones, el procesamiento y control de la información puede efectuarse en una misma unidad.

4.- Trate los recursos dispersos como si estuvieran centralizados: Con las tecnologías vigentes, ya sean bases de datos, redes de telecomunicaciones o sistemas de procesamiento de datos estandarizados, se pueden obtener beneficios de producción en escala, manteniéndose los beneficios de la flexibilidad y servicio al cliente.

5.- Enlace las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados: La idea central de este punto establece que deben efectuarse enlaces entre las funciones paralelas en un proceso, que se coordinen mientras están en el proceso y no cuando se complementan.

6.- Establezca la toma de decisiones donde se efectúa el trabajo e inserte el control dentro del proceso: Este principio sugiere que sea la persona que realiza el trabajo quien tome las decisiones sobre éste, y que el control no se efectúe por medio de un supervisor , sino que se inserte en el trabajo.

7.- Capture la información de una sola vez y en la fuente: Esto se basa en la idea de compartir la información. Con las tecnologías disponibles (bases de datos en línea, EDI, etc.) cada unidad de una organización puede acceder a otra búsqueda de información. De esta manera se evitan los requerimientos de información, tiempos de espera, etc.

D. La Necesidad de efectuar Reingeniería

La importancia de efectuar la revisión de los procesos del banco, en este caso, por medio de la Reingeniería y no por los métodos ortodoxos que se han empleado hasta ahora, se puede describir por diversos factores.

Analizándolo desde el punto de vista financiero, se puede destacar que el medio en el que se desenvuelven los bancos experimenta cambios dramáticos que los obligan a cambiar sus políticas estratégicas y de gestión. Estos cambios se ven motivados por diversas causas de las cuales se pueden destacar los siguientes:

1. La Desintermediación. de los Mercados es una de las razones por las que el negocio de la banca se ha estado erosionando. Se representa por la variedad de opciones que las empresas o las instituciones privadas tienen para financiar o colocar su dinero, hecho que ha mermado un negocio que se consideraba estrictamente bancario. Existe actualmente en Guatemala una serie grande de opciones en el mercado, tales como los pagarés que se negocian en la Bolsa de Valores, emisión de bonos y de acciones de empresas, préstamos informales de persona a persona bajo escrituras públicas, la existencia de financieras donde se coloca dinero y se presta teniendo oficinas con pequeño personal y bajo costo contra bancos que tienen una carga social salarial alta; la búsqueda de instituciones financieras extranjeras para la colocación del dinero por creer que es más confiable una moneda extranjera.

2. La Desregularización. es otro factor que afecta al mercado y se explica en la disminución de las reglas orientadas a regular el mercado financiero, con el fin de hacerlo más competitivo y eficiente. En los últimos diez años hemos podido observar en el país una gran apertura de nuevos bancos. Todo esto provoca que el mercado se ponga más volátil y riesgoso, pero a la vez, se amplían sus oportunidades. Debido a la competencia podemos ver que el spread o diferencia entre la tasa de interés de captación y colocación se reduce debido a la competencia; es necesario reducir costos de la banca para que las ganancias se mantengan o se incrementen. Además con las innovaciones financieras y tecnológicas se hace cada vez mayor la forma de multiplicación del dinero, ya que la gente demanda cada vez menos dinero debido a esas innovaciones indicadas, tales como tarjetas de crédito, cajeros automáticos, etc.

Es importante destacar que estos fenómenos se presentan en los mercados financieros más desarrollados, por lo que se prevé que en el desarrollo del mercado guatemalteco, su incidencia se irá incrementando. Podemos ver a diario propagandas de los diversos bancos donde se introducen nuevas tecnologías y opciones al cuentahabiente, para su facilidad. Aunque cabe mencionar el atraso que hay respecto del mercado de capitales en nuestro país donde todavía no existe un mercado de capitales puro.

La Globalización de los Mercados es el otro factor que ha influido fuertemente en el mercado, representándose por la

presencia de bancos extranjeros o por las cada vez menos restrictivas normas de los flujos internacionales de dinero. Esta globalización ha traído consigo un brusco cambio en las estructuras tradicionales de la banca, debido a que se han incorporado nuevas tecnologías e innovaciones en la forma de actuar en los negocios.

Analizándolo desde el punto de vista operativo, la presente competencia en el mercado ha generado la necesidad de llevar un rígido control sobre los costos de los procesos, así como aumentar su eficiencia. Las políticas tradicionales de automatización y mejoramiento de procesos no han brindado a los bancos las soluciones esperadas, por lo que la gerencia se debe plantear la necesidad de enfrentar el rediseño de los procesos de una forma más innovadora, dando origen al Proyecto de Reingeniería de Procesos.

El banco, atento a todos estos cambios, debe preparar una política estratégica para enfrentar el medio actual y futuro, que abarca desde la concepción del negocio bancario, hasta las políticas de motivación y desarrollo laboral. Dentro de este plan se debe enmarcar la Reingeniería de Procesos.

Como se indicó anteriormente, por medio de esta disciplina se pretende cuestionar los supuestos donde se basan las actividades del banco, con el fin de introducir cambios radicales en la forma de efectuar los negocios.

Hammer y Champy dividen a las empresas o corporaciones en tres tipos: Primera Categoría, a aquellas que se encuentran en graves dificultades y necesitan mejoras inmensas; Segunda Categoría, las que aún no se encuentran en dificultades pero avecinan problemas y, por último, las de Tercera Categoría que se encuentran en óptimas condiciones y tienen aspiraciones y pretenden ampliar su ventaja sobre sus competidores. Es por eso que antes de empezar la Reingeniería, debe establecerse en dónde nos situamos y cuales son nuestras necesidades relacionadas con el tiempo que tenemos.

E. Planteamientos de la disciplina de Reingeniería de Procesos

La Reingeniería de procesos es algo relativamente nuevo, ya que, diversas empresas y organizaciones en los países desarrollados han elaborado metodologías para la aplicación de esta nueva disciplina . Expertos han analizado los casos existentes de las empresas que han logrado con éxito su aplicación, y han formulado diversas conclusiones sobre cómo deben abordarse este tipo de proyectos.

El presente capítulo pretende resumir las principales opiniones , características y puntos de importancia relacionados con el tema, presentados por diversos autores. En este sentido se analizaron los estudios observados con el fin de construir una base apropiada de información para implementar el desarrollo del proyecto en el banco.

Los principales autores estudiados en la elaboración de este capítulo son:

- 1) Thomas H. Davenport y James E. Short [1]
- 2) Peter G.W. Keen [2]
- 3) Michael Hammer [3]
- 4) John F. Rockart [4]
- 5) George Newman [5]

Los Conceptos de Productividad y Rediseño bajo la idea de Reingeniería de Procesos (RPN).

Por lo que se puede observar en las empresas, la mayoría de los procesos existentes son el resultado de una serie de decisiones ad hoc tomadas en función de una unidad específica. Se puede decir que muchos procedimientos no fueron ni siquiera diseñados, solamente sucedieron. ¿Cómo ocurrió esto? Por lo general los procesos fueron diseñados con un objetivo y en un medio determinado. Con el paso del tiempo, estos procesos se fueron adaptando a las nuevas tecnologías, nuevos desafíos, produciendo muchas adaptaciones y arreglos provisorios en el proceso, los cuales pasaron de una generación de trabajadores a otra. Esto se puede explicar mejor con un ejemplo (M. Hammer).

Una vez un ejecutivo de una empresa preguntó, "¿Por qué se envían las cuentas de comercio exterior a la oficina de la esquina?". Por que veinte años atrás María hablaba francés y ella era la que ocupaba la oficina de la esquina. Hoy hace largo

tiempo que María se ha ido y la empresa ya no realiza más negocios con Francia. Pese a que se automatizó el proceso, aún se envían las cuentas de comercio exterior a la oficina de la esquina.

En general el rediseño se ha efectuado con el objeto de racionalizar el proceso. Esto significa reducir costos, eliminar cuellos de botella, disminuir los tiempos en las tareas, reducción de inventarios, redistribución de la fuerza de trabajo, etc. En general se puede decir que se ha buscado la eficiencia y productividad en los procesos al controlar el uso de insumos o recursos, y otros factores, en el sentido de incrementar el producto obtenido en relación a los insumos empleados. Aun cuando esto es deseable, estudios efectuados por Thomas Davenport y James Short [1] señalan enfáticamente que la racionalización de las funciones no debe ser un fin en sí misma, y que es insuficiente como objetivo de un rediseño de proceso, más aún la racionalización de tareas o funciones específicas puede llevar a una menor eficiencia en el proceso global. Lo que la Reingeniería expone es que en vez de racionalizar los procesos, el rediseño del proceso debe ser enfocado bajo una perspectiva crítica con base en los principios antes planteados, abarcando todo el proceso de negocio.

Otra radical diferencia existente entre el enfoque tradicional del rediseño de procesos y la Reingeniería es en la fijación de objetivos. En general las organizaciones tienden a

fijar metas en pequeña escala donde los resultados bordean mejoras en productividad que fluctúan de 5% a 10% de incremento, y que están enfocadas a tareas específicas o a etapas de un proceso. Lo que distancia a esos esfuerzos pasados del enfoque que propone la Reingeniería es que se pueden alcanzar incrementos radicales en productividad y eficiencia usando los principios de esta nueva disciplina, por ejemplo, aplicando las tecnologías existentes bajo un prisma global de la concepción del negocio, con mejoras en la productividad de un 50 % o más.

F. La Evolución de la idea del cambio radical (innovación)

La idea de esta parte es representar las diferencias entre los enfoques de las teorías tradicionales en función del mejoramiento del proceso y su innovación. El nivel de cambios presentado en los procesos en forma global, se puede representar en tres grandes etapas. La primera fue producida por las ideas de Taylor, aunque sus ideas revolucionaron el concepto del trabajo, poca atención se puso en la concepción del proceso global. De hecho, apenas se comenzaba a estructurar la división del trabajo que planteó la base de la producción en masa. Las ideas de Taylor no introdujeron grandes cambios en el proceso de negocio, sólo el relacionado con la inspección final del producto.

La segunda etapa se puede representar por el mejoramiento continuo desarrollado por el movimiento de calidad. A pesar que en sus principios sólo se preocupó de los procesos de

manufactura, los procesos de producción se analizaban de principio a fin. Por primera vez se controlaba el proceso a sus variaciones por medio del análisis estadístico. Hoy en día las ideas de control de calidad se han expandido a todas las áreas, abarcando desde los procesos de manufactura hasta las políticas de recursos humanos. Las ideas del movimiento inicial son expresadas en los conceptos de calidad total, basada en el mejoramiento continuo e incrementar del proceso, con una disminución de sus variaciones. Estas ideas han marcado la tercera etapa de la evolución de los cambios en los procesos: el nivel de cambio en él ha sido incremental según esta teoría.

La idea de efectuar cambios radicales en los procesos no es muy compartida por los representantes del movimiento de calidad, aunque algunos fundamentan que es posible sólo cuando ésta se basa en el mejoramiento continuo del proceso.

En la actualidad, debido a la intensa competencia y presiones que el mercado impone sobre las organizaciones, las ideas de mejoramiento continuo y de calidad no son suficientes para enfrentar este mercado. Es necesario lograr mejoras de un 50-100% en procesos claves del negocio, en lugar de implementar mejoras globales con objetivos de un 5-10 % por año. Estas ideas de cambios radicales requieren de una buena estructuración para facilitar el rediseño de los procesos, lo que originó la Reingeniería. Esta marca la última etapa en el rediseño de los procesos de negocio.

Conviene destacar las diferencias que se presentan entre el mejoramiento incremental, y el mejoramiento via innovación (Reingeniería). Estas se presentan en el siguiente cuadro, figura 1.6.2. de la página siguiente.

a. La necesidad de rediseñar bajo este nuevo enfoque. Esta necesidad se puede explicar desde dos aspectos. Primero, las inversiones en tecnologías de información efectuadas en las empresas en la forma tradicional, (la Automatización y la Optimización de procesos), y su aplicación por medio de las ideas de la calidad total y, por otro lado, se representa por los cambios presentes en el medio.

La forma de inversión en tecnología planteada anteriormente ha dado buenos resultados en muchas empresas, pero no han sido los esperados. Los beneficios obtenidos han sido marginales, aunque dan muy buen resultado en un principio, en especial en el área de manufactura, (innovando en los procesos y dejando a estos en un nivel alto de competencia). Por otra parte, las empresas no han encontrado las respuestas a sus problemas en el mejoramiento continuo propuesto por el movimiento de calidad, lo que nos lleva a entender esta necesidad por el lado de los cambios producidos en el medio. Los negocios de hoy enfrentan nuevas competencias e incertidumbres en una escala global. Las compañías se ven obligadas a mejorar sus estrategias y desempeños operacionales en el desarrollo de productos, prestación de servicio al cliente y administración de gestión. De esta forma,

la necesidad converge por ambos lados: el interno, que ha sido explicado brevemente, y el externo. A continuación se enuncian algunos de los principales cambios que han surgido en el medio empresarial en la última década, recopilados de diversas fuentes, principalmente de los estudios de John F. Rockart [4].

b. Cambios en el medio Dos son los factores de importancia que han llevado a las organizaciones a volver a pensar la forma en que elaboran el estudio de sus sistemas. Primero, la globalización del mercado y el aumento de la competitividad, que han forzado a las organizaciones a eliminar su forma simple de administración basada en las holguras de producción . Por otra parte se ha entrado en la era del consumidor, el cual ya no es un mero consumidor de productos masivos.

A continuación se explican cómo estos factores afectan al medio donde las empresas están inmersas.

G. La Eliminación de las Holguras

A grandes rasgos, las empresas y organizaciones en las décadas pasadas desarrollaron sus sistemas en un mundo no muy competitivo, donde la presencia de holguras en las empresas eran vistas como una necesidad para ajustarse a los cambios en 5 grandes áreas: inventarios, personal en exceso, tiempo, distancia entre competidores, baja calidad. Veamos cómo estos cambios afectan a estas holguras:

1. Inventarios. en general las empresas manejan grandes inventarios de bienes terminados, en caso de que se produzcan fallas en la línea de producción o ausencias en el personal. De la misma manera, almacenan grandes volúmenes de materias primas, por problemas que pudieran tener con sus proveedores. Hoy en día, se reconoce el alto costo que estas políticas implican , lo que generó el rediseño de los procesos con el empleo de sistemas como el JIT y MRP para eliminar este tipo de holgura.

2. Personal en exceso. en el pasado muchas empresas mantenían personal de emergencia para ayudar a la línea de producción, realizar estudios, etc. Para competir , es necesario la reducción de costo, y la consiguiente disminución de personal.

3. Tiempo. la reducción del tiempo ha sido un objetivo secundario en el desarrollo tradicional de procesos, pero con el nivel de competencia actual en el mercado, en especial la japonesa, el tiempo de respuesta de un proceso se ha vuelto un elemento crucial en su rediseño.

4. Distancia entre competidores. antes de la globalización de los mercados, la organización de las empresas se efectuaban en una relativa independencia, basada en las diferencias de las localidades geográficas, las necesidades de los consumidores y las expectativas del negocio en el área. Se asumía que la toma de decisiones era independiente y existía un control casi total de la gerencia sobre los precios, productos y servicios prestados en una determinada área. Además, la distancia proporcionaba una

seguridad de mercados entre competidores. Hoy en día la globalización del comercio, la facilidad de transmisión de información entre otros factores, ha permitido a los consumidores y empresas estar más atentos a las oportunidades que se presentan en cada país. La distancia no es un factor de peso.

5. La Calidad. hasta comienzos de la década de los ochenta la calidad era holgura. Cuando se producían sobreventas y el departamento de una producción no podía cumplir a tiempo, se podía apurar el proceso y sacar al mercado productos de más baja calidad. En el mundo actual, donde el concepto de calidad total es algo que está presente en el consumidor, este tipo de "productos" no son aceptados. Por lo tanto, el concepto de productos de baja calidad no se puede considerar como una holgura.

Entonces se puede destacar que, para competir en la década de los noventa, las organizaciones deben eliminar o disminuir al mínimo estas holguras. Este cambio requiere que las organizaciones modifiquen su estilo de hacer negocios.

H. La era del consumidor

El segundo factor de importancia es el ingreso a la era del consumidor. En las décadas pasadas, la mayoría de las compañías fueron perdiendo de vista al consumidor al ir aumentando su tamaño, quizás de una forma inconsistente, pues los diseños de sus procesos y sistemas de información se efectuaban en función

de agilizar los procesos. Se crearon estructuras de sistemas difíciles de centralizar, debido a las diferencias existentes entre los equipos y software usados. Como resultado, la flexibilidad de estos procesos ante los cambios en el medio es lenta y compleja, generando un bajo estándar de soporte al cliente.

El consumidor, además, está consciente de estos cambios en el mercado y tiene acceso a información de mercado en forma más expedita, lo que ha provocado que estos exijan más calidad y rapidez en la resolución de sus problemas.

I. Puntos relevantes en el desarrollo de la Reingeniería

a. Identificación de los Procesos de negocios

Se puede definir al proceso de negocio como un set o serie lógica de tareas llevadas a cabo para cumplir un resultado de negocio. El proceso está compuesto por la organización de personas, el equipamiento, los materiales y los procedimientos que el proceso de trabajo diseñado requiere para producir un resultado específico. La definición de procesos expuesta no sólo abarca el área de producción, sino que se extiende a todo lo relacionado con los procesos orientados a los recursos humanos.

Todo proceso tiene un cliente que requiere del resultado desarrollado por el proceso. Este cliente puede ser externo o interno en la organización, y por lo general los procesos cruzan a la organización en forma horizontal, abarcando varias unidades o sub-unidades en el desarrollo del producto deseado, sea este

físico o información. Por lo general, los procesos son independientes de la estructura jerárquica de la organización.

J. La Identificación

Es importante distinguir los diferentes tipos de procesos que se presentan dentro de una organización, ya que son interdependientes y no es posible describirlos en función de un área. Es necesario diferenciarlos, debido a que si una organización se embarca en un proceso de rediseño de éstos, debe de ser capaz de identificar cuáles son sus procesos principales.

Además, las actividades en el rediseño de un proceso pueden variar bastante dependiendo del tipo de proceso analizado. Por otro lado, el nivel gerencial o de jefes de área en las organizaciones no están familiarizados con el proceso de una forma global, sino que sólo conocen el área donde ellos tienen jurisdicción.

Según los estudios vistos por Davenport y Short [1] en varias empresas norteamericanas, se pueden definir tres dimensiones donde los procesos pueden variar, y dentro de éstos, varias clases o tipos de procesos. (Ver Figura 1.6.3.1 de la siguiente página) Estas dimensiones son las unidades organizacionales o sub-unidades de un proceso, los tipos de objetos que manipula el proceso y los tipos de actividades que se llevan a cabo en él.

K. Entidades en los Procesos

FIGURA 1.6.3.1 Tipos de Procesos existentes

Según Davenport y Short [1]

| Dimensión y Tipos de Procesos | Ejemplos |
|--|---|
| Entidades Interorganizacionales Interfuncionales Interindividuales | Orden a un proveedor Desarrollo de un producto Aprobación de un crédito |
| Objetos Físicos Informacionales | Manufacturar un producto Transmitir datos de compras |
| Actividades Operacionales De gestión | Llenar una orden de compra Desarrollar un presupuesto |

Procesos Interorganizacionales: Estos son los procesos que se dan entre dos o más organizaciones (por ejemplo, una orden de compra). Usualmente se dan a nivel de transacciones de venta y compra. El rediseño de los procesos se ha basado en este punto, estos es, se ha puesto atención en agilizar las transacciones por medio de sistemas de información, como el EDI (Intercambio Electrónico de Datos). El estudio realizado por Davenport y Short [1] señala que si bien se logran resultados con la implementación de estos sistemas en las organizaciones (se obtienen aumentos del rendimiento, o reducción de los costos en un rango del 10 al 20%), ya no es posible seguir aumentando el rendimiento de los procesos de negocio si no se considera en éstos el rediseño de los procesos interorganizacionales. Esto quiere decir que no basta sólo considerar la transacción, sino que las empresas tienen que comenzar a pensar cómo es el proceso en el siguiente paso de la cadena de negocio.

1. Procesos Interfuncionales. estos son los procesos que se desarrollan dentro de una organización. Por lo general, cruzan la organización horizontalmente al relacionar varias unidades o áreas de trabajo. Los procesos interfuncionales son aquellos que se desarrollan a nivel de unidad para lograr un objetivo operacional a mayor nivel, como por ejemplo, el servicio a clientes, la creación de nuevos productos, o, a nivel gestión, la planificación de un presupuesto o la planificación estratégica de la empresa. Las empresas generalmente no tienen presente cuáles

son sus procesos interfuncionales claves y no han dedicado tiempo ni estudios en el rediseño de éstos. Debido a la creciente competencia en el mercado y a la necesidad de apoyar al cliente, las empresas tendrán que poner más atención a este punto. Los problemas que se encontrarán serán grandes, porque en la mayoría de las empresas los sistemas de información fueron diseñados para apoyar el trabajo de una sección o área específica, y no al proceso global que conlleva el proceso de negocio.

2. Procesos interindividuales. estos son los procesos que se desarrollan entre pequeños grupos de abajo dentro de una unidad o área de trabajo. Suelen ser los procesos más eficientes, ya que al desarrollarse en pequeños grupos de personas, pueden ayudar a lograr una mejor coordinación del proceso y una idea clara del objetivo de éste. A medida que las compañías tienden a desarrollar grupos de trabajo autoindependientes, este tipo de proceso irá tomando más importancia dentro de las organizaciones. Hay que destacar que el nivel de tecnología presente en el mercado permite el desarrollo y soporte de este tipo de proceso.

L. Objetos que maneja un proceso

1. Objetos físicos. no requieren una mayor explicación. Son los objetos tangibles o reales creados o manipulados por un proceso.

2. Información. son los objetos no tangibles que se manejan en un proceso, pudiéndose traspasar, crear o manipular.

La mayoría de los procesos existentes manejan una combinación de estos dos tipos de objetos. Se puede decir que ir incorporando información a un objeto físico mientras éste se mueve por el proceso es darle un valor agregado.

M. Actividades en un proceso

1. Actividades operacionales. las actividades operacionales son las que se llevan a cabo diariamente en una organización para cumplir con sus objetivos, y pueden ser los procesos de entrega de un saldo, el pago de un cheque por caja, etc.

2. Actividades administrativas. son los procesos administrativos que apoyan a los procesos operacionales en el control, planificación y provisión de los recursos necesarios para desarrollar los objetivos del proceso.

b. Las tecnologías de información como habilitadores

La idea de esta parte del estudio es introducir a la tecnología como un habilitador de los procesos, y no sólo como una herramienta en su implementación.

En general, desde la introducción de la computación en las organizaciones (Ver figura 1.4.2b siguiente página), su aplicación ha evolucionado constantemente, y es llevada a los procesos con el fin de optimizarlos y aumentar su productividad.

Por otro lado, las tecnologías de información sólo se han tomado en cuenta después de haber levantado los requerimientos de los sistemas, para luego desarrollarlos.

Lo que propone la Reingeniería es que no debe invertirse en tecnología sólo para automatizar el proceso, (esto traería sólo resultados marginales, si es que los trae). Las tecnologías de información deben aplicarse con un rediseño del proceso. Estudios realizados en el rubro de seguros en los Estados Unidos han indicado que inversiones en tecnología en las áreas de distribución que han llevado consigo la reestructuración del proceso, han aumentado más las ventas que las empresas que han introducido la tecnología sin una reestructuración del proceso. Pero, ¿Cómo se logra esto?.

La forma que se propone es por medio de habilitadores tecnológicos. Sí, se ha descubierto que existe una relación entre las tecnologías de información y el rediseño de procesos que afecta el rendimiento positivamente, la presencia de habilitadores que fomenten el rediseño también lo hará. La identificación de estos habilitadores debe ser analizada tanto por el lado habilitador como por el restrictivo, dependiendo de los grados de libertad presentes en la organización para realizar los cambios. Este punto se explicará más adelante. Para identificar los habilitadores tecnológicos se deben descubrir las oportunidades brindadas por la tecnología y los recursos humanos tanto internos como externos a la organización. De la misma

FIGURA 1.6.3.2b Evolución del Enfoque Computacional
Según Keen [2]

AUTOMATIZACIÓN (50's)

Uso de nueva tecnología para mecanizar rutinas y procedimientos en las fábricas.

ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN (60-70's)

Se colectan y organizan los datos para apoyar el análisis y efectuar el control centralizado del negocio.

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS (80's)

Se generan redes de computadoras, varias marcas y tamaños, instalados en diferentes divisiones o subsidiarias, para compartir mejor la información.

REINGENIERÍA (90's)

Se repiensen los procesos del negocio, efectuando un cuestionamiento hacia los principios mismos, aplicar nuevas tecnologías para mejorar productividad del negocio en forma radical.

forma, deben analizarse las restricciones impuestas por las tecnologías presentes en las empresas y por el recurso humano. Estas oportunidades y amenazas se analizan en función de su aplicación en un proceso, y por último se determina cuáles restricciones impuestas por la empresa van a aceptarse, lo que marcará el grado de la innovación en el rediseño.

Por lo analizado hasta ahora, es primordial entender las tecnologías existentes y la forma como se integran en el diseño de un proceso. Con base en los estudios realizados por Davenport y Short[1], una buena forma de incorporar la tecnología en el rediseño del proceso es efectuar reuniones de Brainstorming, las cuales son un tipo de reuniones donde se fomenta el pensamiento lateral, la innovación, la creación de ideas, sin ninguna barrera o limitación, una vez realizados los estudios del proceso actual y teniendo a mano los objetivos del proyecto. De esta forma se facilita el rediseño y la creación de nuevas ideas. Además, propone la creación de una lista genérica de las posibilidades que abre la tecnología actual en el proceso de rediseñarse. Como ejemplo se entregan estos ámbitos y posibilidades. (Ver Figura 1.4.2a de la página siguiente.)

N. Las Restricciones impuestas por la organización

Un punto de gran importancia en el análisis de los habilitadores tecnológicos es la determinación del grado de libertad de la organización en el proceso de rediseño. Esto se

refiere a la cantidad de cambios posibles a efectuarse en los procesos.

Cuando se plantea un rediseño de un proceso, es muy fácil sugerir, borrar todo y volver a empezar. Pero existen ciertos tipos de cambios que no pueden ser efectuados, ya sea que van contra las políticas de la organización o porque representan una inversión prohibitiva para la empresa. Estas limitaciones no sólo se presentan por medio de limitaciones en los sistemas, sino por la inhabilidad de diseñar un proceso de una forma determinada. Expresando esto con un ejemplo se aclara la idea. Una empresa norteamericana diseñó un proceso donde los usuarios requerían un alto entrenamiento y habilidades muy específicas en el uso del sistema computacional. Al implementarlo se dieron cuenta de que, ni siquiera con un entrenamiento exhaustivo podían capacitar al personal del área. El proceso fracasó completamente debido a que no era posible reemplazar al personal. Esto nos lleva a pensar en la necesidad de establecer claramente el grado de libertad en el proceso y la determinación de las restricciones a respetar.

c. Habilidades culturales y estructurales.

Enfocar el rediseño de los procesos sólo por el lado de la tecnología de información es un error muy común en el rediseño de procesos. Por lo general, considerar a la tecnología por si sola no es suficiente para lograr los cambios propuestos en un

rediseño; deben tomarse en cuenta los factores humanos y la estructura de la organización.

La idea de considerar estos factores como agentes del cambio no es nada nuevo; estas ideas fueron planteadas por las escuelas sociotécnicas en los años cincuenta. La idea principal que nos dejó esta escuela es que a la hora de diseñar un proceso deben alinearse todos los habilitadores del proceso, o sea, la tecnología , la estructura de la organización , los recursos humanos y, deben balancearse con los aspectos claves del proceso, si se desea introducir con éxito los cambios propuestos por la organización. Debe ponerse atención a estos tres factores a la vez y no considerarlos por separado o excluir unos de los otros. Muchos sistemas han fallado debido a que se considera al factor humano sólo después de haber rediseñado el proceso. A continuación se presentan en consideración a lo expuesto, los aspectos más relevantes en el rediseño de un proceso.

Ñ. Habilitadores estructurales

Entendamos por estructura la forma en que está compuesta la organización, o sea, cómo se efectúan los trabajos dentro de ésta, cómo es la distribución jerárquica, etc. La estructura típica de una organización es la de tipo vertical o funcional (ver figura 1.6.3.3 pag. siguiente) donde las unidades trabajan como entidades separadas (ventas, contabilidad, despacho, etc.), y dentro de éstas se desarrollan los procesos de negocios de la

empresa (muchos de estos interfuncionales). Llevar a este tipo de organización a orientarse hacia los procesos en vez de hacia las unidades funcionales, requiere de un plan estructurado y de habilitadores que le permitan lograrlo. El habilitador estructural más aconsejado para facilitar el cambio a conductas orientadas al proceso es la formación de equipos de trabajo.

O. Beneficios obtenidos por el trabajo en equipo

Para empezar, las habilidades obtenidas por un equipo en función del trabajo son mayores que las de cualquier trabajador autónomo. Entrelazar los roles de las personas en los equipos es una buena fuente de innovación en el rediseño de procesos. En segundo lugar, la calidad del ciclo de trabajo aumenta, ya que la mayoría de los seres humanos prefieren trabajos que incluyan interacción social. Por lo general, se le identifica el trabajo en equipo como una fuente de disminución de la productividad del proceso, sin embargo los estudios realizados por Davenport[1] en empresas que han adoptado el trabajo en equipo, revelan que la productividad se ha mantenido constante o aumentado. Esta interacción social es relevante en el área de servicios, donde la mayoría de los procesos manejan información. Se observó, por medio de una serie de estudios en empresas que el principal problema al rediseñar un proceso es que no se considera el aspecto social del trabajo, creando procesos poco amenos para los

FIGURA 1.6.3.2a *Posibilidades de las Tecnologías de Información*
 Según Keen [3]

| Ámbito | Posibilidades de las Tecnologías de Información |
|-------------------|--|
| Transacciones | Transformar procesos no estructurados en rutinarios |
| Geográficas | Transfiere información a distintas áreas geográficas creando procesos independientes. |
| Información | Incorpora grandes cantidades de información en el proceso. |
| Control | Permite el seguimiento de una actividad y controlar las entradas y salidas de entidades en un proceso. |
| Información | Captura información de los procesos para su análisis y entendimiento. |
| Seguimiento | Monitorear el status de los procesos. |
| Desintermediación | Elimina intermediarios entre los procesos. |

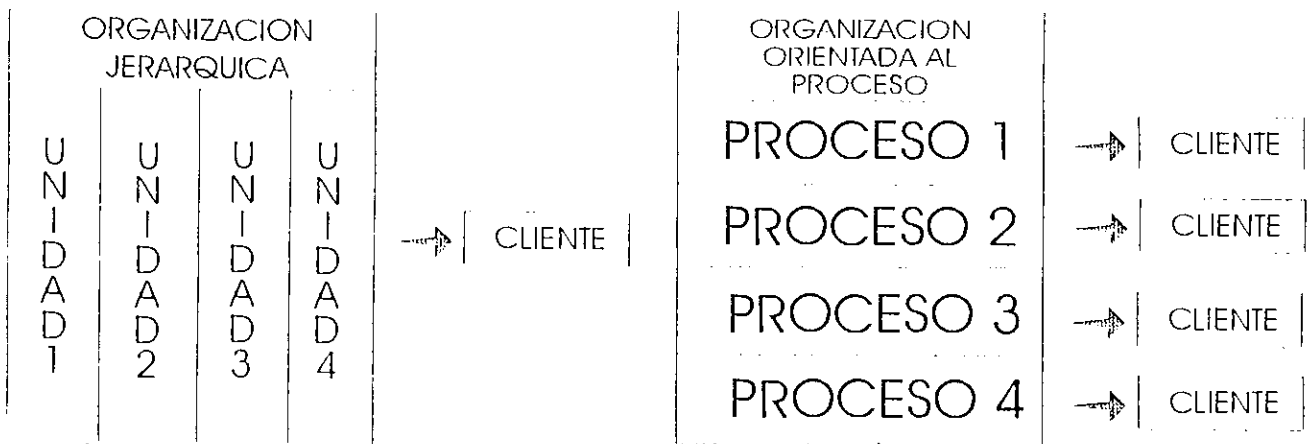
trabajadores (aunque muy eficientes), lo que induce a una alta rotación en el trabajo.

Pero esta interacción social entre los trabajadores no es siempre positiva. Cuando el grupo de trabajo es interfuncional, puede que las bases culturales de sus trabajos choquen (quizás una persona sea de una unidad funcional cuya cultura sea orientada al control, mientras que otras no), generando conflictos y desorganización en el equipo, y la consiguiente baja en la productividad. Por este motivo, cuando se formen equipos interfuncionales, debe tenerse presente la compatibilidad cultural de sus miembros.

Puntos de relevancia en la formación de equipos.

Uno de los puntos más difíciles en la formación de equipos es su interacción con la estructura funcional de la organización que, por lo general, no cambia. Esta interacción puede ser la fuente de diversos problemas en el desarrollo del grupo; si las personas pertenecen a un grupo y a una unidad funcional, éstas pueden tender a uno de estos dependiendo en cual se sientan con más poder. Además, si los grupos son evaluados por sus jefes funcionales, merman la capacidad del grupo para plantear cambios en esa área. La solución más obvia es generar una estructura orientada al proceso en forma paralela a la organización, que interactúe independiente o conjuntamente con las unidades funcionales. La clave es que los responsables de los equipos de

FIGURA 1.6.3.3 Tipos de estructuras organizaconales
Según Newman (5)



trabajo tengan un rol de iguales características que los representantes de las unidades funcionales.

La misión del grupo debe ser claramente entendida por todos los miembros. La gerencia debe dedicar todo el tiempo necesario para dejar claro esto. Si existen ambigüedades en los objetivos del grupo, el proyecto no resultará.

La composición de los miembros del equipo debe ser cuidadosamente planeada; los problemas por ámbitos de personalidad distintos pueden generar problemas. Por lo general las personas que se desempeñan bien individualmente pueden desarrollar trabajos en grupos.

Es de gran importancia dejar establecido de ante mano las relaciones de los miembros del grupo con la estructura funcional, en particular el tiempo de dedicación al trabajo en el grupo y el grado de involucramiento en el proyecto (fijación de roles internos y externos). Se recomienda como mínimo el 50% de tiempo de su trabajo, de otra manera el trabajo en equipo no tendrá éxito.

El lugar físico donde se van a reunir y la ubicación de los miembros es también un asunto de importancia. Se aconseja formar grupos que puedan reunirse en un lugar físico fijo y cuyos miembros tengan fácil acceso a él.

Debe dejarse claro cómo va a controlarse el grupo y quien va a ser el responsable de las acciones tomadas. Una de las posibles formas de guiar un grupo es con un líder designado por la

gerencia; la otra forma es dejar que el grupo se autoregule (no tenga líder). Aunque esto tenga muy buenos efectos sobre la motivación de las personas, genera un alto grado de ambigüedad acerca de cómo se distribuyen las tareas y actividades.

Dependiendo del tipo de grupo y proyecto que se está analizando, deben establecerse las conexiones con la gerencia y la organización. Esto con el sentido de apoyar con los elementos necesarios al grupo para el desarrollo de su trabajo y para la toma de decisiones que afecten a la organización.

Resumiendo, claridad en los objetivos, roles internos y externos bien definidos, niveles de autoridad y soporte de la gerencia son los pilares básicos para que se desarrolle un trabajo en equipo.

Habilitadores culturales

En una organización orientada al proceso, la idea de un habilitador cultural se refiere a la capacitación de las personas o grupos de ellas a que participen en las decisiones de sus procesos, y por medio de esto, lograrlo de una forma exitosa. En los últimos años ha surgido una serie de cambios en las estructuras de las organizaciones, lo que ha afectado directamente a su cultura. Los principales cambios vistos han sido el aplanamiento de las organizaciones (reducción de los niveles jerárquicos), la entrega de poder de decisión a niveles más bajos en la organización y las comunicaciones menos

jerárquicas etc. Todas han dado una buena base para fomentar el cambio de la forma típica de organización de las empresas.

Los habilitadores culturales propuestos para este tipo de trabajo están más relacionados con la forma como las personas son entrenadas, motivadas o compensadas en la organización, que en la forma como se organizan para desarrollar sus trabajos.

En particular, los habilitadores se centran en las habilidades, motivación y políticas de recursos humanos, que deben tenerse en cuenta para desarrollar una actividad como un rediseño.

El entrenamiento.

El desarrollo de un nuevo proceso trae consigo nuevas dificultades y conocimientos. Para esto deben crearse nuevas habilidades (entrenamiento) en el personal para una implementación adecuada. Aunque esto parezca obvio, trae consigo una serie de consideraciones que no deben pasarse por alto. Primero, el desarrollo de habilidades en un empleado para trabajar en un proceso requiere más tiempo que el diseño del proceso en sí mismo, la organización no cuenta con un número suficiente de personal entrenado en el nuevo proceso para explicarlo al personal. Debido a este y a otros factores, cuando se plantea el rediseño de un proceso, no sólo debe diseñarse éste, sino también la forma como será explicado a las personas que lo utilizarán.

Se distinguen tres tipos de entrenamientos básicos para enfrentarlo. El entrenamiento específico, el entrenamiento anticipado y el aprendizaje en el puesto de trabajo. El entrenamiento específico es el más común. Corresponde a la explicación del proceso y entrenamiento específico en éste. Deben tenerse ciertas preocupaciones en su uso. Si se diseña un proceso donde los empleados tienen que manejar información y tomar decisiones, y en la misma área sólo se dedicaban a manipularla, lo más probable es que los empleados, sin importar cuando se les capacite, no podrán calificar para desempeñarse en el proceso, causando un quiebre brusco en la cultura del área. Para evitarlo deben tomarse varias precauciones, como distinguir la calidad del grupo de personas con que se está trabajando , y el grado en que el nuevo rediseño afecta a su forma de accionar, y su entrenamiento. Para evitar este cambio tan brusco se recomienda el entrenamiento, el cual consiste en ir preparando a los gerentes y empleados por medio de programas educacionales más globales que involucren aspectos claves de la empresa. En tercer lugar se presenta el entrenamiento en el lugar de trabajo, este es el más avanzado. La idea es introducir el entrenamiento como parte del proceso, y que mientras el empleado desarrolle su labor, pueda en forma voluntaria interactuar con el sistema en busca de información.

La Motivación

Para que exista un buen rendimiento en un proceso, éste debe motivar. Para esto se establecen cinco puntos de importancia que deben considerarse en el rediseño de un proceso.

En primer lugar, el proceso debe tratar de inculcar varias habilidades para ser ejecutado, con el propósito de que la persona se desarrolle profesionalmente. En segundo lugar, lograr una identificación con el proceso, efectuar actividades en su ciclo completo. En una cultura orientada al proceso, esto se logra automáticamente debido a que el trabajador se identifica con la salida del proceso. En tercer lugar, considerar la significación del trabajo, es decir en qué grado afecta al proceso. En cuarto lugar, establecer el nivel de autonomía y poder de decisión en la ejecución del trabajo. Por último la retroalimentación debe ser algo permanente en el proceso, con el objeto de mantener a las personas informadas de las actividades que se desarrollan.

Las políticas de recursos humanos

Existe una gran variedad de documentación del tema. Se recomienda aplicar las políticas bajo enfoques de compensación salarial, desarrollo de carrera, rotación de roles y lealtad con el trabajo.

d. La Reingeniería y el personal en la organización

Uno de los puntos más difíciles que enfrentan las organizaciones que rediseñan sus procesos mediante la Reingeniería, es obtener y mantener el compromiso e involucramiento de las personas con los cambios que el rediseño causa en la organización. Aunque esto no es nada nuevo, y sin importar la disciplina que se aplique, la incorporación de cambios en una organización provoca resistencia en el medio, siendo más compleja en este caso debido a que el rediseño de procesos corta a varias unidades funcionales.

La Reingeniería no es algo que el personal de una empresa desee, ya que produce cambios a un nivel global. Para ellos es algo confuso y destructivo afectar las cosas con las cuales la gente ha crecido y a las que se ha acostumbrado.

A continuación se describen las consideraciones más importantes detectadas en los estudios analizados en la implementación y ejecución de los cambios de la organización.

El Rol de la gerencia en la Reingeniería

El riesgo asociado a un proyecto de Reingeniería es alto, debido a que los cambios producidos afectan a la organización en su estructura y cultura, lo que produce una cierta aversión del nivel ejecutivo. Pero una vez que la gerencia ha tomado la decisión de enfrentar un proyecto de esta envergadura, debe comprometerse 100%. Como dice M. Hammer[3], " la Reingeniería es una proposición de un todo o nada con un resultado incierto. Las

compañías no tienen ninguna otra alternativa más que armarse de coraje y hacerlo, si desean sobrevivir en el medio futuro." Por esto, sólo si los ejecutivos a nivel superior mantienen su compromiso y respaldan los cambios en la compañía, podrá ser aceptada en el medio.

La gerencia es el alma de los cambios propuestos; de ella nace la visión que guiará a la organización en el proyecto. Esto no implica que desarrolle por sí sola la visión. Es deseable que todos los niveles de la organización participen en su diseño, pero la gerencia debe ser foco que guíe a la empresa en el logro de los objetivos propuestos.

Los ejecutivos de un nivel medio se ven enfrentados a un ambiente al que están poco acostumbrados (los procesos analizados en los proyectos involucran a varias unidades). Tratan con personas que no dependen de ellos, y las estructuras de mando tradicionales (jerárquicas) son de poca relevancia en estos casos.

El ejecutivo tiene que persuadir en vez de mandar, o convencer en vez de dictar una orden. Por lo general, las teorías clásicas de recursos humanos son útiles en el desarrollo de este cambio.

En resumen, la gerencia debe ser fiel a sus principios y objetivos planteados en el proyecto, si desean evitar lo que M.Hammer, describe tan bien en un ejemplo. Un empleado de una

organización comentó: "Cada ciertos meses, nuestros administradores encuentran una nueva religión. Una vez fue la calidad, otra el servicio al cliente, otra el aplanamiento de la organización. Nosotros solamente nos aguantamos hasta que ellos desisten y vuelven a la normalidad." Esto nos introduce al mundo de los usuarios.

Los usuarios de los procesos en el rediseño

Los usuarios de los procesos en una organización están acostumbrados al status que presente en ésta, y son más adversos a los cambios que el nivel ejecutivo. Esta adversidad a los cambios es producto de varios factores, como el efecto acumulado por las malas experiencias adquiridas en el diseño de procesos. Esto es debido a que al usuario se le incorpora sólo en el levantamiento de requerimientos y en las pruebas finales de la implantación pero no durante su desarrollo, lo que genera una serie de problemas debido al mal entendimiento de los requerimientos, obteniendo como resultado sistemas y procesos poco amistosos para el usuario.

Además existe otro problema con este enfoque clásico de diseño de sistemas. Los requerimientos que levanta el usuario normalmente son para mejorar el trabajo de su área, provocando que los sistemas de los usuarios hagan lo que estos desean, y no lo que es mejor para el proceso en forma global.

En un proyecto de Reingeniería el enfoque con que se considera al usuario debe cambiar drásticamente. Sin una atención adecuada a la perspectiva del usuario ante los cambios radicales que se producen, éstos serán en el mejor de los casos, recibidos con incredulidad y no serán bien aceptados. Para lo cuales recomendable lo siguiente:

Involucrar a los usuarios en las primeras etapas de planeamiento:

No sólo significa considerarlos para el levantamiento de requerimientos del área, sino incorporarlos en el equipo de trabajo que realiza el rediseño del proceso, con el objeto de ir incorporando su experiencia en el área e ir capacitándolos en el uso de las nuevas herramientas propuestas. Al incorporarse al nuevo proceso, el cambio no es tan brusco.

Establecer objetivos mutuos y prioridades: .

Los gerentes deben darse cuenta de que el desarrollo de los objetivos del proyecto se efectúa en conjunto con los usuarios de los procesos. Se les debe involucrar en el diseño del proceso desde un principio, para que les sea mucho más difícil perder de vista los objetivos comunes planteados. Una vez fijados los objetivos, debe analizarse en forma conjunta todas las posibilidades para su cumplimiento, concentrándose en las debilidades del proceso, las conveniencias de los nuevos

planteamientos, etc. La participación de los usuarios en la toma de decisiones sobre la prioridad de los proyectos y el trabajo conjunto para establecer prioridades puede representar el éxito o fracaso de la implantación exitosa de los nuevos procesos.

II ESTRUCTURACION DEL PROYECTO EN EL BANCO:

A. Introducción:

El Presente capítulo tiene como fin la formulación del proyecto a seguir conjuntamente con la manera de diseño de la metodología, así como la forma como está organizado el Banco a estudiar.

B. El banco y la estrategia:

La Gerencia General del banco, con el fin de introducir a la organización de las decisiones que se toman en los altos niveles ejecutivos del banco, debe realizar un documento donde comunique la estrategia del banco y los medios para lograrla. Dicho documento puede ser de la siguiente manera:

"Dentro del medio actual y su competitividad el Banco se ve en la necesidad de la búsqueda de la eficiencia, innovación y gestión de calidad del servicio que se presta; junto con nuevas formas de hacerle frente a la competencia o acometer nuevos negocios, sólo así podremos atender las exigencias de nuestro clientes.

El Banco está comprometido con una estrategia de crecimiento de las actividades financieras, así como de nuevas oportunidades

o negocios . De aquí se deduce que el banco debe de estructurarse de una manera eficiente, que permita ofrecer servicios financieros integrales y nuevos negocios dentro del marco legal del Banco, aprovechando las posibilidades de la organización. Si existe alguna limitación legal para el desarrollo de nuevas actividades se deben formular vías alternativas que permitan aprovechar al máximo las oportunidades del negocio financiero.

Para ello se debe acentuar la importancia de la flexibilidad del banco hacia el cambio y poder adaptarse a las nuevas oportunidades y aprovecharlas; junto a la flexibilidad está la búsqueda de la innovación y su integración correcta dentro de la organización con el fin adelantarse a las tendencias de los restantes Bancos.

Este esfuerzo de cambio debe sustentarse en un equipo motivado y altamente competitivo. Siempre buscando el liderazgo en el uso de la tecnología de información, siempre que nos reporte diferenciación con la competencia. Todo lo que se haga debe ser de la más alta calidad, por consiguiente la preocupación por la gestión de calidad es necesaria en todos los niveles de la organización."

Sobre la anterior estrategia se debe basar la estructura del cambio con el fin que los miembros de la organización y sus clientes se sientan orgullosos de formar parte del Banco.

Ambitos de acción

Para lograr las metas y expectativas fijadas, el banco debe seleccionar las áreas de acción, en donde privilegiará las innovaciones sobre las bases planteadas en la estrategia propuesta por el Gerente General:

Ingeniería en ventas:

Se pretende sistematizar el proceso de ventas, produciendo un cambio en las prácticas actuales con el fin de maximizar las ganancias de dicha cartera. Así se conseguirá mejorar la capacidad para satisfacer las necesidades financieras integrales de los clientes actuales y potenciales, y emplear con más eficiencia el tiempo del ejecutivo de ventas.

Reingeniería de procesos:

Por medio de ésta se pretende cuestionar todos los procesos actuales de la organización, procesos que son actualmente orientados al control; para transformarlas radicalmente y

orientarlos al cliente; con el objeto de lograr cambios en el curso de operaciones, representados con la disminución de tiempos de atención, aumento de productividad y calidad del servicio.

Nuevos negocios y productos:

Como consecuencia de la gran competencia actual en el medio, es necesario abordar con agilidad las oportunidades que brindan los nuevos negocios y productos que surgen en el mercado , y así incrementar el valor agregado que ofrece el banco al cliente.

Negocios complementarios al giro bancario:

De igual forma el banco debe evaluar las oportunidades que nos entrega este tipo de negocios, siempre y cuando sean factible su realización material y económicamente hablando.

Sistemas de control de gestión:

El sistema de evaluación y control de las actividades puede ser un arma que diferencie al banco del resto de competidores; con esto se piensa que la herramienta pueda llegar a todos los niveles de la organización para garantizar un nivel de desenvolvimiento ideal .

C. El Proyecto de Reingeniería

En la estructuración del proyecto deben participar entidades internas y externas al banco. El banco estudiado se había embarcado en la organización del departamento denominada UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS (OYM), que cumplía ciertas funciones que serán descritas más adelante. Es necesario que, para cumplir con los objetivos de la Reingeniería de Procesos, la gente de este departamento esté calificada y dispuesta a hacer muchos cambios dentro de la organización. Es por eso que la piedra principal del proyecto lo sería el departamento de organización y métodos, área donde se gestaría la coordinación y estructuración del proyecto. Se elige dicho departamento en el banco estudiado, porque tiene a la gente más cercana a lo requerido, además de no realizar una actividad o proceso fundamental administrativa y funcionalmente hablando, pudiendo dedicarse tiempo completo a la tarea del rediseño. Dicha área puede ser subdividida en una SUB GERENCIA DE ORGANIZACION Y METODOS, denominada SUBGERENCIA DE INGENIERIA INDUSTRIAL, quien sea el encargado real del proyecto, ya que el Gerente de OYM puede dedicarse a lo anterior de sus objetivos y coordinar resultados del proyecto.

El área de desarrollo

Como se dijo anteriormente, el área responsable del proyecto es la Unidad de Organización y Métodos , con su Subgerencia de Ingeniería Industrial, puesto que es nuevo y es necesario. Más adelante se informará del personal actual de dicha unidad y el propuesto para el desarrollo del proyecto. LA MISIÓN de dicha unidad es el apoyo a las áreas del banco en el desarrollo e implementación de proyectos o el análisis de sus procesos; para ello la unidad debe contar con profesionales adecuados y que cuente con una dependencia y comunicación directa con la Alta

Gerencia para la toma de decisiones.

Es necesario definir la dependencia de la Unidad y los escalones organizacionales que hay entre ella y la Gerencia General. La Unidad de OYM está subordinada al departamento de SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS quien depende de la Gerencia. Más adelante se presentará el organigrama actual (Anexo B) y el propuesto para la Unidad de OYM y la Subgerencia de Ingeniería Industrial. El Subgerente de Ingeniería Industrial debe ser un profesional de la Ingeniería Industrial que tenga cierta experiencia en la elaboración de estudios y análisis de procesos, sería deseable que conociera los procesos y tecnologías bancarias.

Las tareas encomendadas se pueden resumir de la siguiente forma: Primer lugar, coordinar la estructuración de los proyectos globales de Reingeniería; en Segundo lugar, desarrollar una metodología ; y por último, coordinar los grupos en la ejecución del proyecto.

La unidad de OYM del Banco en estudio se creó en de 1979 debido al significativo crecimiento del banco y la necesidad de ganar terreno frente a la competencia. Además de la detección de ciertos problemas técnicos dentro del esquema del banco en el área administrativa, se decidió la creación de dicha unidad con el fin de dar el apoyo necesario en estos problemas, así como el desarrollo e implementación de técnicas, que mejoraran la productividad del banco.

La estructura de dicha unidad deberá orientarse a mantener un modelo de estrategia de apoyo institucional, que impulse el proceso de cambio, inspirada en la participación activa de todo el personal. La estructura que se implementó está en la figura que se presenta en el Anexo B. Siguiendo las reglas de la Afnor (Association Francaise of Normalisation), realizado el anterior estudio por una firma consultora externa al banco.

La estructura tiene la siguiente forma (Anexo B): Un subasistente de Organización y Métodos que supervisa a dos

Analistas de OYM, dos analistas de Sistemas I, un dibujante y una secretaria. El Sub-asistente de Organización y Métodos es el que hace las veces de Gerente de esta área. Cada uno de los puestos de dicha unidad tiene correctamente descrito las funciones, objetivos, educación deseada, relación , habilidades, características, etc. que se cree poco conveniente enumerar por estar fuera de los límites del presente trabajo.

Como se mencionó arriba esta unidad es la mejor indicada para realizar el proyecto de Reingeniería, aunque la inclusión del especialista en el área de Ingeniería Industrial es recomendable, ya que el Sub-Asistente o Gerente de OYM tiene otras funciones de la misma área, entonces el Sub-Gerente de Ing. Industrial pasaría a ser el encargado del proyecto a tiempo completo, como es conveniente. Sería bueno la contratación de un analista adicional, pues es posible que se recargue trabajo a los ya existentes.

La Elección de las áreas de estudio

La estructuración de los proyectos se basa en las áreas donde se pretende hacer Reingeniería, que son las siguientes :

1. Ingeniería de Ventas: Este proyecto tiene como fin sistematizar el área de ventas, en el sentido se fijar sus objetivos y metas siguientes.

Objetivo: Sistematizar el proceso de ventas incorporando herramientas que aumentan la productividad.

Metas

1. Aumentar nuevos clientes en x%
2. Aumentar índice de venta cruzada en y%

Es necesario mencionar que las actividades o negocios de esta área son las cuentas corrientes, líneas de crédito, tarjetas de crédito, etc.

Las metas fueron dejadas como incógnitas para su aplicabilidad por parte de la gente del banco y el proyecto, debido a que no se cuenta con información suficientes para plantearlas en el manual estudiado del banco.

2. Servicios como negocios: El Banco, actualmente, se ve en la necesidad de enfrentar nuevos negocios; de esta forma los servicios juegan un rol fundamental en la generación de utilidades, por eso la necesidad de plantear un proyecto de servicios como negocios.

Objetivos: Apoyar la generación de ingresos que no comprometan el promedio del ingreso por servicios.

Metas

1. Aumentar el ingreso por servicios en 50%, en un año.

3. Manejo del riesgo crediticio: El Banco es una de las instituciones bancarias con más bajo índice de riesgo en el mercado financiero (tiene calificación A***, calificación máxima, debido a su bajo riesgo). Con el fin de mantener, o incluso mejorar la actual posición del banco, se planteó la necesidad de este proyecto.

Objetivos: Mejorar el actual nivel de riesgo, aumentando el número de clientes analizados y aumentar la calidad de los análisis de solvencia.

Metas

1. Nivel de riesgo igual a x% (dependerá del posicionamiento del banco en el mercado).

Por medio de este proyecto se pretende cambiar los actuales sistemas de evolución, en función de los principios de Reingeniería.

4. Oficina como Punto de Venta: Los procesos operativos en el banco están orientados hacia el control, lo que ha generado procesos lentos y burocráticos. El proyecto tiene como fin cuestionar los procesos actuales de la oficina y transformar al personal del Back Office en empleados de venta de productos (Back Office: personal que sólo tiene actividades administrativas y ningún contacto con el cliente, en cuanto a ofrecer productos se refiere). Esto se logrará por medio de la automatización de los procesos, o efectuando cambios en las formas de trabajo.

Objetivo: Minimizar el trabajo operativo en oficinas por medio de la automatización centralizada o la descentralización de los procesos.

Metas

1.Reducir 50% la carga operativa de la oficina.

5. Curse de Operaciones: El proyecto de curse de operaciones surge de la necesidad de reducir el tiempo de los procesos del banco y que constituyan una ventaja comparativa con

la competencia. Aquí se agrupan todos los procesos relacionados con los productos del banco.

Los proyectos de Oficina como Punto de Venta y Curse de Operaciones, son complementarios por lo que muchos de los procesos en estos grupos se tendrán que analizar en conjunto. Esto sucede ya que los proyectos del Curse de operaciones están enfocados en procesos interfuncionales , como por ejemplo,

Crédito Hipotecario, Cobranzas, etc. es decir, son procesos que se realizan en sucursales y son procesados en otras áreas del Banco.

a. La toma de decisiones

El rediseño provoca una serie de cambios en la organización y en los procesos que deben ser analizados por la alta gerencia del Banco, para obtener su aprobación y la prioridad en la ejecución. Debido a la magnitud del proyecto es necesario la creación de un Comité especial su función debe consistir en la coordinación de todos los proyectos de Reingeniería y la toma de decisión sobre los cambios propuestos. Este comité se sugiere que esté formado por la Gerencia de Sistemas y Procedimientos, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Organización y Métodos, Subgerencia de Ingeniería Industrial;

además como invitados deben estar los gerentes de las áreas involucradas.

Quien presida el Comité será elección del mismo, pero se sugiere que sea el Gerente de Sistemas y Procedimientos y su función es la de informar periódicamente el estado de avance de los proyectos de Reingeniería.

b. Visiones de trabajo a futuro

Las visiones que se presentan corresponden a las relacionadas con los procesos operativos realizados en las sucursales, ya que las relacionadas con los aspectos comerciales escapan del objetivo de este estudio.

La Visión de la sucursal es la de una Oficina como Punto de Venta, lo que implica que la carga de trabajo del personal operativo, o el "Back Office", debe ser minimizado para llevar el trabajo a la atención del cliente o al apoyo de las áreas comerciales.

La meta consiste en reducir los costos de operación y los tiempos de los procesos. La labor operativa en la concepción futura se concentrará en el servicio al cliente y en la agilización del proceso comercial del curso de operaciones. Esto

se logrará al disminuir el trabajo operativo, liberando así recursos que apoyarán al área comercial en la atención del cliente.

Los puntos en los que la Reingeniería puso atención para cumplir con la visión general propuesta son: la supresión de formularios, papeles, pasos innecesarios; la automatización de los procesos; la eliminación de las demoras de tramitación, tanto interna como externa; la agilización de las actividades de verificación de condiciones como: facultades, controles, aprobaciones sobre productos y operaciones.

D. El Desarrollo de la Metodología del Proyecto

Uno de los puntos claves en el proyecto fue la estructuración de la metodología. Para esto se requirió conocer y entender los fundamentos de la Reingeniería. Con esto en mente, el Banco seleccionó a un grupo de personas con el fin de capacitarlas.

Se recopiló la bibliografía existente y se deben de analizar las metodologías propuestas por las empresas consultoras y por otras que han usado la Reingeniería para rediseñar sus procesos. De lo analizado se puede destacar lo siguiente:

-Se aconseja dedicar personal exclusivo para el desarrollo.

-La metodología en todos los casos, es dividida en etapas diferenciadas con objetivos específicos. Estas se pueden resumir en tres: la primera, de análisis o diagnóstico; la segunda, de rediseño o modelamiento; la tercera, de desarrollo o implementación. Dentro de estas etapas existen marcadas diferencias en los enfoques metodológicos a usarse.

- Todas las metodologías basan su desarrollo en grupos interdisciplinarios. Se destacan las diferencias entre grupos de análisis (esporádicos) y grupos de desarrollo de productos (permanentes).

El desarrollo de procesos en el Banco no es guiado por una metodología establecida o un plan sistemático, sino más bien por un proceso ad hoc. Esta se ve representada por una forma de trabajo común, en la que los departamentos involucrados se transfieren la información y los requerimientos pertinentes al proyecto, lo que origina enormes demoras al no existir una coordinación estructurada, definición de responsabilidades, etc. Por lo general, el departamento más estructurado en el desarrollo de sus proyectos es el de Informática y Computación, que ha servido como eje en el desarrollo de los sistemas del Banco. Las metodologías usadas en este departamento son las de las teorías

convencionales, como el levantamiento de requerimientos , el diseño lógico y físico, la validación de los datos, el plan piloto, la implantación y el seguimiento. El problema que surge con este tipo de estructuras es que se centran en el diseño del sistema y deja de lado otras áreas como las de capacitación, equipamiento, etc. lo que conduce a fallas en la implantación de los sistemas, o incluso a su fracaso.

Con base en todo lo analizado, se consideraron las ventajas y desventajas de diversas metodologías , así como el medio donde el proyecto se llevaba a cabo y se diseñó la metodología a emplearse en el desarrollo de este proyecto.

La estructura

Debido a que el personal del Banco no está familiarizado con el seguimiento de una metodología , su estructura debe ser claramente entendible. Para facilitar su comprensión se subdivide en cuatro etapas, cada una con un objetivo específico. (Ver figura 2.4.1 de la sig. pagina). Esta comprensión es muy importante porque, en un comienzo, todos los integrantes se entusiasman con los proyectos y el trabajo en sí, pero al cabo de un tiempo se pierde el interés, y si no se tiene una guía adecuada, el estudio puede quedar sin ningún objetivo o dirección.

El lenguaje

Se emplea un lenguaje simple para que cualquiera pueda asimilarlo por todas las unidades de la organización y por todos los niveles de empleados. La idea es que la metodología sea comprendida por todo el grupo, de forma tal que al trabajar sea una herramienta común para el desarrollo de los procesos, desde el Gerente hasta el usuario. Se efectuó con mucho cuidado la elección de un posible lenguaje, tratando de que fuera directo y simple.

Además, con el objeto de uniformar el lenguaje, se deben tener claras una definiciones como las siguientes:

Plan: Corresponde al Plan General del Banco, donde se definen los objetivos y las metas de la Reingeniería, entre otros temas.

Proyectos de Reingeniería (PR): Proyectos cuya misión en conjunto es el logro de los objetivos globales establecidos en el Plan.

Comité de Reingeniería: Comité cuya función consiste en la coordinación de todos los PR del Plan General del Banco. Tiene amplias facultades para la toma de decisiones.

FIGURA 2.4.1

Etapas de la Metodología

| ETAPA | OBJETIVO |
|--------------|---|
| Orientación | Comprensión de la situación actual |
| Rediseño | Ejecución de los cambios que sustenta la visión |
| Realización | Implementación global del cambio |
| Reevaluación | Oportunidades en el mejoramiento continuo |

Grupos de Trabajo multidisciplinario (GTM): Son grupos de trabajo que llevan a cabo los PR. A cada GTM se le asigna la tarea que le corresponde realizar.

Proyectos funcionales (PF): Descomposición específica de un PR, definidos por cada GTM.

De la misma manera se debe diseñar una simbología gráfica para uniformar la diagramación de procesos. Se utilizó la técnica empleada por un consultor , debido a su simplicidad y facilidad de comprensión. Esta es explicada más adelante.

Los grupos de trabajo

La elección de las personas que participan en los proyectos de Reingeniería, se basa en los posibles roles que cada participante tendría en el proyecto, en función del conocimiento del área en que sería aplicado.

En el desarrollo de este proyecto se tiene presente el carácter multidisciplinario del grupo. Como se propone una nueva estructura de trabajo (trabajo grupal) que nunca se ha puesto en marcha en el Banco, fueron definidos los siguientes participantes para apoyar el ordenamiento del grupo.

Director del Proyecto: Es la cabeza visible del PLAN, por cuanto él es la persona que sirve de nexo entre el Comité de Reingeniería y el grupo. Debe estar representado por una persona capaz de generar y avalar los cambios producidos, para fungir como impulsor y portavoz de las metas de cada Proyecto de Reingeniería. Es preferible que este director pertenezca al área en cuestión.

Representante de Informática: Es la persona que sitúa al GTM en el contexto actual del Banco, en el ámbito de los sistemas y herramientas disponibles. No lo hace en una forma restrictiva, sino abierta a reconocer las fortalezas y debilidades actuales en función del cambio futuro. Cuando el GTM se sitúa en el nivel de proyecto funcional, el jefe de informática tiene una participación especialmente activa en todos los aspectos relacionados con la construcción e implementación de un sistema o método nuevo.

Usuario: Es la persona que coloca al GTM en el contexto actual del Banco, en el ámbito de los procesos y métodos de trabajo actuales. Dada su experiencia y su contacto con el medio específico, aporta la información sobre la forma como se realiza el trabajo. A nivel de PF debe participar activamente en

la generación de soluciones y herramientas que permitan medir efectividad actual y futura.

Representante Comercial: Es la persona que da la orientación del cliente al GTM; debe además ser el enlace entre lo que quiere el mercado y el proceso que el GTM abordará.

Coordinador: Es el enlace dentro y fuera del GTM. Aporta el enfoque multidisciplinario para guiar al grupo, empujando un timing, y comprometiendo al GTM y a las demás entidades que se relacionan con el PF. Debe ser la persona que mantenga al GTM dentro de la Metodología , pero al mismo tiempo debe permitir variaciones que mejoren el trabajo que el equipo desarrolla.

En la estructuración del equipo no se deben de no enmarcar los roles de las personas con las funciones de su área en forma específica, sino más bien dejarlos en libertad de fijar su trabajo y formas de control. De esta forma se pretende crear una mayor autonomía en la resolución de los problemas.

Es recomendable que en las primeras reuniones de los grupos se fijen las relaciones de los miembros con la estructura funcional, es decir, cuánto van a participar en el desarrollo del proyecto. La participación mínima debe ser de un 50% del tiempo efectivo de una persona; si esto no se cumple , el proyecto podría fracasar.

El control de los grupos lo lleva el Gerente de Organización y Métodos. Por medio de él se efectuarán todos los cambios que sean pertinentes en la composición de los grupos.

Con la formación de estos grupos de trabajo se pretende evitar la falla común que se presenta en la construcción de sistemas o procesos en el Banco, consistente en la poca interacción entre las distintas unidades en el desarrollo e implementación del proceso. Esto se ve representado por el traspaso de requerimientos de una unidad a otra y la gran burocratización.

El grupo cumple otra función altamente ventajosa: generar un responsable del Proyecto que pueda tomar decisiones. En general, los proyectos en el Banco se atrasan o se desvían de sus objetivos por carecer de un responsable específico.

Efectuar un trabajo efectivo en equipo no es fácil, ya que al reunir a personas de diferentes unidades, se encuentran distintas culturas presentes en la organización.

En ese sentido el Banco deberá organizar una serie de seminarios donde se deben reunir todos los integrantes de los grupos. Se debe trabajar el concepto de equipo, peticiones,

cumplimiento de promesas, y efectuar simulaciones del sistema actual del Banco en el desarrollo de proyectos.

Aunque el trabajo en equipo no es algo que se pueda aprender en algunos seminarios, esta experiencia deja a los participantes atentos a las posibilidades que brinda, y la manera como se puede lograr efectivamente. Por otro lado sirve para romper la rigidez de trabajar con alguien a quien no se conoce.

Las Herramientas

La principal herramienta utilizada en el proyecto es el trabajo en equipo. Este punto es la clave en el éxito o fracaso de la tarea a realizar.

El equipo a cargo de un proyecto tiene que organizarse de la mejor forma posible, para obtener las mejores ventajas comparativas de cada integrante, y, por medio de los principios de la Reingeniería y los métodos convencionales de análisis de procesos y sistemas, determinar las oportunidades de cambio en el proyecto en estudio.

III METODOLOGIA DEL PROYECTO DE REINGENIERIA EN EL BANCO:

A. Introducción

El Objetivo del presente capítulo es la formulación de la metodología para que sirva de guía para uniformar el trabajo a realizar por los grupos. La metodología que sigue será presentada en forma genérica para su uso en diferentes procesos y proyectos.

B. La Orientación, análisis de la situación actual, visión y estrategia corporativa

El Banco debe definir la visión , como se hizo en el anterior capítulo, y el GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) lo comprenda y asuma como propia.

Seleccionar ámbito de trabajo

Supone que los GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) escoja los PF (Planes Funcionales) que deben ser abordados para cumplir metas y objetivos definidos en el PR (Proyecto de Reingeniería) . Se debe evaluar y conocer bien el estado de las aplicaciones y herramientas computacionales que existen en el Banco. Los GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) deben

validar los PF (Planes Funcionales), repensarlos o incorporar PF (Planes Funcionales) nuevos.

De todos los PF(Planes Funcionales) visualizados, se seleccionan y da prioridad a aquellos que cumplan mejor con los planes, objetivos y metas que se ha trazado el Banco a nivel del PR (Proyecto de Reingeniería) y a nivel de Plan.

Para poder definir los PF (Planes Funcionales) deben conocerse perfectamente los aspectos tecnológicos y organizacionales. Esto se lleva a cabo a través de entrevistas con el personal.

Además, a partir de esta etapa, se deben evaluar las fortalezas y debilidades de las personas para tomar las medidas necesarias para incorporarlas al proyecto de Reingeniería, exitosamente.

Una vez conocidos los PF(Planes Funcionales), deben ser jerarquizados, para ello se proponen los siguientes criterios:

- Cumplimiento de los objetivos planteados
- Beneficios del Proyecto
- Costo de Implementación
- Tiempo de Implementación
- Impacto en los métodos de trabajo, cultura, etc.

- Riesgo de no aceptación.

Definición de los Objetivos

El GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) define los objetivos Generales de cada PF. Además, de plantear los Objetivos Específicos (metas), que serán precisos, medibles y cuantificables. Por último, para cada PF(Planes Funcionales) surgirán Medidas de Efectividad, en relación con la cuantificación de las metas anteriormente especificadas, que indiquen un parámetro de medición para contrastar los resultados que se han obtenido con los que se conseguirán en el futuro.

Es importante que en esta etapa se consideren modelos externos y se comparen los objetivos del Banco con los resultados reales de entidades que realizan mejor las tareas. (Benchmarking).

El GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) debe fijar objetivos alcanzables pero sin dejar de ser ambiciosos y grandes.

Las medidas de efectividad tendrán que ser entendibles y fáciles de realizar, las cuales las plantearán los GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario). Su medición es global y no específica además de contrastar situación actual con la futura.

Descomposición del Proyecto

Se debe realizar la descomposición de cada PF (Planes Funcionales) con el fin de sumergirse en el tema y reconocer funciones y procesos. Se debe recurrir a trabajos previamente realizados para entender mejor lo que pasa actualmente. Es decir, reconocer las funciones o procesos involucrados.

Estudio de la situación actual

Se deben estudiar los procesos actuales, con énfasis en el manejo de datos, con el objetivo de entender controles existentes, detectar cuellos de botella, tiempos involucrados, valor agregado y procesos eliminables u optimizables.

Se debe confeccionar un flujo gráfico o Diagrama de Flujo de Datos (DFD). Con el fin de facilitar la comprensión.

Según Price Waterhouse, la manera de entender el funcionamiento actual es la formulación de preguntas. Con el fin de guiar al GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) y al Usuario por el camino correcto, para ello se proponen las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Para qué hace su trabajo? ¿Por qué?

- 2.-¿Cuáles son sus Inputs (entradas)?
- 3.-¿Cuáles son los elementos y funciones de su proceso?
- 4.-¿Cuáles son los outputs (salidas)?
- 5.-¿De dónde viene la información que requiere para funcionar?
- 6.-¿Quién ocupa la información que el proceso requiere para funcionar?
- 7.-¿Quién ocupa el output que el proceso genera?
- 8.-¿Cómo se relacionan las actividades del proceso con las actividades de otras áreas?
- 9.-¿Cuánto tiempo toma cada actividad en ser realizada?
- 10.-¿Se forman colas de espera en el proceso?
- 11.-¿Qué estándares y medidas de efectividad se ocupan en estos procesos?
- 12.-¿Cómo cree UD. que los usuarios de la información generada en su área perciben su trabajo?
- 13.-¿Qué clase de Interferencias evitan que el trabajo se realice correctamente?

Para facilitar su entendimiento se propone las siguientes reglas:

- Identificar las entradas de información que activan el proceso, así como sus respuestas.
- Identificar entrada-salida de información secundaria.
- Graficar cada descripción de tal manera que puedan comprenderse por sí mismas.

- Complementar la descripción gráfica con comentarios o narrativas breves cuando sea necesario. Ejemplo:

- Variaciones en el proceso
- Características del desempeño
- Fuentes de requerimientos
- Otros

- Describir, cuando corresponda, las siguientes características de las actividades:

- Modos (línea, Batch, manual)
- Tiempo transcurrido
- Tiempo de cada actividad
- Volúmenes (unidades)
- Valor/No Valor agregado de cada acción
- Recursos
- Herramientas requeridas
- Frecuencia
- Periodicidad
- Medidas de efectividad actuales.

Se define el siguiente esquema gráfico para representar la situación actual: "DFD Flexible". Este tipo de representación debe ser usado en el Flujo Gráfico de la Nueva Versión.

EL DFD flexible es una forma gráfica de representar las fortalezas del proceso; al mismo tiempo entrega una idea de la secuencia física y temporal del proceso.

En la siguiente figura tenemos la representación gráfica de las simbologías a usar, ver pagina siguiente.

Efectuar Mediciones

A partir de la comprensión adquirida de la situación actual, el GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) debe evaluarlo con las medidas de efectividad, que se explican anteriormente y compararlo con otras medidas que sean Post-reingeniería obviamente con los mismos parámetros.

Existe una gran variedad de parámetros para medir el tiempo de ejecución cuyos grados de exactitud varían. Para evaluaciones en las que el tiempo no es determinante, es suficiente por ejemplo, entrevistas subjetivas; tal es el caso de la determinación de la productividad o fuerza de trabajo.

Antes de empezar cualquier tarea es deber de los jefes informar a sus empleados de lo que se pretende hacer y los beneficios esperados.

Clasificación de las Actividades

| CODIGO | CLASIFICACION | DESCRIPCION | VALOR A |
|---------------|----------------------|---|----------------|
| V | Valor Agregado | Acción que agrega valor al pdto. | SI |
| Q | Esperas/Colas | Estado Estacionario | NO |
| T | Inspección | Revisión o Chequeo | NO |
| M | Transporte | Correos | NO |
| R | Redundante | Procesos duplicados | NO |
| P | Preparación | Preparación para el trabajo a realizar. | NO |

Para efectuar las mediciones de las operaciones se proponen los siguientes criterios de medición . Ver Anexo A al final del trabajo:

Medición en el estudio de las funciones:

- Separar todo el trabajo de un área en actividades/procesos, cada uno claramente identificable y separable del resto.

- Obtener un número manejable de actividades/procesos por área, (se debe establecer a priori el nivel de detalle requerido para cada área).

- Asociar cada actividad con la cantidad de veces que se ejecutó durante un período (día, mes), por lo que un proceso de varias etapas constituye solamente una actividad.

- Asociar cada actividad/proceso con un tiempo de ejecución. Si fuera un proceso de varias etapas consecutivas, el tiempo total de la actividad debe ser la suma de los tiempos de ejecución de cada etapa.

En las medidas del tiempo por actividad:

Para poder cuantificar el tiempo que una persona dedica a cada una de las actividades que desarrolla en una forma estándar, se definen dos tiempos de medición:

Tiempo fijo por operación : este tiempo se utiliza en aquellas operaciones que no dependen de un parámetro determinado (ejemplo: revisión de listados).

Tiempo variable por operación : este tiempo se emplea en aquellas operaciones que son repetitivas y dependen de un parámetro, (ejemplo, revisión de cheques: depende del número de cheques).

Hay que destacar que si fuera un proceso de varias etapas, el tiempo total de la actividad debe ser la suma de los tiempos de ejecución de cada etapa, siendo posible que una etapa tenga un tiempo fijo y otra uno variable.

En la medición del número de operaciones:

- Medirlas en función de un período determinado (diario, mensual o por trimestre).
- Si no se contara con estadísticas, crear algún mecanismo que garantice una medición manual/automática precisa del número de veces que se realiza una actividad.

C. El Rediseño, propuesta de la nueva visión

Efectuar sesiones de Tormenta de Ideas

En esta etapa, el GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) realizará reuniones con la participación de miembros de otras unidades, relacionados con la nueva visión. El GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) propone una visión que será criticada para llegar a la definitiva. La solución definitiva deberá ser basada en los Principios de Reingeniería.

¿Que es Brainstorming? ¿Qué se espera de esto? ¿Cómo se efectúa? ¿Cómo se inserta en la Reingeniería? Posibles preguntas al llegar a esta fase de la Reingeniería.

El Brainstorming o Tormenta de Ideas consiste en efectuar sesiones de trabajo en equipo que generan ideas sobre el proceso en análisis, con el propósito de inventar una manera totalmente nueva de hacer el trabajo.

Antes el GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) debe proponer una idea preliminar con el fin de guiar el Brainstorming hacia el objetivo del PR (Proyecto de Reingeniería).

Es necesario tener claro el objetivo que se quiere, la evolución del proceso actual y tener idea de las posibles tecnologías a usar, en relación a lo que el Banco tiene y puede ofrecer.

La primera etapa en el Brainstorming es la generación de ideas, visiones de cómo realizar más eficientemente el trabajo. Se analiza y luego se discute su factibilidad, en razón de los objetivos planteados y principios básicos de Reingeniería. Dichos principios son según Hammer [3]

- Organice sobre resultados, no sobre tareas.
- Haga que las personas que se ven afectadas por la Reingeniería participen en este proceso.
- Incluya el procesamiento de información dentro del trabajo real que produce dicha información.
- Trate los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.
- Enlace las actividades paralelas, en lugar de integrar sus resultados.
- Ponga el punto de decisión donde se realiza el trabajo, e inserte el control dentro del proceso.
- Capture la información una vez y en la fuente.

Durante el desarrollo de las sesiones debe tenerse presente lo siguiente:

- Validar y estimular el pensamiento creativo lateral (innovar).
- Atreverse a hablar, a proponer ideas.
- No se debe pensar en el pasado.
- Romper reglas.

Es decir, debe acabarse con todos los prejuicios que surjan en la realización de las sesiones. Para esto se sugiere evitar las siguientes frases y conceptos:

Frases

- Nunca lo habría hecho de esta manera.
- No tenemos suficiente personal.
- En teoría está bien, pero es impracticable.
- Si fuera tan buena idea, alguien ya lo habría hecho.
- No es nuestra línea de trabajo.
- Nunca lo aprobará el gerente.
- Suena bien, pero...
- No hay suficiente tiempo ni dinero.

Conceptos

- Sólo existe una idea correcta.
- Eso no es lógico
- Hay que seguir las reglas
- Hay que ser prácticos
- Evitemos la ambigüedad
- Errar es malo
- Soñar no es constructivo
- Esto no pertenece a mi área
- Esa persona es tonta
- Esa persona no es creativa

Cuando se trabaja en sesiones de Brainstorming se debe tener presente lo siguiente:

Trabajar en grupo no es fácil y mucho menos lo es generar ideas. Por eso se recomienda seguir las siguientes prácticas:

Debido a que las ideas son "chispas" y tienen poco tiempo de retención en la mente, debe haber un escritor en dichas sesiones que capte todas estas ideas. Se sugiere la labor de un "Policia" que medie entre los integrantes de las sesiones que son propensos a juzgar y opinar , lo cual entorpece la generación de ideas, debe haber rotación de cargos para que todos participen.

Se sugieren las siguientes preguntas en el Brainstorming:

- 1.-¿Para qué se efectúa este proceso?
- 2.-¿Dónde está el valor agregado en el proceso?
- 3.-¿Se pueden eliminar los pasos que no entregan valor agregado en el proceso?
- 4.-¿Dónde se hallan los cuellos de botella en el proceso?
- 5.-¿Se puede reducir el reciclaje de información?
- 6.-¿Se puede reubicar el personal, cambiar el lugar físico?
- 7.-¿Se puede mejorar (rediseñar) el método de trabajo con que se realiza una acción en el proceso?
- 8.-¿Pueden combinarse las operaciones?

9.-¿Puede mejorarse la eficiencia de los equipos involucrados en el proceso?

10.-¿Es posible automatizar el proceso?

Proposición de la Nueva Visión

Debe realizarse un flujo gráfico de la situación actual , posterior al análisis y a la sesión de Brainstorming, el flujo de la nueva visión, detallando los problemas encontrados, facilidades técnicas, plazos y una estimación superficial de costos y beneficios. Los gráficos deben ser parecidos para su fácil comparación.

Al concluir el GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) propone la nueva visión al Comité quien decidirá si se aplica o no. Se deben resaltar las instancias de decisión que pueden comprometer el funcionamiento cotidiano y que se ven afectadas por la implementación del proyecto. El tipo de decisiones que se deben tomar son: la reestructuración del personal, la adquisición de tecnología, cambios en la implementación física del proceso, el desarrollo interno y externo, etc.

Todo debe ir en un informe hecho por el GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario).

D. La realización: ejecución de los cambios que sustentan la nueva visión

Construcción del modelo lógico (cuando corresponda)

La especificación definitiva del diseño debe comprender el Diagrama de Flujo de Datos (DFD) y el Diccionario de Datos (DD). Este último incorpora la descripción de entidades y flujo de datos, descripción de los procesos y modelamiento de datos. Se requiere además especificar las herramientas de hardware y software necesarias para el desarrollo.

El modelo lógico es la creación estructurada del sistema o aplicación que se construirá. Las herramientas para realizarlo son los de un diseño compuesto básicamente por un diagrama de flujo de datos. El trabajo lo debe realizar la persona más idónea del GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario). Los conocimientos de esta persona son complementados con bibliografía, buscando estandarizar todos los futuros diseños a implementar y, además, facilitar su interpretación, tanto para los usuarios como para administradores.

Validación lógica con respecto a la nueva versión.

En esta instancia, el GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) debe contrastar la propuesta de la nueva visión versus el modelo lógico realizado.

Esta validación es respecto de la propuesta de la nueva visión. En ella se propone que el realizador del modelo lógico exponga al GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) su modelación, con el fin de comprobar que los flujos de información, almacenamientos de datos y procesos por los cuales se va transformando la información sean consecuentes con la propuesta de la nueva visión.

Planificación del cambio

Aquí se anticipan los cambios que ocurrirán en la organización, en aspectos relacionados con Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos, Sistemas y Procesos. Es decir, deberá diseñarse una estrategia integral que facilite la implementación de los cambios.

Las actividades están estrechamente ligadas a la proposición de la nueva visión, de donde surgirán los requerimientos sobre los Recursos Humanos, Tecnológicos y Materiales.

En el aspecto tecnológico hay que anticipar las herramientas a usar para construir, definir el ambiente , el almacenamiento de los datos. Estos serán distribuidos en red o centralizados en el Host. Deberá definirse el equipamiento que se requerirá para sustentar el nuevo sistema (PC, Terminales, etc.). En esta planificación es importante el rol que desempeña la Gerencia de Informática.

En esta etapa también se definirá si la construcción de los sistemas se llevará a cabo interna o externamente. En caso de elegirse el desarrollo externo, se confeccionarán los contratos y se definirán las responsabilidades del Banco y la empresa externa.

Deben considerarse también los cambios relacionados con aspectos humanos, tales como la identificación de personal con habilidades y capacidades de adaptarse y operar los nuevos sistemas, diseño de estrategias de motivación y de movimiento de personas. En todas estas actividades es fundamental la participación de Recursos Humanos. También deben diseñarse las estrategias de capacitación, creando un modelo de entrenamiento que logre:

- 1) Dar a conocer el nuevo sistema y procedimiento.

2) Motivar a los usuarios a que aprendan y usen los sistemas, haciéndoles ver que es una solución real a sus necesidades.

3) Promover la entrega de observaciones y recomendaciones por parte de los usuarios, cuando lo utilicen.

4) Seguimiento de utilización por usuarios.

Construcción de los Sistemas

En esta etapa se construyen o modifican los sistemas, aplicaciones o procedimientos administrativos que se hayan determinado como necesarios en el proceso de Reingeniería. Esto puede efectuarse mediante el uso de recursos internos y externos.

La construcción del sistema es propia de la Gerencia de Informática, pero no se debe perder el carácter interdisciplinario en esta construcción.

Implementación del cambio en la organización

El GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) debe preocuparse de administrar todos los recursos físicos, económicos y humanos que involucran el cambio propiamente tal, o sea que a través de la estrategia diseñada se pueda evaluar y pilotear la implementación íntegra y global del nuevo diseño.

Provisión de Recursos:

Es el desarrollo del soporte para el sistema: gestionar recursos materiales (adquisición de nuevos formularios, papel para impresoras, mobiliario, etc.), equipamiento (trámites de cotización, aprobación, adquisición e instalación de los equipos necesarios), requerimientos de layout (nuevas ubicaciones físicas de empleados y secciones) que puedan haber resultado del rediseño de actividades.

Entrenamiento a los usuarios:

Poner en práctica el modelo de entrenamiento diseñado en fase de planificación.

Pruebas y recopilación de observaciones:

A continuación de la construcción de un sistema corresponderá efectuar las pruebas tanto en desarrollo como producción.

Para efectuar las pruebas en desarrollo deberán proveerse las bases con datos reales para semejar lo más posible al

funcionamiento en producción. Al final de estas pruebas se debe presentar formalmente las observaciones si las hubiera.

Para realizar las pruebas en producción se debe efectuar en paralelo el funcionamiento en la antigua y nueva modalidad, en un día de baja carga de trabajo y con un grupo controlado de participantes que previamente han recibido instrucción. Al final de estas pruebas también corresponde una entrega formal de observaciones.

Con estas pruebas se pretende detectar los posibles problemas de construcción y de diseño de procedimientos.

Monitorear y controlar:

Durante un período posterior a las pruebas, se observará el funcionamiento del nuevo sistema y nuevos procedimientos en la práctica, poniendo énfasis en determinar que los flujos de información sean correctos y oportunos, y que cumplan con los objetivos definidos inicialmente.

E. La reevaluación: medición y mejoramiento continuo

Mediciones de la nueva situación

Deberán realizarse mediciones depende de las medidas de efectividad anteriormente definidas, para establecer un punto de comparación entre la situación inicial y nueva.

Los integrantes del GTM (Grupo de Trabajo Multidisciplinario) y/o personas del departamento involucrado, deberán medir los tiempos de las actividades necesarias para evaluar el impacto de las mejoras en el área, por medio de las medidas de efectividad definidas en la primera situación.

En esta etapa del proyecto se observará en qué grado se cumplieron los objetivos fijados, con base en las medidas de efectividad desarrolladas.

Mejoramiento continuo

Es extremadamente importante en esta etapa, establecer un programa de desarrollo de mejoramiento continuo, basado en los elementos positivos que se hayan desarrollado en el proceso de rediseño. Sin este seguimiento continuo las ganancias del proceso de Reingeniería serán mucho menos sustanciales.

Evaluación comparativa de la nueva situación

Se analizan los resultados actuales, comparándolos con la situación primitiva; así es posible visualizar el éxito o fracaso del proceso de Reingeniería. Independientemente del resultado obtenido es posible que, a esta altura, se puedan plantear nuevas metas que generan nuevas oportunidades de mejoramiento continuo, por medio de la Reingeniería.

F. Resumen de la Metodología de Reingeniería

Orientación: Análisis de la situación actual

- 1.-Visión y estrategia corporativa
- 2.-Selección del ámbito de trabajo
- 3.-Definición de objetivos
- 4.-Descomposición del proyecto
- 5.-Estudio de la situación actual (flujo gráfico)
- 6.-Mediciones de la situación actual

RESULTADO: Comprensión de la situación actual

Rediseño: Propuesta de la nueva visión

- 1.-Efectuar sesiones de Brainstorming
- 2.-Proposición de la nueva visión

RESULTADO: Una nueva visión

Realización: Ejecución de los cambios que sustentan la visión

- 1.-Construcción del modelo lógico
- 2.-Validación lógica respecto de la nueva visión
- 3.-Planificación del cambio
- 4.-Construcción de los sistemas
- 5.-Implementación del cambio en la organización

RESULTADO: Implementación global del cambio

Reevaluación: Mediciones y mejoramiento continuo

- 1.-Mediciones de la nueva situación
- 2.-Evaluación comparativa de la nueva situación

RESULTADO. Oportunidades de mejoramiento continuo

IV APLICACIONES DE LA REINGENIERÍA EN SUCURSALES:

PROCESO DE DEPOSITOS A PLAZO EN UNA SUCURSAL.

PROCESO DE CONSULTA DE CUENTAS SOBREGIRADAS.

A. Introducción

En esta parte del trabajo se pretende introducir el proyecto de Reingeniería en dos áreas diferentes, una en una sucursal y otra a un proceso más general aplicable a varias áreas o departamentos del Banco. Se analizarán los procesos y con base en la metodología antes propuesta generar visiones a futuro de estos procesos.

B. Transformación de las Sucursales en Puntos de Venta

El objetivo de esto es maximizar el uso del personal, equipo y sistemas en función del cliente, para ello debemos generar una estrategia donde se adecuan los procesos para hacer efectiva esta idea. La Reingeniería transformará un Back Office en uno de atención directa al cliente.

Los Objetivo del Proyecto

Reducir la carga operativa en un 50% es un objetivo muy ambicioso, pero según lo investigado es factible su logro.

Se debe establecer un plazo para dicho proyecto, creyendo pertinente el tiempo de un año; considerando el estado actual y la capacitación necesaria de los empleados. Dichos empleados no tienen ninguna experiencia en el trabajo por equipos, además que nunca han participado en sesiones donde se les escucha y toma en cuenta.

Un método es la reformulación del proceso , replanteando los procesos y procedimientos en función de un mejor aprovechamiento para poder automatizar el proceso, centralizarlos, descentralizarlo, etc.

La reducción de la carga operativa en un 50% no implica el despido de gente, sino más bien que haya más personal dedicado a la gestión de venta de servicios, que son los generadores de ingresos. En casi todos los proyectos de Reingeniería hay despidos pero son los mínimos.

Medidas de Eficiencia

Se logrará cuantificando en forma global comparando la dotación antes y después de la Reingeniería.

FIGURA 4.2.2 Dotación de personal del Banco y sus sucursales

| AREA COMERCIAL | DOTACION |
|----------------------------|------------|
| Ejecutivos de Cuenta | 100 |
| Captadoras | 26 |
| TOTAL A.COMERCIAL | 126 |
| | |
| AREA OPERATIVA | DOTACION |
| Cajeros | 88 |
| Personal Ctas. Ctes. | 51 |
| Personal de canje | 9 |
| Personal de cobranzas | 15 |
| Personal de Comercio Ext. | 40 |
| Jefes de Operaciones | 34 |
| Personal de Crédito | 40 |
| Secretarias | 31 |
| Secundarios | 34 |
| Asistentes, Comunicaciones | 19 |
| TOTAL A. OPERATIVA | 360 |

La relación tiene que ser de acuerdo al número de trabajadores o al número de horas efectivas trabajadas. Sabiendo que un empleado trabaja 7.78 horas efectivas al día , descontando perdidas de tiempo y tiempos muertos inevitables.

Es necesario tener muy presente la planilla que se maneja en el área de estudio, en este caso será el de una sucursal y la unidad de OYM. Teniendo muy en cuenta que muchos empleados son multidisciplinarios. La dotación de personal es muy importante conocerla. A continuación se especifica las dotaciones de personal de las áreas específicas seleccionadas para el proyecto; tomando en cuenta que en el caso de una sucursal no se han contabilizado guardias, ni gente de la limpieza, jardinería , etc. Ver figura página siguiente.

De los datos antes presentados podemos sacar las siguientes razones y la visión propuesta:

- La relación de personas en el área operativa y de apoyo a la comercial es de 2.86/1. Por lo tanto , el objetivo planteado por la gerencia del banco será óptimo cuando se alcance la relación de 1.43/1, o que se redistribuya a un 1.43/2.43. Hay que destacar que no se persigue eliminar gente.

- Para determinar exactamente la cantidad ideal de empleados debemos cuantificar el nivel de carga de trabajo donde se encuentra el área, para evitar problemas como sobrecargas, u holguras de trabajo. Esto debe ser objeto de un estudio exhaustivo por parte de la gente de la Unidad OYM. Se puede hacer mediante visitas a las sucursales, realizando estudios de tiempo, recaudación de parámetros y de información.

- Cuando se evalúe en el futuro los cambios hechos se debe tomar en cuenta el crecimiento operativo durante dicho periodo.

Medidas de Efectividad

Las medidas de efectividad que se pueden aplicar son las presentadas en la página siguiente.

Hay que destacar que cada proyecto funcional tiene su propia meta y objetivo, por medio de ello podemos ver el cumplimiento del objetivo general, pero hay que establecer el peso de cada proceso en la sucursal para cuantificar el impacto en el agregado.

Los Procesos en Sucursales

Hay que tener presente, antes de empezar su análisis, el conocimiento y en qué consisten los procesos en las sucursales.

| MEDIDAS DE EFECTIVIDAD | OBSERVACIONES |
|---------------------------|---|
| $ME1 = Hrs1 / Hrs2 = 0.5$ | Cumplimiento global del objetivo, pero al no considerar al área comercial, no se puede decir si se aumentó la eficiencia. |
| $ME2 = Hrs3 / Hrs1$ | Se puede medir la eficiencia, y determinar el óptimo al que se quiere llegar. Su interpretación depende del resultado obtenido. |

| | |
|------|--|
| Hrs1 | Horas efectivas de área de operaciones, medición final |
| Hrs2 | Horas efectivas área de operaciones, medición inicial |
| Hrs3 | Horas efectivas área comercial |

Dichos procesos por lo general son interfuncionales o interindividuos y el principal objeto que se maneja es la información, que se apoya en objetos físicos como documentos, formularios, etc.

Las cuentas corrientes son las actividades más comunes de una sucursal, pero este concepto no es compatible con las ideas básicas de Reingeniería; ya que la Reingeniería pretende el estudio y análisis por completo de una actividad. Si se analiza las cuentas corrientes se estarían analizando solamente una parte del proceso, ya que los depósitos en cuentas corrientes de cheques y su procedimiento en la cámara compensatoria está fuera del alcance de este trabajo. El anterior es un ejemplo claro por qué no se estudiará esta actividad, se podría mencionar también que el giro de cheques por parte del cuentahabiente es parte de la actividad, lo cual resultaría muy difícil su estudio por razones lógicas, es por eso la necesidad de establecer una terminología que se debe aplicar en este estudio.

Se definirá una Tarea, a toda labor operativa que forma parte de un flujo de actividades, y a la cual es posible asignarle un cierto tiempo. De la misma forma se define una Operación, como un conjunto de tareas relacionadas que permiten contemplar un proceso, y finalmente se define como Proceso, a

todo conjunto de operaciones que permiten el cumplimiento de un objetivo de un cliente, (interno o externo). Hay que destacar que un proceso puede constar de una operación o un conjunto de ellas, y éstas pueden cortar a varias áreas de la sucursal. Ver figura 4.2.3 en página siguiente.

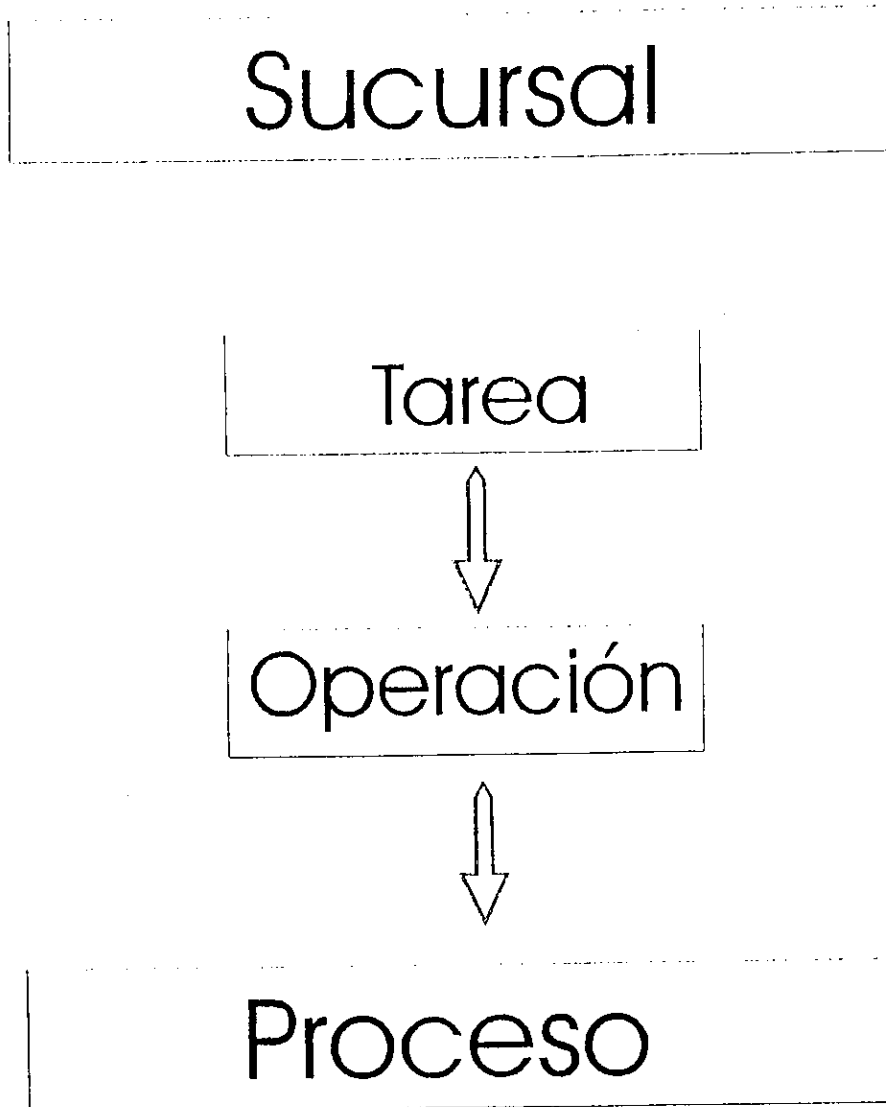
Las unidades de una sucursal

Hay dos unidades que componen una sucursal, la Comercial y la Operativa, existiendo una de apoyo adicional. El objetivo del área Comercial es captar nuevos negocios y manejar los existentes. El área de operaciones tiene como fin apoyar al área comercial y clientes en sus operaciones. Dentro del área comercial existen los ejecutivos de cuenta y asistentes comerciales, quienes cumplen las mismas funciones que un ejecutivo, pero con menores responsabilidades. Dentro del área

operativa se puede destacar el jefe de operaciones y las unidades de; captaciones, cuenta corriente, crédito, comercio exterior, cajas, etc. El personal dependerá del número de operaciones que realice la oficina.

Las oficinas se pueden dividir en tres grupos, oficinas grandes, con una dotación sobre 20 personas; oficinas medianas, entre 10 a 20 personas, y pequeñas, con menos de 10 personas. La estructura jerárquica es la convencional en todos los grupos,

FIGURA 4.2.3 Elementos de un Proceso



existiendo un agente o sub-gerente del cual depende el área comercial y operativa. Dependiendo del agente por el lado comercial, están los ejecutivos de cuenta. Si el tamaño de la sucursal, que depende del volumen de negocios, lo amerita, pueden existir jefes de bancas personas, y/o empresas. De la misma forma por el lado operacional, está el jefe de operaciones, el cual está a cargo de las áreas de: captaciones, cuentas corrientes, crédito, cobranzas, comercio exterior y tesorería. Dependiendo del volumen de operaciones pueden existir jefes de áreas.

Las tareas y actividades realizadas por las unidades principales de una sucursal se describen a continuación:

Ejecutivos de Cuenta: El ejecutivo es el encargado de vender los productos del Banco, como mantener, informar y manejar las cuentas corrientes de los cuenta correntistas en su cartera.

Captaciones: Es el área dedicada a captar capital en el banco, entre sus funciones importantes se destacan: La emisión de depósitos a plazo, apertura de cuentas de ahorro, etc.

Cuentas Corrientes: En esta área se realiza el trabajo operativo relacionado con las cuentas corrientes de los clientes, las actividades principales que se realizan son: apertura,

cierres de cuentas corrientes, líneas de crédito y sobregiros, entrega de saldos, talonarios de cheques, estado de cuentas, operaciones de protestos. Además de brindar una constante atención al público.

Crédito: En esta área se gestiona el trabajo operativo relacionado con las solicitudes de crédito enviadas por los ejecutivos, esto implica efectuar las colocaciones de los créditos, renovarios, prorrogarios, ingresar abonos, cargos, y efectuar cancelaciones, además de realizar la verificación y contabilización de los documentos.

Comercio Exterior: Esta área efectúa todo el trabajo operativo relacionado a las cobranzas extranjeras, crédito documentario y lo relacionado con la documentación de las exportaciones; además se realiza atención a público en la venta de cuotas de viajes, cambios de divisas, envíos/recepción de transferencias bancarias.

Cajeros: Es la unidad responsable de la tesorería del Banco, se encargan de la recepción de depósitos, pagos de cheques, tarjetas de crédito, etc. Al cierre de la actividad diaria se dedican a la cuadratura, arqueos y preparación de remesas.

Cobranzas: Es el área que se dedica al manejo operativo del ingreso, devoluciones, solicitudes de prórrogas, letras de garantías, etc.

Si bien existen las delimitaciones de las áreas de trabajo, hay muchas actividades que son compartidas. En general esto sucede en las oficinas pequeñas, lo que ha llevado a que sus empleados sean más multifuncionales que en las grandes oficinas.

Finalmente hay que mencionar que las relaciones entre las áreas de una sucursal está dada por el tipo de procesos que ejecutan, es así que el área operativa cumple una doble función de apoyar y fiscalizar el área comercial en la gestación de los negocios.

Ambitos de Acción

Su selección depende de la estrategia planteada. Se deben agrupar los proyectos en bloques de productos que son ofrecidos como por ejemplo: Crédito, Captaciones, Comercio Exterior, etc. De la misma forma se ordenaron los procesos en ámbitos comunes en relación a las operaciones internas o de ventas, de las que se pueden destacar Venta de Productos, Resolución de Consultas, Movimientos Interoficinas. Dentro de cada ámbito se agruparon los

proyectos funcionales, estos tienen relación con un producto o un proceso específico dentro de la sucursal.

A continuación se definen los siguientes proyectos funcionales ha desarrollar:

Venta de Productos: En este proceso se agruparon todas las actividades de relación directa del ejecutivo con el cliente. Por ejemplo: la apertura o cierres de: cuentas corrientes, créditos, líneas de crédito, sobregiros pactados. Estos procesos se trabajarán en forma conjunta con el grupo de Ingeniería de Ventas, debido a su relación directa.

Atención al Público: Se define atención al público a todas las actividades que puede efectuar el cliente en forma directa al área de operaciones. Este proyecto es subdividido en tres sub-unidades, siendo la primera el de proceso de entrega de documentos (talonarios, cheques); la segunda, el proceso de resolución de consultas (problemas operativos, avisos, etc.) y por último el de atención en cajas.

Resolución de Consultas: Se define como resoluciones a todas las actividades internas relacionadas con operaciones de control de las cuentas de los clientes. Entre ellas se destacan: la

resolución de la consulta de sobregiros, resolución de créditos vencidos.

Movimiento Interoficinas: Se define como interoficinas a todas las operaciones relacionadas con la cuadrada y calce de las operaciones entre oficinas. Los proyectos a analizar serán los siguientes: Truncado de documentos y las cuentas suspenso.

Los demás proyectos funcionales definidos tienen directa relación con los productos que se ofrecen en una sucursal, de esta forma se agruparon los proyectos funcionales de acuerdo al producto.

Captaciones: Se agruparon en captaciones todos los procesos relacionados, tales como: captaciones de depósitos a plazos, cuentas de ahorro, productos de filiales.

Créditos: Se agruparon en créditos todos los procesos relacionados tales como: Créditos ordinarios, crédito hipotecario.

Comercio Exterior: Este proyecto se puede separar en dos subproyectos, comercio visible, relacionado con todas las importaciones y exportaciones, y comercio invisible, relacionado con la compra y venta de divisas.

Cobranzas: En el proyecto de cobranzas se distinguen los subproyectos de proceso de letras y el pago de impuestos.

Aplicaciones de la Metodología en proyectos específicos

A continuación se presentan dos proyectos desarrollados por medio de la metodología propuesta. La elección de procesos se basó en la capacidad de estos de representar la realidad que está pasando en las oficinas. Un proceso está relacionado con operaciones que afectan directamente al cliente, y el otro está orientado a la resolución de procesos internos en la oficina. El primero se refiere al proceso de Depósitos a plazo en una sucursal, comenzando con su entendimiento y estudio del estado actual para luego reformularlo de la manera que los conceptos de Reingeniería indican. El segundo es el proceso de consulta de cuentas sobregiradas. Ambos procesos empiezan y terminan dentro de la empresa y es por eso que se eligieron, por ser completamente distinguibles.

V. EL PROCESO DE CAPTACION DE DEPOSITOS A PLAZO

En esta parte del capítulo se analizará el proceso de captación de Depósitos a Plazos. Se revisan y analizan los procedimientos actuales, y en base a los principios de la Reingeniería se propone una reestructuración del proceso.

A. Introducción

En el concepto de un Depósito a Plazo se encuentran todos aquellos depósitos de dinero pagaderos por una institución financiera depositaria, en los plazos convenidos con los inversionistas, sea que ellos se documenten con certificados de Depósitos, Pagarés o Letras de Cambio. En este tipo de operación, el inversionista efectúa un Depósito por un plazo determinado, pactado previamente, a cuyo término puede retirar el total de la suma invertida con intereses con o sin reajustes, dependiendo del plazo y de que el documento contenga la cláusula de reajustabilidad.

B. Definición de los Objetivos del estudio

La captación de inversiones por medio de los Depósitos a Plazo es un negocio de mucha perspectiva en el banco, en ese sentido se ha propuesto revisar los procedimientos del proceso

actual con el objetivo general de enfocarlo hacia la perspectiva del cliente.

a. Análisis del medio

Se ha hecho un mini estudio de la competencia del Banco para ver el funcionamiento de este proceso. La mayoría de los Bancos tienen centralizada en un solo empleado la formalización del depósito. El dinero es recibido en todos los casos por los cajeros, aunque cuando hay depósito en cheques solamente un Banco permite que el captador lo reciba haciendo que el cliente tenga menos movimientos dentro del Banco. La desventaja es que la captadora maneja documentos de valor que no se pueden resguardar en caja convencional. Hay algunos bancos que tienen caja para depósitos exclusivamente, dependiendo de la agencia y el tamaño de ella, que como se dijo depende de la cantidad de trabajo.

b. Objetivos

Podemos formular el siguiente objetivo:

Objetivo General

Brindar un servicio rápido y eficiente en el proceso de captación de un Depósito a Plazo, minimizando el tiempo del

cliente en la sucursal, manteniendo un nivel de control de acuerdo a las normas del Banco.

Objetivos Específicos

- Minimizar los trámites de atención al cliente (recorrido).
- Que el tiempo de gestación operativa de un Depósito a Plazo sea reducido en un 50%.

Para lograr esto se requiere centralizar las operaciones, ordenar el proceso, etc.

C. Medidas de Efectividad

- Se medirán los tiempos de la gestación operativa antes y después que se implemente el nuevo proceso.
- Controlando el nivel de reclamos de los clientes.

Medidas de Efectividad

La medida a usar es $ME = \text{Min1} / \text{Min2}$, en donde:

Min1 son las horas efectivas de formalización del depósito, medición final; mientras que Min2 son las horas efectivas de formalización del depósito, medición inicial.

Se efectuó un estudio de tiempos en una sucursal para determinar el tiempo promedio de una operación de captación de un Depósito a Plazo, esta se realizó en horas normales (9:00-11:00), y en horas pico (11:00-14:00).

Del estudio se puede destacar lo siguiente:

- El tiempo promedio empleado por la captadora en el ofrecimiento de los productos y en la captura de datos, es similar en horas pico y normales, siendo este de 7 min.

- El tiempo promedio de espera del cliente en la recepción de los valores es similar en la horas pico y normales, siendo este de 1.2 min. Hay que destacar que en las horas normales generalmente no hay cola en las cajas titulares, por lo que no hay espera, pero en las horas pico el tiempo promedio de espera en cola de caja es de 2.30 min., si la agencia utiliza todas las cajas receptoras.

- Las diferencias de tiempos se producen en la espera por la entrega del documento en el escritorio de Cuentas Corrientes, siendo este de 6 min. en horas normales y de 11 min. en horas peak.

- En resumen, en el tiempo de espera del cliente por concepto de la formalización de su Depósito a Plazo varía entre 6-11 min. Hay que destacar que se consideraron las operaciones que siguieron el procedimiento establecido.

- Todos estos datos fueron tomados del último estudio de tiempos realizado por el banco estudiado.

Descomposición del Proceso

Se puede definir que la captación de un Depósito a Plazo es un proceso interindividuos, el cual es realizado por diferentes entidades dentro de una sucursal, las que se agrupan en dos grandes áreas: la comercial y la operativa.

El proceso de captación de un Depósito a Plazo se puede dividir en tres etapas: la de Captación, Emisión y Cancelación. (Estas se pueden observar en la figura 4.3.4a). En estas se pueden representar cinco entidades principales, figura 4.3.4b

Ambas figuras están en la página siguiente.

En la etapa de captación, es la captadora quien atiende y ofrece los instrumentos de inversión al cliente, estos se descomponen en Depósitos a Plazo fijo, en Quetzales y en Depósitos a Plazo indefinido renovable.

La etapa de emisión del Depósito a Plazo se representa por la formalización de la captación, la impresión, protección y

visto bueno del apoderado responsable, y la entrega del documento al cliente.

Los clientes pueden formalizar su Depósito bajo las siguientes formas de pago: Dinero en Efectivo, Depósito a

Plazo, Cheque o Vale a la vista del Banco, documentos de otros bancos. Los depósitos en moneda deben ser previamente convertidos a la moneda local, si son en efectivo, pero si son cheques del extranjero llevan un cierto tiempo de trámite para cambiarlos.

La impresión del documento puede ser efectuada por el cajero o por un empleado de cuentas corrientes. La protección de las cifras es efectuada por el empleado de cuentas corrientes y el visto bueno por el Jefe de Operaciones de la oficina. La entrega se efectúa en el escritorio de cuentas corrientes.

La cancelación del documento es efectuada por el cajero, quien este verifica el estado del documento y procede al pago, este se puede efectuar en efectivo, con Vale a la vista, o con abono a la cuenta corriente del cliente, esto se solicita por medio del ejecutivo de cuenta. Si el depósito es renovable, se puede solicitar la renovación sin cursar retiros o retirar los intereses con o sin el capital.

FIGURA 4.3.4a Descomposición General del proceso de captación de una inversión

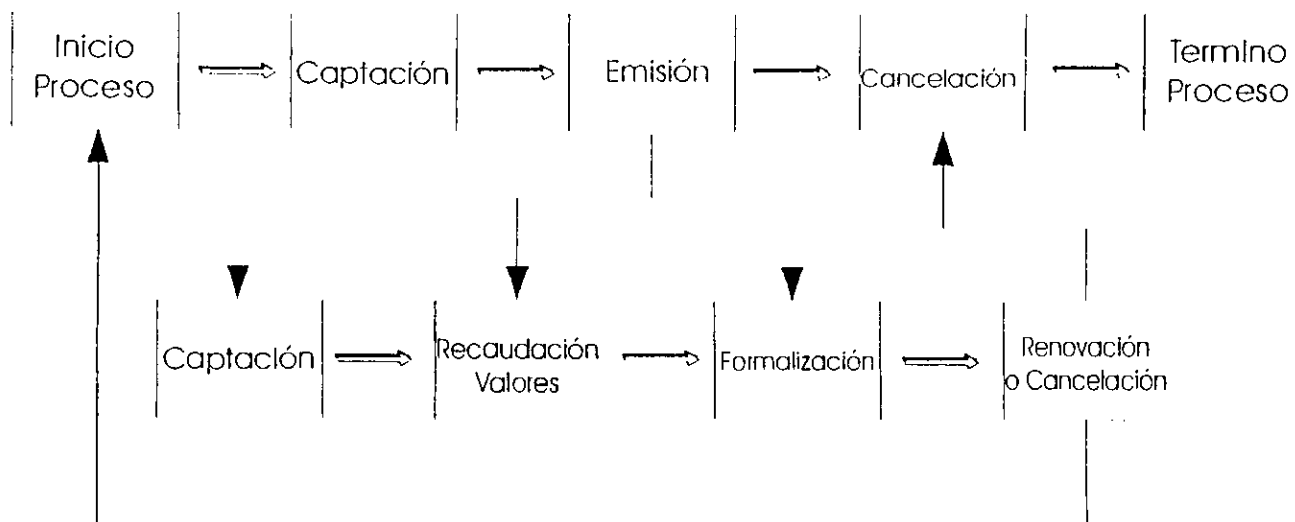


FIGURA 4.3.4b Las Entidades presentes en el proceso

| ENTIDAD | OBSERVACIONES |
|-----------------|--|
| Cliente | Ente principal del proceso |
| Captadora | Efectúa la captación |
| Cajero | Efectúa recaudación e impresión |
| Enc.Ctas.Ctes. | Efectúa impresión y protección del dcto. |
| Jefe Ctas.Ctes. | Visto bueno al dcto. |

Estudio de la situación actual

La captación de Depósitos a Plazo se efectúa en todas las oficinas del banco. En este proceso se pueden distinguir dos tipos de procedimientos: el de sucursales y el de la casa matriz y grandes oficinas, estos se diferencian en que en los primeros es el cajero quien imprime el depósito, y el jefe de Operaciones efectúa el visto bueno, mientras que en los segundos es el encargado de cuentas corrientes quien imprime el depósito, y el cajero firma el documento.

A continuación se explican los procedimientos principales que se efectúan en la Captación de un Depósito a Plazo en una sucursal.

a. Procedimientos específicos

Captación de Depósitos a Plazo

Como ya fue mencionado la atención del cliente la efectúa la captadora, y procede a:

- * Verificar si el sistema computacional se encuentra habilitado.

- * Ofrecer al cliente las distintas alternativas de instrumentos de inversión.

*Solicitar cédula de identidad al cliente

*Ingresar datos al sistema de captaciones a través de las pantallas operativas. Los datos se diferencian si es un cliente nuevo o antiguo, si es nuevo hay que ingresarlo a la base central de clientes y por el tipo de inversión a realizar. Los datos que el sistema entrega son relacionados con la inversión y el número de ésta en el sistema.

*Una vez ingresado el depósito al sistema, la captadora llena, en forma manual, el formulario de solicitud de inversión con los siguientes datos:

Datos solicitud de inversión

Datos _____ Observaciones _____ Fecha De emisión del depósito _____ No. de Operación Entregado por el sistema _____ Monto a Depositar en Moneda Nacional _____ Objeto del Depósito _____ Motivo por el cual se deposita _____ Tomado por _____ Nombre del cliente _____ Forma de pago _____ En efectivo, cheque, etc.

La Emisión de Depósitos a Plazo

La recaudación de Valores

La recaudación de valores la efectúa el cajero, quien recibe del cliente el original y copia del formulario de solicitud de

inversión, verificando si este tiene errores. De acuerdo con la forma de pago se procede de la siguiente forma.

A) Si el pago es en efectivo

* Activa terminal de caja digitando la transacción SAFE (SEGURA) correspondiente, y recibe los valores.

* Ingresa los datos, extraídos de la solicitud de inversión; No. de operación, Forma de pago, Monto capital.

B) Si el Depósito a Plazo fue tomado con cheque del Banco.

* Verifica conformidad del documento

* Ingresa los datos según lo explicado anteriormente y los rebaja del sistema.

* Al reverso del documento anota "Depósito a Plazo".

C) Si el pago es con cheque de otro banco

* Se procede de la misma forma anterior pero el sistema requiere de una llave de supervisor para imprimir el Documento de Inversión.

* Sello original y copia del formulario de inversión, entrega copia al cliente, para que lo retire en el escritorio de cuentas corrientes. Cuando se paga con un cheque de otro banco, se le indica que lo debe retirar dos días después en el escritorio de cuentas corrientes.

D) En las sucursales, la impresión es efectuada por el cajero, y la impresora se activa con la transacción SAFE, cuando se ingresa el No. de Operación y de folio. Al entrar los datos al sistema estos son válidos contra los datos ingresados por la captadora, si los datos no coinciden se avisa a la captadora para que enmiende el error.

El formulario del Depósito a Plazo cuenta con el original y tres copias; el original lo recibe el cliente, la primera copia es utilizada por el departamento de Pasivos de Moneda para el control de emisión de los Depósitos a Plazo, la segunda copia la retiene el cajero para la cuadratura de caja, y la tercera copia se entrega al cliente, si el original queda retenido por pago con cheque de otro banco.

El original del formulario de inversión junto con el original y copias del Depósito a Plazo se entregan al encargado de cuentas corrientes para su protección y visto bueno del apoderado responsable.

La Formulación del Depósito a Plazo

El empleado de cuentas corrientes protege el original del certificado de depósito con sello seco y protector de cifras, y lo entrega al jefe de operaciones para su inversión y firma.

La entrega al cliente se efectúa según la forma de pago.

E) Si el depósito fue tomado con efectivo o documentos del Banco:

- * Se solicita al cliente que firme la copia de archivo del certificado de depósito.
- * Se verifica la firma y el número de cédula de identidad.
- * Entrega al cliente original del Depósito a Plazo.
- * Archiva el original y copia de la solicitud de inversión y copias del certificado de depósito.

F) Si el depósito fue tomado con documentos de otros bancos:

- * Entrega a cliente copia del certificado de depósito, indicándole que con esa copia podrá retirar el original del Depósito a Plazo en dos días hábiles si fue tomado en moneda nacional, o en N días si es tomado con moneda extranjera.

Al final entrega al cajero original del formulario de solicitud de inversión, y a captadora, copia del certificado de depósito. Dependiendo del tipo de pago, el original del depósito se lo lleva el cliente o es guardado en custodia.

Cancelación de un Depósito a Plazo

La cancelación de un Depósito a Plazo la efectúa el cajero, para esto sigue los siguientes pasos:

- * Recibe del cliente original del certificado de Depósito a Plazo y solicita cédula de identidad o poder.
- * A través de la transacción SAFE ingresa No. de operación, folio y monto; el sistema valida si la operación está vigente, y si existen ordenes de no pago y el monto a pagar, si el depósito es reajutable envía al cliente a la captadora.
- * La captadora atiende a cliente y anota en el documento el monto a pagar, por medio de los sistemas del Banco y envía al cliente a cajas.
- * El cajero solicita la cancelación del depósito, firma cruzada en el depósito y el No. de cédula de identidad anotado en el dorso.
- * Estampa sello de caja y cancela el documento.

b. El control en el proceso

Los procesos del Banco, en general, están orientados hacia el control. En el caso de la Captación de Depósito a Plazo, se efectúa por triangulación, esto quiere decir que están involucradas tres personas en el proceso. Esto se efectúa para evitar la confusión entre dos personas.

EL sistema de poderes y firmas del banco es estratificado, existen niveles de Gerente General, Gerentes, Sub-gerentes o Agentes, Apoderados Clase A, y Apoderados clase B. El nivel de mínimo poder para firmar un Depósito a Plazo es el de clase A, además se habilitó un poder especial que autoriza la firma sólo de Depósito a plazo y vales a la vista.

Se realizó un levantamiento de los poderes y firmas habilitadas en las sucursales para de establecer su estado y formas de aplicación. De este levantamiento se pueden destacar los siguientes pasos:

- En general, es la oficina quien pide la habilitación de poderes especiales para los Depósitos a Plazo. Lo que ha llevado a que en algunas oficinas la mayoría de los jefes de áreas tengan este poder, esto en función de que cuando el Jefe de Operaciones no esté disponible, otro pueda suplirlo.

- La asignación de poderes es efectuada por el departamento de administración y control de sucursales, previa autorización del gerente general.

- La firma está centralizada, en general, en el jefe de Operaciones o en el encargado de cuentas corrientes.

- Se creó un poder especial que permite firmar un depósito a plazo sin el requerimiento de ser apoderado.

- La asignación de firmas es otorgado en función de mejorar el problema de la autorización del documento, pero no en función del proceso.

- Solamente en tres oficinas existen cajeros autorizados para efectuar el visto bueno en el depósito plazo.

Procedimientos de Control

El control de los movimientos diarios es efectuado después del término de la atención a clientes por la captadora. El control efectuado por la captadora consiste en revisar las copias de los certificados de Depósitos a Plazo entregados, y los originales de los Depósitos a Plazo retenidos versus el listado de detalle de transacciones para el libro de caja. El jefe de operaciones verifica la emisión de Depósitos a Plazo al comparar las copias de Archivo de los certificados de depósitos emitidos versus listado de Subsidiario de Depósitos a Plazo. Este control es efectuado al día siguiente de las operaciones.

El control efectuado al cajero consiste en: En la mañana, el supervisor entrega al cajero los documentos en blanco de Depósitos a Plazo, estos tienen un número de folio. En el transcurso del día y según las inversiones efectuadas da el visto bueno de los Depósitos emitidos, al final del día cuadra la caja del cajero con el libro de caja, versus los Depósitos a

Plazo emitidos, no emitidos e inválidos, se verifica el monto, número de depósitos y las cantidades o cheques en caja, si sobraron depósitos en blanco estos son custodiados por el Jefe de Operaciones. El apoderado responsable firma el depósito a plazo, en general es el jefe de operaciones, pero esta labor puede ser realizada por otros funcionarios autorizados. Resumiendo, el proceso se autocontrola por la triangulación, siendo en la sucursal el Jefe de Operaciones el responsable de llevar los controles, además todas las operaciones de Captaciones son fiscalizadas por el departamento de Pasivos y Moneda Nacional, el cual controla el Jefe de Operaciones en sus tareas.

c. Estudios de Tiempos

Los estudios de tiempos se realizaron en una sola sucursal nueva y de clase C o chica como ya se mencionó. Se analizó el proceso completo de cada empleado en el desarrollo de sus funciones, es decir el trabajo individual como unidades de trabajo y no en función del proceso entero de Captación de Depósitos a Plazo. Los tiempos obtenidos son los presentados en la siguiente página.

Hay que destacar que las principales demoras se producen en el traspaso de los documentos de una persona a otra, en especial, en la protección, firma y entrega del documento. Estos tiempos son muy aleatorios dependiendo de la hora del día en que la

captación es efectuada. Estos tiempos pueden ser de cualquier largo.

d. Descripción gráfica del proceso

EL procedimiento general efectuado en las sucursales puede ser visto en el diagrama de la pagina siguiente.

CAPTADORA

| FUNCION OPERATIVA | TIEMPO (Min) | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|---------------------|--|
| Tiempo de atención al cliente | de 2 a 5 | Informa de los instrumentos de inversión del Banco, y tasa a pactar. |
| Emisión de Depósitos a Plazo | 3 | LLenado formulario de inversión |

CAJERO

| FUNCION OPERATIVA | TIEMPO (Min) | OBSERVACIONES |
|-----------------------------------|---------------------|---|
| Recepción Formulario de Inversión | 0.5 | |
| Recepción de los Valores | de 1 a 3 | Depende si es cheque o efectivo |
| Ingreso de datos al terminal | 0.5 | Verifican datos por la captadora |
| Acceso a llave del supervisor | 2 | Necesita llave cuando cheque de otro Banco |
| Impresión del Documento | 0.25 | Impresión automáticamente, cajero coloca documento. |

CUENTAS CORRIENTES

| FUNCION OPERATIVA | TIEMPO (Min) | OBSERVACIONES |
|---------------------------------|---------------------|--|
| Impresión del documento | 0.5 | Impresión encargado ctas.ctes., ingresar datos al terminal, y después de imprimir. |
| Protección del Documento | 0.25 | |
| Visto Bueno del apoderado | 1 | No considera el tiempo de espera |
| Entrega del Depósito al cliente | 2 | Efectuada en escritorio de ctas.ctes. |

E. Análisis de la situación actual

a. Análisis de los procedimientos

Al investigar por qué se efectúa de la forma establecida en la sucursales, no se pudo encontrar una respuesta concreta, este es un proceso que simplemente así se ha hecho y no se ha cuestionado porqué. Se puede decir que cada persona en el proceso se ha especializado en su función, en el caso de la captadora es vender el depósito, lo que está correcto pues ese es su objetivo. El caso del cajero es más complicado ya que es el encargado de la etapa de tesorería, pero a su vez realiza parte de la formalización del depósito, al imprimirlo. El encargado de cuentas corrientes es el operativo que realiza la parte operacional y, por último, el jefe de operaciones fiscaliza los procedimientos. Cada uno realiza su trabajo en función de cumplir con el reglamento establecido. Se puede decir que este proceso está orientado hacia el control, en vez del cliente. Con respecto a las tareas que se ejecutan en el proceso, se puede destacar que la protección y el sellado del documento cumplen con una función psicológica de seguridad sobre el cliente y el Banco. La firma cumple con la normativa de que el banco por medio de un apoderado se hace responsable de la inversión del cliente y se compromete a lo pactado.

Del análisis de los procedimientos en las sucursales se puede destacar los siguientes problemas:

1) Los sistemas que utiliza la captadora en la operación captura de datos del cliente y del depósito no le permiten realizar su trabajo en forma continua. Los sistemas de ingresos de datos del cliente y del depósito son diferentes, mientras que la navegación de una a otro es lenta, lo que ha llevado a que la captadora capture los datos del cliente en forma manual, para después, en la tarde, poder ingresarlos al sistema. Además no se cuenta con la posibilidad de descargar los datos del sistema en una impresora local, lo que origina que la captadora tenga que llenar en forma manual la solicitud de inversión del cliente.

De la misma forma cuando se debe obtener una aprobación para solicitar una tasa, o monto bajo el mínimo o superior, lo debe realizar en forma telefónica, lo que origina un cierto desconcierto en el cliente y la consabida espera.

Respecto de los procedimientos de formalización, el principal problema se presenta por la separación de las tareas de impresión de las de protección y firma. Esto origina grandes tiempos de espera que son asumidos por el cliente y esto se puede explicar debido a que el encargado de cuentas corrientes, como el

jefe de operaciones no puede atender en forma oportuna al cajero, por estar efectuando otras actividades.

Las sucursales se han adaptado a la manera más lógica de ejecutar el proceso en función de sus posibilidades. Es así como en las oficinas en que el Cajero tiene firma autorizada para depósitos a plazo, es éste quien firma y efectúa la entrega al cliente. En las horas peak es la captadora quien formaliza el depósito y lo entrega al cliente. Para darle celeridad al proceso.

2) Debido a la problemática en la obtención de la firma de un Depósito a Plazo en sucursales, se autorizó un poder especial que habilita sólo firmar Depósitos a Plazo y Vales Vista, no se requiere ser supervisor o apoderado. De esta forma en algunas oficinas el encargado de cuentas corrientes o el jefe de créditos efectúa la firma.

3) Con base en la información recopilada, los principales problemas presentes en el proceso son:

En función de atención al cliente

4) El cliente debe ir a tres puntos para completar su inversión, se producen demoras en el proceso de formalización, lo que genera espera para el cliente.

En función de las operaciones

A)El sistema actual no permite a la captadora efectuar una atención rápida al cliente debido a que se trabaja en dos ambientes, no permite la impresión de documentos, etc.

B)La impresión , protección y firma del depósito son efectuados por distintas personas, lo que origina tiempos de espera en los traspasos.

F. Rediseño del Proceso

Aplicando el primer principio que postula Michael Hammer, "organice sobre los resultados, no sobre las tareas, resulta evidente que se debe de centralizar la formalización del depósito en una sola persona. Observando el proceso en las otras instituciones, se dieron a distinguir dos opciones, el centralizar todo en la captadora, o en el cajero".

La opción de centralizar la formalización en el cajero resulta muy atractiva debido a que no se requieren grandes

cambios para obtener buenos resultados . Estos cambios están relacionados con la cultura del medio y el desarrollo de sistemas.

Pero la idea de la Reingeniería es plantearse nuevas formas de efectuar los negocios, por lo cual se propone el siguiente proceso.

a. Proposición de un nuevo procedimiento

La idea principal del proceso consiste en cambiar el rol de la captadora, de "captadora de negocios", a un rol multifuncional, en el que comparta algunas atribuciones del rol de cajeros. En este sentido se estaría centralizando la captación, la recaudación de valores (a excepción de los pagos en efectivo y cheques de otros bancos), formalizando y visto bueno en la función de la captadora.

Hay que destacar que la captadora no manejaría documentos (cheques) debido a que cuando el cliente sea del Banco, la captadora podrá transferir fondos desde la cuenta del cliente para cubrir el depósito (efectuar un cargo) o juntos, en la cancelación de intereses o retiro de la inversión (efectuar un abono). Cuando el cliente pague en efectivo o con un cheque de otro banco, la captadora efectuará: los mismos procedimientos

para la captación de la inversión, a excepción que en vez de efectuar un cargo en la cuenta corriente, emitirá por medio del sistema un comprobante de pago de la solicitud de inversión , el cual será pagado en las cajas de inversión.

b)Una vez que el cajero haya recaudado la inversión, e ingresado el pago, la impresión del documento se efectuará en forma automática en la impresora de la captadora, debido a que el sistema (actualmente es así).

c)valida los datos ingresados por el captador versus el cajero, sólo si cuadran la impresión es activada. Si existiera alguna diferencia, se tendría que corregir o anular la operación, para acceder a esto tendría que contar con una llave de supervisor que no es nada más que el acceso a corregir errores dentro del computador que sólo el supervisor puede dar autorización por medio de su llave a la corrección.

d) Al regresar al área de captaciones el cliente podrá retirar su depósito si pagó en efectivo, o se le informará cuando podrá retirarlo, si pagó con un cheque de otra plaza.

Toda cancelación a clientes que no sean del banco se efectuará por medio del cajero, mediante la presentación del documento de inversión. Si es un pago de intereses de un depósito

reajustable, el cajero solicitará además un comprobante de pago de retiro parcial de inversión, que será entregado por la captadora. Si el cliente es del banco, la captadora podrá transferir los montos a las cuentas del cliente, o si lo prefiere, el cliente cobrarlo en efectivo en caja. Al efectuar la cancelación el cajero, deberá validar la existencia del documento en el sistema, y de la misma forma descrita anteriormente validará los datos con los de la captadora, sólo de esta forma podrá pagar el documento.

La base de este nuevo proceso sería un nuevo sistema de inversiones. Se proponen los siguientes requerimientos a desarrollarse en el sistema que manejaría la captadora. Estos deberían ser parte de la futura plataforma comercial del Banco.

El sistema deberá apoyar a la captadora en los siguientes aspectos:

-1) Identificación del cliente :Verificación de datos del cliente en la base central del Banco por medio del ingreso del número de Cédula , como su incorporación o actualización.

-2) Atención de consultas: La captadora podrá por medio del sistema ingresar a un manual de productos computacional, que le permitirá responder de una forma efectiva las consultas de productos de inversión a los clientes.

- 3) Alternativas de Inversión : La captadora podrá por medio del sistema efectuar simulaciones de depósitos a plazo, lo cual permitirá al cliente visualizar diferentes alternativas de inversión bajo diferentes escenarios.

- 4) Validación de normas: La captadora podrá revisar los requisitos exigidos por los depósitos a plazo, el sistema deberá validar los montos, tasa de interés y el plazo del depósito respecto de la normativa del banco.

-5) Autorización en línea : Permitir el acceso por medio del sistema a un nivel de autoridad superior para aprobar tasas o montos, superiores o inferiores al mínimo y máximo establecido.

-6) Transferencias de Fondos: Permitir la transferencia desde o hacia los depósitos a plazo (efectuar cargos o abonos en la cuenta corriente del cliente), permitiendo la elaboración y registro de la solicitud de transferencia. Para esto el captador deberá poder acceder a los saldos y poderes del cliente y verificar las condiciones mínimas para efectuar el traspaso. El sistema además deberá emitir la documentación respectiva a dicha transferencia.

-7) Emitir documentación: Efectuar la impresión del documento del depósito a plazo. Si se cancelará con efectivo o documentos de otros Bancos, efectuar la impresión del comprobante de pago de la inversión.

-8)Resolución de problemas: Solucionar problemas o situaciones de excepción, por ejemplo: Entregar solicitud de retiro anticipado de fondos, generar órdenes de no pago, etc., por medio del sistema.

Para función de lograr lo planteado se requiere habilitar los espacios físicos adecuados para ubicar los elementos de trabajo (impresora) , asignar "poderes" de firmas de Depósitos a Plazo a las captadoras responsables de la operación.

El proceso de control quedaría establecido de la siguiente manera: El Jefe de Operaciones seguiría siendo el custodio de los documentos de inversión(en blanco) de depósitos a plazo. Por la mañana entregaría un número determinado de documentos de depósitos a la captadora, controlando el número de folio de cada depósito. Terminada la atención de los clientes y después que la captadora haya verificado las tasas y plazos de los depósitos, y enmendado todos los posibles errores (para lo cual requiere de una llave de supervisor), el jefe de operaciones cuadrará los depósitos efectuados por medio del número de folio, versus los comprobantes de traspaso de fondos (de la misma forma que en el proceso actual) y las solicitudes de inversión canceladas en el cajero. De la misma manera cuadrará la caja del cajero, comprobando la cuadratura de los depósitos y cancelaciones efectuados por caja, versus los comprobantes de inversión o de

pago por cancelación de la inversión. De esta manera se estaría manteniendo un sistema de control triangulado, pero desfasado del horario de la atención al cliente.

En ese sentido se propone el siguiente procedimiento para la captación de un Depósito a Plazo, que se presenta en la próxima página:

b. Procedimiento Propuesto

Captación de Depósitos a Plazo

Como ya fue mencionado, la atención del cliente la efectúa la captadora y procede a :

- * Verificar si el sistema computacional se encuentra habilitado
- * Ofrecer al cliente las distintas alternativas de instrumentos de inversión por medio de simulación de inversiones.
- * Solicitar cédula de identidad del cliente.
- * Ingresa datos al sistema de captaciones a través de las pantallas operativas. Los datos se diferencian si es un cliente del Banco pero si no se cuenta con información hay que ingresarlo a la base de clientes.

* Si el cliente es del Banco, se verifican los requerimientos básicos para efectuar la transferencia; si se cumple con los requisitos se efectúa el cargo.

* Una vez efectuado el traspaso se imprimen los comprobantes correspondientes y se solicita la firma al cliente.

Se imprime el comprobante de depósito a plazo, se protege, sella y firma. La entrega al cliente se efectúa de la misma forma que en el proceso actual, sólo que la efectúa la captadora en vez del cajero.

* Si la cancelación se efectuara por medio de efectivo o documentos de otro banco, se procede de la misma forma anterior, sólo que en vez de efectuar un traspaso se emite una solicitud de inversión.

La recaudación de valores la efectúa el cajero, éste recibe del cliente el original y copia del formulario de solicitud de inversión, verificando si tiene errores. De acuerdo con la forma de pago se procede de la siguiente forma.

Si el pago es en efectivo:

* Activa terminal de caja digitando la transacción SAFE correspondiente y recibe los valores.

* Ingresa los datos extraídos de la solicitud de inversión; No. de operación , Forma de Pago, Monto capital.

Si el pago es con cheque de otro Banco:

* Se procede de la misma forma anterior pero el sistema requiere de una llave de supervisor para imprimir el Documento de Inversión.

* Sella original y copia del formulario de inversión, entrega copia al cliente, para que lo retire en el área de captaciones.

La cancelación de un Depósito a Plazo la efectúa el cajero, para esto sigue los siguientes pasos:

1) Recibe del cliente original del certificado de Depósito a Plazo, y solicita cédula de identidad, o poder.

2) A través de la transacción SAFE ingresa No. de operación, folio y monto, el sistema valida si la operación esta vigente, y si existen ordenes de no pago y el monto a pagar; si el depósito es reajutable, envía al cliente a la captadora.

3) La captadora atiende al cliente y anota en el documento el monto a pagar, por medio de los sistemas del Banco, y envía al cliente a caja.

4) El cajero solicita la cancelación del depósito, firma cruzada en el depósito y el No. de cédula de identidad anotado en el dorso.

5) Estampa sello de caja y cancela el documento.

c. Descripción gráfica del procedimiento propuesto

El procedimiento propuesto se describe a continuación en la gráfica de la siguiente página:

d. Requerimientos para la implementación

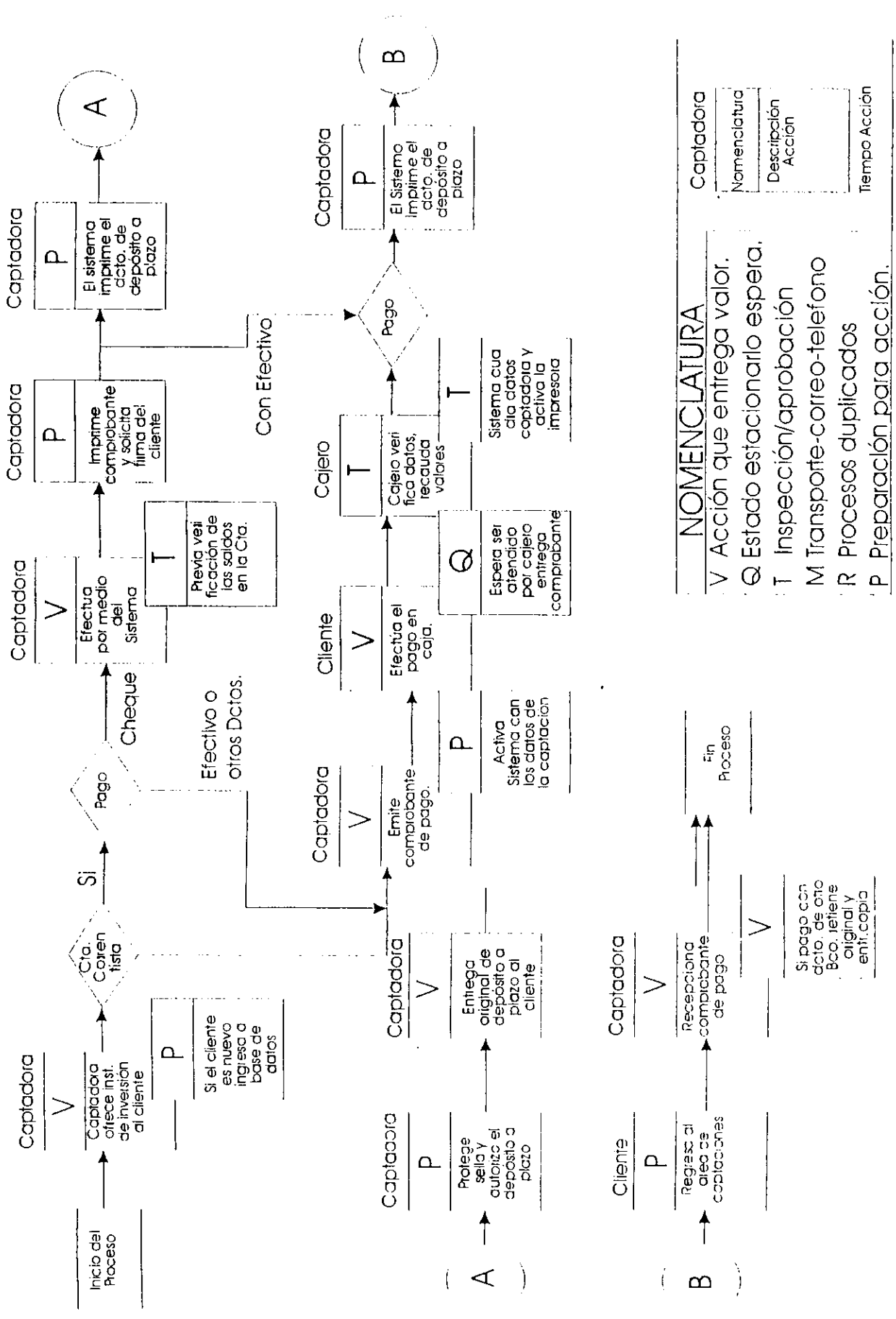
El nuevo proceso propuesto cambia la forma en que el trabajo es realizado, por lo que la migración de un proceso a otro debe efectuarse con cuidado. Los principales cambios recaen en el cargo de la captadora , debido a que tendrá que manejar más variables y responsabilidades. Por lo general, el cargo de captador es operado por personal entrenado y con una alta capacidad de aprendizaje.

Tal como se levantaron estos requerimientos y se elaboró la estructuración del nuevo proceso, se recomienda seleccionar un grupo de captadoras y entrenarlas en el nuevo proceso, no sólo en el uso del nuevo sistema, sino en el concepto de la atención integral al cliente. De la misma forma se deben considerar las instalaciones físicas necesarias en las sucursales para que se pueda efectuar el proceso.

e. Beneficios esperados

Al centralizar el trabajo en el captador se estaría eliminando el trabajo operativo en el Back Office en la recepción de las inversiones con documentos del Banco, sólo entraría a participar el cajero cuando la inversión es efectuada con documentos de otro banco o en efectivo. El área de cuentas corrientes no estaría involucrada y el jefe de Operaciones sólo

CAPTACION DE UN DEPOSITO A PLAZO PROCESO PROPUESTO



NOMENCLATURA

- V Acción que entrega valor.
- Q Estado estacionario espera.
- T Inspección/aprobación
- M Transporte-correo-telefono
- R Procesos duplicados
- P Preparación para acción.

| Captadora | |
|--------------------|--|
| Nomenclatura | |
| Descripción Acción | |
| Tiempo Acción | |

participaría en los procesos de control post-course de la operación y en las excepciones pertinentes.

Las ventajas operativas que resultan de efectuar estos cambios en el proceso son obvias. Primero, si el cliente es del Banco no tendrá que ir a caja para cancelar su depósito, si no lo es, o paga en efectivo , tendrá que ir a cajas evitando ir al escritorio de cuentas corrientes. De esta forma el cliente podrá efectuar la inversión en un solo punto en la sucursal.

Se pueden destacar otras ventajas como la liberación de tiempo cajero, esto ampliaría el rango de atención para otros productos que se atienden en las mismas cajas como son libretas de ahorro, vales vista y atención de clientes titulares.

Cuantificando este cambio se puede inferir que el cliente estaría ahorrando (si es cliente del banco) aproximadamente entre 7.2 a 13.3 minutos de espera, dependiendo de la hora en que realice el depósito. El área de operaciones estaría ahorrando 3.3 min. por operación . En general una oficina promedio capta 150 depósitos a plazo por mes, lo que equivale a un ahorro de tiempo de 24 minutos efectivos en el área de operaciones, en el horario de atención al cliente.

No hay que olvidar los beneficios no cuantitativos, debido a que el cliente se demorará menos en la captación, la calidad de servicio y la imagen del Banco se verán afectadas.

VI. EL PROCESO DE LA RESOLUCION DE LA CONSULTA

A. Introducción

La resolución de la consulta consiste en el análisis de las cuentas corrientes sobregiradas de sus saldos disponibles después de procesar los cargos del día anterior y los cheques recibidos en canje. Sobre la información existente, el ejecutivo asociado a cada cliente toma las resoluciones pertinentes. Estas consisten en efectuar traspasos, créditos o protestos. No pueden quedar casos pendientes y la resolución debe ser resuelta.

Normativa

Todos los sobregiros de una cuenta corriente deben ser resueltos por el ejecutivo de cuentas respectivos, para esto podrá transferir fondos o protestar el documento. La normativa vigente establece que se debe documentar previamente estos "créditos" o alternativamente cubrirlos con el saldo disponible de otra cuenta corriente que posea el cliente, siempre y cuando exista una autorización que permita efectuar la transferencia de fondos. Si no se dan las condiciones que permitan revertir la situación, el banco debe proceder a protestar los documentos que originaron el sobregiro máximo permitido.

Protesto:

El protesto de un cheque es un acto solemne, cuyo objeto consiste en dejar testimonio de que el documento presentado a cobro no ha sido pagado por el banco librado.

Las causales de protesto son las siguientes:

- Causales de forma, por ejemplo firma o endoso disconforme, falta de fecha, enmendaduras, diferencia entre los números y lo indicado por las letras, etc.

- Caducidad de un cheque, referido al cobro fuera del plazo establecido por la ley.

- Orden de pago, referido cuando el cheque es revocado por la institución mandante.

- Por falta de fondos o por cuenta cerrada.

El protesto de un cheque es obligatorio para el Banco, cualquiera sea el motivo que origine la falta de pago , con la diferencia de que si la causa es la falta de fondos, debe hacerlo de oficio y, en los demás casos, a petición del portador.

Los protestos deben formalizarse por medio de un acta, además la Superintendencia de Bancos establece la obligación de mantener un libro donde se registren todos los antecedentes de los cheques que se protesten a cualquier título.

B. Definición de los Objetivos del Proyecto

Siguiendo el plan de acción que se ha trazado el Banco y en función del Objetivo principal del proyecto de Reingeniería propuesto, se establecen los siguientes objetivos en este estudio.

* Permitir al Ejecutivo resolver las excepciones de sobregiros en cuentas corrientes y tomar las decisiones con base en la información disponible en los sistemas.

* Reducir el tiempo del operativo del proceso de la resolución de la consulta en un 50%, automatizando sus procedimientos.

Las razones para estos objetivos es la siguiente: la información relacionada con los clientes se puede separar en tres áreas, las de los sistemas, carpeta cliente y la que tiene el ejecutivo por conocimiento del cliente. El uso de esta información en la resolución de la consulta de sobregiros se limita a la que se presenta en el listado de sobregiros y al conocimiento del cliente por parte del ejecutivo. De esta forma se pretende rediseñar el proceso de tal forma en que el ejecutivo pueda tomar las decisiones con base en una información más amplia. Por el lado operativo, la resolución de la consulta

sucede en un momento de alta actividad en la cual el área de cuentas corrientes debe resolver diferentes situaciones en un lapso determinado, debido a esto el ahorro de tiempo es algo primordial en este período.

a. Medidas de efectividad

Las medidas de efectividad que se proponen para estos objetivos son la determinación de la calidad y rapidez de obtención de la información para efectuar la resolución de la consulta, aunque sea en forma subjetiva.

En este sentido se levantará el tiempo dedicado por el ejecutivo en la consulta y su distribución. Hay que destacar que estos tiempos son altamente variables, dependen de la experiencia del ejecutivo y el conocimiento que tenga del cliente.

De la misma forma se efectuará un levantamiento del tiempo por actividad en los procesos operativos. Así se contarán con las bases necesarias para comparar los resultados del diseño propuesto con la situación actual.

Se efectuó un estudio de tiempos en sucursales para determinar el tiempo promedio que dedica un ejecutivo al proceso de la resolución de la consulta. Aunque la forma de llevar a cabo

este proceso varía mucho de una sucursal a otra, se pueden asumir los siguientes tiempos:

- En promedio, un ejecutivo emplea 45 min. del día en la resolución de la consulta de sus clientes. De este tiempo el 40% es dedicado a la búsqueda y manejo de la información y el resto a la resolución en sí.

- En el área operativa se establecieron los siguientes tiempos en los procesos de: protesto de documentos y traspaso de fondos.

- El proceso de protesto demora aproximadamente 14 minutos por cheque protestado.

- El traspaso de fondos demora aproximadamente 3.5 minutos por traspaso efectuado.

C. Descomposición del proyecto

Este es un proceso netamente interindividual donde participan diversas personas de las áreas operativa y comercial de una sucursal, los objetos que se manejan son la información pertinente al cliente y el documento en sí.

En el proceso de la resolución se pueden distinguir las siguientes entidades: En el área comercial, el ejecutivo de ventas y el agente, y en el área operativa el encargado de

cuentas corrientes y el jefe de operaciones. Ver figura 4.4.4 en la página siguiente.

Las actividades operacionales que se realizan por la resolución de la consulta son el traspaso de fondos o el protesto del documento, actividades administradas por los ejecutivos y ejecutadas por el área operativa. Además el área operativa debe fiscalizar los, procedimientos del área comercial con el objeto que se cumplan todas las normas legales en el desarrollo de la consulta.

D. Estudio de la situación actual

A primera hora, el encargado de cuentas corrientes recibe por medio de la valija el resultado del proceso computacional nocturno, el "Informe de consulta por sobregiro al...", llamado IQQ0281, que refleja las cuentas corrientes sobregiradas de su saldo disponible después de procesar cargos del día anterior. Este informe es distribuido a los ejecutivos encargados de las respectivas cuentas, con el objeto de que analicen y resuelvan cada caso de sobregiro. Antes de las 10 AM deben tenerse listas todas las resoluciones adoptadas por los ejecutivos de cuenta respecto de los protestos y las transferencias de fondos.

FIGURA 4.4.4 Entidades del proceso de Resolución de Ctas.

| ENTIDAD | OBSERVACIONES |
|---------------------|--|
| Ejecutivos de Ctas. | Resuelve los casos de sobregiros. |
| Agente | Fiscaliza las resoluciones del ejecutivo y resuelve las excepciones. |
| Enc.De Ctas.Ctes. | Procede a ejecutar las instrucciones de los ejecutivos, sobre los sobregiros: Protestar o traspasar fondos. |
| Jefe de Operaciones | Fiscaliza al área comercial en la normativa del proceso, y verifica los procedimientos en el área operativa. |

Los cheques de canje son recibidos de la misma forma en la mañana, los cuales son manejados por el jefe de cuentas corrientes.

Se describen las principales actividades realizadas por el área comercial y operativa en el proceso de la resolución de la consulta:

a. Procedimientos específicos

En el área comercial

- * El ejecutivo recibe del área operativa de Cuentas
- * Corrientes el listado IQQ0281.
- * Analiza las cuentas sobregiradas, con base en la información contenida en los listados y en las carpetas comerciales de cada cliente. Todo sobregiro mayor debe ser resuelto con un superior.
- * Si el sobregiro es menor se procede de la siguiente manera: Se verifican si existen valores a cobro con 4 ó más días de retención, en cuyo caso se evalúa si se aplica el sobregiro a estos valores.

Si el cuenta correntista cuenta con fondos disponibles en otra cuenta que mantenga en el Banco, informa al área de cuentas

corrientes para que efectúe un traspaso entre las cuentas, previa autorización escrita del cliente.

Si no se cumple alguna de estas condiciones, instruye al área de cuentas corrientes que: Proteste los documentos o efectúe un otorgamiento de un préstamo a Corto Plazo.

- * Indica en el listado de la consulta, la decisión tomada, dejando constancia con su visto bueno.

- * Envía el listado de consulta al Jefe del área de cuentas corrientes.

En el área operativa

En el área operativa de Cuentas corrientes se ejecutan las siguientes actividades relacionadas con la resolución de la consulta y la confección de los protestos o traspasos.

- * Protesto de cheque presentado por canje

- * Traspaso, créditos de corto plazo.

Existen, además, otras operaciones no relacionadas a la consulta, pero sí al proceso de protestos:

- * Protesto de cheques presentados por caja.

- * Devolución de cheques protestados.

Actividades comunes

- * Envío de nómina de cheques protestados al boletín de informaciones comerciales.
- * Aclaración de protestos por falta de fondos y/o cuenta cerrada.

Trasposos contables

- * Recibe listados con las consultas resueltas y confecciona traspaso contable con base en las instrucciones del ejecutivo.
Previa autorización del cliente y que tenga fondos de donde pueda traspasar. Distribuye copias y original del traspaso.

Protesto de cheques de canje

El protesto de cheques de Canje puede ser de cheques recibidos en Canje de otros Bancos- Misma Plaza o cheques Canje mismo Banco (canje interno).

Cheques canje de otros bancos misma plaza

1) Se reciben los cheques que deben protestarse por Forma, orden de No pago y los que deben ser protestados por Falta de Fondos.

2) Se analiza la causa del protesto cuando ésta es distinta a la falta de fondos.

3) En caso de protesto por falta de fondos, verifica instrucciones del Ejecutivo de Cuentas en el listado de Consulta por Sobregiro, en el cual señala la acción a seguir, se aprueba o se anula el protesto.

4) Se confecciona el acta protesto, en el que se registran los siguientes datos:

- Nombre del titular de la Cuenta.
- Cédula de Identidad
- Nombre del firmante del cheque, en caso que actúe como mandatario titular.
- Domicilio del titular de la Cta.
- Cédula de identidad del girador del cheque.
- Motivo del protesto
- Lugar, fecha y hora del protesto.

- Firma del apoderado del Banco librado.

5) Se adhiere al cheque el Acta de Protesto, estampando sobre la unión sello con la leyenda "Protestado".

6) Se registra el protesto en el Libro de Registro de Cheques Protestados.

7) Se obtiene autorización y firma en el Acta de Protestos por parte del apoderado responsable, Jefe de Operaciones.

8) Se obtiene firma del Jefe de Operaciones en el Libro de Registro de Cheques Protestos, en señal de ingreso conforme.

9) Envía a Sección Canje los cheques protestados para ser devueltos en la 3o. reunión de Cámara.

El proceso de Canje: consiste en el cobro de dptos. de cargo de otros bancos recibidos en depósitos o en pago de obligaciones. Este proceso se efectúa a través de las Cámaras de Compensación .

Cheques canje mismo banco

1) Se reciben del Apoderado de Cuentas Corrientes, los cheques que deben protestarse por Falta de Fondos, conjuntamente

con el listado IQQ0281 "Consulta de Sobregiro" y los cheques que deben protestarse por Orden de No Pago y Cuenta Cerrada.

2) En caso de protesto por falta de fondos, verifica instrucciones del Ejecutivo de Cuentas en el listado de Consulta por Sobregiro, en el cual señala la acción a seguir, se aprueba o se anula el protesto.

3) En caso de protesto por Orden de No pago y Cuenta Cerrada, verifica instrucciones del Apoderado de Cuentas Corrientes en el listado de movimientos rechazados.

4) Confecciona el Acta de Protesto.

5) Se adhiere al cheque el Acta de Protesto, estampando sobre la unión sello con la leyenda "Protestado".

6) Se registra el protesto en el Libro de Registro de Cheques Protestos.

7) Se obtiene autorización y firma en el Acta de Protestos por parte del apoderado responsable, Jefe de Operaciones.

8) Se obtiene firma del Jefe de Operaciones en el libro Registro de Cheques Protestos, en señal de ingreso conforme.

9) Se envían los cheques protestados a la unidad de Entrega de Talonarios, para registrar el Cargo por el Cheque devuelto y para su archivo y posterior devolución al cliente.

10) Confecciona formulario "Movimientos rechazados para ser devueltos", extrayendo la información del Libro de Protestos, indicando además la transacción SAFE que se debe utilizar, y lo envía a el encargado de terminal SAFE, previo visto bueno (Vo.Bo.) del Apoderado de Cuentas Corrientes.

Protestos de cheques presentados a cobro de caja

1) Del cajero se recibe cheque para ser protestado, con la indicación del motivo de no pago.

2) Comprueba que la causal del protesto sea la correcta, revisando facsímil de Firmas, saldos y órdenes de no Pago.

3) Solicita Vo.Bo. al Ejecutivo de Cuentas para Cursar el Protesto.

4) Se confecciona el Acta de Protesto.

5) Se adhiere al cheque el Acta de Protesto, estampando sobre la unión el sello con la leyenda "Protestado".

6) Se registra el protesto en el Libro de Registro de Cheques de Protestos.

7) Se obtiene autorización y firma en el Acta de Protestos por parte del apoderado responsable, Jefe de Operaciones.

8) Se obtiene firma del Jefe de Operaciones en el Libro de Registro de Cheques Protestos, en señal de ingreso conforme.

9) Se obtiene firma del portador en el Libro de registro de Cheques Protestados.

10) Entrega Cheque protestado al portador.

11) Terminada la jornada de atención al público, confecciona formulario "movimientos rechazados para ser devueltos" extrayendo la información del Libro de protestos, indicando además la transacción SAFE que se debe utilizar, y lo envía a el encargado de terminal de SAFE, previo visto bueno (Vo.Bo.) del Apoderado de Cuentas Corrientes.

Ingreso de Protestos al sistema

1) Recibe de Encargado de Protesto el formulario "Movimientos rechazados para ser devueltos".

2) Registra la transacción SAFE que corresponda a cada protesto.

3) Estampa sello "Procesado en SAFE" en formulario "Movimientos rechazados para ser devueltos", y lo devuelve a Cuentas Corrientes para archivarlo junto con el proceso diario.

4) Al día siguiente, Informática emite "Aviso de Protesto", se recibe el listado IQQ0171 "Informe Diario de Protestos", el que es enviado al área Comercial, para revisión y visto bueno de los cheques.

E. Estudios de Tiempos

Los estudios de tiempos se realizaron en varias sucursales, según la metodología propuesta:

Los tiempos obtenidos son los siguientes, presentados en las tablas de la siguiente página.

Los tiempos indicados son los efectivos en cada operación , no están incluidos los tiempos de trasposos de información o de desplazamientos de personas.

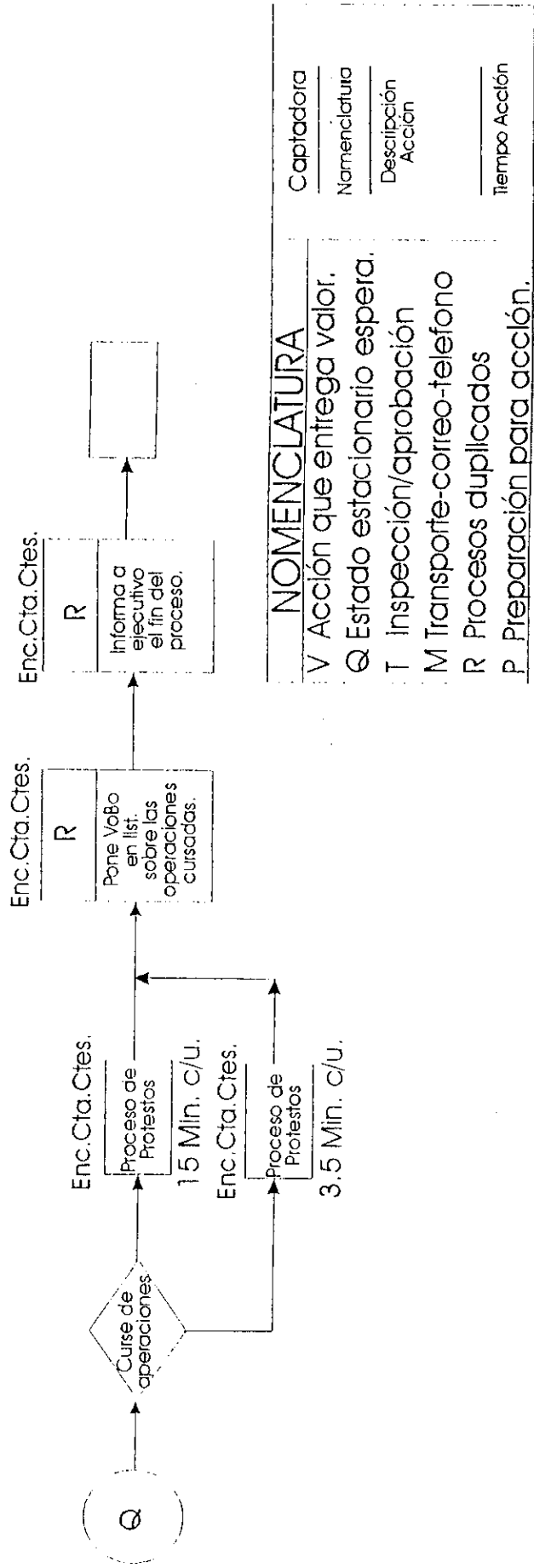
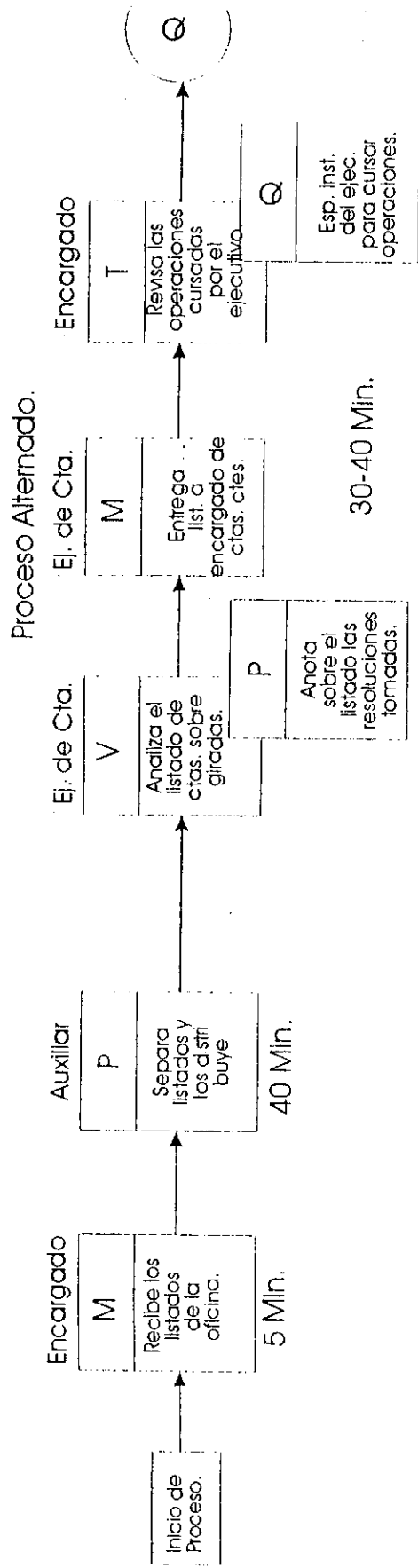
Hay que destacar que el proceso es efectuado manualmente, lo que conlleva a una serie de demoras en su ejecución, éstas se caracterizan al traspaso de documentos, búsqueda de información, etc. No fue posible cuantificar los tiempos en una forma uniforme en las oficinas entrevistadas, sólo en área comercial se pudo determinar que, aproximadamente, el 40% del tiempo de ejecutivo en la consulta lo dedicaba a la búsqueda de información.

F. Descripción gráfica del proceso

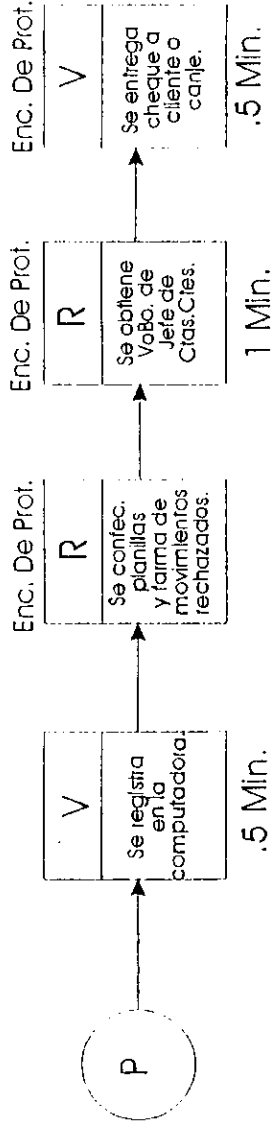
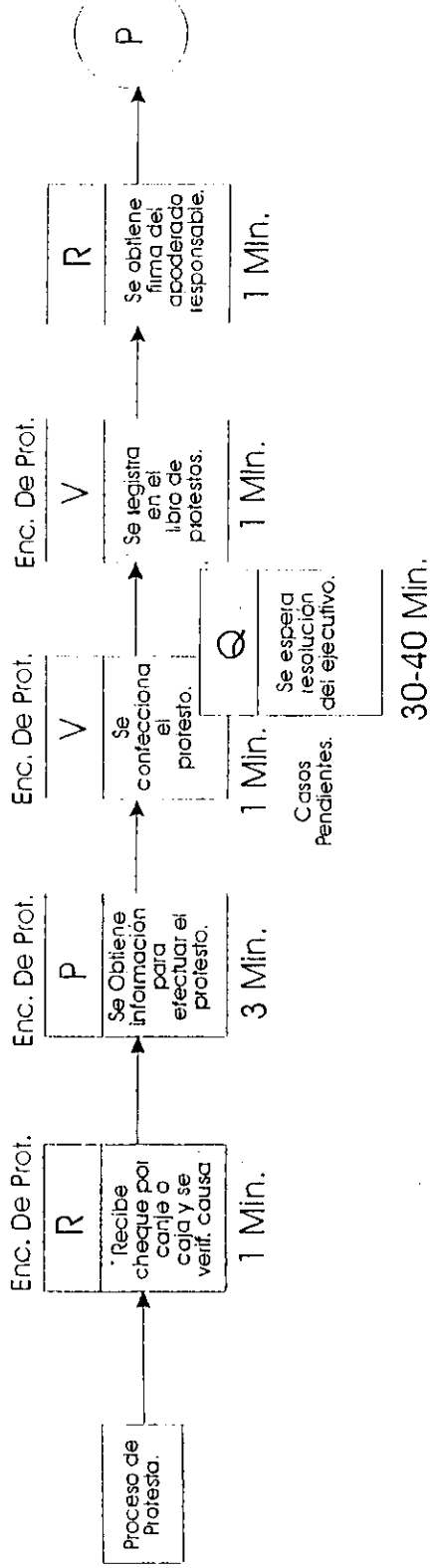
El procedimiento actual se puede describir en el siguiente diagrama, de la próxima página.

Proceso Resolución de Cuentas Sobregiradas

Procesos Actuales



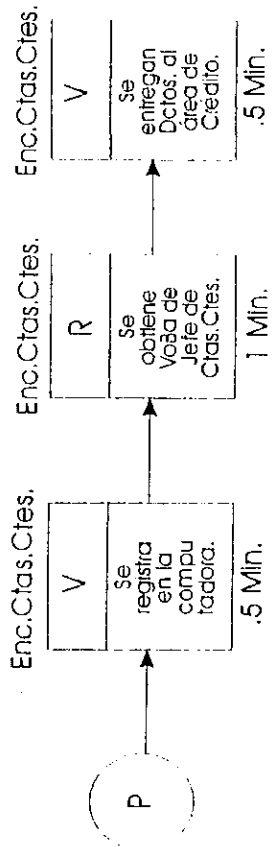
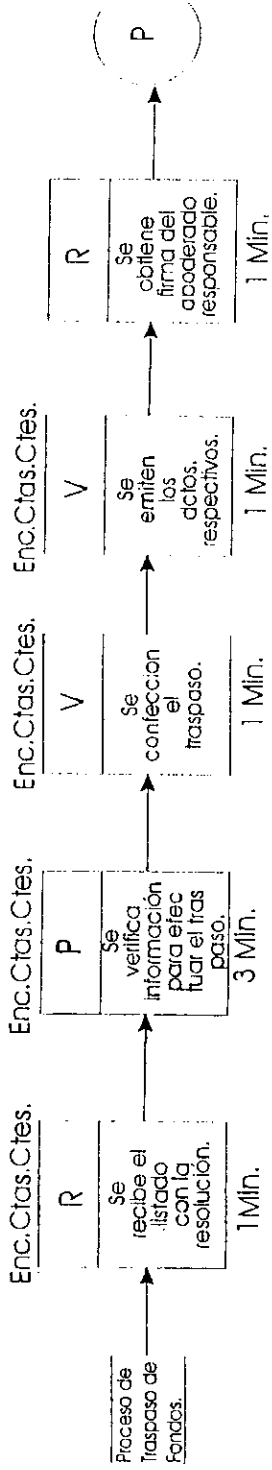
Proceso de Resolución de la Consulta Protesto de Documentos



| NOMENCLATURA | |
|--------------|-----------------------------|
| V | Acción que entrega valor. |
| Q | Estado estacionario espera. |
| T | Inspección/aprobación |
| M | Transporte-correo-telefono |
| R | Procesos duplicados |
| P | Preparación para acción. |

| |
|--------------|
| Captadora |
| Nomenclatura |
| Descripción |
| Acción |
| Tempo Acción |

Proceso de Resolución de la Consulta Proceso de Traspaso de Fondos.



| NOMENCLATURA | |
|--------------|-----------------------------|
| V | Acción que entrega valor. |
| Q | Estado estacionario espera. |
| T | Inspección/aprobación |
| M | Transporte-correo-telefono |
| R | Procesos duplicados |
| P | Preparación para acción. |

| Captadora |
|-----------------------|
| Nomenclatura: |
| Descripción Acción |
| Tiempo Acción |

G. Análisis de la situación actual

Debido a que el proceso se efectúa en forma manual, existe una serie de problemas en su ejecución. En primer lugar, la información llega a la oficina vía valija, temprano en la mañana; si la valija llega tarde hay problemas, lo que obliga a resolver los sobregiros más rápidamente. El listado llega junto a todos los listados de la oficina, en promedio llegan 500 páginas en una oficina mediana, para lo cual se requiere de un tiempo de selección y separación, lo que demora alrededor de 45 Min. el empleado encargado de efectuarlo, por lo general es el ayudante. Una vez separados, son distribuidos a los ejecutivos.

En la resolución de la consulta, el ejecutivo ocupa la información que viene en el listado y puede además solicitar la carpeta del cliente al área de operaciones. Esto trae consigo un ir y venir de personas en búsqueda de información sobre el cliente, lo que conlleva a que las resoluciones se tomen más con base en la experiencia del ejecutivo con el cliente, que de la información disponible. Si bien esto es deseable, trae problemas cuando se reasignan las carteras, o se efectúan reemplazos.

Se observaron dos prácticas en la resolución de la consulta, en algunas oficinas los ejecutivos se juntan con el agente y el

jefe de operaciones para resolver los casos, de esta forma el supervisor puede autorizar inmediatamente cualquier excepción. En otras cada ejecutivo resuelve su consulta y envían el listado al superior para que apruebe o rechace las excepciones.

El área de operaciones debe fiscalizar cada protesto y transferencia, de manera que se cumplan todos los requisitos que la ley y la normativa interna del Banco establecen. Esta fiscalización la lleva a cabo el jefe de operaciones. Si existiera algún problema se le comunica al ejecutivo para su corrección.

En la ejecución del protesto, el encargado debe buscar en la carpeta del cliente toda la información solicitada, tipear a máquina el documento de protesto, pegarlo al cheque, completar el libro de protesto e ingresarlo al sistema. Lo que significa una carga de trabajo de 15 min. por protesto. Cuando el número de protestos es considerable, el área es apoyada por un cajero, u otro empleado.

H. Rediseño del Proceso

El objetivo principal de este proceso es resolver los sobregiros de los cuentahabientes. aprovechando en forma eficiente la información disponible en los sistemas, como el

tiempo del ejecutivo. El proceso que se propone permite efectuar la resolución de la consulta de una manera más eficiente y segura. Esto será posible debido a que las resoluciones y controles se efectuarán con la información más completa y de fácil acceso.

El proceso se basa en el desarrollo de un sistema que maneje la información respectiva de la resolución de la consulta, este sistema deberá ser parte del sistema de plataforma comercial.

Esto implica automatizar diversas funciones que actualmente el ejecutivo o el operativo realizan en forma manual. El ejecutivo, en vez de manejar la información de la resolución por medio de un listado; y efectuar las resoluciones en forma manual, los podrá hacer por pantalla. De la misma manera el área operativa podrá emitir los protestos y sus comprobantes en forma automática.

Se presentan los requerimientos de distribución; y funcionalidad requeridos de manera de cumplir con lo propuesto:

1) Distribución de la Información

La distribución de la información de las consultas de sobregiros se debe efectuar de acuerdo a los grupos o áreas de

negocio definidos en la sucursal o a cada ejecutivo, si es una sucursal pequeña.

La información se debe bajar la red al inicio del día, y mantenerse grabada en ella.

En caso de que se produzcan caídas de línea, se debe tener acceso a imprimir los listados en forma local o centralizada en informática, de manera que puedan ser transmitidos por Vía Fax a la oficina para proceder en forma manual la resolución tal cual se efectúa hoy en día.

Una vez terminadas las resoluciones del día, se debe transmitir la información hacia el Host, para reeditarlas para efectos de control o auditoría.

2) Requerimientos del Sistema

Area Comercial

El ejecutivo por pantalla podrá efectuar las siguientes operaciones:

a) Traspasos de Fondos: El ejecutivo podrá traspasar fondos desde la(s) línea(s) de crédito del cliente, si posee, hacia la

cuenta sobregirada, cuando el sistema no lo haya efectuado automáticamente, de la misma forma podrá traspasar fondos desde otras cuentas corrientes, y/o líneas de crédito de igual o distinto número de registro de cédula, siempre que este autorizado. En todos estos casos deben verificarse que existan los fondos correspondientes en las otras cuentas para ser traspasados. Para efectuar los traspasos debe ingresar el número de cuenta que será cargada, el monto del giro y el número de cuenta en que será abonada.

b) Otorgar créditos de corto plazo: El ejecutivo podrá otorgar créditos de corto plazo por medio del sistema, en el que debe indicar el monto, número de días (menor a 6), tasa, garantías, objeto del crédito.

c) Traspasar a varios deudores: Se dispondrá en el sistema una opción de traspasar a varios deudores el sobregiro.

Hay que destacar que el ejecutivo puede combinar distinta soluciones para resolver un sobregiro. Por ejemplo, puede cubrir parte del sobregiro con un traspaso de una cuenta corriente, y la diferencia cubrirla con un crédito de corto plazo.

d) Protestar documentos: El ejecutivo podrá elegir el documento de canje a protestar y el sistema debe verificar que de

trate de un documento de canje. El ejecutivo debe indicar el número del cheque a protestar.

e)Reversar cargos: El ejecutivo podrá por medio del sistema reversar cargos, para lo cual requerirá de una aprobación de su superior directo y el password de su supervisor.

f)Obtención de información: El ejecutivo, por pantalla, podrá acceder al estado de las carteras de sus clientes, el sistema deberá indicarle cuáles carteras tienen excepciones o consultas de sobregiros por resolver. El supervisor, por su parte, podrá revisar el estado de la cartera de todos sus ejecutivos que posean clientes sobregirados.

Al ocurrir un sobregiro el sistema deberá desplegar toda información relevante al cliente. Entre estos antecedentes deben estar presentes los siguientes:

- Número de veces que el cliente se ha sobregirado en el último año.
- Número de cuentas del cliente.
- Monto aprobado en la línea de crédito, si es que posee.
- Monto disponible y financiero de las cuentas asociadas al cliente, y/o líneas de crédito relacionadas.
- Detalle de movimientos de la cuenta corriente correspondiente a cargos y abonos del día anterior.

- Nombre y teléfono del apoderado de la cuenta corriente sobregirada.

- Saldo total y financiero de la cuenta corriente sobregirada del último trimestre.

Además el ejecutivo podrá acceder a la información proporcionada, para determinar el comportamiento en el mercado financiero.

Area operativa

1) Emisión de Protestos: El encargado de cuenta corriente recibirá por medio de la red los números de los cheques que deben protestarse. Por medio de la pantalla activará la impresión.

El sistema deberá, además, permitir al encargado de cuentas corrientes al procesar los cheques protestados por caja, y los por faltas en la forma, o por orden de no pago, para lo cual debe acceder a los datos del cliente por el terminal administrativo.

2) Emisión de las actas de protestos: La normativa indica que por cada protesto se debe efectuar un acta y que, además, se debe llevar un libro de protestos. Para cumplir con la normativa, por cada protesto que se ejecute por el terminal administrativo

de cuentas corrientes, se imprimirá un acta, el cual verificará el jefe de operaciones. Una vez finalizado el proceso se imprimirá el libro de protestos del día, que consistirá de las actas previamente emitidas.

Sistemas de Control

El sistema además deberá verificar las atribuciones que tiene asociado cada ejecutivo, si no son suficientes debe en forma automática pedir una autorización a su superior directo.

En la pantalla del ejecutivo principal deben aparecer todos los sobregiros de sus ejecutivos que requieran de su autorización donde podrá ratificar a anular las decisiones tomadas. Además podrá verificar por el ejecutivo, que todos los sobregiros estén resueltos. El sistema deberá, además, emitir todos los formularios correspondientes a los traspasos como a los créditos de corto plazo otorgados.

El sistema debe permitir al ejecutivo enviar al área de operaciones los números de los cheques que se van a protestar, pero debe existir un horario tope, debido a que se requiere de cierto tiempo para imprimir las colillas de protesto y preparar el envío a la cámara.

b. Descripción gráfica del procedimiento propuesto en la página siguiente.

c. Requerimientos necesarios en la implementación.

Al igual que los proyectos, el personal involucrado en la operación del proceso debe participar en el diseño final. Es importante destacar que se debe dotar de equipos a las oficinas en función de que pueden usar el sistema, para lo cual se efectuó un levantamiento de los equipos actuales y los requerimientos a futuro de cada oficina, tanto en el área comercial como operativa. Hay que destacar que este levantamiento no se efectuó en función de este proyecto sino con base en datos de clientes del Banco con toda la información de los clientes, considerando sus apoderados en caso de ser cuenta de empresa. En la actualidad existe un porcentaje no despreciable de información no validada o errónea en la base de datos.

I. Beneficios esperados.

Los beneficios de la automatización de la resolución de la consulta son muchos, entre los principales se pueden destacar:

- Sistematización de los criterios de resolución bajo un mismo sistema.

- Acceso rápido a la información de los sistemas e información más completa.

- Controles más expeditos y seguros.
- Reducción de horas hombre en el proceso
- Reducción de costos en papel

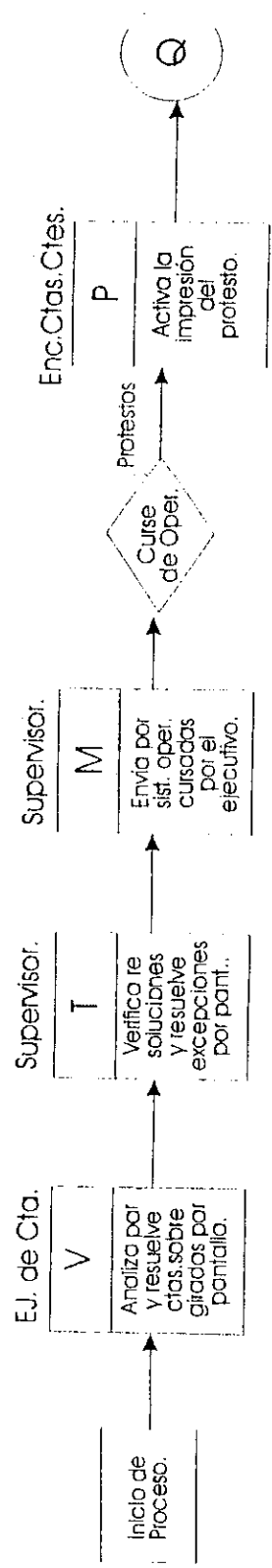
Permitirá una reasignación más rápida y eficiente de la cartera de clientes entre los ejecutivos.

Se puede destacar que al usar la información de los sistemas se evitará el traspaso del listado de un sector de la oficina a otro y permitirá acceder simultáneamente la misma fuente de información, evitando de esta forma las esperas por el listado.

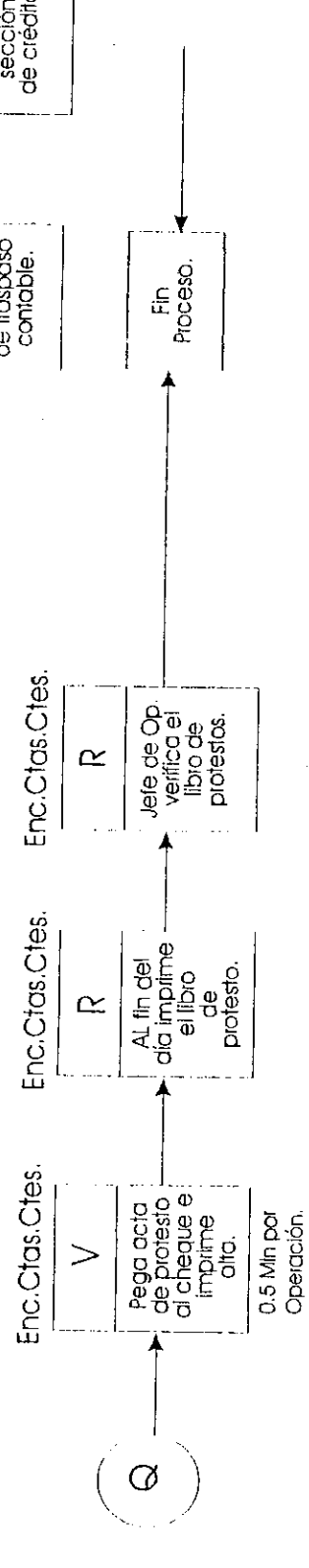
Si bien la preparación y emisión de los protestos se efectuará en forma automática, hay ciertas tareas que deben hacerse manualmente, pero solo tomarán aproximadamente 3-4 Min por protesta. Comparándolo con el tiempo del proceso actual, existe una liberación de tiempo de aproximadamente 10 Min. lo que equivale a un 64% menos.

Proceso Resolución de la Consulta de Cuentas Sobregiradas

Proceso Propuesto.



-El sistema indicara si existen sobregiros por resolver, al ejecutivo, como al supervisor.



| NOMENCLATURA | |
|--------------|-----------------------------|
| V | Acción que entrega valor. |
| Q | Estado estacionario espera. |
| T | Inspección/aprobación |
| M | Transporte-correo-telefono |
| R | Procesos duplicados |
| P | Preparación para acción. |

| Captadora | |
|-----------------------|--|
| Nomenclatura | |
| Descripción Acción | |
| Tiempo Acción | |

VII. CONSIDERACIONES SOBRE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

A. Introducción

El proyecto de Reingeniería debe durar una entre 12 y 15 meses considerando la gran cantidad de reuniones iniciales de compromiso y de educación necesaria de los encargados principales del proyecto. Es de mucha importancia tener presente que una vez empezado el proyecto hay que terminarlo y evitar algún motivo que interrumpa dicho proyecto como fusiones, poner marcha atrás, falta de fondos, etc. consideraciones que deben de ser tomadas antes de empezarse el trabajo. Dichas distracciones son un cambio drástico en las actividades de la empresa.

B. Evaluación del desarrollo del proyecto

Se debe hacer un tiempo después haberse empezado el proyecto, digamos un trimestre después y se recomienda seguir el siguiente procedimiento: En primer lugar, entrevistar a los participantes de cada grupo involucrado en el proyecto, en particular directores y coordinadores, y en segundo lugar, analizar la documentación generada por cada grupo.

Las entrevistas se hacen con el fin de saber los problemas de implementación del proyecto.

Problemas en el funcionamiento de los equipos

De acuerdo a la bibliografía estudiada y los casos que se mencionan ahí, podemos anticiparnos a ciertos problemas comunes que se cree puedan surgir durante la implementación del proyecto.

Primero, el Banco nunca antes ha trabajado en equipo por lo que es lógico que surjan inconvenientes en la implementación. Para contrarrestarlo se debe llevar un análisis relacionado con el diseño y la estructuración de los grupos.

Es muy fácil que los integrantes del grupo falten al compromiso adquirido y se debe en gran medida a la falta de consideración en las relaciones de los miembros en la estructura organizacional (no formalizar responsabilidades). No se establece el grado de participación de cada individuo dentro del grupo. Provocando posiblemente la falta involucramiento de muchos individuos en el proyecto, o si lo hacen con un nivel de efectividad y eficiencia menor.

Se debe formalizar todo en carpetas que contengan por escrito responsabilidades, cultura necesaria, etc. y no solamente vía hablada y explicada por los coordinadores; de esta manera se evitarán informalidades que llevan a poca seriedad en el trabajo. Junto con esto, se deben delimitar las directrices y objetivos

clarificados en esas carpetas para evitar toda clase de confusión en los límites de acción de cada usuario.

Al inicio de las sesiones es normal que la gente es normal que trabaje con todo entusiasmo, pero cuando entran a campos desconocidos es muy probable que trabajen de la manera que ellos están acostumbrados a hacerlo, dejando a un lado la metodología propuesta.

La fecha de inicio del proyecto debe ser escogida de tal manera que se pueda hacer un seguimiento y no que se tenga que cortar por períodos de vacaciones o cualquier otra razón, tratando de evitar que sucedan estos cortes.

Hay que tener cuidado en la estructuración de los grupos y su número; si es muy grande, es normal que se subdividan nublando el entendimiento y el descubrimiento de nuevas soluciones.

Muchos de los problemas pueden ser resueltos por el Gerente y su interacción, pero es comprensible ya que los equipos son seleccionados por su capacidad de entendimiento del tema a tratar, pero no por su capacidad de desarrollar proyectos.

Problemas de la implementación

Los problemas de inmovilidad, la pérdida de rumbo de los equipos y la baja interacción de los participantes son problemas comunes que pueden surgir y son muchas veces causados por la baja coordinación existente. La descoordinación se puede deber a la gran cantidad de variables que deben manejar los encargados.

La desconfianza de los usuarios es otro problema que puede surgir debido a la serie de intentos pasados de efectuar cambios sin resultados positivos, viendo cómo los proyectos pierden fuerza y se olvidan, a pesar de los esfuerzos que se realizan. Para combatir esto se deben revisar muy bien los conceptos de la Reingeniería.

Posiblemente la baja capacidad de coordinación en el manejo de reuniones es otro de los problemas que pueden surgir ya que las organizaciones actuales y en especial el Banco estudiado nunca han trabajado de esa forma, es decir, reuniones grupales para discutir procesos y desarrollar implementaciones.

C. Beneficios Esperados

La motivación del personal hacia el desarrollo de proyectos de gran envergadura, y la forma que aprenden a ver cómo se pueden cambiar las formas de trabajo y planeación. La aprensión de errores pasados se hace más fácil y no se vuelven a cometer

debido a su discusión en los grupos de trabajo. El entendimiento del proyecto y colaboración en la planeación y sentirse por parte de los trabajadores que son tomados en cuentas en la toma de decisiones hacen elevar la moral y hace que el trabajador se sienta parte de la organización y no solamente un simple trabajador.

VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Introducción

El presente capítulo tiene como fin destacar las principales conclusiones y recomendaciones que se deben realizar para que el proyecto sea exitoso.

B. Conclusiones

Una de las conclusiones más importantes del presente trabajo es destacar el hecho que el proyecto, al realizarse con éxito, posiciona a la organización en un ambiente dinámico.

La organización sabrá que la Reingeniería es una de las principales herramientas en el desarrollo y estudio de procesos en un Banco, es la más adecuada.

Además puede dejar al Banco en pie de enfrentar proyectos en una forma más eficiente e innovadora.

Dejar a la unidad de OYM altamente entrenada en este tema y amplia su capacidad de análisis.

Dejar una nueva forma de entender los actuales procesos y descubrir pasos redundantes y superfluos en éstos, especialmente para Gerencia y los responsables del proyecto y los proceso.

La Reingeniería entrega nuevas herramientas para la evaluación y reformulación de los flujos de trabajo y para los sistemas y procesos presentes en el Banco, y flexibiliza los procesos además de orientarlos al cliente, lo cual no existía en la organización estudiada.

La organización debe ser apoyada por una entidad externa en el desarrollo e implementación, lo cual se recomienda porque:

1.- El consultor se puede dedicar el 100% de su tiempo al proyecto.

2.- Al ser externo a la organización no está sesgado respecto de la forma en que se efectúan los procesos actuales.

3.- Al ser externo no tiene injerencia en la estructura interna del Banco, no existen pérdidas de poder.

4.- Es una entidad responsable del proyecto.

C. Recomendaciones

El Banco ha sufrido muchos cambios en los últimos años, especialmente cambio de dueños, así como pérdida de clientes debido a la gran cantidad de Bancos competitivos, razón más aún para que se realice un proyecto de esta naturaleza.

Si se logra hacer este proyecto, dejará al banco de una forma más flexible y con un tiempo de respuesta menor hacia cualquier cambio, ya que dejaría al personal entrenado y apto y con una cultura hacia el cliente.

La motivación y hacer que el personal se involucre es una base del proyecto sumamente importante y es necesario de gente especializada en ello, ya que un ambiente hostil puede hacer fracasar cualquier cambio que se quiere imponer en el Banco. Además hacer que estén dispuestos a dejar la vieja cultura organizacional y adoptar la nueva hacia el cliente.

Dicho entrenamiento exhaustivo está dirigido, primero a los responsables del proyecto en el banco, donde se instruya la filosofía y principios de la Reingeniería en función de generar un ambiente propicio.

D. Comentarios del Autor

Haber realizado un estudio de esta clase deja muchas experiencias y conocimientos. En primer lugar haber conocido los procedimientos y la forma que opera un Banco en Guatemala y la falta de compromiso por parte de las autoridades del Banco para mejorar, llevando el negocio de una manera ortodoxa y atrasada. Por otro lado, el haber participado y estudiado la última documentación sobre la Reingeniería, permitir que quedara este trabajo con un cuestionamiento totalmente distinto al aprendido en la Universidad sobre cómo enfrentar un proyecto. Espero dejar de alguna manera al sector Bancario alguna inquietud para el estudio de tan fascinante tema, sector virgen en el estudio de métodos, filosofías, etc. que son herramientas manejadas por los Ingenieros Industriales.

IX BIBLIOGRAFIA

1. Davenport, Thomas H. and James E.Short, "The new Industrial Engineering: Information Thecnology and Business Process Redesign". Sloan Management Review, Summer 1990, páginas 11-27.
2. Davenport, Thomas H. Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Ernst,1993.
3. Keen, Peter G.W. Shaping the Future, Business Design through Information Technology. Cambridge, MA: Harvard Business School Press,1991.
4. Hammer, Michael, "Re-engineering Work:Don't Automate, Obliterate, "Harvard Business Review, July-August 1990, páginas 104- 112.
5. George Newman. Business Process Redesign (BPR) 1991: The Confluence of management and Information Technology Consulting." December 1991, Copyright 1991 by IDC.
6. IBM Consulting Group, "IBM's Methodology for the business process transformation". Antonio Kovacevic,1992.

7. International Data Corporation. "BRP Users Put Theory to Practice: Case Study Analyses", June 1992.
8. Wilkinson, Richard, "Re-engineering: Industrial Engineering in Action," Industrial Engineering, August 1991, páginas 47-49 .
9. Hammer, M. y Champy , R. REINGENIERIA. Norma.1994.
10. Conferencias del curso de Calidad Total de la Universidad del Valle de Guatemala, Trabajos Grupales de los Alumnos. Prof. Otto Loessner. UVG 1995.
11. Rockart, John F., A Perspective on Information Technology in the Process-Oriented Organization. Cambridge, MA: Sloan School of Management, Massachussets Institute of Technology, 1991.
12. Little, Jeffrey B., Cómo entender a Wall Street. McGraw-Hill. 1991.

ESTUDIO DE TIEMPOS

Tiempo total de trabajo 9.46 Hrs.
 Tiempo efectivo de trabajo 7.78 Hrs.
 Días Observados 10 días

NOTA: Los datos de estas tablas han sido modificados por seguridad del Banco y apetición de él.

CALCULO DE TIEMPOS DE OPERACION

| Función Operativa | Periodicidad | Cantidad | Captaciones | | | % c/Total |
|-----------------------------------|--------------|----------|----------------|----------------------|-----------------|-----------|
| | | | T.Fijo Min-Día | T.Variable Min-Oper. | T.Total Min-día | |
| Atención Consultas público | D | | 60 | | 60 | 19.2 |
| Emisión de depósitos a plazo | D | 25 | | 3 | 75 | 24 |
| Inter. pagarés | D | 1 | | 5 | 5 | 1.6 |
| Cancelación de Depósitos | D | 3 | | 2 | 6 | 1.9 |
| Apertura de cuentas de ahorro | D | 1 | | 8 | 8 | 2.6 |
| Revisión y cuad. del subsidiario. | D | 6 | | 4 | 24 | 7.7 |
| Emisión de Vales | D | 15 | | 4 | 60 | 19.2 |
| Contabilización del mov. día | D | autom. | | | | |
| Archivo de captaciones | D | 7 | | 2 | 14 | 4.5 |
| Listados | D | 2 | | 2 | 4 | 1.3 |
| Ordenes de pago | D | 1 | | 5 | 5 | 1.6 |
| Tarjetas Cajero | D | 3 | | 2 | 6 | 1.9 |
| Tarjetas Master Card | D | 1 | | 2 | 2 | 0.6 |
| Avisos telef. clientes | D | 10 | | 2 | 20 | 6.4 |
| Confección estadísticas día | D | 2 | | 10 | 20 | 6.4 |
| Conf. de Balance de Inv. | D | 1 | 2 | | 2 | 0.6 |
| Conf. de balance de Ctas. ahorro | M | 1 | 30 | | 1.4 | 0.5 |
| Totales | | | | | 5.21 | 100 |

Aprovechamiento del tiempo real 0.67

| Función Operativa | Periodicidad | Cantidad | Captaciones | | | % c/Total |
|----------------------------------|--------------|----------|----------------|----------------------|-----------------|-----------|
| | | | T.Fijo Min-Día | T.Variable Min-Oper. | T.Total Min-día | |
| Protesto de cheques | D | 3 | 10 | 5 | 25 | 3.4 |
| Contabilidad y planilla | D | | 10 | | 10 | 1.3 |
| Trab. Oper. ref. ent. talonarios | D | 20 | 2 | 3 | 62 | 8.3 |
| Apertura de Ctas. Corrientes | D | 1 | 9 | 10 | 19 | 2.5 |
| Cierre de Ctas. Ctes. | M | 6 | | 12 | 3 | 0.5 |
| Apertura lin. de Crédito y pact. | M | 12 | 10 | 5 | 13 | 1.7 |
| Ingreso cargo y abonos | D | 25 | | 1 | 25 | 3.4 |
| Trab.oper. por Traspasos. | D | 6 | | 2 | 12 | 1.6 |
| Cuadratura diaria Ctas. Ctes. | D | 1 | 10 | | 10 | 1.3 |
| Tpo. atención al público | D | | 120 | | 120 | 16.1 |
| Emisión de dcos. valorados | D | 25 | | 3 | 75 | 10.1 |
| Revisión de cheques | D | 400 | | 0.5 | 200 | 26.8 |
| Recibir la Consulta | D | | 20 | | 20 | 2.7 |
| Estadística semanal | S | 5 | | | 1 | 0.1 |
| Arqueo talonario de cheque | M | 1 | 180 | | 9 | 1.1 |
| Revisión pagarés | M | 1 | 45 | | 2 | 0.3 |
| Atención llamados telef. | D | | 60 | | 60 | 8 |
| Ticado de subsidiario de caja | D | | 10 | | 10 | 1.3 |
| Ticado de subsidiario de canje | D | | 20 | | 20 | 2.7 |
| Trab. Op. por movto. de canje. | D | 40 | | 0.75 | 30 | 4 |
| Confección valija | D | | 20 | | 20 | 2.7 |
| Totales | | | | | 12.43 | 100 |

Aprovechamiento del tiempo real 1.6

| Función Operativa | Periodicidad | Cantidad | T.Fijo Min-Día | Captaciones | | % c/Total |
|------------------------------------|--------------|----------|-------------------|-------------------------|--------------------|--------------|
| | | | | T.Variable Min-Oper. | T.Total Min-día | |
| Trab. oper. por solicit. de créd. | D | 5 | 2 | 3 | 17 | 3.2 |
| Estación nuevos créditos | D | 5 | 2 | 4 | 22 | 4.1 |
| Renovación y prórrogas de créditos | D | 2 | 2 | 3 | 8 | 1.5 |
| Abonos de créditos | D | 11 | 2 | 3 | 35 | 6.6 |
| Cancelación de créditos | D | 4 | 2 | 3 | 14 | 2.6 |
| Conf.de estadísticas de colocac. | M | 1 | 30 | | 1 | 0.3 |
| Verificación de protestos | D | 15 | | 1 | 15 | 2.8 |
| Revisión de hoja 2 | D | 10 | | 1 | 10 | 1.9 |
| Revisión de evolución DSBIF | D | 10 | | 15 | 150 | 28.2 |
| Cuadratura List.Cont.movt.diario | D | 1 | 15 | | 15 | 2.8 |
| Llenado de pagarés | D | 5 | | 5 | 25 | 4.7 |
| Trasposos contables manuales | D | 2 | | 5 | 10 | 1.9 |
| Entrega vales vista autopago | D | 25 | | 2 | 50 | 9.4 |
| Confección boletas garantías | D | 1 | | 5 | 5 | 0.9 |
| Renovación y cancelación pagarés. | D | 5 | 10 | 5 | 35 | 6.6 |
| Fotocopias Documentación Gral. | D | 20 | | 1 | 20 | 3.8 |
| Llamadas telef. | D | | 90 | | 90 | 16.9 |
| Archivo General de dctos. | D | 1 | 10 | | 10 | 1.9 |
| Total horas efectivas en el día | | | | | 8.87 | 100 |

Aprovechamiento del tiempo real

1.14

| Función Operativa | Periodicidad | Cantidad | T.Fijo Min-Día | Captaciones | | % c/Total |
|------------------------------------|--------------|----------|-------------------|-------------------------|--------------------|--------------|
| | | | | T.Variable Min-Oper. | T.Total Min-día | |
| COBRANZA EXTRANJERA | | | | | | |
| Apertura de cobranza | M | 15 | | 30 | 21 | 3.7 |
| Cobertura | D | 4 | | 20 | 80 | 14 |
| Remesa de cobertura | D | 4 | | 30 | 120 | 21 |
| CREDITO DOCUMENTARIO | | | | | | |
| Apertura de carta de crédito | M | 24 | | 30 | 34 | 6 |
| Negociación | M | 40 | | 15 | 29 | 5 |
| Control de vencimiento | D | 1 | | 20 | 20 | 3.5 |
| Visación Cobertura inf. de imp. | D | 3 | | 20 | 60 | 10.5 |
| EXPORTACIONES | | | | | | |
| Apertura de carta de crédito | M | 5 | | 15 | 4 | 0.6 |
| Confirmación carta de crédito | M | 4 | | 20 | 4 | 0.7 |
| Vencimiento carta de Crédi. | D | 1 | | 20 | 20 | 3.5 |
| Negociación de carta de Crédito | M | 2 | | 60 | 6 | 1 |
| Proceso da cobranzas Extranjeras | M | 1 | | 60 | 3 | 0.5 |
| Liquidación financiera | D | 1 | | 5 | 5 | 0.9 |
| Prorroga financiera | M | 4 | | 5 | 1 | 0.2 |
| COMERCIO INVISIBLE | | | | | | |
| Liq.Comisión agentes | M | 2 | | 30 | 3 | 0.5 |
| Cuotas de viajes | M | 12 | | 30 | 17 | 3 |
| Envío/recepción de ordenes de pago | M | 16 | | 30 | 23 | 4 |
| Reclamo de seguros | M | 1 | | 30 | 1 | 0.2 |
| Atención público | D | | 20 | | 20 | 3.5 |
| Atención telefono | D | | 90 | | 90 | 15.7 |
| Reuniones Ej. de Ctas. | D | | 12 | | 12 | 2.1 |
| Total horas efectivas en el día | | | | | 9.54 | 100 |

Aprovechamiento del tiempo real

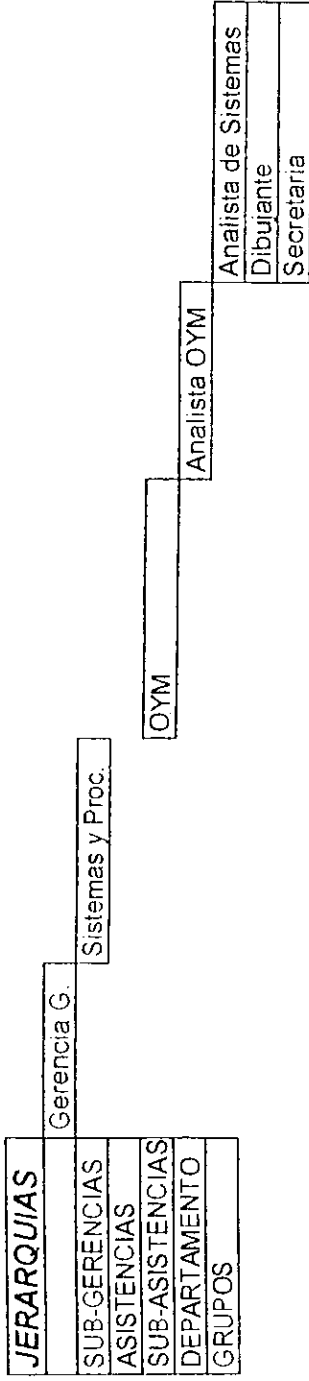
1.23

| Función Operativa | Periodicidad | Cantidad | T.Fijo Min-Día | Captaciones | | % c/Total |
|----------------------------------|--------------|----------|-------------------|-------------------------|--------------------|--------------|
| | | | | T.Variable Min-Oper. | T.Total Min-día | |
| Realizar cuadratura caja | D | 4 | | 15 | 60 | 21.7 |
| Completar libro de caja | D | 1 | | 3 | 0 | 0.1 |
| Confeccionar trasp. y comp.form. | D | 3 | | 10 | 30 | 10.8 |
| Preparar remesas | D | 1 | | 20 | 4 | 1.4 |
| Revisar Libro de caja | D | 4 | | 15 | 60 | 21.7 |
| Realizar arqueo | D | 4 | | 15 | 60 | 21.7 |
| Archivo y ensobrado de dctos. | D | 1 | | 60 | 60 | 21.7 |
| Apertura de caja. | D | | 3 | | 3 | 1.1 |
| Total Horas efectivas en el día | | | | | 4.62 | 100 |

| Función Operativa | Periodicidad | Cantidad | T.Fijo Min-Día | Captaciones | | % c/Total |
|-------------------------------------|--------------|----------|-------------------|-------------------------|--------------------|--------------|
| | | | | T.Variable Min-Oper. | T.Total Min-día | |
| Atención de clientes y público | D | | 30 | | 30 | 7.1 |
| Tecleo de certificados y otros. | D | 2 | | 3 | 6 | 1.4 |
| Tecleo de memorándums | D | 10 | | 2 | 20 | 4.7 |
| Tecleo de cartas | D | 1 | | 2 | 0.38 | 0.1 |
| Tecleo de solicitudes de crédito | D | 3 | | 10 | 30 | 7.1 |
| Atención de llamados telef. | D | 180 | | 1 | 180 | 42.3 |
| Efectuar llamados telef. | D | 40 | | 2 | 80 | 18.8 |
| Valijas prep. y Recib. antes 14Hrs. | D | 1 | 10 | 0 | 10 | 2.4 |
| Valijas prep. y recib. Desp. 14Hrs. | D | 1 | 10 | | 10 | 2.4 |
| Mantenión de archivos y dctos. | D | | 10 | | 10 | 2.4 |
| Manejo del Fax | D | 18 | | 0.5 | 9 | 2.1 |
| Tecleo Hojas 2 | D | 4 | | 5 | 20 | 4.7 |
| Tecleo DSBIF | D | 10 | | 2 | 20 | 4.7 |
| Total Horas efectivas en el día | | | | | 7.09 | 100 |

Aprovechamiento del tiempo real = 0.91

NIVEL ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL BANCO



NIVEL ORGANIZACIONAL PROPUESTO DEL BANCO

