

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN OFICINAS DE SERVICIO AL
CLIENTE EN MULTIBANK COLOMBIA

JUAN CAMILO CASTELLANOS URIBE

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE INGENIERÍAS
INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2018

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN OFICINAS DE SERVICIO AL
CLIENTE EN MULTIBANK COLOMBIA

JUAN CAMILO CASTELLANOS URIBE

Proyecto de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial

Asesor

Marco Aurelio Diago Vélez

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE INGENIERÍAS
INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2018

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 4 de diciembre de 2018

AGRADECIMIENTOS

A todos los que esperaron tanto este momento.

A todos los que me dijeron que sí se podía.

A todos los que me vieron en mis peores momentos.

A mi madre y mi familia en general por el apoyo y el impulso para salir adelante, y estar presente en mi formación.

A Grecia, por haber sido un motor en mi vida.

¡Abuelos, lo logré!

A todos ustedes:

“Gracias, totales” (Gustavo Cerati)

TABLA DE CONTENIDO

1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	14
2	OBJETIVOS.....	15
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
3	JUSTIFICACION.....	16
3.1	ALCANCE.....	16
3.2	LIMITACIONES	16
3.3	RESULTADOS	16
4	ESTADO DEL ARTE	18
4.1	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO CAJA SOCIAL OFICINA CHIPICHAPE CALI.....	18
5	MARCO DE REFERENCIA	19
5.1	MARCO TEORICO.....	19
5.2	MARCO CONTEXTUAL	23
5.3	MARCO CONCEPTUAL.....	29
6	DISEÑO METODOLOGICO	31
6.1	TIPO DE ESTUDIO	31
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	31

7	INFORME DIAGNÓSTICO	32
7.1	ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS ACTUALES VINCULADOS CON LA OPERATIVIDAD EN OFICINA CALI DE MULTIBANK COLOMBIA.....	32
7.2	ENCUESTA A COLABORADORES Y RESULTADOS	35
7.3	DIAGRAMA DE PARETO.....	36
7.4	ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS PARA LA MEJORA.....	38
8	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	44
8.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	44
8.2	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS	44
9	RESULTADOS	49
9.1	ACTUALIZACIÓN DE DATOS CLIENTES	49
9.2	FORMATO DE OPERACIONES DE CDT	50
9.3	MANEJO DIGITAL DE LA DOCUMENTACIÓN PARA PROPUESTAS DE CRÉDITO.....	50
9.4	MATRIZ DE ACCESO A DOCUMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR...51	
9.5	CIERRE DIARIO.....	51
10	CONCLUSIONES	52
11	RECOMENDACIONES	54
12	BIBLIOGRAFIA	55
13	ANEXOS	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Resultados de encuesta.....	36
Tabla 2 Consolidado de encuesta.....	36
Tabla 3 Medición de tiempos de diligenciamiento de formatos de actualización ...	38
Tabla 4 Medición de tiempos de diligenciamiento de formatos de CDT	40
Tabla 5 Paso a paso para abrir formato especificado previamente en la cadena de valor	41
Tabla 6 Paso a paso para abrir formato aleatorio en la cadena de valor	43
Tabla 7 Listado de formatos para cierre diario.....	43
Tabla 8 Medición de tiempos de diligenciamiento de formatos de actualización propuesto.....	49
Tabla 9 Medición de tiempos de diligenciamiento de formatos de CDT propuesto	50
Tabla 10 Paso a paso para abrir documento en la matriz.....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación geográfica de oficina Cali	24
Figura 2 Organigrama	28
Figura 3 Encuesta	35

LISTA DE ANEXOS

Anexos 1 Constancia de actualización de datos.....	57
Anexos 2 Formato único de operaciones de CDT	58
Anexos 3 Elementos de la matriz de accesos directos	59
Anexos 4 Informe de cierre	65
Anexos 5 Acta de cierre diario de oficina.....	66

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de mejoramiento de la productividad en procesos identificados y que se llevan a cabo en las oficinas del banco Multibank, partiendo como punto de referencia la oficina de Cali.

Para esto se realiza un diagnóstico para identificar los procesos que más afectan la productividad en oficinas; inicialmente se utiliza una encuesta a los colaboradores a nivel nacional en oficinas, para luego poder aplicar una herramienta que desglose los más importantes y poder aplicar la mejora correspondiente.

Se presentan, por último, los resultados respectivos junto con sus conclusiones y recomendaciones que se encontraron a lo largo de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

La productividad es un concepto que se ha extendido en el sector financiero, ya que abarca una relación que va de la mano con la calidad tanto en procesos como en el servicio al cliente, y que William Deming contextualizó dentro de su filosofía administrativa de la relación calidad-productividad y que trata en un concepto general de tener menos reprocesos o menos desperdicios.

El interés de realizar esta propuesta como colaborador de Multibank Colombia y futuro ingeniero industrial es que se han identificado procesos que requieren de una intervención y mejora de productividad, utilizando las herramientas aprendidas a lo largo de mi formación académica. Por esto, se plantea debido a que el banco tuvo un cambio de actividad económica, pasando de ser Compañía de Financiamiento Comercial (CFC) a Entidad Bancaria; en este cambio estructural, se implementaron y se eliminaron procesos por exigencia de la Superintendencia Financiera de Colombia, quien es la entidad encargada de la vigilancia de este tipo de entidades.

Para llevar a cabo esta propuesta, se necesitan herramientas de análisis, sobresaliendo para esta propuesta una encuesta dirigida a los colaboradores y de las oficinas de servicio al cliente del banco y así realizar posteriormente un diagrama de Pareto para su posterior análisis y propuesta de mejora de estas causas recurrentes.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Banco Multibank Colombia hace parte del Multifinancial Group de Panamá, una sociedad privada con inversiones en servicios bancarios y financieros. Constituye el segundo grupo financiero panameño con mayor trayectoria en su país, cuyas otras filiales y subsidiarias tienen presencia en Colombia, Panamá, Costa Rica y Perú.

Multibank Colombia funciona como entidad financiera en Colombia desde febrero de 2015, satisfaciendo necesidades de crédito, inversión, ahorro y servicios de intermediación de grandes, medianas y pequeñas empresas. Cuenta con 8 oficinas y presencia en 6 ciudades principales del país: Bogotá, Cali, Medellín, Manizales, Pereira y Barranquilla. Anteriormente operaba como compañía de financiamiento comercial bajo el nombre de Macrofinanciera; con este cambio, la cadena de valor se debió reestructurar incluyendo nuevos procesos, cambiando los existentes e incluso eliminando otros que se volvieron obsoletos o dejaron de aplicar para el nuevo modelo de prestación del portafolio de servicios.

Con base en lo anterior y con el objeto de identificar las ideas o hipótesis que se tienen sobre las causas que generan el problema que permite formular la creación de esta propuesta, se van a utilizar herramientas de análisis como la encuesta y el diagrama de Pareto para consolidar la información que se ha recogido para este análisis.

Se ha podido evidenciar por medio de esta herramienta que la productividad se ve afectada por los tiempos que toman la ejecución de los procesos de cara al cliente y de cierre de la oficina, así como en el diligenciamiento de formatos. Por otro lado, y como un ítem adicional a esto, muchos de estos procesos requieren gastos de papelería e impresión que, de frente a los alcances tecnológicos actuales, se pueden evitar o aprovechar de la mejor manera, ya que se tiene la infraestructura necesaria para poder manejar medios electrónicos y digitales, que al final se

convierten en una herramienta importante para la organización de documentos, de archivos de clientes y de los mismos procesos que impactan el servicio en oficina y que se convierten en pérdidas para el banco hablando en términos económicos.

Con esta situación, el banco se ve afectado de cara al cliente, debido a que se está afectando la atención y gestión de los requerimientos de los clientes, lo que, en consecuencia, podría impactar negativamente la reputación del banco por los tiempos que se toman en los procesos y que podrían ser aprovechados. Esta percepción se puede notar más con el paso del tiempo, ya que se está buscando el punto de equilibrio de la entidad, y para esto, se abarcan todos los ítems relacionados con los costos y gastos, tanto económicos como los del factor tiempo de atención, ya que este es el punto distintivo a nivel de competencia en el sector y se puede resumir como la calidad en el servicio al cliente.

La solución a esto es realizar una propuesta de mejora, iniciando con la identificación de las causas más recurrentes que componen la actividad operativa en oficinas, luego revisando aquellos que requieran dicha mejora y realizar la propuesta de mejora pertinente para cada uno de los procesos identificados.

Esto llevaría a que los procesos identificados en la oficina sufran un cambio positivo al optimizarse y configurarse de la mejor manera, lo que se traduce en un mejor servicio y menores costos en tiempo e incluso dinero para el banco; adyacente a esto, la mejora que se propone a los procesos genera una ventaja competitiva frente a las otras entidades financieras.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar la productividad de los procesos identificados al interior de la oficina Cali del banco Multibank Colombia?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué procesos al interior de la oficina Cali de Multibank Colombia se van a seleccionar para realizar la propuesta de mejora de la productividad de los mismos?
- ¿Qué herramientas se pueden utilizar para identificar y medir las causas principales que afectan la productividad de los procesos seleccionados en la oficina Cali de Multibank Colombia?
- ¿Qué fundamentos teóricos y conceptuales van a permitir realizar la mejora de la productividad de los procesos que han sido identificados en la oficina Cali del banco Multibank Colombia?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta que permita mejorar la productividad de los procesos identificados al interior de la oficina Cali del banco Multibank Colombia.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Seleccionar los procesos al interior de la oficina Cali de Multibank Colombia que se van a requerir para realizar una propuesta de mejora de la productividad de estos.
- Identificar mediante una herramienta las causas principales que afectan la productividad de los procesos seleccionados en la oficina Cali de Multibank Colombia.
- Realizar la mejora de la productividad de los procesos que han sido identificados en la oficina Cali del banco Multibank Colombia.

3 JUSTIFICACION

3.1 ALCANCE

Esta propuesta pretende realizar la mejora de la productividad en procesos específicos previamente seleccionados como candidatos para dicha mejora, utilizando herramientas de calidad para la identificación de causas principales y sobre todo para su cuantificación. Aunque la propuesta comprende espacialmente la oficina Cali, los procesos que se van a trabajar se extienden a las demás oficinas a nivel nacional; así que, para esto, y para una mayor recolección de información, se requiere extender la encuesta que se va a realizar a los colaboradores de todas las oficinas.

3.2 LIMITACIONES

- La propuesta se enfoca en procesos específicos, no a los procesos que componen los macroprocesos de la oficina en general.
- Por ser una entidad financiera, existen limitaciones de información, puesto que hay temas sensibles tales como la información de los clientes, flujos de dinero, procesos de carácter restringido o confidencial, y que no pueden ser de conocimiento público. La extracción de información debe pasar por varios filtros dentro de la entidad, autorizaciones de las áreas jurídicas, del área de procesos, del área operativa e incluso del área de seguridad bancaria y de la información.

3.3 RESULTADOS

El resultado será la presentación de un documento que contiene una propuesta que permitirá mejorar la productividad de los procesos seleccionados dentro de la oficina Cali del banco Multibank Colombia y el cual va dirigido a la vicepresidencia operativa del banco, quien definirá su implementación.

Como parte de esta propuesta se incluyen acciones para reducir los tiempos en los procesos y en el diligenciamiento de formatos, así como propender por la reducción de costos en cuanto al gasto de papelería e impresión.

4 ESTADO DEL ARTE

4.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL BANCO CAJA SOCIAL OFICINA CHIPICHAPE CALI

Planteamiento del problema: *¿Cómo contribuir al mejoramiento del servicio del Banco Caja Social oficina chipichape partiendo de herramientas óptimas y ágiles que conlleven a un mayor nivel de desempeño y eficiencia de los colaboradores y fidelización y percepción positiva por parte de los clientes?*

Objetivo: *Realizar una propuesta de mejoramiento enfocada en el servicio al cliente del Banco Caja Social oficina Chipichape, orientado al buen uso de los recursos de la organización, a la eficiencia y agilidad de los trámites realizados con el fin de brindar un excelente, cálido y diferenciador servicio.*

Metodología: *Este proyecto esta enfatizado en el método de investigación inductivo y de campo, ya que se toman hechos verídicos que se clasifican y se estudian detalladamente en una organización por medio de observación, análisis y experimentación para lograr identificar las causas que inducen a que ocurra.*

(Ramos & Osorio Lucumi, 2015)

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

Cadena de valor

En el año de 1985, el profesor Michael Porter realiza la publicación de su libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (La ventaja competitiva: Creando y Sosteniendo un Rendimiento Superior), donde se dan a conocer los conceptos iniciales de la Cadena de Valor enfocados a la manufactura.

Esta la define como un conjunto de actividades que son realizadas por una compañía para generar valor para sus clientes. La creación de valor genera valor agregado el cual conduce hacia una ventaja competitiva, lo cual es sinónimo de rentabilidad en las organizaciones (Porter, 1986, p.51).

Lo que caracteriza a la Cadena de Valor es su enfoque, el cual se basa en los sistemas y actividades con los clientes como el eje central en lugar de los departamentos y categorías de gastos. Este sistema conecta las actividades y demás sistemas los unos a los otros y demuestra qué efecto tiene este hablando de costos y ganancias. Este análisis está dividido en actividades, separadas por sus tipos: primarias y de soporte.

Actividades primarias

Las actividades primarias tienen un efecto inmediato en la producción, mantenimiento, ventas y soporte de productos y/o servicios, y consisten en los siguientes elementos:

- Logística de entrada: son los procesos que están involucrados en la recepción, almacenamiento y distribución interna de la materia prima o ingredientes

básicos de un producto o servicio. Es esencial la relación con los proveedores para la creación de valor en este punto.

- Producción: son las actividades que convierten entradas de productos o servicios en productos semi-terminados o terminados. Los sistemas operacionales son la guía principal de la creación de valor.
- Logística de salida: son las actividades que se encargan de la entrega de productos y servicios al cliente. Estos incluyen almacenamiento, distribución y transporte.
- Mercadeo y compras: son los procesos que se relacionan con poner los productos y servicios en los mercados, incluyendo la administración y generación de relaciones con el cliente. Los principios son apartarse de la competencia y crear ventajas para el cliente.
- Servicio: incluye todas las actividades que mantienen el valor de los productos o servicios tan pronto cuando se establece una relación con el cliente basado en la obtención de los mismos.

Actividades de soporte

Las actividades de soporte ayudan las actividades primarias y forman la base de cualquier organización.

Infraestructura de la organización: son las actividades de soporte que habilitan el mantenimiento de las actividades diarias. El manejo de línea, el administrativo y el financiero son ejemplos de actividades que crean valor en la organización.

Gestión del recurso humano: incluye las actividades de soporte en las que el desarrollo de la fuerza laboral dentro de la organización es un elemento crucial.

Desarrollo de tecnología: estas actividades se dedican al desarrollo de productos y servicios de la organización, tanto interna como externamente. Estas actividades crean valor usando innovación y optimización.

Aprovisionamiento: son todas las actividades de apoyo encargadas del aprovisionamiento del servicio al cliente desde la organización. Las organizaciones usan actividades primarias y de soporte como bloques de construcción para crear productos con valor, servicios y que se diferencien.

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, denominado también como distribución ABC o curva cerrada, se basa en detectar los problemas que tienen más relevancia aplicando el Principio de Pareto, en el cual su consigna es que existen poco de ellos vitales y muchos triviales; esto quiere decir que son menos los problemas graves y más los que no conllevan una gran importancia, y esto lleva a que el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

Se utiliza como manera de representación una gráfica de barras que permite identificar fácil y visualmente los problemas o causas a los cuales hay que darles relevancia, por medio de una consecución de pasos:

- Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el periodo de tiempo).
- Reunir datos. La utilización de un Check List puede ser de mucha ayuda en este paso.
- Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor.
- Totalizar los datos para todas las categorías.
- Calcular el porcentaje del total que cada categoría representa.
- Trazar los ejes horizontales (x) y verticales (y primario - y secundario).
- Trazar la escala del eje vertical izquierdo para frecuencia (de 0 al total, según se calculó anteriormente).

- De izquierda a derecha trazar las barras para cada categoría en orden descendente. Si existe una categoría “otros”, debe ser colocada al final, sin importar su valor. Es decir, que no debe tenerse en cuenta al momento de ordenar de mayor a menor la frecuencia de las categorías.
- Trazar la escala del eje vertical derecho para el porcentaje acumulativo, comenzando por el 0 y hasta el 100%.
- Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado, comenzando en la parte superior de la barra de la primera categoría (la más alta).
- Dar un título al gráfico, agregar las fechas de cuando los datos fueron reunidos y citar la fuente de los datos.
- Analizar la gráfica para determinar los “pocos vitales”.

Calidad total

El concepto de calidad tradicional ha migrado a uno nuevo: el de calidad total. Esto constituye en el elemento fundamental de toda empresa, en este caso de los servicios que se ofrecen, bajo una nueva visión, que es la de que si la calidad de la empresa mejora, la calidad del servicio también; esto vendría siendo un enfoque más holístico.

Unas de las estrategias de calidad que se pueden implementar en las empresas son:

- Centrarse en la calidad del bien o servicio.
- Implantar un sistema de calidad.
- La certificación de productos y/o sistemas de calidad.

Dentro de las necesidades y expectativas del cliente en una empresa de servicios, se pueden encontrar dentro de las características del producto la precisión, realización a tiempo, integridad, ser amigable y cortés, anticipación a las necesidades del cliente, conocimiento de la persona, estética y reputación. Por otro

lado, dentro de la falta de deficiencias se puede encontrar el servicio sin errores durante las transacciones de servicio original y futuras.

Aquí se pueden encontrar también los principios que rigen este concepto de calidad total:

- Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir.
- Cultura de calidad centrada en la mejora continua.
- . Implicación de la alta dirección.
- Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo.
- Un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de información en todos los sentidos.
- Involucración de los proveedores
- Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medioambiental

Productividad

Para William Deming el concepto de productividad va de la mano con el de calidad y que a su vez la define como que es una serie de cuestionamientos enfocados en una mejora continua. En el sector de la industria es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos con los recursos que se utilizan para este fin; es decir, hacer el proceso más sencillo, rápido, fácil y económico. El concepto también va ligado a elementos como tiempo, mano de obra, materia prima, y en general todo lo que intervenga en la elaboración del producto o servicio según sea su condición, teniendo como consecución de pasos el análisis, síntesis, control y material.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

Ubicación geográfica

- El banco Multibank tiene su casa matriz en Ciudad de Panamá (Panamá).

Luego, en el año 2004 compró a Multifinanciera la cual venía funcionando desde 1968 como compañía de financiamiento. Posterior a esta compra, se fusionó y se creó Macrofinanciera, ofreciendo así los productos de estas dos empresas.

En el año 2007, Multibank Panamá compra el 70% de Macrofinanciera, y en el 2011 compran el 30% restante. La finalidad de esta compra es convertir la compañía en banco, por lo que en ese mismo año empiezan con este proceso de conversión.

En el año 2015 se logra el inicio de operación como Banco Multibank S.A, quedando con 8 oficinas a nivel nacional:

- Bogotá (3)
- Medellín
- Cali
- Barranquilla
- Pereira
- Manizales

Misión

Ofrecer servicios financieros, asesoría y capacitación de manera eficiente y competitiva, superando las expectativas de los clientes, con una atención personalizada, respaldada por principios éticos y morales que garantizan seguridad y confianza, y con nuestro compromiso de proteger los recursos renovables para las futuras generaciones.

Visión

Somos un grupo financiero sólido, generador de oportunidades de crecimiento, que ofrece soluciones innovadoras y contribuye con responsabilidad social y ambiental al desarrollo integral de nuestros clientes.

Valores

- Honestidad
- Equidad
- Compromiso con la Excelencia
- Iniciativa
- Perseverancia

Calificaciones de riesgo

La calificación de riesgo es un concepto profesional que certifica una Sociedad Calificadora de Riesgo (SCR) en la que se mide la capacidad de un emisor para pagar el capital e intereses de sus obligaciones de forma oportuna.

Para Multibank Colombia se tienen calificaciones que miden el grado de inversión y el pago de obligaciones a corto plazo, el cual es certificado por Fitch Ratings Colombia S.A:

- AA: esta es la segunda mejor calificación en grados de inversión. Indica una buena capacidad de repagar oportunamente capital e intereses, con un riesgo limitado.
- F1+: denota alta calidad crediticia. Indica la más sólida capacidad de pago oportuno de los compromisos financieros respecto de otros emisores o emisiones domésticas.

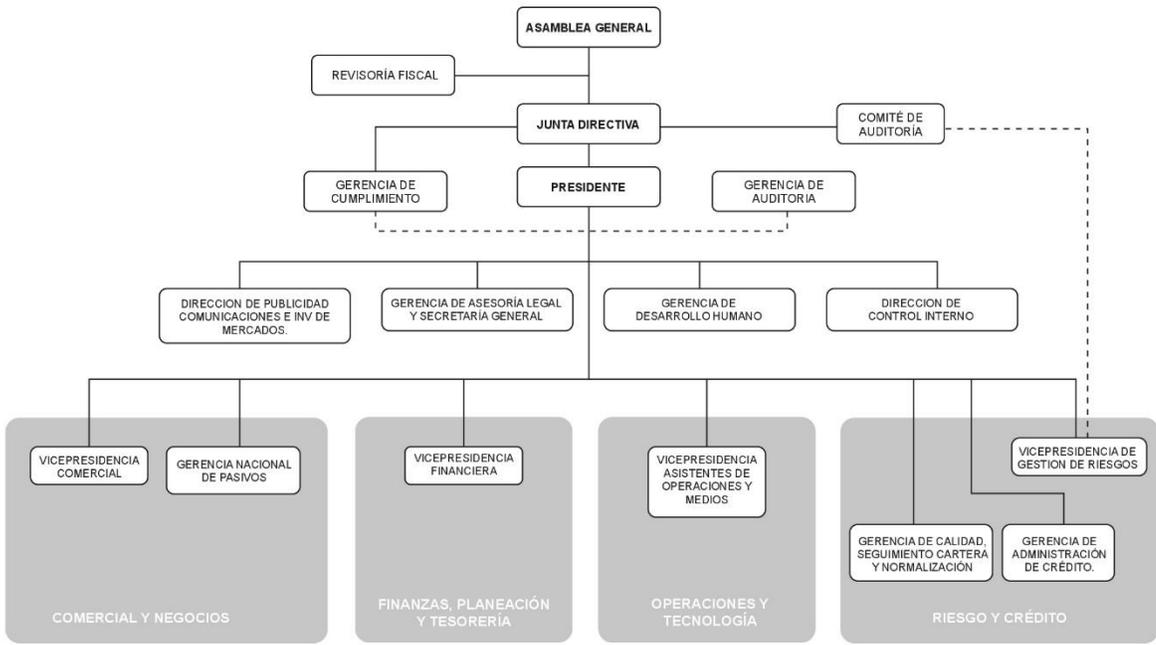
Productos y servicios

- **CDT:** inversión por medio de un título valor a nombre del depositante a un plazo determinado con pago de intereses en la forma establecida por el cliente. Este CDT puede ser físico o desmaterializado por medio de DECEVAL (Deposito Centralizado de Valores).

- **Multiahorro:** cuenta de ahorros pensada en una mayor rentabilidad que la cuenta transaccional, para la cual los retiros se realizan con notificación previa mínimo de 60 días. No tiene cuota de manejo ni costos administrativos, se puede exonerar del GMF según criterio del cliente y se pueden realizar consignaciones en efectivo, cheque o transferencia electrónica.
- **Cuenta de ahorro transaccional:** cuenta que ofrece disponibilidad inmediata de recursos con rendimientos financieros y tarjeta debito con franquicia Master Card, la cual se puede utilizar en establecimientos comerciales, cajeros electrónicos a nivel nacional e internacional. Se pueden realizar retiros en efectivo en oficinas y cajeros automáticos; consignaciones en efectivo o cheque en oficina o por medio de transferencia electrónica.
- **Cuenta corriente:** permite a las personas naturales y jurídicas la administración del dinero mediante el giro de cheques por medio de chequera propia y transferencias electrónicas.
- **Factoring:** contrato para las personas jurídicas que ofrece crédito mediante el pago de facturas al proveedor y que se establece en plazos.
- **Crédito empresarial y PYMES:** alternativa de financiamiento para uso en capital de trabajo y activo fijo, con una amortización flexible, tasa fija o variable, desembolsos según capacidad de pago y plazo según necesidad del cliente.
- **Operaciones de moneda extranjera:** opción para compra y venta de divisas por parte de clientes del banco, ofreciendo condiciones competitivas para la negociación directa por medio de Mesa de Dinero propia.
- **Crédito de tesorería:** línea de crédito para atender necesidades de liquidez a corto plazo (menor a 180 días) con opción de pago de intereses y capital al vencimiento y posibilidad de renovación de cupo.

Organigrama

Figura 2 Organigrama



Fuente: elaboración propia

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Establecimientos bancarios

En Colombia, el sistema financiero se encuentra estructurado por diferentes entidades, según el artículo 1 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, dentro de los cuales se encuentran los establecimientos de crédito, los cuales, según la Superintendencia Financiera de Colombia, son las instituciones financieras cuya función principal consista en captar en moneda legal recursos del público en depósitos a la vista (cuentas de ahorro, corriente) o a término (CDT y CDAT´S), para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito.

Entre estos establecimientos de crédito están los establecimientos bancarios, los cuales son las instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

Captación bancaria

Dentro del sistema financiero, la captación bancaria se define como el proceso mediante el cual el sistema financiero recauda recursos del público ahorrador, y que posteriormente, utiliza estos ingresos como fuente para operar en el mercado financiero. Dentro del sector bancario, son los recursos que la banca obtiene por medio de instrumentos destinados para estos mismos fines, tales como:

- Cuenta corriente: es un depósito a la vista, es decir, que el titular puede sacar su dinero, en parte o en su totalidad, en cualquier momento, a través de distintos canales como Internet, datafonos, o cajeros automáticos. Lo que diferencia a este producto es que adicional a la expedición de una tarjeta débito, se entrega otro medio de pago en la forma de documentos de papel que sirven para

transferir dinero de un lugar a otro, los famosos cheques. Un beneficio único de las cuentas corrientes, es la posibilidad de tener un cupo de sobregiro. Esto quiere decir, que si usted efectúa una transacción que excede su saldo, el banco le prestará lo que le falte (según y hasta cierto tope de acuerdo con las políticas de su entidad).

- Cuenta de ahorro: es un tipo particular de depósito bancario en el que los fondos depositados son remunerados por el banco mediante el pago de unos intereses periódicos. Las condiciones de remuneración varían en función del producto concreto. Así, pueden existir cuentas de ahorro que abonen los intereses por ejemplo mensual, trimestral o anualmente. Igualmente, la remuneración puede ser lineal (mismo interés para cualquier saldo), por tramos de saldo o incluso en especie. Este tipo de cuentas también puede estar sujeta al pago de comisiones, aunque desde la popularización de la banca online la tendencia es a suprimir el pago de comisiones en los productos de ahorro.
- CDT: es un contrato en virtud del cual la entidad financiera (depositario) puede servirse del dinero de los depositantes con cargo a restituirlo a estos al vencimiento del término pactado o mediante previo aviso. Se denominan depósitos a término aquellos en que se haya estipulado, en favor del banco, un preaviso o un término para exigir su restitución. Los plazos pueden ser de 30 días en adelante, siendo los más comunes los de 30, 60, 90, 180 y 360 días. Pueden emitirlos los bancos comerciales, corporaciones de ahorro y vivienda, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial. La tasa de interés por su depósito está determinada por el monto, el plazo y las condiciones existentes en el mercado al momento de su constitución. Son nominativos y no se pueden redimir antes de su vencimiento. En algunos casos, cuando estos contratos se constituyen como título valor pueden ser un instrumento de inversión de renta fija, el cual puede negociarse en el mercado secundario de la bolsa de valores, pero que no es redimible sino hasta su vencimiento.

6 DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

- Según la orientación, se trata de un trabajo aplicado ya que se busca procurar soluciones a problemas que se encuentran dentro de la empresa.
- Según la direccionalidad, se maneja en retrospectiva porque se están analizando elementos del presente, pero que sus causas vienen del pasado y se busca procurar mejorarlas a futuro.
- Según el tipo de fuente de recolección de datos, se hace de manera prolectiva, ya que se utiliza únicamente la información necesaria para este trabajo.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

6.2.1 Método inductivo

Se utiliza este método ya que se realiza una recolección de hechos y casos particulares para crear una propuesta final.

6.2.2 Población y muestras

La población son los macroprocesos que se encuentran en la cadena de valor del banco, necesarios para la operación de las oficinas.

Las muestras que se utilizan son los procesos dentro de cada macroproceso, y lo que cada uno incluya, ya sean procedimientos, instructivos o formatos.

6.2.3 Técnicas e Instrumentos

Inicialmente, y mediante una lista de verificación y un diagrama de Pareto, se buscan las causas principales dentro de los procesos que se han seleccionado. Para la recolección de información, se realiza un análisis documental y de contenido, así como la observación de los debidos procesos. Adicional a esto, se realiza entrevista a los colaboradores del banco por medio de un cuestionario.

7 INFORME DIAGNÓSTICO

7.1 ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS ACTUALES VINCULADOS CON LA OPERATIVIDAD EN OFICINA CALI DE MULTIBANK COLOMBIA

En la cadena de valor se encuentra el eslabón primario, el cual abarca los procesos relacionados con la atención al cliente y operaciones dentro de la oficina y de los cuales se van a tomar los que sean necesarios para la propuesta, reunidos en los siguientes macroprocesos:

- Diseño e implementación de productos
- Gestión comercial de clientes
- Captación de fondos
- Inversiones y operaciones de tesorería
- Crédito y cartera
- Servicio al cliente

7.1.1 Diseño e implementación de productos

Se encarga del desarrollo, implementación, mantenimiento, eliminación y ajuste de los productos y servicios ofrecidos al cliente y consta de los siguientes procesos, todos basados en el Manual de Diseño e Implementación de Productos y Canales:

- Ingeniería de productos y servicios
- Desarrollo e implementación de productos
- Mantenimiento de productos y servicios

7.1.2 Gestión comercial de clientes

Este es tal vez uno de los macroprocesos más importantes, ya que es el que se encarga de garantizar la consecución, vinculación, mantenimiento y fidelización de los clientes, teniendo a su disposición la oferta de productos y servicios financieros, los cuales van acompañados de estrategias de mercadeo adecuadas para la

captación de recursos para el banco. Consta de un único proceso, el cual es Vinculación, Mantenimiento y Fidelización de Clientes, basado en los siguientes manuales:

- Manual de vinculación mantenimiento y fidelización de clientes
- Manual de productos del activo
- Manual de productos del pasivo
- Manual de ventas fuerza comercial
- Manual modelo comercial

7.1.3 Captación de Fondos

Este macroproceso establece los lineamientos para poder operar todo lo que tiene que ver con la captación de fondos, y basado en el Manual de Productos del Pasivo establece los siguientes procesos:

- Constitución de obligaciones financieras
- Captación institucional
- Captación por red comercial
- Mantenimiento comercial de productos de captación

7.1.4 Inversiones y operaciones de tesorería

Aquí se ubican los procesos concernientes a todo lo relativo con tesorería, manejo del flujo de dinero, inversiones en moneda extranjera, entre otros; establece los siguientes procesos:

- Administración de posición propia en moneda extranjera
- Administración de liquidez e inversiones
- Mesa de distribución

Estos procesos se basan en los siguientes manuales:

- Manual de negociación de moneda extranjera

- Manual de negociación moneda local
- Manual de compra y venta de divisas

7.1.5 Crédito y cartera

Para la colocación de productos, se rigen bajo el Manual de Crédito, los siguientes procesos:

- Análisis de crédito
- Legalización de crédito
- Desembolso
- Seguimiento y calidad de crédito
- Administración de cartera y garantías
- Cobranza y normalización

7.1.6 Servicio al Cliente

Este macroproceso trabaja en sinergia con el de gestión comercial de clientes, basados en los siguientes manuales:

- Manual del Sistema de Atención al Consumidor Financiero SAC.
- Manual de Operaciones por Canales Electrónicos
- Manual de Transacciones en Caja
- Manual de Cheques de Gerencia

Y ejecuta los procesos necesarios para:

- Atención y Servicio al Cliente
- Operaciones por Canales
- Operaciones de Oficinas
- Distribución de Medios de Manejo y Certificaciones

7.2 ENCUESTA A COLABORADORES Y RESULTADOS

Por medio de una encuesta a 28 de los 31 colaboradores de las oficinas de atención al cliente del banco, se indaga sobre la percepción acerca de los procesos de oficina que presentan problemas en su productividad.

Esta encuesta se realizó por medio de Google Forms, una extensión de Google para realizar encuestas, y se envía el link a los colaboradores para su diligenciamiento. La encuesta se encuentra diligenciada en la figura siguiente:

Figura 3 Encuesta

SONDEO DE PRODUCTIVIDAD EN OFICINAS

Esta encuesta se realiza para identificar y seleccionar los procesos mas relevantes que afectan la productividad en la oficina y que son ejecutados por los colaboradores.

* Required

Dentro de los procesos definidos en la cadena de valor para la atención en oficinas, ¿cuales de los siguientes considera usted que afectan la productividad? *

- CDT
- Cuenta de ahorros
- Cuenta corriente
- Cuadre diario de oficina (cierre)
- Caja
- Actualizacion de datos
- Digitalizacion de documentos
- Acceso a formatos de la cadena de valor

Fuente: Google Forms

Al final, se obtienen los resultados de la encuesta:

Tabla 1 Resultados de encuesta

OPCION	CANTIDAD DE RESPUESTAS
CDT	25
Cuenta de ahorros	3
Cuenta corriente	3
Cuadre diario de oficina (cierre)	23
Caja	11
Actualización de datos	28
Digitalización de documentos	25
Acceso a formatos de la cadena de valor	26

Fuente: elaboración propia

7.3 DIAGRAMA DE PARETO

Luego de realizada la encuesta, se consolida la información obtenida para la realización del diagrama de Pareto:

Inicialmente se realiza la tabla consolidando los datos requeridos para elaborar la gráfica.

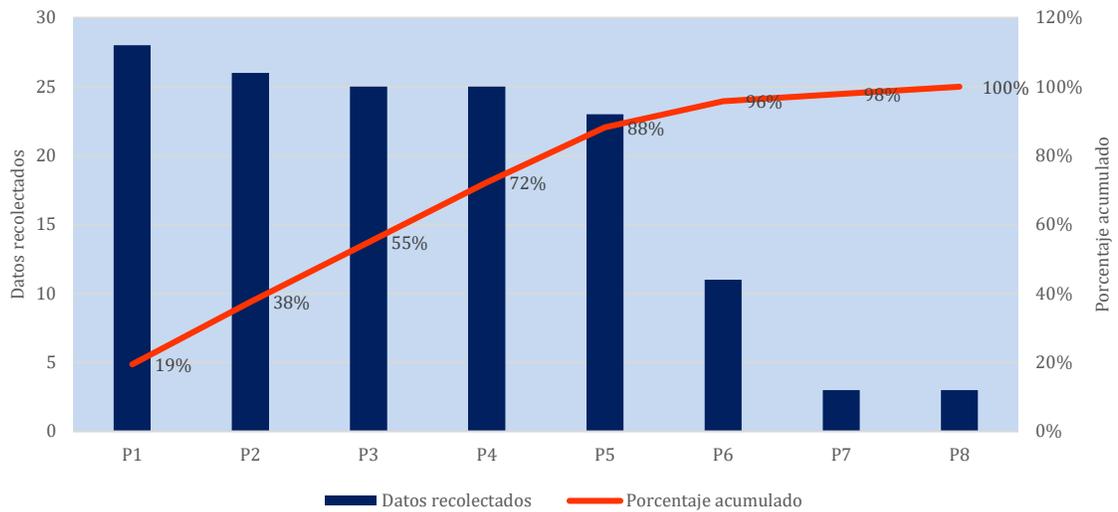
Tabla 2 Consolidado de encuesta

Ranking	Causa / Problema / Fenómeno	Datos recolectados	ID en gráfico	Posición real (Causas y datos ordenados)	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
3	CDT	25	P1	1 Actualizacion de datos	28	19%	19%
7	Cuenta de ahorros	3	P2	2 Acceso a formatos de la cadena de valor	26	18%	38%
8	Cuenta corriente	3	P3	3 CDT	25	17%	55%
5	Cuadre diario de oficina (cierre)	23	P4	4 Digitalizacion de documentos	25	17%	72%
6	Caja	11	P5	5 Cuadre diario de oficina (cierre)	23	16%	88%
1	Actualizacion de datos	28	P6	6 Caja	11	8%	96%
4	Digitalizacion de documentos	25	P7	7 Cuenta de ahorros	3	2%	98%
2	Acceso a formatos de la cadena de valor	26	P8	8 Cuenta corriente	3	2%	100%

Fuente: elaboración propia

Con esta información, se procede a elaborar la gráfica:

Grafica 1 Diagrama de Pareto



Fuente: elaboración propia

Con esta información, ya se puede establecer que dentro del 80% se tienen 5 elementos trascendentales y candidatos para realizar la propuesta:

- CDT
- Cuadre diario de oficina (cierre)
- Actualización de datos
- Digitalización de documentos
- Acceso a formatos de la cadena de valor

Se procede a realizar el análisis de los procesos vinculados estos ítems, para buscar oportunidades de mejora de la productividad.

7.4 ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS PARA LA MEJORA

7.4.1 ACTUALIZACIÓN DE DATOS CLIENTES

La actualización de datos requiere ser diligenciada anualmente o cada vez que el cliente cambia información. El formato para tal fin tiene aproximadamente 40 campos de obligatorio diligenciamiento, así el cliente no haya cambiado ningún dato, lo cual toma de 8 a 13 minutos el diligenciamiento según sea el caso de la actividad económica del cliente de acuerdo a la medición que se ha realizado (ver tabla 4). Adicional a esto, se le debe sacar fotocopia a la cedula de ciudadanía, como soporte de legalidad del documento cuando se trata de persona natural.

En un promedio general, se toman aproximadamente 10 minutos para el diligenciamiento de dichos formatos.

Tabla 3 Medición de tiempos de diligenciamiento de formatos de actualización

TIEMPOS (min)	TIPO DE FORMATO	
	PERSONA NATURAL	PERSONA JURIDICA
T1	10:46	12:35
T2	09:47	14:58
T3	11:54	13:24
T4	13:35	13:38
PROMEDIO	11:30	13:38
PROMEDIO TOTAL	12:34	

Fuente: elaboración propia

7.4.2 Formato de operaciones de CDT

El formato de operaciones de CDT se encontraba dividido en dos formatos: uno para apertura/renovación, y otro para cancelación. Cada uno de los formatos debe ser diligenciado en su totalidad, plasmando firma y huella como aprobación de la misma por parte del cliente. Dependiendo de la operación que fuera a realizar el cliente, se ve la necesidad de imprimir los dos formatos; esto sucede, por ejemplo,

cuando el cliente requiere realizar renovación del capital pero requiere cancelar los intereses generados en el periodo.

Para el formato de constitución/renovación se tenían los siguientes campos:

- Fecha
- Fecha de renovación
- Oficina
- Titular y cotitulares
- Identificación de titular y cotitulares
- Plazo
- Tipo de pago intereses (periodicidad)
- Forma de constitución /(efectivo, cheque, debito a cuenta, capital CDT, transferencia)
- Valor total
- Firma
- Nombre del cliente
- Identificación

El formato de cancelación se tenía como una plantilla de carta dirigida al banco con los siguientes campos:

- Retiro en efectivo
- Retiro en cheque de gerencia
- Transferencia a cuenta
- Total retiro
- Motivos de cancelación
- Firma
- Nombre de cliente
- Identificación
- Fecha de legalización de documento

El diligenciamiento de este formato tomaba entre 3 a 10 minutos aproximadamente, dependiendo de la cantidad de formatos a utilizar (ver tabla 4).

Tabla 4 Medición de tiempos de diligenciamiento de formatos de CDT

TIEMPOS (min)	TIPO DE FORMATO		
	APERTURA/RENOVACION	CANCELACION	AMBOS
T1	05:25	03:24	08:55
T2	06:01	03:35	09:47
T3	05:44	02:58	10:24
T4	05:51	03:15	11:01
T5	06:20	02:49	09:28
PROMEDIO	05:45	03:18	10:01

Fuente: elaboración propia

7.4.3 Manejo de la documentación para propuestas de crédito

Las empresas que requieren estudio de crédito para la viabilidad del mismo deben enviar al gerente PYME toda la documentación requerida para tal fin, dentro de la cual podemos encontrar:

- Cámara de comercio
- Composición accionaria
- RUT
- Estados financieros de 3 últimos periodos fiscales
- Notas a los estados financieros
- Dictamen de revisor fiscal
- Declaración de renta
- Fotocopia cedula socios
- Declaración de renta socios
- Consulta CIFIN
- Consulta BDME
- Consulta de coincidencias
- Formato de vinculación PJ

- Formato de vinculación PN
- Informe de visita

Toda esta información por lo general es otorgada vía correo electrónico por el cliente, ya que la maneja por medios electrónicos, exceptuando los formatos que requieren ser diligenciados por el banco y por obligación necesitan la firma manuscrita de los clientes, y los que igualmente van diligenciados por el gerente PYME. Luego que la información es recibida, se pasa a radicar por medio de la plataforma IBS, donde toda la documentación se digitaliza, para posteriormente ser enviada físicamente por correspondencia interna. Por cada propuesta se imprimen entre 40 y 350 páginas, dependiendo del tamaño de la empresa.

7.4.4 Acceso a documentación de la cadena de valor

Para acceder a la cadena de valor, se ingresa por medio de la intranet en un link que da paso a una aplicación modeladora de procesos (BPM) administrada por Bizagi, y requiere una serie de pasos para acceder a ella. En la medición de tiempos que se realizó en la siguiente tabla, se le indicó al funcionario colaborador que siguiera la serie de pasos para abrir un formato específico y de uso diario, el cual es de fácil recordación a la hora de buscarlo en la cadena de valor.

Tabla 5 Paso a paso para abrir formato especificado previamente en la cadena de valor

N°	DESCRIPCION DE PASO	T1	T2	T3
1	Ingresar al navegador web	4:72	5:56	4:38
2	Buscar el enlace de la intranet y dar clic	3:03	4:95	7:33
3	Buscar el macroproceso que contiene el formato o el documento y dar clic	1:14	2:56	1:78
4	Copiar el enlace de la página que contiene los archivos publicados, pegarlo en una nueva ventana o pestaña y abrir el enlace	13:58	11:45	11:96
5	Buscar el formato o documento requerido y dar clic para abrirlo	14:77	12:06	12:93
	TOTAL	37:24	36:58	38,38

Fuente: elaboración propia

A continuación, se realiza una medición alternativa pidiéndole al funcionario que buscara otro formato aleatorio:

Tabla 6 Paso a paso para abrir formato aleatorio en la cadena de valor

N°	DESCRIPCION DE PASO	TIEMPOS (mm:ss:cs)		
		T1	T2	T3
1	Ingresar al navegador web	00:03:67	00:04:10	00:04:50
2	Buscar el enlace de la intranet y dar clic	00:02:91	00:02:10	00:02:21
3	Buscar el macroproceso que contiene el formato o el documento, copiar el enlace de la página que contiene los archivos publicados, pegarlo en una nueva ventana o pestaña, abrir el enlace, buscar el formato o documento requerido y dar clic para abrirlo	03:20:56	03:54:01	03:33:32
TOTAL		03:27:14	03:00:21	03:40:03
PROMEDIO		03:22:46		

Fuente: elaboración propia

7.4.5 Cierre diario

Diariamente, se utilizan diversos formatos para el cierre de la oficina; algunos que se generan en PDF mediante la plataforma de caja IBS Branch, otros que se diligencian mediante formatos de la cadena de valor, y otros que se generan de formatos auxiliares que se manejan en carpetas compartidas. Estos formatos son:

Tabla 7 Listado de formatos para cierre diario

NOMBRE DE FORMATO	TIPO DE ARCHIVO	FUENTE	FRECUENCIA	CANTIDAD DE PAGINAS
Resumen general de transacciones	PDF	IBS Branch	Diario	3
Reporte diario de transacciones	PDF	IBS Branch	Diario	1-2
Reporte diferencia de desglose canje	PDF	IBS Branch	Si aplica	1
Reporte diario de canje	PDF	IBS Branch	Si aplica	1
Informe de transacciones reversadas	PDF	IBS Branch	Si aplica	1
Traspaso cajeros	PDF	IBS Branch	Diario	01-feb
Cuadre de billetes de monedas	PDF	IBS Branch	Diario	1
Cheques recibidos	Excel	Carpeta compartida	Si aplica	1
Control diario de CDT	Excel	Carpeta compartida	Si aplica	1
Control de apertura de cuentas	Excel	Carpeta compartida	Si aplica	1
Acta de cierre de caja diario	Excel	Cadena de valor	Diario	1
Radicación de documentos	Excel	Cadena de valor	Si aplica	1

Fuente: elaboración propia

Diariamente, se utilizan de 13 a 16 páginas impresas, pero el espacio que ocupan algunos de estos informes es muy pequeño, quedando la gran mayoría de espacio en blanco.

8 DESARROLLO DEL TRABAJO

8.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Mejorar la productividad de los procesos seleccionados
- Reducción de tiempos en la búsqueda formatos o documentación publicada en la cadena de valor.
- Reducción de tiempos en diligenciamiento de formatos.
- Reducción de costos en papelería.

8.2 PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS

8.2.1 Actualización de datos clientes

Se propone implementar un formato adicional al ya existente de actualización de datos en el que el cliente indique que no ha realizado ningún cambio de información, previa confirmación de datos por parte del colaborador en oficina (ver anexo 1).

Adicional a esto, se propone que el formato de actualización de datos tenga por defecto anulados todos los campos con la abreviatura 'N/A' exceptuando los de datos básicos para la identificación del cliente, tales como:

- Fecha
- Código de oficina
- Numero de cliente
- Nombre/razón social
- Tipo ID
- Numero de ID

Esto con el fin que únicamente sean diligenciados los campos que el cliente haya actualizado en el año transcurrido o desde la vinculación del mismo y sea firmado como constancia de actualización.

8.2.2 Formato de operaciones de CDT

Se propone que el formato sea unificado y que en este se encuentre la información respectiva para realizar cualquier operación de CDT (ver anexo 2), obteniendo las siguientes ventajas:

- Se organiza la información en un formato más amigable para que sea más fácil el diligenciamiento por parte de los colaboradores y para el entendimiento del cliente que es lo más importante, tales como casillas de verificación, líneas de separación, formato de texto y número; todo esto para que a su vez pudiera ser diligenciado completamente a computador.
- El formato se crea como hoja de cálculo en Microsoft Excel, por lo cual se pueden generar fórmulas para el cálculo automático de los valores y sumatorias finales.
- Se evita la impresión de hojas adicionales, ya que este formato puede ser impreso por ambas caras.
- Se omiten redundancias que existían en los formatos independientes anteriores, tales como la firma, en la cual se firmaba por cada operación de cancelación o renovación/apertura.

Actualmente este formato se está utilizando en las oficinas incluso en la oficina de Cali, y esto ha mejorado los tiempos de procesos. Adicional a esto se propone cambiar su nombre por Formato Único para Operaciones de CDT y que sirva también como constancia de depósito cuando el cliente realiza una renovación o apertura en cheque, o se realice la apertura por medio de título desmaterializado.

8.2.3 Manejo digital de la documentación para propuestas de crédito

Se propone que únicamente se impriman los formatos esenciales para la vinculación del cliente y que requieran firma manuscrita, tales como:

- Formato de vinculación Persona Jurídica
- Formato de vinculación Persona Natural
- Cámara de comercio
- RUT
- Fotocopia de cedula representante legal

Esto ya que todos los documentos se encuentran cargados en una carpeta compartida previamente.

8.2.4 Matriz de acceso a documentación de la cadena de valor

Se propone implementar un formato en Excel que sea una alternativa para abrir los principales formatos y documentos publicados en la cadena de valor a través de la intranet, de una manera más ágil (ver anexo 3).

Esta matriz se crea sacando los enlaces de los formatos y documentos utilizados por las oficinas de atención al cliente, y creando una especie de listado con los hipervínculos respectivos a los mismos, la cual se puede encontrar en el anexo.

Esta modificación se realizó y se implementa en oficinas actualmente, incluyendo la oficina Cali.

8.2.5 Cierre diario

Se propone, por un lado, unificar formatos en Excel para optimizar los espacios en blanco y el uso innecesario de hojas, ya que los que se generan por medio de la aplicación IBS Branch no se pueden modificar, pero lo que se propone es que se utilice siempre la impresión por doble cara.

Los formatos que utilizan poco espacio son:

- Cheques recibidos
- Radicación de documentos
- Control diario de CDT
- Control de apertura de cuentas

Así que se puede implementar un formato que reúna estos cuatro documentos (ver anexo 4) y que se pase de utilizar 4 paginas, a 1 página para estos informes.

Otra propuesta que minimiza el uso de papel y el consumo de tóner es la no impresión de estos documentos, y el uso de un solo documento que certifique mediante firma manuscrita, la veracidad de los documentos del cierre diario, de la siguiente manera (ver anexo 5) al cual se le llamaría Acta de Cierre Diario de Oficina:

- Se crea una sub carpeta dentro de la carpeta compartida Digitalización/Cierre Diario, llamada Soportes Cierre Diario.
- Los archivos que se generan en los equipos de caja se guardan en formato PDF en la carpeta compartida Cierre de Oficina. Estos archivos son:
 - Resumen general de transacciones
 - Reporte diario de transacciones
 - Reporte diferencia de desglose canje
 - Reporte diario de canje
 - Informe de transacciones reversadas
 - Cuadre de billetes de monedas
- Los traspasos entre los cajeros y la bóveda se generan mediante ‘timbres’ que se imprimen en papeletas; estas papeletas consisten en 1/3 de papel tamaño carta. La impresión se puede configurar para que se imprima en formato PDF mediante un software gratuito para estos fines, llamado PDF24 Creator, y que posteriormente se puedan guardar en la carpeta compartida Cierre de Oficina.
- Los archivos restantes, generados para el cierre de la oficina, ya sea en PDF o Excel, se guardan en la carpeta compartida Cierre de Oficina.

- Se imprime el Formato de Cierre Diario de Oficina, se firma por los colaboradores involucrados en el proceso de cierre, se digitaliza y se guarda en la carpeta compartida Cierre de Oficina.
- Finalmente, se cargan todos los archivos que se encuentran en la carpeta compartida Cierre de Oficina, en el software PDF24 Creator y se genera un único archivo PDF, poniendo como nombre el día correspondiente: DD, dentro de la carpeta compartida Digitalización/Cierre Diario/Año/Mes.

9 RESULTADOS

Dentro de los resultados esperados en esta propuesta, se llevó a cabo una puesta en marcha para las mejoras propuestas a manera de simulación, sumado a las deducciones directas que pueden surgir de cada una de ellas.

9.1 ACTUALIZACIÓN DE DATOS CLIENTES

Con la actualización de datos, se logra mejorar los tiempos de atención al cliente, por medio de la optimización de los formatos:

Tabla 8 Medición de tiempos de diligenciamiento de formatos de actualización propuesto

N° PRUEBA	TIPO DE FORMATO		
	PERSONA NATURAL/JURIDICA SIN MODIFICAR DATOS (mm:ss)	PERSONA NATURAL MODIFICANDO DATOS (mm:ss)	PERSONA JURIDICA MODIFICANDO DATOS (mm:ss)
1	0:40	1:54	3:25
2	0:54	2:10	2:48
3	1:01	2:35	2:26
4	0:58	2:48	3:18
5	0:46	1:45	3:33
6	0:53	1:48	2:34
7	0:41	2:36	2:46
8	0:56	3:25	2:56
9	1:04	3:14	3:26
10	0:55	2:46	2:39
PROMEDIO	0:52	2:30	2:59

Fuente: elaboración propia

Comparando los promedios del proceso actual, se logra una disminución de tiempos de un 78,26% para la persona natural, y de un 78,12% para la persona jurídica, añadiendo que si el cliente no requiere modificar datos el tiempo disminuye aún más. Esto se traduce en que la atención al cliente disminuiría en tiempo que permanece en la oficina, permitiendo agilizar el proceso.

9.2 FORMATO DE OPERACIONES DE CDT

Con la unificación de los formatos y que se está manejando en la actualidad en las oficinas, los tiempos de los procesos de diligenciamiento han disminuido ya que se cuenta con un formato unificado más intuitivo en el diligenciamiento por computador, y a esto se le suma que se puede imprimir por ambas caras, contribuyendo con un menor gasto de tóner y papelería.

Tabla 9 Medición de tiempos de diligenciamiento de formatos de CDT propuesto

N° PRUEBA	TIPO DE PROCESO		
	APERTURA/RENOVACION (mm:ss)	CANCELACION (mm:ss)	AMBOS (mm:ss)
1	2:46	1:25	3:35
2	2:35	1:15	3:47
3	3:01	0:56	3:04
4	2:20	1:04	3:33
5	3:03	0:59	2:59
6	2:48	1:13	3:27
7	2:59	1:09	2:49
8	3:06	1:33	3:01
9	3:13	1:40	4:02
10	2:37	0:47	2:57
PROMEDIO	2:50	1:12	3:19

Fuente: elaboración propia

Comparado con el proceso que se maneja con el formato individual, hubo una disminución de tiempos de un 50,72% para el proceso de apertura/renovación, un 63,64% para la cancelación, y un 66,89% para el caso de diligenciamiento de ambos procesos. Esto disminuye el tiempo de atención al cliente, mejorando su nivel de satisfacción.

9.3 MANEJO DIGITAL DE LA DOCUMENTACIÓN PARA PROPUESTAS DE CRÉDITO

Con el manejo digital de los documentos, se evita el reproceso de imprimir documentos que el cliente ha enviado por medio de correo electrónico o cualquier

medio magnético, agilizando así la operación de propuesta de crédito, al evitar el tiempo que tarda la impresión, de entre 4 y 10 minutos dependiendo del tamaño de la operación. Esto contribuye a que no haya una impresión innecesaria, y según las colocaciones mensuales por oficina, se evitaría el gasto de aproximadamente 3 RESMAS DE PAPEL POR OFICINA.

9.4 MATRIZ DE ACCESO A DOCUMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

El acceso directo contribuye a disminuir evidentemente los tiempos que se toman los funcionarios en buscar y acceder a los formatos y procedimientos que se encuentran en la cadena de valor y que le competen al servicio al cliente en oficinas. Se trata de una herramienta simple, pero que contribuye en una reducción de tiempos, ya que se puede buscar directamente el formato por su nombre, o por tipo de proceso, y esto no se puede realizar por medio de la cadena de valor publicada en la intranet, lo que ofrece agilidad y funcionalidad de la herramienta.

Tabla 10 Paso a paso para abrir documento en la matriz

N°	DESCRIPCION DE PASO	T1 (mm:ss)	T2 (mm:ss)	T3 (mm:ss)	T4 (mm:ss)	T5 (mm:ss)
1	Ingresar a la Matriz	0:04	0:03	0:04	0:04	0:03
2	Buscar el documento y abrirlo	0:18	0:16	0:14	0:10	0:09
	TOTAL	0:22	0:19	0:18	0:14	0:12

Fuente: elaboración propia

Se logra optimizar los tiempos y cantidad de pasos mediante la implementación de esta herramienta, en la cual se disminuyen 3 los pasos, y se logra pasar de tiempos de proceso de entre 38 segundos y 220 segundos, a entre 12 y 19 segundos, lo que es tiempo que se reduce en la atención al cliente.

9.5 CIERRE DIARIO

Con la propuesta de cierre diario, se pasaría de utilizar de 13 a 16 páginas impresas, a solo imprimir 1 página, ya que todo lo demás incluida esta página, se digitaliza, logrando una reducción de papel de casi el 95% diariamente.

10 CONCLUSIONES

Inicialmente se logró seleccionar los procesos requeridos para realizar la propuesta mediante la implementación de una encuesta realizada a los colaboradores de las oficinas a nivel nacional para tener una visión clara, ya que la oficina Cali se compone de 5 funcionarios.

Posterior a esto, y con los resultados obtenidos, se identificaron las causas principales que afectan la productividad de los procesos mediante la selección de una herramienta, el diagrama de Pareto, y se seleccionaron los que causan abarcan el 80% de tendencia.

Con esta información, se procedió a revisar y diagnosticar estos procesos específicos para proceder a realizar la mejora de la productividad de los mismos previamente identificados, teniendo en cuenta indicadores de tiempo primordialmente.

Con esta propuesta se mejora la productividad de los procesos seleccionados en la oficina Cali satisfactoriamente, ya que utilizar una herramienta adecuada para encontrar las causas y seleccionar los procesos a modificar, se logra realizar un diagrama mostrando los procesos más propensos a mejora, por medio del diagrama de Pareto, el cual otorgó un panorama holístico para abordar los procesos que debían ser mejorados.

Con base en esto se pudo proceder a realizar un diagnóstico más profundo de los procesos y todo lo que los interviene, utilizando indicadores y mediciones para poder encontrar las susceptibilidades de mejora, logrando abarcar ampliamente todos los procesos y observarlos al detalle, gracias al conocimiento anterior que se tenía sobre ellos en el tiempo que se llevaba a cabo este análisis.

Por último, se logró impactar los procesos y sus subdivisiones, proponiendo una mejora profunda que permitiera optimizarlos en cuanto a formatos y procedimientos,

así como reducir tiempos y costos dentro de la oficina, ya que se encontraron los ítems que eran susceptibles a esto, y que estaban generando mayor impacto.

Con los resultados obtenidos, es posible extender esta implementación a todas las oficinas a nivel nacional dentro del banco e incluso en otras áreas dentro de la casa matriz, para que su impacto positivo sea mayor y logre aportar al crecimiento de la entidad financiera.

11 RECOMENDACIONES

Para futuros trabajos, o incluso en la implementación en otras áreas al interior del banco que pretendan realizar un estudio similar a este que permita mejoras a la productividad y por ende a los procesos involucrados en la operación global de la empresa, se podría buscar implementar otro tipo de herramientas alternativas que complementen el proceso de identificación de causas. Además, la cuantificación es importante para medir el desarrollo de la mejora.

Esta propuesta se puede extender a las demás oficinas de servicio al cliente a nivel nacional, ya que todas están estructuradas bajo los mismos lineamientos internos y de la casa matriz.

La presidencia y la casa matriz deberían tener conocimiento de este tipo de propuestas porque lo que busca es propender por aportar al punto de equilibrio, la reducción de costos, reducción de tiempos y la responsabilidad ambiental empresarial; este último punto es un tema que va adquiriendo fuerza en el mundo empresarial día tras día.

12 BIBLIOGRAFIA

Tarí, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Universidad de Alicante. Servicio de Publicaciones.

Sales, M. (2009). Diagrama de Pareto. *Recuperado el, 15*.

Rojas López, M. D., Correa Espinal, A., & Gutiérrez Roa, F. A. B. I. A. N. A. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Editorial Ediciones de la U, Bogotá -Colombia, 51-53.

Pareto, W. (1848). Diagrama de Pareto.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

Rodríguez, R. T., Martínez, V., Espinosa, N., Reyes, N., & Reyes, G. (1999). *Control de calidad*.

Quintero, J., & Carreño, J. S. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389.

Rojas López, M. D., Correa Espinal, A., & Gutiérrez Roa, F. A. B. I. A. N. A. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Editorial Ediciones de la U, Bogotá -Colombia, 51-53.

¿Qué es una cuenta corriente? (2018, 5 febrero). Recuperado 20 noviembre, 2018, de <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-una-cuenta-corriente/>

Captación. (s.f.). Recuperado 22 noviembre, 2018, de <https://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CAPTACION.htm>

Google. (s.f.). [Mapa de Cali, Colombia en Google maps]. Recuperado el 20 de Noviembre, 2018, de <https://www.google.com/maps/place/Banco+Multibank+Cali/@3.4745852,-76.5297593,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e30a618462b6321:0xb8081a5e1b531ecf!8m2!3d3.4745852!4d-76.5275652>

Conformación del Sistema Financiero Colombiano. (2019). Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=11268&dPrint=1>

13 ANEXOS

Anexos 1 Constancia de actualización de datos

FECHA	dd/mm/aa
-------	----------

OFICINA	
---------	--

CONSTANCIA DE ACTUALIZACION DE DATOS

Por medio de la presente, confirmo que no he realizado modificaciones en mis datos desde la vinculacion, y que los datos registrados desde la misma corresponden a los que actualente tengo

Nombre

Identificacion

Anexos 2 Formato único de operaciones de CDT

FORMATO UNICO DE OPERACIONES DE CDT

Oficina _____			
Fecha de proceso	Día _____	Mes _____	Año _____
Fecha de legalización	Día _____	Mes _____	Año _____

<input type="checkbox"/> Constitución	<input type="checkbox"/> Renovación	CDT N° _____
--	--	--------------

CONDICIONES	TIPO DE TITULO	CONJUNCION	EXENCION DE RETENCION
Plazo _____ días	<input type="checkbox"/> Físico	<input type="checkbox"/> Copulativa "Y"	<input type="checkbox"/> Sí
Tasa _____ % E.A	<input type="checkbox"/> Desmaterializado	<input type="checkbox"/> Disyuntiva "O"	<input type="checkbox"/> No
		<input type="checkbox"/> Mixta "Y/O"	

TITULAR	
Nombre _____	Identificación _____

COTITULAR(ES)	
Nombre _____	Identificación _____

FORMA DE CONSTITUCIÓN	PERIODICIDAD (PAGO DE INTERESES)	MODALIDAD PAGO DE INTERESES PERIODICOS
<input type="checkbox"/> Efectivo \$ _____	<input type="checkbox"/> Al vencimiento	<input type="checkbox"/> Efectivo
<input type="checkbox"/> Cheque \$ _____	<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Abono a cuenta
Cuenta N° _____	<input type="checkbox"/> Trimestral	Numero de cuenta _____
Cheque N° _____	<input type="checkbox"/> Cuatrimestral	<input type="checkbox"/> Ahorros <input type="checkbox"/> Corriente
Banco _____	<input type="checkbox"/> Semestral	Nombre del titular _____
<input type="checkbox"/> Débito Cuenta \$ _____	<input type="checkbox"/> Anual	Identificación _____
Multibank _____		Banco _____
Nombre titular _____		<input type="checkbox"/> Cheque de gerencia
N° de cuenta _____		Observaciones:
<input type="checkbox"/> Reinversión \$ _____		
N° de CDT 1 _____		
N° de CDT 2 _____		
<input type="checkbox"/> Transferencia \$ _____		
VALOR TOTAL \$ _____ -		

Anexos 3 Elementos de la matriz de accesos directos

FO-03.07.00.02 Clave de Seguridad dial Digital

FO-03.07.00.03 Clave de Seguridad dial Mecánico

FO-03.07.00.05 Planilla de Control de Acceso Áreas Restringidas

FO-03.07.00.06 Ingreso de Proveedores

FO-03.07.00.09 Entrega de Claves y Llaves

GESTION COMERCIAL

FO-06.00.00.00.05 Hoja adicional Pagaré a la Orden Empresarial

GESTION COMERCIAL DE CLIENTES

AN-07.01.00.02 Anexo al Reglamento de la Cuenta de Ahorros - Multiahorro

FE-07.01.00.01-201605-0000 FW8Ben

FE-07.01.00.02-201605-0000 FW8BenE

FO-07.01.00.01 Formulario de Vinculación Persona Jurídica

FO-07.01.00.02 Formulario de Vinculación Persona Natural

FO-07.01.00.03 Registro de Accionistas

FO-07.01.00.04 Formulario de Vinculación Cliente Institucional

FO-07.01.00.06 Informe de Visita- Informe Cualitativo Solicitantes de Producto

FO-07.01.00.07 Formulario de Actualización de Datos PN

FO-07.01.00.08 Formulario de Actualización de Datos PJ

FO-07.01.00.09 Formato de Confirmación de Operaciones

FO-07.01.00.10 Estándares de Confirmación y Cumplimiento de Operaciones de Tesorería

FO-07.01.00.11 Autorización para Tramitar Operaciones Vía Fax y-o Correo Electrónico

FO-07.01.00.12 Check List Captación - Pasivos

FO-07.01.00.13 Registro de PEP

FO-07.01.00.18 Pagaré a la Orden

FO-07.01.00.22 Reglamento sobre Operaciones Financieras de Factoring

FO-07.01.00.26 Certificación de Ingresos para no Declarantes

FO-07.01.00.29 Aceptación Condiciones Factoring Confirming Pagador

FO-07.01.00.39 Formulario de Evaluación de Clientes Empresariales y PYMES

FO-07.01.00.44 Relación de Beneficiario Final Persona Jurídica

FO-07.01.00.44 Relación de Beneficiario Final Persona Natural

CAPTACION DE FONDOS

AN-08.04.00.02 Solicitud de Exención No exención del GMF para Cuenta de Ahorros

FE-08.03.00.01 Endoso en Garantía a Favor de Aseguradora

FE-08.03.00.02 Carta de Bienvenida - Cuenta de Ahorro, Corriente y Multiahorro

FE-08.04.00.01 Carta de Endoso en Garantía-CDT Propio PN

FE-08.04.00.02 Novedades de Productos

FO-08.03.00.02 Reglamento de la Cuenta de Ahorros

FO-08.03.00.04 Reglamento Cuenta Corriente

FO-08.03.00.05 Tarjeta de Registro de Firmas, Condiciones y Sellos Persona Jurídica

FO-08.03.00.06 Tarjeta de Registro de Firmas, Condiciones Y Sellos Persona Natural

FO-08.03.00.07 Reglamento Tarjeta Débito

FO-08.03.00.08 Constancia de Depósito

FO-08.03.00.09 Contrato de Mandato PN

FO-08.03.00.10 Contrato de Mandato PJ

FO-08.03.00.13 Certificación Endoso en Garantía Aseguradora

FO-08.04.00.04 Relación de Envío de Tarjetas de Firmas para Cargue en el Sistema

FO-08.04.00.08 Operaciones de CDT

CREDITO Y CARTERA

FO-10.05.00.03 Check List Facturas

SERVICIO AL CLIENTE

FO-11.03.00.01 Acta Arqueo de Tarjetas Débito en Oficina

FO-11.02.00.01 Checklist Documentación Banca en Línea

FO-11.02.00.02 Novedades Banca en Línea Persona Natural

FO-11.02.00.03 Novedades Banca en Línea Persona Jurídica

FO-11.02.00.04 Reglamento Banca en Línea PN

FO-11.02.00.05 Autorización Entrega Dispositivo de Seguridad

FO-11.02.00.07 Reglamento Banca en Línea PJ

FO-11.03.00.02 Acta Arqueo de Efectivo en Oficina

FO-11.03.00.03 Acta Arqueo de Títulos Valor en Oficina

FO-11.03.00.04 Acta de Cierre de Caja Diario - Cuadre de Oficina

FO-11.03.00.05 Acta de Entrega Sellos de Oficina

FO-11.03.00.06 Entrega de Cheques Devueltos en Oficina

FO-11.03.00.07 Entrega Diaria de Efectivo

FO-11.03.00.08 Planilla Control de Apertura de Cuentas en Oficina

FO-11.03.00.09 Planilla Control de Entrega de Paz y Salvo y Certificaciones

FO-11.03.00.10 Planilla de Autocontrol DSO

FO-11.03.00.11 Planilla Control Provisión Diaria de Títulos Valor y Medios de Manejo

FO-11.03.00.12 Acta Arqueo de Token

FO-11.03.00.13 Planilla de Autocontrol Asesor de Servicio

FO-11.03.00.14 Declaración de Operaciones en Efectivo

FO-11.03.00.15 Acta Arqueo Cheques Devueltos en Oficina

FO-11.03.00.16 Planilla de Entrega de Títulos Valores a Gestor Comercial

FO-11.03.00.17 Solicitud Certificación de operaciones Cambiarias

FO-11.03.00.19 Reporte Movimientos Externos

FO-11.03.00.20 Hoja de Ruta Oficina

FO-11.03.00.21 Hoja de Ruta Cajero

FO-11.03.00.23 Acta Arqueo de Chequeras

FO-11.03.00.24 Acta Arqueo Cuentas (Ahorro y Corrientes) Vigentes y Condiciones de Manejo

FO-11.03.00.25 Acta Arqueo CDT'S Cancelados

FO-11.03.00.26 Acta Arqueo CDT'S Vigentes

FO-11.03.00.27 Acta Destrucción Medios de Manejo y Títulos valor

FO-11.04.00.02 Novedades de Tarjeta Débito

FO-11.04.00.03 Modelo Certificación Productos

FO-11.04.00.06 Levantamiento de Sellos Cheque de Gerencia

DESARROLLO HUMANO

FO-14.01.00.01 Acta de Inducción

FO-14.01.00.05 Entrevista Jefe Inmediato

FO-14.02.00.01 Acta de entrega de cargo

FO-14.02.00.12 Solicitud de Vacaciones

GESTION DE OPERACIONES

FO-18.02.00.02 Arqueo de Caja Menor

FO-18.05.00.04 Inventario Documental

FO-18.05.00.05 Tabla de Retención Documental

Anexos 4 Informe de cierre

CONTROL DIARIO DE CDT											
Se realizaron movimientos el día de hoy? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>											
CDT ANTERIOR	NOMBRE CLIENTE	IDENTIFICACION	MONTO	PLAZO	TASA	OPERACION REALIZADA	CDT NUEVO	MONTO	PLAZO	TASA	VALOR TOTAL OPERACION

CONTROL DIARIO DE CANJE		
Se reciben cheques en canje? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		
NUMERO DE CHEQUE	NUMERO DE PRODUCTO	VALOR

RADICACION DE DOCUMENTOS ENVIADOS A LA UOC			
Se envian documentos a la UOC? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>			
NOMBRE CLIENTE	IDENTIFICACION	DOCUMENTOS ENVIADOS	NUMERO DE RADICADO

CONTROL DE APERTURA DE CUENTAS			
Se realiza apertura de cuentas? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>			
NUMERO DE CUENTA	NOMBRE DE CLIENTE	IDENTIFICACION	TIPO DE CUENTA

Anexos 5 Acta de cierre diario de oficina

FECHA	dd/mm/aa
-------	----------

OFICINA	
---------	--

ACTA DE CIERRE DIARIO DE OFICINA

Se realiza cierre diario de oficina, donde se diligencian los siguientes formatos electronicamente:

Acta de cierre de caja diario	
Control diario de CDT	
Cheques recibidos	
Control de apertura de cuentas	
Radicacion de documentos	
Resumen general de transacciones cajero	
Resumen general de transacciones boveda	
Reporte diario de transacciones	
Reporte diferencia de desglose canje	
Reporte diario de canje	
Informe de transacciones reversadas	
Traspaso cajeros	
Cuadre de billetes de monedas	

Y se deja constancia de la veracidad de los documentos antes mencionados mediante firma.

Asesor/Cajero

DSO