PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS APLICADA AL ÁREA DE OPERACIONES DEL BANCO X

JAZMÍN ALEJANDRA CHILLAGANA CHIZAGUANO

DIRECTOR: MBA. DIEGO SERRANO MACHADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, JUNIO 2021

DIRECTOR:
MBA. Diego Serrano Machado

LECTORES:
Mgtr. Fabián Cueva
MBA. Myrian Rubio

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por haberme dado la vida, ser mi motor y guía en el arduo camino, dándome fortaleza y sabiduría para seguir siempre adelante.

A mis padres, quienes con su amor, apoyo incondicional, ejemplo y esfuerzos realizados; me han permitido cumplir uno de mis anhelos más deseados. Gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y espero haber cumplido sus expectativas y se sientan orgullosos de mí.

A mi hermano y a todos mis familiares que me han acompañado en esta etapa universitaria, a quienes deseo mucho éxito tanto personal como profesional.

A la Universidad, por haberme aceptado ser parte de ella, y afianzar mis valores tanto morales como religiosos; y, sobre todo darme la oportunidad de enriquecerme en conocimientos y formarme como profesional al servicio de la comunidad.

A la Institución financiera que me proporcionó información para poder desarrollar el trabajo de investigación, en el cual se logró aportar positivamente los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera académica.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecirme y guiarme a lo largo de mi vida, siendo apoyo, fortaleza y darme la oportunidad de cumplir una de mis metas; permitiéndome culminar con éxito esta etapa.

A mi madre Carmita, por haberme dado su amor incondicional y ser mi apoyo en todo momento, siendo mi principal ejemplo que seguir y el pilar más importante en mi vida. Gracias por las enseñanzas brindadas, motivación, y siempre estar dispuesta a escucharme y aconsejarme en cada decisión que he tomado a lo largo de mi vida.

A mi padre Mauro, por haberme demostrado con su ejemplo de una persona constante y perseverante, a cumplir todas mis metas, a creer en mí, pero sobre todo por brindarme su amor y apoyo.

A mis familiares, a mi hermano Mario, por llenarme de alegría día tras días, quien con sus palabras me hacía sentir orgullosa de lo que soy y de lo que le puedo enseñar; a mis tío/as y primo/as que me han ayudado siempre ha salir adelante, y a mis abuelos por haberme dado su ejemplo.

Amigos y colegas, con quienes he compartido a lo largo de esta carrera académica y siempre han estado apoyándome en los buenos y malos momentos.

A mi director de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino por haberme brindado el apoyo y sabiduría para desarrollarme profesionalmente.

A mi Supervisora y Gerente, por poner su confianza en mí y sobre todo por su apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA ---------- - 2 -
AGRADECIMIENTOS ---------- - 1 -
ÍNDICE DE CONTENIDOS ---------- - 1 -
LISTA DE TABLAS ---------- - 1 -
LISTA DE FIGURAS ---------- - 2 -
GLOSARIO ---------- - 1 -
RESUMEN EJECUTIVO ---------- - 1 -
INTRODUCCIÓN ---------- - 1 -
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA ----------1
1.1. Ámbito financiero en el Ecuador ----------1
1.2. Antecedente y origen de la Institución ---------- 11
1.3. Evaluación preliminar de la administración estratégica ---------- 12
1.4. Cultura Organizacional ---------- 12
1.5. Evaluación preliminar de enfoque comercial ---------- 13
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y EL PROCESO DE INDEXACIÓN DE DOCUMENTOS ---------- 14
2.1. Antecedentes del Área de Instrumentación Operaciones Consumo ---------- 14
2.2 Áreas involucradas directamente con el Área de instrumentación Operaciones Consumo ---------- 16
2.3 Antecedentes de las actividades de recepción de documentos e indexación ---------- 20
2.3.1 Proceso de recepción de documentos esquema presencial antes COVID-19. --- *17*
2.3.2 Proceso de indexación de documentos, esquema presencial antes de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19. ---------- *25*
2.3.3 Proceso de recepción de documentos esquema durante la emergencia sanitaria causada por el COVID-19. ---------- *29*
2.3.4 Proceso de indexación de documentos, esquema durante la emergencia sanitaria causada por el COVID. ---------- *30*
3. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LA INSTITUCIÓN FINANCIERA ---------- 31
3.1. Planteamiento de la propuesta ---------- 31

3.2. Fundamentación ---------- 31
3.3 Justificación ---------- 33
3.4. Objetivos ---------- 33
3.4.1. Objetivo general de la propuesta. ---------- *33*
3.4.2 Objetivos específicos de la propuesta. ---------- *33*
3.5. Factibilidad ---------- 35
3.5.1 Factibilidad técnica. ---------- *36*
3.5.2. Factibilidad presupuestaria. ---------- *37*
3.6. Levantamiento general de los procesos operativos ---------- 37
3.7 Optimización de procesos ---------- 37
3.8 Evaluación económica, cantidad y tiempos que toman los procesos. ---------- 49
3.9 Impacto ---------- 52
3.10 Lineamiento de evaluación ---------- 53
3.11 Propuesta manual de funcionamiento de los procesos implementados ---------- 53
3.12 Estrategia empresarial para la propuesta ---------- 57
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ---------- 59
4.1 Conclusiones ---------- 59
4.2 Recomendaciones ---------- 60
BIBLIOGRAFÍA ---------- 61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Etapas para la optimización de procesos····· 32
Tabla 2. Elementos para cumplir con los objetivos ····· 34
Tabla 3. Alternativas para procesos operativos····· 38
Tabla 4. Manual de procesos implementados basados en la norma ISO 9001-2015····· 39
Tabla 5. Procedimientos de la calidad para el proceso optimizado····· 44
Tabla 6. Implementación de acciones preventivas y acciones correctivas a la optimización de procesos propuesta. ····· 46
Tabla 7. Implementación de acciones preventivas y acciones correctivas a la optimización de procesos propuesta. ····· 47
Tabla 8. Flujograma del proceso de gestión documental ····· 48
Tabla 9. Cantidad y tiempo del proceso de recepción de documentos ····· 49
Tabla 10. Costo proceso de recepción de documentos ····· 49
Tabla 11. Cantidad y tiempo del proceso de gestión documental····· 50
Tabla 12. Costo proceso de gestión documental ····· 50
Tabla 13. Proceso optimizado de gestión documental····· 51
Tabla 14. Costo del proceso optimizado de gestión documental ····· 51
Tabla 15. Costos anuales ····· 52
Tabla 16. Matriz de impacto ····· 52
Tabla 17. Matriz de evaluación del proceso de gestión documental ····· 53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Informe de Auditoria Externa ·····6
Figura 2. Plataforma Bizagi ·····1
Figura 3. Productos con documentación física de la línea de cuentas ····· 17
Figura 4. Proceso para la apertura de una cuenta ····· 18
Figura 5. Flujograma – Producto cuentas en la plataforma de Bizagi ····· 19
Figura 6. Flujograma del producto de créditos ····· 21
Figura 7. Productos con documentación física de la línea de cuentas ····· 22
Figura 8. Aplicativo On Base ····· 25
Figura 9. Pasos On Base ····· 26
Figura 10. Flujograma proceso de gestión documental ····· 28
Figura 11. Ciclo PHVA ····· 36
Figura 12. Estrategia empresarial ····· 58

GLOSARIO

- Actualización de datos: Proceso en el cual se actualizan los datos que fueron ingresados por el ejecutivo contra la información ingresada en el situper que el cliente declaró.
- Archivo físico: Lugar físico en el área de operaciones en donde se guarda la documentación.
- Bizagi: Es una herramienta con dos productos complementarios, un Modelador de Procesos y una Suite de BPM, diseñada para diagramar, documentar y simular procesos complejos. (Wikipedia, 2020).
- Caso: Trámite con un número único de solicitud, el cual se carga a la plataforma de Bizagi y al aplicativo On base.
- Célula: Área de operaciones del Banco "X"
- Créditos: Es una operación de financiación donde una persona llamada acreedor presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado deudor, quien a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada intereses. (Economipedia, 2020)
- Desembolso: Entrega de una cantidad de dinero efectivo y al contado. (Real academia española, 2020)
- Ejecutivo: Persona que ejecuta o asegura el cumplimiento de algún tipo de acuerdo o mandato. (Gardey., 2009)
- File del cliente: Respaldo de la documentación que el Banco custodia del cliente.
- Gestión Documental: Se denomina al proceso de indexación de documentos físicos
- Indexación: Proceso en el cual se clasifican los documentos y se adjuntan en su respectivo ítem en el aplicativo On Base.
- Indexador: Persona cuya función es clasificar cada documento del cliente y agregarlo a su ítem correspondiente en el aplicativo On Base (Unity Client).
- Ingresador/actualizador de documentos: Persona encargada de registrar toda la información al sistema del Banco.
- Ítems: Son cada una de las partes individuales que conforman un conjunto. (Significados.com, 2015)

- On Base: Una plataforma tecnológica de información empresarial para la gestión de documentos, procesos y datos. (Hyland, 2020)
- Receptor: Persona encargada de recibir la documentación física que llega al área de operaciones
- Regularización: Es adaptarlo o adecuarlo a un cierto marco. (Definición.De, 2020)
- RPA: Tipo de tecnología de automatización en el cual robots software manejan sistemas y aplicaciones para acelerar procesos repetitivos y mecánicos con el objetivo de reducir la carga de trabajo. (automate, 2021)
- Situper: Documento en el cual, el cliente detalla su información personal, residencia y actividad laboral.
- Solicitud producto del pasivo: Documento en el cual el cliente registra sus ingresos y gastos y adjunta su firma para la validación y veracidad del documento.
- Valija: Saco de cuero en donde se lleva y trae la correspondencia. (Real academia española, 2020)
- Visador: Persona encargada de verificar la documentación declarada por el cliente, para la apertura de su producto (cuenta/crédito).

RESUMEN EJECUTIVO

El constante cambio tecnológico obliga a toda institución a una actualización y mejora continua en sus procesos, lo que permite mantener el estándar de calidad en su servicio.

El presente trabajo de investigación se convierte en un instrumento de suma importancia en la optimización de procesos de una Institución Financiera ecuatoriana.

En el análisis realizado, se evidenció que existían actividades repetitivas que no generaban un valor agregado al cliente interno/externo. Una vez determinadas estas actividades se pudo plantear un proceso de optimización, tomando como referencia al sistema de gestión de la calidad. Determinando entradas y salidas, interacción de procesos, criterios y métodos de medición necesarios, generando un plan de contingencia para el proceso optimizado con un pensamiento basado en riesgos y oportunidades de mejora.

Siguiendo en el desarrollo de esta investigación se llegó a conocer procesos que no han sido innovados en el área tecnológica, lo cual tenía un efecto negativo en el recurso humano.

Como resultado de toda la investigación se logró plantear una optimización bajo principios de eficiencia y oportunidad, mediante un rediseño de procesos cuyo factor determinante es la tecnología de punta. Esto permitió motivar a los colaboradores de la entidad, creando expectativas en ellos, un adecuado ambiente laboral, disminuyendo tiempos de espera en clientes internos/externos, contribuyendo a la mejora continua y brindando una experiencia memorable.

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento del sector financiero está conformado por varios macroprocesos para un correcto desempeño del mismo, los cuales pueden no ser los más óptimos, debido a varios factores que influyen en su ejecución.

El problema radica en actividades que se realizan de forma repetitiva y manual sin generar un valor agregado para la Institución Financiera. Dentro del área Instrumentación Operaciones Consumo, existen varias actividades que se realizan que podrían ser optimizadas para su mejor ejecución.

El proceso de recepción de documentos físicos, es considerado uno de los procesos más importantes dentro del Área de Instrumentación Operaciones Consumo; se realiza para culminar el flujo generado en la plataforma digital (Bizagi) y verificar que la documentación física que llego al área de Instrumentación Operaciones Consumo se encuentre bajo los parámetro definidos por la Institución Financiera, adicionalmente custodia la documentación de cada cliente que apertura una cuenta de ahorros, ya que podría ser solicitada por la Superintendencia de Bancos, en el caso de requerirlo. Después de concluir con las actividades de recepción de documentos, se dirige hacía el proceso de Indexación, en el cual nuevamente se realiza la verificación de la documentación física contra los documentos que se encuentran cargados en la plataforma digital (On Base) y se categoriza cada documento en su debido ítem para respaldar de forma digital la documentación de cada cliente. Los procesos de indexación y recepción de documentos realizan un control similar en su revisión, la diferencia radica en las plataformas digitales que utilizan. Existen varios factores que inciden en ambos procesos, los cuales deben ser estudiados para que puedan interactuar conjuntamente.

En este contexto, se desarrolla la presente investigación, la cual propone la optimización de las actividades que se ejecutan en el proceso de recepción de documentos físicos, para que interactúe conjuntamente con el proceso de indexación y de esta manera optimizar los

tiempos y el uso de recursos dentro del Área de Instrumentación Operaciones Consumo a lo largo de 9 meses.

Se diagnosticará el proceso de recepción de documentos físicos y el proceso de indexación, con el fin de detectar las deficiencias que generan; se adoptará un control detallado de las tareas, insumos, tiempos y frecuencias en las que se realizan las actividades, para medir el impacto que genera optimizarlas y finalmente se determinará el ahorro monetario que se generaría para la Entidad Financiera.

El tipo de estudio que se utilizará para la presente investigación es el descriptivo, por medio de las observaciones obtenidas, se procederá a verificar la ejecución de los procesos, que personas se ven involucradas y cuánto tiempo toma realizarlos.

La metodología que se utilizará para la presente investigación es: (a) El método de observación, se analizará los procesos detenidamente, para empezar a categorizar los hechos y eventos que se involucren y de esta manera describir y explicar todo lo que conlleva realizar los procesos; (b) El método inductivo, se lo aplicará después de la primera etapa de observación, donde se brindará una debida solución a los problemas encontrados; y; (c) Método sistemático, se establecerá una síntesis entre los factores de causas y efectos que influyen en la investigación.

Para la recolección de la información que se obtendrá principalmente por medio de la observación del proceso; se recopilará la información por el investigador, la cual será transmitida por los encargados del proceso; se empleará entrevistas con la Supervisión del Área Instrumentación Operaciones Consumo – línea: Cuentas para recopilar la información que se necesita saber, y se realizará sondeos para monitorear el tiempo que conlleva cada proceso. Las fuentes secundarias son por medio de material bibliográfico como: libros, papers, ensayos, resúmenes, artículos, tesis y páginas web relacionados con el tema de investigación. El tratamiento de la información se lo realizará por medio de técnicas estadísticas, para estimar los tiempos y el costo que tiene el presente estudio de investigación, de igual forma se detallará en tablas, gráficos, imágenes, cuadros con su respectiva descripción para mejor compresión.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

1.1.Ámbito financiero en el Ecuador

El sistema financiero es uno de los pilares fundamentales de la económica, razón por la cual se buscó profundizar en el comportamiento de las entidades bancarias más importantes del país.

Ha tenido tres etapas marcadas; la primera previa a la dolarización; la segunda en donde se evidencia un crecimiento sostenido posterior a la adopción del dólar como moneda en curso legal; y la tercera a raíz de la crisis originada por el Covid – 19, en donde su desempeño es decisivo en la recuperación de la economía durante y post pandemia. (Tobar, 2020)

En Ecuador el sistema financiero está formado por cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, bancos y otras Instituciones Financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Bancos, que operan en la intermediación financiera.

1.1.1. El sistema financiero reporta a los siguientes entes reguladores.

Junta de la Regulación Política Monetaria y Financiera

Responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores; y determina su conformación. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2017).

Debido a la interacción permanente de la línea de créditos y la línea de cuentas en el Área de Instrumentación Operaciones Consumo, es conveniente aclarar que los procesos que se llevaron a cabo durante el año 2020 por parte de la línea de cuentas fue de suma importancia ya que brindó un apoyo incondicional en las actividades diarias realizadas por la línea de créditos, generando un valor agregado y logrando abastecer todos los

requerimientos solicitados por parte de los clientes y sobre todo cumpliendo las resoluciones emitidas por la Junta de Regulación Política Monetaria y Financiera.

La Resolución 569-2020-F y sus posteriores reformas 582-2020-F y 588-2020-F, establecieron: (a) Diferir, reprogramar, refinanciar o reestructurar las operaciones crediticias; (b) Se restringió la movilidad en el territorio nacional, suspendiendo la jornada laboral presencial para todos los trabajadores y empleados de los sectores públicos y privados.

En este contexto, durante el año 2020 el Banco "X" efectuó un despliegue técnico y humano para implementar de forma progresiva las alternativas de alivio financiero y se implementaron cambios en los procedimientos y desarrollos tecnológicos encaminados a facilitar la instrumentación de nuevos diferimientos de cuotas, novaciones, refinanciamientos y reestructuraciones de créditos, las cuales fueron llevadas a cabo por el Área de Instrumentación Operaciones Consumo.

Adicionalmente, el Banco "X" logró implementar el "trabajo flexible" brindando una nueva modalidad a sus colaboradores para realizar sus funciones y brindar un excelente servicio al cliente.

Es importante mencionar que la propuesta planteada en esta investigación puede ser considerada para implementarse a nivel global en el Área de Instrumentación Operaciones Consumo tanto para la línea de cuentas como para la línea de créditos.

Se debe tomar en cuenta que la presente investigación está dirigida para la línea de cuentas y producto de cuenta de ahorros.

Banco Central del Ecuador

Su función principal es la de facilitar que las actividades económicas puedan realizarse con normalidad en el país. Además, cabe destacar de entre sus múltiples funciones las de

evaluar, monitorear y controlar la cantidad de dinero de la economía y revisar la integridad, transparencia y seguridad de los recursos en el Estado. (Sterlepper, 2003)

En este escenario, la pandemia provocó que el Banco Central del Ecuador y las instituciones supranacionales implementen programas de estímulo financiero, manteniendo sus tasas de interés muy bajas, lo que benefició a la apertura de créditos. En esta actividad se recibió apoyo por parte de la línea de cuentas del Área de Instrumentación Operaciones Consumo para lograr abastecer la demanda del mercado.

Otras de las funciones más relevantes que aporta a esta investigación, es manejar el sistema de pagos de manera automatizada, lo que ha obligado a cada entidad financiera a incorporarse en el ámbito tecnológico implementando diversas plataformas para el manejo y control adecuado de sus procesos.

Superintendencia de Bancos

Es el organismo encargado de la supervisión y control de las entidades de los sectores públicos y privado. La Superintendencia de Bancos con el fin de dar cumplimiento a las disposiciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, ha diseñado la estructura de datos a través de la cual los Bancos Privados y Entidades Financieras Públicas, reportarán información relacionada con el manejo de cuentas de ahorro y manejo de cuentas básicas.

Definición de estructuras (Cuentas de Ahorro D06)

Se reportará mensualmente la información de todos los cuenta ahorristas que mantenga la entidad, notificando en el mes de reporte el estado de las mismas, sobre los movimientos existentes. Cuando se realiza auditorías externas la Superintendencia de Bancos está en su potestad de solicitar las carpetas de los clientes con su debida documentación física detallando los campos que se describen a continuación: (a) Tipo identificación: Se refiere al tipo de documento de identificación del sujeto (C, R ó E); (b) Número de identificación del

sujeto: Para personas naturales ecuatorianas y extranjeras residentes será el número de cédula; (c) Género del sujeto; (d) Número de cuenta: Código que asigna la entidad financiera a la cuenta, puede ser alfanumérico; (e) Tipo de cuenta de ahorro: Código que determina el tipo de cuenta de ahorro que ha sido aperturada; (f) Estatus de cuenta: estado de la cuenta (activa, cancelación/cierre); (g) Producto de la cuenta de ahorro; (h) Fecha de apertura de la cuenta; (i) Fecha de cierre de la cuenta; (j) Tarjeta de débito con chip; (k) Moneda: Código de la moneda en la que se apertura y maneja la cuenta; y;(l) Causales de cierre: Si el estatus de la cuenta se está reportando correspondiente a cierre, se registrará el motivo de la misma.

Las entidades financieras deberán remitir y validar satisfactoriamente lo expuesto anteriormente. (Superintendencia de Bancos, 2019)

El Banco "X" en base a la definición de estructura establecida por la Superintendencia de Bancos ha implementado diversas plataformas como Bizagi, On Base y Prometeus para el control adecuado de la información solicitada. En las cuales se respalda de forma digital toda la información del cliente al momento de la relación comercial.

Por otro lado en el Área de Instrumentación Operaciones Consumo se encuentra custodiada la documentación física de cada cliente que apertura una cuenta de ahorros, las mismas que deberán ser entregadas si la Superintendencia lo requiere.

Durante el año 2020 se implementó la nueva norma de control de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos como el Terrorismo (ARLAFDT) que afecta a todos los productos y plataformas del Banco. Es un sistema de etapas y elementos de gestión del riesgo de lavado de activos que se ejecuta en las plataformas al momento de solicitar un producto, para verificar que la información que remite el cliente sea verídica.

SRI

El Servicio de Rentas Internas gestiona la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social.

El Banco “X” hará uso de la información que mantiene en su base de datos el SRI para clientes que superen la base imponible del impuesto a la renta, la misma que será respalda en sus plataformas mencionadas.

Auditoría Externa

El resultado de la auditoría (Figura 1) presenta razonablemente la información de la situación financiera del Banco “X” y han sido elaborados de conformidad con las normas y prácticas contables dispuestas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y las políticas y procedimientos aprobadas por el Directorio.



KPMG del Ecuador Cía. Ltda.
Av. República de El Salvador, N35-40
y Portugal, Edif. Athos, pisos 2 y 3
Quito - Ecuador

Teléfonos: (593-2) 5000 051
(593-4) 5000 051

Informe de los Auditores Independientes

A la Junta de Accionistas y Miembros del Directorio de:
Banco de la Producción S. A. Produbanco y Subsidiarias.

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados que se acompañan de Banco de la Producción S. A. Produbanco y Subsidiarias ("el Grupo"), que incluyen el balance general consolidado al 31 de diciembre de 2020, y los estados consolidados de resultados, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo consolidados por el año que terminó en esa fecha, y las notas a los estados financieros consolidados que comprenden un resumen de las políticas importantes de contabilidad y otra información explicativa. Los estados financieros consolidados han sido preparados por la Administración con base a las normas y prácticas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera consolidada de Banco de la Producción S. A. Produbanco y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2020, el desempeño consolidado de sus operaciones y sus flujos de efectivo consolidados por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con las normas y prácticas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Fundamento de la Opinión

Efectuamos nuestra auditoría de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en este informe en la sección "Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados". Somos independientes del Grupo de acuerdo con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA) junto con los requerimientos de ética que son aplicables para nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en Ecuador, y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con dicho Código. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionar una base para nuestra opinión.

(Continúa)

KPMG del Ecuador Cía. Ltda. compañía limitada ecuatoriana y firma miembro de la red de firmas miembros independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

Figura 1. Informe de Auditoria Externa
Fuente: (Produbanco.com, 2020)

Asuntos de Énfasis

Base Contable

Informamos que tal como se explica en la Nota 2, los estados financieros consolidados mencionados en el primer párrafo han sido preparados sobre la base de las normas y prácticas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Estas bases de preparación fueron adoptadas para cumplir las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera; por esta razón, los estados financieros consolidados pueden no ser apropiados para otros propósitos.

Asuntos Clave de la Auditoría

Los asuntos clave de la auditoría son aquellos asuntos que, según nuestro juicio profesional, han sido de mayor significatividad en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del ejercicio actual. Estos asuntos han sido tratados en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre éstos, y no expresamos una opinión por separado sobre estos asuntos.

Asunto clave de auditoría	Como el asunto clave fue atendido en la auditoría
Calificación de Cartera de Créditos y Contingentes de los Segmentos Comercial y Productivo mayor a US$100.000 y Constitución de Provisiones La provisión para cartera de créditos y contingentes de los segmentos comercial y productivo mayor a US$100.000 es considerada uno de los asuntos más significativos debido a su representatividad. Así también el proceso de calificación de esta cartera de créditos y contingentes, incluye aplicar ciertas estimaciones por parte de la Administración del Banco y determina la estimación más importante de los estados financieros consolidados, debido a que involucra, entre otros aspectos, el análisis de sectores económicos y de la información financiera de los sujetos de crédito; el comportamiento de pagos y los efectos de los cambios en los términos y condiciones en las operaciones crediticias de conformidad con la normativa aplicable. El Banco trimestralmente efectúa la calificación de activos de riesgo y contingentes con base a lo establecido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.	Nuestros procedimientos de auditoría para cubrir el asunto antes descrito incluyeron lo siguiente: - Pruebas de diseño e implementación y eficacia operativa de los controles relevantes relacionados con la constitución de la provisión específica, la comprobación de los días de morosidad y las calificaciones internas de riesgo asignadas a los deudores de acuerdo al modelo utilizado. - Obtuvimos la base de datos de la calificación de la cartera de créditos y contingentes del Banco y validamos la exactitud e integridad de los datos que son relevantes para el cálculo de las provisiones requeridas. - Para una muestra de sujetos de créditos comerciales y productivos con riesgo mayor a US$100.000 efectuamos la inspección de sus expedientes de crédito y el reproceso de la calificación asignada según los criterios de calificación contenidos en las disposiciones vigentes, así como la revisión de las garantías con base a los avalúos realizados por peritos independientes calificados. - Recálculo de la provisión para cartera de créditos y contingentes de los segmentos comercial y productivo mayor a US$100.000 en función de los parámetros establecidos por el Órgano Regulador.

Figura 1. (Continuación)

Asunto clave de auditoría	Como el asunto clave fue atendido en la auditoría
	- Inspeccionamos los informes de Calificación de Activos de Riesgos presentados ante el Comité de Activos de Riesgo y los análisis sectoriales preparados por el Banco. No se identificaron diferencias materiales como resultado de los procedimientos efectuados.

Otra Información

La Administración es responsable por la preparación de la otra información presentada junto con los estados financieros consolidados, la cual comprende el "Informe del Directorio" y la "Memoria Anual", pero no incluye los estados financieros consolidados y nuestro informe de auditoría.

Nuestra opinión sobre los estados financieros consolidados del Grupo no incluye la otra información por lo que no expresamos ninguna otra forma de aseguramiento o conclusión de la misma.

En conexión con la auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad es leer la otra información cuando esté disponible y, al hacerlo, considerar si contiene inconsistencias materiales en relación con los estados financieros consolidados o con nuestro conocimiento obtenido en la auditoría, o si, de otra forma parecería estar materialmente incorrecta.

Una vez que leamos el "informe del Directorio" y la "Memoria Anual", si concluimos que existe un error significativo en esta otra información, tenemos la obligación de reportar dicho asunto a la Gerencia del Banco.

Responsabilidades de la Administración y del Directorio sobre los Estados Financieros Consolidados

La Administración es responsable por la preparación y presentación razonable de estos estados financieros consolidados de acuerdo con las normas y prácticas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador y por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y por el control interno que determina es necesario para permitir la preparación de estados financieros consolidados que estén libres de errores materiales, ya sean debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la Administración es responsable de evaluar la capacidad del Grupo para continuar como negocio en marcha, revelando, según corresponda, los asuntos relacionados con negocio en marcha y utilizando el supuesto de negocio en marcha, a menos que, la Administración tenga la intención de liquidar el Grupo o cesar operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

La Administración es la responsable de la supervisión del proceso de información financiera del Grupo.

(Continúa)

Figura 1. (Continuación)

Responsabilidades del Auditor en Relación con la Auditoría de los Estados Financieros Consolidados

Nuestro objetivo es obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de errores significativos, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que incluya nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría (NIA) siempre detecte un error material cuando existe. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o en agregado, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios tomen basándose en los estados financieros consolidados.

Como parte de nuestra auditoría de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría (NIA), aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de errores materiales en los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñamos y desarrollamos procedimientos de auditoría en respuesta a dichos riesgos, y obtenemos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proveer una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar errores materiales debido a fraude es mayor que en el caso de errores, ya que el fraude puede involucrar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, representaciones erróneas, o la evasión del control interno.

- Obtuvimos un entendimiento del control interno relevante para la auditoría en orden a diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Grupo.

- Evaluamos lo apropiado de las normas de contabilidad aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones; así como las revelaciones elaboradas por la Administración.

- Concluimos sobre lo apropiado de utilizar, por parte de la Administración, el supuesto de negocio en marcha, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, o si existe una incertidumbre material relacionada con eventos o condiciones que puedan causar dudas significativas sobre la capacidad de la entidad para continuar como negocio en marcha. Si concluimos que existe una incertidumbre material, estamos requeridos a llamar la atención en nuestro informe de auditoría sobre las correspondientes revelaciones en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, modificar nuestra opinión. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, eventos o condiciones futuros podrían causar que el Grupo deje de ser negocio en marcha.

- Evaluamos la presentación en conjunto, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluyendo las revelaciones, y si los estados financieros consolidados, representan las transacciones y los hechos subyacentes de una manera tal que logran una presentación razonable.

- Obtuvimos evidencia de auditoría suficiente y apropiada sobre la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del Grupo para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y desempeño de la auditoría del Grupo. Somos solamente responsables de nuestra opinión de auditoría.

Nos comunicamos con la Administración del Grupo en relación con, entre otros temas, el alcance y la oportunidad de la realización de la auditoría y los hallazgos identificados, incluyendo las deficiencias en el control interno que identificamos durante nuestra auditoría.

(Continúa)

Figura 1. (Continuación)

También proporcionamos a la Administración del Grupo una declaración de que hemos cumplido con los requerimientos éticos pertinentes con respecto a independencia, y hemos comunicado acerca de todas las relaciones y otros asuntos que pudieran afectar nuestra independencia y, cuando sea aplicable, las salvaguardas correspondientes.

Entre los temas que han sido comunicados a la Administración del Grupo, determinamos aquellos asuntos que han sido de mayor significatividad en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del período actual y, por lo tanto, son los asuntos clave de auditoría. Describimos esos asuntos en nuestro informe de auditoría, salvo que, las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente los asuntos o cuando, en circunstancias extremadamente poco frecuentes, determinemos que estos asuntos no deberían comunicarse en nuestro informe porque pueden prever razonablemente que las consecuencias adversas de hacerlo superarían a los beneficios de interés público del mismo.

KPMG del Ecuador

AE-7808

15 de marzo de 2021

Jhonny R. Bolívar Istuiz, Socio

Figura 1. (Continuación)

1.2. Antecedente y origen de la Institución

Referirse al Banco "X" es nombrar a una de las instituciones financieras más importantes del Ecuador, es reconocida por potenciar valores de solidez e integridad en clientes y colaboradores. La excelencia en el servicio al cliente es el activo más importante que posee la empresa, característica que le ha permitido afianzarse como una entidad fuerte y transparente a lo largo del tiempo.

Se inician las operaciones en el año 1978 atendiendo al sector corporativo, sin embargo, a partir de la primera década ampliaron segmentos de negocio y la cobertura geográfica en Ecuador y a nivel internacional. En marzo de 2014, un grupo financiero centroamericano, adquirió un porcentaje mayoritario de acciones de la Institución Financiera e iniciaron el proceso de consolidación en Ecuador. Para el mes de octubre del año 2014, se convirtió en una sola entidad financiera. A lo largo de 40 años en el mercado, la entidad se ha hecho merecedor de varios reconocimientos locales e internacionales, es uno de los bancos más prestigiosos. En la actualidad, la calificación de riesgo es AAA- y corresponde a una de las más altas del sistema financiero nacional emitido por dos Calificadoras de Riesgo: BackWatch y PCR-Pacific Credit Rating. (Produbanco Grupo Promerica, 2019)

Durante todos los años consecuentes la organización se ha posicionado como una entidad financiera de élite, actualmente cuenta con dos subsidiarias en el Ecuador, según (Produbanco Grupo Promerica, 2019) son:

- Externalización de servicios S.A. Exsersa: Red de oficinas ServiPagos para procesamiento de transacciones y cobro de empresas financieras y no financieras: con cobertura en todas las provincias del país a través de las agencias de ServiPagos y Agente Pago Ágil.
- Protrámites Trámites Profesionales S.A.: Administración integral de carteras de crédito, elaboración e instrumentación de garantías y evaluación previa de los sujetos de crédito.

1.3. Evaluación preliminar de la administración estratégica

Lineamientos estratégicos del Banco “X” 2019-2023

Misión

Acompañar cada día a las personas y empresas a superar sus límites, compartir las mejores experiencias y consolidar relaciones a largo plazo. (Produbanco Grupo Promerica, 2019)

Visión

Ser el mejor de los mejores para trascender en la vida de las personas. (Produbanco Grupo Promerica, 2019)

1.4. Cultura Organizacional

Valores corporativos según (Produbanco Grupo Promerica, 2019) son:

- NUESTRA ESENCIA ES EL CLIENTE: Cultura de la mejor experiencia y valor agregado para el cliente
- NOSOTROS HACEMOS LA DIFERENCIA: Cultura de pasión, agilidad y excelencia
- NUESTRAS IDEAS CONSTRUYEN: Cultura de innovación, cambio, renovación y creatividad.
- SOMOS UN SOLO EQUIPO: Cultura de atraer y retener los mejores y diversos talentos del mercado.
- CUMPLIMOS NUESTROS COMPROMISOS: Cultura de crecimiento con eficiencia y rentabilidad.

Pilares estratégicos según (Produbanco Grupo Promerica, 2019) son:

- Transformación cultural para asegurar el éxito de la transformación digital.
- Organización direccionada por data.
- Segmentación estratégica basada en el comportamiento de los clientes para ofrecer experiencias memorables.
- Crecimiento desconcentrado en todos los segmentos y geografías.
- Administrar responsablemente los activos y riesgos.
- Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

La Entidad consolidará su crecimiento y diversificación a través de la transformación cultural, que le permita ser líder digital para ofrecer a sus clientes experiencias memorables,

enmarcado en una administración integral del riesgo y compromiso de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. (Produbanco Grupo Promerica, 2019)

1.5. Evaluación preliminar de enfoque comercial

La entidad cuenta con unidades comerciales especializadas a través de las cuales atienden diversos segmentos de negocio.

- Banca de empresas: Corporativo, empresarial, corresponsalía y comex.
- Banca Privada
- Banca minorista: Pymes y microfinanzas, plus, preferentes y personas, virtual y digital.
- Medios de pago: Tarjetas de crédito y débito, ATMs y cash management, ServiPagos y Pago Ágil

Su red comercial permite atender de forma eficiente las necesidades transaccionales y financieras de sus clientes a nivel nacional a través de: (a) 104 sucursales y agencias, 12 ventanillas de extensión de Produbanco; (b) 63 agencias y 2 ventanillas de extensión de ServiPagos; y, (c) 1.944 puntos de atención de pago ágil. (Produbanco Grupo Promerica, 2019)

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y EL PROCESO DE INDEXACIÓN DE DOCUMENTOS

2.1. Antecedentes del Área de Instrumentación Operaciones Consumo

El área de instrumentación operaciones consumo del Banco "X" nace por medio de una prueba piloto creada en el año 2012 por el departamento de Productividad de la empresa. Fue denominado "Célula de Originación", su principal objetivo era atender los requerimientos del segmento de Banca Minorista. El personal que se encontraba en la prueba fue capacitado para poder solventar todos los requerimientos del segmento mencionado.

El edificio se encontraba ubicado en el Pasaje Los Ángeles y Eloy Alfaro, conformado por 11 personas entre ellas dos pasantes y su supervisor inmediato encargado de la prueba piloto, perteneciente al departamento de Productividad.

Existen tres líneas de productos: (a) créditos; (b) cuentas; y (c) tarjetas. Dentro de cada línea existen diferentes tipos de productos con distintos procesos a realizarse, que en la actualidad ya se los puede evidenciar a cada uno de ellos. En sus inicios sus procesos no se encontraban definidos, por lo que el personal era polifuncional, es decir, dentro del área rotaban para culminar con las tareas asignadas.

El personal de "Célula" tenía que esperar estrictamente que lleguen los documentos físicos al departamento, para poder empezar a realizar sus procesos diarios, dichos documentos eran enviados por los ejecutivos de las diferentes agencias en el transcurso del día. La documentación llegaba por medio de valija de 12 agencias. A raíz que se fue incrementando la demanda de los productos, se contrataron 8 personas adicionales para lograr culminar con todos los requerimientos del día y brindar una experiencia memorable al cliente.

El área de productividad tenía la obligación de medir constantemente la capacidad de los colaboradores y la manera en que iba evolucionando la prueba piloto. Se medía la

productividad por medio de una bitácora creada en Excel, anotando todos los documentos por producto que ingresaba al área contra los documentos repartidos para cada uno de los colaboradores.

Para el año 2013 los vicepresidentes del banco fueron a conocer el departamento donde se realizaba la prueba piloto. Decidieron implementarla como una nueva área, puesto que, si el proyecto llegaba a su fin, todos los avances que se habían logrado serían infructuosos, adicional todo el personal contratado para la prueba piloto tenía que ser desvinculado del banco. Decidieron crear el área de instrumentación operaciones consumo, definiéndola como "Célula de Originación - Instrumentación cuentas TC".

La persona encargada de la prueba piloto era perteneciente al departamento de Productividad. Por lo cual, se tenía previsto contratar o elegir supervisores para la nueva área. Se contrató a un gerente para el departamento, persona que continúa ejerciendo el cargo actualmente. Se asignó un jefe para el área general, y se decidió dividirla por líneas para tener un mejor control de cada una de ellas, se dividieron en cuentas, créditos y tarjetas de crédito - digitalización, cada una con su respectiva supervisión.

Para el año 2015, la línea de tarjeta y digitalización se dividió. Tarjeta pasó a formar parte del área denominada Medios de Pago, la cual se encargaría de ese producto, y el proceso de digitalización pasó a formar parte de la línea de cuentas, encargándose de todos los documentos por digitalizar dentro del área. Dos especialistas pertenecientes a digitalización llegaron a la línea de cuentas para dar apoyo al nuevo proceso que se estaba incorporando.

Actualmente el área está conformada por dos líneas, cuentas y créditos, las mismas que se extendieron para la ciudad de Guayaquil, con un personal de 50 colaboradores, los cuales se encuentran capacitados para el proceso que se le asignó a cada uno de ellos. (Molina, 2020)

2.2 Áreas involucradas directamente con el Área de instrumentación Operaciones Consumo

Las áreas involucradas con el Área de Instrumentación Operaciones Consume que generan un impacto con la propuesta planteada son:

Auditoría interna

El Auditor Interno informó que el Banco "X" cumple con las regularizaciones establecidas, cuenta con un adecuado nivel de control interno cuya estructura protege razonablemente los activos del Banco, y que existen controles para verificar que las transacciones estén siendo adecuadamente autorizadas y registradas.

Con respecto a la estructura de gestión de riesgos es adecuada al tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad, y cuenta con una estructura de control interno apropiada.

La Entidad Financiera cumple con la legislación vigente incluyendo la normativa sobre propiedad intelectual y lo lineamientos previstos por los organismos de control.

Dentro de la auditoría interna del Banco X se realizan las siguientes revisiones:

- Política conozca a su Cliente – Monitoreo Transaccional de Clientes
- Reporte de Operaciones o Transacciones Económica Inusuales e Injustificadas
- Política Conozca a su Empleado – Monitoreo de Transacciones Extra Rol
- Estructura, Obligaciones y Funciones de Directorio, Comité de Cumplimiento, Unidad y Oficial de Cumplimiento.

Comité de Administración Integral de Riesgo (CAIR)

Analizan modelos de gobiernos de riesgos, cuyo objetivo principal es mantener la exposición alineada al apetito de riesgo definido por el Directorio y enmarcado en la normativa local y mejores prácticas internacionales.

Por motivo de la crisis sanitaria el informe realizado por CAIR detalla las exposiciones e indicadores de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo asumidos por el Banco "X". Para responder a las difíciles circunstancias que trajo consigo la crisis sanitaria consolidó su sistema de gestión de riesgo a través de las actividades coordinadas por el gobierno corporativo y las unidades, control y soporte, así como mediante el exhaustivo seguimiento del riesgo que efectuó, de acuerdo con el nivel que el Banco está dispuesto asumir, en función del entorno interno y externo. (Grupo Promerica, 2021)

Riesgo Operativo: Se fortaleció el control de riesgos en procesos críticos. Es complemento indispensable para la operación del Banco. La Normativa ARLAFDT es considerada un control de riesgo dentro de la Institución Financiera, fue implementada por el Área de Cumplimiento en cada uno de los productos al momento de empezar su relación comercial, la cual se detallará posteriormente.

Esta implementación afectó al producto de cuenta de ahorros, el cuál será mencionado durante todo el trabajo de investigación, puesto que la propuesta planteada se va a implementar para el mismo.

Unidad de Cumplimiento

Verifica que se mantengan los controles internos necesarios y que las operaciones incluyan que el control de acceso a información y sistemas se lleve a tono con los requisitos. Comunica y orienta sobre nuevas regulaciones, normas o procedimientos en conjunto con directores o jefes de departamentos. (PRASING Consulting Group, 2018)

De conformidad con lo dispuesto por las Normas de la Superintendencia de Bancos, existe la norma de control de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos como el Terrorismo (ARLAFDT) la cual fue implementada por el Banco y sus subsidiarias.

Se incorporó controles con herramientas tecnológicas que permite la generación de alertas a través del establecimiento de factores de riesgo y condiciones específicas dentro de cada una de sus plataformas.

Procesos de controles aplicado por el Área de Unidad de Cumplimiento hacia todos los productos y Áreas del Banco "X": (a) Alertas por coincidencias: consiste en el levantamiento de alertas al producirse coincidencias con los nombres de personas que se encuentran en lista de control interno y/o listas reservadas internacionales al aperturar una cuenta de ahorros; (b) Flujos de aprobación generados hacia el área del cumplimiento por coincidencias con listas, las cuales deben ser desvirtuados o rechazados dependiendo de la situación del cliente; (c) Reportes a Organismos y Autoridades Competentes a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), antes de proceder con el envío de la información se procedieron hacer los controles generales de validación, y de igual forma se remitió mensualmente a la Superintendencia de Bancos del Ecuador; (d) Controlan el cumplimiento de la documentación establecida en la ficha del producto; (e) Alertas por actividad de riesgo, creación y aceptación de la relación comercial con un cliente existen controles que identifican y alertan sobre segmentos de mercado o actividades consideradas como de alto riesgo, según los estándares internacionales relativos a prevención de lavado de activos.

Productividad

Dentro del Banco "X" el área de productividad se encarga de la gestión funcional, gestión documental, consultoría, diseño de procesos de punta a punta, temas de mejora continua y automatización de procesos.

En sus funciones está analizar la relación que existe entre los recursos, procesos y operaciones dentro de la organización y establece lineamientos claros para la elaboración de manuales, fichas de productos, etc.

Debido a la interacción permanente con el Área de Productividad y el Área de Instrumentación Operaciones Consumo es pertinente mencionar que la propuesta planteada puede ser considerada como una mejora, la misma que se deberá tomar en consideración para validar su factibilidad por el Área de Productividad y poner en consideración para la implementación de un RPA en los procesos que serán detallados capítulos posteriores.

Adicionalmente, el Área de Productividad está a cargo de validar la cantidad de recursos por proceso y poder redistribuirlos dentro de las Áreas del Banco, donde se requiera apoyo en el caso de que la demanda lo amerite o ser automatizado su tiempo actual de proceso.

Área de Tecnología

En la era digital, el trabajo del Área de tecnología es esencial para todas las organizaciones, ejerce las funciones de TI que se encarga de estudiar, diseñar, desarrollar, implementar y administrar los sistemas de información.

A fines del año 2020 el Banco ¨X¨ aprovechó la tecnología para implementar nuevas formas de trabajo, el 32% de colaboradores se encontraban en modalidad de teletrabajo total o parcial, como se mencionará en capítulos posteriores por motivo de la crisis sanitaria se implementaron cambios a políticas, procesos, procedimientos y desarrollos tecnológicos que impacta directamente al Área de Instrumentación Operaciones Consumo.

El Área de tecnología se encarga de dar soporte a los aplicativos y plataformas tecnológicas que se manejan dentro de la organización y de desarrollar los requerimientos, proyectos y propuestas realizadas por cada colaborador o solventan necesidades de los clientes internos de la organización.

La propuesta de esta investigación por parte del Área de Tecnología puede ser considerada como un desarrollo nuevo para el Banco, la cual ingresaría en una matriz de evaluación de factibilidad y a cola de propuestas a desarrollar o puede ser tomada en consideración como

una propuesta de RPA, que consiste en diseñar un robot para el Área de Instrumentación de Operaciones Consumo que realice las actividades descritas en capítulos posteriores.

Banca Minorista (Agencias)

Produbanco ha creado una experiencia de marca única y atractiva para sus clientes, a través de la cual las personas pueden acceder a los diversos beneficios y productos disponibles, desde cuentas de ahorro, certificados de depósito a plazo, crédito de consumo, financiamiento de vivienda, préstamos para automóviles y tarjetas de crédito y débito, todas provistas de los mejores programas de fidelización en Ecuador. Posee a nivel nacional: 104 sucursales, 63 agencias y 12 ventanillas de extensión de Produbanco. (Camara de Comercio de Quito, 2018)

La investigación genera un compromiso por parte de Banca Minorista. Los ejecutivos deberán enviar toda la documentación de cada cliente en los tiempos establecidos y con los parámetros implantados para llevar a cabo la propuesta planteada.

2.3 Antecedentes de las actividades de recepción de documentos e indexación

2.3.1. Antecedentes del proceso.

Los procesos que se realizaban dentro del área Instrumentación Operaciones Consumo de los hacían de forma manual. Se recibía la documentación de las líneas de: (a) cuentas y;(b); créditos para su apertura y aprobación. Se realizaba el proceso por medio de un acuse, en el cual se detallaba: el nombre del ejecutivo que envía la documentación, la agencia a la que pertenecía y el número de registros enviados. Para iniciar con los procesos se debía revisar la documentación física, por lo que los productos tenían un tiempo de aprobación extenso.

Una cuenta se encontraba aprobada de 5 a 6 días aproximadamente, y en el caso de existir algún reproceso la cuenta tardaba hasta dos semanas en aprobarse.

Los procesos que se incorporaron en el área son:

- Recepción de documentos: actividad en la cual se asigna a una persona para recibir la valija que llega al área durante el día, con los documentos de todas las agencias del Ecuador. Para empezar a realizar el proceso y la apertura de su cuenta/crédito. Se entregaba a cada colaborador 8 créditos y 60 cuentas, adicional debían registrar en una bitácora de Excel unificado, todos los documentos que se recibían, y seguir actualizando la información conforme iban realizando los procesos. El personal del área se turnaba cada dos semanas para realizar las actividades, es decir, la persona que recibió la valija esta semana a la siguiente se encargaba de realizar los procesos.

- Creación de guías: Se generaba un número de caso para el documento recibido, donde se detallaba la entregaba y los documentos a digitalizar. Uno de los documentos se enviaba a custodia y otro al activo pasivo. Actualmente la documentación se queda dentro del área instrumentación operaciones consumo, puesto que ya poseen las herramientas necesarias para realizar esta actividad.

- Visado: Proceso en el cual se valida y verifica la información que ingresa el cliente al documento denominado situper, bajo los parámetros establecidos para la obtención de su producto, sea esta una cuenta o un crédito. Si la información se encuentra correcta, el producto se lo aprueba por medio del aplicativo Prometeus (software del banco).

- Actualización de datos: Es el proceso en el cual se ingresa toda la información que ya fue revisada por parte de los visadores.

La plataforma de Bizagi es un flujograma, (Figura 2), en donde se pueden visualizar todas las etapas de un determinado proceso. Ayuda a las organizaciones a encender la transformación digital, y la automatización rápida de procesos en toda la empresa, ayuda a

ejecutar tareas manuales que usualmente lo realizaba un colaborador, logra que los ejecutivos puedan integrarse directamente con el área. (Bizagi, 2002 - 2020).

A partir de que se incorporó la plataforma Bizagi a la institución, se modificó y mejoró varios procesos dentro del área, ahora las cuentas son aprobadas en un tiempo aproximado de dos horas.

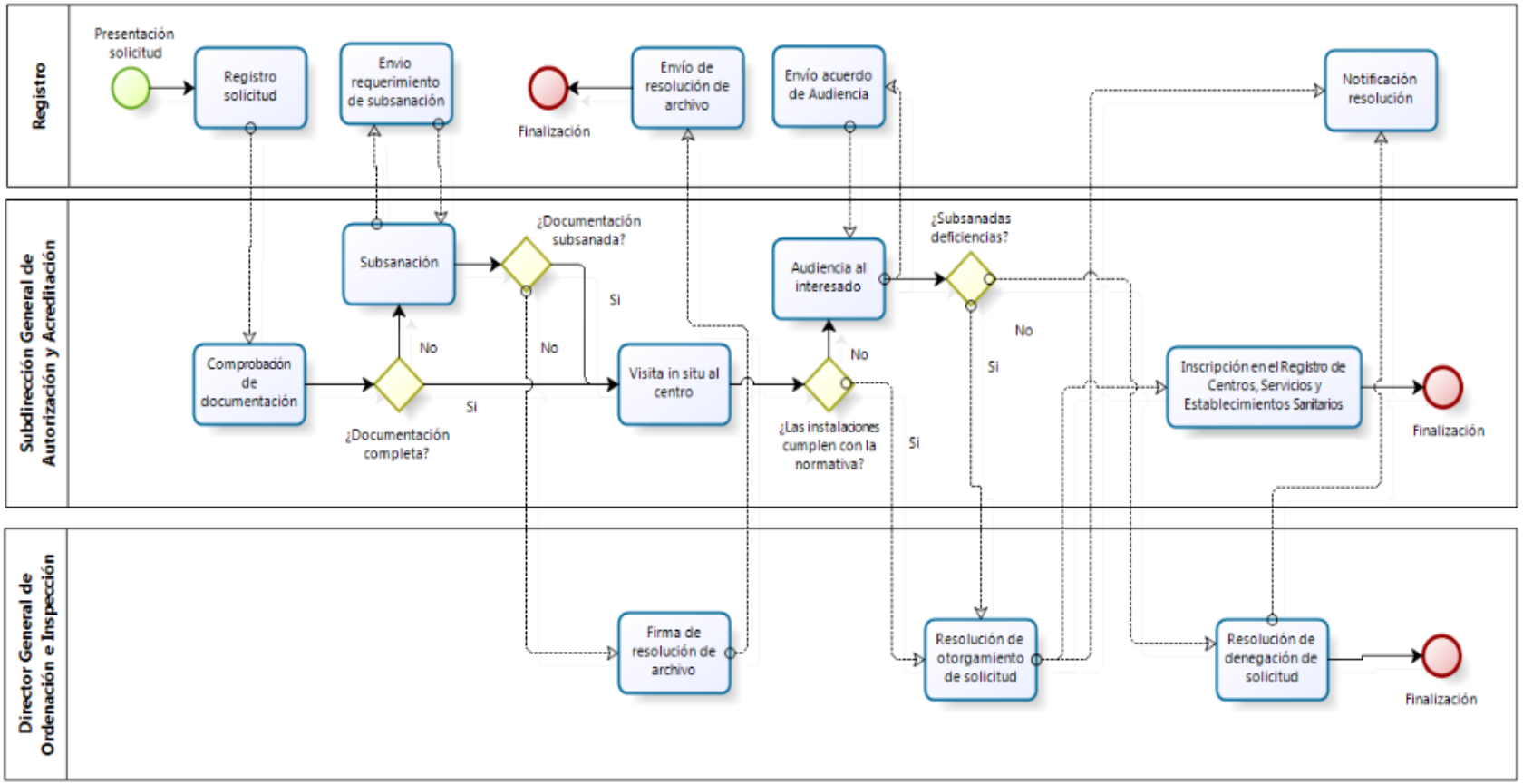


Figura 2. Plataforma Bizagi
Fuente: (Bizagi, 2002 - 2020)

El primer proceso que se realiza desde que se implementó la plataforma de Bizagi, es el de visado. Dentro de la plataforma de Bizagi el ejecutivo puede cargar automáticamente toda la documentación del cliente, generando un caso y enviando directamente a la bandeja de un visador, para que pueda empezar con la revisión de los documentos de manera digital. Después de que el visador culmine el caso, lo envía a la siguiente estación que es la actualización de datos con el objetivo de ingresar la información del cliente al sistema Prometeus. Después de que el ingresador/actualizador culmina el proceso, se dirige a la bandeja del receptor de documentos que se encontrará en espera de que llegue al área los documentos físicos y de esta manera poder finalizar su proceso y por lo tanto culminar el caso en Bizagi. (Rivilla, 2020)

A partir del año 2019 se incorporó un aplicativo denominado On base (Unity Client). El aplicativo reemplaza el proceso manual de la creación de guías, cargando de forma automática los documentos que se subieron a la plataforma de Bizagi por parte del ejecutivo y fueron revisados por los visadores, ingresadores/actualizadores y receptores, para que la persona que se encuentra a cargo del proceso de indexación, clasifique a los documentos en su debido ítem, es decir si el cliente adjuntó su cédula, el indexador tiene que colocar este documento en el ítem denominado cédula.

2.3.2 Proceso de recepción de documentos esquema presencial antes COVID-19.

El proceso de recepción de documentos se realiza para las líneas de: (a) créditos y; (b) cuentas. El trabajo de investigación está orientado hacia la optimización de procesos, enfocándose en la línea de cuentas. Se describirá de forma breve el proceso que se realiza para la línea de créditos, como conocimiento general y para evidenciar la diferenciación de los procesos en los diferentes productos. Se incluirá una visión de mejora, para que pueda ser tomado como referencia en el trabajo de investigación realizado.

Para la línea de cuentas se detalla los productos que requieren de documentación física (Figura 3), en donde se puede evidenciar el número de hojas que debe contener cada contrato al momento de ser recibido en el área de "Célula".

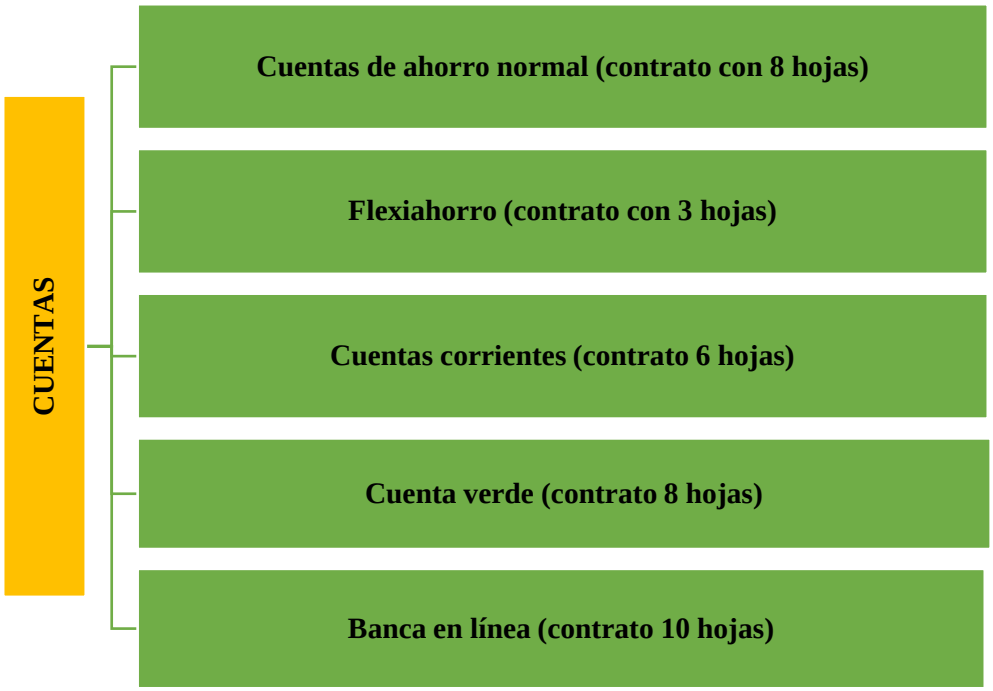


Figura 3. Productos con documentación física de la línea de cuentas
Fuente: Investigación realizada

A continuación, se detalla los procesos que se realizan para la apertura de una cuenta (Figura 4).



PASO 1

- El proceso empieza en la agencia, con la ayuda de un ejecutivo, quien es la persona encargada de solicitar los ducumentos requeridos: (a) cédula, y: (b) planilla de servicios básicos al cliente.
- En un documento denominado situper, el cliente debe registrar la información sobre su situación actual, estado civil, información de trabajo (si es que aplica), referencias personales, referencias bancarias (dependiendo del producto), ingresos que declara y, finalmente, corroborar que la información sea certera, adjuntando su respectiva firma.

PASO 2

- A continuación el ejecutivo genera un caso en la plataforma bizagi, en donde carga toda la documentación registrada por el cliente para su revisión y validación.



PASO 3

- Posteriormente se envía el caso a un visador, persona que cumple la función de la aprobación del producto que se solicita. Este proceso se lo realiza de forma digital, no es necesario la documentación física.



PASO 4

- Finalmente, cuando el producto se encuentra aprobado, se envia a la persona encargada de la actualización de datos.



PASO 5

- El ejecutivo por su parte tiene la obligación de cambiar el estado del caso para que se dirija hacia la bandeja de un receptor de documentos

Figura 4. Proceso para la apertura de una cuenta
Fuente: Investigación realizada

A fin de facilitar la socialización del proceso, se presenta un flujograma, (Figura 5), con los procesos de la línea de cuentas.

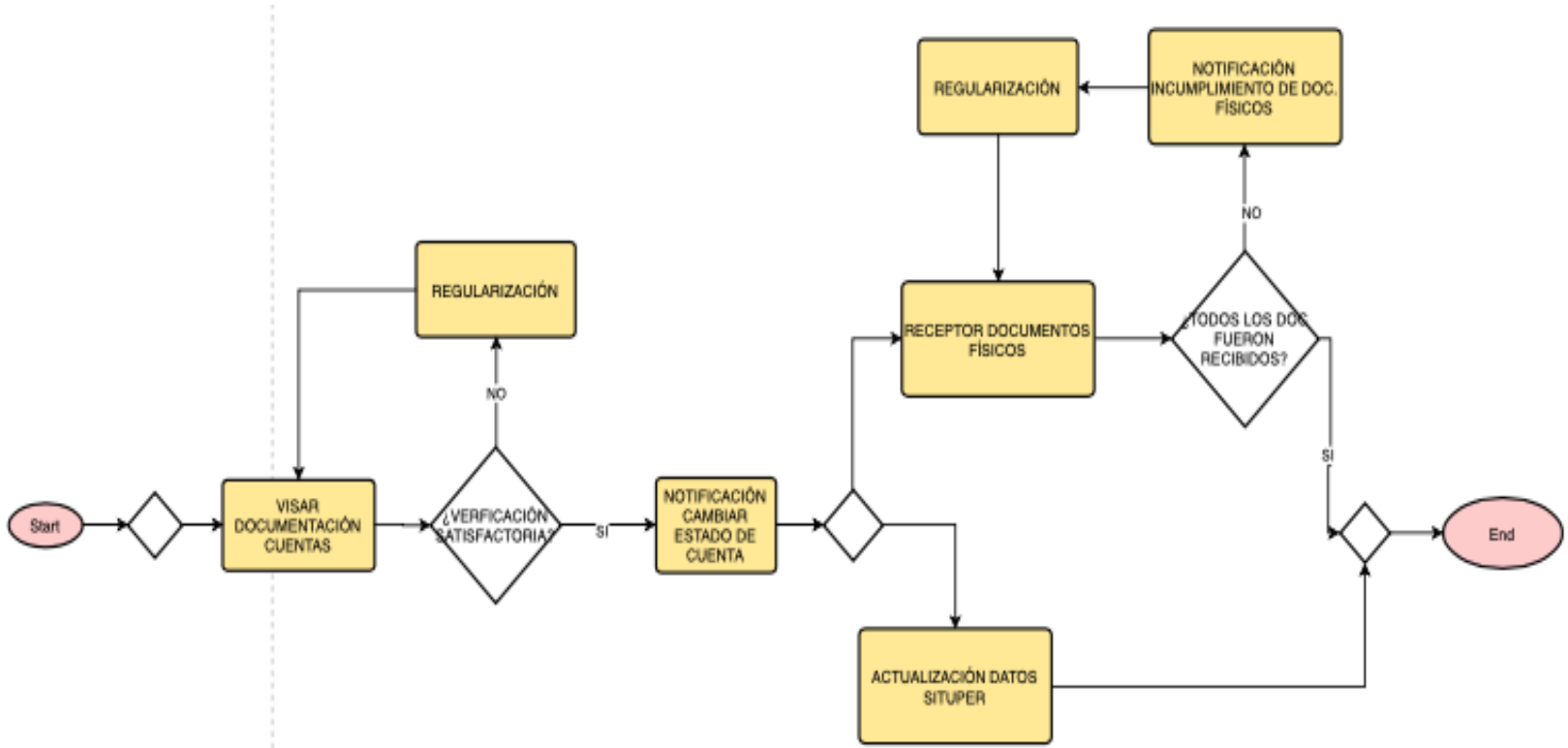


Figura 5. Flujograma – Producto cuentas en la plataforma de Bizagi
Fuente: *(Store valued Smart Card, s.f.)*

Para el producto de un crédito, únicamente llega la documentación general del cliente, es decir, (a) cédula; (b) planilla de servicios básicos; (c) declaración de impuesto a la renta; (d) entre otros documentos personales. Existen dos etapas de recepción de documentos: (a) área de Instrumentación Operaciones Consumo: Se recibe la documentación general sobre la persona solicitante, y; (b) área de custodia: Se recibe la documentación del producto que solicita el cliente. Para su mejor compresión se presenta un flujograma, (Figura 6), con los procesos de la línea de créditos.

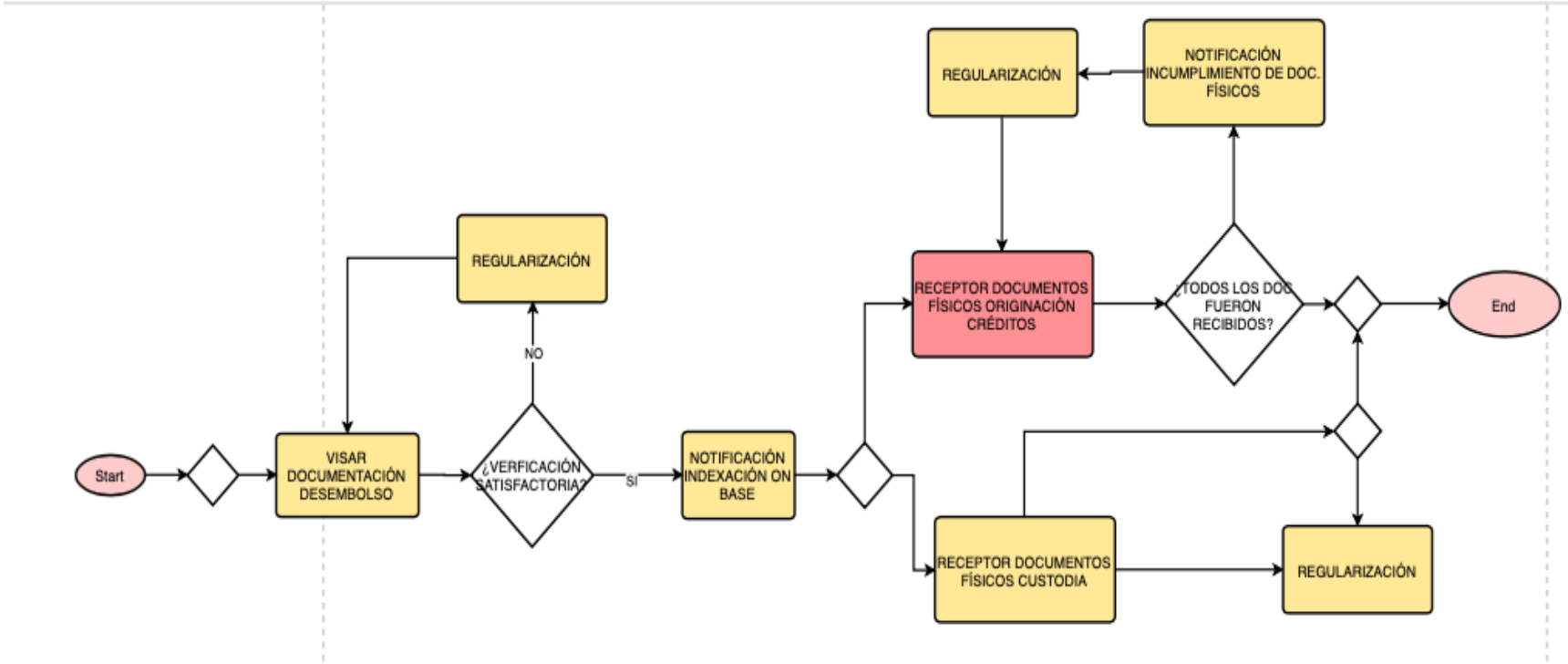


Figura 6. Flujograma del producto de créditos
Fuente: *(Store valued Smart Card, s.f.)*

Para la línea de créditos se detalla los productos que se gestiona dentro del área con documentación física (Figura 7).

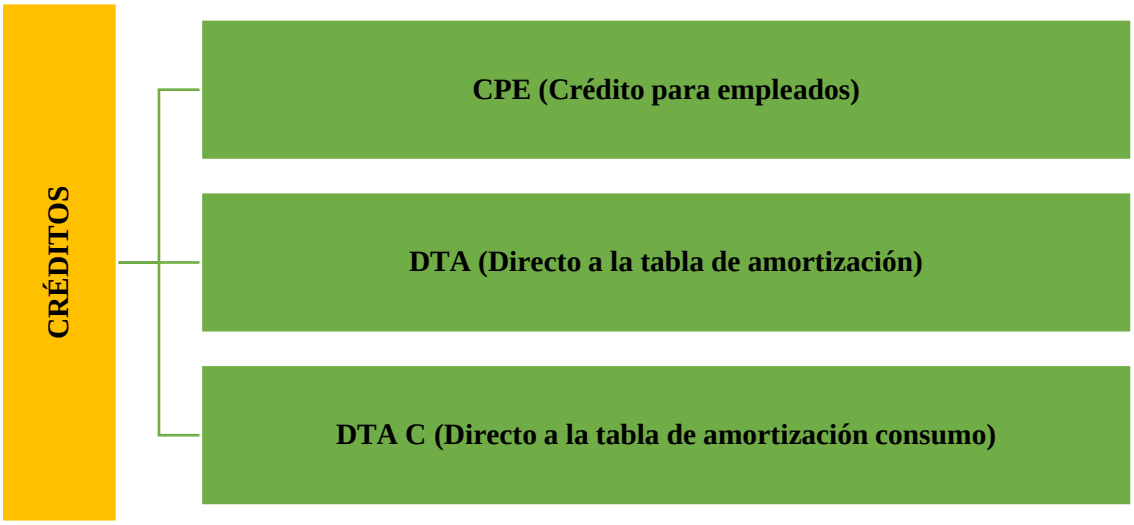


Figura 7. Productos con documentación física de la línea de cuentas
Fuente: Investigación realizada

Parámetros para recibir la documentación:

Línea de cuentas: El ejecutivo de una determinada agencia tiene la obligación de enviar la documentación física al área en un tiempo aproximado de tres días. La persona que recepta la documentación debe validar la legibilidad, completitud y veracidad de los documentos recibidos.

Documentos necesarios para la apertura de una cuenta:

- Copia de cédula de identidad/ Pasaporte-Visa
- Planilla de servicios básicos
- Situper
- Carta de recomendación de una empresa (si aplica)
- Contratos (las hojas del contrato varían dependiendo de cada producto).

- Solicitud producto del pasivo (donde se registra la firma del cliente).

Línea de créditos: Una vez que el crédito se envíe a la estación de recepción de documentos, no es necesario que se encuentre aprobado, puede enviar en la etapa de desembolso, ya que, para su aprobación, el cliente tiene que aceptar la cotización que se realizó sobre el monto que solicitó.

Documentos necesarios para la apertura:

- Copia de cédula de identidad/ Pasaporte-Visa
- RUC (si aplica)
- Declaración de Impuesto a la renta (si aplica)
- Planilla de servicios básicos.
- Situper
- Certificado de ingresos (si aplica)
- Declaración del IVA
- Respaldos patrimoniales (si aplica)

Todas las agencias a nivel nacional envían la documentación física de cuentas aprobadas por medio de valija al área de operaciones. Al llegar la documentación física, el receptor tiene que ingresar con su usuario a la plataforma de Bizagi, en donde encontrará el caso asignado en su bandeja. Al momento de abrirlo deberá seleccionar cuál fue la documentación que recibió, validando la documentación presentada de forma digital vs. la documentación física. Los documentos deben ser idénticos y sobre todo cumplir con los parámetros establecidos.

Dentro de la plataforma de Bizagi se carga un archivo en formato PDF, por parte del ejecutivo, para que el visador pueda realizar su proceso mientras espera que lleguen los documentos físicos al área. El receptor tiene la obligación de cerrar el caso en la plataforma de Bizagi que se generó por parte del ejecutivo, al culminar con su revisión y adjuntar su respectivo comentario. El comentario debe detallar el número de caja al que va a pertenecer

y el grupo al cual se le va a asignar. En esta etapa de recepción se verifican cajas disponibles para archivar toda la documentación. Se divide en grupos de 6 y en cada grupo se adjunta la documentación de 50 clientes.

Motivos de devolución

Si en la plataforma se detalla algún documento faltante, el receptor tiene la obligación de devolver el caso hacia el ejecutivo, el mismo que se encargará de regularizarlo y enviar nuevamente el caso con la corrección mencionada. Al momento de enviar la corrección lo tiene que hacer de manera física y de forma digital, de ser necesario; adjuntando un nuevo archivo en formato PDF dentro de la plataforma de Bizagi.

Las devoluciones más comunes son:

- Documentos caducados
- Documentos con corrector
- Documentos con hojas pegadas.
- Documentos faltantes de forma digital/física.

Esta actividad la realizan una o dos personas, dependiendo del volumen. En promedio, la productividad del receptor es de 400 casos al día con respecto a los productos de cuentas, con respecto a los productos de créditos se recibe en promedio de 4 a 6 casos al día. Al culminar con el proceso de recepción de documentos, se entregará a la persona encargada de indexar.

2.3.3 Proceso de indexación de documentos, esquema presencial antes de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19.

En mayo del 2019 se incorporó a la institución, el aplicativo Unity Client (On base), en el cual se respalda toda la documentación del cliente de forma digital (Figura 8)



Figura 8. Aplicativo On Base
Fuente: Investigación realizada

El aplicativo On base está interrelacionado con la plataforma Bizagi. Al momento que el ejecutivo digitaliza la documentación como archivo en formato PDF a Bizagi, se carga automáticamente con el mismo número de caso generado al aplicativo On base. La persona encargada de enrolar cada documento con su respectivo ítem en el aplicativo On base, se denomina indexador, quien tendrá la documentación cargada por el ejecutivo para realizar su proceso, incluso antes de que la cuenta se encuentre aprobada. Recibe la documentación de forma física por parte del receptor de documentos.

Se denominan lotes a los documentos, en formato PDF, que se cargan a On base, dentro de estos lotes se despliega toda la documentación de los clientes de manera individual. En el

caso de existir alguna regularización, se genera un nuevo lote con el mismo número de caso, para enrolar la documentación correspondiente al mismo cliente.

A continuación, se detalla los pasos a realizar para el proceso de indexación (Figura 9).

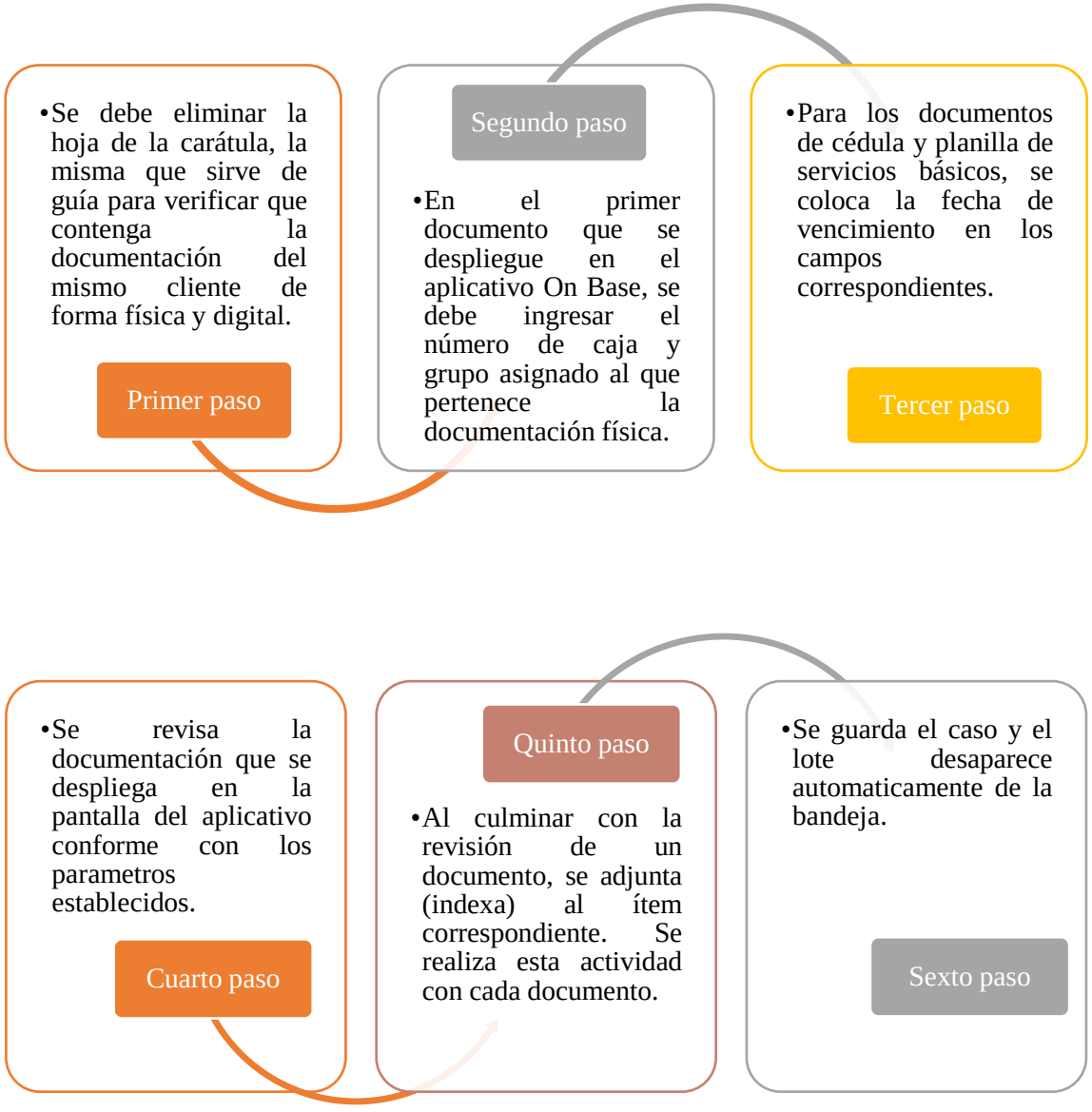


Figura 9. Pasos On Base
Fuente: Investigación realizada

Motivos de devolución

Si el indexador encuentra algún error al momento de realizar su gestión, deberá contar con el apoyo del ejecutivo y del visador para su debida regularización del caso. El indexador tendrá que eliminar el documento que se encuentre erróneo y esperar la digitalización por parte del ejecutivo. Al culminar con el proceso de indexación de documentos, se entrega a la persona encargada del archivo, para su respectivo respaldo físico.

Esta actividad lo realizaban 4 personas, dos fijas y dos pasantes cuando era modalidad presencial. La persona encargada de este proceso tiene la productividad de realizar 100 casos diarios con respecto al producto de cuentas, 50 casos de desembolsos acumulados que se realizaron durante el periodo de dos semanas, ya que el aplicativo, debido al gran volumen que carga y la cantidad de usuarios que lo utilizan, se demora en realizar su función. Cabe recalcar que al igual que en la etapa de la recepción de documentos los casos indexados pertenecían a cuentas aprobadas o créditos desembolsados en tiempo promedio de dos semanas. Para su mejor compresión se presenta un flujograma, (Figura 10), con el proceso del producto detallado.

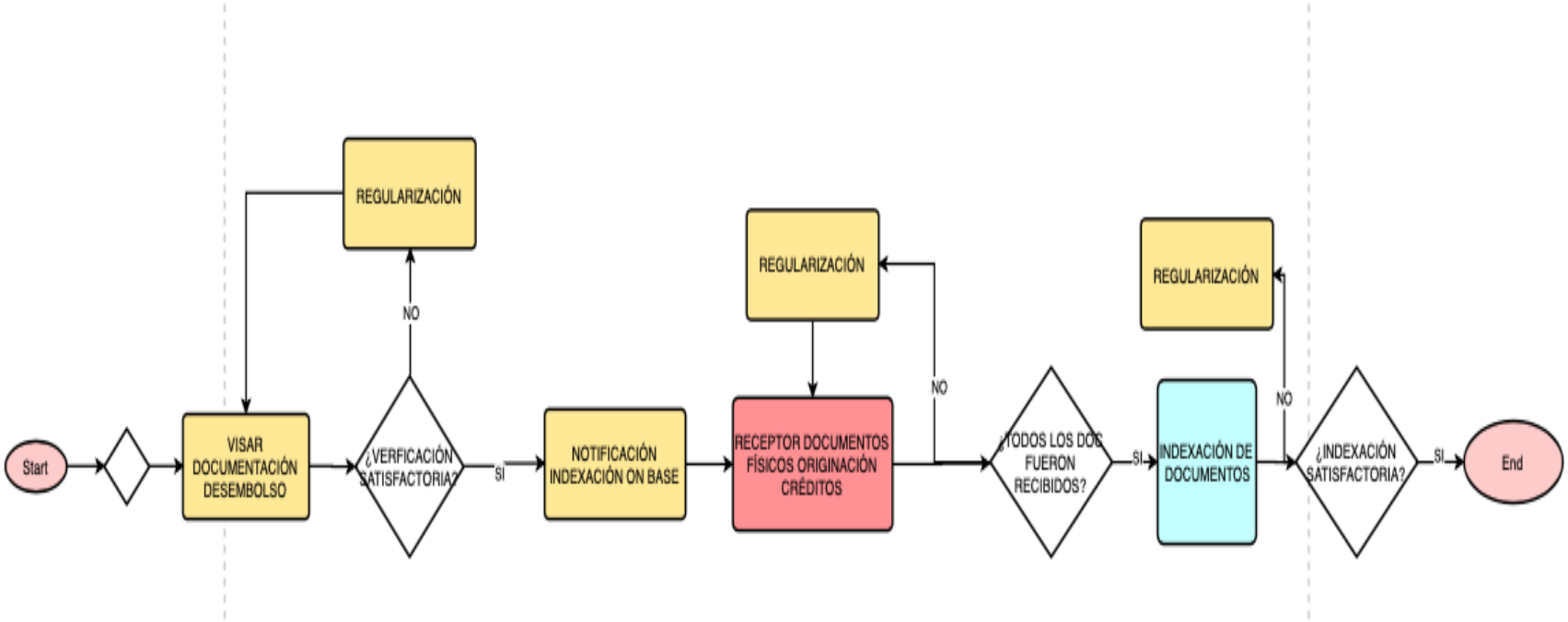


Figura 10. Flujograma proceso de gestión documental
Fuente: *(Store valued Smart Card, s.f.)*

2.3.4 Proceso de recepción de documentos esquema durante la emergencia sanitaria causada por el COVID-19.

El proceso mantiene actividades similares que se realizaban antes de la pandemia, la única diferencia es que los documentos tardan más tiempo en llegar al área y se realiza una actividad adicional en el aplicativo On base.

Los documentos que se van a validar en el proceso de recepción, ya se encuentran indexados en el aplicativo On base con el comentario “digital”, para diferenciar que estos documentos aún no llegan al área y no se encuentran recibidos en Bizagi. La persona encargada de la recepción de documentos, al culminar con su proceso tiene la tarea adicional de verificar si la documentación ya se encuentra indexada en On Base, si es así, deberá cambiar la palabra digital por la caja y grupo asignado en Bizagi. Esta actividad se la realiza en base a un reporte que se le asigna a cada colaborador diariamente. El cambio de caja se considera una actividad adicional, se la puede hacer independientemente del proceso de recepción de documentos. La productividad de esta actividad adicional es un promedio de 400 al día. Se realiza esta gestión para todos los productos de cuentas y créditos.

El proceso recepción de documentos disminuyó con un aproximado de 250 casos al día, ya que toma más tiempo realizar el cambio de caja en el aplicativo On base. Para créditos se mantiene el mismo volumen. El proceso lo realizan dos personas, dependiendo del volumen semanal.

2.3.5 Proceso de indexación de documentos, esquema durante la emergencia sanitaria causada por el COVID.

Actualmente se descarga un reporte de la plataforma de Bizagi con las cuentas que fueron aprobadas el día anterior, las mismas que tendrán que ser distribuidas entre los colaboradores para su indexación. Se les otorga un reporte con un aproximado de 150 cuentas.

En el aplicativo se debe colocar la fecha de emisión de la cédula y la planilla para cada uno de los clientes. Para los demás documentos incluyendo la cédula y la planilla se coloca la palabra digital, para diferenciar que los documentos físicos aún no se encuentran recibidos. Si el indexador encuentra algún error al momento de realizar el proceso, reporta al visador al final del día, para su debía canalización con el ejecutivo y su pronta regularización. La productividad es aproximadamente de 150 cuentas, lo realizan dos personas fijas.

3. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

3.1. Planteamiento de la propuesta

La mejora continua, es un enfoque para el perfeccionamiento de procesos operativos. Se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones, las falencias, la reducción de costos, la oportunidad, la racionalidad, y otros factores que en conjunto permiten la optimización. (HEFLO, 2015-2019)

En primera instancia, se visualizó todos los procesos que hay dentro del área de operaciones, a raíz de ello se verificó cada problemática planteada en el capítulo anterior, y las oportunidades de mejora. Con la implementación de cada herramienta definida en el marco metodológico, cuyos parámetros permite la mejora en los procesos. Es importante aclarar que las propuestas de optimización de procesos requieren un tiempo estimado para su implementación y ejecución. Por lo tanto, será puesta en consideración del Gerente del área de Operaciones de la institución financiera, y los cambios que se puedan ejecutar a un corto plazo serán mostrados en el trabajo de titulación. Esto permite plantear resultados que fueron obtenidos en el presente trabajo investigativo, cuya propuesta está orientada a la optimización de procesos y contribuir así al mejoramiento continuo de la organización.

3.2. Fundamentación

“Las empresas excelentes no solo creen en la excelencia, también en la mejora continua y el cambio constante” (Peters, s.f.)

La optimización de procesos demanda esfuerzos, herramientas y recursos que a largo plazo garantizaran el éxito de la organización, teniendo como referencia las siguientes etapas (Tabla 1): (EAE Business School, 2018)

Tabla 1. Etapas para la optimización de procesos

Etapas	Definición
Definición de objetivos y metas	Responde a la interrogante del "por qué" se va a realizar la optimización de procesos, aparte es indispensable contar con los recursos para ponerlo en práctica.
Diseñar el proyecto	Consiste en documentar las acciones que se vayan realizando, elegir los recursos tecnológicos que permitan la optimización en cada fase, establecer tiempos de entrega para verificar el cumplimiento del proyecto, y sobre todo motivar a los colaboradores que lo van a implementar.
Analizar los resultados obtenidos	Se evalúa si los resultados se ajustan a los objetivos planteados, la clave está en la alineación.
Seguimiento posterior	El control se basa en los tres pasos anteriores, en la planificación, documentación y seguimiento, esto se realizará cuando la organización haya asumido la mejora como parte de su filosofía.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

En cuanto a la definición de objetivos se realizó un proceso de socialización entre colaboradores y autoridades, a fin de contar con su colaboración para la propuesta de optimización. Se procedió a diseñar el proyecto, con ayuda de un análisis de la situación actual del área, para determinar su eficiencia en los procesos e identificar las falencias de estos.

3.3 Justificación

La propuesta contribuye a mejorar y actualizar los procesos operativos dentro del área de operaciones de la institución financiera, en donde se reflejará el desempeño general de la misma y por tanto aumentará la satisfacción a los clientes internos/externos de la organización. Se realizarán de manera más eficiente los procesos y disminuyendo los tiempos de espera.

La presente investigación se convertirá en un referente para optimizar los procesos en las distintas áreas operativas de una determinada organización.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo general de la propuesta.

Optimizar los procesos operativos, coordinando actividades y designando responsabilidades al personal, cuyo propósito es la mejora constante de dichos procesos. Obteniendo como resultado la reducción en los tiempos de espera y disminuyendo costos en los procesos involucrados.

3.4.2 Objetivos específicos de la propuesta.

- Identificar las falencias de cada proceso descrito en el capítulo dos.
- Adoptar una filosofía de mejora continua para innovar y cambiar cada uno de los procesos en dirección a un desarrollo sostenible.
- Reducir los costos fijos y variables mediante la aplicación de la optimización de procesos.
- Proponer medidas de optimización de procesos operativos para asegurar la eficiencia y eficacia en cada uno de ellos.
- Disminuir los tiempos que se genera en cada proceso.

La optimización de procesos dentro de una organización es esencial para obtener un mejor control de estos y hacerlos de manera eficiente y eficaz. Esto favorece a la organización para continuar en el camino de la innovación constante, implementar tecnología de punta, aprovechando de mejor manera los recursos y a ser más competitivos con relación a otras organizaciones. Se proponen los siguientes elementos para cumplir con los objetivos (Tabla 2):

Tabla 2. Elementos para cumplir con los objetivos

Elementos	Definición
Gestión gerencial	Define a la gerencia como el arte de hacer que las cosas ocurran. (Crosby, 1988) La gerencia es un proceso que involucra a las personas para realizar actividades que logren mejorar los resultados. Trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la organización, asegurar el aprovechamiento de las posibilidades materiales, humanas y cumplir con las metas establecidas. (Scribd, s.f.)
Liderazgo	Es el arte de motivar, comandar y conducir a las personas, es la calidad de una persona de ser un líder, es alguien que no es impuesto sino escogido. El liderazgo en la organización determinará el éxito o el fracaso, la consecución o no de los objetivos, por lo que un buen líder proporciona orientación para el éxito, ejercitando la disciplina, la paciencia, el compromiso y la humanidad. (Significados, 2013-2020)
Mejoramiento continuo	La calidad total y la mejora continua se basa en el ciclo PHVA o ciclo Deming, significa: planificar, hacer, verificar y actuar. Es una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, permite mejorar de forma integral y es sostenible en el tiempo, brindando una rentabilidad y productividad en la organización. (ISOTools, 2020)
Modelos de excelencia	Marcos normativos basados en una serie de criterios que sirven como guía para una autoevaluación, de esta forma la organización se podrá dar cuenta si se está dirigiendo por el camino correcto, manteniendo una calidad total y mejora continua de todos sus procesos y circuitos. (ISOTools, 2020)

Modelo REDER y ciclo PHVA: REDER o RADAR	Están integrado por cinco elementos fundamentales: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión. El proceso de optimización debe ofrecer cobertura al rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos. Es una relación directa entre la calidad total, la mejora continua y los modelos de la excelencia. (ISOTools, 2020)
Compromiso	Es el grado de identificación y pertenencia que un colaborador tiene con la empresa, es crucial para que todo funcione correctamente. Se debe dar a conocer al colaborador sobre los valores corporativos de la organización, alineación con las estrategias y mejorar su calidad de vida, establecer los retos alcanzables, motivar a que disfruten de las actividades planteadas, dar a conocer las mejoras que se implementará en el área. (suprrhheroes, 2016)
Competencia asertiva	Es la integración de conocimiento, valores corporativos y habilidad por parte del colaborador con el fin de poner en acción sus conocimientos y lograr un buen trabajo en equipo.
Evitar los reprocesos	Acción tomada sobre un producto o servicio no conforme con los requisitos. (ISO9000, 2015)
Liberación	Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso o el proceso siguiente. (ISO9000, 2015)
Seguimiento	Determinación del estado de un sistema o procesos de un producto o servicio. (ISO9000, 2015)

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

3.5. Factibilidad

3.5.1 Factibilidad operativa.

Operativamente el proyecto es viable, se basa en el ciclo PHVA (Figura 11), permitiendo que la organización asegure que sus procesos cuenten con excelentes recursos y se gestione de manera adecuada, soportadas en las normas ISO 9001.

La aprobación se debe generar por el Gerente del área de Operaciones de la Institución Financiera, quien está al mando de los cambios que se realizan. Verificando la viabilidad del proyecto, se pueden establecer los cambios sugeridos en el trabajo de investigación.

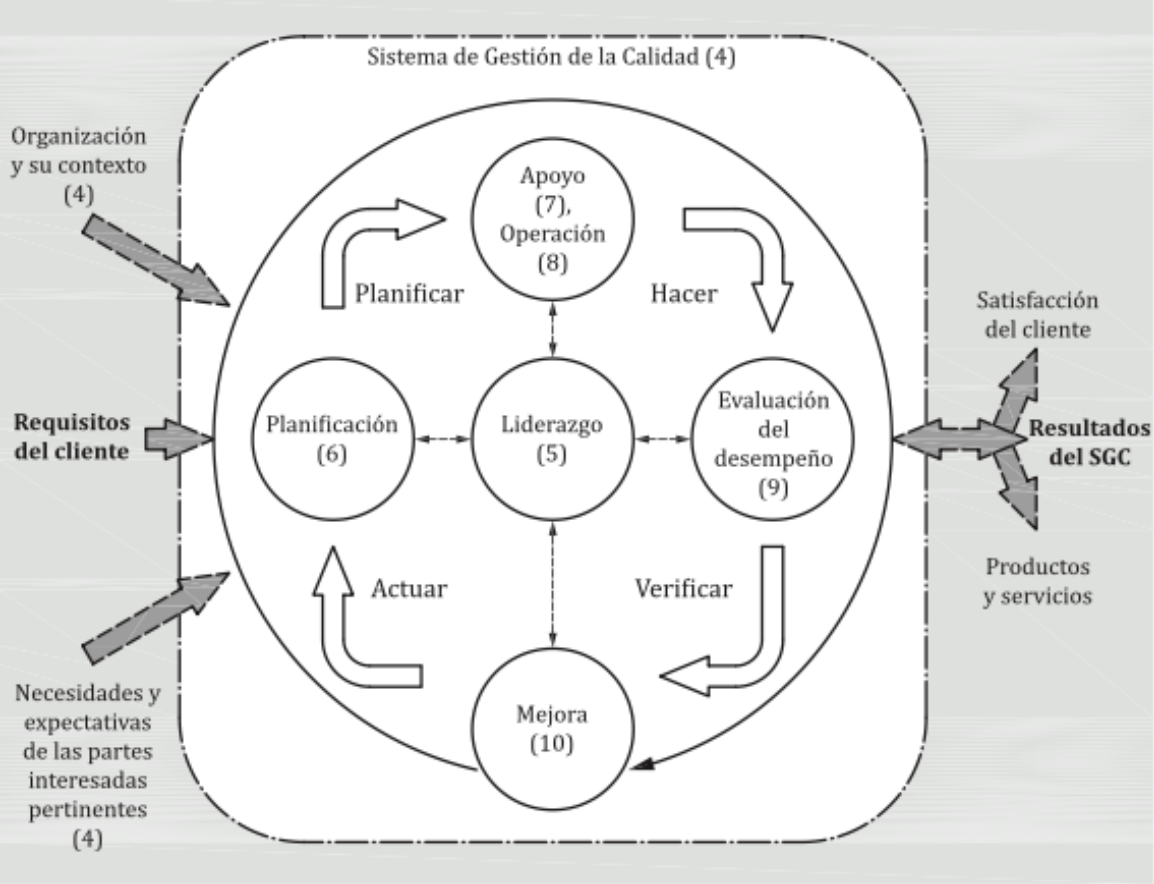


Figura 11. Ciclo PHVA
Fuente: *(ISO 9001, 2015)*

Descripción según la norma (ISO 9001, 2015):

- Planificar: Definir los objetivos del sistema y sus procesos para proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y el cumplimiento de las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar los planificado.
- Verificar: Realizar seguimiento.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar el desempeño.

3.5.2 Factibilidad técnica.

La organización dispone de un área tecnológica, la cual podrá diseñar el proceso de optimización que se presenta en el trabajo investigativo como un proyecto de mejora.

Dispone de recursos humanos dentro de su área, que se adaptan fácilmente a los cambios. Será fácil adaptar los cambios que se implemente.

3.5.3. Factibilidad presupuestaria.

La organización limita sus gastos debido al cataclismo que se presenció a raíz de la emergencia sanitaria producto del COVID-19, por lo que tendría que establecer la viabilidad del proyecto en base al presupuesto actual, con lo que se financia los procesos que se encuentran descritos en el trabajo de investigación.

3.6. Levantamiento general de los procesos operativos

Existen varios procesos operativos dentro del área, los cuales pueden ser optimizados o automatizados, y de esta manera evitar el uso innecesario de recursos en un proceso que no genera un valor agregado a la organización. A continuación, se detallan los procesos que se pueden mejorar: (a) proceso de indexación; y; (b) proceso de recepción de documentos físicos.

Para la optimización de procesos operativos es necesario validar las diferentes actividades que se realiza para cada proceso y establecer las deficiencias que estos generan, lo que permite plantear una alternativa de mejora para cada uno de ellos.

3.7 Optimización de procesos

En base al análisis de la información expuesta, se identifica los siguientes problemas en los procesos operativos del Banco “X”, ante los cuales se proponen las siguientes alternativas basadas en la norma ISO 9001 – 2015 (Tabla 3).

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones. La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite: (a) la

compresión y cumplimento de requisitos; (b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado; (c) el logro del desempeño eficaz del proceso; y; (d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y a la información (Tabla 4). (ISO 9001, 2015)

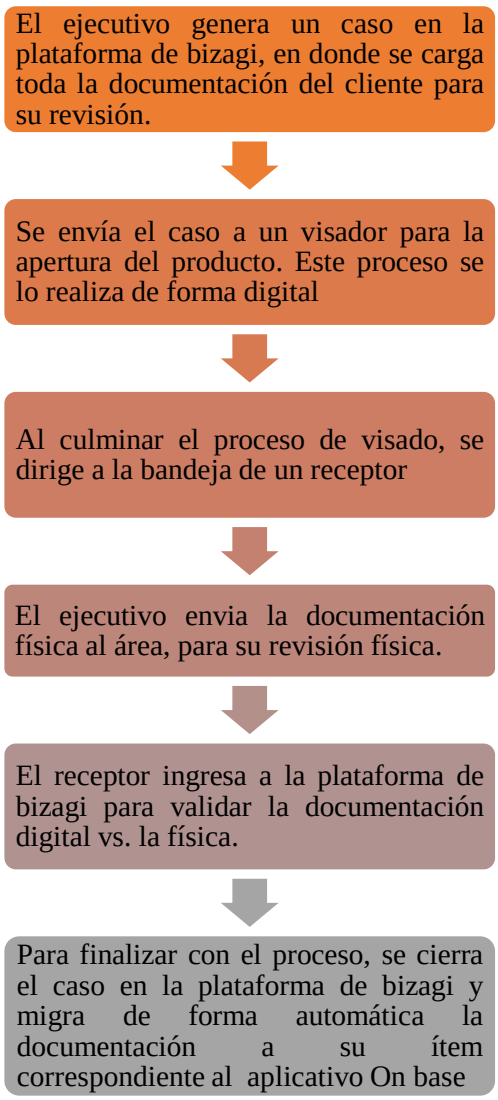
Tabla 3. Alternativas para procesos operativos

Proceso	Problemas	Alternativa de solución
Indexación	Se realiza la misma actividad en el proceso de recepción de documentos. El aplicativo que se usa tiene un procesador lento, el personal únicamente puede indexar 400 cuentas al día. Es un proceso monótono, personal puede fatigarse. El proceso es totalmente manual, susceptible a errores.	Agrupar de forma automática en su ítem correspondiente la documentación que se encuentra cargada al aplicativo On base.
Recepción de documentos físicos	Se realiza la misma actividad en el proceso de indexación El proceso es totalmente manual, susceptible a errores. Es un proceso monótono, el personal puede fatigarse.	Unificar las dos actividades en un solo proceso.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

Tabla 4. Manual de procesos implementados basados en la norma ISO 9001-2015

Según (ISO 9001, 2015), la organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación:

Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Implementación
Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos	Entrada: Los documentos cargados a la plataforma de Bizagi, por parte del ejecutivo. Salida: Documentos guardados en la plataforma de On Base en su ítem correspondiente.
Determinar la secuencia e interacción de estos procesos (Proceso operativo)	

Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad	Recursos humanos: El personal que realizará el proceso implementado debe ser competente y capacitado. Recursos tecnológicos: Implementación del proceso en las plataformas. Infraestructura: espacio de trabajo, equipos que apoyan al proceso (hardware, software), servicio de apoyo. Todos los recursos descritos anteriormente se encuentran disponibles.
Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos	Scrum master: Persona que lidera el proyecto que se va a implementar Equipo Scrum desarrollador: Personas capacitadas para realizar la implementación en las plataformas digitales Responsable del proceso: Indexación y recepción de documentos
Aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación y el control de estos procesos.	Se implementa una matriz de evaluación al proceso. (Tabla 14).
Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario	Se evaluaron a los procesos de indexación y recepción de documentos, a raíz de ello se implementó la propuesta de mejora
Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad	Automatizar los procesos y generar una buena experiencia al cliente (interno/externo). Optimizar el tiempo en procesos que no generan un valor agregado.
	Se debe abordar riesgos y oportunidades con el fin de:

Abordar los riesgos y oportunidades.	Asegurarse que el proceso y el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos Prevenir o reducir efectos no deseados Aumentar los efectos deseables Lograr la mejora Integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad Evaluar la eficacia de estas acciones

Acciones preventivas

- Capacitar a los recursos antes de implementar la optimización en los procesos.
- Implementar la optimización en horario no laborable, para no afectar la calidad del servicio
- En el caso de tener dificultades con la conexión de ambas plataformas se realizó un plan de contingencia. Basado en un proceso similar dentro del área.



Planificación de los cambios

Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, se lo debe hacer de manera planificada:



Fuente: (ISO 9001, 2015),
Elaborado por: La autora

Tabla 5. Procedimientos de la calidad para el proceso optimizado

	Procedimientos de la calidad para el proceso optimizado. Aseguramiento de la calidad	Código: PRODU-SGI-001 Versión: 1

1. CÓDIGO ANTERIOR

PRODU-SGI-000

2. OBJETIVO

Optimizar los procesos operativos coordinando actividades y designando responsabilidades al personal, cuyo propósito es la mejora constante de los mismos.

3. ALCANCE

Este proceso aplica para el proceso de indexación y recepción de documentos físicos, aplicando el Sistema de Gestión Integrado en Calidad.

4. DEFINICIONES

4.1. PRODUCTO: Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente.

4.2. VERIFICACIÓN: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido con los requisitos específicos**.**

4.3. REVISIÓN: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar los objetivos establecidos.

4.4. LIBERACIÓN: Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso o un paso siguiente.

4.5. RESULTADO: Un propósito, criterio operativo, objetivo de calidad a lograr.

5. RESPONSABILIDADES

Scrum master: Persona que lidera el proyecto que se va a implementar.

Equipo Scrum desarrollador: Personas capacitadas para realizar la implementación en las plataformas digitales.

Responsable del proceso: Indexación y recepción de documentos.

6. GENERALIDADES

REFERENCIAS:

ISO 9000;2015 “Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario”

ISO 9001-2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos”

7. DESARROLLO

Se evaluó los procesos de indexación y recepción de documentos, a raíz de ello se implementó la propuesta de optimización.

7.1. Implantación de la optimización en el proceso de indexación

Consiste en automatizar los procesos y generar una buena experiencia al cliente (interno/externo), lo cual se reflejará en la disminución de los tiempos de espera y calidad en la actividad

7.2. Proceso de optimización

Definir los objetivos del proceso a optimizar, entender las capacidades de la Institución y determinar las restricciones de recursos antes de actuar, determinar las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los demás procesos, asegurarse de que la información se encuentra disponible para operar, gestionar riesgos y oportunidades.

7.3. Análisis de la optimización de procesos

Promover el establecimiento de los objetivos, educar a las personas en todos los niveles y asegurar su compromiso, desarrollar y desplegar procesos para implementar los proyectos de mejora en el área, realizar seguimiento de la implementación y que los resultados sean de calidad, reconocer y admitir la mejora.

7.4. Seguimiento de la implementación, verificación y cierre de la optimización

Se deben anexar los documentos que demuestren las pruebas realizadas antes, durante y después de la implementación. Dentro de 30 días tendrá un tiempo de estabilización, control y seguimiento para que no se presente ningún inconveniente. El responsable define el tiempo para verificación de eficacia en el proyecto.

7.5. REGISTROS

Pruebas realizadas PRODU-SGIP-01

8. CONTROL DE CAMBIOS

Revisión al documento PRODU-SGI-001 del Sistema de Gestión Integrado.

Fecha: 2021/Junio/20, Versión 1.

Fuente: (ISO 9001, 2015), (ISO 9000, 2015)
Elaborado por: La autora

Tabla 6. Implementación de acciones preventivas y acciones correctivas a la optimización de procesos propuesta.

	Acciones Correctivas	Código: PRODU-SGI-002 Versión: 1

1. CÓDIGO ANTERIOR

PRODU-SGI-001

2. OBJETIVO

Definir un procedimiento para ajustar las causas que producen una No Conformidad que se presente en la optimización.

3. ALCANCE

El procedimiento aplica para todas las No Conformidades presentadas en la optimización del proceso de indexación.

4. DEFINICIONES

4.1. ACCIÓN CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad y evitar que vuelva a ocurrir.

4.2. CORRECCIÓN: Acción para eliminar una no conformidad detectada.

4.3. REPARACIÓN: Acción tomada sobre un producto o servicio no conforme para hacerlo conforme.

4.4. NO CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito

5. RESPONSABILIDADES

Scrum master: Persona que lidera el proyecto que se va a implementar.

EquipoScrum desarrollador: Personas capacitadas para realizar la implementación en las plataformas digitales.

6. GENERALIDADES

REFERENCIAS:

ISO 9000;2015 “Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario”

7. DESARROLLO

Tomar medidas para evitar la aparición de las no conformidades, por medio de análisis de datos, procesos involucrados, reclamos sobre el proceso.

8. CONTROL DE CAMBIOS

Revisión al documento PRODU-SGI-002 del Sistema de Gestión Integrado.

Fecha: 2021/Junio/20, Versión 1.

Tabla 7. Implementación de acciones preventivas y acciones correctivas a la optimización de procesos propuesta.

	Acciones Preventivas	Código: PRODU-SGI-003 Versión: 1

1. CÓDIGO ANTERIOR

PRODU-SGI-002

2. OBJETIVO

Definir un procedimiento para ajustar las causas que producen una No Conformidad que se presente en la optimización.

3. ALCANCE

El procedimiento aplica para todas las No Conformidades presentadas en la optimización del proceso de indexación.

4. DEFINICIONES

4.1. ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad u otra situación potencial no deseable

4.2. CORRECCIÓN: Acción para eliminar una no conformidad detectada.

4.3. REPARACIÓN: Acción tomada sobre un producto o servicio no conforme para hacerlo conforme.

4.4. NO CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito

5. RESPONSABILIDADES

Scrum master: Persona que lidera el proyecto que se va a implementar; EquipoScrum desarrollador: Personas capacitadas para realizar la implementación en las plataformas digitales.

6. GENERALIDADES

REFERENCIAS:

ISO 9000;2015 “Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario”

7. DESARROLLO

Tomar medidas para eliminar o minimizar la repetición de no conformidades.

8. CONTROL DE CAMBIOS

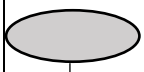
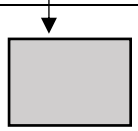
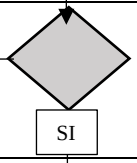
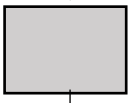
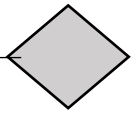
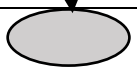
Revisión al documento PRODU-SGI-003 del Sistema de Gestión Integrado.

Fecha: 2021/Junio/20, Versión 1.

Fuente: (ISO 9001, 2015), (ISO 9000, 2015)
Elaborado por: La autora

A fin de facilitar la socialización de la propuesta, se presenta un flujograma (Tabla 8).

Tabla 8. Flujograma del proceso de gestión documental

Macroproceso: Operaciones	Inicio y Fin		Decisión	
Proceso: Indexación	Actividad		Documento	
Actividad	**Flujograma**		**Responsables**	**Observación**
Inicio				
Visar documentación cuentas			Visador	
¿Verificación satisfactoria?	NO	 SI	Visador	
Notificación cambiar de estado de cuentas			Ejecutivo	
Indexación/Revisión de documentos físicos			Indexador	
Actualización de datos situper			Ingresador	
¿Todos los documentos fueron recibidos e indexados en tu debido ítem?	NO	 SI	Indexador	
Fin				

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

3.8 Evaluación económica, cantidad y tiempos que toman los procesos.

Para su mejor compresión se elaboró, la (Tabla 9), en donde se detalla la cantidad y el tiempo que toma realizar el proceso actualmente. En la (Tabla 10), se puede evidenciar los costos del proceso de recepción de documentos físicos.

Tabla 9. Cantidad y tiempo del proceso de recepción de documentos

Actividad	Responsable	Cantidad de documentos gestionados	Horas al día trabajadas	Tiempo en la actividad (horas)
Revisión de documentos físicos	Receptor	400	8h	1h cada grupo de 50 cuentas
¿Todos los documentos fueron recibidos?	Receptor	400	8h	1h cada grupo de 50 cuentas

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

Tabla 10. Costo proceso de recepción de documentos

Proceso	Remuneración Mensual	Horas al mes	Valor por hora	Tiempo en la actividad	Tiempo asignado al mes	Valor actual
Recepción de documentos	US$400	240h	US$1.67	8	30	US$50.10
TOTAL						**US$50.10**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

En la (Tabla 11), se detalla la cantidad y el tiempo que toma realizar el proceso de indexación de documentos físicos. En la (Tabla 12), se puede evidenciar los costos actuales del mismo.

Tabla 11. Cantidad y tiempo del proceso de gestión documental

Actividad	Responsable	Cantidad de documentos procesados	Horas al día trabajadas	Tiempo en la actividad (horas)
Indexación de documentos	Indexador	150	8h	2,66 horas cada grupo de 50 cuentas
¿Indexación satisfactoria?	Indexador	150	8h	2,66 horas cada grupo de 50 cuentas

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

Tabla 12. Costo proceso de gestión documental

Proceso	Remuneración Mensual (dólares)	Horas al mes	Valor por hora	Tiempo en la actividad (hora)	Tiempo asignado al mes	Valor actual
Indexación de documentos físicos	US$400	240h	US$1.67	8	30	US$50.10
TOTAL						**US$50.10**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

A fin de facilitar la socialización de la propuesta presentada, se detalla en las (Tabla 13); (Tabla 14); (Tabla 15), el proceso optimizado detallando los tiempos, cantidad y los costos que genera.

Tabla 13. Proceso optimizado de gestión documental

Actividad	Responsable	Cantidad de documentos gestionados	Horas al día trabajadas	Tiempo en la actividad (horas)
Indexación/Revisión de documentos físicos	Indexador Receptor	400	8h	1h cada grupo de 50 cuentas
¿Todos los documentos fueron recibidos e indexados en tu debido ítem?	Indexador Receptor	400	8h	1h cada grupo de 50 cuentas

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

Tabla 14. Costo del proceso optimizado de gestión documental

Proceso	Remuneración Mensual	Horas al mes	Valor por hora	Tiempo en la actividad	Tiempo al mes	Costo
Recepción/ indexación de documentos físicos	US$400	240h	US$1.67	8h	30	US$50.10
Indexación de documentos físicos	US$0	-	US$0			US$0
TOTAL						**US$50.10**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

Tabla 15. Costos anuales

Proceso	Actual por mes	Proyección a 1 año	Propuesta por mes	Proyección a 1 año
Recepción de documentos	US$ 50.10	US$601.20	US$50.10	US$601.20
Gestión documental	US$50.10	US$601.20	US$0.00	US$0.00
TOTAL		US$1202.40		US$601.20
AHORRO				**US$601.20**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

3.9 Impacto

Para determinar el impacto de la propuesta en la organización es necesario visualizar en una matriz en la cual estén definidos los objetivos y su incidencia en la misma (Tabla 16).

Tabla 16. Matriz de impacto

Proceso	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Recepción de documentos			X		
Indexación de documentos				X	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

3.10 Lineamiento de evaluación

Según (ISO 9001, 2015), la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

En las matrices de evaluación que se presentan a continuación, se indica, si los procesos cumplen con las propuestas del trabajo de investigación. Se deberá calificar a los procesos expuestos cada 3 meses con el fin de valorar el porcentaje de satisfacción y cumplimento de las expectativas que generó la implementación. Esto ayudará a mantener los procesos controlados y ofrecer soluciones a posibles problemas.

Tabla 17. Matriz de evaluación del proceso de gestión documental

Proceso: Gestión documental				
Actividad	Cargo	Indicador	% de cumplimiento	Observación
Recepción/Indexación de documentos físicos				
¿Todos los documentos fueron recibidos e indexados de forma correcta?				

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

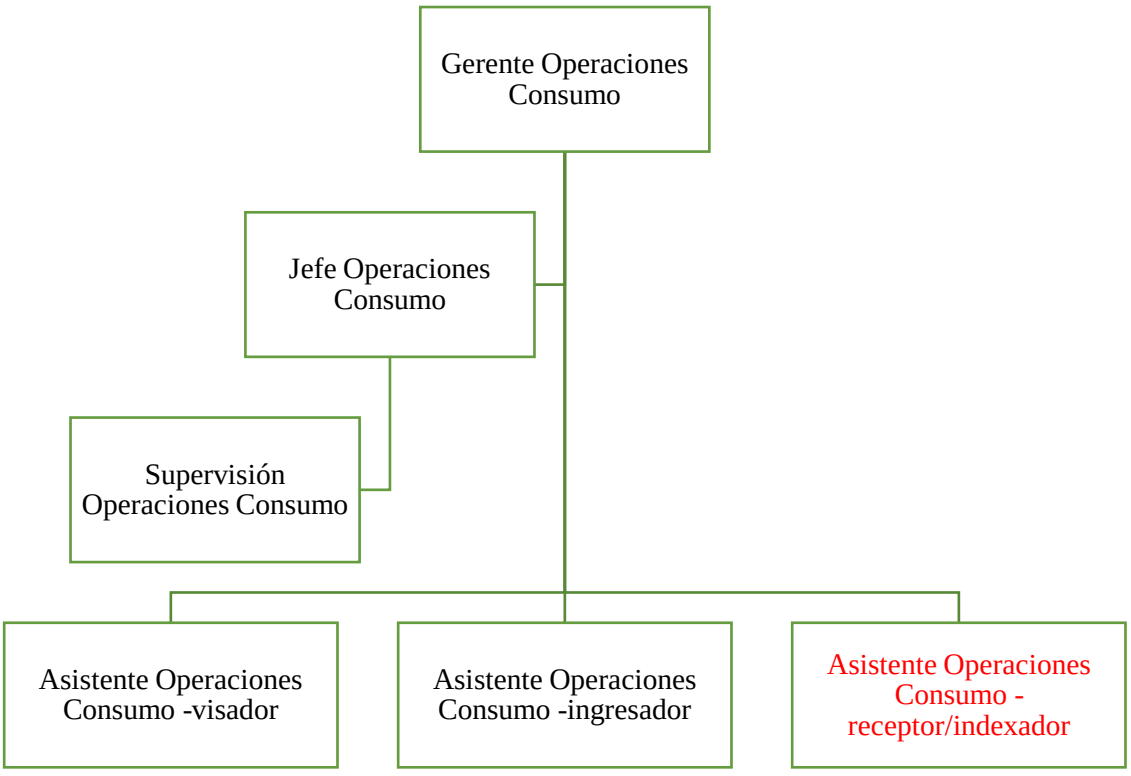
3.11 Propuesta manual de funcionamiento de los procesos implementados

Una de las herramientas necesarias que ayuda a cumplir con el desempeño óptimo del proceso, es generar un descriptivo del cargo. Se detalla a continuación (Tabla 15): (a) las

competencias organizacionales y técnicas; (b) funciones a realizar; (c) ubicación del cargo; (d) propósito del cargo; y; (e) la experiencia requerida.

Título del cargo	Asistente operaciones consumo – receptor/indexador de documentos
Área/departamento/unidad	Área de Célula de Originación - Instrumentación cuentas TC
Cargo de supervisor inmediato	Supervisor Operaciones
Cargo que supervisa	-

Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica



Propósito o misión del Cargo

Tiene como función verificar que la documentación física se encuentre de acuerdo con los parámetros establecidos. Es la persona autorizada para recibir documentación que envían los ejecutivos.

Descripción de funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Verificar los documentos envidos por el ejecutivo, se encuentren bajo los parámetros establecidos, para poder adjuntar al archivo pasivo y a su vez verificar la información sea la misma la que se encuentra cargada en el aplicativo On base.	2	5	5	27
2	Mantener un control adecuado de la documentación	2	5	5	27
3	Verificar que cada documento se encuentre en su respectivo ítem, en el aplicativo On Base.	2	5	5	27
4	Supervisar el cumplimiento de las políticas con las cuales deben estar los documentos recibidos.	2	5	4	22
5	Agrupar la documentación conforme llegue al área de operaciones, en grupos de 5 para guardar dentro de las cajas asignadas	2	5	4	22
6	Apoyar en las actividades que la organización requiera y sean asignadas por el jefe inmediato.	2	5	4	22

(a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendentemente por importancia.

(b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 18 / 27.

0 a 1 año	x
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	x

Tiempo de adaptación al cargo: Dos meses

Formación académica requerida para el cargo

Experiencia total requerida para el cargo

Requerido	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad; con título de pregrado en cualquiera de las ramas de estudio.

Perfil por competencias

Para establecer las competencias, tanto organizaciones como técnica se han fijado estos niveles de relevancia 4 = relevancia muy alta, 3 = relevancia alta, 2 = relevancia media, 1 = relevancia baja.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL
Orientación al Cliente	4
Persuasión	3
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4

Identificación de problemas	4
Capacidad de organización del trabajo	3
Pensamiento analítico	4
Innovación y Desarrollo	3
Trabajo en Equipo	4

COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL
Informática básica	4
Realización de procesos	4

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La autora

3.12 Estrategia empresarial para la propuesta

Es la manera en que una organización define cómo crear valor, se trata del hacer y cómo hacer, redefiniendo los objetivos del área, las acciones y los recursos que se implementarán. Para ello se debe considerar los siguientes factores: (a) comunicación interna: debe ser informada de manera clara con todos los departamentos de la organización, sobre todo con los involucrados de los diferentes procesos, y; (b) adaptación al cambio: debe contar con planes de contingencia para afrontar dichos cambios en el entorno y adaptarse de la mejor manera para no perjudicar los objetivos de la empresa.

A continuación, se presenta la estrategia actual empresarial de la Institución Financiera (Figura 12)

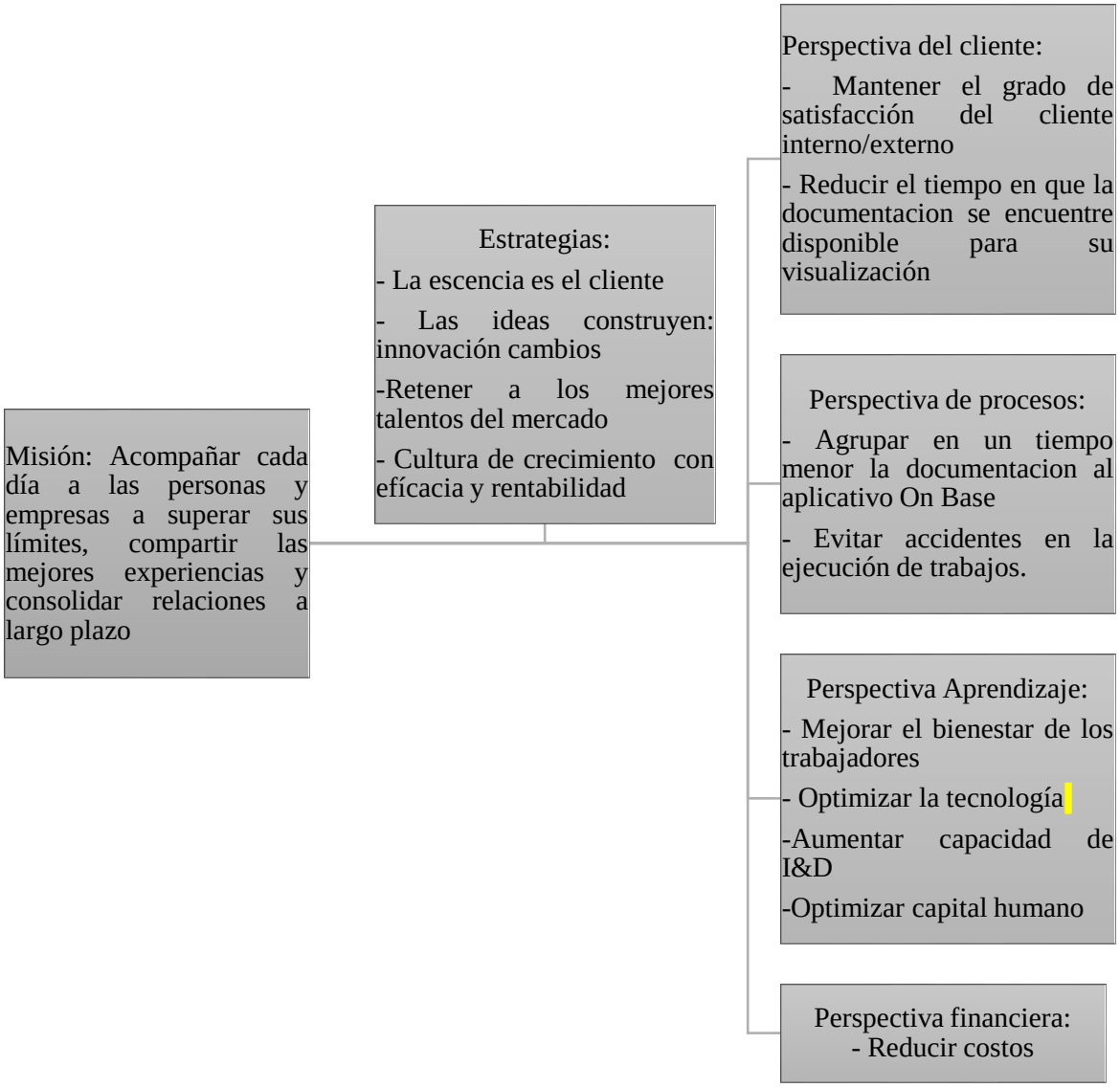


Figura 12. Estrategia empresarial
Fuente: *(Produbanco, 2019)*

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- El desarrollo y la implementación de la optimización del proceso beneficiará al área de Operaciones Consumo, otorgando tecnología de punta y liberando recursos humanos para apoyar en procesos que generan valor agregado dentro de la institución.

- La implementación de la propuesta evitará errores manuales en el proceso de indexación, ya que se realizará de forma automática, mejorando así, la calidad de la actividad.

- Con la implementación de esta propuesta la etapa de indexación se unifica a la etapa de recepción de documentos, lo que en tiempo representa el ahorro total de esta actividad, es decir, 240 horas que se utilizaban para realizar el proceso manual.

- Con la implementación de esta propuesta en términos monetarios representa un ahorro de US$601.20 por persona, ya que se lo realizará de forma automática en la etapa de recepción de documentos/visado.

- Se logrará incrementar la satisfacción al cliente interno/externo por la eficacia y eficiencia en los procesos optimizados, la documentación del cliente se encontraba disponible en el repositorio de imágenes y documentos de la Institución Financiera al momento de que la cuenta se encuentra aprobada.

- Se elimina una actividad netamente operativa y esto permitirá a los recursos que realizaban esta actividad enfocarse en procesos que se requiera una mejora de tiempos de respuesta como el proceso de visado o actualización de datos.

4.2 Recomendaciones

- Realizar concursos en los cuales se genere proyectos innovadores por parte de cada colaborador dentro del área en un tiempo asignado por el líder de cada proceso, para la visualización de nuevas perspectivas, mejoras y sobre todo para brindarle una nueva experiencia al colaborador.

- Realizar talleres y charlas de motivación con los colaboradores con el fin de implantarles la idea de mejora continua, comprometiéndoles con los objetivos de la organización y sobre todo arriesgarlos al cambio.

- Implementar planes de continuidad en caso de una falla tecnológica en los procesos del área de Operaciones, que permita realizar las actividades de forma manual para garantizar la continuidad del servicio de la Institución Financiera, en virtud de las modificaciones producto de este trabajo.

- Socializar las propuestas planteadas con todos los colaboradores, sobre todo, los que se encuentran inmiscuidos en los procesos a mejorar, a través de los canales de comunicación internos de la Institución Financiera; como el mail institucional, revista interna, chat interno, webinar, red social interna (Yammer), intranet, con la finalidad de contar el apoyo de los colaboradores para el logro de los objetivos.

- Motivar a los colaboradores con el debido reconocimiento de que estas propuestas mejoran procesos, actividades y sobre todo garantiza un mejor ambiente de trabajo.

- Trabajar de forma conjunta para la implementación de mejoras con las áreas de Productividad, Tecnología, Digitalización y Distribución; siendo estas las áreas que principalmente se relacionan con el área de Operaciones y así conocer sus principales intereses y obtener beneficios mutuos.

- Fortalecer el crecimiento a nivel corporativo, involucrando en los proyectos de mejora a todas las áreas que se puedan beneficiar del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

automate. (2021). Retrieved from helpsystems: https://www.helpsystems.com/es/blog/cual-es-la-diferencia-entre-rpa-y-bpa-automatizacion

Bizagi. (2002 - 2020). Retrieved from https://www.bizagi.com/es/plataforma/automation

Cámara de Comercio de Quito. (2018). Retrieved from https://ccq.ec/produbanco-es-reconocido-como-mejor-banco-en-innovacion-de-banca-minorista-del-ano-2018-en-ecuador-otorgado-por-la-revista-international-banker-publicacion-especia/

COSEDE. (2020). Retrieved from COSEDE: https://www.cosede.gob.ec/lacosede_a/

Crosby. (1988).

Definición.De. (2020). Retrieved from https://definicion.de/regularizacion/

EAE Business School. (2018, Enero 27). Retrieved from https://retos-directivos.eae.es/fases-esenciales-para-la-optimizacion-de-procesos/

Economipedia. (2020). Retrieved from https://economipedia.com/definiciones/credito.html

Fermín. (2004).

Gardey., J. P. (2009). *DefiniciónDe*. Retrieved from https://definicion.de/ejecutivo/

Grupo Promerica. (2021, Marzo). Retrieved from Produbanco: https://www.produbanco.com.ec/media/675289/produbanco_memoriacorporativa2020.pdf

HEFLO. (2015-2019). Retrieved from https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/

Hyland. (2020). Retrieved from https://www.onbase.com/es-MX/producto/plataforma-onbase

ISO9000. (2015).

ISO 9001. (2015). *ISO 9001*. Retrieved from http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gestión%20de%20la%20Calidad.pdf

ISO 9000. (2015). Retrieved from https://justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf

ISOTools. (2020). Retrieved from https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/

Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2017, Mayo 18). Retrieved from https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/373-2017-A.pdf/d89b54ef-ff5c-4f24-a3e0-97949f0eea14

Junta Bancaria del Ecuador. (2012, Septiembre 13). Retrieved from Resolución No JB - 2012 - 2293: http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol_JB-2012-2293.pdf

Molina, S. (2020, Agosto 20). Area de instrumentación. (J. Chillagana, Interviewer)

Ordoñez Granda Eliana Michelle, N. Z. (2020, Diciembre). *Dialnet*. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439111

Peters, T. (n.d.).

PRASING Consulting Group. (2018, Agosto 11). Retrieved from https://www.prasing.com/prasing/index.php/blog/item/15-funciones-del-oficial-de-cumplimiento

Produbanco Grupo Promerica. (2019). *PRODUBANCO*. Retrieved from https://www.produbanco.com.ec/quiénes-somos/produbanco/información-institucional/

Produbanco. (2019). Retrieved from Produbanco: https://www.produbanco.com.ec/quiénes-somos/produbanco/enfoque-estratégico/

Produbanco.com. (2020). Retrieved from https://www.produbanco.com.ec/media/675289/produbanco_memoriacorporativa2020.pdf

Real academia española. (2020). Retrieved from https://dle.rae.es/desembolso

Rivilla, V. (2020, Agosto 23). Procesos cuentas. (J. Chillagana, Interviewer)

Scribd. (n.d.). Retrieved from https://es.scribd.com/document/229403958/Definicion-de-Gestion-Gerencial

Significados. (2013-2020). Retrieved from https://www.significados.com/liderazgo/

Significados.com. (2015, febrero 3). Retrieved from Significados.com: https://www.significados.com/item/

suprrhheroes. (2016). Retrieved from https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/

Superintendencia de Bancos. (2020). Retrieved from https://educacionfinanciera.superbancos.gob.ec/mod/page/view.php?id=99

Superintendencia de Bancos. (2019, Junio 28). Retrieved from Intendencia nacional de riesgos y estudios: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2019/10/manual_ctas_ahorro_28_jun_19.pdf

Superintendecia de Compañias. (2020). Retrieved from https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Institucion/Historia#gsc.tab=0

Sterlepper, J. (2003). *El papel de un Banco Central sin responsabilidades de políticas monetarias*. Retrieved from https://estudioseconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/article/view/234/158

Store valued Smart Card. (n.d.). Retrieved from https://online.visual-paradigm.com/app/diagrams/#diagram:proj=0&type=Flowchart&gallery=/repository/14ea498c-34b4-416e-93a2-8f4c6ce8df91.xml&name=Stored%20Value%20Smart%20Card

Tobar, L. (2020). *Evolución del sistema financiero en el Ecuadot=r*. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64086112/Evolucion_del_Sistema_Financiero_en_el_Ecuador.pdf?1596465439=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEVOLUCION_DEL_SISTEMA_FINANCIERO_EN_EL_E.pdf&Expires=1621220193&Signature=Hg2Z3XYtkr2Co7dHiLIRw

Universidad ESAN. (2017, julio 19). *conexionesan*. Retrieved from https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/

Wikipedia. (2020, Octubre 23). Retrieved from https://es.wikipedia.org/wiki/Bizagi