Análisis para la reducción de tiempo de ciclo del proceso de levantamiento de garantías de la institución financiera XYZ

Karina Fernanda YUNGA MORA[a] y Neeson Fidel PACHECO PANDURO[b] bajo la dirección de Mayra Liuviana VEGA CHICA[c]

a Ingeniera Industrial. E-mail karina.yunga@uees.edu.ec
b Ingeniero Industrial. E-mail neeson.pacheco@uees.edu.ec
c PhD en Administración Estratégica de Empresas. E-mail mvegach@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	Se ha aplicado la técnica de caso de negocio para evaluar alternativas potenciales que puedan entregar un beneficio al negocio, alineado a sus objetivos. La alternativa seleccionada cumple satisfactoriamente los criterios perseguidos y supondrá un beneficio intangible significativo.
DESCRIPCIÓN:	La entidad financiera "XYZ" dentro de su portafolio de procesos internos tiene el proceso de Levantamiento de Garantías, el cual hoy en día cuenta con un tiempo promedio de respuesta de quince días por lo que se requiere intervenir buscando la reducción de tiempos de entrega y garantizar la calidad del servicio.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La competencia en las empresas financieras ha intensificado la necesidad de ofrecer al cliente servicios de calidad con un menor tiempo de respuesta. Sin embargo, dentro de esta entidad financiera aún existen procesos que no agregan valor y que fácilmente podrían ser eliminadas.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Disminuir el tiempo de ciclo del proceso de Levantamiento de Garantías, en un 80% a nivel nacional dentro de la institución "XYZ".
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	La entidad financiera en análisis busca fidelizar a sus clientes potenciando los procesos para mejorar el tiempo de respuesta de sus servicios. La implementación reingeniería de procesos permite mejorar los procesos con un costo de inversión menor al de las otras alternativas expuestas, permitiendo que el procesos reduzca su tiempo de ciclo de 15 días a 3 días.

1. Oportunidad o problema

1. Identificar la oportunidad/problema

Hoy en día de manera general, las empresas de servicio tratan de crear una ventaja competitiva en la atención al cliente. El sistema financiero no solo oferta productos sino servicios, la competencia en este sector es esencial para mantener y mejorar la calidad continuamente, además, permite al cliente tener acceso a productos y servicios competitivos.

La satisfacción del cliente depende del valor percibido del servicio con respecto a las expectativas que tenía. Una mejor satisfacción se consigue mejorando el servicio prestado. Sin embargo, la satisfacción del cliente no es estática sino dinámica: evoluciona a lo largo del tiempo por diversas causas. Las organizaciones que se enfocan en el cliente son las que a largo plazo consiguen su fidelización. (Irurita & Villanueva, 2012)

La búsqueda de un posicionamiento mejor en el mercado puede conducir a una mayor eficiencia, mejor calidad de servicio y mejores precios para los consumidores alineados con este desafío, las instituciones financieras realizan constantemente proyectos de mejora continua aplicados a sus procesos internos, los cuales se ajustan a las demandas del mercado y necesidades del cliente.

El proceso de levantamiento de garantías nace como consecuencia de un proceso posterior de otorgamiento de crédito; la Superintendencia de Bancos menciona que la operación de crédito deberá contar con garantías que se constituyan a satisfacción de la entidad financiera de acuerdo con el tipo de operación y nivel de riesgo de la misma. La entidad financiera acreedora deberá mantener resguardados en un archivo centralizado los documentos que representan o instrumentan todas las garantías otorgadas a su favor, de este modo, cuando se genera la liquidación de un crédito el levantamiento de gravámenes registrados sobre la garantía que respalda dicho crédito pueda volver al cliente. (Superintendencia de Bancos, 2024)

El número de procesos de levantamientos de garantía se vincula directamente con el número de créditos colocados (otorgados al cliente). Analizando los indicadores de la banca privada ecuatoriana, con respecto a créditos colocados, muestran un total de USD 38.589 millones, al cierre de diciembre de 2022, esto con un aumento anual del 12,8%. Como se muestra en la Figura 1, se tiene que, del total de créditos, el 60% están ubicados en los segmentos productivos y el 40% a consumo. (Asobanca, 2023)

Figura 1

Estadística de créditos colocados por año



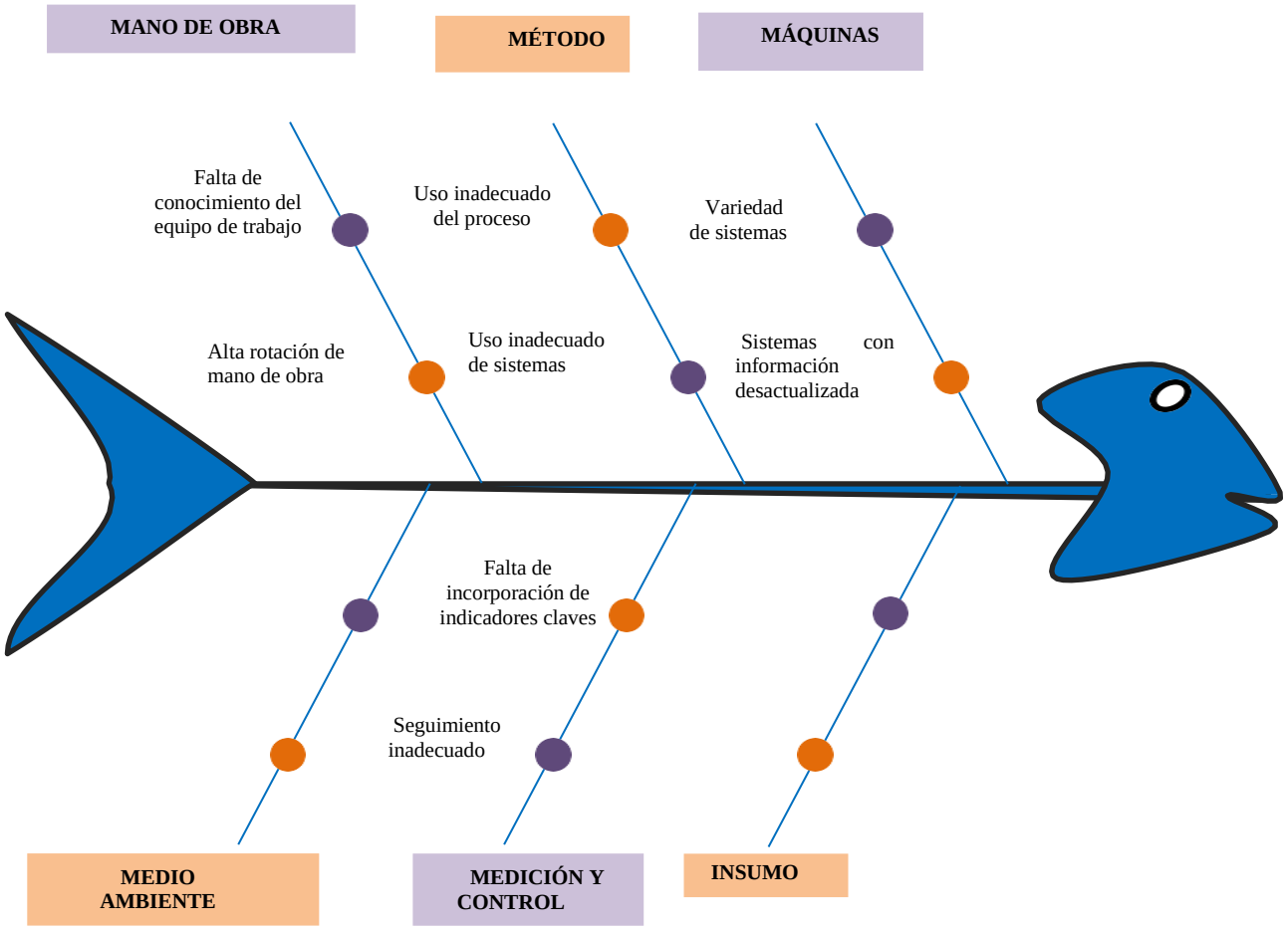
Descrito el proceso de levantamiento de garantías, la entidad financiera XYZ se encuentra por debajo del promedio de los bancos “Grandes” del Ecuador, respecto al tiempo de ciclo del proceso, realizado en más de cinco días hábiles.

2. Formalizar la declaración de la O/P

Para identificar la problemática del proceso de Levantamiento de Garantías, se utilizó la herramienta de Diagrama de Ishikawa.

Figura 2.

Diagrama de Ishikawa para identificar el problema



3. Identificar objetivos a partir de la O/P

Según la misión de la institución financiera XYZ, la razón de ser son los clientes y buscan brindar servicios más allá de las expectativas.

El principal objetivo con el que se desarrollará el presente trabajo es el de reducir los

tiempos en el proceso de levantamiento de garantías para respaldar su misión. En base a este objetivo, se espera que la propuesta se encamine al tema que ha sido planteado.

Para ello, los objetivos del presente análisis estarán enfocados en (a) identificar los puntos críticos dentro del proceso interno (b) identificar las actividades de los departamentos involucrados en el proceso (c) y levantar el tiempo de ejecución de las actividades que intervienen en el proceso.

El estudio de los objetivos planteados se sustenta en los indicadores claves mencionados y categorizados en la Tabla 1.

Tabla 1

Objetivos e indicadores del proyecto

Objetivos	Indicadores
• Determinar la alternativa más viable que permita reducir el tiempo de ciclo del proceso "Levantamiento de Garantías" en un 80%. • Establecer la alternativa que permitirá reducir el tiempo de ciclo de cada subproceso en un 40%.	Porcentaje de decremento del tiempo de ciclo del proceso "Levantamiento de Garantías". ▪ Porcentaje de decremento del tiempo de ciclo de los subprocesos de cada departamento para el levantamiento de Garantías.

4. Establecer prioridades en sus objetivos

Reducir el tiempo de respuesta para el proceso de levantamiento de garantías, generando una mayor eficiencia en beneficio del cliente y de la institución.

5. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Como alternativas a esta reconversión se eligieron: Implementar un sistema de gestión documental que agilice la recopilación y verificación de la información necesaria para el levantamiento de garantías en los créditos, reduciendo los tiempos de procesamiento, desarrollar e implementar un flujo de trabajo automatizado que permita una comunicación eficiente entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso, minimizando demoras y optimizando la toma de decisiones; realizar una reingeniería del proceso actual que permita acoplar las necesidades de cada uno de los departamentos involucrados para reducir el tiempo de respuesta al cliente generando una mayor eficiencia para la institución.
.

Tabla 2

Alternativas a Evaluar para el proyecto

Alternativas	Información Relevante	Inversión Inicial
Alternativa 1 Implementación de un sistema de gestión documental **Alternativa 2** Automatización del proceso **Alternativa 3** Reingeniería de procesos	– Análisis de capacidad de cada departamento – Levantamiento de procesos a detalle – Análisis de tiempos por actividad – Costo de Proveedores	- Mano de Obra Interna

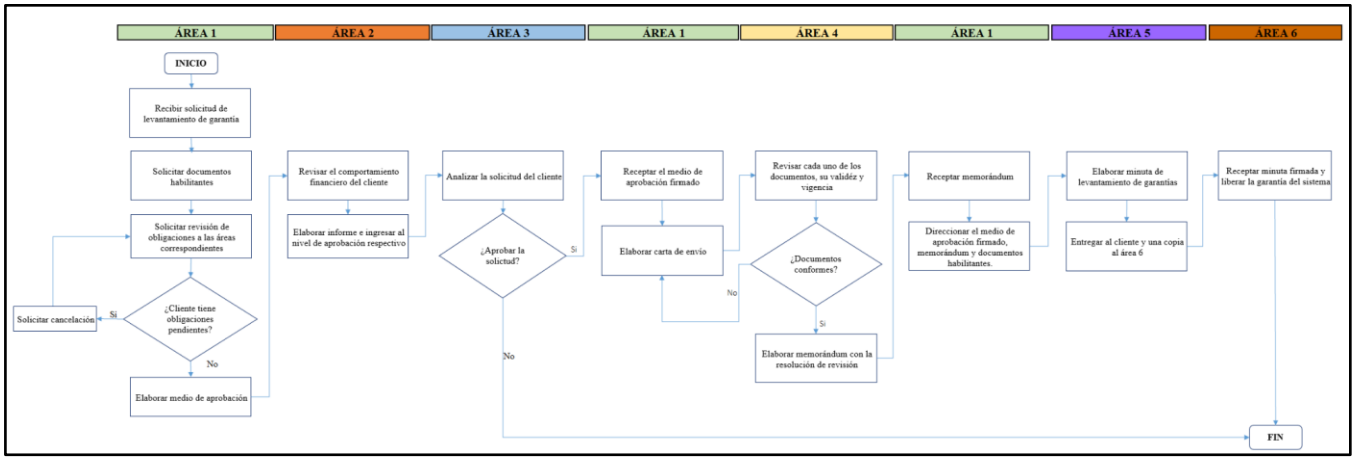
Nota. Elaboración propia.

6. Analizar y valorar las alternativas

Para el presente análisis, se identificó los beneficios principales de cada una de las alternativas, así como el tiempo y costo de inversión que tomaría la implementación del mismo. Todas las alternativas descritas se desarrollarán con base en el proceso y situación actual, esto se muestra a continuación:

Figura 3.

Diagrama de Flujo: Proceso de Levantamiento de Garantías



Nota: El gráfico representa el proceso actual de Levantamiento de Garantía de la institución financiera. Se presenta un bosquejo general.

Tabla 3.

Tiempo de respuesta de cada actividad

Actividad	Tiempo de Respuesta (Días)
Solicitar documentos habilitantes	**2,00**
Elaborar medio de aprobación	**0,09**
Solicitar revisión de obligaciones	**3,75**
Revisa comportamiento financiero del cliente	**0,06**
Elaborar informe del comportamiento financiero del cliente	**0,06**
Analizar solicitud del cliente	**0,13**
Receptar y direccionar medio de aprobación firmado	**1,00**
Elaborar carta con detalle de documentos habilitantes	**0,02**
Revisar documentos habilitantes	**2,00**
Elaborar memorándum	**0,04**
Elaborar minuta de levantamiento de garantía	**3,00**
Entregar al cliente	**1,00**
Liberar garantía del sistema	**2,00**
	15,16

Nota: El gráfico representa el tiempo actual que se demora cada área en realizar cada actividad. El tiempo aumentará de acuerdo al nivel de aprobación que se requiera para el análisis de solicitud del cliente.

Alternativa 1: Implementación de un sistema de gestión documental

La gestión documental hace referencia a los procesos y recursos necesarios para organizar, almacenar, recuperar documentos y automatizar los flujos de trabajo dentro de una empresa u organización. Actualmente, la documentación requerida para el proceso de levantamiento de garantías no tiene un repositorio integrado digital que facilite su visualización. Esto conlleva a la generación de tiempos de espera e involucramiento de un área adicional encargada del manejo y gestión de archivos para la respuesta a una solicitud del proceso.

Un sistema de gestión documental no solo permite una eficiencia en la recuperación y acceso de documentos sino que como menciona Patricia Russo Gallo, también permite la aceleración del flujo para dar una respuesta al cliente además de agilizar los procesos de

trabajo y mejora la productividad. (Russo Gallo, 2011). Con base a este concepto, la alternativa 1 busca analizar la viabilidad de la implementación de un sistema de gestión documental que permita la digitalización de todos los documentos habilitantes del proceso. La digitalización permitiría la indexación inmediata de los documentos generados en cada etapa del proceso, la visualización de los documentos en el sistema y accesibilidad inmediata a los documentos requeridos. En consecuencia a esta implementación, las siguientes actividades permitirán optimizar el tiempo de ciclo del proceso.

1. Solicitar documentos habilitantes: actualmente el punto crítico de esta actividad es el tiempo que se demora en dar respuesta a esta solicitud ya que los registros de estos documentos se encuentran en diferentes bases de excel. Un sistema de gestión permitiría realizar una consulta directa de los documentos solicitados sin tener que depender de otro departamento para continuar, además esta actividad podría ser eliminada.
2. Elaborar medio de aprobación: como resultado de esta elaboración se tiene un documento que se requiere tener en el sistema para que en una siguiente etapa, esta se pueda obtener directamente desde el sistema para su aprobación, evitando el envío por correo electrónico como se realiza actualmente.
3. Analizar la solicitud del cliente: en esta etapa se deberá indexar el medio de aprobación con la firma de aprobación correspondiente, lo que permitirá eliminar el proceso de recepción y dirección del medio de aprobación firmado, ya que este se encontrará en el sistema directamente.
4. Revisar cada uno de los documentos, su validez y vigencia: actualmente esta etapa requiere el envío de los documentos para proceder con la revisión, si los documentos se encuentran consolidados, se podría realizar la revisión directa en el sistema.
5. Elaboración de memorándum: el documento generado en esta etapa, se requiere para la elaboración de la minuta de levantamiento de garantía, de igual manera que los documentos anteriores, si este es indexado en el sistema se eliminaría el proceso de recepción y dirección del documento.

Con información interna de la empresa y del proveedor se ha realizado el siguiente análisis de costos, mismo que corresponde a la implementación del sistema de gestión documental únicamente para el proceso de levantamiento de garantía.

Tabla 4.

Análisis de Costos

	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MANO DE OBRA NO TECNOLÓGICO	Sponsor	1	$ 330,00	$ 330,00
	Product Owner/Líder de Proyecto	1	$ 9.004,80	$ 9.004,80
	Líder de áreas intervinientes en el proceso	6	$ 810,00	$ 4.860,00
TOTAL		1		**$ 14.194,80**
PROVEEDORES / CONSULTORIA	Proveedores	1	$ 5.800,00	$ 5.800,00
TOTAL		8		**$ 5.800,00**
OTROS	Capacitación	8	$ 12,19	$ 97,52
TOTAL		8		**$ 97,52**
TOTAL ESTRUCTURA DE COSTOS				**$ 20.092,32**

Nota: El cálculo se genera en base a 6 meses.

Tabla 5.

Tiempo de respuesta de cada actividad

ACTIVIDAD	TIEMPO DE RESPUESTA ACTUAL (DÍAS)	TIEMPO DE RESPUESTA PROPUESTO (DÍAS)
Solicitar documentos habilitantes	2,00	0,04
Elaborar medio de aprobación	0,09	0,04
Solicitar revisión de obligaciones	3,75	3,75
Revisar comportamiento financiero del cliente	0,06	0,06
Elaborar informe del comportamiento financiero del cliente	0,06	0,06
Analizar solicitud del cliente	0,13	0,13
Receptar y direccionar medio de aprobación firmado	1,00	
Elaborar carta con detalle de documentos habilitantes	0,02	
Revisar documentos habilitantes	2,00	1,00
Elaborar memorándum	0,04	0,04
Elaborar minuta de levantamiento de garantía	3,00	3,00
Entregar al cliente	1,00	1,00
Liberar garantía del sistema	2,00	2,00
	15,16	11,12

Tabla 6.

Análisis de Pros y Cons de la alternativa 1.

ALTERNATIVA 1:	Implementación de un Sistema de Gestión Documental
PROS:	CONS:
■ Mantiene la documentación segura	■ El alcance de la implementación no incluye la digitalización de documentos históricos
■ Eliminación de costo inventario físico	■ El alcance de la implementación sólo contempla el proceso de Levantamiento de Garantías (existen documentos habilitantes que nacen en procesos previos)
■ Rapidez para consultar documentos históricos	■ La respuesta a la problemática planteada se daría a largo plazo con esta alternativa
■ Eliminación de costos por valija	
■ Eliminación de demoras por revisión y envío manual de documentos	

Alternativa 2: Automatización del proceso

La Real Academia de las Ciencias Físicas y Exactas define la automática como el conjunto de métodos y procedimientos para la substitución del operario en tareas físicas y mentales previamente programadas. De esta definición original se desprende la definición de la automatización como la aplicación de la automatización al control de procesos industriales. (Ponsa Ascencio & Vilanova Arbós, 2005)

Por otro lado, la automatización consiste también en tener a mano una información en tiempo real que sea accesible a todo el personal involucrado en la operación; su uso en el proceso provee un conjunto de técnicas de comunicación, computación y equipamiento de oficina utilizadas con la finalidad de aumentar la productividad y calidad de la gestión de la operación. Se pretende con ello "aumentar la eficiencia de los procesos administrativos de rutina" y "aumentar la eficacia y la eficiencia de la actividad gerencial, mejorando el desempeño humano ante problemas complejos y dinámicos. (Mejía Henao, 2009)

Tabla 7.

Análisis de tiempos de respuesta para el proceso automatizado.

ACTIVIDAD	TIEMPO DE RESPUESTA ACTUAL (DÍAS)	TIEMPO DE RESPUESTA PROPUESTO (DÍAS)
Solicitar documentos habilitantes	2,0	0,5
Elaborar medio de aprobación	0,09	0,01
Solicitar revisión de obligaciones	3,8	0,0
Revisa comportamiento financiero del cliente	0,1	0,1
Elaborar informe del comportamiento financiero del cliente	0,1	0,1
Analizar solicitud del cliente	0,1	0,1
Receptar y direccionar medio de aprobación firmado	1,0	0,0
Elaborar carta con detalle de documentos habilitantes	0,0	0,0
Revisar documentos habilitantes	2,0	2,0
Elaborar memorándum	0,0	0,0
Elaborar minuta de levantamiento de garantía	3,0	3,0
Entregar al cliente	1,0	1,0
Liberar garantía del sistema	2,0	2,0
	15,16	8,80

Nota: Las actividades resaltadas de color amarillo son las que varía significativamente el tiempo de respuesta en el modelo de proceso automatizado.

Esta alternativa busca garantizar que el proceso de negocio se realice correctamente y con mayor rapidez, por los mismo se establecido automatizar las siguientes actividades del proceso según el modelo planteado en la *Tabla 6*:

1. Solicitar documentos habilitantes: la solicitud ingresa por medio del sistema reflejándose en una bandeja del área que enviará los documentos solicitados, disminuyendo el riesgo de no respuesta por no lectura de solicitud en correo electrónico.
2. Elaborar medio de aprobación: como resultado de esta elaboración se tiene un documento que se generará automáticamente siempre que cumpla con las validaciones y restricciones

de las obligaciones del cliente. Actualmente la solicitud de revisión de obligaciones se realiza de manera manual, al ingresar estas como validaciones y restricciones en el sistema, esta actividad se eliminará.

3. Receptar y direccionar medio de aprobación firmado: esta actividad se elimina como consecuencia de la automatización en la etapa de análisis de solicitud de cliente, la aprobación se realiza en el sistema por el nivel de aprobación requerido y habilita automáticamente la siguiente instancia que es la revisión de documentos habilitantes, el registro de la aprobación de guardará en el sistema.
4. Elaborar carta con detalle de documentos habilitantes: esta actividad se elimina debido a que no agrega valor al proceso por ser únicamente informativa.

Esta alternativa, permite reducir a 8 días el tiempo de respuesta.

Con información interna de la empresa se ha realizado el siguiente análisis de costos, mismo que corresponde al desarrollo de la automatización del proceso de Levantamiento de Garantías.

Tabla 8.

Análisis de costos para implementación de la alternativa 2.

	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MANO DE OBRA TECNOLÓGICO	Líder técnico	1	$ 1.950,00	$ 1.950,00
	Desarrollador	2	$ 4.000,00	$ 8.000,00
	Analista de Pruebas	1	$ 450,00	$ 450,00
	Especialista de Seguridad de la Información	1	$ 449,76	$ 449,76
	Ingeniero de Producción	1	$ 487,80	$ 487,80
TOTAL		6		**$ 11.337,56**
MANO DE OBRA NO TECNOLÓGICO	Sponsor	1	$ 330,00	$ 330,00
	Product Owner/Líder de Proyecto	1	$ 9.004,80	$ 9.004,80
	Líder de áreas intervinientes en el proceso	6	$ 810,00	$ 4.860,00
	Analista de Riesgos	1	$ 52,50	$ 52,50
TOTAL		9		**$ 14.247,30**
OTROS	Capacitación	8	$ 12,19	$ 97,52
	Adquisición de firma electrónica	18	$ 60,00	$ 1.080,00
TOTAL		26		**$ 1.177,52**
TOTAL ESTRUCTURA DE COSTOS				**$ 26.762,38**

Nota: El cálculo se genera en base a 6 meses.

Tabla 9.

Análisis de Pros y Cons de la alternativa 2.

ALTERNATIVA 2:	Automatización del proceso
PROS:	CONS:
■ Eliminación de intervención manual	■ Inversión alta
■ Optimización de tiempos de respuesta	■ La respuesta a la problemática planteada se daría a mediano plazo con esta alternativa
■ Priorización de atención de requerimiento	
■ Generación de validaciones y restricciones que reemplacen actividades manuales actuales	
■ Generación de reportes	

Alternativa 3: Realizar reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos consiste en estudiar los procesos de la organización a través del cual se podrán rediseñar procesos, realizando modificaciones que repercutirán en el rendimiento medio de costes, tiempo de ciclo, calidad del servicio y calidad del producto. (Pérez , Gisbert, & Perez, 2017)

Según el estudio de Bernabé Escobar Pérez y J.M. González González, el BPR está basado en la literatura existente sobre el tema de los autores Hammer y Champy se establece la siguiente metodología para realizar el rediseño de procesos: (Pérez , Gisbert, & Perez, 2017)

1. Definir el proyecto: establecer el alcance y objetivos del proyecto.
2. Análisis de la situación actual: Realización de un diagnóstico de la situación actual de la organización.
3. Diagnóstico: reflejar cuales son las necesidades más urgentes.
4. Diseño del nuevo proceso: Se recoge información de las etapas anteriores, y se crea un proceso que cubra necesidades y limitaciones de la organización actual.
5. Implementación: Puesta en marcha del nuevo diseño o proyecto de organización.
6. Validación: evaluación del nuevo diseño de la organización. (Pérez , Gisbert, & Perez, 2017)

En primera instancia, el proceso se modificaría de la siguiente manera:

Figura 4.

Propuesta de nuevo Proceso de Levantamiento de Garantías

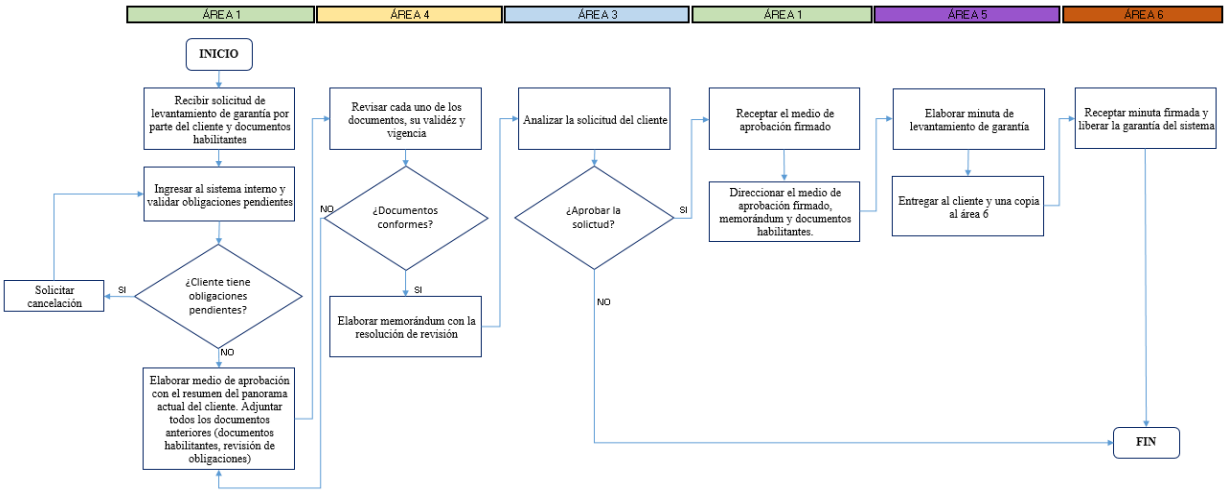


Tabla 10.

Análisis de costos para implementación de la alternativa 3.

	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MANO DE OBRA NO TECNOLÓGICO	Sponsor	1	$ 660,00	$ 660,00
	Product Owner/Líder de Proyecto	1	$ 6.003,20	$ 6.003,20
	Líder de áreas intervinientes en el proceso	4	$ 540,00	$ 2.160,00
TOTAL		6		**$ 8.823,20**
OTROS	Capacitación	8	$ 12,19	$ 97,52
	Adquisición de firma electrónica	18	$ 60,00	$ 1.080,00
TOTAL		26		**$ 1.177,52**
TOTAL ESTRUCTURA DE COSTOS				**$ 10.000,72**

Nota: el cálculo se genera en base a 4 meses.

Tabla 11.

Análisis de tiempos de respuesta para el proceso de reingeniería.

ACTIVIDAD	TIEMPO DE RESPUESTA ACTUAL (DÍAS)	TIEMPO DE RESPUESTA PROPUESTO (DÍAS)
Solicitar documentos habilitantes	2,0	0,1
Elaborar medio de aprobación	0,09	0,04
Solicitar revisión de obligaciones	3,8	
Revisa comportamiento financiero del cliente	0,1	0,1
Elaborar informe del comportamiento financiero del cliente	0,1	
Analizar solicitud del cliente	0,1	0,1
Receptar y direccionar medio de aprobación firmado	1,0	0,5
Elaborar carta con detalle de documentos habilitantes	0,0	
Revisar documentos habilitantes	2,0	0,1
Elaborar memorándum	0,0	0,0
Elaborar minuta de levantamiento de garantía	3,0	0,5
Entregar al cliente	1,0	1,0
Liberar garantía del sistema	2,0	0,5
	15,16	3,03

Con el modelo propuesto para el Levantamiento de garantías, se eliminan 3 actividades del proceso. Además, el 70% de las actividades reducen su tiempo de respuesta llegando a un tiempo de ciclo de 3 días aproximadamente.

Tabla 12.

Análisis de Pros y Cons de la alternativa 3.

ALTERNATIVA 3:	Reingeniería de Procesos
PROS:	CONS:
■ Aumento de la productividad	■ Equipos de trabajo comprometidos
■ Mejoramiento de la calidad del servicio	■ Resistencia al cambio
■ Disminución de costos operativos	

7. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

Con base en el análisis de las alternativas, la que responde a las necesidades inmediatas de la empresa es la alternativa 3, que consiste en realizar una *Reingeniería de Procesos*. Esta pretende implementarse en un tiempo de 4 meses, con un costo total de *$10,000.72.* De acuerdo con las los datos analizados se identifica que esta alternativa en ambos escenarios estudiados es la que muestra tener el mejor desempeño:

Tabla 13.

Resumen de alternativas por métricas

		MÉTRICAS		
Alternativas	Escenario	Tiempo de Ciclo (días)	Tiempo de Implementación (meses)	Costo de Implementación ($)
1	Probable	11,12	7,5	$ 23.641,02
	Optimista	11,12	6	$ 20.092,32
2	Probable	8,80	7,5	$ 33.745,20
	Optimista	8,80	6	$ 26.762,38
3	Probable	3,03	5,5	$ 13.309,42
	Optimista	3,03	4	$ 10.000,72

Tabla 14.

Porcentaje de decremento del tiempo de ciclo del proceso "Levantamiento de Garantías".

	Tiempo de Ciclo (Días)	% Reducción Tiempo de Ciclo
Actual:	*15,16*	
Alternatica 1:	11,12	27%
Alternatica 2:	8,8	42%
Alternatica 3:	3,03	80%

La Superintendencia de Bancos en el artículo 29 del Libro I.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero prohíbe a toda institución del sistema financiero cobrar comisiones o cargos por operaciones de crédito (Superintendencia de Bancos, 2024). Por lo mismo, este proceso debe ser competitivo en tiempo de respuesta para generar una mejor experiencia de usuario. Este proceso no contempla un beneficio monetario directo y su ejecución genera un gasto significativo a la empresa.

Por otro lado, la *Tabla 14* muestra que la reingeniería de procesos permite cumplir con la reducción en el tiempo de ciclo esperada del 80%.

Por lo que para fines del caso es aquella que se seleccionará para la identificación de riesgos, planes de mitigación y plan de implementación del proyecto.

Tabla 15.

Riesgos y Plan de Mitigación

Riesgos:	*Impacto*	*Probabilidad*	*Plan de mitigación:*	*Score*
Cumplimiento normativo: Cambios en la normativa de la Superintendencia de Bancos que afecten al proceso de Levantamiento de Garantías.	Importante	Posible	Mantener un comité interno el cual evalúe los posibles cambios normativos y comunique de manera efectiva la incorporación del mismo dentro de los procesos correspondientes.	12
Competencia: Mejor ejecución del servicio, en términos de tiempo, el cual genere un mejor posicionamiento en el mercado.	Importante	Posible	La diferenciación de servicio con mayor propuesta de valor.	12
Daño a la reputación: Mala ejecución del proceso por parte de los colaboradores que generen un mal concepto de la institución.	Importante	Posible	Mantener capacitaciones periódicas y específicas antes, durante y después de la implementación del proyecto, acorde a métricas establecidas.	9
Resistencia al cambio: Colaboradores con temor al cambio que frenen la mejora al proceso.	Menor	Posible	Mantener una comunicación efectiva con las áreas involucradas dando a conocer el proyecto y las mejoras a implementar.	6
Retrasos y sobrecostos: Tiempos no estimados en el proyecto que generen un incremento monetario en la inversión inicial	Moderada	Posible	Contemplar contingencias dentro del proyecto los cuales se puedan considerar dentro de la inversión monetaria y permitan tener un remanente para circunstancias emergentes	9

Figura 5.

Matriz de Riesgos Identificados

Impacto

Probabilidad	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderada	4 Importante	5 Catastrófica
5 Muy Probable	5	10	15	20	25
4 Probable	4	8	12	16	20
3 Posible	3	6 *Resistencia al cambio	9 *Daño a la reputación *Retrasos y sobrecostos	12 *Cumplimiento normativo *Competencia	15
2 No es Probable	2	4	6	8	10
1 Muy Improbable	1	2	3	4	5

El análisis de riesgos muestra que el riesgo más importante en tomar en cuenta es:

- Cumplimiento normativo: el funcionamiento del Sistema Financiero se encuentra sujeto a una normativa que protege al usuario. El cumplimiento de esta normativa que consta en el Código Orgánico Monetario y Financiero, es supervisado permanentemente por la Superintendencia de Bancos, a excepción de las cooperativas, que son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Banco Internacional, 2021). El no cumplimiento de la normativa implica sanciones para la empresa, que recae directamente en el gasto.

- Competencia: este proceso no es necesariamente un producto estratégico para la institución, pero sí representa un servicio que según el departamento de *reclamos* es el que más quejas recibe, por lo mismo es necesario mejorar. La competencia dentro de las instituciones financieras según el gerente del área busca diferenciarse por el tiempo de respuesta a sus clientes.

La satisfacción del cliente es un indicador clave para medir la calidad de la institución y para mitigarlo se requiere realizar una reingeniería del proceso actual como propuesta de valor.

8. Implementación del Plan

A partir de la alternativa seleccionada, realizar una reingeniería al proceso de Levantamiento de Garantías para lograr reducir el tiempo de ciclo actual y mejorar la satisfacción del cliente, se definió 5 fases las cuales ayudarán a lograr la implementación del proyecto de manera efectiva:

Fase 1: Definición del proyecto

En la fase inicial el Sponsor de la mano con las gerencias de las áreas intervinientes en el proceso solicitan formalmente la intervención en el proceso debido a la identificación de potenciales mejoras, se presenta el análisis de inversión monetaria para la aprobación respectiva. También, se asigna un Líder de Proyecto, encargado de llevar a cabo la solicitud de inicio a fin. Es el líder del Proyecto, quien, a su vez, realiza la evaluación de riesgos respectivo para prevenir cualquier por menor en el transcurso del proyecto.

Presupuesto de $10.000,72 para implementación del proyecto.

Fase 2: Análisis de situación actual

Una vez aprobado el proyecto y presupuesto se realiza una reunión de inicio por parte del Líder del Proyecto con cada una de las áreas intervinientes con el objetivo de dar a conocer el alcance y tiempo estimado del proyecto, los próximos pasos a seguir y la colaboración de las áreas intervinientes para realizar el levantamiento a detalle del proceso actual.

El Líder del Proyecto genera sesiones con los colaboradores operativos para realizar el levantamiento del proceso actual detallando actividades que realizan, documentos generados y tiempos promedios de ejecución de las actividades.

Fase 3: Diagnóstico

Finalizado el levantamiento de actividades se procede a diagramar el proceso actual con cada una de las actividades y características a detalle. Seguido, se procede a identificar potenciales mejoras a nivel de operativo. Esta actividad, se tiene que realizar en equipo (Líder del proyecto, Analistas) para identificar los posibles cuellos de botella existentes.

Fase 4: Diseño del nuevo proceso

En base a los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos del proceso actual, el Líder del Proyecto procede a diseñar el nuevo proceso, mitigando todos los re procesos identificados.

Posteriormente, se socializa con cada uno de los gerentes de área, solicitando la aprobación o retroalimentación de los mismo.

Fase 5: Implementación y Monitoreo

La fase de implementación requiere socializar el prototipo del proceso y establecer las fechas de cumplimiento. Difundir el nuevo proceso aprobado a todos los involucrados es primordial para reducir los reprocesos. El líder del proyecto será el encargado de monitorear que cada una de las actividades del proceso se esté cumpliendo como se planteó. Además, será el encargado de retroalimentar en sesiones de trabajo como responden los involucrados al cambio.

Tabla 16.

Cronograma general de implementación.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Entregables /Actividades	Duración (meses)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24
Fase 1: Definición del Proyecto	0,5	**3/6/2024**	**14/6/2024**	Sponsor Líder del Proyecto Gerente de área						
Identificación de la oportunidad, objetivos y necesidades		3/6/2024	5/6/2024	Sponsor Gerente de área						
Análisis de viabilidad incluyendo análisis de inversión inicial		5/6/2024	14/6/2024	Líder del Proyecto						
Evaluación de riesgos		7/6/2024	14/6/2024	Líder del Proyecto						
Fase 2: Análisis de la situación actual	0,5	**17/06/204**	**28/6/2024**	Líder del Proyecto						
Reunión kick off		17/6/2024	17/6/2024	Líder del Proyecto						
Levantamiento de proceso		18/6/2024	28/6/2024	Líder del Proyecto						
Fase 3: Diagnóstico	0,5	**1/7/2024**	**12/7/2024**	Líder del Proyecto						
Tabulación de datos		1/7/2024	5/7/2024	Líder del Proyecto						
Identificación de potenciales mejoras al proceso		1/7/2024	12/7/2024	Líder del Proyecto						
Fase 4: Diseño del nuevo proceso	1	**15/7/2024**	**9/8/2024**	Sponsor Líder del Proyecto Gerente de área						
Diseño del prototipo del nuevo proceso e indicadores claves		15/7/2024	2/8/2024	Líder del Proyecto						
Socialización de prototipo propuesto		5/8/2024	9/8/2024	Sponsor Líder del Proyecto Gerente de área						
Fase 5: Implementación y Monitoreo	1,5	**12/8/2024**	**20/9/2024**	Sponsor Gerente de área Líder del Proyecto						
Levantamiento de cronograma de implementación		12/8/2024	14/8/2024	Líder del Proyecto						
Socializar cronograma		15/8/2024	16/8/2024	Sponsor Líder del Proyecto Gerente de área						
Capacitación a los colaboradores de las áreas involucradas		19/8/2024	23/8/2024	Líder del Proyecto Gerente de área						
Implementación y monitoreo		26/8/2024	20/9/2024	Líder del Proyecto						

9. Recomendaciones y Conclusiones

Recomendaciones

- La alternativa 1 plantea un sistema de gestión documental, este caso no permite una reducción de tiempos significativos, sin embargo, a largo plazo un sistema de gestión documental será imprescindible dado por el crecimiento de la institución.

- Es importante que para llevar a cabo la reingeniería de procesos se socialice los cambios propuestos, esto para no generar especulaciones de inestabilidad.

- Se requiere que para el levantamiento del nuevo proceso se tome en cuenta el cumplimiento de la normativa para evitar reprocesos. Esto debido a que técnicamente una actividad puede estar generando demora, pero es necesaria según la normativa.

- Es importante evaluar procesos que no están vinculados directamente al negocio, pero que podían están generando un gasto excesivo e innecesario a la institución.

Conclusiones

- La experiencia del cliente puede generar una ventaja competitiva para la empresa, sin embargo, también puede ser motivo de desprestigio y queja, como lo es actualmente. En este caso el *Customer Journey* inicia con el otorgamiento de un crédito y finaliza levantamiento de garantía, cada una de las actividades del proceso deben ser competitivas y para este estudio se logrará con la reducción de los tiempos de respuesta.

- El objetivo de este análisis es mejorar la eficiencia y efectividad del en el proceso de Levantamiento de Garantías, esto implica un cambio cultural que permite innovar en el proceso sin necesidad de implementar soluciones automatizadas.

- Si bien la automatización permitió visiblemente reducir los tiempos de respuesta, se automatizan actividades que no agregan valor al proceso. El rediseño del proceso permite eliminar estas actividades y transformar la visión del proceso.

- El rediseño del proceso reduce el tiempo de respuesta en un 80%, lo que representa un tiempo de ciclo de 3 días. Esto se logrará en un tiempo aproximado de 4 meses.

- Con la futura reingeniería del proceso no solo se reduce el tiempo de ciclo del proceso de levantamiento de garantías, sino también se mejora la experiencia del cliente y la competitividad de la empresa en el mercado financiero.

Referencias

Asobanca. (2023). Obtenido de https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/home.html#

Banco Internacional. (5 de Febrero de 2021). Obtenido de https://www.bancointernacional.com.ec/que-es-y-como-funciona-el-sistema-financiero-ecuatoriano/

Chávez Montejo, Y., & Pérez Sousa, H. (2015). Gestión documental, Gestión de información y Gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones.

Irurita, J., & Villanueva, P. (2012). Sistemas de Gestión de Calildad .

Mejía Henao, V. (2009). La infromatica y su contribución a la automatixación de procesos. *CEIPA*.

Pérez , A., Gisbert, V., & Perez, E. (22 de 12 de 2017). REINGENIERÍA DE PROCESOS. *3C empresa*.

Ponsa Ascencio, P., & Vilanova Arbós, R. (2005). *Automatización de procesos mediante la guía GEMMA.* Edicions UPC.

Russo Gallo, P. (2011). *Gestión documental en las organizaciones.* Editorial UOC.

Superintendencia de Bancos. (2024). Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2024). *SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.* Obtenido de https://superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_IV.pdf