

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Optimización del proceso de habilitación del servicio de
una afiliación sucursal en CORFISA**
(Tesis de Maestría)

Licda. Karla Vanessa Cano San José

Guatemala, febrero 2014

**Optimización del proceso de habilitación del servicio de
una afiliación sucursal en CORFISA**
(Tesis de Maestría)

Licda. Karla Vanessa Cano San José

Dr. Luis Roberto García Leiva, Asesor

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas, Revisor

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0004-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 10 DE ENERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, asesor y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la tesis, titulada: "OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE HABILITACIÓN DEL SERVICIO DE UNA AFILIACIÓN SUCURSAL EN CORFISA", elaborada por la licenciada Karla Vanessa Cano San José, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 18 de agosto de 2011.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

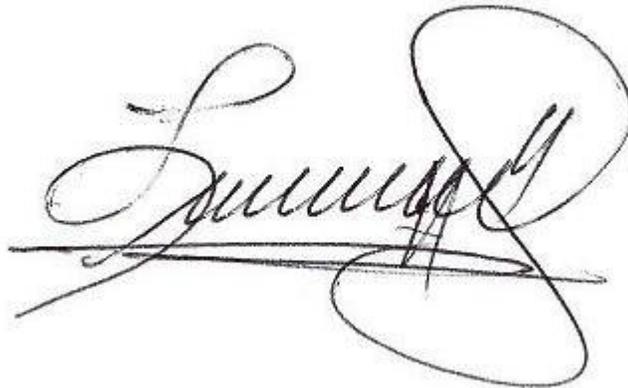
Estimadores señores:

He procedido a revisar el trabajo de informe final de Tesis del tema: **Optimización del proceso de habilitación del servicio de una Afiliación Sucursal en CORFISA** elaborado por la estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, **Karla Vanessa Cano San José**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE** y la puntuación obtenida fue de **ochenta y ocho (88) puntos**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', written over a horizontal line.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Asesor

Guatemala, 05 de septiembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la tesis con el tema **“Optimización del proceso de habilitación del servicio de una afiliación sucursal en CORFISA”**, presentado por la estudiante: **Karla Vanessa Cano San José**, previo a optar al grado académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas
Revisor

Acto que dedico

- A Dios: Por darme la oportunidad de terminar esta meta en mi vida y estar siempre conmigo para darme fortaleza, paz, fe y confianza.
- A mi madre: Irma Yolanda San José Marroquín, por su apoyo incondicional, su sacrificio, sus oraciones y su confianza en que yo pudiera concluir con este reto en mi camino.
- A mi hermano: Carlos Eduardo Cano, por estar siempre presente y en la disposición de ayudarme cuando lo he necesitado.
- A mi cuñada: Silvia, gracias siempre por tu apoyo, consejos y orientación en todo aquello que me falta por aprender.
- A mis ahijados: Mafer, Carlos Emilio y Amanda Lucía para que sean perseverantes en sus sueños y nunca desmayen en lo que deseen alcanzar, con perseverancia, disciplina, sacrificio y decisión lo van a conseguir.
- A mi prima: Claudia, por estar al pendiente de mi persona, apoyándome en todo momento y escuchándome.
- A mis amigas: Gabriela Marroquín, eres una persona muy importante, gracias a tu compañerismo, solidaridad, comprensión y lealtad, logré alcanzar esta meta. Y Cherry, ha sido siempre un placer conversar contigo y recibir consejo de tu parte.
- A mi amigo: A quien considero un revolucionario excepcional que me recordó lo maravilloso de la vida y la simplicidad y magia en el volar de las mariposas.
- A: Los licenciados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala que me orientaron durante todo el proceso de estudio y culminación de este documento y muy especialmente a M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.2 Estudios previos	5
1.3 Situación actual de la empresa	7
1.3.1 Organigrama del área de operaciones	10
1.3.2 FODA	12
Capítulo II	
2. Marco teórico	14
2.1 Proceso	14
2.2 Optimización	15
2.3 Optimización de procesos	17
2.4 Aplicación de la optimización de procesos	18
2.5 Procedimiento para aplicar la optimización de procesos	19
2.6 Cuello de botella	20
2.7 Manuales y procedimientos	23
2.8 Análisis de puestos	24
2.9 Mejora continua	25
2.10 Normas internacionales	26

2.11	Lean	27
Capítulo III		
3.1.	Planteamiento del problema	29
3.1.1	Pregunta de investigación	30
3.2.	Objetivos	31
3.2.1	Objetivo general	31
3.2.2	Objetivos específicos	31
3.3.	Justificación y delimitación de la investigación	31
3.4	Tipo de estudio a utilizar	32
3.4.1	Población y muestra	33
3.4.2	Instrumentos a utilizar	34
3.4.3	Procedimiento	35
Capítulo IV		
4.	Resultados de la investigación	37
4.1	Guía de la observación	38
4.2	Resultados estudio de tiempos	39
4.3	Resultado de los cuestionarios	40
4.3.1	Resultados de cuestionario No.1	41
4.3.2.	Resultados del cuestionario No. 2	45
4.3.3.	Resultados del cuestionario No. 3	51
Capítulo V		
5	Discusión de resultados	66
	Conclusiones	72
	Propuesta	73

Introducción	75
Justificación	76
Objetivo general	76
Objetivos específicos	76
6.1 Reducción del tiempo en la habilitación del servicio a afiliación sucursal	77
6.1.1 Levantamiento del flujograma actual	77
6.1.2 Levantamiento del proceso de solicitud de equipo	79
6.1.3 Aplicación del modelo Six Sigma para la optimización del proceso	80
6.1.4 Redefinición del proceso en la habilitación de afiliación sucursal	86
6.2 Migración de la gestión de habilitación del servicio afiliación sucursal a la aplicación de Siebel utilizada en otras líneas de negocio	88
6.2.1 Elaboración de la plantilla de atención de la gestión	88
6.2.2 Revisión y aprobación por parte del área de calidad	89
6.2.3 Creación de la nueva gestión en el aplicativo Siebel	90
6.2.4 Piloto como implementación previa al uso de la gestión	90
6. Creación de políticas procedimientos y manuales de usuario para la nueva gestión en Siebel	91
6.3.1 Definición de la política	91
6.3.2 Definición del procedimiento para el ingreso de gestión en Siebel	93
6.3.3. Definición de la atención y resolución de la gestión afiliación sucursal	94
6.3.4 Elaboración de los manuales de usuario	94
6.3.5 Capacitación a los usuarios sobre políticas y procedimientos	97
Presupuesto	99
Cronograma	100
Bibliografía	101
Anexos	103
Instrumentos	106
Tabla de variables	110

Contenido de Ilustraciones

Ilustración No. 1 Estructura organizacional del departamento de operaciones del banco CORFISA	10
Ilustración No. 2 FODA de CORFISA	12
Ilustración No.3 Matriz de sentido, guía de observación	38
Ilustración No.4 Matriz de estudio de tiempos	40
Resultados cuestionario No. 1	
Ilustración No. 5 Gráfica No. 1 ¿Cómo mejorar el proceso?	41
Ilustración No. 6 Gráfica No. 2 ¿Qué haría si tuviera el proceso a su cargo?	42
Ilustración No. 7 Gráfica No. 3 ¿Cuánto tiempo sería el óptimo para activar el servicio?	43
Ilustración No. 8 Gráfica No. 4 ¿Por qué considera el tiempo descrito en el punto anterior como el adecuado?	44
Resultados cuestionario No. 2	
Ilustración No. 9 Gráfica No. 1 ¿Cómo mejorar el proceso?	45
Ilustración No. 10 Gráfica No. 2 ¿Cuenta con procesos similares a su cargo?	46
Ilustración No. 11 Gráfica No. 3 Tiempo de resolución procesos similares	47
Ilustración No. 12 Gráfica No. 4 ¿Qué cambios aplicaría para mejorar el proceso?	48
Ilustración No. 13 Gráfica No. 5 ¿Cuánto tiempo considera óptimo en el proceso?	49
Ilustración No. 14 Gráfica No. 6 ¿Por qué considera ese tiempo como el adecuado?	50
Resultados del cuestionario No. 3	
Ilustración No. 15 Gráfica No. 1 Existencia de estándares requeridos por la marca	51

Ilustración No. 16 Gráfica No. 2	Tiempos definidos para afiliar a un comercio	52
Ilustración No. 17 Gráfica No. 3	Implicaciones de incumplimiento ante las marcas	53
Ilustración No. 18 Gráfica No. 4	Habilitación del servicio de una afiliación	54
Ilustración No. 19 Gráfica No. 5	¿Qué se revisa al habilitar el servicio?	55
Ilustración No. 20 Gráfica No. 6	¿En cuánto tiempo se habilita el servicio?	56
Ilustración No. 21 Gráfica No. 7	Origen del retraso en la habilitación del servicio	57
Ilustración No. 22 Gráfica No. 8	Se han evaluado los efectos al habilitar el servicio?	58
Ilustración No. 23 Gráfica No. 9	¿Cómo cree que podría hacerse más eficiente el proceso?	59
Ilustración No. 24 Gráfica No. 10	¿Existen políticas para aperturar el servicio?	60
Ilustración No. 25 Gráfica No. 11	¿Conoce la política de afiliación sucursal?	61
Ilustración No. 26 Gráfica No. 12	Procedimiento para habilitar afiliación sucursal	62
Ilustración No. 27 Gráfica No. 13	¿Cómo mejoraría el proceso de habilitación?	63
Ilustración No. 28 Gráfica No. 14	Puntos adicionales para optimizar el proceso	64
Ilustración No. 29	Proceso de habilitación del servicio afiliación sucursal	78
Ilustración No. 30	Detalle de puntos importantes para la elaboración del proceso	82
Ilustración No. 31	Descripción general del proceso	82
Ilustración No. 32	Nomenclatura para elaborar el VSM	85
Ilustración No. 33	Redefinición del proceso	86
Ilustración No. 34	Descripción del nuevo proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal	87
Ilustración No. 35	Plantilla gestión Siebel	89
Ilustración No. 36	Detalle de actividades aprobación área de calidad	89
Ilustración No. 37	Reporte de control de resolución de gestiones	90
Ilustración No. 38	Formato de política	92
Ilustración No. 39	Procedimiento para elaboración de manuales	94

Ilustración No. 40 Propuesta de manuales	95
Ilustración No. 41 Matriz de capacitaciones	98

Resumen

En el presente trabajo de investigación se seleccionó el tema de las implicaciones de mantener los mismos tiempos de resolución en el proceso de habilitación del servicio de una afiliación sucursal en una compañía regional financiera, denominada por razones de confidencialidad de la información “CORFISA.”

En el capítulo 1, se presenta la reseña histórica, evolución y situación actual de la compañía, detalles que evidenciaron que el crecimiento y liderazgo se han fundamentado en la asertiva implementación de un sistema de valores y principios ampliamente difundidos , los cuales han servido como una guía en la planeación de un futuro globalizado ; se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA que sirvió para situar en el contexto general de la situación de la compañía en el área seleccionada , así como la presentación del organigrama de las áreas funcionales que están enmarcadas en el tema de estudio.

Se describe el marco teórico en el capítulo 2, en el que se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la ejecución del modelo de distribución utilizado por la compañía, que se caracteriza por estar en constante evolución.

El capítulo 3, se aborda el planteamiento del problema de forma sistemática, dando paso al planteamiento de los objetivos y determinación de los indicadores clave que permitieron la definición de la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo del proceso de habilitación de las afiliaciones nuevas.

Luego de definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentan en el capítulo 4, exponiendo la información recabada en cuadros , gráficas y matriz de sentido que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que fueron evaluados.

En el capítulo 5, fueron considerados los conceptos más importantes recopilados en el marco teórico y se confrontaron con los resultados obtenidos en el trabajo de campo , esta parte del proceso permitió resaltar el proceso susceptible de mejora.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos descritos, comparados con los resultados que se obtuvieron y examinaron en el trabajo de campo, identificando los pasos o actividades dentro del proceso que deben mejorarse.

La propuesta se trabajó en función de optimizar la habilitación del servicio de afiliación sucursal reduciendo el proceso de resolución de esta gestión, así como la unificación con la solicitud del equipo a instalar en el comercio, logrando así realmente mejorar y optimizar la atención y resolución de esta gestión.

Introducción

En la presente investigación, se abordan temas relacionados con optimización de procesos, que son variables consideradas de medular importancia dentro del proceso administrativo y financiero de las compañías que buscan la excelencia en procesos de servicio y mantener el liderazgo de sus productos dentro de las preferencias de los clientes, quienes por la misma globalización comercial son cada vez más exigentes y eligen con mayor escrutinio los productos que compran; la gran diversidad de opciones y un ataque frontal de la competencia sitúa a las compañías en posiciones donde se debe buscar alternativas que permitan optimizar recursos, reducir costos fijos y mantener precios sin sacrificar la calidad de los productos.

CORFISA busca mantener la fidelidad de los clientes, así como aumentar su cartera en las principales unidades de negocio, por lo que constantemente persigue implementar mejores prácticas, eficientar sus procesos y mejorar sus servicios.

La calidad y la innovación no han sido problema, sumado a que es una compañía que ha sabido reinventarse periódicamente, superando sus propias metas y siendo catalizador de alternativas que le permitan ser competitivo y rentable.

Es por ello, que este documento busca hacer un análisis de la situación actual e implementar mejores prácticas de otros procesos similares, en busca de prestarle un mejor servicio a los clientes de tan excelente organización.

Capítulo I

1. Antecedentes

1.1. Reseña histórica de la empresa

La empresa CORFISA dio inicio en 1952 en Nicaragua con el establecimiento del Banco JCV. Posteriormente JCV inicia operaciones en 1971 como la primera empresa de tarjetas de crédito de este país, y así lanza al mercado una tarjeta de uso local cuyo nombre fue JCV-MATIC. Alrededor de 1973 se adquirió la franquicia Master Charge actual MasterCard y un año más tarde ya se emitían tarjetas bajo esta marca. Desde sus primeros años, la estrategia fue crecer de una manera ordenada, invertir en activos de alta calidad y fortalecer del patrimonio de la institución.

Por otro lado, en Costa Rica alrededor de 1974, aparece JCV destacándose como líder en la industria de medios de pagos electrónicos. Trece años más tarde se adquiere el Banco CORFISA por un grupo de socios locales costarricenses en unión de JCV. Desde entonces, se desarrollan un conjunto de servicios financieros y bancarios complementarios a la operación de tarjetas de crédito.

Un año después de la constitución de JCV Costa Rica, aparece en Guatemala con este mismo nombre en 1975, como líder de las tarjetas de crédito en el país. Asimismo, en 1976 nace en Honduras como el primer emisor de tarjetas de crédito.

En 1997, el grupo CORFISA obtuvo licencias para operar como banco y se logra la meta estratégica de tener presencia en cada país de Centroamérica.

Hasta el día de hoy, JCV International Corporation ahora BANCO CORFISA | JCV Network, es reconocida como la más grande en Centroamérica en el funcionamiento de tarjetas de crédito. Miembro principal de Visa y Maste Card por más de 20 años en Centroamérica, tanto en tarjetas locales como internacionales, considerado como líder de mercado de Costa Rica, El Salvador,

Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua. BANCO CORFISA | JCV Network tiene subsidiarias en cada uno de los países antes mencionados. Además, es ahora el único emisor y adquiriente de American Express en la región y a través de su subsidiaria en Miami, procesa crédito y tarjetas de débito para más de 50 bancos localizados en 18 países de América del Sur, Central, Estados Unidos y el Caribe.

En el año 1999, se tomó la decisión de estandarizar sistemas y procedimientos en las operaciones regionales, tanto en las de tarjetas como en las de banca. Antes de eso, cada país operaba con bastante independencia en todos los aspectos: sistemas, procesos, procedimientos, organizaciones e incluso hasta en estrategia.

La estandarización de sistemas ha permitido reducir costos de desarrollo de sistemas, mejorar el tiempo de respuesta hacia el mercado regionalmente, estandarizar procesos y procedimientos, certificarlos todos en la serie de Normas ISO 9000:2000, y de paso también permite estandarizar la oferta de productos y servicios a los clientes centroamericanos. Esa estandarización también ha llevado a la interconexión de los sistemas de todos los países y por ende a la estandarización organizacional.

Para el año 2000, BANCO CORFISA | JCV Network, contaba con bancos en la región, con operaciones de tarjetas de crédito, puestos de bolsa, seguros, administradoras de fondos de pensión y otros servicios financieros. Todo esto apoyado por el BANCO CORFISA Florida Bank que es un banco estadounidense que opera bajo las leyes de Estados Unidos.

Para el 2001, el enfoque de integración en Centroamérica hizo que se crearan tres áreas de negocio para simplificar la vida a los clientes. La primera es la banca personal, en segundo lugar el de comercio de afiliados, para atender las necesidades de los comercios afiliados y en tercer lugar la banca corporativa, que atiende todas las necesidades de productos de empresas. En cada país, existen estas tres áreas estandarizadas, sus productos, procesos, estructuras y políticas.

En el año 2003, BANCO CORFISA | JCV Network está en capacidad de ofrecer la misma gama de productos y servicios en toda la región de manera que los clientes en un país centroamericano pueden recibir exactamente los mismos servicios y con los mismos estándares de calidad en toda la región centroamericana. Una vez más, esto marca la diferencia con respecto a los competidores regionales.

Este mismo año en el mes de noviembre 2003, se unificaron seis mercados atendidos por una sola organización identificada por una imagen corporativa. El principal interés de esta iniciativa es poder atender a todos los clientes regionales como si estuvieran en su propio país, como si se hubieran eliminado las fronteras entre los países centroamericanos, esto con el fin de facilitar el reconocimiento de los clientes, así como sus operaciones regionales y ampliar así la oferta de servicios financieros.

El impacto obtenido con el cambio de nombre e imagen es muy importante, por cuanto su propósito es posicionar en los clientes la imagen de unidad de BANCO CORFISA | JCV Network en su participación en Centroamérica, USA y Panamá, el cual se ha logrado y comprobado con los diversos estudios de satisfacción que se han hecho. Con este cambio implícitamente se reafirma la solidez y confianza que se pueden obtener a través de los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes.

Otro valor agregado de la nueva identidad corporativa es el incremento del valor de las principales marcas del grupo en la región. Con todo esto se podrá responder como la principal opción financiera de Centroamérica e incrementar el posicionamiento delante de los clientes de la organización que reconocen la calidad del servicio y productos que se ofrecen, pero que extrañan la presencia y la imagen asociada de la mejor red financiera de la región.

En el año 2004 como parte del crecimiento de la organización, se inician operaciones en México a través de servicios en la emisión de tarjetas de crédito.

En el año 2005, BANCO CORFISA | JCV Network, llega a un acuerdo por medio del cual MG Capital, a través de una subsidiaria, adquiere el 49.99% del capital de una holding de BANCO CORFISA International Bank. Esta nueva alianza permitió a ambas partes, MG Consumer Finance y BANCO CORFISA | JCV, ofrecer productos más sofisticados al creciente mercado de servicios financieros en la región.

La experiencia global de MG Consumer Finance y la posición de liderazgo de BANCO CORFISA | JCV en la región, permite acelerar las oportunidades de mejora a ambos en este mercado emergente que es estratégicamente importante. Como lo ha hecho a través de toda su historia, BANCO CORFISA | JCV Network siempre ha buscado todas las formas posibles de facilitarle la vida a sus clientes quienes son su razón de ser.

No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a nivel mundial, MG decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo Val de Colombia, el conglomerado financiero más grande en ese país, suscribió un contrato de compraventa de acciones con MG Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo CORFISA - JCV. En diciembre de 2010 y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo CORFISA - JCV se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios.

1.2 Estudios previos

La empresa CORFISA - JCV sigue siendo hoy en día una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

El hecho de ser un grupo financiero regional que no sólo deba cumplir con la satisfacción de los clientes, sino también con regulaciones locales e internacionales, que pueden ser un tanto restrictivas para la agilización de los negocios, puede provocar hasta cierto punto la burocratización de algunos procedimientos, aunque las exigencias del mercado demanden tiempos de respuesta totalmente diferentes que aumenten el riesgo de ciertos negocios.

Para la empresa CORFISA, ser la mejor opción como medio de pago para los comercios afiliados, es una de las principales razones de ser, pues esta línea de negocio permite ofrecerles toda la gama de servicios de que dispone y así poder cumplir con la misión principal de la empresa. Dentro de esta línea de negocio es fundamental que el proceso inicial de la relación comercial con el cliente, que contempla la habilitación de este servicio, se cumpla con eficiencia y en el tiempo oportuno, por lo que para sustentar la presente investigación se consultaron estudios previos relacionados con temas tales como: reducción de tiempos, mejora continua, calidad y seis sigma.

Se pudo observar en la tesis presentada por María Isabel Hernández, Luciano Najarro y Mirna Dinora Zepeda (2008) la “Propuesta de un proceso administrativo estratégico, para reducir los tiempos de respuestas en la resolución de créditos del sector MYPE en el sistema bancario privado”, quienes presentan en su propuesta sobre las exigencias de mejores productos y servicios financieros en el sistema bancario originados por la globalización, lo que obliga a ser más competitivos y a que la administración evolucione al mismo ritmo y esto conduce a que la aplicación de los procesos sean ágiles en todas las operaciones para ofrecerle un valor agregado al cliente, que les permita diferenciarse dentro del mercado, mejorar la calidad administrativa de sus operaciones, optimización de recursos e incrementar la eficiencia del personal.

La propuesta de la tesis para la simplificación de procesos, establece los indicadores críticos dentro de los procesos claves, para evaluar los resultados y obtener una medición que proporcione los elementos que permitan una acertada toma de decisiones.

Se tuvo a la vista la tesis el trabajo de tesis de Domingo Juárez, R.C., Jiménez Barojas (2004) quien planteó como objetivo principal el modelo nacional de calidad total, a través del cual se pueden mejorar las importantes áreas estratégicas de la empresa, elevando el nivel de productividad, calidad y así de forma sostenible la mejora continua.

Los procesos relacionados con los comercios afiliados están incluidos dentro de la certificación de ISO 9000, por lo que la revisión de esta tesis ofrece un marco de referencia excelente sobre la importancia de la mejora continua y así contribuir con la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de estándares a nivel internacional.

En adición a lo anterior, la tesis de Marcín Guzmán, C.S., Romerio García (2005) ofrece una metodología sobre mejora de procesos y aumento de la satisfacción de los clientes, cuyo modelo permite optimizar los procesos, eliminando sub-procesos que no agregan valor agregado al producto o servicio.

Esta tesis permite profundizar a través de su marco de referencia y del desarrollo de la misma, la implementación del modelo seis sigma, sus implicaciones, beneficios y resultados satisfactorios para la empresa y el valor agregado que se logra ofrecer a los clientes, consolidando la relación con los mismos.

Como complemento a lo anterior, la tesis de Héctor Ivan Sánchez (2010) concluye en su propuesta sobre la metodología seis sigma como una gran herramienta para la solución de problemas en general, lo grandioso de esta filosofía para poder aplicarlo prácticamente a cualquier situación, puesto que la propuesta de la tesis era reducir operaciones de la empresa, y la aplicación de seis sigma permitió comprender las condiciones o los factores que influyen en el incremento de las mismas.

Por lo que estas investigaciones van a permitir que se logre encontrar la mejor forma de llevar a cabo el proceso de habilitación del servicio a los comercios afiliados para así cumplir tanto con los estándares internacionales, con la demanda del mercado, la satisfacción de los clientes y los objetivos principales de la empresa.

1.3 Situación actual de la empresa

Es importante conocer cuáles son los fundamentos básicos y las bases sobre la que se promueven los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales se presentan a continuación.

Misión

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios a nuestros clientes de la región donde operamos*, a través de medios de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a mejorar su calidad de vida, así como la de nuestros colaboradores y accionistas.

*México – Guatemala – El Salvador – Honduras – Nicaragua - Costa Rica – Panamá

Visión

El grupo BANCO CORFISA - JCV se propone ser la mejor opción financiera de la región donde opera, en función de su liderazgo en el desempeño financiero, la calidad de sus productos y servicios y sus competencias distintivas en tecnología, administración de recursos financieros y medios de pago.

En la persecución de este objetivo, el grupo cuenta con un equipo profesional y creativo, apasionadamente comprometido con la excelencia, que se rige por principios éticos y actúa con claro sentido de prudencia financiera.

A fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, las empresas del Grupo BANCO CORFISA - JCV operan bajo un enfoque unitario regional, promueven una cultura de alineamiento organizacional y se miden por estándares de instituciones financieras de clase mundial.

Valores

Bajo el lema: "Nuestros Valores Respaldan los Suyos", contamos con una serie de valores corporativos para mejorar en forma constante nuestra actitud de servicio:

- a) Mejoramiento continuo: buscamos la excelencia en todo lo que somos y hacemos.
- b) Respeto a las personas: garantizamos justicia y equidad a todos los clientes, internos y externos.
- c) Humildad y espíritu de servicio: necesitamos de estas cualidades para que nuestro trabajo sea cada vez mejor.
- d) Disciplina: es un factor primordial en el cumplimiento de nuestros objetivos.
- e) Integridad: debemos mantener nuestra integridad en todos nuestros actos.
- f) Confiabilidad: debemos generar confianza y certeza en todo momento.
- g) Flexibilidad e innovación: es la capacidad de adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

La compañía guatemalteca ha funcionado con objetivos centralizados y bien dirigidos por el gerente de país, quien a través de los años ha alcanzado los conocimientos necesarios y la experiencia para administrar uno de los mejores grupos financieros de Guatemala.

Dentro de la consolidación y especialización de los procesos, ha cambiado las estructuras de los principales negocios de la compañía. Uno de ellos es el negocio de las afiliaciones, el cual, está dirigido a todos los establecimientos comerciales. La empresa busca su lealtad, con el fin de prestarles el servicio de ser la mejor opción en el mercado como medio de pago para procesar sus operaciones.

Dentro de los cambios realizados en este negocio se segregó la parte operativa del mismo al departamento de operaciones, traslado que persigue optimizar los procesos, segregación y especialización de funciones y mejorar tiempo de respuesta a los clientes.

Uno de las principales procesos de esta operación se relaciona con el inicio de la relación comercial con los clientes, en donde se busca ofrecer la mayor gama de productos que la compañía como grupo tiene al alcance del mercado.

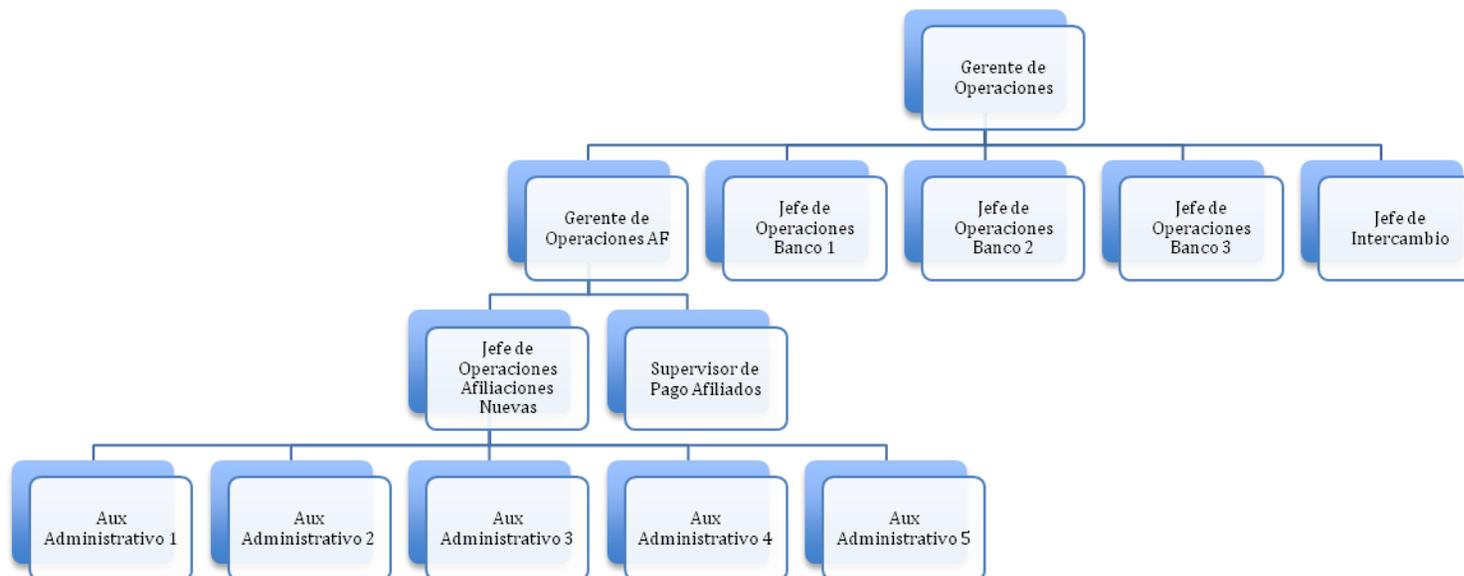
Se manejan servicios relacionados con los productos bancarios, banca electrónica, operación de tarjeta, garantía de cheques, entro otros. El amplio detalle de servicios contribuye a que el proceso inicial con el cliente sea complejo, puesto que dependiendo de la cantidad de servicios que le interesen al cliente, así es la cantidad de productos que hay que crear dentro del sistema.

Por lo anteriormente descrito, es importante conocer cómo está organizado el departamento.

1.3.1 Organigrama del área de operaciones de CORFISA

A continuación se presenta la estructura organizacional del departamento de Operaciones para tener un panorama sobre el equipo de trabajo que atiende esta actividad.

Ilustración No. 1
Figura: Estructura Organizacional del departamento de operaciones del Banco CORFISA



Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

Actualmente para prestar el servicio de afiliación de CORFISA a los comercios afiliados, se cuenta con varios canales de comunicación:

- a) Call center: el comercio llama al PBX de la compañía solicitando el servicio.
- b) Agencias: el comercio visita cualquier agencia de CORFISA solicitando la habilitación del servicio.
- c) Ejecutivos: clientes ya existentes solicitan la activación de otros comercios afiliados.

Cada una de estas áreas reciben los requerimientos por parte de los comercios y los canalizan a las áreas de captación, quienes son los encargados de contactar al cliente y trasladarle toda la información necesaria que el comercio debe proporcionar para la aprobación de su afiliación.

Una vez recibida toda la papelería y contratos debidamente completos para cumplir con las políticas de la empresa, las áreas trasladan los expedientes a operaciones afiliaciones nuevas, quienes son los responsables de la habilitación del servicio en el sistema.

Dentro de este proceso se encuentran algunas actividades que son las que se contemplarán en esta investigación, lo que permitirá conocer más a fondo la situación de la empresa en esta unidad de negocio.

1.3.2 FODA

A continuación se presenta un análisis de las situación actual de la empresa, cuyo enfoque se centra principalmente en los procesos relacionados con el tema tratado en este documento.

Ilustración No. 2
Figura: FODA de CORFISA

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir mercado no atendido • Productos innovadores • Disponibilidad de equipo para instalación en los comercios 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva • Competencia ofrece mejores tiempo de respuesta al cliente • Tecnología propia
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios a nivel regional • Tecnología avanzada • Aprovechar mejoras prácticas de otros procesos exitosos • Especialización de actividades • Eficiencia operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de cumplimiento restrictivas • Procesos engorrosos • Tiempos de resolución al cliente mayores al estándar • Desarrollos dependen de decisiones regionales • Negocio enfocado sólo a colocación

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

Al pertenecer a un grupo financiero colombiano se ha fortalecido la línea de control, supervisión y eficiencia operativa, debido a la experiencia que han obtenido a través de su trayectoria.

La competencia agresiva en el mercado guatemalteco, ha provocado que el grupo financiero continúe en la mejora continua, sobretodo en el proceso de optimización de procesos, puesto que los tiempos de respuesta son más ágiles que los de CORFISA.

Una de las principales directrices ha sido enfocar los esfuerzos a la especialización de los equipos de trabajo en funciones homogéneas, reenfocando por ejemplo, áreas operativas a una sola gerencia, como la que se presentó en el organigrama.

El área de negocio de comercios afiliados, se enfoca en un 100% a la colocación, no contemplando en alguna medida el cumplimiento de las políticas definidas por parte de la empresa para este tipo de negocio, por lo que en el año 2012, luego de la auditoría de calidad, fueron objetivo de informes de auditoría que solicitaban la implementación de acciones correctivas para el cumplimiento de las políticas de la empresa, así como para la eficiencia en los tiempos de respuesta al cliente.

Dentro de los procesos inmersos en esta línea de negocio se realizan actividades por parte del área operativa relacionada con el proceso de afiliaciones nuevas, en donde se contribuye positiva o negativamente puesto que se tiene a cargo la habilitación del servicio de afiliación y cuenta bancaria y si este proceso se concluye en tiempos mayores a los que requiere el estándar internacional de las marcas, la demanda de tiempos por parte del cliente y las políticas definidas por parte de la empresa, no se estaría cumpliendo con el objetivo de excelencia ni mejora continua, lo cual es la misión principal de esta compañía.

Incluso cuando el afiliado ya se le está prestando el servicio, y desea se le habilite el mismo para una nueva sucursal o tienda con la que desea iniciar operaciones, el proceso es igual de engorroso.

Por lo anterior, se plantea la necesidad de evaluar este proceso y establecer si se puede mejorar o cambiar.

Capítulo II

2. Marco teórico

Para poder iniciar con el desarrollo de la investigación, se hace necesario analizar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir juicios bien documentados en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de esta evaluación.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández, Sampieri, et al, 2010: 53).

2.1 Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Además también se puede decir que, según Oscar Barros, un proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, se tienen ciertas salidas resultantes. Es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes. Es, por ejemplo, el proceso a través del que una organización ofrece sus servicios a sus clientes. (1994:72).

La norma internacional ISO-9001 define un proceso como “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”

(ISO, 2000:6). Oscar Barros hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que “un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Éstos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no” (Barros, 1994:56).

2.2 Optimización

El concepto de optimización data de tiempos inmemorables, según lo mencionan Ferrero y Chiotti (2010) y fue incluido en la empresa cuando el mercado comprador que caracterizó las primeras décadas de la revolución industrial comenzó a transformarse hasta convertirse en el mercado vendedor fuertemente competitivo de nuestros días.

Se puede definir como optimización al proceso de seleccionar, a partir de un conjunto de alternativas posibles, aquella que mejor satisfaga el o los objetivos propuestos. Para resolver un problema de optimización se requieren dos etapas principales:

- La formulación del modelo de optimización no es un procedimiento formal estructurado, sino más bien es un proceso que requiere de experiencia y creatividad.
- Una vez generado el modelo, la etapa siguiente es resolver y validar dicho modelo. Esta etapa puede considerarse suficientemente formalizada puesto que los modelos de problemas de optimización han sido muy estudiados y se han desarrollado innumerables métodos y estrategias para resolverlos.

Si bien, como se mencionara anteriormente, el proceso de modelado es esencialmente cualitativo y requiere de la habilidad y la experiencia de quien desarrolla el modelo, en términos generales se pueden definir los siguientes pasos a seguir para la formulación del modelo: identificar las

variables de decisión, identificar y/o fijar las restricciones, definición de los objetivos y análisis de la información disponible.

- Identificar las variables de decisión: las variables de decisión representan las alternativas de decisión del problema. Pertenecen a la propia naturaleza del problema y no pueden ser establecidas arbitrariamente.
- Identificar y/o fijar las restricciones: las restricciones de un problema de optimización definen el conjunto de valores que pueden tomar las variables de decisión. En el caso de restricciones de igualdad, éstas además generan dependencia entre variables, reduciendo los grados de libertad del problema. El conjunto de todas las variables del problema se divide así en el subconjunto de variables independientes y el subconjunto de las variables dependientes.

Las restricciones pueden pertenecer a la naturaleza del problema, como lo son las restricciones físicas (límites de presión y temperatura, equilibrio líquido vapor, etc.), pero también puede haber restricciones fijadas arbitrariamente por quien debe decidir, según su propio criterio.

- Definición de los objetivos: los objetivos no pertenecen a la naturaleza del problema sino que son fijados arbitrariamente por quien debe decidir. El mismo puede definir un único objetivo o varios objetivos a ser considerados simultáneamente. Por ejemplo, se suelen definir como objetivos: la rentabilidad del proceso, la calidad del producto, la seguridad del proceso, la satisfacción del cliente, etc.
- Análisis de la información disponible: la información acerca de los parámetros del proceso permitirá definir el criterio de decisión a adoptar. Si se conoce con certeza el valor de los parámetros, el criterio seleccionado será el de maximizar o minimizar el objetivo propuesto. En el extremo opuesto es posible encontrar parámetros cuyo valor es incierto. Usualmente en estos casos con algún criterio es posible definir para cada

parámetro sujeto a incertidumbre un rango de valores posibles, quedando así definida una región paramétrica. Los criterios de decisión a utilizar en estos problemas son generalmente conservativos, aspirando a asegurar lo mejor para los peores valores que pueden ocurrir. Como ejemplo puede mencionarse el trabajo de Sargent & Grossmann (2003), quienes determinan la existencia de un punto paramétrico crítico (peor caso), tal que el diseño calculado para ese punto es factible para cualquier valor de la región paramétrica que puedan tomar los parámetros.

Cuando la función objetivo y todas las restricciones son lineales, esta estructura matemática se denomina modelo de programación lineal, (Linear Programming, LP), mientras que si al menos una de las funciones descritas es no lineal, se denomina modelo de programación no lineal (Nonlinear Programming, NLP). En el caso en que las variables del modelo son enteras, se denomina modelo de programación lineal entero, (Integer Linear Programming, ILP) y modelo de programación no lineal entero (Integer Nonlinear Programming, INLP).

Puede ocurrir que el modelo posea variables continuas y enteras mezcladas, en este caso se denomina modelo de programación lineal entero mixto, (Mixed Integer Linear Programming, MILP) y modelo de programación no lineal entero mixto (Mixed Integer Nonlinear Programming, MINLP). Cada tipo de modelo de programación matemática tiene asociados elementos teóricos y algoritmos particulares.

2.3 Optimización de procesos

El concepto más amplio define proceso como "la actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos, y gestión para que la transformación de inputs en outputs [ISO 9001:2008 NP]. Naturalmente, un funcionamiento óptimo de las actividades también significa optimizar el conjunto de todos sus procesos.

El concepto de enfoque basado en procesos contrasta con la típica estructura de organización, definida por una matriz de responsabilidades jerárquicas y funcionales. Por lo tanto, la

optimización de la cadena se centra en la secuencia e interacción de varias operaciones, una visión transversal de la eliminación de desechos para crear valor.

En perspectiva más funcional, un proceso se considera ideal cuando: en cada paso agrega valor, es capaz, está disponible y es apropiado. Todas las etapas del proceso están vinculadas por flujos, jalando y nivelando la demanda.

Naturalmente, el desafío corresponde a la aplicación práctica de estos conceptos, con métodos sencillos y eficaces.

La eficacia del proceso no es simplemente la velocidad de ejecución. Por el contrario, un proceso ineficiente informatizado resulta en ineficiencia informatizada y extremadamente rápida. Curiosamente, esto sucede muy a menudo porque, en realidad, rara vez hay un proceso tal como se pensaba, y casi nunca en perfectas condiciones.

Pero la verdad es que en la mayoría de las organizaciones, el enfoque principal es la velocidad de procesamiento más que otros factores. La optimización de proceso tiene como objetivo principal de maximizar la eficiencia y la eficacia de la gestión de casos de una determinada organización. El resultado es agregar valor, eliminar los residuos, reducir la variación y reducir la complejidad.

2.4 Aplicación de la optimización de procesos

El proceso de optimización se aplica a todas las organizaciones, porque todos tienen su base de operaciones basadas en los procesos funcionales. A veces sucede que muchos de estos procesos están ocultados o son extremadamente complejos, lo que resulta en un encubrimiento de las oportunidades existentes para la mejora.

Internamente, en una organización, la optimización de procesos actúa en diferentes niveles de decisión y ejecución, pero siempre en una perspectiva transversal.

Esto porque las solicitudes del cliente son también transversales a toda la organización, en comparación con una estructura de responsabilidades verticales. En cuanto a su ámbito funcional, se aplica desde las primeras etapas de identificación y captación de clientes / anticipación de sus expectativas, hasta el suministro del servicio o producto, de forma continua.

Sin embargo, una organización no existe solo en un entorno empresarial determinado. En este sentido, también es importante incorporar enlaces a los socios externos, cuyo impacto sobre las empresas influye significativamente en la eficiencia de los procesos internos.

2.5 Procedimiento para aplicar la optimización de procesos

El enfoque de ingenieros de rentabilidad explica lo simple, práctico y objetivo que realmente interviene en la ejecución de los procesos. El objetivo es describir y optimizar el flujo de información real, decisión y ejecución. Al mismo tiempo, trata de disociar la gestión de casos de organización jerárquica, prestando atención primaria a la integración de la aplicación y la satisfacción del cliente. En este sentido, el enfoque es en la cobertura transversal y vertical en la decisión.

La metodología consiste en la cartografía rigurosa y multidisciplinar de las interconexiones y el nivel de complejidad de los procedimientos, centrado en la eficiencia, eficacia y valor agregado.

El resultado es el desarrollo de un futuro estado del ser ["To Be "] eficaz y eficiente.

En la práctica, el proceso de optimización trata de responder a las necesidades de:

- El exceso de tiempo de procesamiento.
- Eliminar la confusión en un departamento o una operación, sin que nadie realmente sabía qué hacer, cuándo y cómo.
- Eliminación de los residuos, la burocracia y los errores de procesamiento.
- Garantizar una técnica de intervención eficaz.
- Aumentar el nivel de satisfacción del cliente a través de departamento de posventa.

2.6 Cuello de botella

En ingeniería, un cuello de botella es un fenómeno en donde el rendimiento o capacidad de un sistema completo es severamente limitado por un único componente. El componente es generalmente llamado punto del cuello de botella. El término es una derivación metafórica que hace referencia al cuello de una botella, donde la velocidad del flujo de un líquido es limitado por este cuello angosto.

Los cuellos de botella pueden ocurrir en un procesador, en un enlace de comunicación, en un software de procesamiento de datos, etc.

En informática, un bottleneck o cuello de botella, es un límite en la capacidad de transferencia de información de un sistema o una conexión, que puede reducir el tráfico en condiciones de sobrecarga. Suele producir una baja del rendimiento y la velocidad general tanto en un sistema como en una conexión.

En un proceso productivo, una fase de la cadena de producción más lenta que otras, que ralentiza el proceso de producción global.

El cuello de botella determina la cantidad de piezas posibles después de un determinado periodo de tiempo. Es importante identificar los cuellos de botella en los procesos de producción y sobretodo efectuar un análisis profundo en como aumentar la eficiencia en esta operación.

En la transferencia de datos, cuando la capacidad de procesamiento de un dispositivo es mayor que la capacidad del bus al que se encuentra conectado el dispositivo, esto suele ocurrir en una tarjeta gráfica, cuando se conecta una tarjeta con capacidad para AGP 8x a un slot AGP 4x, en este caso, el 50% de la capacidad del dispositivo está siendo desperdiciada.

Por muy eficiente que una persona sea, estar completamente al día, sin tener ninguna tarea ni proyecto pendiente, es una utopía.

Afortunadamente la vida, no para de traer cosas por hacer. Jamás se detiene. Por ello, el objetivo no debe ir orientado a no tener asuntos pendientes, si no a tenerlos bajo control.

Con frecuencia, la productividad va fluyendo a un ritmo constante, hasta que topa con algún obstáculo. Algo que produce un atasco y que ralentiza todo o parte del proceso. Son los llamados “cuellos de botella”.

Para incidir sobre ellos, ante todo, hay que saber identificarlos.

Puede que sea el archivo o la gestión del e-mail que se resiste y acumula papeles o correos por leer o contestar. Llamadas pendientes que nunca realiza. Pedidos que no sirven o proyectos embarrancados que no hay forma de activar.

Los cuellos de botella son factores limitantes que determinan la velocidad y el tiempo en la consecución de un proceso productivo.

En términos de productividad personal, podríamos hablar que existen dos clases de cuellos de botella: los físicos y los mentales.

Físicos

Son obstáculos de tipo material que dificultan la consecución de una tarea.

Algunos remedios para paliarlos:

- Afilar la sierra: disponer de buenas herramientas es el modo de obtener un resultado óptimo en cuanto a calidad y tiempo en la realización de un trabajo. Adquirir un buen

software, un buen archivador, tener una mesa amplia, una impresora que no se atasque o un ventilador no debe considerarse un gasto, sino una inversión. No se trata de rodearse de lujos ni de adquirir sistemas o aparatos con prestaciones superfluas, se trata de disponer de las herramientas adecuadas para poder trabajar de forma cómoda y sin obstáculos. Es muy posible que dejen los papeles amontonados pendientes de archivar, porque el mueble archivador está a los topes.

- Trabajar por lotes de tareas: agruparlas por similitud o contexto facilitará el trabajo: empezar a hacer una primera llamada cuesta, pero una vez hecha, ya se está en flujo y es más fácil realizar las otras que se tienen pendientes.

Mentales

Son los cuellos de botella más fastidiosos de erradicar, porque son intangibles y forman parte de las emociones y sentimientos hacia las tareas que se tienen por hacer. La procrastinación merodea casi siempre alrededor de los cuellos de botella mentales.

Identificar cuál es la acción inmediata anterior a un cuello de botella ayudará a analizar por qué el proceso se atasca en este punto y qué ocurre alrededor o en el interior que no permite que se avance. La clave estará en determinar: ¿Cuál es la próxima acción física a realizar? ¿Por qué no se realiza? Algunos motivos podrían ser:

- Que no sepa o no esté preparado para hacerla y tenga que delegar.
- Que tenga que recibir instrucciones al respecto y éstas sean confusas o no lleguen. Deberá clarificar o reclamar.
- Que odie hacer esto porque alguna vez le salió mal. Piense cuál fue el error y cómo evitarlo. Visualice el resultado deseado.
- Que no sea de su competencia o ya esté sobrecargado de trabajo. Aprenda a saber decir NO.
- Que la tarea sea inconsistente y podría, simplemente, dejar de hacerla.

Delegar, concretar, reclamar, visualizar, incluso pensar puede que cueste porque no son acciones físicas/ mecánicas sino que comportan desapegos, implicaciones o enfrentamientos y por tanto, emociones. El reto está en saber gestionarlas.

2.7 Manuales y normas de procedimientos

El manual de procedimientos y formatos se orientan a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa, con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último, agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

Cuando se trata de definir un nuevo formato, se deben tener en cuenta varios aspectos:

- El perfil del funcionario o funcionarios que deben diligenciar el formato (clientes objetivo). Esto con el fin de tener un diseño y una información a llenar adecuada al personal que lo elaborará. Se debe evitar información innecesaria, o que el funcionario objeto del formato comúnmente no conoce, o que sea dispendioso de diligenciar en una actividad que generalmente requiere de agilidad. Entre mas rápido se pueda llenar un formato (con ítems de selección, poco texto, etc.) mas rápido se obtiene la información requerida y el personal le disminuye su grado de apatía a su diligenciamiento.
- Evitar formatos que soliciten la misma información de diferentes formas o en otros formatos.
- En lo posible, tratar porque no se recargue de formatos la gestión de un cargo. Se debe tener presente, que aunque es muy importante la información solicitada en un formato, el común de la gente es apática a su diligenciamiento. Por lo anterior, se debe tratar de diseñar formatos sencillos y ágiles de diligenciar para que el personal no los evite.
- Debe existir un apoyo general y a todo nivel (directriz o política de la empresarial) que recalque la importancia del diligenciamiento de los diferentes formatos.

- Se debe escuchar a los funcionarios objetivos del formato (clientes del formato) para ir adecuándolos a los cambios de la organización. Es muy común que al implementar un software en una empresa se obvien algunos formatos o se deban suprimir para dar paso a un nuevo sistema de captura de información, o incluso de nivel de capacitación del personal a cargo de ingresar la información al sistema, lo cual implica un reajuste del plan de desarrollo del personal de la empresa.

Para cada formato se debe presentar la estructura del formato a diligenciar y una breve descripción (preferiblemente de una hoja como máximo) de la forma como se debe llenar. En esta descripción se debe especificar el recorrido del documento entre la empresa, donde se debe archivar y donde deben quedar tanto los originales como las copias.

Cuando se traten de procedimientos generales dentro de la empresa, se deben describir las actividades relacionadas, el objetivo del proceso y lo que debe arrojar como resultado, como es el caso de una acta, el reporte para dar de baja un activo, la descripciones de las acciones a seguir, etc.

2.8 Análisis de puestos

Según Gary Dressler (2003), es el procedimiento por medio del cual se puede saber: 1) lo que implica el puesto; y, 2) qué tipos de personas deben contratarse para ocupar esa posición. Implica seis pasos: 1) determinar el uso de la información para el análisis del puesto; 2) reunir información de antecedentes; 3) seleccionar las posiciones que serán analizadas; 4) reunir datos para el análisis del puesto; 5) revisar la información con los participantes; 6) desarrollar una descripción y especificación del puesto.

Existen cuatro técnicas básicas que se pueden utilizar para reunir datos para el análisis del puesto: entrevistas, observación directa, un cuestionario y relaciones periódicas de los participantes. Estos métodos son buenos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. Los enfoques del departamento del trabajo, análisis funcional del puesto y la descripción de puesto,

producen calificaciones cuantitativas para cada puesto y por lo tanto, son útiles para clasificar dichas posiciones con fines de salario.

La descripción del puesto debe representar el trabajo de una posición de una manera muy clara para que las responsabilidades estén bien definidas sin hacer referencia a otras descripciones de puesto.

El análisis del puesto es, en muchos sentidos, la primera actividad del personal que afecta la motivación. La mayoría de las personas no puede desempeñar un trabajo cuando no tiene la capacidad y destreza para hacerlo. A través del análisis del puesto, se determina lo que este requiere y qué habilidades y destrezas es necesario buscar en candidatos al puesto o establecer si la persona que ocupa el puesto actualmente es la persona ideal para el mismo.

2.9 Mejora continua

Existen numerosas metodologías, técnicas y herramientas para llevar a cabo la mejora continua de la calidad y la optimización de procesos en una organización.

Se puede comparar la implantación de mejoras en la empresa para que permita entender que si no se es cuidadoso, se perderá la imagen del conjunto. Puede resultar difícil captar la imagen o el impacto total del conjunto de las técnicas y herramientas a pesar de saber llevarlas a cabo por separado.

La manera de sacar todo el potencial de estas metodologías, técnicas y herramientas de calidad, es comprender como encajan entre ellas dentro de la organización.

Lo cierto es que los resultados exitosos se obtienen combinando varias de ellas para solucionar distintas problemáticas. No obstante, se puede olvidar que son las personas por su energía, sus aptitudes y sus valores compartidos que hacen posible la puesta en marcha de las mejoras.

En resumen, los resultados más notables se obtendrán coordinando las actividades de mejora aplicando metodologías, técnicas y herramientas y contando con la implicación y motivación de las personas.

Para ello se propone integrar la filosofía Kaizen, los principios de Lean y la metodología 6 sigma que abarcan la gran mayoría de las actividades de mejora.

2.10 Normas internacionales

Son las reglas a través de las cuales las marcas internacionales rigen y norman el cumplimiento de los procesos operativos y de los servicios que la empresa ofrece a sus clientes para poder operar en el país.

Las marcas internacionales evalúan el cumplimiento de las reglas establecidas con la empresa a través de indicadores previamente definidos, los cuales son revisados periódicamente por el área regional de calidad. Estos se reportan en un formato estándar por todos los países del grupo.

Además, dentro de los manuales operativos existen requerimientos de servicio que deben cumplirse para evitar multas posteriores, razón por la cual la empresa ha definido un lineamiento de excelencia operativa, el cual busca garantizar la eficiencia de los procesos.

Este lineamiento aplica para todas aquellas actividades que por la función de los colaboradores se debe cumplir con requerimientos de la marca a nivel local y regional de acuerdo a lo descrito en el manual de procedimientos de calidad de servicio.

Cada área de negocio de acuerdo a sus atribuciones y de ser aplicable, debe llevar control y seguimiento de estos procesos, así como generar reportes que generen los indicadores solicitados por la marca.

Estos procesos, deben de registrarse detallando sus indicadores en una aplicación desarrollada por el área de tecnología en formatos predefinidos por el área de calidad, la cual tiene la responsabilidad de dar seguimiento a los resultados para evitar sanciones posteriores.

Si llegara a incumplirse por parte del país alguno de los indicadores definidos por las normas internacionales de las marcas, se aplican multas mensuales. El monto de la multa es de \$500 por indicador. La primera vez que se incumple el indicador, se recibe una alerta de parte de la marca, si se incumple el mismo indicador por segunda vez y cada vez que no se cumpla con el indicador durante el año calendario (de enero a diciembre), la multa se cobra por cada mes incumplido.

Dentro de las métricas establecidas para los comercios afiliados, se definió la de puntualidad de los acuerdos con nuevos clientes, el cual monitorea el número de días desde el recibo de un contrato firmado y formalizado hasta la fecha en que el comercio es preparado.

Este indicador toma en cuenta tanto las afiliaciones nuevas así como las afiliaciones sucursal, éstas últimas corresponden a tiendas o sucursales abiertas por los negocios para cubrir más mercado en el que operan.

2.11 Lean

En lo relacionado a 6 Sigma, se indica que todas las empresas tienen la necesidad de mejorar sus procesos reduciendo sus costes de no calidad y aumentando la satisfacción de sus clientes. Una manera de alcanzar este objetivo es integrar las iniciativas Lean y 6 Sigma. En efecto Lean y 6 Sigma comparten estos objetivos de mejora tan necesario en el ámbito actual. Se podría decir que 6 Sigma se enfoca más a reducir la aparición de defectos (reducir la variación) mientras Lean se centra en aumentar la velocidad de respuesta de los procesos.

6 Sigma abarca numerosas herramientas de calidad y técnicas estadísticas ya conocidas y la metodología DMAIC para llevar a cabo los proyectos de mejora de la manera más eficiente. Por su parte, Lean tiene unas herramientas propias como por ejemplo el Value Stream Map (mapeo

de la cadena de valor), pero también abarca herramientas y metodologías tales como el SMED, las 5S, los principios del Kaizen, la gestión visual, el Kanban, etc. Para implantar la iniciativa Lean 6 Sigma, vale la pena conocer el “pensamiento lean” o “Lean Thinking” que representa los pilares que ayudarán su organización a alcanzar su objetivo.

El pensamiento Lean ayuda a entender los principios que permiten eliminar lo que no aporta valor a la empresa, ajustar las capacidades de producción a la demanda y adaptarse a los cambios que puedan surgir. De hecho, Lean significa delgado, y la idea es justamente eso: que las empresas sean delgadas, que todo lo superfluo e inútil sea eliminado de los procesos empresariales.

El libro “Lean Thinking” (pensamiento Lean) es considerado como un manual de referencia del management y clave para entender el concepto del pensamiento Lean. Este libro, de Daniel T. Jones y James P. Womack fue escrito a finales de los 90. Su éxito fue tal que hace unos años, se volvió a editar, adaptando su contenido a la época actual y a los avances que conoció el pensamiento Lean.

Capítulo III

3.1 Planteamiento del problema

La importancia de resolver y atender a los clientes en el tiempo oportuno, para ser competitivos en el mercado actual requiere que todas las operaciones relacionadas con ellos se resuelvan en el menor tiempo posible.

El mercado global incluso, exige el cumplimiento de estándares mínimos en relación a tiempos de resolución de gestiones relacionadas con este tipo de negocio. Uno de los procesos principales que están relacionados con el inicio de la relación comercial entre la empresa y los comercios, es el de las afiliaciones nuevas, cuyo producto consiste en ofrecer la aceptación de tarjetas de crédito o débito como medio de pago en los comercios.

Este proceso ha sufrido modificaciones en el último año, debido a que no se llevaban indicadores adecuados para dar seguimiento al tiempo de resolución de los mismos y en el año 2012 una de las marcas solicitó que el tiempo completo de una afiliación nueva durara no más de ocho días calendario.

Por lo anterior, se inició levantando los tiempos de cada uno de los pasos relacionados con la habilitación del servicio y el resultado sobrepasó el tiempo de ocho días con un total de catorce días calendario. Las implicaciones fueron de multas y seguimiento por las áreas de calidad que velan por la eficiencia de los procesos. Se desarrolló un plan de trabajo y actualmente el proceso se redujo a seis días calendario.

A principios del año 2013, el área de calidad nuevamente realizó revisiones sobre ciertos indicadores principales de los negocios más importantes de la empresa, uno de ellos fue el de las afiliaciones nuevas, en donde se requirió que para poder cumplir con los requerimientos del cliente y con los estándares de calidad que la empresa desea ofrecer, se requirió que el tiempo de resolución para la habilitación de una afiliación nueva se redujera de seis días a tres días calendario.

Para hacer más eficaz este proceso, fue trasladado en mayo de 2013, al área de cuentas nuevas siempre dentro del departamento de operaciones para que se integraran actividades similares en áreas con mayor experiencia para agilizar las resoluciones de los procesos.

Dentro del área de operaciones adquiriencia quedó la operación de la atención a los comercios afiliados para la creación de afiliaciones sucursal, cuyo objetivo es el de crear puntos de venta adicionales a los comercios ya existentes, cuando un comercio necesita servicios adicionales a su actividad actual, o desea ampliar o aumentar la cantidad de tiendas que tiene operando en el mercado. Esta actividad similar a una afiliación nueva es más sencilla de atenderse, sin embargo, las estadísticas de calidad muestran que para este tipo de gestión, los auxiliares tienen tiempos de resolución de cinco días hábiles.

Por lo anterior, se le solicitó a dicha área evaluar e implementar una mejora sustancial al proceso actual, dado la reducción de tiempo que se requirió de la afiliación nueva.

Considerando lo descrito anteriormente sobre el análisis realizado y su situación actual, se plantea la siguiente interrogante:

3.1.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los tiempos de resolución en el proceso de habilitación de una afiliación sucursal en CORFISA?

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo general:

Determinar los tiempos de resolución en el proceso de habilitación del servicio de una afiliación sucursal en CORFISA.

3.2.2 Objetivos específicos:

- 1) Evaluar cuáles son los estándares internacionales de las marcas para la apertura de una afiliación sucursal para un comercio afiliado.
- 2) Evaluar los tiempos de resolución de cada paso y cuellos de botella dentro del proceso de habilitación del servicio de una afiliación sucursal.
- 3) Establecer si existen políticas y procesos definidos e implementados en el departamento de operaciones afiliados.
- 4) Elaborar con base a los hallazgos, una propuesta de mejora.

3.3 Justificación y delimitación de la investigación

Esta investigación está enfocada únicamente en una parte de los procesos relacionados con la afiliación, el cual es el proceso de habilitación del servicio de afiliaciones sucursal que se opera dentro del departamento de operaciones del banco que se realiza en el área de operaciones afiliados, lo que permitirá evaluar la eficacia de esta actividad y prestar un servicio más eficiente. Este proceso inicia desde que se ingresa la gestión por parte de las áreas de negocio, hasta que se finaliza la activación del servicio en el sistema y se solicita el equipo para su instalación.

La investigación contempla realizar entrevistas con el personal administrativo del área objeto de evaluación, así como entrevistar a personal de otras áreas con procesos similares, como lo son: apertura de cuentas bancarias y tarjetas adicionales de cuentas de tarjeta de crédito. Puede existir

una limitante en esa última evaluación puesto que las otras áreas pueden no manejar indicadores similares a los manejados en el departamento de operaciones.

Se estará analizando la información y registros del año 2012, que permita tener un panorama completo del flujo de este proceso por al menos 12 meses.

3.4 Tipo de estudio a utilizar

Para la presente investigación, se consideró la empresa CORFIS A por ser una empresa en constante crecimiento y desarrollo que opera en un mercado altamente competitivo y profesionalmente representa un reto ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos que utiliza y fortalecer operativamente los procesos, haciéndolos más eficientes para la empresa pero sobretodo para el cliente.

El área seleccionada para la investigación fue el área de operaciones afiliados, enfocada directamente al proceso de habilitación del servicio de afiliaciones sucursal para poder cumplir con los objetivos trazados para esta área.

Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definida la variable de investigación que está relacionada con la mejora continua como herramienta para la optimización de los recursos y eficientización de los pasos que se llevan a cabo para minimizar el proceso hasta que se le habilita el punto de venta al cliente.

Se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación.

La selección de los instrumentos contempla la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora para su implementación.

3.4.1 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se consideran de suma importancia las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de las afiliaciones nuevas y de otros procesos relacionados con la apertura de un servicio, puesto que el rol tiene como enfoque principal entregar un servicio al cliente oportunamente, sobretodo si es un cliente activo en la organización, así como también las áreas de negocio relacionadas con este servicio.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente de operaciones, una persona a cargo de todo el departamento de operaciones.
- Gerente de operaciones adquisiciencia, una persona quien tiene a su cargo el área de operaciones afiliados.
- Jefes de operaciones, cuatro personas a cargo de los procesos operativos del banco.
- Gerentes de otras áreas, seis personas quienes lideran las áreas de negocio de afiliaciones, canales, banca comercial.

- Ejecutivos de cuentas clave: cuatro ejecutivos, quienes son los responsables de atender a la cartera principal de afiliados y que constantemente solicitan la apertura de afiliaciones Sucursal por el tipo de comercio al que atienden.
- Auxiliares administrativos, tres personas quienes son los responsables de llevar a cabo el proceso de la habilitación del servicio de afiliaciones nuevas.

3.4.2 Instrumentos a utilizar

- Guía de observación: cuyo objetivo es recolectar información de forma sistemática, válida y confiable de comportamientos y situaciones observables.

Esta metodología se realizará con los auxiliares de afiliaciones para evaluar el proceso desde que se ingresa la solicitud de la afiliación sucursal, se finaliza la gestión de este servicio y se ingresa la gestión del equipo a instalar al comercio, pues ellos son los que desarrollan el proceso. Además se revisarán procesos similares como lo son: tarjeta adicional de una cuenta de tarjeta de crédito, cuentas nuevas y habilitación de servicios en el área de servicios empresariales del área de banca corporativa.

- Estudio de tiempo en el proceso: este instrumento determinar de manera cuantificable los tiempos de atención y resolución de cada paso del proceso y establecer tiempos de holgura.

Este instrumento se utilizará tomando tiempos de las actividades que cada una de las auxiliares (tres personas) emplea para cumplir con todos los pasos de este proceso.

- Cuestionario por entrevista personal: el objetivo del mismo es lograr de manera imparcial y efectiva la opinión de la persona entrevistada.

Se llevarán a cabo dos entrevistas: la primera de ellas se realizará a los gerentes locales con procesos similares a su cargo. La segunda de ellas busca entrevistar a los jefes del área de operaciones, quienes tienen a su cargo procesos similares de otros productos.

- Cuestionario: su propósito es obtener de manera relativamente rápida datos sobre las variables, así como entender, actitudes, expectativas, opiniones y variables que pueden medirse mediante expresiones escritas o que el mismo participante pueda ubicarse en las categorías de las variables.

Este instrumento se utilizará con todos los sujetos que intervienen en el proceso del área, el jefe y los auxiliares de operaciones afiliados, así como a los ejecutivos de cuentas clave quienes son los responsables de atender al cliente y son quienes nos hacen llegar esta clase de requerimientos.

En los instrumentos anteriores se considerarán elementos cuantitativos y cualitativos que permitan formar criterios relacionados con el análisis e interpretación de la pregunta de investigación, versus elementos puramente cuantitativos en los instrumentos de estudio de tiempos y así contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.4.3 Procedimiento

Se consideró la empresa CORFISA, para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una empresa en constante crecimiento y desarrollo que opera en un mercado altamente competitivo y profesionalmente representa un reto ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos que utiliza y fortalecer operativamente los procesos, haciéndolos más eficientes para la empresa pero sobre todo para el cliente.

El área seleccionada para la investigación fue el área de operaciones afiliaciones sucursal, enfocada directamente al proceso de habilitación del servicio de afiliación para un punto de venta nuevo creado por el comercio para poder cumplir con los objetivos trazados para esta área.

Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas , entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema , se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definida la variable de investigación que está relacionada con la mejora continua como herramienta para la optimización de los recursos y eficientización de los pasos que se llevan a cabo para minimizar el proceso hasta que se le habilita el servicio al cliente.

Se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada ; se determinaron los límites y alcances del proyecto , y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación.

La selección de los instrumentos contempla la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora para su implementación.

CAPÍTULO IV

4. Resultados de la investigación

Como propósito principal para sustentar la investigación de la habilitación del servicio de afiliación de sucursal, y de acuerdo con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, obteniendo información en función de una perspectiva en tres dimensiones, considerando la observación de la ejecución de los procesos actuales, para lo cual se utilizó una guía de observación, un estudio de tiempos de la atención actual de estas gestiones, así como entrevistas y cuestionarios obtenidos de los usuarios y principales personas involucradas en el proceso y consideradas como clientes internos de la atención y resolución de estas gestiones, de los cuales se presentan los resultados a continuación.

4.1 Resultados de la guía de observación:

En distintos horarios principalmente por la mañana y en distintos días de la semana, se observaron las actividades relacionadas con el proceso de habilitación del servicio de afiliaciones sucursal, así como de servicios similares dentro de la compañía, como lo son: generación de tarjeta adicional para una cuenta de tarjeta de crédito, creación de cuentas bancarias para clientes ya existentes en el área de cuentas nuevas y de servicios empresariales, informándole al personal que era objeto de investigación. Para la presentación de los resultados se presenta la matriz que resume la identificación de las actividades de cada procedimiento anteriormente descrito de la siguiente manera:

Ilustración No. 3

Tabla: Matriz de sentido, guía de observación: procedimiento de habilitación de servicios para clientes ya existentes.

PROCESO	Afiliación sucursal	Tarjeta adicional para una cuenta de tarjeta de crédito	Cuentas nuevas	Servicios empresariales	ANALISIS DE RESULTADOS
CARACTERISTICAS	Se realizó la observación luego de las 10:00 horas	En horas de la mañana en el primer corte del día	Se realizó la observación en horario de la mañana	Observaciones realizadas en el proceso de la tarde	En el proceso de afiliaciones sucursal, se detectó un resumen de ocho actividades, aunque dentro de cada actividad se detectaron pasos en el proceso que no generan ninguna operación por parte del auxiliar. También se detectaron gestiones en donde no sólo se solicita la creación de un código de afiliación, sino de varios códigos para el mismo comercio. Además se evidenciaron gestiones que fueron rechazadas. En el caso de los procesos observados en cuentas nuevas y en servicios empresariales los procesos incluyen el traslado expedientes físicos el cual difiere del proceso de una afiliación del punto de venta.
	Habilitación de sucursal o punto de venta	Creación de tarjeta adicional para una cuenta de tarjeta de crédito ya existente	Creación de cuentas bancarias de cuentahabientes ya existentes	Creación de cuentas bancarias de clientes de banca comercial	
	Se seleccionó al auxiliar encargado de generar los puntos de venta o afiliación sucursal	Se seleccionó una de las líneas de ejecución de los analistas de crédito	Auxiliar encargado de generar cuentas bancarias de comercios ya existentes	Área de servicios empresariales	
	Supervisor del área de operaciones afiliados	Liderazgo: analista de créditos	Liderazgo: cuentas nuevas, supervisor y auxiliar	Liderazgo: supervisor de servicios empresariales y ejecutivos	
CORREL	PROCESO IDENTIFICADO				
1	Revisión de gestiones ingresadas y se les detiene el tiempo a cada gestión	Se recibe solicitud de tarjeta adicional	Se recibe expediente de cuenta bancaria y la solicitud a través de correo electrónico	Expedientes se reciben por parte de los ejecutivos de banca corporativa o banca comercial	
2	Se ingresa a la gestión y se valida si los datos están completos y correctos de acuerdo al sistema	Se analiza crédito del cliente y estatus crediticio	Se revisa expediente con documentación completa	Expedientes son revisados por área de servicios empresariales que tenga documentación completa	
3	Se genera el código de afiliación o punto de venta en el sistema dependiendo de los requerimientos del cliente	Analista aprueba solicitud	Aprobación de generación de cuenta bancaria e identificando el número de cliente y aprobado por el oficial de cumplimiento.	Generación de cuentas bancarias por área de servicios empresariales	
4	Se ingresa a la gestión nuevamente y se le oprimen varios pasos	Tarjeta adicional se genera en el sistema	Se genera la cuenta bancaria en el sistema	Se envía correo electrónico a supervisor para autorizar generación de cuenta bancaria	
5	Se envía a solicitar por correo electrónico la autorización del enlace de cuenta bancaria	Se solicita generación de plástico	Se envía correo electrónico a supervisor para autorizar generación de cuenta bancaria	Recibida la aprobación, se solicita chequera para ser enviada a la agencia en donde el cliente requiera recogerla	
6	Se revisa la generación del punto de venta en el sistema	Proceso de corte y generación de plásticos	Recibida la aprobación, se solicita chequera para ser enviada a la agencia en donde el cliente requiera recogerla	Aprobada la chequera se envía por correo la generación de la misma	
7	Se finaliza la gestión	Control de calidad de plásticos	Aprobada la chequera se envía por correo la generación de la misma	Expediente se envía a cuentas nuevas para revisión y grabación de firmas	
8	Se ingresa gestión de reprogramación de equipo o se completan datos en la gestión de solicitud de instalación POS	Distribución de tarjetas	Expediente se envía a grabación de firmas y a archivar	Expediente se envía a grabación de firmas y a archivar	
9		Actualización en el sistema de entrega de tarjeta			

Fuente: elaboración propia, junio 2013.

4.2 Resultados estudio de tiempos

El estudio de tiempos del proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal o de un punto de venta se realizó durante una semana en distintos horarios del día, con el objetivo de presentar la medición de los tiempos se utilizó una matriz con las principales actividades identificadas relacionadas directamente con el área que atiende este proceso en la corporación, según fueran identificados en la fase de observación. El resto de actividades no se incluyeron, puesto que no marcan una diferencia real en el tiempo total del modelo.

Actividades clave identificadas en este proceso son:

1. Revisión de gestión y validación de datos del cliente
2. Generación de código de afiliación en el sistema
3. Pasos en la gestión
4. Solicitud de enlace de cuenta bancaria y aprobación
5. Revisión del punto de venta
6. Finalización de la gestión
7. Ingreso de la gestión de reprogramación de equipo o actualizar datos en gestión de solicitud de instalación de equipo

Ilustración No. 4

Tabla: Matriz de estudio de tiempos: Actividades principales en el proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal o punto de venta

Habilitación del servicio de afiliaciones sucursal o punto de venta																				
ACTIVIDAD		Auxiliar	Aprobador	Tiempo de espera	TIEMPO															PROMEDIO DE TIEMPO POR TAREA
No.	Descripción				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Revisión de gestión y validación de datos del cliente	X		10:50	00:00:19	00:00:19	00:06:38	00:02:03	00:00:11	00:00:15	00:00:10	00:30:07	00:00:13	00:03:15	00:02:35	00:03:27	00:05:14	00:04:12	00:30:50	00:05:59
2	Generación de código de afiliación en el sistema	X		23:25	00:42:32	00:06:33	00:27:08	00:45:51	00:21:16	00:39:41	00:12:47	00:12:09	00:25:39	00:27:45	00:39:39	00:28:39	00:10:26	00:34:09	00:19:37	00:26:15
3	Pasos en la gestión	X		08:15	00:03:34	00:04:45	00:05:46	00:04:33	00:03:39	00:06:40	00:05:30	00:06:25	00:04:52	00:00:36	00:00:35	00:05:35	00:04:34	00:03:33	00:06:34	00:04:29
4	Solicitud de enlace de cuenta bancaria y aprobación	X	X	00:50	00:00:15	00:00:13	00:00:30	00:00:16	00:03:49	00:00:15	00:00:15	00:00:13	00:07:12	00:04:12	00:06:11	00:05:14	00:00:21	00:01:16	00:00:16	00:02:02
5	Revisión del punto de venta		X	12:45	00:01:52	00:07:22	00:53:53	00:14:10	00:33:30	00:15:31	01:34:30	01:34:38	00:59:27	02:10:12	00:25:27	01:23:35	00:15:43	00:02:29	00:53:48	00:45:44
6	Finalización de la gestión		X	19:00	00:04:23	00:03:31	00:05:19	00:04:22	00:03:34	00:05:29	00:03:34	00:05:23	00:06:26	00:05:21	00:04:26	00:05:23	00:05:20	00:04:45	00:05:21	00:04:50
7	Ingreso de la gestión de reprogramación de equipo o actualizar datos en gestión de solicitud de instalación de equipo	X		06:18	00:05:52	00:06:28	00:53:53	00:14:10	00:33:30	00:15:31	01:34:30	01:34:38	00:59:27	02:10:12	00:25:27	01:23:35	00:15:43	00:02:29	00:53:48	00:45:57
TOTAL																			02:15:17	

Habilitación del servicio de afiliaciones sucursal o punto de venta																				
ACTIVIDAD		Auxiliar	Aprobador	Tiempo de espera	TIEMPO															PROMEDIO DE TIEMPO POR TAREA
No.	Descripción				16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	Revisión de gestión y validación de datos del cliente	X		10:18	00:03:17	00:04:14	00:02:12	00:05:15	00:02:15	00:23:26	00:03:11	00:02:11	00:04:13	00:02:34	00:03:11	00:02:23	00:05:00	00:04:49		00:04:52
2	Generación de código de afiliación en el sistema	X		24:02:00	00:12:57	00:21:22	00:12:26	00:20:56	00:15:34	00:20:23	00:14:52	00:16:08	00:21:57	00:10:11	00:11:15	00:11:39	00:06:31	00:19:41		00:15:25
3	Pasos en la gestión	X		12:26	00:05:46	00:09:43	00:06:47	00:02:19	00:06:11	00:04:40	00:06:27	00:09:53	00:04:42	00:09:49	00:14:09	00:13:25	00:04:55	00:11:13		00:07:51
4	Solicitud de enlace de cuenta bancaria y aprobación	X	X	00:45	00:01:49	00:03:40	00:03:34	00:05:37	00:03:35	00:01:12	00:01:21	00:04:50	00:03:28	00:04:16	00:04:32					00:03:27
5	Revisión del punto de venta		X	23:00	00:25:40	00:33:14	00:25:11	00:24:09	00:14:16	00:35:15	00:23:44	00:44:16	00:36:12	00:13:20	00:26:13					00:27:25
6	Finalización de la gestión		X	13:00	00:33:29	00:20:18	00:00:28	00:02:26	00:00:26	00:00:33	00:00:33	00:00:20	00:00:24	00:00:43	00:00:18					00:05:27
7	Ingreso de la gestión de reprogramación de equipo o actualizar datos en gestión de solicitud de instalación de equipo	X		08:17	00:26:16	00:37:41	00:33:36	00:52:05	00:41:20	00:59:56	00:28:43	00:21:17	00:45:50	00:57:40	00:29:36					00:39:27
TOTAL																			01:43:54	

Fuente: elaboración propia, junio 2013.

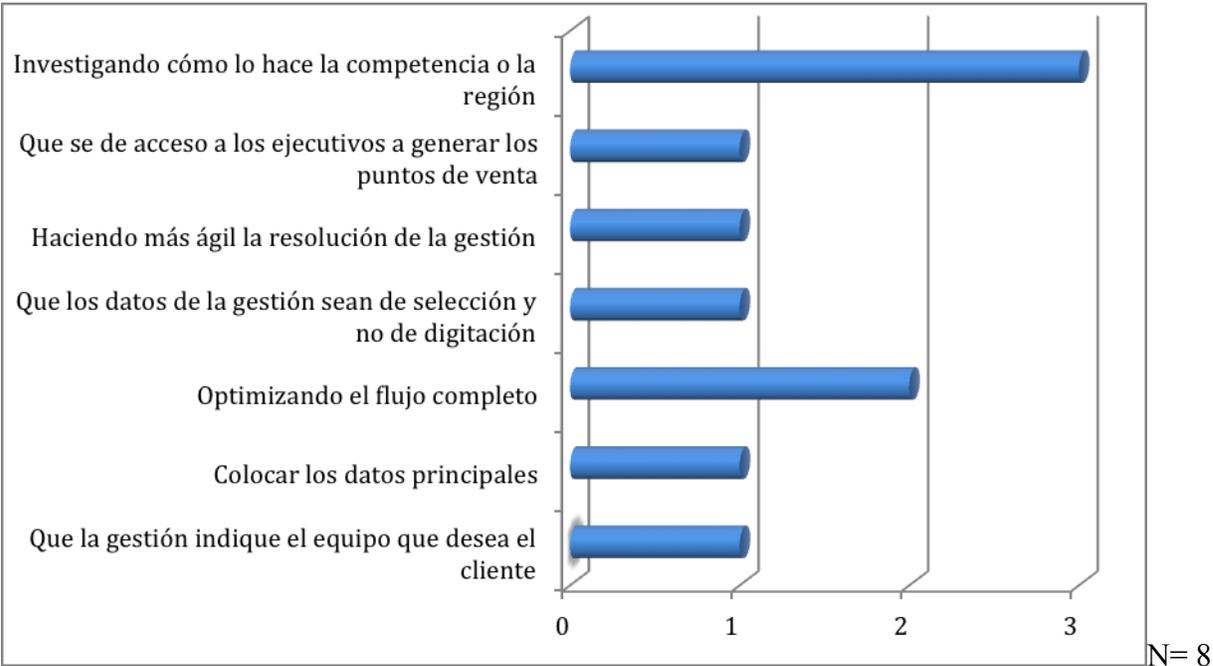
4.3 Resultados cuestionarios

4.3.1 Resultados cuestionario 1

Ilustración No. 5

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 1 ¿Cómo mejorar el proceso?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

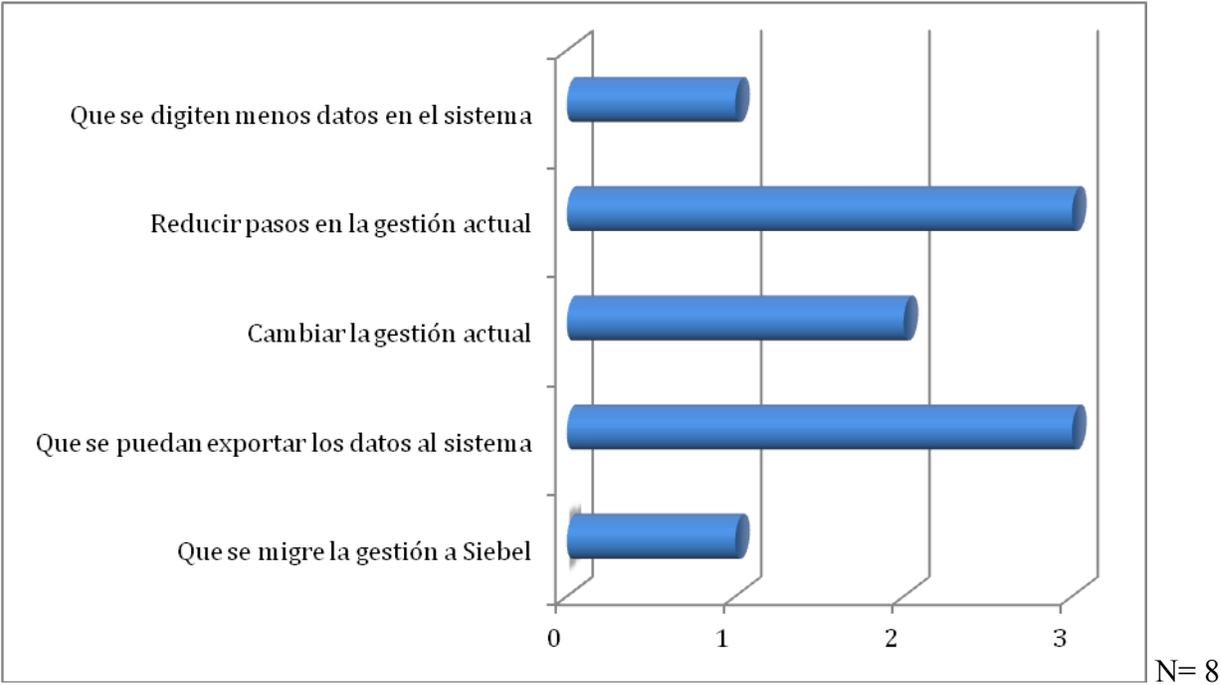
De las ocho personas encuestadas el 37.5% indica que para mejorar el proceso de habilitación del servicio de la afiliación sucursal se podría investigar lo que hace la competencia o mejores prácticas de la región con el mismo servicio, el 25% opina que optimizando el flujo completo, el 12.5% dando acceso a los ejecutivos a generar los puntos de venta en el sistema, otro 12.5% opina que podría mejorarse haciendo más ágil la resolución de la gestión, otro 12.5% indica que podría observarse una buena mejoría al no digitarse datos en la gestión, sino que sólo sea de selección, un 12.5% digitando en la gestión únicamente los datos estrictamente necesarios y el último 12.5% que en la gestión se indique el equipo que desea el cliente.

Comentario: conocer la opción de los gerentes relacionados con este proceso es de suma importancia para optimizar la atención y resolución del mismo.

Ilustración No. 6

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 2 ¿Qué haría si tuviera el proceso a su cargo?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

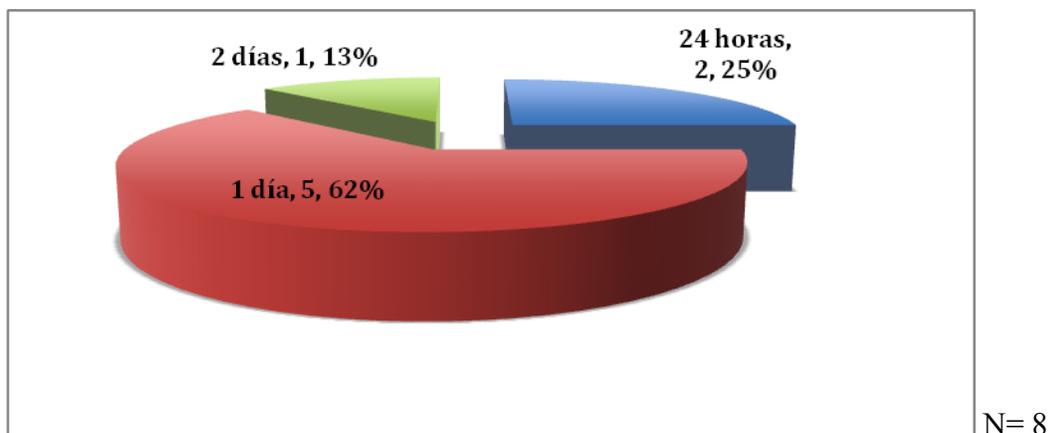
De las ocho personas encuestadas el 30% opina que si tuviera el proceso a su cargo y necesita reducir el tiempo en un 50% reduciría los pasos en la gestión actual, 30% indica que lo solucionarían a través de exportar los datos al sistema de manera que no sean doblemente digitados, 20% indica que lo solucionarían cambiando la gestión actual, 10% indica que lo podría alcanzar a través de digitar menos datos en el sistema y el otro 10% a través de migrar la gestión a Siebel (herramienta que no se utiliza en lo relacionado al servicio a comercios afiliados).

Comentario: conocer otros procesos u otras herramientas utilizadas por la compañía puede contribuir a optimizar procesos en otras áreas de una forma más rápida.

Ilustración No. 7

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 3 ¿Cuánto tiempo sería el óptimo para activar el servicio?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

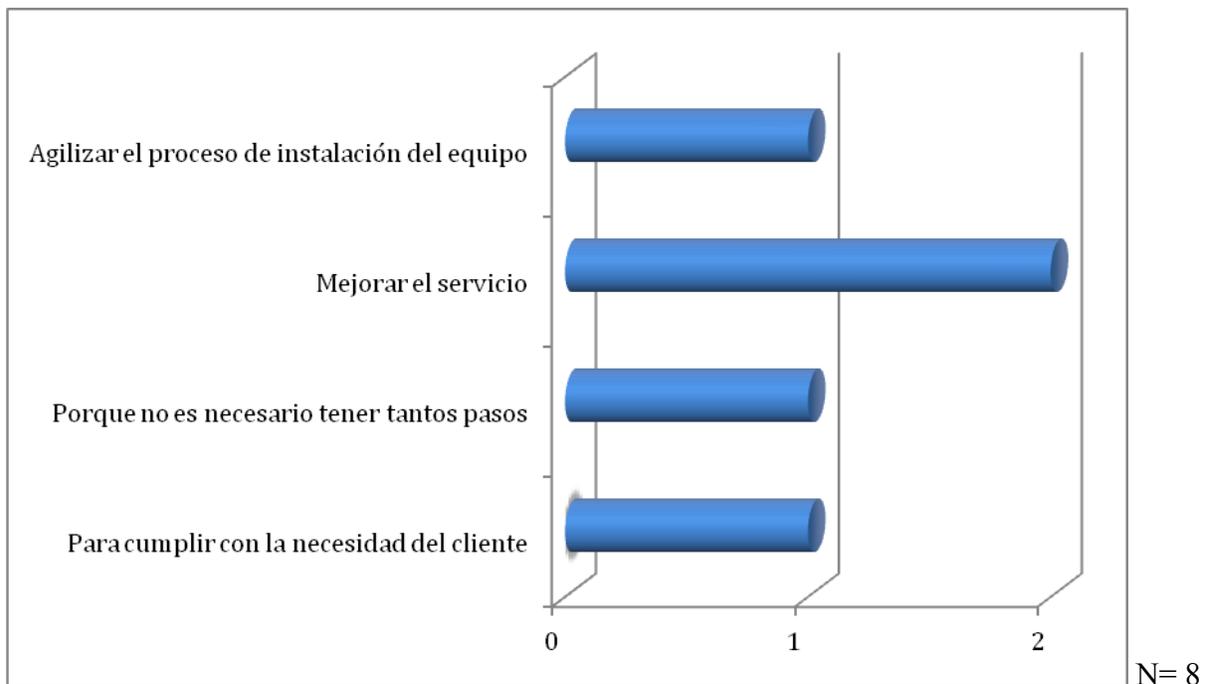
De las ocho personas encuestadas se les consultó cuánto tiempo sería el óptimo para atender el proceso de habilitación del servicio y por qué, a lo que a la primera pregunta el 62% indicó que un día sería el tiempo óptimo, 25% respondió 24 horas desde el momento del ingreso de la gestión y 13% respondió que dos días correspondiente a un día del ingreso y otro día para la resolución.

Comentario: para atender la demanda de las áreas de negocio será de suma importancia estar claro de la situación actual de este procedimiento.

Ilustración No. 8

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 4 ¿Por qué considera el tiempo descrito en el punto anterior como el adecuado?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

De las ocho personas encuestadas se les consultó por qué el tiempo indicado sería adecuado para resolver este tipo de solicitudes, a lo que el 40% respondió que esto mejoraría enormemente el servicio, el 20% hace relación a la agilización de instalación del equipo en el punto de venta del cliente, otro 20% se refiere a pasos no necesarios en el proceso actual y el último 20% menciona que eso resolvería las necesidades del cliente.

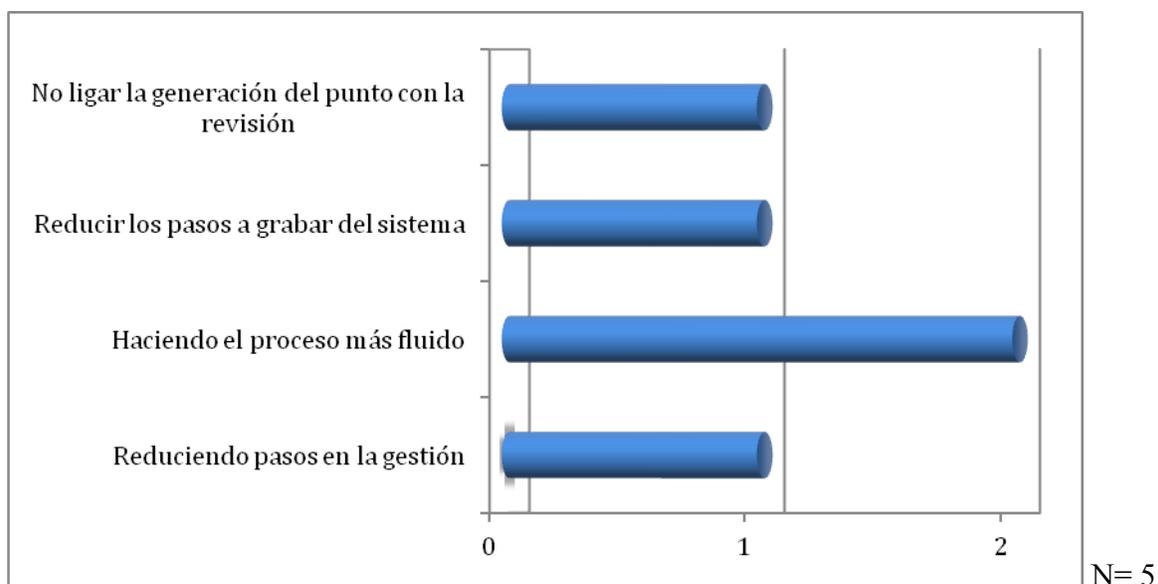
Comentario: para atender la demanda de las áreas de negocio será de suma importancia estar claro de la situación actual de este procedimiento.

4.3.2 Resultados cuestionario 2

Ilustración No. 9

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 1 Cómo mejorar el proceso



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

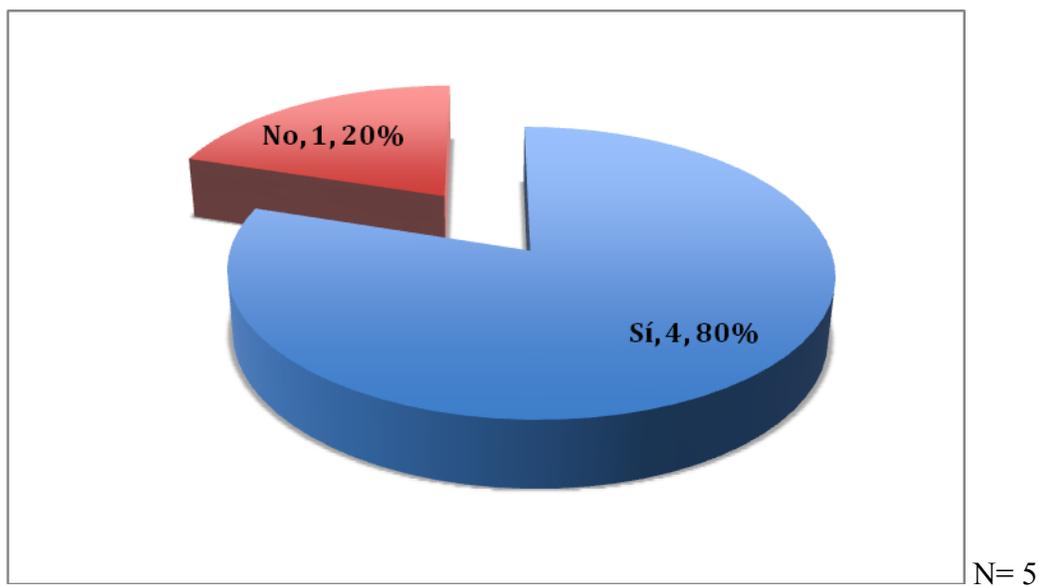
De las cinco personas entrevistadas a quienes se les consultó sobre cómo se considera que se podría mejorar el proceso de habilitación del servicio de afiliación de sucursal, el 40% respondió que se lograría haciendo un proceso más fluido, 20% indicó que no se ligara la revisión en el sistema a la atención de la gestión como tal, otro 20% hizo referencia a la reducción de los datos a grabar en el sistema y el último 20% mencionó la reducción de los pasos en la gestión.

Comentario: conocer la opinión de jefes de otros departamentos permite ampliar el panorama de cómo resolver procesos similares que contribuya a resolver el objeto de esta investigación.

Ilustración No. 10

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 2 ¿Cuenta con procesos similares a su cargo?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

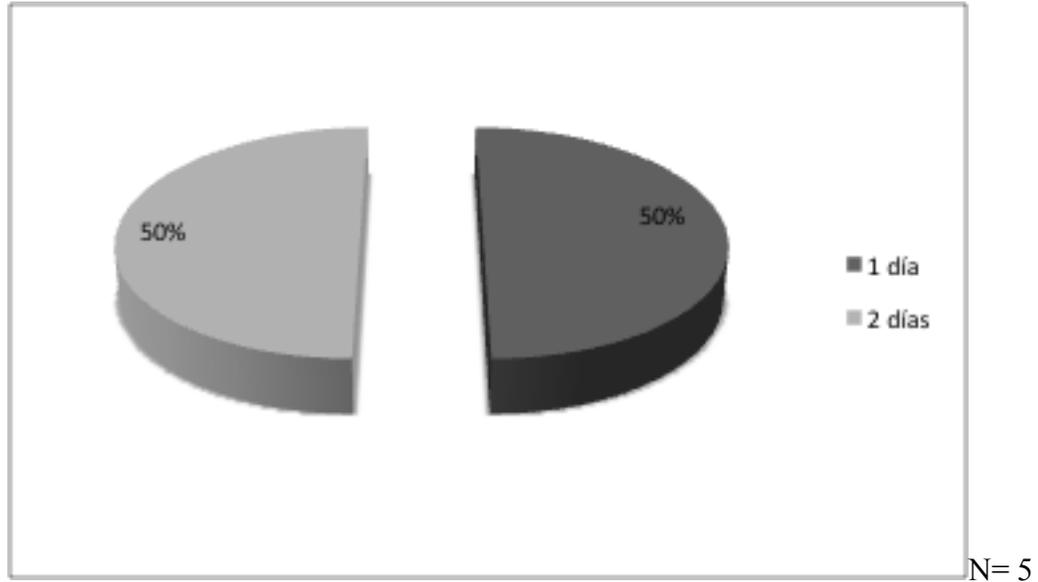
Se les consultó a cinco personas sobre si tenían procesos similares a su cargo con mejores tiempos de respuesta, a lo que el 80% indicó que SI y el 20 % que NO.

Comentario: es importante investigar procesos similares para facilitar la búsqueda de soluciones adecuadas a esta investigación.

Ilustración No. 11

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 3 Tiempo de resolución procesos similares



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

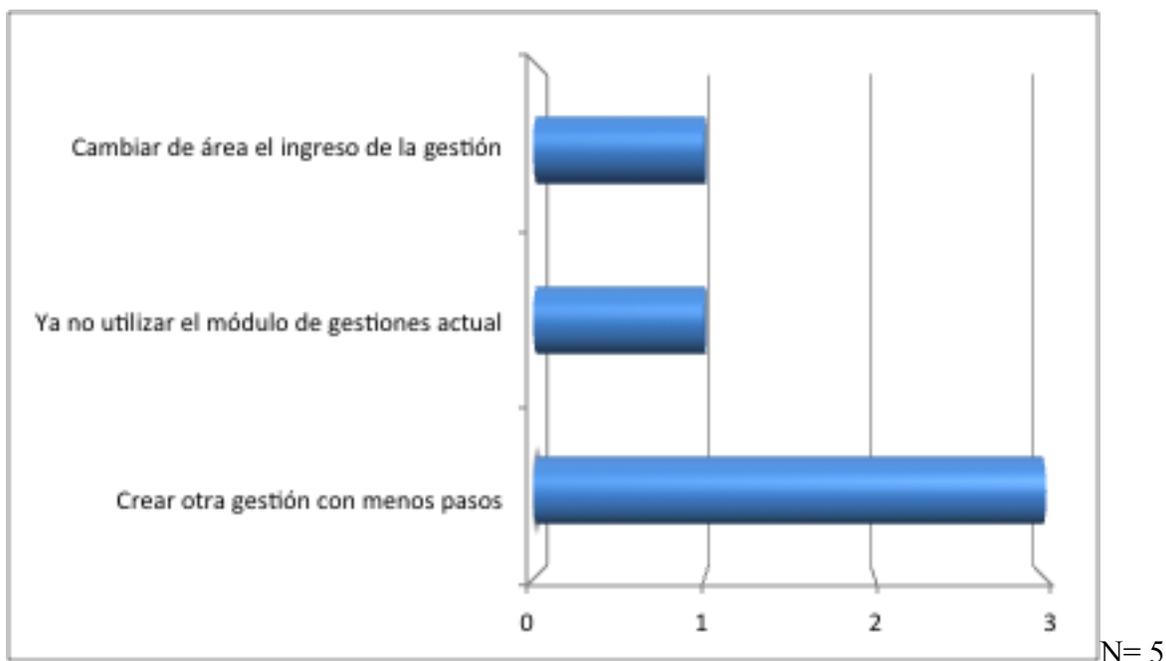
De la pregunta anterior se les consultó a las mismas personas sobre cuáles procesos eran, cada quien respondió diferentes áreas a su cargo, pero sin embargo, el 50% indicó resolver los procesos en un día y el otro 50% en dos días.

Comentario: si hay otros procesos dentro de la compañía o departamento que son mejores que los de esta investigación, se puede aprovechar las mejores prácticas para implementarlos.

Ilustración No. 12

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 4 ¿Qué cambios aplicarías para mejorar el proceso?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

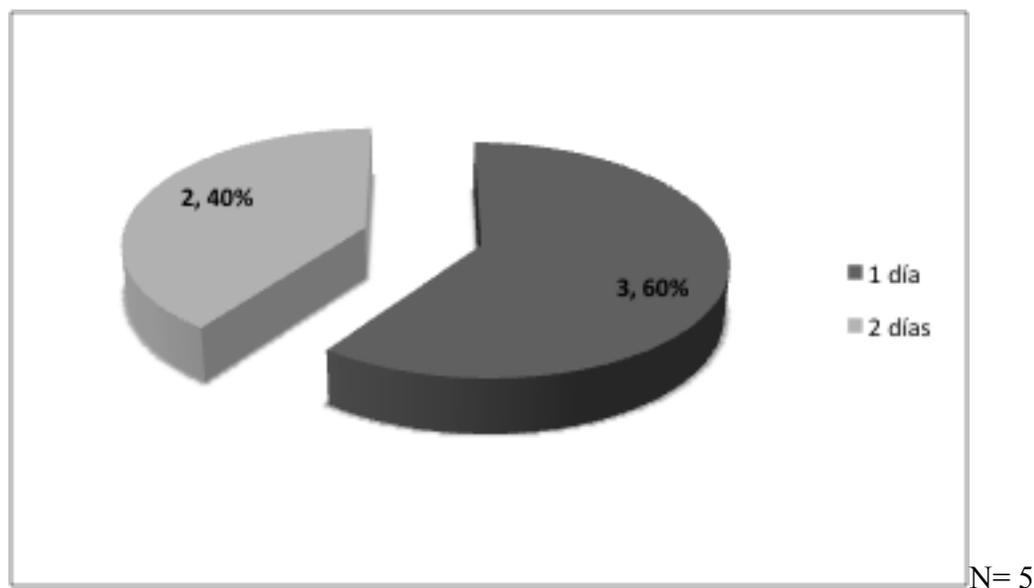
También se le preguntó a las cinco personas, jefes de otras áreas que si tuvieran el proceso a su cargo qué cambios realizarían si saben que lo deben reducir en un 50% de tiempo, por lo que 60% respondió crear otra gestión con menos pasos, 20% cambiar de área el ingreso de la gestión y otro 20% ya no utilizar el módulo de gestiones actual.

Comentario: si hay otros módulos de gestiones dentro de la compañía o departamento que son más eficientes que los de esta investigación, se puede aprovechar las mejores prácticas para implementarlos.

Ilustración No. 13

Indicador: Tiempo de resolución de habilitación afiliación sucursal

Gráfica No. 5 ¿Cuánto tiempo considera óptimo en el proceso?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

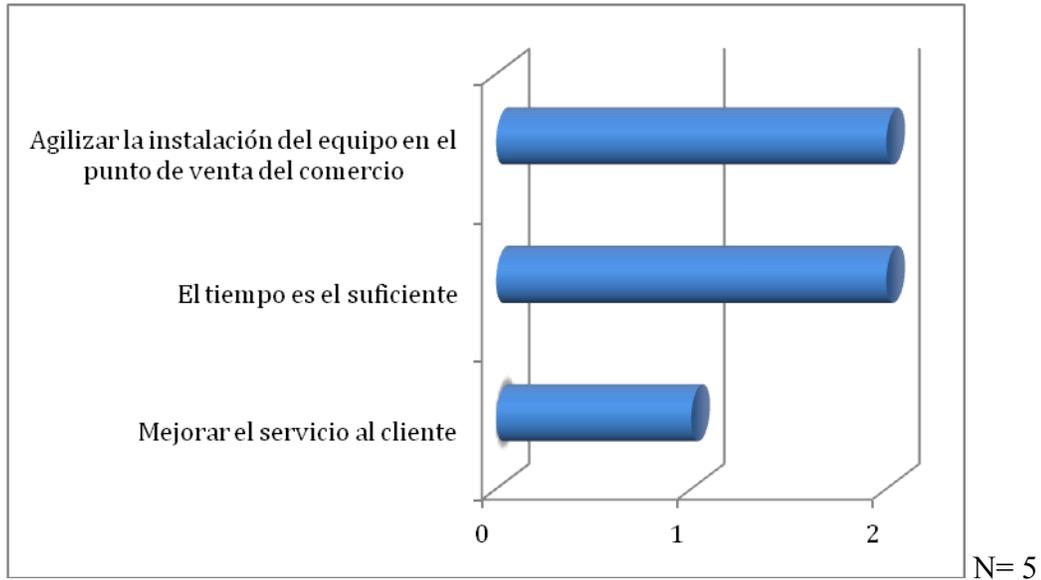
A las cinco personas encuestadas, se les consultó que cuánto tiempo consideran óptimo para el proceso de habilitación del servicio y el 60% considera que en dos días es tiempo suficiente mientras que el otro 20% indica que un día sería el óptimo.

Comentario: analizar las respuestas y tiempos de resolución de todos los encuestados será determinante para encontrar la mejor solución a esta investigación.

Ilustración No. 14

Indicador: Tiempo de resolución de habilitación afiliación sucursal

Gráfica No. 6 ¿Por qué considera ese tiempo como el adecuado?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

Por último a las cinco personas encuestadas, se les consultó por qué el tiempo sugerido en la pregunta anterior sería el adecuado, a lo que el 40% respondió que esto agilizaría la instalación del equipo en el punto de venta del comercio, el otro 40% indicó que el tiempo es el suficiente para atender este tipo de gestión y el 20% que contribuiría a mejorar el servicio al cliente.

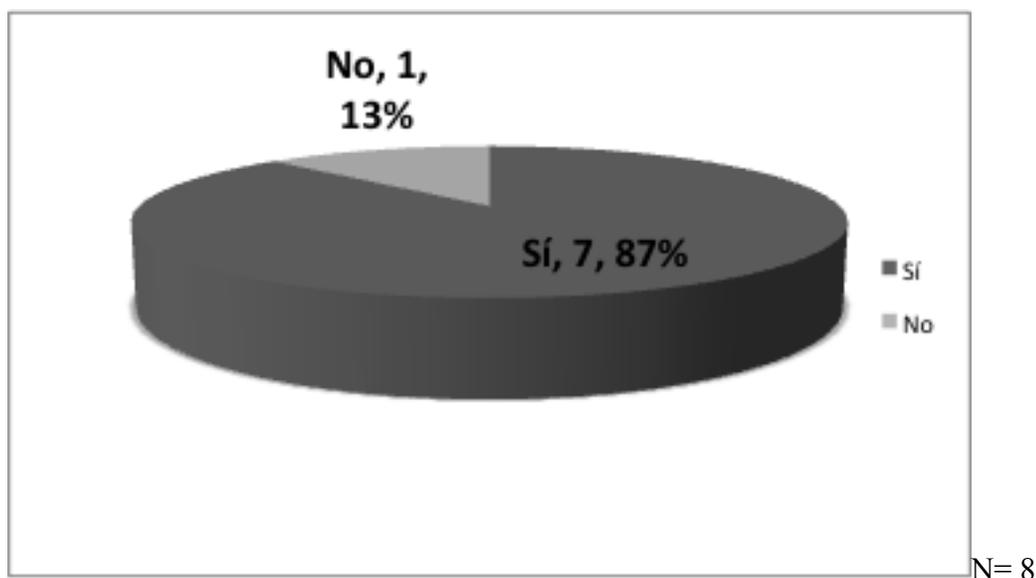
Comentario: será necesario el apoyo y coordinación de todos los involucrados en este proceso para que el resultado de esta investigación sea exitoso.

4.3.3 Resultados cuestionario 3

Ilustración No. 15

Indicador: Estándares de las marcas

Gráfica No. 1 Existencia de estándares requeridos por la marca



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

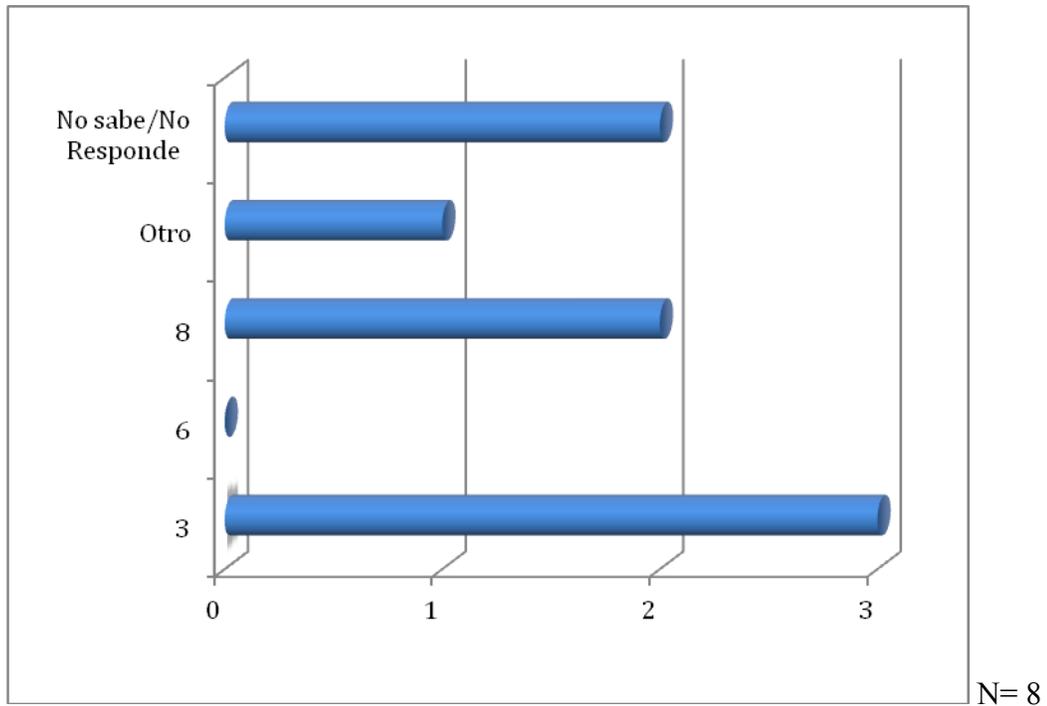
De las ocho personas encuestadas, el 87.5% identificó la existencia de estándares solicitados por las marcas para afiliarse a un comercio, en cumplimiento con los requisitos que se le requieren a la compañía.

Comentario: esto implica que los equipos de trabajo relacionados con estas operaciones coinciden en que la empresa debe velar por el cumplimiento de los lineamientos y normas establecidos por las marcas internacionales .

Ilustración No. 16

Indicador: Estándares de las marcas

Gráfica No. 2 Tiempos definidos para afiliar a un comercio



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

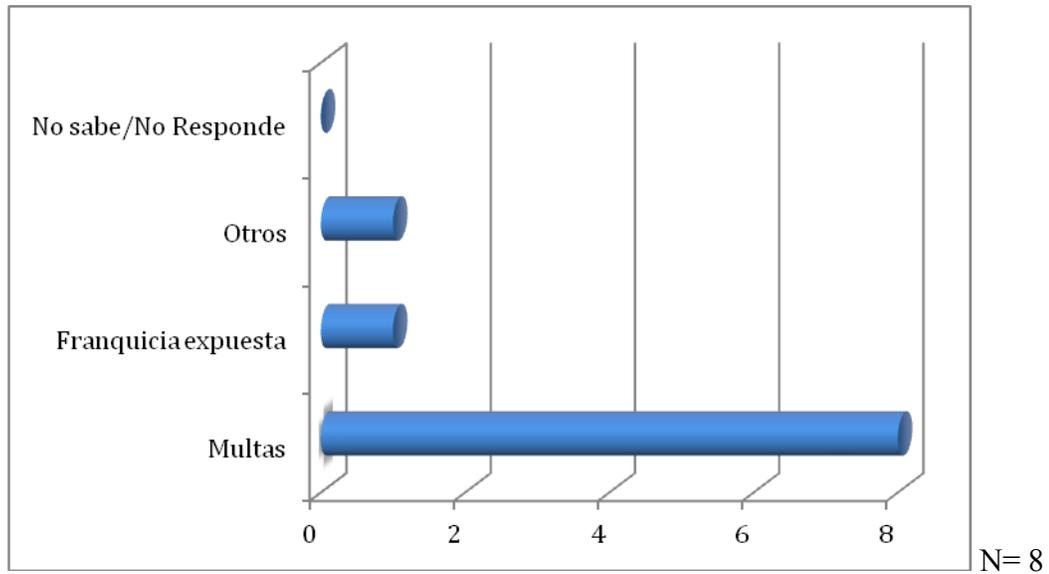
De las ocho personas encuestadas sobre cuáles son los tiempos definidos para afiliar a un comercio, el 37.5% identificó que el tiempo es de tres días, mientras que el 25% respondió que el tiempo definido es de ocho días, 12.5% indica que es otro tiempo, y el restante 25% desconoce el tiempo que las marcas le requieren a la compañía para afiliar a un comercio.

Comentario: para que la compañía cumpla con estándares internacionales es necesario el cumplimiento tiempos de atención y servicio a los comercios.

Ilustración No. 17

Indicador: Estándares de las marcas

Gráfica No. 3 Implicaciones de incumplimiento ante las marcas



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

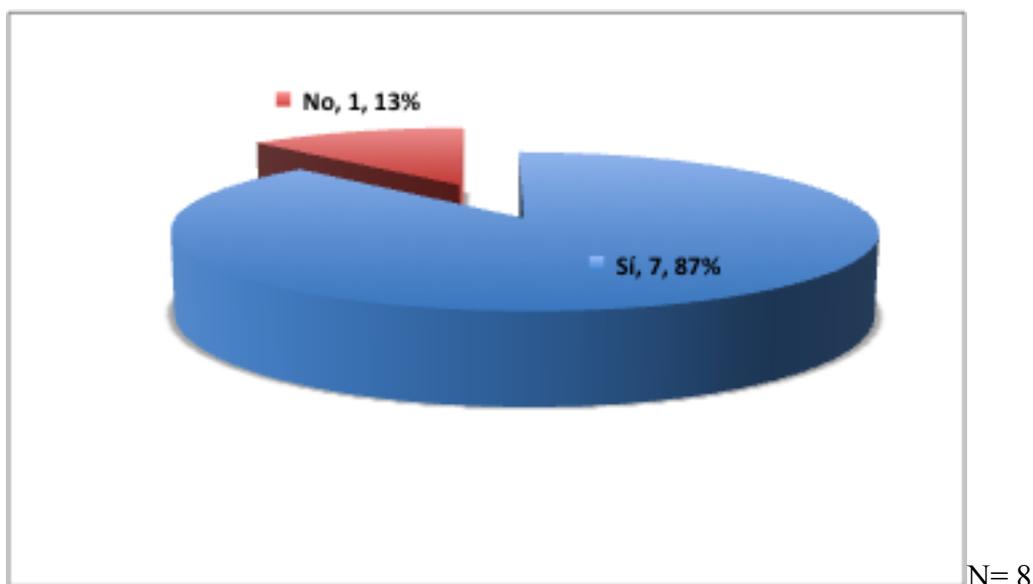
De las ocho personas encuestadas sobre cuáles son las implicaciones de no cumplir con los estándares establecidos por las marcas, el 100% identificó que el resultado sobre el incumplimiento de este indicador implica en multas para la compañía, adicional a lo anterior el 12.5% agregó que puede existir una exposición negativa para la compañía y 12.5% que pueden existir otras implicaciones para la compañía.

Comentario: es importante hacer notar que para la compañía es de suma importancia cumplir con cualquier indicador establecido por las marcas, dadas las implicaciones en el incumplimiento de las mismas.

Ilustración No. 18

Indicador: Proceso operativo

Gráfica No. 4 Habilidad del servicio de una afiliación



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

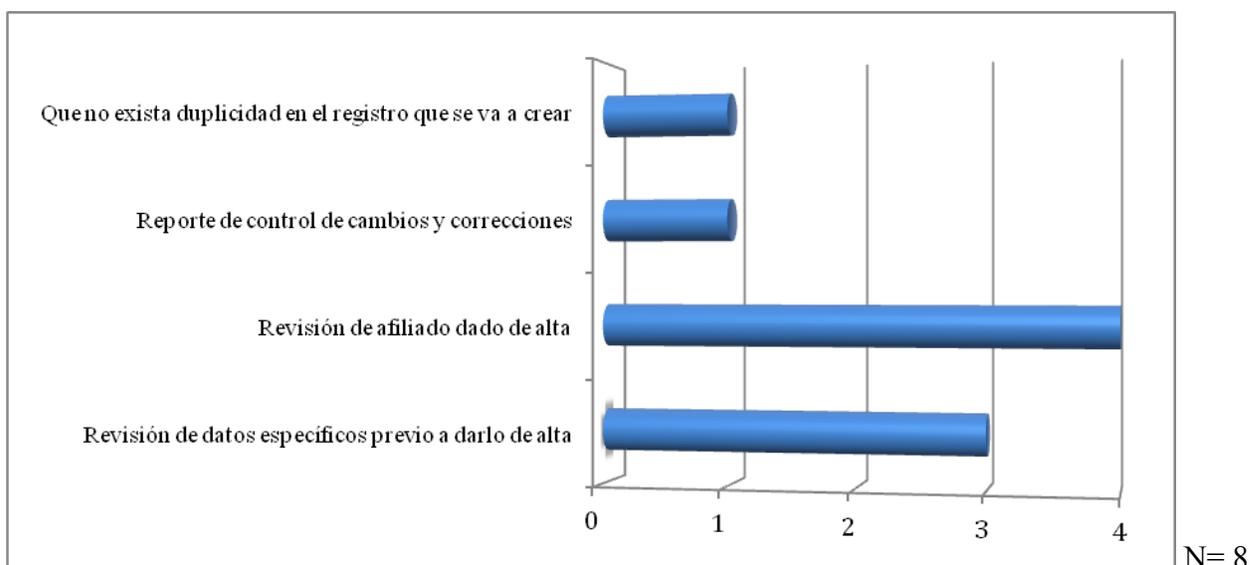
De las ocho personas que contestaron el cuestionario, el 87.5% afirma que existe una revisión el proceso de la habilitación del servicio de una afiliación sucursal, mientras que el 12.% indica que no existe revisión de la misma.

Comentario: el proceso de revisión se relaciona con la correcta habilitación del servicio en el sistema.

Ilustración No. 19

Indicador: Proceso operativo

Gráfica No. 5 ¿Qué se revisa al habilitar el servicio?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

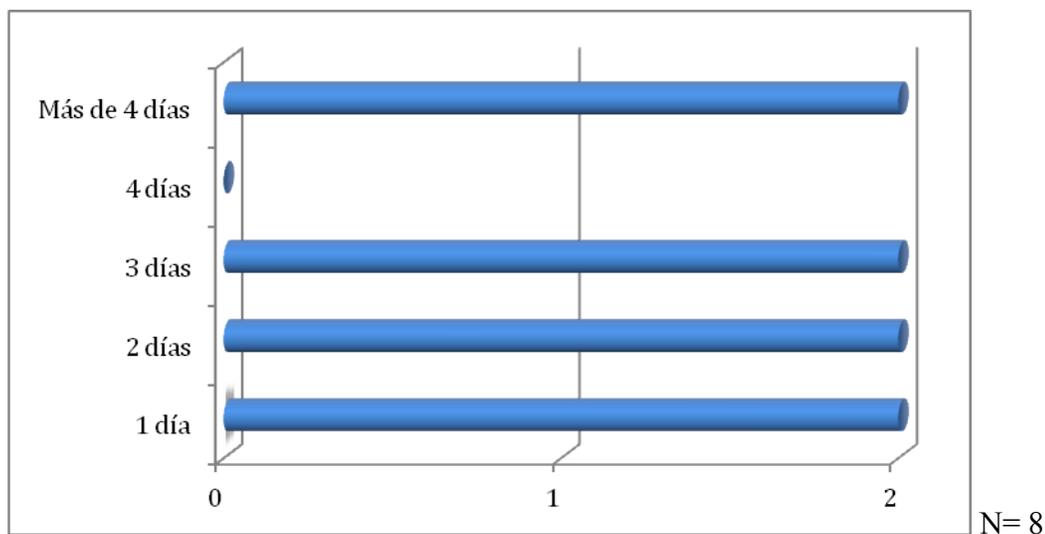
De las ocho personas encuestadas, cuatro de ellas indican que la revisión que se realiza, se relaciona con los datos grabados al momento de darlo de alta en el sistema. Tres de ellas indica que la revisión se realiza con los datos proporcionados por el solicitante previo a la habilitación del servicio en el sistema, un encuestado indica que la revisión se relaciona con validar que no exista duplicidad en el registro que se va a crear en el sistema y un último encuestado indica que se realizan y elaboran reportes de cambios y correcciones.

Comentario: la revisión de los datos grabados en el sistema son básicos para prestar un excelente servicio desde el inicio.

Ilustración No. 20

Indicador: Proceso operativo

Gráfica No. 6 ¿En cuánto tiempo se habilita el servicio?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

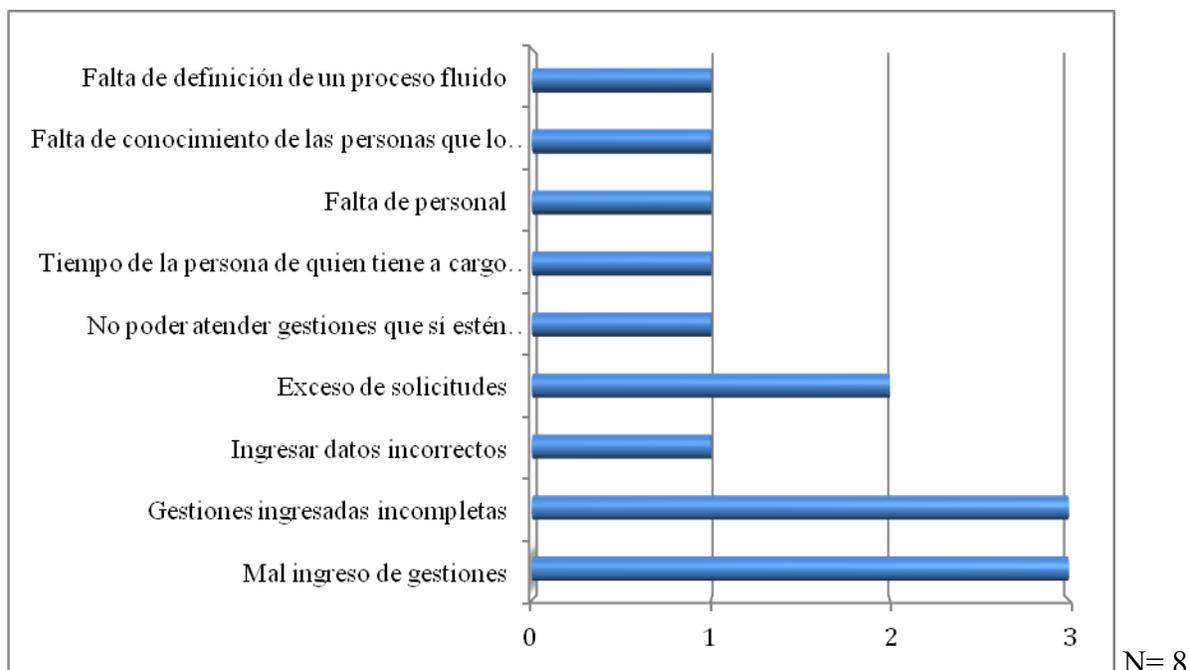
De las ocho personas encuestadas a quienes se les preguntó sobre el tiempo en el que se habilita el servicio de una afiliación sucursal o punto de venta, respondieron de la siguiente manera: el 25% indica que el tiempo es de un día, otro 25% indica que se habilita en dos días, el tercer grupo con un 25% indica que el mismo se resuelve en tres días y el último 25% indica que en más de cuatro días.

Comentario: el que los tiempos de cumplimiento estén claros para los solicitantes de este servicio es de suma importancia para atender oportunamente los servicios que el cliente requiere.

Ilustración No. 21

Indicador: Proceso operativo

Gráfica No. 7 Origen del retraso en la habilitación del servicio



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

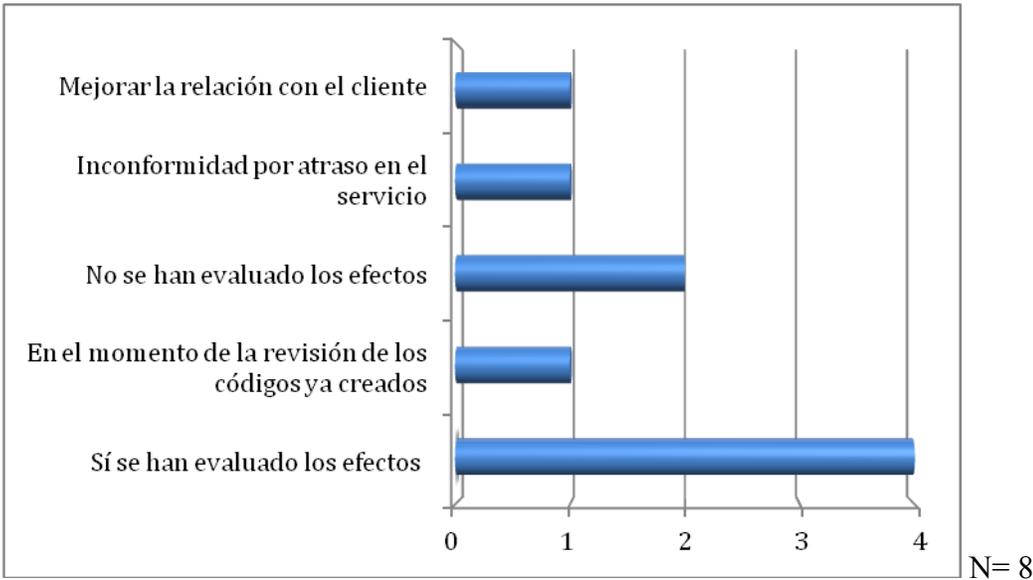
A las ocho personas encuestadas se les preguntó sobre qué situaciones creen que originan el retraso en la apertura de la habilitación de una afiliación sucursal, de lo cual tres de ellas opinan que es porque las gestiones se ingresan incompletas o que el usuario que solicita el servicio ingresa mal la gestión, dos personas indican que también se da este retraso debido a un exceso de solicitudes y que el personal no se da abasto para atender la demanda del servicio, además de que otras personas indican otras razones, tales como: falta de definición de un proceso fluido, falta de conocimiento de las personas que ingresan las gestiones, falta de personal, tiempo que tiene el colaborador para atender estas solicitudes, imposibilidad de atender gestiones que sí están correctas.

Comentario: si los procesos y tiempos de resolución no están bien definidos y medidos puede ser complicado atender los requerimiento del cliente en el tiempo que espera ser atendido.

Ilustración No. 22

Indicador: Proceso operativo

Gráfica No. 8 ¿Se han evaluado cuáles son los efectos al habilitar el servicio?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

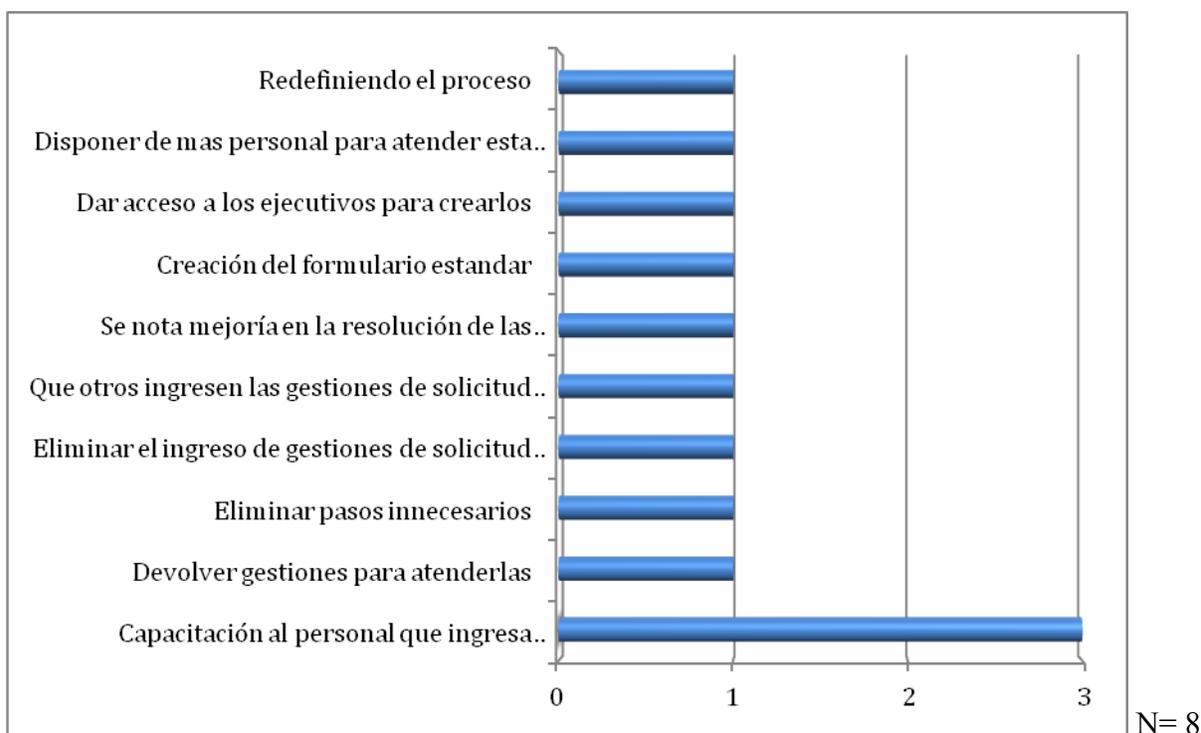
También a las ocho personas encuestadas se les preguntó su opinión sobre si se ha evaluado los efectos positivos o negativos en la apertura del servicio de la habilitación de la afiliación sucursal o punto de venta, a lo que del 44.4% respondió que sí se han evaluado los efectos sobre este servicio, el 22.2% indica que no se ha realizado ninguna revisión y el resto cada uno correspondiente al 11.1% respectivamente indica: que si se evaluara se podría mejorar la relación con el cliente, evitaría inconformidad por atraso en el servicio y el último indica que se realiza en el momento de revisar los servicios creados en el sistema.

Comentario: todo proceso que no se mide no puede mejorarse, por lo que en caso de servicios de tanta demanda como la de la afiliación sucursal deben ser evaluados constantemente.

Ilustración No. 23

Indicador: Proceso operativo

Gráfica No. 9 ¿Cómo cree que podría hacerse más eficiente el proceso?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

En relación a cómo creen que podría hacerse más eficiente el proceso de apertura o habilitación del servicio los encuestados respondieron de la siguiente manera:

- El 25% indica que se podría mejorar con capacitación al personal que ingresa gestiones.
- El 75% restante respondió de la siguiente manera:
 - Redefiniendo el proceso
 - Asignar más personal para atender esta actividad
 - Dar acceso a los ejecutivos para que ellos mismos generen la afiliación en el sistema.
 - Crear un formulario estándar para facilitar el ingreso de la gestión.
 - Han notado mejoría en la resolución de las gestiones.

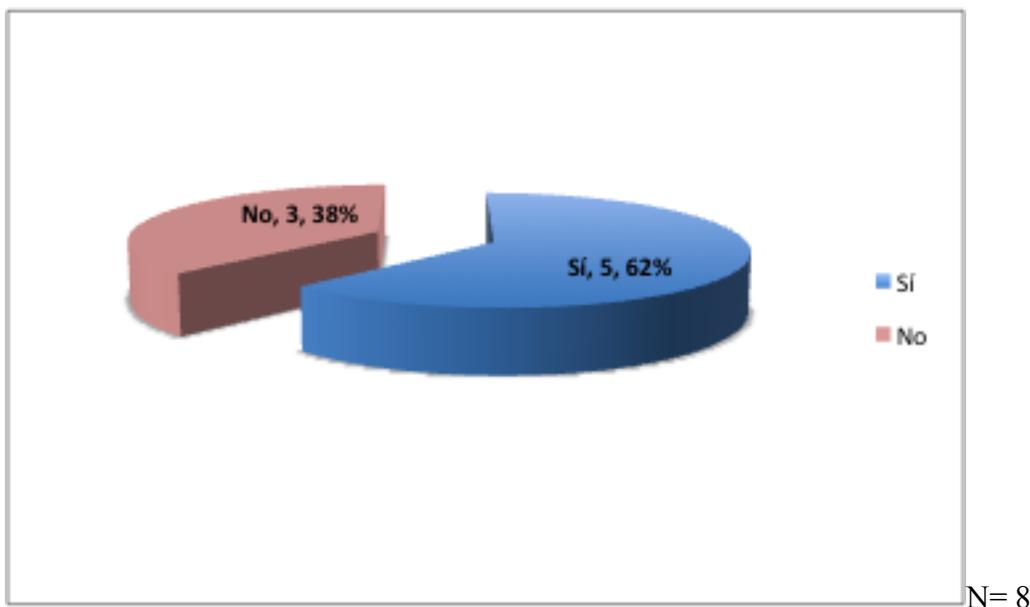
- Que otros sean los que ingresen las gestiones para solicitar el equipo POS o su reprogramación.
- Que se elimine el ingreso de las gestiones relacionadas con la solicitud del equipo o reprogramación del mismo, luego de generada la afiliación sucursal.
- Eliminar pasos innecesarios en la gestión.
- Que se puedan devolver gestiones para que el usuario lo corrija.

Comentario: siempre es importante escuchar los comentarios del usuario o cliente interno para mejorar los procesos operativos.

Ilustración No. 24

Indicador: Políticas relacionadas con la afiliación sucursal

Gráfica No. 10 ¿Existen políticas para aperturar el servicio?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

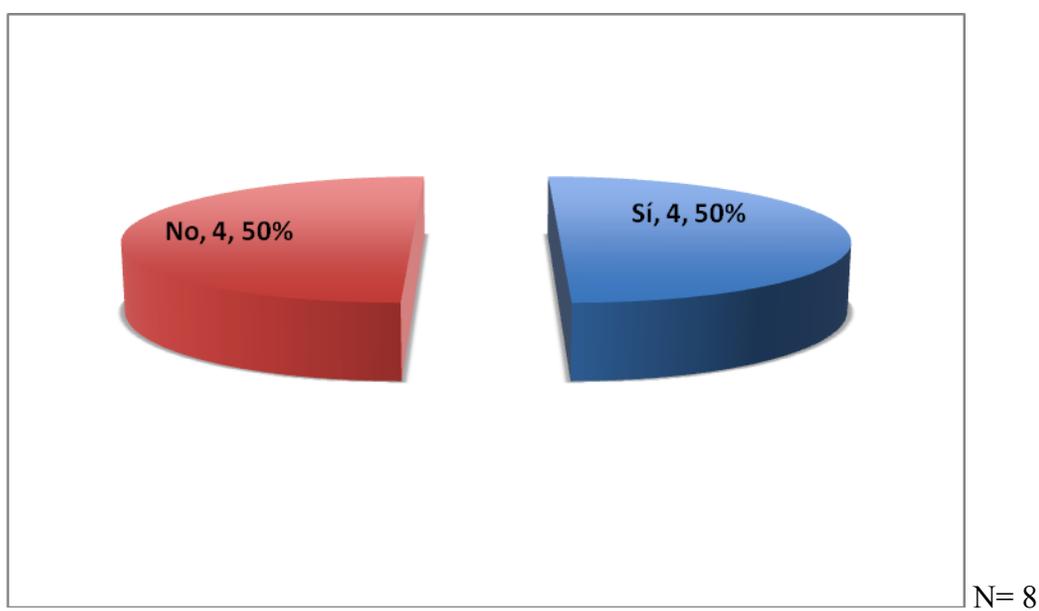
De las ocho personas encuestadas a quienes se les consultó si existen políticas para aperturar afiliaciones sucursal el 62% respondió que sí existen, mientras que el 38% contestó que no existen las mismas para normar este proceso.

Comentario: para todo proceso interno es indispensable que se definan normas y políticas para el cumplimiento de los servicios .

Ilustración No. 25

Indicador: Políticas relacionadas con la afiliación sucursal

Gráfica No. 11 ¿Conoce la política de afiliación sucursal?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

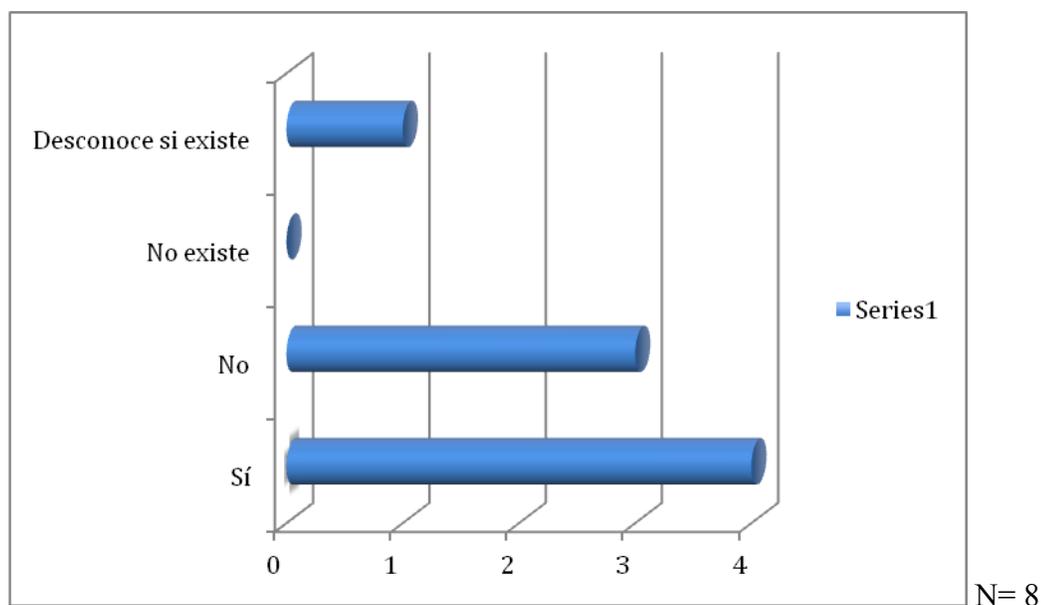
También se les consultó a las ocho personas encuestadas si conocen la política de apertura de afiliaciones sucursal, a lo que el 50% indicó conocerlas, mientras el otro 50% contestó no conocerlas.

Comentario: para que las normas y políticas de un proceso se cumplan o se vele por su cumplimiento, debe ser del conocimiento de todo el equipo o áreas relacionadas con el mismo, de otro modo difícilmente podrán cumplirse y mejorarse.

Ilustración No. 26

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 12 Procedimiento para habilitar afiliación sucursal



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

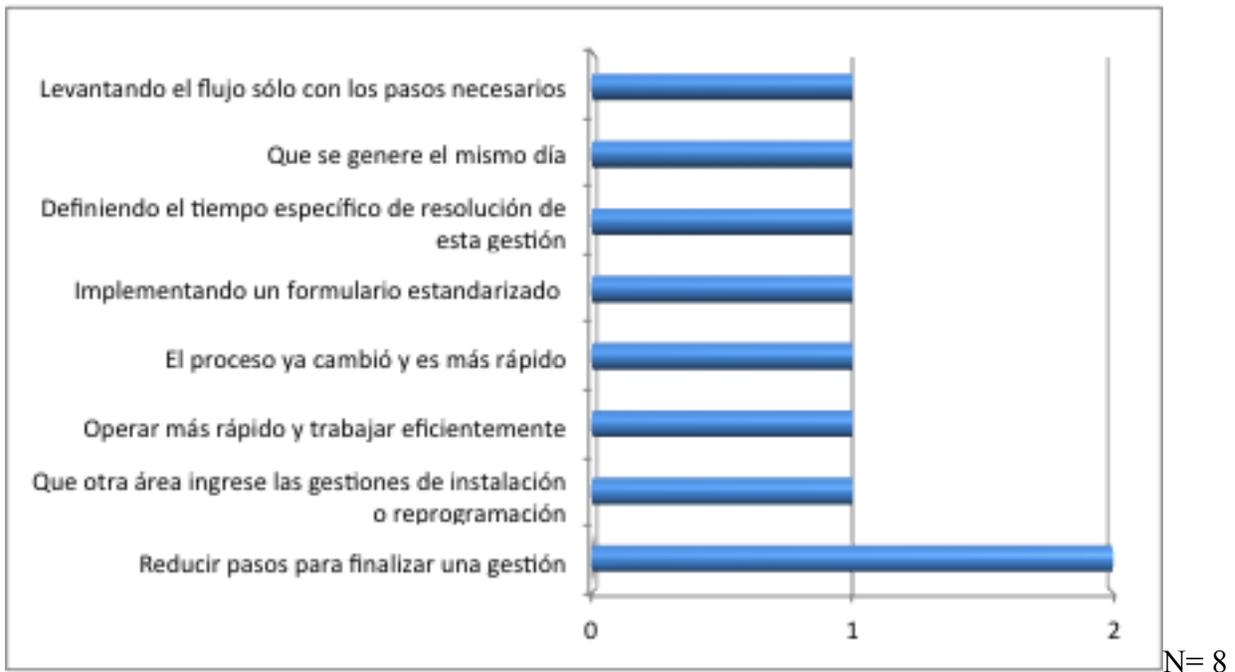
En seguimiento a la entrevista realizada, se consultó a las ocho personas encuestadas si conoce el procedimiento para aprobar una afiliación sucursal o punto de venta, en donde el 50% de los encuestados indica sí conocerlo, el 37.5% indica que no conoce el procedimiento y el 12.5% desconoce si existe o no un procedimiento para aprobar la habilitación de este servicio.

Comentario: el conocimiento de un procedimiento operativo por parte de todos los equipos involucrados en el mismo, permiten que fluya de forma adecuada.

Ilustración No. 27

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 13 ¿Cómo mejoraría el proceso de habilitación?



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

A las ocho personas encuestadas se les consultó sobre cómo mejorarían el proceso de habilitación, a lo que el 22.2% respondió que reduciendo los pasos para finalizar la gestión, el resto de respuestas se muestra a continuación:

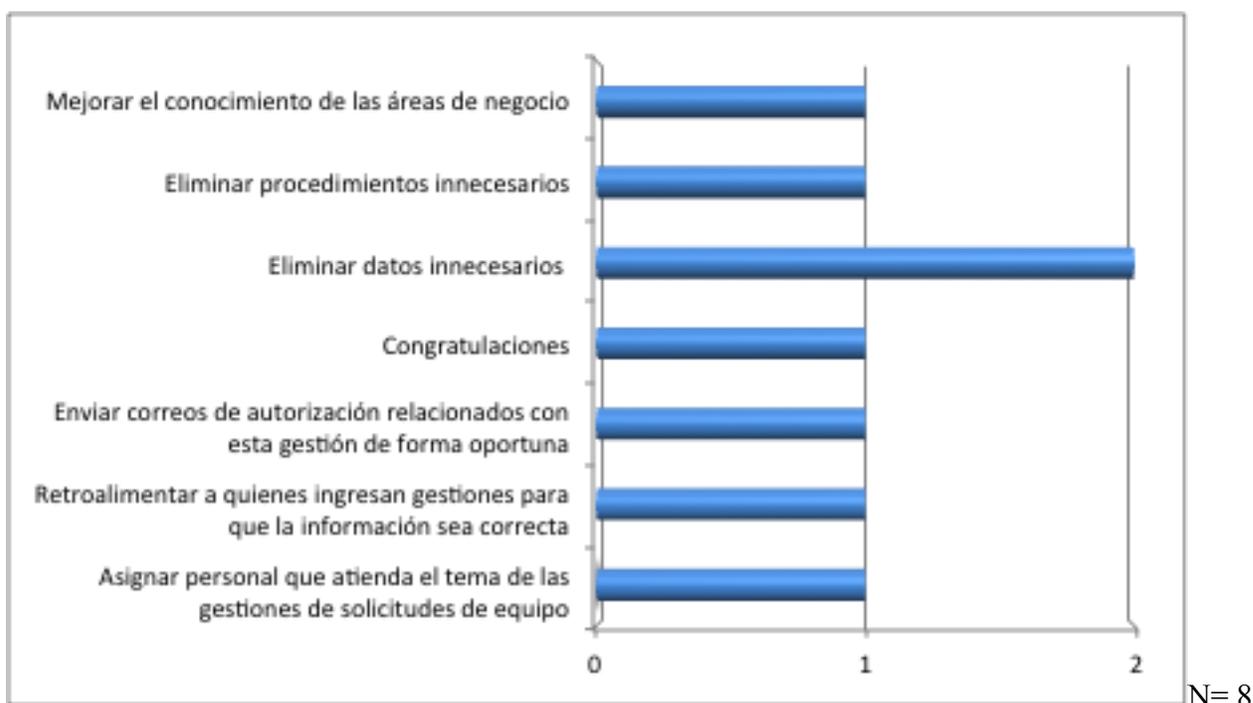
- Levantando un flujo sólo con los pasos necesarios para su resolución.
- Generando y atendiendo la gestión el mismo día.
- Definiendo el tiempo específico de resolución de esta gestión.
- Implementando un formulario estandarizado.
- El proceso ya cambió y es más rápido.
- Trabajando más eficientemente por parte de quien atiende estas solicitudes.
- Asignando a otra área el ingreso de las gestiones relacionadas con la instalación o reprogramación del equipo.

Comentario: hay aspectos necesarios a revisar para mejorar este proceso debido a la diversidad de las respuestas.

Ilustración No. 28

Indicador: Procedimiento relacionado con la afiliación sucursal

Gráfica No. 14 Puntos adicionales para optimizar el proceso



Fuente: elaboración propia, junio 2013.

A los encuestados se le consultó por último sobre cualquier comentario adicional que deseen agregar para la mejora de este proceso, a lo cual respondieron de la siguiente forma:

- Dos de los entrevistados indican que sería importante eliminar datos innecesarios dentro de la gestión de solicitud de este servicio.
- Solicitan mejorar el conocimiento de las áreas de negocio sobre este servicio.
- Eliminar procedimientos innecesarios.
- Felicitaciones al equipo operativo.
- Enviar correos de autorización relacionados con este proceso de forma oportuna para

parte de las áreas de negocio.

- Retroalimentar a quienes ingresan gestiones para que la información esté correcta desde el inicio.
- Asignar personal específico para que atienda el tema de todo lo relacionado con solicitud de POS o reprogramación de equipo.

Comentario: la retroalimentación de todos los equipos de trabajo de las áreas relacionada con este proceso, permite mejorar de manera más eficiente la atención de un servicio, lo que el cliente puede percibir de forma más rápida.

CAPÍTULO V

5. Discusión de resultados

Como parte del proceso de investigación, a continuación se comparan los resultados de campo con los temas y fuentes bibliográficas contemplados en el marco teórico, los cuales permitirán identificar variables que pueden ser aplicadas en esta investigación.

5.1

La optimización de procesos se muestra dentro de los enfoques basados en ISO 9001:2008 NP en donde se define proceso como “ la actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos y gestión para su transformación de un producto terminado, en donde el enfoque sea el funcionamiento óptimo de las actividades, también significa optimizar el conjunto de todos sus procesos.

Principalmente la optimización de la cadena se centra en la secuencia e interacción de varias operaciones, una visión transversal de la eliminación de desechos para crear valor.

En cuanto a la guía de observación que se llevó a cabo del proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal, se detectaron pasos innecesarios dentro de la secuencia de cada actividad, así como la atención, operación y resolución de cada una de las gestiones relacionados con este proceso.

Al comparar este proceso con otros procesos similares, se evidenciaron actividades que no agregan valor al proceso de habilitación del servicio de habilitación sucursal, comparado con el proceso de una tarjeta de crédito adicional, en donde se pudo observar que el proceso es más corto y se concluye en menos tiempo.

5.2.

En cuanto al procedimiento de habilitación del servicio de afiliación sucursal, el objetivo principal que muestran los manuales de procedimientos y formatos es orientar a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa, con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último, agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

En tal sentido, se verificó dentro de la guía de observación y de la matriz de tiempos si efectivamente los colaboradores que intervienen en el proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal de reciente ingreso al área, contaban con los manuales y procedimientos que les facilitarían realizar las actividades relacionadas con el mismo, cada uno hizo la observación de que en el proceso de capacitación no se les entregó documento alguno que representara un manual o normas de procedimientos que les permitiera resolver cualquier inquietud de este servicio.

Lo anterior, según indica la teoría en relación a los cuellos de botella, que se define en ingeniería como un fenómeno en donde el rendimiento o capacidad de un sistema completo es severamente limitado por un único componente. Con frecuencia la productividad va fluyendo a un ritmo constante, hasta que topa con algún obstáculo, el cual produce un atasco y que ralentiza todo o parte del proceso. Existen por esto dos tipos de cuellos de botella: los físicos y los mentales, los físicos dificultan la consecución de una tarea y los mentales son intangibles y son más complejos de resolver.

En todas las evaluaciones realizadas: guía de observación, matriz de tiempos y encuestas, se detectaron varios cuellos de botella que provocan que este proceso se ejecute en tiempos mayores del óptimo tales como: inexistencia de procedimientos definidos, pasos o actividades innecesarias en la atención y resolución de las gestiones, datos incorrectos en el ingreso de las gestiones por parte de los usuarios. Dentro de los cuellos de botella físicos identificados, se encuentra el módulo de gestiones de afiliados, el cual, en la gestión de afiliación sucursal cuenta con pasos

innecesarios para la resolución de la misma, lo que se convierte en un obstáculo para obtener un resultado óptimo en cuanto a calidad y tiempo de realización de un trabajo.

Dentro de las encuestas realizadas se hicieron las observaciones sobre migrar esta gestión a otro aplicativo utilizado dentro de la empresa, el cual se denomina Siebel, el cual es un aplicativo más eficiente para la resolución de gestiones.

También se pudo evidenciar que aunque sí se cuenta con procedimientos definidos, estos se cumplen parcialmente debido a que durante el proceso de observación se identificaron incumplimientos en el proceso, dado que por el tiempo de resolución en las gestiones, el área de cuentas claves, solicitó en varias oportunidades dar prioridad a algunos casos que eran de más reciente ingreso o se pedía excepción para atender solicitudes sin gestión, con el objetivo de no dejar de atender al cliente dado el tiempo actual en el que se resuelven las mismas.

5.3

En relación al proceso operativo, los encuestados fueron consultados sobre los tiempos de resolución de este tipo de gestión y la evaluación dio como resultado que no se tiene claro cuál es el tiempo real en el que se debe cumplir esta gestión, ya que el 25% indicó que esta gestión se resolvía en un día, otro 25% respondió que estas gestiones debían resolverse en dos días, otro 25% respondió que se atendían en tres días y el restante 25% dijo resolverse en más de cuatro días.

Al evaluar la matriz de tiempos, se muestra una gran variación en los tiempos de resolución de las gestiones, ya que el tiempo promedio fue de 3.02 días hábiles la mediana se encuentra en 2.5 días hábiles, el tiempo máximo determinado fue de 5.52 días hábiles y el mínimo de 0.52 días hábiles. Al analizar la matriz de tiempos y dando seguimiento a cada uno de los pasos indicados se mostró que el tiempo promedio invertido en cada gestiones fue de 9 horas.

Lo anterior muestra nuevamente que existen cuellos de botellas reales que se deben analizar para poder mejorar el proceso de resolución de esta actividad, por ello también se les consultó a los encuestados qué se podría hacer para mejorar este proceso a lo que contestaron lo siguiente:

- Capacitación al personal que ingresa gestiones: en la guía de observación se consultó si existía un manual de cómo ingresar la gestión y se observó que el mismo no existe.
- Devolver gestiones para atenderlas: el módulo de gestiones no permite devolver las gestiones para que el usuario que ingresa las mismas pueda hacer comentarios aclaratorios a la misma, sólo se puede aprobar o rechazar la gestión.
- Eliminar pasos innecesarios: existen alrededor de 11 pasos dentro de la gestión que no agregar valor, sólo se digitan puntos para continuar con los pasos de la misma.
- Eliminar el ingreso de gestiones de solicitud de POS y reprogramación: cuando el punto de venta solicitado o generación de afiliación sucursal que solicita el cliente requiere de reprogramación de equipo o solicitar otro equipo, el colaborador que genera la afiliación sucursal debe ingresar una nueva gestión para que el equipo que se necesita para entregar el servicio habilitado, se le pueda entregar al cliente.
- Que otros ingresen las gestiones de solicitud de POS y/reprogramación: se hicieron las observaciones dentro de las encuestas de los auxiliares que debiera ser otra área la que genere o ingrese gestiones para solicitar equipo.
- Creación del formulario estándar: un detalle de los campos necesarios para facilitar el ingreso de la gestión.
- Dar acceso a los ejecutivos para crearlos: que los mismos colaboradores que reciban el requerimiento de parte del cliente, sean los que generen el producto en el sistema.
- Disponer de mas personal para atender esta actividad: algunos de los encuestados sugieren que la capacidad instalada está subdimensionada por ello no se cumplen con los tiempos de resolución de la gestión.
- Redefiniendo el proceso: tanto los gerentes, jefes, ejecutivos relacionados directamente o indirectamente con el negocio, sugieren la necesidad de redefinir el proceso de habilitación de afiliación sucursal o punto de venta para lograr así mejores tiempos de respuesta en la activación de este servicio.
- Migrar la gestión a Siebel: al encuestar a los gerentes sobre mejoras al proceso, el 20% sugirió migrar esta gestión para su seguimiento a una herramienta de calidad que existe para otros servicios dentro de la empresa que se llama Siebel, la cual es un CRM que

permite mejorar la relación con el cliente.

Recientemente, dentro de la empresa que busca la excelencia y la mejora continua, se ha hecho mucho énfasis a temas como 6 Sigma, que busca mejorar procesos reduciendo costos sin afectar la calidad y aumentando la satisfacción de los clientes, ya que permite eliminar lo que no aporta valor a los procesos. Por ello, los gerentes fueron encuestados sobre qué mejoras podrían aplicar a este proceso, a lo que contestaron de la siguiente manera:

- Optimizando el flujo completo
- Que los datos de la gestión sean de selección y no de digitación
- Haciendo más ágil la resolución de la gestión
- Investigando cómo lo hace la competencia o la región

Este proceso por lo tanto, no tiene tiempos definidos, claros y establecidos, los tiempos definidos por las marcas no se cumplen en un 100% y los gerentes de este negocio esperan menores tiempos ya que según la entrevista realizada, el resultado indica que el tiempo ideal en el que desean se resuelva esta gestión es de un día según el 62% de los encuestados, porque esto contribuirá en:

- Cumplir con la necesidad del cliente.
- Porque no es necesario tener tantos pasos en la gestión que no agrega valor.
- Mejorar el servicio y poder competir en el mercado.
- Agilizar el proceso de instalación del equipo.

5.4

Los estándares que las marcas internacionales hacen cumplir dentro de los procesos operativos definidos para manejar tiempos de resolución óptimos para sus clientes, están claramente establecidos y se les da seguimiento a través de indicadores periódicos que deben ser reportados en cumplimiento a las políticas definidas por ellos.

El área de operaciones de afiliados, luego de las entrevistas correspondientes está claro de que

existen estos estándares y que en el caso de las habilitación de una afiliación sucursal, éste debe resolverse en tres días hábiles y cuyas implicaciones son multas a la compañía y posible exposición de la franquicia de haber recurrencia por incumplimiento.

5.5

Dentro de las encuestas realizadas, se pudo detectar que el personal no está claro si existen o no políticas y procedimientos definidos para este servicio, aunque todos indicaron que sí existen, por lo que es indispensable hacer del conocimiento de todos los usuarios y colaboradores que intervienen en este proceso de las normas establecidas para la atención y resolución de esta gestión.

CONCLUSIONES

- 1) En el proceso de evaluación para determinar los tiempos de resolución en la habilitación del servicio de una afiliación sucursal en CORFISA, se estableció que las gestiones relacionadas con esta actividad se resuelven en un tiempo promedio de tres días hábiles, se identificaron puntos de mejora dentro de cada paso.

- 2) En el caso de los estándares internacionales de las marcas para la apertura de una afiliación sucursal para un comercio, se determinó que el tiempo establecido es de tres días hábiles comparado con el tiempo promedio de resolución de estas gestiones, lo cual no contempla la instalación del equipo al comercio, y al considerar que este estándar sí incluye la entrega del servicio al cliente, existe el riesgo de incumplimiento de estos estándares y como resultado, multas a la compañía y de haber recurrencia en exposición negativa para la franquicia dada por las marcas.

- 3) Se determinó que los principales cuellos que se dan en el proceso de habilitación del servicio de una afiliación sucursal son: el ingreso incorrecto de las gestiones, pasos innecesarios en la resolución de la gestión, proceso de revisión dentro de la finalización de la gestión, ingreso de gestiones adicionales para la entrega del equipo al cliente y la falta de capacitación del personal operativo que atiende esta gestión.

- 4) Se estableció que en el área, aunque existe un manual y una política general para la afiliación de un comercio no existe localmente un manual de procedimiento para ingresar una gestión de afiliación sucursal, de procedimientos para la atención y resolución de gestiones de afiliación sucursal y políticas y normas definidas para la atención y resolución de la gestión de afiliación sucursal.

Propuesta

Optimización del proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal en CORFISA

PROPUESTA

Los resultados de la investigación realizada muestran el estado actual de la habilitación del servicio de una afiliación sucursal en CORFISA, estableciendo la necesidad de optimizar este proceso como parte de las mejoras en el servicio al cliente, el cumplimiento de los estándares internacionales que las marcas establecen para este servicio, definición de políticas y procedimientos para hacerlos del conocimiento de todos los involucrados.

El planteamiento de la propuesta está dirigido a mejorar la atención, resolución de este proceso, utilizar una herramienta más eficiente para su seguimiento y por ende, el cumplimiento de políticas y procedimientos vigentes y de las marcas.

Introducción

Toda empresa que desea mantenerse en el mercado debe considerar dentro de su visión y objetivos principales, la atención y servicios de sus clientes. La empresa CORFISA considera que una de sus principales líneas de negocio está enfocada en los comercios afiliados, a través de ofrecer a éstos ser la mejor opción como medio de pago en sus operaciones financieras.

Siendo este tema un punto primordial para la empresa y como parte de la búsqueda de mejora continua y de eficiencia operativa, se hace necesario que todos los procesos involucrados en esta línea de negocio se optimicen, se mejoren constantemente y se busque que el servicio al cliente de la empresa sea un valor agregado frente a la competencia.

Además de que los compromisos en relación a la atención de estos clientes también está definido por parte de las marcas, quienes son las que permiten a la empresa continuar con esta línea de negocio.

Por lo anterior, se hace necesario considerar la implementación de optimización del proceso de este servicio como parte del enfoque de mejora continua y constante innovación de la empresa.

Justificación

Al considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de esta investigación, donde se abordaron temas relacionados con optimización de procesos, calidad, productividad y mejora continua, relacionado con el proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal, en donde se identificó como área de oportunidad la reducción del tiempo para este servicio, se plantea una mejora en el desarrollo de este proceso para contribuir con la eficiencia en el servicio a los clientes que lo solicitan.

Objetivos general

Optimizar el proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal en CORFISA.

Objetivos específicos

1. Reducir el tiempo del proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal.
2. Migrar esta gestión a una herramienta más eficiente para su seguimiento y control.
3. Definir, implementar y capacitar sobre las políticas, normas y procedimientos relacionadas con este proceso.

6.1. Reducción del tiempo en la habilitación del servicio a Afiliación sucursal

La idea de realizar este replanteamiento del proceso, se debe a que en el proceso de investigación se detectó que para atender este servicio se ingresan, atienden y resuelven 2 gestiones en vez de uno por el mismo producto, razón por la cual se hace necesario unificar la misma para atender de forma más ágil al cliente.

6.1.1. Levantamiento del Flujograma actual del proceso de la habilitación del Servicio
Debido a que en los últimos meses, han ocurrido cambios organizacionales en el departamento de Operaciones, es necesario actualizar tanto el Organigrama, así como validar a los involucrados en el proceso de habilitación del servicio de Afiliación sucursal, así como levantar el flujograma de este proceso y validar si los pasos detectados en esta investigación permanecen iguales.

El primer paso a seguir será la actualización del Organigrama que se estará trabajando con el área de Operaciones Afiliados y con Recursos Humanos para actualizar el documento correspondiente en cuanto a los organigramas se refiere.

6.1.1.1. Para el levantamiento del flujograma, se formará un Comité de Migración, el cual será el involucrado en toda la propuesta de mejora hasta su implementación. Este comité estará integrado por las principales áreas que ya intervienen en el mismo, las cuales son:

- Operaciones
- Atención a Comercios Afiliados
- Infraestructura
- Administración de Atención a Comercios afiliados

6.1.1.2. Luego se estará levantando el flujo por estas vías:

- Descriptiva con el relato del Supervisor del área.

- Por medio de observación.
- En sitio con los colaboradores que efectivamente atienden estas gestiones.
- Identificación de pasos innecesarios.

6.1.1.3. Definición de responsables de cada área: Para facilitar el avance del proyecto.

6.1.1.4. Estadísticas de resolución: Para sacar indicadores de resolución, estándares y a nivel de detalle.

6.1.1.5. Elaboración del nuevo flujograma: En reuniones de trabajar levantar el flujograma con el comité para estar claros del proceso actual.

6.1.1.6. Reuniones de seguimiento: Deberán ser reuniones de trabajo para concluir a la brevedad con la actualización del proceso y así avanzar con el mismos.

A continuación se presenta este proceso en forma descriptiva para que sirva como base para esta propuesta de mejora:

Ilustración No. 29

Figura: Proceso de Habilitación del servicio Afiliación sucursal

Actividad	Responsable	Paso a dejar
Ingreso de Gestión	Otras áreas	Si
Revisión de gestiones ingresadas y se les detiene el tiempo a cada gestión	Operaciones	Si
Siguiente paso de Enviar a ejecutivo	Operaciones	No
Se valida si los datos están completos y correctos de acuerdo al sistema	Operaciones	Si
Se genera el código de afiliación o punto de venta en el sistema dependiendo de los requerimientos del cliente	Operaciones	Si
Se ingresa a la gestión nuevamente y se indica el nuevo código	Operaciones	Si
Se vuelve a ingresar a la gestión para digitar datos de la cuenta enlazada	Operaciones	No
Se vuelve a ingresar a la gestión para el tema del POS	Operaciones	No

Se envía a solicitar por correo electrónico la autorización del enlace de cuenta bancaria	Operaciones	No
Se detalla a qué ejecutivo se le va a asignar la instalación	Operaciones	No
Se revisa la generación del punto de venta en el sistema	Operaciones	Si
Se chequea la opción para generar carta de notificación al comercio	Operaciones	No
Se finaliza la gestión	Operaciones	Si
Se ingresa gestión de reprogramación de equipo o se completan datos en la gestión de Solicitud de instalación POS	Operaciones	No

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Levantamiento del proceso de solicitud de equipo para esta Afiliación sucursal.

El objetivo de levantar este procedimiento es poder detallar este proceso, analizarlo y evaluarlo para adicionarlo a la gestión que se creará en Siebel para eliminar el ingreso de una gestión adicional.

Para este punto, se pedirá apoyo al comité ya creado para levantar este proceso, siguiendo los pasos detallados a continuación:

- Pre-requisitos: Solicitar los siguientes documentos relacionados con esta gestión, tales como: manuales, políticas, flujograma, formularios, etc.
- Levantar un flujograma descriptivo con el supervisor del área
- Generar un flujograma por observación con las personas involucradas.
- Tomar tiempos en las gestiones relacionada para definir tiempos reales utilizando el mismo cuadro que se utilizó en la investigación de este proyecto.
- Elaborar el flujograma final y presentarlo al comité para analizar si pueden haber puntos de mejora.

6.1.3. Aplicación del Modelo Six Sigma para la optimización del proceso.

El objetivo de esta implementación es que a través de Lean se enfoque en aumentar la velocidad de respuesta del proceso, haciéndole más eficiente y eliminando los cuellos de botella.

A continuación se presenta la descripción de cómo se llevará a cabo este proceso para determinar cuál es la forma más óptima de atender esta gestión:

Proyecto Lean: Reducción del Tiempo de Resolución de la Gestión de Afiliación sucursal

6.1.3.1. Paso 1 Caso de Negocio:

Actualmente el mercado cada vez es más competitivo y requiere y demanda un mejor servicio por parte del cliente. En relación a los comercios afiliados, la competencia maneja estándares competitivos de atención al cliente, lo que hace que la empresa deba buscar en la mejora continua para mejorar sus servicios. Dentro de este servicio, se encuentra el proceso de Afiliación sucursal, lo que contribuiría enormemente a eficientar este tipo de servicio a los clientes.

Líder del Proyecto: Gerente de Operaciones Afiliados

6.1.3.2. Paso 2 Problema / Oportunidad:

Se requiere reducir la resolución de la gestión de Habilitación de Servicio de Afiliación sucursal de 3 días a 1 día hábil.

6.1.3.3. Paso 3 Clientes:

Interno: las áreas de negocio y personal que tiene contacto directo con los clientes, Externo: Comercios afiliados

6.1.3.4. Paso 4 Meta del Proyecto:

Reducir la resolución de las gestiones de habilitación de Afiliación sucursal a 1 día hábil.

6.1.3.5. Paso 5 Métricas:

Estadística de gestiones de afiliados (volumen y tiempo), reporte semanal de afiliados habilitados en el sistema.

6.1.3.6. Paso 6 Riesgos del Proyecto:

Que al agilizar el proceso se reduzcan los puntos de control y se incremente la cantidad de errores.

Que dentro de la implementación, no se contemple alguno de los pasos necesarios para la habilitación del servicio y se requiera realizar reprocesos.

Que no se cumpla con los estándares internacionales.

6.1.3.7. Paso 7 Alcance del Proyecto

Incluye todas las solicitudes relacionadas con la habilitación del Servicio de Afiliación sucursal.

Miembros del Equipo:

El equipo se conformará por las jefaturas de las siguientes áreas: Gerente de Operaciones Afiliados, Atención a Comercios Afiliados, Bodega, Area Técnica POS, Proyectos Siebel.

6.1.3.8. Procedimiento:

- 6.1.3.8.1. Analizar el proceso actual, las implicaciones del cambio, medir el impacto operativo del cambio y los riesgos relacionados. Responsable – Gerente Operaciones Afiliados.

Para llevar a cabo este análisis el equipo de trabajo ya conformado, procede a analizar los diferentes aspectos del proceso, según cuadro adjunto:

Ilustración No. 30

Figura: Detalle de Puntos importantes para la elaboración del Proceso



Fuente: Elaboración Propia

Luego se hace una descripción sencilla del proceso con los pasos generales, según se muestra en cuadro adjunto:

Ilustración No. 31

Figura: Descripción general del Proceso

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:	
INICIO (El proceso inicia cuando la siguiente acción es ejecutada):	
Comercio solicita a través de los diferentes canales de comunicación (agencias, call center, ejecutivos de cuentas clave, correo electrónico) la generación de un Afiliación sucursal para un nuevo punto de venta que está por abrirse al público	
PASOS GENERALES DEL PROCESO:	
PASO 1	Cliente envía la documentación solicitada a través de los diferentes canales.
PASO 2	El canal que recibe el requerimiento ingresa gestión de generación de Afiliación Sucursal
PASO 3	Se revisan los datos de la gestión
PASO 4	Se genera Afiliación Sucursal
PASO 5	Se envía Cuenta Bancaria o Medio de Pago reportado en la gestión
PASO 6	Se revisan los datos grabados en el sistema
PASO 7	Se finaliza la gestión
PASO 8	Se ingresa gestión de Solicitud de Equipo PQ5 y/o Reprogramación de Equipo
PASO 9	
PASO 10	
LAST (El proceso finaliza cuando la siguiente acción es ejecutada):	
Se reporta datos de afiliaciones generadas	

Fuente: Elaboración Propia

6.1.3.8.2. Mejorar y redefinir el procedimiento a seguir, así como el plan piloto y la comunicación a las áreas que ingresan gestiones. Responsable – Gerente Operaciones Afiliados.

El equipo ya definido deberá utilizar la herramienta adecuada para analizar este proyecto, se definió que la herramienta más adecuada que se utilizará a través de esta actividad es el Value Stream Map (Mapeo de la cadena de Valor) cuyo objetivo principal es identificar aquellas actividades que no agregan valor al proceso, eliminarlo y hacerlo más ágil y eficiente.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Identifique los elementos claves del mapa:
 - a) El cliente: qué desea y cuándo lo desea
 - b) El proveedor: qué provee y cuándo
 - c) El servicio: documento o información

- Empiece con el cliente y mapee el flujo hacia atrás
 - a) Atraviese todo el proceso antes de registrar datos
 - b) Reúna datos registrados.

- Inventario
 - a) Tiempo de procesamiento (tiempo manual y automático de los pasos del proceso)
 - b) Tiempo de cola
 - c) Cualquier otra causa que interrumpa el flujo del proceso u ocasione desperdicios de re-trabajo.
 - d) Un equipo multifuncional debería crear el mapa de la cadena de valor

- Agregue el flujo de información:
 - a) Documente cualquier sistema de apoyo usado para completar un paso del proceso: horarios, sistemas TI, métodos de comunicación (correo-e, reuniones, etc.)
 - b) Documente cómo cada proceso sabe que un documento está listo; luego, cómo sabe dónde y cuándo enviar el documento).
 - c) Use lápiz y notas adhesivas, no PowerPoint; rápido y crudo.

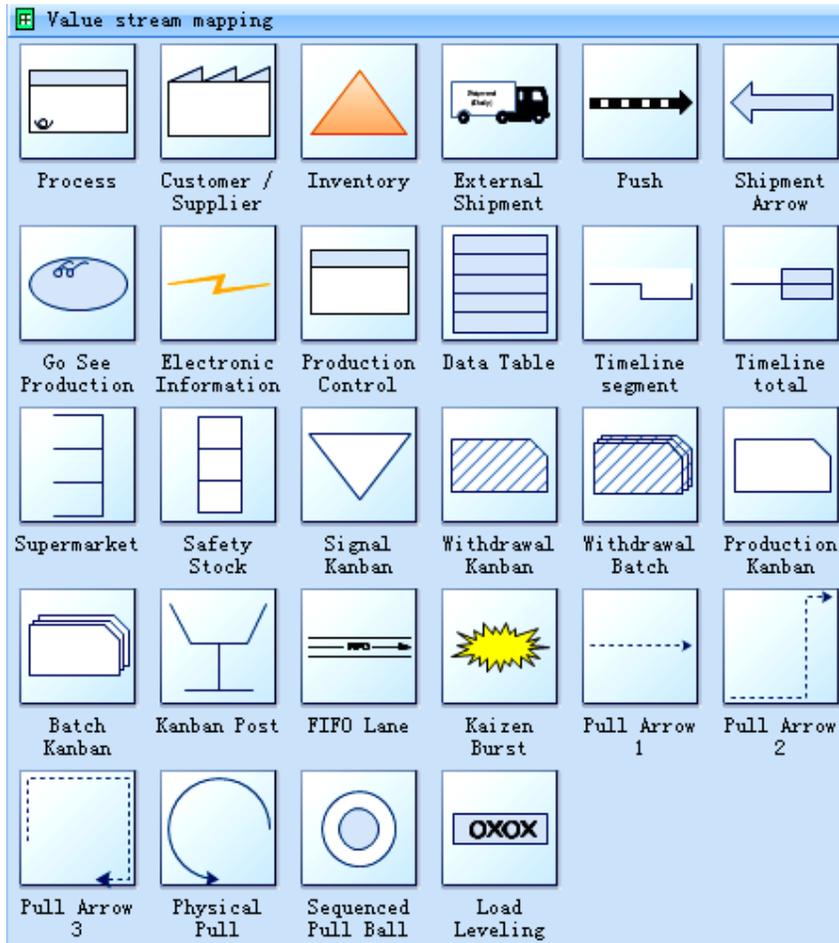
- Ilustre múltiples flujos:
 - a) Documento: Iniciación, En proceso, Finalización.
 - b) Información: ¿Qué se necesita para mover el producto? ¿Cómo sabe el siguiente paso que cuándo puede empezar?
 - c) Personas: Trabajo estándar, Trabajo disponible para el proceso
 - d) Equipo: Impresoras, PC, escáneres.
 - e) Ingeniería: Regulación. calidad, especificaciones.

Luego elabore el Mapa para identificar lo siguiente, según la Nomenclatura mostrada a continuación:

- Tiempo de procesamiento: Tiempo que tarda la realización del proceso.
- Tiempo de cola: Tiempo mientras algo espera a ser procesado
(inventario / demanda diaria X tiempo disponible) O (inventario X Tiempo takt)
- Tiempo de ciclo : Suma tiempos de cola + suma tiempos de procesamiento

Ilustración No. 32

Figura: Nomenclatura para elaborar el VSM



Fuente: Tabla Proyecto Six Sigma

Luego identifique mejoras marcándolos en el nuevo flujo.

Posteriormente defina los tiempos adecuados y necesarios para cada paso.

Realice el Evento Lean: Conformado por el equipo ya descrito en el punto anterior y presente el caso, el flujo con los puntos de mejora identificados para que se tomen las decisiones adecuadas para mejorar el proceso y redefina el proceso.

6.1.3.8.3. Controlar y dar seguimiento a los procesos aplicados e informar sobre el avance del Proyecto. Responsable – Gerente Operaciones Afiliados.

Con base en los indicadores de : Tiempos de resolución de la gestión, indicador de gestiones, se puede dar seguimiento a los resultados de la nueva implementación.

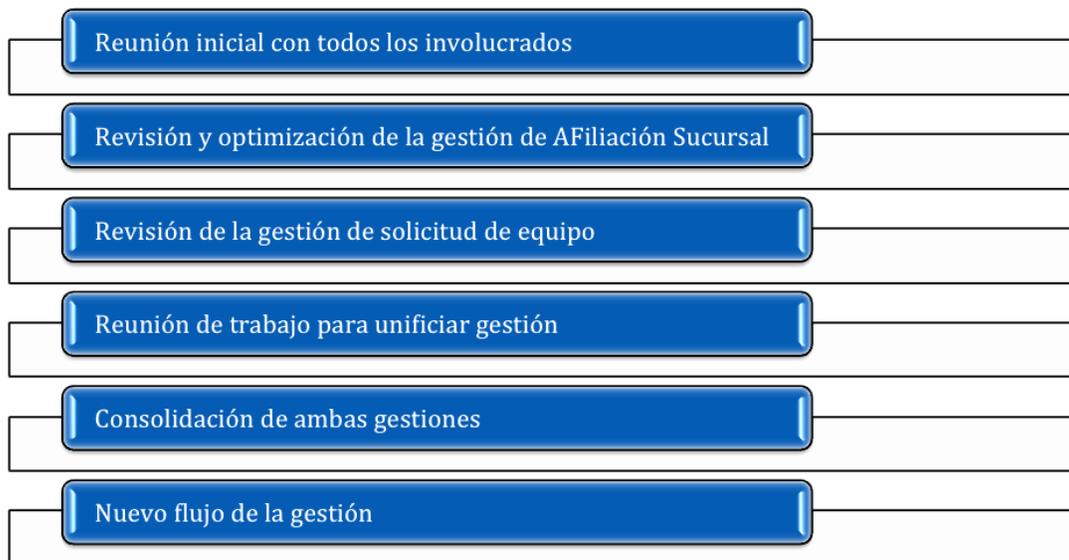
6.1.4. Redefinición del proceso en la habilitación del Servicio de Afiliación sucursal.

Una vez identificados y optimizados los pasos del proceso de la habilitación del servicio así como de la solicitud del servicio, ya se puede levantar un flujograma unificado, que permita implementar la gestión con los pasos estrictamente necesarios que harán que el flujo de esta operación sea más eficiente.

La implementación se llevará a cabo con los siguientes pasos en donde se incluirá a las siguientes áreas: Operaciones, Administración Atención a Comercios Afiliados, Infraestructura y Atención a Comercios Afiliados.

Ilustración No. 33

Figura: Redefinición del Proceso

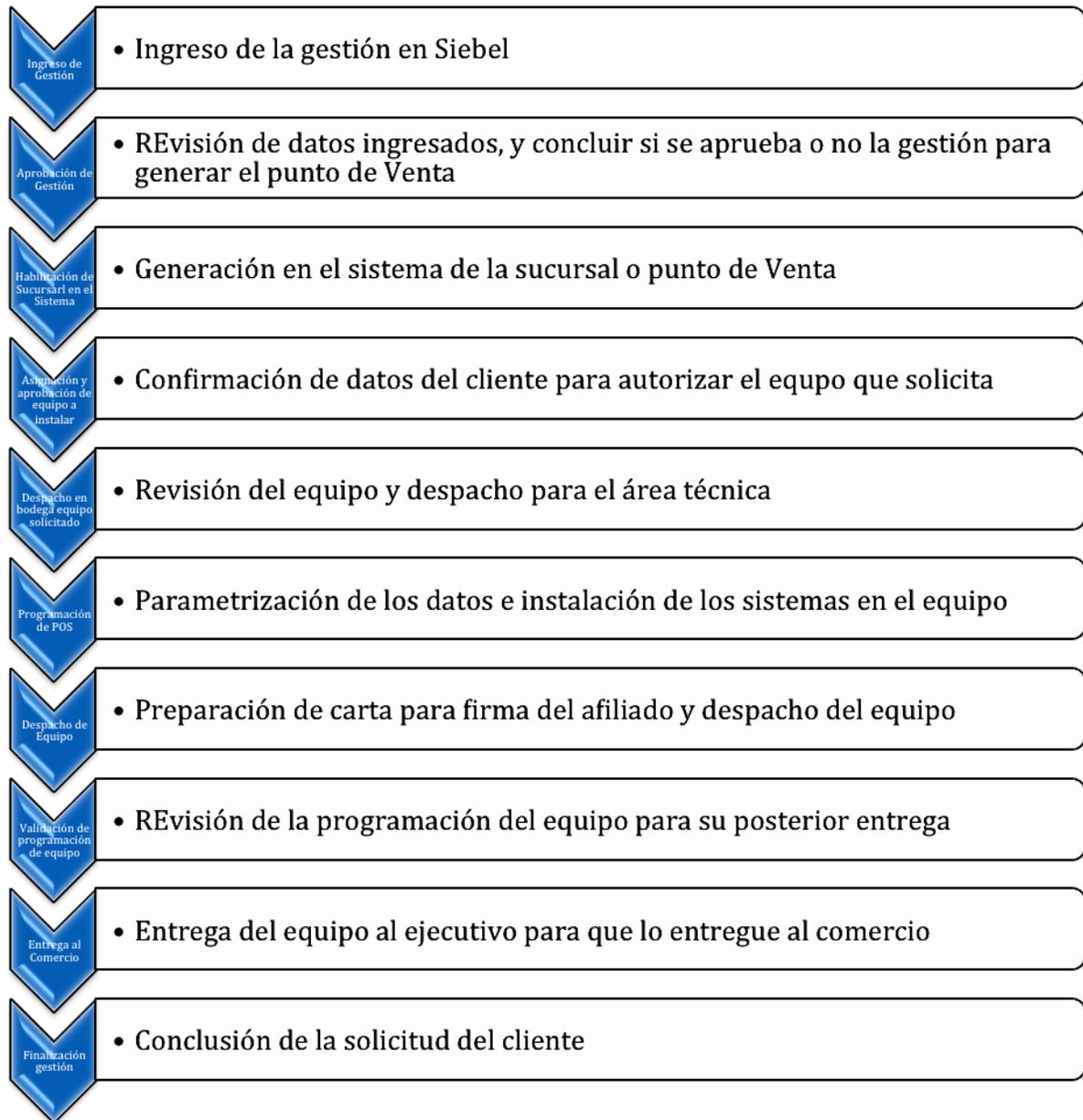


Fuente: Elaboración Propia 2013

A continuación se presenta una breve descripción del nuevo flujograma para que utilice como base para la migración.

Ilustración No. 34

Figura: Descripción del Nuevo Proceso de Habilitación del Servicio Afiliación sucursal



Fuente: Elaboración propia 2013

6.2.Migración de la Gestión de Habilitación del Servicio Afiliación sucursal a la Aplicación de Siebel utilizada en otras líneas de Negocio.

En este caso se formará un comité de Migración, integrado con las principales áreas que intervienen en el proceso, como son:

- Operaciones
- Atención a Comercios Afiliados
- Infraestructura
- Calidad.

A través de esta migración se estarán realizando los siguientes pasos, los cuales posteriormente se estarán detallando por separado:

- Elaboración de plantilla para inclusión en Siebel.
- Revisión y aprobación por parte de Calidad sobre esta gestión
- Creación de la nueva gestión por parte de la gente de Calidad.
- Piloto como implementación previa para el uso de la Gestión de Afiliación sucursal
- Definición de políticas y procedimientos.
- Elaboración de manuales
- Capacitación

6.2.1. Elaboración de la Plantilla de Atención de la Gestión

Este proceso conlleva el llenado de los pasos necesarios a implementar dentro de la gestión, que incluya; los requisitos para el ingreso de la gestión, la información básica para llenar la gestión, quién son las personas responsables de aprobar, atender, solucionar y finalizar las gestiones de este proceso.

Ilustración No. 35

Figura: Plantilla Gestión Siebel

PLANTILLA PARA ELABORAR GESTIÓN EN SIEBEL

Nombre de la Gestión

No.	Actividad	Cantidad de Días	Quién atiende este paso	Requisitos básicos	Requerimiento de quien ingresa	Resolución de este paso	A quien le llega el siguiente paso
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2. Revisión y Aprobación por parte del Area de Calidad

En este proceso el área de Calidad e Implementación de Siebel se encargan de revisar el proceso sugerido para la atención y resolución de la gestión, proponer puntos de mejora o aprobar le estructura de la misma, a continuación se muestra cómo es que se lleva a cabo este proceso.

Ilustración No. 36

Figura: Detalle de actividades aprobación Area de Calidad

No.	Actividad	Responsable
1	Reunión inicial áreas involucradas	Operaciones
2	Revisión del procesos	Calidad
3	Análisis de Riesgos	Calidad y R.O.
4	Revisión de la plantilla	Calidad
5	Puntos de mejora	Calidad y Operaciones
6	Aprobación de la plantilla	Calidad

Fuente: Elaboración Propia

6.2.3. Creación de la Nueva Gestión en el aplicativo Siebel

En este caso, la solicitud de la gestión se lleva a cabo por parte del área Regional de Siebel, quienes se encargan con base en la plantilla a crear la gestión dentro de este nuevo sistema.

6.2.4. Piloto como implementación previa para el uso de la Gestión de Afiliación sucursal.

Se llevará a cabo un piloto de 1 semana con cierto grupo de usuarios que ingresan este tipo de gestiones para dar seguimiento, control y evaluación del proceso implementado, en caso sea necesario realizar alguna mejora al mismo. Para ello se seleccionó al área de Cuentas Clave para la atención de esta gestión.

Ejemplo Piloto Gestiones en Siebel de Afiliación sucursal

Área: Cuentas Clave

Usuario Ejecutivos

Duración: 5 días hábiles

Seguimiento por parte de Operaciones y Calidad

Objetivo : Estadística de las gestiones ingresadas por los ejecutivos de Cuentas Claves para dar seguimiento a los tiempos y resolución de cada uno de los pasos y así validar que todos los involucrados resuelvan cualquier inquietud en el proceso de atención de la misma, a continuación se muestra la estadística que se desea llevar:

Ilustración No. 37

Figura: Reporte de Control de resolución de gestiones

No. Gestión	Afiliación	Quien ingreso	Aprobación	Autorización	Equipo	Finalizada	Estatus
CA71C	51738357	Ejecutivo 1					
E0F64	53489052	Ejecutivo 1					
E5BCC	30043022	Ejecutivo 2					
F01EA	34050309	Ejecutivo 3					
FA22F	54640056	Ejecutivo 2					

Fuente: Elaboración Propia

- Creación de políticas procedimientos y manuales de usuario para la Nueva Gestión en Siebel.

6.3. Definición de la política para la atención y resolución de la Gestión de Afiliación sucursal.

La política contempla las directrices para la atención, aprobación y resolución de estas gestiones (pendiente adjuntar propuesta), la cual deberá ser aprobada por la Gerencia de Operaciones y por las áreas involucradas en el proceso las cuales son: Administración de Atención a Comercios Afiliados (quienes autorizan el equipo a instalar), Bodega que despacha equipo, Area Técnica POS (quienes programa el equipo), Atención a Comercios Afiliados (quienes se encargan de instalar o entregar el equipo al cliente).

6.3.1. Luego de concluidos los acuerdos con relación a la atención de la referida gestión, deberá llevarse a cabo los siguientes pasos para la definición de la política:

- Reunión de trabajo para acordar las políticas relacionadas con este proceso.
- Definir quién será el autor del documento.
- Definir quiénes serán responsables del cumplimiento de la política.
- Elaboración del Lineamiento o política según el siguiente formato, el contenido se sugiere sea el siguiente:
 - a. Propósito: Describir el objetivo principal para la elaboración de la referida política.
 - b. Alcance: Cuáles áreas se verán involucradas y cuáles procesos.
 - c. Definiciones: Definición de conceptos importantes dentro de la política.
 - d. Exclusiones: Describir si algunos casos no serán afectados por esta política.
 - e. Contenido de la Política: Esta parte es la que incluye o detalla el cuerpo de la política, la cual debe describir qué se debe cumplir para que la habilitación del Servicio Sucursal, se atienda en cumplimiento con lo establecido por las diferentes áreas, en donde al menos se debe describir lineamientos sobre lo siguiente:
 - i. Aprobar la gestión

- ii. Aprobación del Equipo a instalar
 - iii. Despacho de equipo
 - iv. Programación de equipo
 - v. Instalación de Equipo
- f. Documentos Asociados: Describir todos aquellos formularios, manuales o documentos relacionados con esta política y proceso.

Ilustración No. 38

Figura: Formato de Política

Lineamiento			
Título del Documento	L-COM-Política Habilitación Afiliación sucursal-GUA-00000XX		
Fecha de Creación	<i>Fecha de elaboración</i>	Datos del Responsable del Documento	
Estado	<i>Estatus</i>	Nombre	<i>Nombre del autor</i>
Versión	<i>No. De Versión</i>	País	<i>País en donde se elaboró</i>
Autor del Documento	<i>Nombre del autor</i>	Gerencia	<i>Nombre de la Gerencia</i>
Gerente del Documento	<i>Gerente del área responsable</i>	Departamento	
		Puesto	<i>Del nombre del Autor</i>
		Jefe inmediato	<i>Jefe del autor</i>

Propósito
<i>Describir el objetivo para el cual se elaboró la política</i>

Alcance
<i>Cuáles áreas se verán involucradas para el cumplimiento de este lineamiento, así como cuál Proceso</i>

Definiciones
<i>Descripción de las definiciones principales incluidas en esta política para la aplicación adecuada de la misma</i>

--

Exclusiones

<i>Cuáles casos no debe aplicarse esta política</i>

Contenido de la Política

<i>Acá deberán describirse los lineamientos de esta gestión para:</i>
<i>a) Aprobar la gestión</i>
<i>b) Aprobación del Equipo a instalar</i>
<i>c) Despacho de equipo</i>
<i>d) Programación de equipo</i>
<i>e) Instalación de Equipo</i>

Documentos Asociados

<i>Manuales</i>
<i>Formularios</i>

Fuente: Elaboración propia

- Luego de elaborado el documento se deberá publicar en el Módulo de Calidad en cumplimiento con los requerimientos de la empresa.

6.3.2. Definición del procedimiento para el ingreso de gestiones de Afiliación sucursal en Siebel.

Este manual de procedimiento pretende mostrar las responsabilidades de cada una de las personas involucradas en este proceso. el cual deberá estar autorizado por la Gerencia de Operaciones y las personas descritas anteriormente.

En este punto en particular, se deberán realizar varias actividades para contar con un Manual de Procedimiento adecuado, tales como:

Ilustración No. 39

Figura: Procedimiento para elaboración de Manuales

No.	Descripción	Responsable
1	Conformar un comité con los distintos supervisores que intervienen en este proceso	Operaciones
2	Reunión inicial para coordinar actividades a realizar, así como responsables	Operaciones
3	Elaboración de Manuales	Operaciones
4	1. Aprobación de gestión y creación en el sistema de Afiliación sucursal	Calidad y Operaciones Afiliados
5	2. Aprobación de Equipo para la afiliación sucursal	Administración Atención a Comercios Afiliados, Operaciones
6	3. Despacho de Inventario para Equipo	Bodega y Calidad
7	4. Programación de Equipo	Infraestructura
8	5. Despacho de Equipo a los Ejecutivos de Afiliac.	Bodega y Calidad
9	6. Recepción de Equipo	Atención a Comercios afiliados
10	7. Entrega de equipo al comercio afiliado	Atención a Comercios Afiliados

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Definición de la atención y resolución de la gestión de Afiliación sucursal.

El objetivo es establecer el procedimiento a seguir para ingresar las gestiones y una descripción sencilla de la atención y resolución de la misma.

6.3.4. Elaboración de los manuales de usuario correspondientes para esta gestión.

Se propone elaborar los manuales relacionados con todos los usuarios para el ingreso de esta gestión. En este caso, se deberán elaborar todos los manuales relacionados con el ingreso,

atención y resolución de esta gestión, a continuación se detallan los manuales propuestos y el área responsable de elaborarlos

No.	Nombre del Manual	Area Responsable
1	Ingreso de Gestión	Operaciones y Calidad
2	Aprobar la gestión	Operaciones
3	Habilitación de Afiliación sucursal en el Sistema	Operaciones
4	Aprobación del Equipo a instalar	Administración de Comercios Afiliados
5	Despacho de equipo	Bodega
6	Programación de equipo	Área Técnica
7	Instalación de Equipo	Atención a Comercios Afiliados

A continuación se presenta un ejemplo de los Manuales a elaborar.

Ilustración No. 40

Figura: Propuesta Manual

Manual de Ingreso de Gestión Afiliación sucursal

Propósito

Este manual tiene como objetivo principal, mostrar al usuario la forma adecuada de ingresar una gestión de Habilitación de Afiliación sucursal para cualquier colaborador que atienda a los Comercios Afiliados

Alcance

Dirigido a todos los usuarios que atienden Comercios Afiliados, quienes solicitan la creación de una Afiliación sucursal para un punto de venta que está por aperturar el comercio.

Áreas Involucradas:

Call Center, Banca de Empresas, Cuentas Clave Afiliados, Atención a Comercios Afiliados, Administración de Atención a Comercios Afiliados, Pago de Afiliados, Captación Afiliados, Operaciones.

Exclusiones:

No aplica

Procedimiento**Paso 1**

Ingreso al Módulo de Gestiones en Siebel: Ingresar a la herramienta denominada Siebel y seleccionar la gestión denominada “Habilitación Afiliación sucursal”.

Paso 2

Datos Generales de la Gestión que el usuario debe ingresar:

- Área a la que pertenece el solicitante
- Nombre de Quien hace la Solicitud

Paso 3

Datos del Afiliado que se deben colocar en la gestión:

- Código del Afiliación Principal
- Nombre que debe llevar El Nuevo Punto de Venta (Afiliación sucursal)
- Dirección donde estará ubicado el Nuevo Punto de Venta
- Número de Teléfono del Nuevo Punto de Venta
- Departamento en donde estará ubicado el Nuevo Punto de Venta
- Colocar la Categoría del Afiliado (A, B o C) si no conoce la categoría, seleccione la letra B

Paso 4

Datos importantes a llenar en la Gestión para que se pueda generar la Afiliación sucursal:

- Instalación de POS se coloca:
 - 1)SI para el nuevo Punto de Venta.
 - 2)NO Cuando el Comercio indica que no se le coloque POS, porque no se requiere o porque lo necesitan en una fecha posterior., y/o son Afiliaciones Internas.
 - 3)REPROGRAMACION es cuando solicita Cuotas, Mini Cuotas, Plazos, Ingreso Manual, Servicio a Domicilio, E-Commerce.
- Cargo Automático si es para E-Commerce
- Transacciones Especiales Si o No según sea el caso.
- Comentarios (IMPORTANTE) En esta parte de la Gestión debe ir la siguiente información:
- Número de Cuenta Bancaria que se le debe ligar al Nuevo Punto de Venta,

Si la Cuenta indicada en la Gestión es diferente a la del Afiliado Principal debe enviar la siguiente papelería:

a)Formulario de Transferencias de Fondos

b)Fotocopia del DPI o Documento de Identificación

c)Nombramiento y Razonamiento del Representante Legal

- Número de NIT
- Tipo de POS, si no se especifica, favor confirmar si el punto de venta en donde se va a instalar el equipo va a tener línea telefónica fija.
- Comentarios adicionales a criterio del solicitante

Paso 5

Concluir el ingreso de la gestión al oprimir la opción “Enviar”.

6.4. Capacitación a los usuarios sobre las políticas y procedimientos para esta gestión.

En este punto, se deben definir las distintas áreas que será necesario capacitar para que la implementación de este proyecto sea exitoso, entre ellas están: Call Center, Area de Cuentas Claves, Area de Banca de Empresas, Atención a Comercios Afiliados, Area de Infraestructura (Area Técnica y Bodega), Operaciones Afiliados y Pago Afiliados.

A continuación se muestra una matriz de las capacitaciones que se estiman realizar con cada uno de los pasos necesarios para la adecuada implementación en el cambio del proceso para la habilitación del servicio de Afiliación sucursal.

Ilustración No. 41

Figura: Matriz de Capacitaciones

Tipo de Capacitación	Areas que recibirán la capacitación	Cantidad de Personas Capacitadas	Tema	Responsable	Costos	Duración Estimada
Magistral	Area de cuentas clave	14	Ingreso de gestión	Operaciones	Q 210.00	40 minutos
Magistral	Area de banca de empresas	10	Ingreso de gestión	Operaciones	Q 150.00	40 minutos
Magistral	Call center y pago afiliados	12	Ingreso de gestión	Operaciones	Q 180.00	40 minutos
Magistral	Atención a comercios afiliados	15	Ingreso de gestión	Operaciones	Q 225.00	40 minutos
Técnica	Operaciones afiliados	3	Habilitación a Afiliación	Operaciones	Q 105.00	1 hora 30 minutos
Técnica	Administración comercios afiliados	18	Uso de Siebel	Calidad	Q 324.00	1 hora
Técnica	Area técnica y bodega	10	Uso de Siebel	Calidad	Q 200.00	1 hora
Adiestramiento	Operaciones afiliados	3	Atención y Resolución de la gestión	Operaciones y calidad	Q 120.00	45 minutos
Adiestramiento	Administración comercios afiliados	18	Atención y Resolución de la gestión	Operaciones y calidad	Q 720.00	45 minutos
Adiestramiento	Area técnica y bodega	10	Atención y Resolución de la gestión	Operaciones y calidad	Q 400.00	45 minutos
				COSTOS TOTALES	Q 2,634.00	

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto

Actividad	Unidad	Valor por unidad en Qtz	Valor Total en Qtz
Licencias de Siebel	15	Q800.00	Q12,000.00
Creación de Gestión en Siebel	1	Q1,500.00	Q1,500.00
Análisis por Green Belt Six Sigma	1	Q5,000.00	Q5,000.00
Elaboración de manuales y políticas	6	Q1,000.00	Q6,000.00
Refrigerios para la Capacitación	100	Q15.00	Q1,500.00
Refrigerios para reunión inicial y final	20	Q25.00	Q500.00
			-
Total Presupuesto			Q26,500.00

Fuente: Elaboración propia.

Cronograma

Actividad	Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4					
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
1. Presentación de la propuesta a la gerencia de operaciones y de negocio	■														
2. Aprobación para la implementación de la propuesta	■														
3. Autorización del gasto para la Implementación	■														
4. Reunión kick off y presentación de la propuesta al equipo de trabajo		■													
5. Reducción del tiempo en la habilitación del servicio a afiliación sucursal															
a. Análisis del flujoograma actual del proceso.			■												
b. Levantamiento del proceso de solicitud de equipo.				■											
c. Aplicación del modelo Six Sigma para la optimización del proceso.					■										
d. Redefinición del proceso.						■									
6. Migración de la gestión de habilitación del servicio afiliación sucursal a la aplicación de Siebel utilizada en otras líneas de negocio.															
a. Elaboración de la planilla de atención de la gestión						■									
b. Revisión y aprobación por parte del área de calidad							■								
c. Creación de la nueva gestión en el aplicativo Siebel								■							
d. Piloto del uso de la gestión de afiliación sucursal con un grupo de usuarios.									■						
7. Creación de políticas procedimientos y manuales de usuario para la nueva gestión en Siebel.															
a. Definición de la política para la atención y resolución de la gestión de afiliación sucursal.										■					
b. Definición del procedimiento para el ingreso de gestiones de afiliación sucursal en Siebel.											■				
c. Definición de la atención y resolución de la gestión de afiliación sucursal.												■			
d. Elaboración de los manuales de usuario correspondientes para esta gestión.													■		
e. Capacitación a los usuarios sobre las políticas y procedimientos para esta gestión.														■	
f. Implementación de la gestión															■
8. Análisis de resultados con la implementación de la propuesta															
9. Retroalimentación del equipo de trabajo															
10. Entrega de informe final a la gerencia del área															

Bibliografía

Barros, Oscar (1994) , *Reingeniería de Procesos de negocio*, Editorial Dolmen, Chile, 1994.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ma. Edición). México, McGraw-Hill.

Dessler, Gary 2003 *Administración de Personal*, Editorial Prentice-Hall, Sexta Edición.

De León, A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Guatemala.

Evans, James, Lindsay, R. Y M., William, (2005), *Administración y Control de la Calidad*, PM Impresores Sexta Edición

Finch, James,R. Edward Freeman,Daniel R. Gilbert,Pilar Mascaró Sacristán, (2010), *Administración*, McGraw-Hill.

Gutiérrez, Humberto. (2005) *Calidad Total y Productividad*. México: Editorial McGraw-Hill, 421 p. ISBN 970-104-877-6

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill. Quinta Edición.

Hiller, Frederick S & Lieberman, Gerald, J. (2001) *Investigación de Operaciones*. Séptima Edición. McGraw-Hill, México, 2001.

Heizar, Jay y Render, Barry (2004) *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación. Quinta edición.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2011), *Administración, Una Perspectiva Global*. Editorial McGraw-Hill, 2011.

Niebel, Benjamín. (1993)*Ingeniería Industrial, Métodos, Tiempos y movimientos*. México: alfa-Omega. 814 P. ISBN: 970-150-993-5

Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, (3era. Edición). México: International Thomson Editores.

Scenna, Nicolás (2003) *Modelado, Simulación y Optimización de Procesos Químicos*, ISBN: 950-42-0022-2 - ©1999

Sosa, D. (2007). *Administración por Calidad. Un modelo de calidad total para las*

empresas. (2da. Edición). México: Editorial Limusa.

Soto, M. (2005). *Análisis del sistema de atención a clientes y mejora de los procesos operativos a través de técnicas de gestión de calidad en una empresa proveedora de servicios de internet*. Tesis de la Universidad Rafael Landívar. Campus Central. Guatemala.

Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades.

Womack, James P., Jones, Daniel T. (2005) *Lean Thinking*, (2da. Edición), Ediciones Gestión 2000

ISO (2000) – *Norma Internacional ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*- Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

http://www.profitability.pt/es/optimizacao_processos.aspx

http://www.revistavirtualpro.com/ediciones/optimizacion_de_procesos_industriales_optimizacion_de_procesos_enfoque_global-2009-05-01_19

<http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2009-05-01&pag=18>

Anexos



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
MATRIZ DE TIEMPOS
Proceso de Habilitación de Afiliaciones Nuevas

Instrumento No. 1

Sujeto: Auxiliares de Operaciones Afiliados que desarrollan el proceso de Afiliaciones Sucursal

Objetivo: Definir los tiempos de cada uno de los pasos del proceso de la habilitación del servicio de Afiliaciones Sucursal

PROCESO													
ACTIVIDAD		Puesto	Jefe	Tiempo de Espera	TIEMPO							PROMEDIO DE TIEMPO POR TAREA	
CORREL	Descripción				1	2	3	4	5	6	7		
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
												TOTAL	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

PROCESO	Afiliación Sucursal	Tarjeta Adicional para una Cuenta de Tarjeta de Crédito	Cuentas Nuevas	Agencias	Servicios Empresariales	ANÁLISIS DE RESULTADOS
CARACTERÍSTICAS	Horario:					
	Proceso:					
	Personal involucrado					
	Liderazgo					
CORREL	PROCESO IDENTIFICADO					
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE INVESTIGACION
Instrumento No. 3: Entrevista
Sujeto: Gerentes locales

Objetivo:

Su colaboración será de suma importancia para el éxito de la presente investigación, se pretende determinar si el proceso actual de habilitación del servicio de Afiliación Sucursal o Punto de Venta, se resuelve en un tiempo oportuno. Por lo que se le solicita, apoye contestando el presente cuestionario.

Instrucciones:

Por favor responda abiertamente a las siguientes preguntas relaciones con el Proceso de Afiliaciones Sucursal

1 ¿Cómo considera que se puede mejorar el proceso de afiliación sucursal o Punto de Venta?

3 ¿Si usted tuviera el proceso a su cargo qué cambios realizaría si sabe que debe reducir el tiempo en un 50%?

4 ¿Cuánto tiempo cree ud que sería el óptimo para el proceso de habilitación del servicio y por qué?

!Muchas gracias por su participación!



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE INVESTIGACION
Instrumento No. 4: Entrevista
Sujeto: Jefes del Area de Operaciones

Objetivo:

Su colaboración será de suma importancia para el éxito de la presente investigación, se pretende determinar si el proceso actual de habilitación del servicio de Afiliación Sucursal o Punto de Venta, se resuelve en un tiempo oportuno. Por lo que se le solicita, apoye contestando el presente cuestionario.

Instrucciones:

Por favor responda abiertamente a las siguientes preguntas relaciones con el Proceso de Afiliaciones Sucursal

1 ¿Cómo considera que se puede mejorar el proceso de habilitación del servicio de afiliación sucursal o punto de venta?

2 ¿Cuenta con procesos similares con mejores tiempos de respuesta?

Si _____ No _____

Cuales _____

3 ¿Si usted tuviera el proceso a su cargo qué cambios realizaría si sabe que debe reducir el tiempo en un 50%?

4 ¿Cuánto tiempo cree ud que sería el óptimo para el proceso de habilitación del servicio y por qué?

!Muchas gracias por su participación!



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
CUESTIONARIO A UTILIZAR PARA EL PROCESO DE INVESTIGACION
Instrumento No. 5: Cuestionario

Sujeto: Jefe del área, Auxiliares que intervienen en el proceso de habilitación del servicio de una Afiliación Sucursal y Ejecutivos de Cuentas Clave

Sujeto: Jefe del área, Auxiliares que intervienen en el proceso de habilitación del servicio de una Afiliación Sucursal y Ejecutivos de Cuentas Clave

Objetivo:

Su colaboración será de suma importancia para el éxito de la presente investigación, se pretende determinar si el proceso actual de habilitación del servicio de una Afiliación Sucursal o Punto de Venta, cumple con los requerimientos y políticas de la empresa, así como los tiempos de respuesta que el cliente espera. Por lo que se le solicita, apoye contestando el presente cuestionario.

Instrucciones:

Por favor responda a las siguientes preguntas de acuerdo al conocimiento que tenga del Proceso de Afiliaciones Sucursal o Punto de Venta

1. Existen estándares definidos para afiliar a un comercio por parte de las marcas? Si ____ No ____
2. Cuáles son los tiempos definidos por las marcas para afiliar a un comercio? 3 días ____ 6 días ____ 8 días ____ Otros ____
3. Cuáles son las implicaciones de no cumplir con este indicador?
Multas ____
Franquicia expuesta ____
Otros ____
No sabe / No Responde ____
- 4 ¿Se realiza alguna revisión en el proceso de la afiliación sucursal?
Si ____ No ____
- 5 ¿Si la respuesta de la pregunta anterior fue SI, favor indicar cuáles actividades adicionales realiza?
a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
- 6 ¿En cuánto tiempo se aprueba una afiliación sucursal?
a) 1 día ____
b) 2 días ____
c) 3 días ____
d) 4 días ____
e) Más de 4 días ____

7 ¿Qué situaciones cree usted que originan el retraso de la apertura en la afiliación sucursal?

8 ¿Han evaluado los efectos positivos o negativos en la apertura de una afiliación sucursal?

9 ¿Cómo cree usted que podría hacerse más eficiente el proceso de apertura de una afiliación sucursal?

10 ¿Existen políticas para apertura de afiliaciones sucursales?

Si ____ No ____

11 ¿Conoce cuál es la política de apertura de afiliaciones sucursales?

Si ____ No ____

12 ¿Conoce el procedimiento para aprobar una afiliación sucursal?

a) Si ____

b) No ____

c) No existe ____

d) Desconozco si existen ____

13 ¿Cómo mejoraría usted el proceso de habilitación de la afiliación sucursal?

14 ¿Algún comentario que desearía agregar sobre el proceso, documentación o tema relacionado?

!Muchas gracias por su participación!

Tabla de Resumen de Variables
Nombre del estudiante: Karla Vanessa Cano San José
Nombre de la Tesis: Optimización del proceso de Habilitación del servicio de una Afiliación Sucursal en CORFISA

Problematika	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercios reclaman que su solicitud se tarda demasiado tiempo más de 2 semanas ✓ Indicador en Rojo de Gestiones de Afiliaciones Sucursal ✓ Habilitación de la afiliación engorrosa 	<p>Proceso de habilitación del servicio de la Afiliación Sucursal</p>	<p>1. Estándares internacionales para Afiliación de Comercios Afiliados</p> <p>2. Proceso operativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimización de proceso ✓ Cuellos de botella 	<p>¿Cuáles son los tiempos de resolución en el proceso de Habilitación de una Afiliación Sucursal en CORFISA?</p>	<p>Determinar los tiempos de resolución en el proceso de Habilitación del servicio de una Afiliación Sucursal en CORFISA.</p>	<p>1. Evaluar cuáles son los estándares internacionales de las marcas para la apertura de una Afiliación Sucursal para un Comercio ya Afiliado</p>	<p>1. Existen estándares definidos para afiliar a un comercio por parte de las marcas? Si ___ No ___</p> <p>2. Cuáles son los tiempos definidos por las marcas para afiliar a un comercio? 3 días ___ 6 días ___ 8 días ___ Otros ___</p> <p>3. Cuáles son las implicaciones de no cumplir con este indicador? Multas ___ Franquicia expuesta ___ Otros ___</p> <p>4. ¿Conoce procesos similares que se resuelvan en menor tiempo?</p> <p>5. ¿Cómo considera que se podría mejorar el proceso para cumplir con estos indicadores?</p> <p>1. ¿Se hace revisión del expediente? Si ___ No ___</p> <p>4. ¿Se realiza alguna revisión en el proceso de la afiliación sucursal? Si ___ No ___</p> <p>5. ¿Si la respuesta de la pregunta anterior fue SI, favor indicar cuáles actividades adicionales realiza? 1. ___ 2. ___ 3. ___ 4. ___</p> <p>6. ¿En cuánto tiempo se aprueba una afiliación sucursal? a) 1 día ___ b) 2 días ___ c) 3 días ___ d) 4 días ___</p> <p>Más de 4 días ___</p> <p>7. ¿Qué situaciones cree usted que originan el retraso de la apertura en la afiliación sucursal? 1. ¿Existen políticas para apertura de afiliaciones sucursales? Si ___ No ___</p> <p>2. ¿Conoce cuál es la política de apertura de afiliaciones sucursales? Si ___ No ___</p> <p>3. ¿Conoce el procedimiento para aprobar una afiliación sucursal? a) Si ___ b) No ___ c) No existe ___ d) Desconozco si existen ___</p>	<p>Gerentes locales a cargo del negocio y Jefes de Operaciones</p> <p>Jefe, auxiliares del área de Operaciones Afiliados y Ejecutivos de Cuentas Clave</p> <p>Jefe, auxiliares del área de Operaciones Afiliados y Ejecutivos de Cuentas Clave</p>