

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE INGENIERIA

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAS AL
PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE, EN UNA
VICEPRESIDENCIA PERTENECIENTE A UNA INSTITUCION
FINANCIERA DE VENEZUELA.**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Como parte de los requisitos para optar al título de

INGENIERO INDUSTRIAL

REALIZADO POR: Br. Pérez Figueroa, Fidel Humberto

PROFESOR GUÍA: Ing. López Corrochano, Emmanuel

FECHA: Junio de 2015

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE INGENIERIA

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAS AL
PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE, EN UNA
VICEPRESIDENCIA PERTENECIENTE A UNA INSTITUCION
FINANCIERA DE VENEZUELA.**

**Este Jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su
contenido con el resultado de:.....**

JURADO EXAMINADOR

Firma:

Firma:

Firma:

Nombre:.....

Nombre:.....

Nombre:.....

REALIZADO POR: Br. Pérez Figueroa, Fidel Humberto

PROFESOR GUÍA: Ing. López Corrochano, Emmanuel

FECHA: Junio de 2015

La finalización de este trabajo especial de grado no hubiera sido posible sin el apoyo de muchas personas que colaboraron en mi crecimiento personal y profesional a lo largo de esta carrera larga y difícil pero que hoy rinde sus frutos.

A **IDDA** mi madre por ser mi compañera fiel en esta aventura que empecé hace ya algún tiempo, ser mi pilar cuando caí y esa voz de la consciencia cuando procrastiné, y por ser la que dio todo en su vida para que yo construyera la mía, sin ti no fuera nada de lo que soy hoy.

A **IDDA Y HUMBERTO** mis abuelos por ese apoyo en tantas noches de insomnio y amargura, tantos sábados perdidos, tantos eventos familiares a los que llegue tarde y supieron comprender, hoy esos sacrificios rinden sus frutos, por ser mi fuente de inspiración y superación, ya que en su momento ustedes también lo hicieron.

A **DAVID** mi tío por ser ese ejemplo a seguir que me hiciera optar por la ingeniería como mi pilar educativo y ser esa consciencia necesaria en la vida.

A esa figura ausente que me motivo a no cometer los mismos errores que cometió y que sé que al saber esta noticia la felicidad lo desbordara.

A **FOFI, GARI, ALBERTO, GIO, ELLIOT, EL MOROCHO, EL NEGRO y LUIS** por ser mis amigos incondicionales, por ser críticos en mi carrera y servir de apoyo a la vez, por compartir las cosas buenas y las cosas malas de la vida, por saber apoyar los triunfos y recalcar los fracasos en tu vida por ser partícipes y acompañantes en este crecimiento personal y profesional.

A **SOFIA** quien en la distancia y el tiempo ha sido mi apoyo, sincero y genuino, por ser crítica, por ayudarme a abrir los ojos mil veces, por ser ese ser especial que siempre ha estado para mí cuando más lo he necesitado, por brindarme tantas cosas bonitas en esta vida y por sobre todo ser mi amiga y mi acompañante muchas veces en esta loca aventura, gracias por creer en mí.

A mi Tutor **EMMANUEL LÒPÈZ**, por ser un modelo a seguir como Ingeniero Industrial, por sus enseñanzas, por su conocimiento y por su pasión como formador de profesionales en este país.

Dedicada especialmente:

A **IDDA**, gracias madre por hacerme el hombre de bien que soy hoy en día, por tu esfuerzo ejemplar, por tus palabras sabias, por tu cariño, por tus regaños, por tus trasnochos, por ser el pilar de mi vida y que al igual que mis abuelos son la razón de lucha y superación en esta vida las palabras no bastan para agradecerte todo lo que has hecho por mí, y esta vida no será suficiente para pagártelo. Y que a pesar de todo sencillamente puedo decir que tengo la mejor mama del mundo y no tengo más nadie a quien dedicarle este logro sino a ti.

A mis **ABUELOS**, sencillamente los amo gracias a ustedes tengo a la pieza fundamental de este logro y los tengo a ustedes por sobre todo.

LISTA DE ACRONIMOS

En la siguiente investigación se utilizarán los siguientes acrónimos:

- Inversión (CAPEX) por sus siglas en inglés y de uso en la institución (Capital EXpenditure) o gasto de capital
- Gasto corriente (OPEX) por sus siglas en Inglés y de uso en la institución (OPERative EXpenditure) o gasto operativo
- Gestor de Línea de Gasto (GLG)
- Gestor de Línea de Inversión (GLI)

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE, EN UNA VICEPRESIDENCIA PERTENECIENTE A UNA INSTITUCION FINANCIERA VENEZOLANA.

REALIZADO POR: Pérez F., Fidel H.

Profesor Guía: López C, Emmanuel

Fecha: Junio de 2015

SINOPSIS

El Banco del Caribe, Banco Universal, C.A siempre ha tenido como norte consolidarse en el tiempo como una institución financiera de respeto, estabilidad y continuo crecimiento en el mercado financiero venezolano, por ello su búsqueda de consolidación como el Banco Mediano más grande del país siempre tiene que estar a la vanguardia.

La Vicepresidencia (V.P) de Eficiencia y Control del Gasto se crea con la finalidad de planificar y dirigir el proceso de formulación presupuestaria, ejecución, gestión y control de OPEX, CAPEX e ingresos por prestación de servicios con el fin de mantener a la institución apegada tanto a un Plan de Negocios como a un Plan Estratégico. Esta tiene relaciones con clientes tanto internos como externos siguiendo una serie de procesos dentro de los que existen deficiencias. Es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo diseñar mejoras a los procesos de atención al cliente, el estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, transeccional, de campo a nivel descriptivo. La unidad de análisis conformada por 6 GLG, 1 GLI, 1 Gerente de Presupuesto, 1 Especialista OPEX y 1 Especialista CAPEX pertenecientes a la V.P, se caracterizaron los procesos, se determinaron los problemas que los afectaban y se explicaron sus causas para así establecer una serie de soluciones entre las cuales destacan: la reorganización de la unidad tanto en personal como en posicionamiento espacial en la torre, la mejora a los procesos de recepción , pago de facturas y generación de provisiones, proceso de aprobación de nuevos requerimientos, presupuestación y generación de informes a clientes internos, esto le permitirá a la V.P asegurar lo requerido por la organización.

Palabras Claves: GLG, GLI, OPEX, CAPEX, Procesos, mejora, plan, negocio

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	i
DEDICATORIA.....	ii
LISTA DE ACRONIMOS.....	iii
SINOPSIS.....	iv
INDICE DE FIGURAS.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	3
1.1 CONTEXTO.....	3
1.1.1 Vicepresidencia de Eficiencia y Control del Gasto.....	5
1.1.2 Misión, Visión y Valores de Bancaribe.....	6
1.1.2.1 Misión.....	6
1.1.2.2 Visión.....	7
1.1.2.3 Valores.....	7
1.2 Planteamiento del Problema.....	8
1.3 Interrogantes del estudio.....	10
1.4 Justificación del estudio.....	10
1.5 Objetivos de Estudio.....	11
1.5.1 Objetivo General.....	11
1.5.2 Objetivos Específicos.....	11
1.6 Alcance.....	12
1.7 Limitaciones.....	12
CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO.....	13
2.1 METODOLOGÍA.....	13
2.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	15
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
2.4.1 Observación directa no participante.....	15
2.4.2 Entrevistas no estructuradas.....	16
2.5 TÉCNICAS PARA EL ANALISIS DE LOS DATOS.....	16

2.5.1 TÉCNICAS CUALITATIVAS	16
2.5.2 TÉCNICAS CUANTITATIVA.....	16
2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS	17
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO.....	18
3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.2 BASES TEÓRICAS	20
3.2.1 PROCESO	20
3.2.2 EFICIENCIA	21
3.2.3 CLIENTES.....	21
3.2.4 CONTROL DEL GESTIÓN	22
3.2.5 INFORME DE GESTIÓN	22
3.3 HERRAMIENTAS DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO.....	22
3.3.1 MAPAS DE PROCESOS	22
3.3.2 DIAGRAMAS DE FLUJO O DIAGRAMA DE PROCESOS.....	23
3.3.3 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	23
3.3.4 DIAGRAMA DE GANTT	23
3.3.5 JUICIO DE EXPERTOS	23
3.4 BASES LEGALES	23
3.4.1 LEY GENERAL DE BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS. AÑO 2010.....	24
3.4.2 LEY ORGANICA DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA	25
3.4.3 LEY DE MERCADO DE CAPITALES	25
3.4.4 LEY DE ENTIDADES DE INVERSIÓN COLECTIVA	25
3.4.5 GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELANº39627 DEFECHA 2 DE MARZO DE 2011.....	25
3.4.6. LEY ORGÀNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIOAMBIENTE DE TRABAJO.....	25
3.5 TERMINOS BÁSICOS.....	27
CAPÍTULO IV PRESENTACION DE LOS RESULTADOS Y SU ANÁLISIS.....	30
4.1 CARACTERIZAR LOS PROCESOS DE LA VP DE EFICIENCIA Y CONTROL DEL GASTO.....	30
4.1.1 Atención de Clientes Interno Y Cliente Externo	31

4.2 DETERMINAR LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN A LOS PROCESOS	
.....CARACTERIZADOS.....	38
4.3 EXPLICAR LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	42
CAPITULO V LA PROPUESTA	46
5.1 ESTABLECER SOLUCIONES A LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS	
.....IDENTIFICADOS EN LA V.P OBJETO DE ESTUDIO.....	47
5.1.1 REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD	47
5.1.2 DISTRIBUCION ESPACIAL PROPUESTA DE V.P DE EFICIENCIA Y	
.....CONTROL DELGASTO.....	53
5.1.3 MEJORAS EN EL PROCESO DE RECEPCION DE FACTURAS, PAGO	
.....Y GENERACIONDE PROVISIONES	56
5.1.4 MEJORAS EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS	
.....DE APROBACION DE SOLICITUDES DE BIENES Y SERVICIOS POR	
.....PARTE DE CLIENTES.....	59
5.1.5 MEJORAS AL PROCESO DE PRESUPUESTACION	63
5.1.6 MEJORAS AL PROCESO DE GENERACION DE INFORMACIÓN A LOS	
.....CLIENTES.....	65
5.2 DISEÑAR EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS SOLUCIONES	
.....PROPUESTAS	68
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
6.1 CONCLUSIONES.....	71
6.2 RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Ejecutiva del Banco del Caribe	5
Figura 2: Estructura VPE Planificación y Control	6
Figura 3: Estructura metodológica de la Investigación	13
Figura 4: Estructura Organizacional V.P de eficiencia y Control del Gasto.....	34
Figura 5: Diagrama de Flujo de Procesos de la V.P Eficiencia y Control delGasto	35
Figura 6: Diagrama de Flujo de Procesos V.P de Eficiencia y Control del Gasto	36
Figura 7: Macro Proceso de presupuestación de la V.P de Eficiencia y Controldel Gasto.....	37
Figura 8: Diagrama Causa y Efecto problemas identificados en la V.P deEficiencia y Control del Gasto	41
Figura 9: Nueva Estructura Organizacional propuesta para la V.P de Eficienciay Control del Gasto.	52
Figura 10: Distribución física propuesta para la V.P de Eficiencia y Control delGasto	55
Figura 11: Sello de instrucción de pago de facturas.....	57
Figura 12: Diagrama de flujo de procesos de Mejoras propuestas al Proceso deRecepción y Pago de Facturas	58
Figura 13: Diagrama de flujo de procesos de Mejoras propuestas Al Procesode atención de requerimientos de Aprobación de Solicitudes deBienes y Servicios por parte de los Clientes	62
Figura 14: Diagrama de Mejoras propuestas al Proceso de Presupuestación .	64
Figura 15: Diagrama de flujo de procesos de Mejoras propuestas en el Procesode Generación de Información a los Clientes	67
Figura 16: Diagrama Explicativo de las fases de Implementación de lasMejoras hechas a los procesos de la V.P de Eficiencia y Control delGasto.....	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de los Objetivos.....	17
Tabla 2: Estudios previos Consultados	19
Tabla 3: Resultados de reunión con expertos	38

INTRODUCCIÓN

Banco del Caribe Banco Universal C.A fue fundado el 12 de febrero de 1954, en la ciudad de Puerto Cabello, la primera Junta Directiva estuvo conformada por N.D Dao, Pedro Borrego, Marco Tulio Henríquez, Pedro Pardo y Carlos Rogelio Ross, con la finalidad de consolidarse en el tiempo como una institución financiera de respeto, estabilidad y continuo crecimiento en el mercado financiero de Venezuela.

El documento que a continuación se presenta; lleva por título el estudio realizado “Diseño de una propuesta de mejoras al proceso de atención al cliente, en una Vicepresidencia perteneciente a una institución financiera de Venezuela”.

El mismo se realizó en la institución mencionada específicamente en la Vicepresidencia (VP) de Eficiencia y Control de Gasto del Banco del Caribe Banco Universal C.A. La VP de Eficiencia y Control del Gasto se creó con la finalidad de planificar y dirigir el proceso de formulación y gestión presupuestaria de gastos generales, inversiones no financieras así como de ingresos generados en la prestación de servicios financieros, todo esto encaminado al cumplimiento de las directrices del Plan Estratégico de la organización, y para coadyuvar con los niveles de Eficiencia y Rentabilidad esperados por la institución. Entre las funciones fundamentales de la referida Vicepresidencia se encuentran: las distintas actividades de presupuesto, ejecución y gestión del gasto, inversiones no financieras, sus procesos y metodologías.

Este documento, que presenta los resultados del estudio realizado y que tuvo como fin generar una propuesta de mejoras al proceso de atención al cliente de una Vicepresidencia de Banco del Caribe Banco Universal C.A ha sido estructurado en seis capítulos, más una sección final de bibliografía, que a continuación se describen brevemente:

Capítulo I “**EL PROBLEMA**” se presenta el planteamiento del problema, las interrogantes del estudio, la justificación, el objetivo general y los específicos, así como el alcance y las limitaciones en que se vio expuesta la investigación.

Capítulo II “**MARCO METODOLÓGICO**” contiene la metodología empleada, el tipo y el diseño de la investigación, las unidades de análisis, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de análisis de datos.

Capítulo III “**MARCO TEÓRICO**” representará los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales, que soportan la investigación.

Capítulo IV “**PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y SU ANÁLISIS**” se presentan y analizan los resultados de cada uno de los objetivos específicos planteados, derivados de la formulación del objetivo general del problema.

Capítulo V “**LA PROPUESTA**” presenta las mejoras diseñadas que permitan solucionar los problemas caracterizados, en el proceso de atención al cliente.

Capítulo VI “**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**” se exponen las conclusiones del estudio realizado y un conjunto de recomendaciones de las propuestas presentadas en el capítulo V.

Por último, se presenta la bibliografía consultada a lo largo del estudio.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 CONTEXTO

(C.A, Banco del Caribe Banco Universal, 2013). La ciudad de Puerto Cabello, en las costas del estado Carabobo, vio nacer a Bancaribe el 12 de febrero de 1954, y arrancar operaciones el 3 de noviembre del mismo año.

La primera Junta Directiva estuvo conformada por N.D. Dao, Pedro Borrego, Aníbal Dao, Marco Tulio Henríquez, Pedro Pardo y Carlos Rogelio Ross, quienes con su acertada gerencia lograron traspasar las fronteras regionales para navegar hasta mares capitalinos, logrando abrir la primera oficina en Caracas el 3 de julio de 1958, en la avenida Urdaneta.

En el año 1997, Bancaribe realizó una asociación estratégica con el Scotiabank, banco canadiense de amplia trayectoria en el ámbito financiero internacional y se firmó un acuerdo de corresponsalía e intercambio comercial con Caixa de Galicia.

En el año 2000 se creó la Oficina del Defensor del Cliente y Usuario Bancaribe, un servicio autónomo, especial y, en aquella época, único en el país, que procuró que las relaciones entre el Cliente y el Banco se desarrollaran en todo momento de conformidad con principios éticos, la buena fe, la equidad, la justicia y la confianza.

El año 2003 marcó una importante evolución del Banco al incorporar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo mediante una reforma.

En el año 2006, Bancaribe cambió su imagen corporativa y con ella comenzó una nueva etapa de evolución que ha impulsado su estrategia: ser un

banco accesible, ágil, flexible e innovador, que se dedique con pasión a conocer Y satisfacer las necesidades de sus clientes, con quienes procuran relaciones cercanas y duraderas.

Es en 2014 que se crea, motivado al continuo crecimiento de la institución, la Vicepresidencia (VP) de Eficiencia y Control de Gasto, reportando a la Vicepresidencia Ejecutiva (VPE) de Planeación Estratégica y Control. La VP de Eficiencia y Control del Gasto se creó, con la finalidad de planificar y dirigir el proceso de formulación y gestión presupuestaria de gastos generales, inversiones no financieras así como de ingresos generados en la prestación de servicios financieros, todo esto encaminado al cumplimiento de las directrices del Plan Estratégico de la organización, y para coadyuvar con los niveles de Eficiencia y Rentabilidad esperados por la institución.

A lo largo de todos estos años, Bancaribe se ha mantenido a la vanguardia en la oferta de productos y servicios financieros que brindan a sus clientes mayor comodidad, resguardando su patrimonio y acercándolos a lograr sus metas y sus sueños.

Actualmente Bancaribe es el Banco mediano más grande del país con miras al crecimiento y consolidación dentro del mercado como un banco grande.

La institución se rige por normas de Gobierno Corporativo que regulan el diseño, integración y funcionamiento de sus órganos de gobierno, con el propósito de proteger los intereses de la empresa, de sus accionistas, sus clientes y los de todos quienes se relacionan con el Banco.

Esta se encuentra conformada por seis direcciones, las cuales están bajo mando de la presidencia del banco, y siete vicepresidencias ejecutivas bajo mando de un vicepresidente ejecutivo. Este estudio se llevara a cabo en la Vicepresidencia Ejecutiva de Planificación y Control.

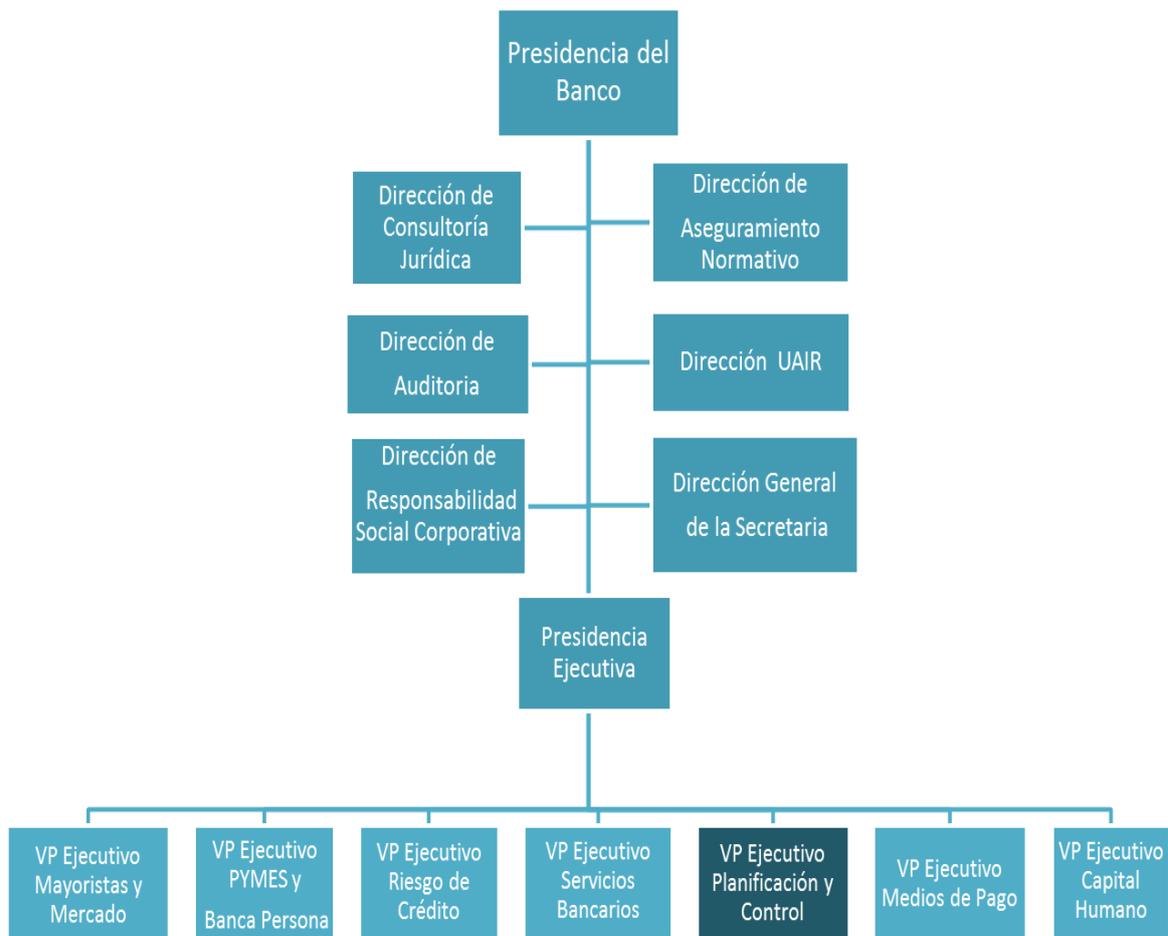


Figura 1: Estructura Ejecutiva del Banco del Caribe

Fuente: Vicepresidencia de Oferta de Valor, Capital Humano (Año 2014)

1.1.1 Vicepresidencia de Eficiencia y Control del Gasto

(C.A, Banco del Caribe Banco Universal, 2013) La Vicepresidencia de Eficiencia y Control de Gasto se encarga de planificar y dirigir el proceso de formulación y gestión presupuestaria de gastos generales, inversiones no financieras, así como de ingresos generados en la prestación de servicios financieros, todo esto encaminando al cumplimiento de las directrices del Plan Estratégico, y para coadyuvar con los niveles de Eficiencia y rentabilidad esperados por la institución.

Esta nueva área de reporte a la VPE de Planeación Estratégica y Control, se creó con la finalidad de integrar, las distintas actividades de presupuesto, ejecución y gestión del Gasto, Inversiones no financieras, sus procesos y metodologías. Actividades antes realizadas en las distintas áreas funcionales por los Gestores de Líneas de Gastos (GLG) y de inversión (GLI).

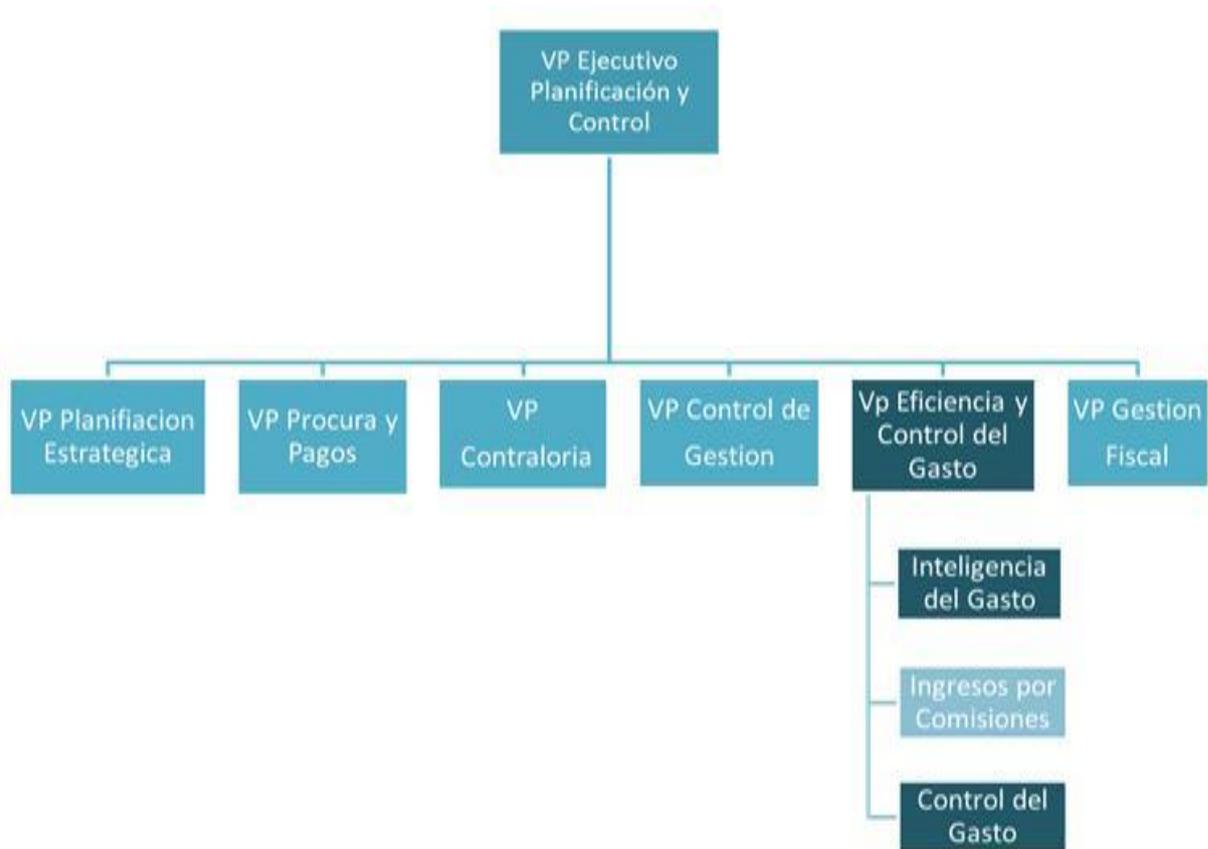


Figura 2: Estructura VPE Planeación y Control

Fuente: Vicepresidencia de Oferta de Valor, Capital Humano (Año 2014)

1.1.2 Misión, Visión y Valores de Bancaribe

1.1.2.1 Misión

La misión del banco es “Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización.” (C.A, Banco del Caribe Banco Universal, 2013)

1.1.2.2 Visión

Su visión es “Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país.” (C.A, Banco del Caribe Banco Universal, 2013)

1.1.2.3 Valores

Los valores inherentes a la filosofía Bancaribe son:

- **Vocación de Servicio:** Tenemos la mejor disposición para cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y compañeros de trabajo, para lo cual buscamos crear relaciones cercanas y permanentes.
- **Espíritu de Equipo:** Nos comprometemos de manera conjunta para lograr las metas empresariales y sociales. A través de la comunión de creencias, valores y propósitos formamos parte de una gran familia en la que reinan actitudes de apoyo mutuo, compenetración, generosidad y lealtad.
- **Excelencia:** Desarrollamos y mejoramos de manera continua los procesos para incorporar las mejores prácticas de negocio y consolidar una organización de alto desempeño, basada en calidad, agilidad, flexibilidad y eficiencia.
- **Creatividad e Innovación:** Fomentamos la generación de ideas y propiciamos espacios para la reinvención constante de la organización en procura de alcanzar nuestra misión y visión.
- **Reconocimiento:** Valoramos el aporte individual y colectivo de nuestro capital humano, cuyos conocimientos, habilidades y conductas construyen día a día el éxito permanente de la Institución.

- **Respeto:** Basamos nuestras relaciones internas y externas en un trato equitativo, justo, considerado y respetuoso de la individualidad y de los derechos de los demás.
- **Confianza:** Fomentamos relaciones fundamentadas en la integridad de nuestra gente, en la transparencia de nuestras prácticas de negocio, en la solidez de nuestra institución y en la puesta en acción de valores como la equidad, la honestidad y la solidaridad. Buscamos siempre construir alianzas de beneficio mutuo.
- **Crecimiento Personal y Profesional:** Valoramos y promovemos las oportunidades de desarrollo y satisfacción personal, mediante la generación de espacios y actividades que permitan a nuestra gente desplegar todo su potencial humano y profesional.
- **Transparencia:** Actuamos con altos estándares éticos enmarcados en un modelo de Gobierno Corporativo, que nos permite dejar a la vista nuestras acciones y resultados.
- **Responsabilidad Social:** Somos un Banco comprometido con el desarrollo sostenible del país, expresado a través del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente. Apoyamos las iniciativas sociales, educativas y culturales de las comunidades y procuramos el bienestar de nuestros trabajadores.

1.2 Planteamiento del Problema

El manejo adecuado de una unidad como la V.P de Eficiencia y Control del Gasto dentro de una institución financiera sólida tiene que estar enmarcada en la gestión de la calidad, lo cual es un gran desafío que se presenta, ya que si no se hace un buen manejo de los recursos puede conllevar a situaciones que perjudiquen tanto a las relaciones laborales como a la eficiencia de la institución y su posible escalamiento financiero.

como parte del nuevo modelo organizacional BANCARIBE, se crea en 2014, la V.P de Eficiencia y Control del Gasto a partir de la fusión de dos gerencias, sus Gestores fueron evaluados previamente dentro del marco de los lineamientos dados por la V.P de Calidad y Procesos, la cual se rige por los modelos del Instituto Baldrige, Instituto de la Gerencia de la Calidad (IQM) y el Modelo ISO, y que mediante la utilización de una herramienta de análisis, diseñada dentro de la institución se encontró que solo tres de los siete Gestores cumplían con las políticas de calidad de los entregables y el tiempo de entrega en una escala del 1 a los 5 puntos, siendo el mínimo aprobatorio de 4,25 puntos a partir de un instrumento de evaluación

Hoy en día la VP de Eficiencia y Control del Gasto no dispone de procesos adecuados para el manejo de sus clientes, bien sean internos o externos; por ende sus entregables no poseen la calidad esperada, como parte de su misión como unidad y como parte de sus políticas del manejo eficiente de los recursos financieros, la adecuada gestión de requerimientos por parte de sus clientes internos, el conocimiento del área del negocio donde se desenvuelve, se cumpla dentro de los tiempos estimados y con una adecuada calidad que se puede esperar de un gerente especificado en los descriptivos de cargo hechos por el líder del área y consolidados por la V.P de Capital Humano.

Debido a esto la VP de Eficiencia y Control del Gasto se ha visto en la necesidad de revisar sus procesos con la finalidad de brindarle a sus clientes una mejor atención enmarcada en un sistema de gestión de la calidad como parte de la certificación necesaria por parte del control de procesos internos de la Institución y parte de la evaluación del personal en cuanto a su desempeño de funciones.

1.3 Interrogantes del estudio

A continuación las interrogantes que se formularon durante el estudio y a las cuales se le generó una respuesta a través del cumplimiento de los objetivos planteados:

- ¿Cómo se puede mejorar la atención personalizada a los clientes?
- ¿Cómo se puede fomentar la comunicación y el flujo directo de la información en la V.P?
- ¿Qué nuevos procesos se pueden utilizar para descargar del trabajo operativo y administrativo a los Gestores?
- ¿Cómo se puede ayudar al cliente para que sus requerimientos sean evaluados y aprobados sin trabas?
- ¿De qué manera se puede realizar un presupuesto que se ajuste de mejor manera a las necesidades de la institución?
- ¿Cómo se pueden generar entregables de mejor calidad y en menor tiempo?

1.4 Justificación del estudio

Como Vicepresidencia nueva creada a partir de la fusión de dos gerencias, y evaluados previamente sus distintos gestores dentro del marco de lineamientos dados por la V.P de Calidad y Procesos, se encontró que solo tres de los siete gestores de cumplían con las políticas de calidad de los entregables y el tiempo de entrega en una escala del 1 a los 5 puntos, siendo el mínimo aprobatorio de 4,25 puntos a partir de un instrumento de evaluación.

Tomando en cuenta lo previamente mencionado se puede afirmar que para la V.P objeto de estudio es importante que se cumplan estos aspectos en el marco de un protocolo de servicio, ya que al fungir como puente y gestor entre unidades funcionales, clientes internos y proveedores, necesita que sus desempeños sean los requeridos por la organización en el marco de las descripciones de cargos asignadas, y para Banco del Caribe Banco Universal C.A. es importante esta investigación ya que logra que su unidad más joven se apegue a las normativas internas de calidad y procesos, y coadyuve a la

consecución y apego al plan estratégico de la institución y a su vez a su plan de negocios trianual.

Para el tesista fue importante este estudio ya que le permitió desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos en cuanto a sistemas de gestión de la calidad, diseño y análisis de procesos, análisis y selección de indicadores, capacidades de medición y análisis de resultados, como parte de la culminación de su ciclo de estudios y su consolidación como un ingeniero de éxito saliente a la sociedad.

1.5 Objetivos de Estudio

1.5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoras al proceso de atención al cliente, en una vicepresidencia perteneciente a una institución financiera venezolana

1.5.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar los procesos de la VP de Eficiencia y Control del Gasto.
- Determinar los problemas que afectan a los procesos caracterizados.
- Explicar las causas de los problemas identificados.
- Establecer soluciones a las causas de los problemas identificados en la V.P objeto de estudio.
- Diseñar el plan de implementación de las soluciones propuestas.

1.6 Alcance

La investigación se realizó en las instalaciones de la sede principal de *Banco del Caribe Banco Universal C.A.* ubicado en la zona financiera de Caracas, El Rosal Municipio Chacao.

Este estudio tuvo como propósito elaborar una propuesta de mejora al proceso de atención al cliente y gestión de la eficiencia en la V.P de Eficiencia y Control del Gasto en una institución financiera venezolana, según lo establecido en las políticas internas y lineamientos de la institución.

La propuesta de protocolo establecerá las opciones de manejo del sistema de gestión de la calidad de la unidad que resulte idóneo y factible de implementar.

Este TEG no incluyó el diseño de una herramienta de evaluación de gestores, ya que la misma ya ha sido diseñada en la institución, sin embargo si pretende usar el instrumento Anexo A de la Norma ISO 9004 – 2009.

Aun así no incluye los pasos necesarios para la implementación del diseño. La implementación de la propuesta corre por parte de la organización.

1.7 Limitaciones

- Información confidencial pertinente a la institución
- La información y datos necesarios para llevar a cabo el presente estudio dependerá de la disponibilidad de terceras personas

CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

El concepto de metodología hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Por lo tanto, puede entenderse que la metodología es el conjunto de procesos y procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.

Para (Arias, 2006) *“La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.”*(p.110)

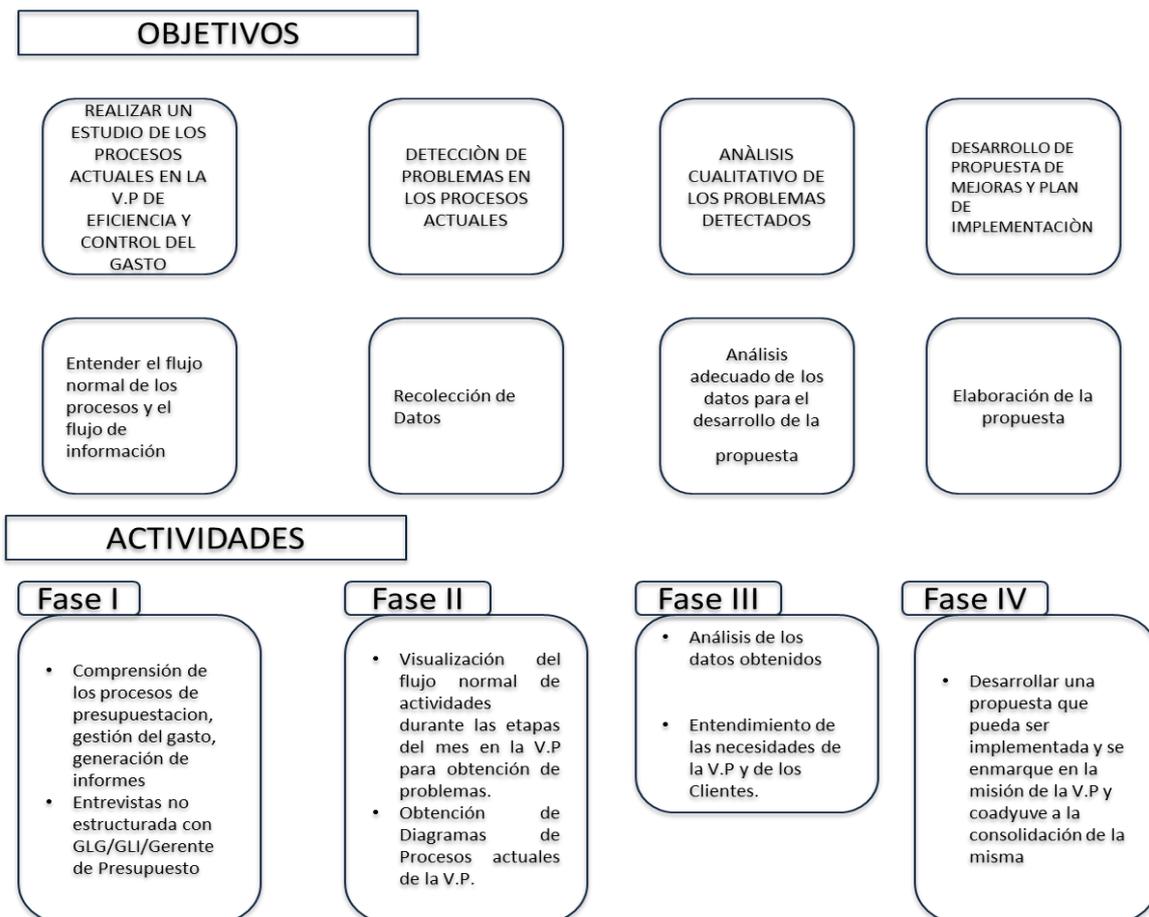


Figura 3: Estructura metodológica de la Investigación

Fuente: Elaboración Propia

2.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que el presente estudio tuvo como objetivo diseñar una propuesta de mejoras al proceso de atención al cliente, en el Banco del Bancaribe, Banco Universal C.A, el mismo se enmarco dentro del tipo de investigación proyectiva, bajo un diseño no experimental, transeccional, de campo a nivel descriptivo.

(Hurtado de Barrera, 2000), define una investigación del tipo proyectiva como:

“... la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”. (p.331)

Una investigación no experimental para (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997) *“... es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. ... lo que hacemos en la investigación no experimental es observar”.* (p.189)

Habiendo analizado lo mencionado anteriormente, este trabajo al ser catalogado bajo un diseño no experimental el mismo podemos clasificarlo como transeccional ya que los datos serán recolectados en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir las variables de estudio y analizar su impacto e interrelación en un momento dado.

Por otra parte la investigación de campo (Arias, 2006) la define como *“... aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos... sin manipular o controlar variable alguna”.* (p.31)

Además el mismo autor (Arias, 2006) define la investigación descriptiva como la que *“... consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura de comportamiento”* (p.24)

El tipo y diseño de investigación seleccionados fueron apropiados para el desarrollo del siguiente estudio, ya que se diseñaron mejoras a los procesos existentes y a partir de su caracterización para detectar las áreas de mejoras con el fin de renovar los procesos de cara a cliente, en aras de desarrollar la atención de los mismos.

2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997) esta se define como “...el *“quienes van a ser medidos”, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación*”. (p.209)

Para el presente estudio la unidad de análisis estuvo conformada por 6 gestores de línea de gasto, 1 GLI, 1 Gerente de Presupuestos, 1 Especialista OPEX y 1 Especialista CAPEX de la V.P de Eficiencia y Control del Gasto, ubicados en el Centro Galipán en la torre Bancaribe de la Urbanización el Rosal.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos se pueden definir como las distintas formas de obtener información. Son procedimientos y actividades mediante las cuales el investigador recolecta la información requerida para dar respuesta a las preguntas de la investigación.

Para el presente estudio se utilizaron técnicas de recolección de datos: la observación directa no participante y entrevistas no estructuradas y como instrumentos de recolección de datos los mapas de procesos, libretas, lápices, guión de entrevista no estructurada.

2.4.1 Observación directa no participante

La observación según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997) se puede definir como *“el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta”* (P.316) en el caso de la no participante no existe algún tipo de interacción por parte del observador con los sujetos observados.

Esta técnica permitió al investigador entender los procesos existentes de cara a cliente en la Vicepresidencia objeto de estudio.

2.4.2 Entrevistas no estructuradas

La entrevista no es más que el desarrollo de una conversación con personas para tratar temas concernientes a un fin.

Entonces tenemos que la entrevista no estructurada es en la cual se trabaja de manera abierta en cuanto a las interrogantes a plantear y sin manejar un orden específico tomando así cierta dinámica de conversación ya que se maneja de manera que las preguntas surgen a partir de las respuestas obtenidas.

Las entrevistas se realizaron a los distintos gestores del área lo cual permitió determinar las distintas actividades que realizan para poder identificar las fallas presentes en las mismas de cara a su relación con los clientes.

2.5 TÉCNICAS PARA EL ANALISIS DE LOS DATOS

Estas nos muestran la forma de manipular los datos recolectados, por medio de los instrumentos, para este caso solo se realizará de manera cualitativa, dada la naturaleza de las variables de estudio.

2.5.1 TÉCNICAS CUALITATIVAS

El hecho de emplear técnicas tales como las entrevistas no estructuradas y observaciones directas no participantes en el área de desarrollo del estudio, el resultado obtenido será la descripción de la información presente en la situación actual, y permitirán inferir las áreas de mejora; para realizar el diseño de las mejoras a los procesos a pesar de que las mismas no son cuantificables, son de vital apoyo para la caracterización de los procesos y diseño para la puesta en marcha de la propuesta de mejoras, en este estudio se usaron los diagramas de flujo de proceso y los diagramas de Gantt para poder recopilar la información necesaria para su implementación.

2.5.2 TÉCNICAS CUANTITATIVA

Para (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997) *“es una técnica que consiste en el registro sistemático de datos e información que presentan las*

características de ser válido y confiable” en el siguiente estudio se presenta información numérica sobre los juicios de expertos sobre los posibles problemas del área

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

La operacionalización de los objetivos es el proceso en el cual se asignan variables, dimensión e indicadores a cada uno de los objetivos planteados; este proceso permite conocer y registrar los factores involucrados en la investigación para poder conseguir un resultado. (Arias, 2006), Por su parte define que: “...este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables” (p.63).

Tabla 1: Operacionalización de los Objetivos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES
Caracterizar los procesos de la V.P de Eficiencia y control del Gasto	Procesos y actividades de la V.P de Eficiencia y Control del Gasto	Gerencia de Presupuestos y Buro de Gasto	Caracterizar Procesos de las Áreas Pertencientes a la V.P de Eficiencia y Control del Gasto
Determinar los problemas que afectan los procesos caracterizados	Problemas en los Procesos de la V.P de Eficiencia y Control del Gasto	Gerencia de Presupuestos y Buro de Gasto	Cumplimiento de las actividades de Atención al Cliente Adecuadamente
Explicar las causas de los problemas identificados	Brechas encontradas en los procesos e interacciones con otras áreas	Gerencia de Presupuestos y Buro de Gasto	Diagrama Causa y Efecto
Establecer soluciones a las causas de los problemas identificados en la V.P objeto de estudio	Solución a los problemas determinados	Problemas hallados en la V.P de Eficiencia y Control del Gasto	-Diagramas de Procesos Actualizados -Propuesta de Reestructuración de V.P
Diseñar el plan de implementación de las soluciones propuestas	Tiempos y disposición a la Implementación del Plan	Plan de Implementación de la solución a los problemas identificados	-Acciones Generales de Implementación -Diagrama de Gantt proceso de Implementación

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite ubicar el tema de investigación dentro de las teorías existentes, según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997) “... *Sustentación teórica del estudio... implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio*” (p.22).

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como antecedentes se pueden nombrar investigaciones previas, artículos y/o publicaciones en revistas, artículos especializados entre otros, los cuales soportan el estudio y hablan sobre el mismo tema o guardan algún tipo de relación con el mismo; su principal función es servir como guía y referencia al investigador además de permitir establecer comparaciones acerca de la metodología utilizada para desarrollar el problema.

(Arias, 2006) Los define como “... *investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto... los antecedentes reflejan los avances y estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones*” (p.106).

Para el presente estudio, se realizó la consulta de los siguientes trabajos de investigación e informe de pasantías:

Tabla 2: Estudios previos Consultados

TITULO	AREA DE ESTUDIO, AUTOR Y TUTOR	INSTITUCIÓN Y AÑO DE PUBLICACIÓN	OBJETIVO GENERAL	APORTE
DISEÑO DE UNA INSTANCIA DE DECISION "COMITÉ DE EFICIENCIA" Y SU PROCESO PARA APROBACION DE INVERSIONES NO FINANCIERAS PARA UNA INSTITUCION FINANCIERA DEL SECTOR PRIVADO	Ingeniería Industrial Autor: Pérez Figueroa, Fidel Humberto Tutor: Ing. Marcano, Luisana	UCAB 2014	Desarrollar el proceso de implantación de la nueva unidad denominada Vicepresidencia de Eficiencia y Control de Gasto dentro de la Vicepresidencia Ejecutiva de Planificación y Control, en atención al nuevo modelo Organizacional Bancaribe 2014.	
MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO FINANCIERO, ENFOCADO EN LA GESTIÓN Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS MUEBLES DEL CLUB CAMPESTRE DE BUCARAMANGA S.A	Ingeniería Industrial Autores: Acero Caballero, Juan José. Daza Becerra, Oscar Fernando. Tutor: Ing. Fòrez González, Javier Eduardo	Universidad Industrial de Santander 2009	Mejorar el actual proceso administrativo y financiero en la gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A. que permita un efectivo manejo y control del mobiliario, maquinaria y equipo de la organización	Aspectos referentes a la mejoras de procesos, enfoque de la metodología de la investigación y estructura del informe.
PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE GESTION EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA FERRETERIA EL CISNE	Ingeniería Industrial Autores: Yunga Sarmiento, Christian Fernando Tutor: Ing. Idrovo Daza Román	Universidad Politécnica Salesiana 2012	Proponer el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la "Ferretería el Cisne"	

Fuente: Elaboración Propia

3.2 BASES TEÓRICAS

3.2.1 PROCESO

Un proceso se puede definir como el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportándole valor para el cliente y/o usuario (Macias Garcia, y otros, 2007), todo proceso debe tener como propósito ofrecer al cliente y/o usuario un servicio adecuado que cubra las necesidades especificadas, satisfacer expectativas con el mayor rendimiento de costo, servicio y calidad.

Los procesos a su vez se pueden subdividir en tres grandes grupos según (Macias Garcia, y otros, 2007):

- **Procesos claves:**

Se pueden definir como aquellos que se encuentran ligados a los servicios que se prestan; por ende están totalmente orientados al cliente y/o usuario y a sus requisitos explícitamente manifestados, esto nos trae a colación que el resultado es observado por el cliente y/o usuario ya que el mismo se centra en aportarle valor.

En estos procesos normalmente participan áreas funcionales para su ejecución y las mismas son las que requieren el mayor despliegue de recursos.

Los mismos se le conocen como la secuencia de valor añadido al servicio ya que se abarca desde la comprensión de necesidades y expectativas hasta la prestación del servicio al cliente y/o usuario.

- **Procesos Estratégicos:**

Son los que establece la alta gerencia y definen la manera cómo opera el negocio y como el mismo genera valor al cliente y/o usuario y al mismo tiempo a la organización.

Los mismos soportan la toma de decisión en cuanto a planificación, estrategias y mejoras en la organización, generan lineamientos y límites de actuación de cara a los otros procesos.

- Procesos de apoyo:

Este tipo de proceso es el que sirve de soporte a los claves. Sin la existencia de este tipo de proceso no sería posible el desarrollo de los procesos claves ni los procesos estratégicos, estos son parte crucial en la consecución de los objetivos de los procesos orientados a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios.

3.2.2 EFICIENCIA

En términos financieros la eficiencia según (Kuhliger) *“significa ejecutar actividades en una forma eficiente en costo y en tiempo, típicamente con procesos simplificados y estandarizados usando tecnología, incluye incluir un modelo óptimo de abastecimiento, lo cual soporta la consolidación y eliminación de actividades no centrales a través de centro de servicios compartidos y outsourcing”*.

3.2.3 CLIENTES

Un cliente es cualquier persona natural o jurídica que tiene acceso a los productos de una institución financiera.

En una institución financiera se cuenta con clientes internos y clientes externos:

- Clientes Internos:

Son aquellos colaboradores o áreas funcionales dentro del banco que prestan y dan servicios a otras áreas de la institución para la ejecución correcta de los procesos internos de la misma o procesos que tengan impacto de cara a los clientes externos.

- Clientes Externos:

Son todos aquellos que se les ofrecen los productos y servicios de la institución financiera

3.2.4 CONTROL DEL GESTIÓN

Según (Catalina Lapuente, 2011) “el control de gestión basa su actividad en el análisis de datos con el fin de generar información necesaria y suficiente para la toma de decisiones”. (p.15).

Para realizar este análisis de datos se pueden utilizar diferentes técnicas tales como:

- Análisis de cascada o “Drill Down”
- Análisis horizontal
- Análisis de brechas

3.2.5 INFORME DE GESTIÓN

Un informe de gestión es un entregable donde se presenta de tal manera las actividades desempeñadas en una institución durante un periodo de tiempo, además de expresar los logros y dificultades presentadas en el desenvolvimiento de las mismas. En él se pueden reflejar la evolución del proceso que se esté reflejando y las metas que se tienen del mismo, la periodicidad viene estipulado por el ejecutor, bien puede ser mensual, trimestral, semestral, anual todos inclusive. (C.A, Banco del Caribe Banco Universal, 2013)

3.3 HERRAMIENTAS DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO

3.3.1 MAPAS DE PROCESOS

Un mapa de procesos no muestra una visión general de los sistemas organizacionales de las empresas además de dar una visión global de los procesos, obligándolos a ser posicionados de acuerdo a su influencia en la cadena de valor, *“es una visión de conjunto, holística... de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones.”* (Bracho Carrasco, 2008) (p.37)

3.3.2 DIAGRAMAS DE FLUJO O DIAGRAMA DE PROCESOS

“es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión grafica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso” (Macias Garcia, y otros, 2007)(p.9).

3.3.3 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Es una herramienta que fue desarrollada por Ishikawa en los años 50, y (Niebel & Freivalds, 2009) lo explica de la siguiente manera *“el método consiste en definir la ocurrencia de un evento no deseable o problema, es decir el efecto, como la “cabeza del pescado” y después identificar los factores que contribuyen, es decir las causas, como el “esqueleto del pescado” las causas principales se dividen en 4 o 5 categorías..., cada una dividida en subcausas”* (p.24).

3.3.4 DIAGRAMA DE GANTT

“una gráfica de Gantt muestra sencillamente el tiempo de terminación planeado para las distintas actividades de un proyecto como barras graficadas contra el tiempo en un eje horizontal” (Niebel & Freivalds, 2009) (P.25)

3.3.5 JUICIO DE EXPERTOS

“Se Define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”(p.29). Para este estudio, los expertos consultados fueron gerentes de la V.P.E de Planificación y Control y de las distintas áreas funcionales la muestra total fue de 14 personas.

3.4 BASES LEGALES

El Sistema Financiero debe ser regulado con la intención de preservar el buen funcionamiento de las diferentes entidades que lo componen, fortalecer su capacidad de resistencia ante la ocurrencia de acontecimientos adversos y armonizar los intereses de las partes directamente afectadas (bancos, ahorristas e inversores) con los intereses generales.

La supervisión que se realiza sobre el sistema financiero de cada país, está diseñada con el objetivo de verificar el adecuado cumplimiento de las

normativas bancarias, las normas contables que deberán aplicar los bancos, las normativas relacionadas con su situación financiera y solvencia, las normativas de protección de la pequeña clientela y las normativas de transparencia informativa hacia los mercados.

En Venezuela, esta regulación la realiza el Banco Central de Venezuela (BCV), con las demás autoridades supervisoras nacionales que dependen del Ministerio del Poder Popular para las Finanzas, tales como la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), el Fondo de Garantías de Depósitos y Protección Bancaria (FOGADE) y la Comisión Nacional de Valores (CNV).

De igual manera en la actual Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras estipula en su artículo 134, el manejo legal que soporta la creación del Consejo Bancario Nacional, el cual fue fundado el 14 de marzo de 1940, conforme a la disposición de la Ley de Bancos vigente para la época.

Para el momento el Consejo Bancario Nacional se rige por las disposiciones de los artículos 134 al 140 de la Ley. En estas se dispone que el Consejo Bancario Nacional, tendrá su sede en Caracas y estará formado por un representante de cada uno de los bancos e instituciones financieras regidas por esta Ley o por Leyes especiales, con la única excepción del Banco Central de Venezuela.

3.4.1 LEY GENERAL DE BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS. AÑO 2010

Esta normativa contiene los parámetros sobre los cuales se basa el funcionamiento de las instituciones que conforman al sector. En la normativa se define la intermediación financiera y las entidades que pueden realizarla:

“La actividad de intermediación financiera consiste en la captación de recursos, incluidas las operaciones de mesa de dinero, con la finalidad de otorgar créditos o financiamientos, e inversiones en valores; y sólo podrá ser realizada por los bancos, entidades de ahorro y préstamo y demás instituciones

financieras reguladas por este decreto Ley” (Decreto con rango, valor y fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, 2008).

3.4.2 LEY ORGANICA DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA

Contienen normas que afectan la negociación de títulos de valores en el mercado venezolano, así como funciones de esta institución, como la regulación del crédito y las tasas de interés del sistema financiero, regular la moneda y promover la adecuada liquidez de sistema financiero y todas las demás funciones que establece esta ley dentro del sistema financiero. Publicada en Gaceta Oficial N° 38.232 de fecha 20 de julio del 2005.

3.4.3 LEY DE MERCADO DE CAPITALAS

Esta Ley, regula la oferta pública de valores, cualesquiera que estos sean, estableciendo a tal fin los principios de su organización y funcionamiento, las normas rectoras de la actividad de cuantos sujetos y entidades intervienen en ello y su régimen de control. Publicada en Gaceta Oficial N° 36.565 de fecha 22 de octubre de 1998.

3.4.4 LEY DE ENTIDADES DE INVERSIÓN COLECTIVA

Esta Ley regula las entidades de inversión colectiva y la oferta pública de sus unidades de inversión. Publicada en Gaceta Oficial N° 36.027 de fecha 22 de agosto de 1996.

3.4.5 GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA N°39627 DE FECHA 2 DE MARZO DE 2011

Sector Bancario Público Y Privado.

Artículo 3°. El sector bancario privado comprende el conjunto de instituciones privadas, que previa autorización del ente regulador se dedican a realizar actividades de intermediación financiera y que se denominarán en la presente Ley de instituciones bancarias.

3.4.6. LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Derechos de los trabajadores y las trabajadoras

Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno

ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.

Deberes de los trabajadores y las trabajadoras

Artículo 54. Son deberes de los trabajadores y trabajadoras:

1. Ejercer las labores derivadas de su contrato de trabajo con sujeción a las normas de seguridad y salud en el trabajo no sólo en defensa de su propia seguridad y salud sino también con respecto a los demás trabajadores y trabajadoras y en resguardo de las instalaciones donde labora.
7. Acatar las instrucciones, advertencias y enseñanzas que se le impartieren en materias de seguridad y salud en el trabajo.
14. En general, abstenerse de realizar actos o incurrir en conductas que puedan perjudicar el buen funcionamiento del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.5 TERMINOS BÁSICOS

Los conceptos y definiciones presentados a continuación son tomados de los manuales de Banco del Caribe, Banco Universal C.A de Metodología de Gestión por Procesos (2013), Manual de Normas y Procedimientos Vicepresidencia de Eficiencia y Control del Gasto (2014).

- **Inversión (CAPEX. CAPital EXpenditure):**

Se considera inversión aquellos elementos adquiridos susceptibles de ser objeto de depreciación sistemática en la relación con el tiempo calculado de su duración según corresponda, así como las erogaciones por concepto de ampliación, modernización o mejora que represente un aumento de la productividad, capacidad, eficiencia o alargamiento de la vida útil del elemento principal, y que sea probable que la empresa obtenga beneficios económicos futuros, de conformidad a los criterios establecidos en el manual de contabilidad vigente emitido por la Superintendencia de Banco y Otras Instituciones Financieras.

- **Gasto (OPEX. OPerative EXpenditure):**

Lo representan aquellos bienes o servicios adquiridos que estén destinados al mantenimiento o reparación de bienes y que no alarguen la vida de los mismos. Las modificaciones o modernización de sistemas y programas informáticos existentes, su revisión periódica y la formación de personas asociada se considera dentro del concepto de gasto. Los desembolsos procedentes de reparaciones y mantenimientos de inmuebles para restaurar o mantener los beneficios económicos futuros que la empresa puede esperar de las pautas normales de rendimientos estimados originalmente por el activo así como la cancelación de servicios prestados por terceros.

- **Gestor de Línea de Gasto e Inversión (GLG- GLI)**

Los Gestores de Línea de Gasto e Inversión son especialistas asignados por el comité de Gastos e Inversiones cuyo manejo de distintos conceptos de gasto e inversión, su conocimiento se deriva del desempeño de sus funciones y se responsabilizan de planificar, dirigir, gestionar y controlar de forma rápida y eficaz, el presupuesto de gastos e inversiones en marco de los valores del Grupo Financiero Bancaribe, asociando tecnología y conocimientos, con la finalidad de obtener a bajos costos y elevados niveles de calidad, un correcto funcionamiento de los bienes o servicios que permitan alcanzar los objetivos propuestos y la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos todo esto a partir de una autonomía que le entregue el Comité de Gastos e inversiones.

El GLI tiene como función apoyar a las distintas áreas de negocios y funcionales, a gestionar de manera eficiente el presupuesto de inversiones, para garantizar la continuidad del negocio, en atención a lo establecido en el Plan Estratégico, garantizando la eficiencia y la búsqueda continua de ahorros. Propone y coordina la agenda del comité de Eficiencia.

El buró de GLG's fue diseñado para apoyar a las distintas áreas funcionales del Banco, a gestionar de manera eficiente, sus gastos operativos, identificando acertadamente áreas de mejora en las distintas categorías de gastos, impulsando iniciativas de ahorros que permitan coadyuvar a la eficiencia de la organización.

- **Comité de Eficiencia**

Instancia adscrita al Comité de Costos e Inversiones cuya función es garantizar la correcta administración del Portafolio de Proyectos Estratégicos de la Organización, las Inversiones de Capital (CAPEX), El escalamiento de casos Gasto corriente que supere las facultades del Comité de compras, así como la evaluación de iniciativas de ingresos

por comisiones que puedan afectar la estructura de costos administrada por el Buró, esto a través de la definición de políticas encaminadas al cumplimiento y mejoramiento de la eficiencia de la Institución, como también de las condiciones de calidad, establecidas por la Junta Directiva.

- **Bussines Process Model and Notation (BPMN):**

Es una notación grafica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio, esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los diferentes participantes de las diferentes actividades.

BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas en comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos.

- **Área de Servicios Bancarios (SSBB)**

Área de Bancaribe donde se ven agrupados los Servicios de Tecnología, Infraestructura, Operaciones que permiten la continuidad en los procesos de la banca.

CAPÍTULO IV

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS Y SU ANÁLISIS

Los resultados obtenidos hacen alusión a lo observado en la V.P de Eficiencia y Control del Gasto, mencionado previamente en el capítulo II donde se realiza la clasificación del presente estudio bajo un diseño no experimental, transeccional, en el cual se realizó una propuesta de mejoras al proceso de atención al cliente basado en el BPMN para una Vicepresidencia de Banco del Caribe, Banco Universal.

Dicha Vicepresidencia objeto de estudio se encuentra en la sede principal de Banco del Caribe Banco Universal C.A. ubicado en la zona financiera de Caracas, El Rosal Municipio Chacao.

Ya realizada esta fase de la recolección pertinente de datos, en el presente capítulo se procede a responder las interrogantes formuladas en el capítulo I, así como el cumplimiento de los objetivos planteados para la realización del presente estudio.

4.1 CARACTERIZAR LOS PROCESOS DE LA VP DE EFICIENCIA Y CONTROL DEL GASTO

“Caracterizar” es definido por la Real Academia de la Lengua Española (RAE) como “determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás”

La norma ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario” (ISO, 2008) define característica como “un rasgo diferenciador, que puede ser inherente o asignada, cualitativa o cuantitativa o de tipo físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas y funcionales” (p.14). Tomando como referencia lo mencionado se realizara el establecimiento de elementos que permitan caracterizar los procesos de la VP de Eficiencia y Control del Gasto con sus clientes.

4.1.1 Atención de Clientes Interno Y Cliente Externo

Cuando un área funcional tiene algún tipo de requerimiento como parte del soporte de la infraestructura tecnológica, física o de cualquiera de los procesos inherentes al mantenimiento de la institución. Acude a la Vicepresidencia de Eficiencia y Control del Gasto en donde se realiza una vez cerrados los procesos de presupuestación, se inicia la dinámica para la autorización de contratación de servicios y adquisición de bienes en función a los niveles de instancias de aprobación por parte de los 6 gestores especializados que se agrupan en la VPECG.

Como parte de los procedimientos a desarrollar por los intervinientes del proceso cuando se trata de gestionar solicitudes de las áreas funcionales (clientes internos) son los que se presentan a continuación:

- El GLG/GLI es responsable del levantamiento y control presupuestario, de ser necesario realizar la activación de la solicitud de compra bienes y servicios al área de procura ,negocia con los proveedores certificados por el área de procura aquellas contrataciones que se encuentren bajo las autonomías delegadas, en caso de no encontrarse certificado deberá realizar la solicitud de evaluación previa al área de procura luego realizar el acompañamiento al funcional a la presentación de los casos a las distintas áreas de aprobación. En la cual se encargara de consolidar la propuesta económica por parte del proveedor conseguida por la Gerencia de Procura, verificara que en la misma se encuentre el alcance exigido por el área funcional para activar la negociación, acompañar a la instancia de decisión y realizar la presentación de la propuesta funcional y verificar que quede sentado en acta de la misma y en el gasto del presupuesto.

- Una vez realizada la aprobación el GLG envía al área de Consultoría Jurídica de la institución la solicitud de elaboración de contratos con todos los detalles de la negociación se la notifica al funcional para la realización de la certificación de prestación y/o recepción de un bien o servicio, luego de eso se encargan de solicitar la cancelación de compromisos, a la gerencia de Administración y Pagos de los distintos proveedores incluyendo los soportes e instrucción contable correspondiente.
- Luego de realizado el contrato correspondiente por parte de la Consultoría Jurídica, se inicia el proceso de recepción de facturas por parte del banco giradas al GLG/GLI correspondiente el cual colocara un sello (Para detalle ver Figura 11) en el cual se ven reflejados ciertos datos necesarios para el pago correspondiente por la gerencia de administración y pagos dependiente de la VP de Procura y Pagos y la constitución correspondiente de provisiones y cargado el gasto en la interfaz de pagos de Microsoft™ Dynamics GP , la Gerencia de Presupuestos dependiente de la VP de Eficiencia y Control del gasto comienza la validación del cierre contable mensual, trimestral ,semestral o anual del área Validando los gastos registrados en la interfaz de contabilidad Caribe Red desarrollada por la compañía COBISCORP.
- Una vez generados los pre-cierres en sus distintas versiones(Versión GLG, Versión conjunta y Versión Comité Ejecutivo, siendo las distintas presentaciones del mismo) los gestores están encargados de revisar que el gasto haya sido cargado de manera correcta a las interfaces de control del banco (Dynamics y COBIS) en caso de existir algún tipo de falta bien sea por la no llegada de una factura o por

posibles ajustes futuros de la misma en el futuro se realiza una provisión (que no es más que el registro en gasto global de un gasto que se conoce pero no llegó en la fecha indicada por el cierre de recepción de facturas por la gerencia de administración y pagos).

- Una vez realizado el cierre contable por la Gerencia de Presupuestos y una vez validada la cifra definitiva con el VP de Contraloría de la institución se le presenta el informe en visión junta al VPE del área de Planificación y Control y a su vez se les genera el informe específico a las distintas áreas funcionales donde se vea reflejado el gasto incurrido por las mismas
- Luego de realizada la generación de informes para las áreas funcionales, la gerencia de presupuestos se encarga de generar el Informe de Gestión CAPEX/OPEX que se circula a la Junta Directiva de la institución.

Estos procesos caracterizados se ven reflejados en los diagramas de flujo de procesos presentados a continuación, al igual que la estructura organizacional.

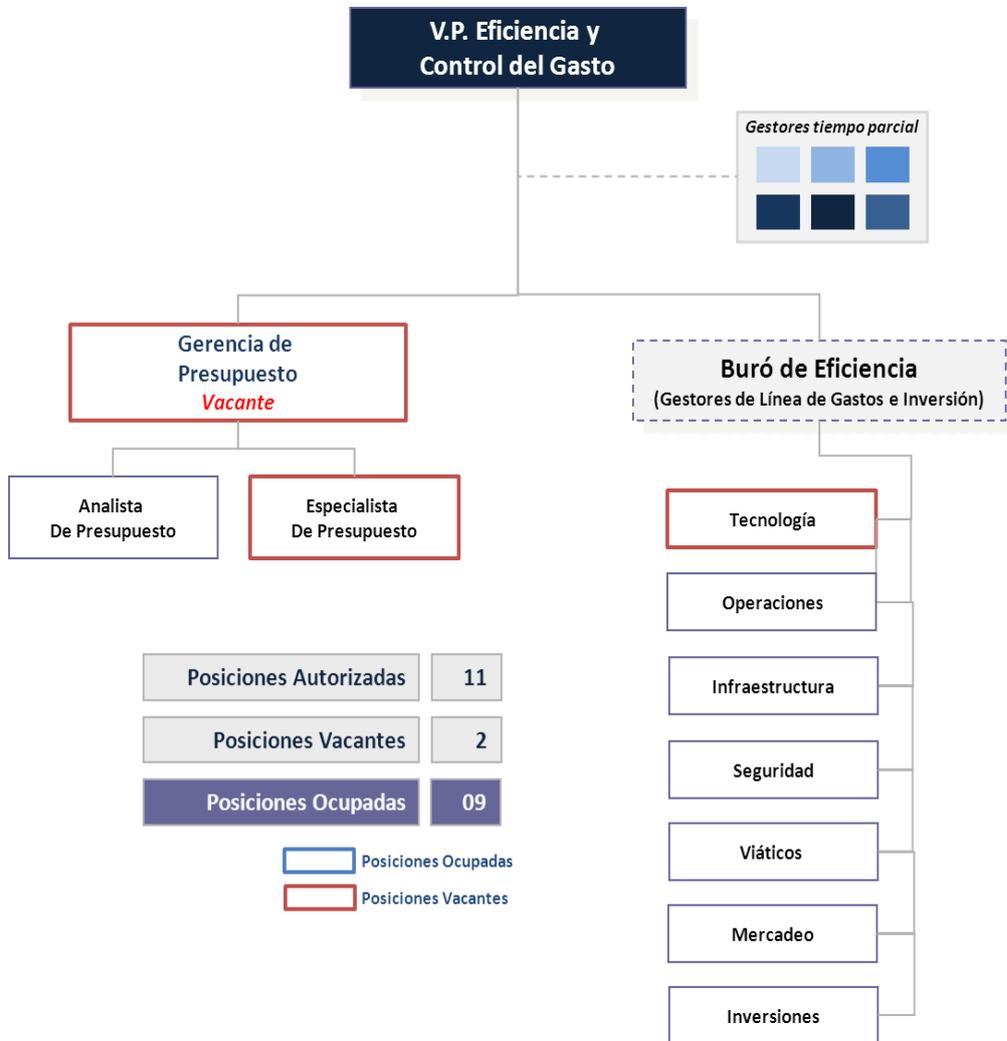


Figura 4: Estructura Organizacional V.P de eficiencia y Control del Gasto.

Fuente: Elaboración Propia

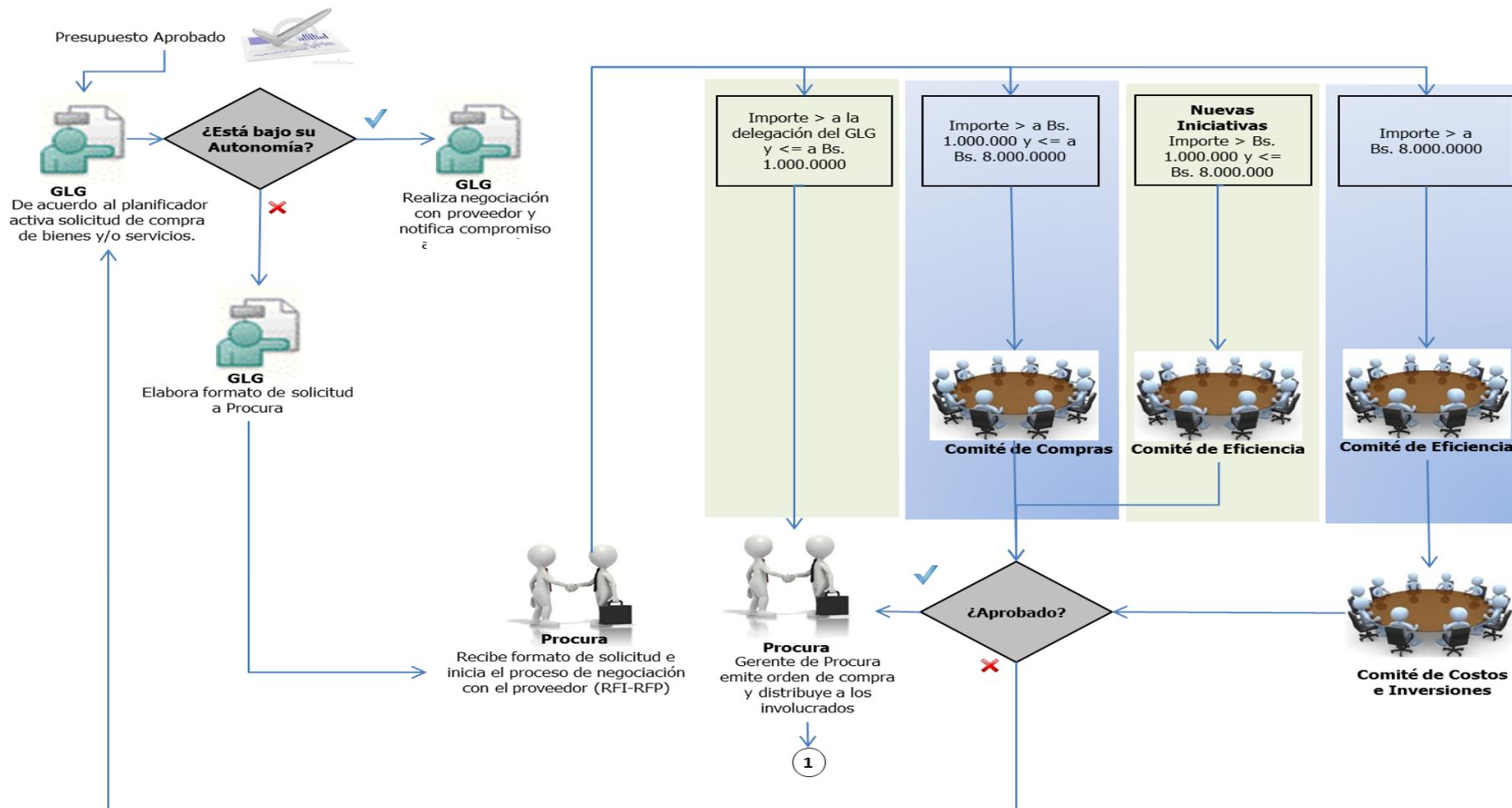


Figura 5: Diagrama de Flujo de Procesos de Aprobación de la V.P Eficiencia y Control del Gasto
Fuente: Elaboración Propia

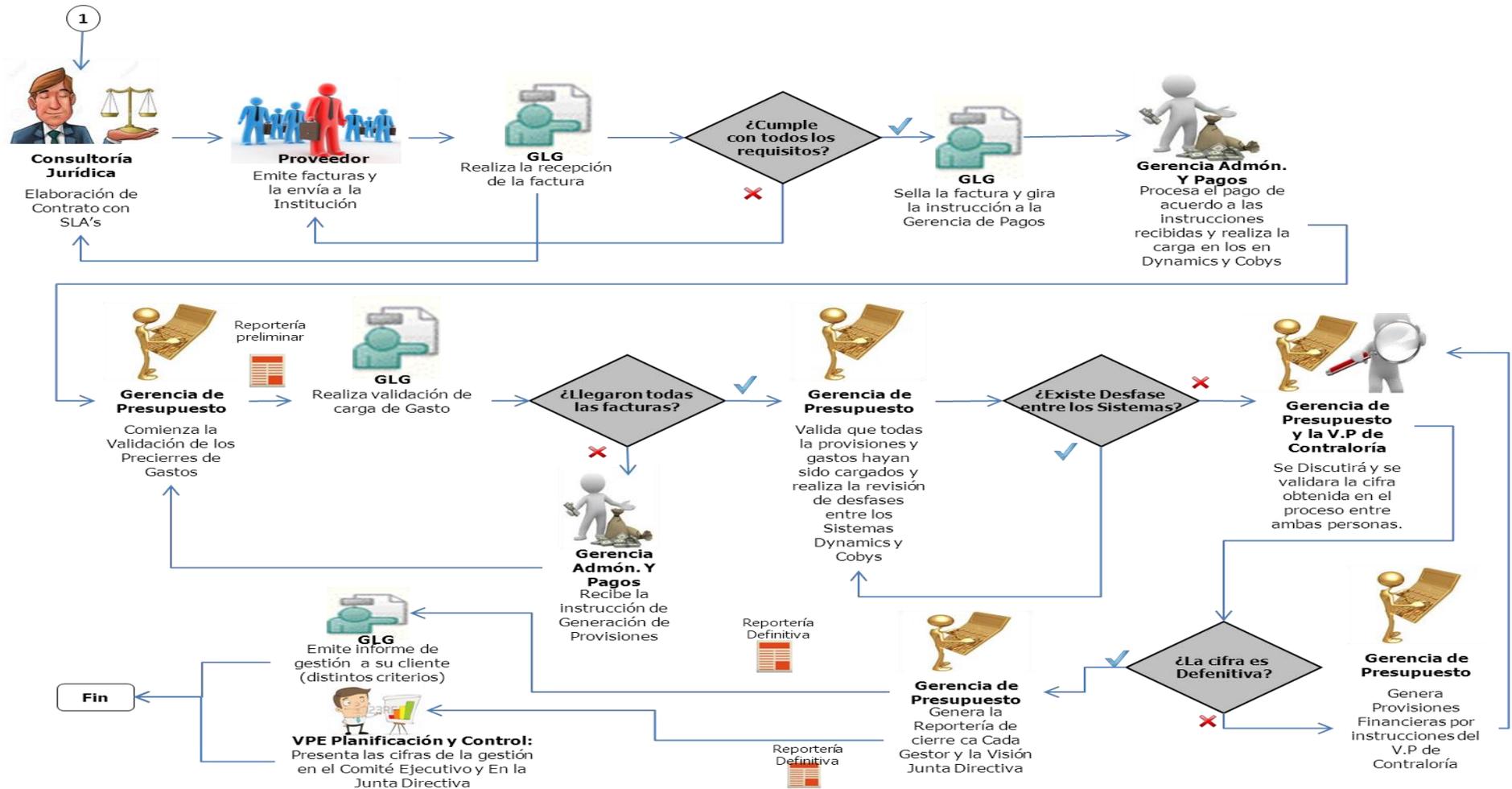
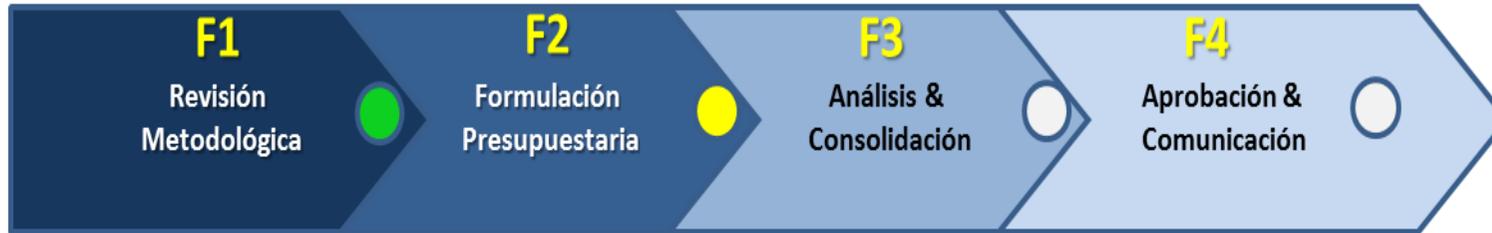


Figura 6: Diagrama de Flujo de Procesos de Pago de Facturas y Generación de Reportes V.P de Eficiencia y Control del Gasto

Fuente: Elaboración Propia



Presupuesto:



- Alineación Plan de Negocio
- Establecimiento Cronograma
- Elaboración Presupuesto inicial

- Presentación de Modelo Ppto
- Recepción de Premisas ajustadas
- Presentación Presupuesto Afinado

- Presentación Iniciativas
- Análisis de Proyectos
- Consolidación Presupuestos

- Caracterización
- Ajustes Finales
- Preparación Presentación

Figura 7: Macro Proceso de presupuestación de la V.P de Eficiencia y Control del Gasto.

Fuente: Elaboración Propia

4.2 DETERMINAR LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN A LOS PROCESOS CARACTERIZADOS

Las áreas de oportunidad presentes en la caracterización presentada, son asociadas ejecutadas por los GLG/GLI y la Gerencia de Presupuestos y su interacción con las distintas áreas no pertenecientes a la VP objeto de estudio, se determinaron a partir de una tormenta de ideas con un panel de 14 expertos (V.P de áreas adyacentes, V.P de áreas Clientes y V.P ejecutivos participantes de las instancias de decisión) seleccionados y sus resultados se exponen a continuación:

Tabla 3: Resultados de reunión con expertos

Problema	Número de Expertos que estuvieron de acuerdo que era un problema
A	9
B	10
C	11
D	8
E	9
F	13
G	10
H	12
I	9
J	8
K	9
L	10

Fuente: Elaboración Propia

- a) No existe validación previa por parte de un tercero de la disponibilidad presupuestaria antes de la generación de un compromiso de la institución financiera con un proveedor, recayendo la responsabilidad de lo mismo en su totalidad sobre el GLG/GLI.

- b) Registro de gastos que bajo su concepto, su naturaleza y oportunidades tributarias pueden ser capitalizables y no se realiza por omisión y/o desconocimiento de dichos lineamientos por parte del GLG.
- c) No existe una validación previa al pago que permita corroborar que el concepto del servicio a cancelar o bien a adquirir equivale a lo aprobado en las distintas instancias
- d) Debilidad en la calidad del registro contable por desconocimiento del manual contable bancario, ya que el mismo se encuentra a criterio del GLG , el mismo decide la cuenta contable y el centro de costo donde se imputa el gasto
- e) No existe una evaluación de la razonabilidad de las provisiones, se constituyen bajo instrucciones del GLG en base a su criterio, además de existir un control deficiente en la administración de las mismas ya que se generaban bajo la experticia del GLG, generando en oportunidades duplicidad del gasto
- f) Existen debilidades en el control de los gastos asociados a proyectos, como consecuencia del poco detalle bajo las circunstancias que se aprueban y el desconocimiento de la persona que manejaba dicho portafolio, ya que no conocía cómo se estructuraba un proyecto y el manejaba dicho presupuesto.
- g) Falta de disposición de herramientas tecnológicas que permitan realizar la carga inicial del presupuesto por cuenta contable omitiendo muchas veces reclasificaciones y/o refuerzos presupuestarios.

- h) No existen herramientas como bases de datos o programas que permitan realizar el seguimiento de los importes comprometidos, ni se realiza el registro adecuado de los mismos.
- i) La no generación de informes en la línea que permitan comparar presupuestos versus ejecutados.
- j) Desfases entre los sistemas contables de manejo de gasto por ende existe retrabajo a la hora de realizar el cierre contable.
- k) Existe pérdida de tiempo por parte GLG/GLI realizando la gestión administrativa , obstruyendo su visión de cara a la generación de iniciativas que mejoren los recursos del banco y la aplicación de la inteligencia del gasto
- l) Debilidad en la relación entre las áreas funcionales y los GLG/GLI por falta de comunicación y trabajo mancomunado, ocasionando el descuido por parte de los funcionales en la verificación de la calidad de prestación del servicio, formulación de cláusulas de penalidad en función de la criticidad del servicio.

Luego de haber identificado estos problemas con el panel de expertos consultados se logró realizar un diagrama causa y efecto que se presentara a continuación.

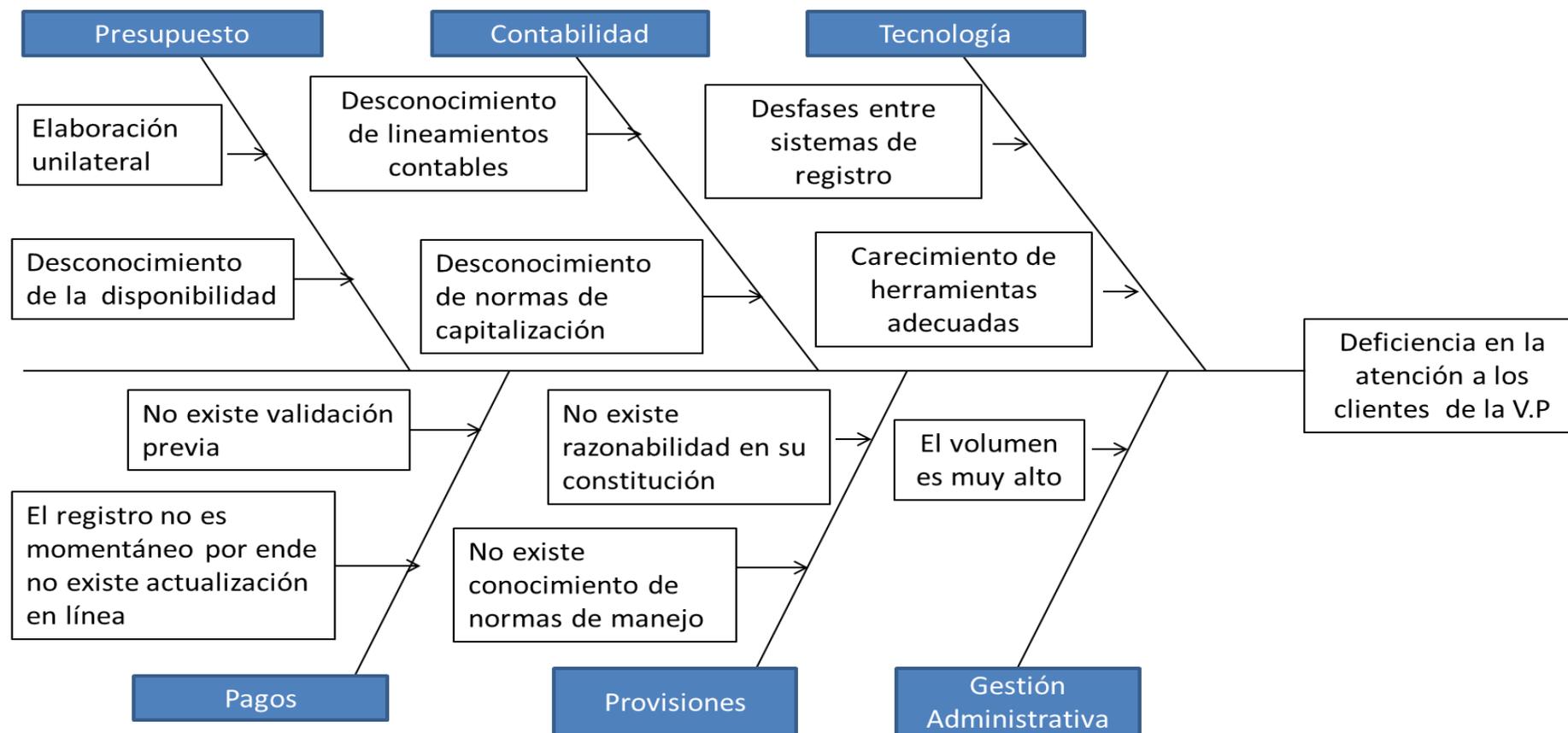


Figura 8: Diagrama Causa y Efecto problemas identificados en la V.P de Eficiencia y Control del Gasto

Fuente: Elaboración Propia

4.3 EXPLICAR LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Tomando como referencia la caracterización de procesos y los problemas que afectan a los procesos caracterizados se presentan las siguientes explicaciones

- El hecho de que no exista una validación presupuestaria previa de un tercero de la disponibilidad , viene dado en que no se encuentran entre las funciones del cargo de los especialistas de presupuesto , resaltando como una alerta en el proceso ya que muchas veces el GLG/GLI se ve forzado a realizar reclasificaciones y refuerzos presupuestarios para poder suplir dicha demanda sin estar contempladas en el plan de negocios original del año, viéndose así sacrificadas partidas o provocando desviaciones presupuestarias a la larga del desenvolvimiento del ejercicio administrativo habitual de los GLG/GLI
- El desconocimiento de los lineamientos contables y el manual contable de la institución financiera muchas veces causa la omisión de la revisión de gastos capitalizables , además de existir una especie de libre albedrio en cuanto al registro contable ya que el GLG/GLI que lo realiza decide la cuenta contable y el centro de costo al cual se le imputara el gasto trayendo problemas al momento de realizar auditoria del gasto a la hora de realizar el cierre contable muchas veces se realizan imputaciones en donde no corresponde y se tienen que realizar reversos de gasto y nuevas imputaciones.
- Al no existir una validación previa de los pagos que permita corroborar que los conceptos sean los mismos a lo aprobado en las distintas instancias de decisión , no se le puede hacer el seguimiento adecuado a las resoluciones emitidas las

mismas y al momento de presentarse una auditoria puede traer problemas ya que no se tiene el registro fiel de lo ejecutado de dichos presupuestos aprobados en las instancias y muchas veces el seguimiento de los gastos de proyectos se ve afectada por la falta de control de los mismos ya que no se tiene registro fiable de la aprobación en las distintas instancias ni sobre las circunstancias en la cual se aprueban.

- La falta de razonabilidad en la constitución de provisiones ya que las mismas se realiza confiando en la experticia del GLG/GLI sobre el portafolio que maneja y muchas veces existe debilidades en el conocimiento del comportamiento del gasto haciendo que las provisiones muchas veces se sub o sobreestimen y por ende muchas veces trayendo desviaciones presupuestarias intermensuales de magnitudes considerables generando impactos negativos en el ejercicio del área , y muchas veces dentro del desconocimiento del manejo de las provisiones se realizan duplicidades de registro del gasto generando retrabajo en la gerencia de presupuestos al tener que revisar meticulosamente los registros contables de cada uno de los gestores limitando la efectividad del desarrollo del cierre contable.
- Los desfases que se produjeron en el momento de implementar los sistemas de manejo de gasto y contabilidad, a su vez recargan en la gerencia de presupuesto de trabajo ya que el cierre contable a su vez falta una herramienta tecnológica adecuada para el manejo del mismo se tiene que ejecutar reiteradamente y realizar el proceso de “cuadre” manualmente obligando a los especialistas a realizar la revisión minuciosa de hasta 12.000 registros contables en hojas de cálculo para poder encontrar desfases en el gasto.

- La falta de herramientas tecnológicas que permita realizar la carga inicial del presupuesto, realizando el verdadero ajuste por cuenta contable para así evitar el retrabajo y la realización de reclasificaciones y/o refuerzos presupuestarios, realizar el seguimiento de los importes comprometidos, a partir de las aprobaciones en las distintas instancias o las distintas solicitudes de las áreas funcionales, para poder realizar la revisión y registro adecuado del gasto.
- La actualización de los sistemas de pagos y registro contable no es instantánea sino por procesos “batch” por ende el gasto no se ve reflejado al momento que se ejecuta sino después de realizar estas corridas, trayendo como posible consecuencia el hecho de comprometer en una misma línea presupuestaria una mayor cantidad de dinero a la que pueda ser imputada.
- La realización de la gestión administrativa por parte de los Gestores , limita su visión estratégica de cara a la generación de iniciativas que mejoren el ingreso del banco y el concepto de inteligencia del gasto que busca de apalancar la contención del mismo, a través de la adopción de estrategias adecuadas que permitan la gestión efectiva de la gerencia de Procura obtener contratos adecuados y márgenes de contención que permitan ceñirse al cumplimiento del Plan de Negocios y al Plan Estratégico de la Organización, sin la necesidad de realizar ajustes presupuestarios a lo largo del año que ponga en riesgo el Beneficio Antes de Impuesto (BAI)

- La debilidad en la relación entre los Gestores y las áreas funcionales del banco evita que los funcionales hagan la verificación adecuada de la calidad del servicio prestado por parte de los proveedores muchas veces realizando el levantamiento de reportes de quejas cuando el servicio prestado ha vencido sus plazos y presenta fallas, a su vez realizando imposible la formulación y aplicación de cláusulas de penalidad en los contratos realizados por la consultoría jurídica las cuales vienen formuladas tomando en cuenta la criticidad del servicio prestado a la institución, dificultando a su vez evitar la renovación de contratos a proveedores que no cumplan con sus funciones ya que no se poseen los soportes necesarios para rescindir de dichos contratos y a su vez debilitando la selección de proveedores adecuados para los servicios o bienes necesarios para la institución.

CAPITULO V LA PROPUESTA

El propósito del estudio fue el diseño de una propuesta de mejoras al proceso de atención al cliente en una vicepresidencia perteneciente a una institución financiera venezolana, el presente CAPÍTULO está estructurado de manera que sirva para darle respuesta a los objetivos específicos cuatro y cinco los cuales son “establecer soluciones a las causas de los problemas identificados” y “diseñar el plan de implementación de las soluciones propuestas”.

El objetivo de la propuesta es la formulación de acciones que permitirán solucionar los problemas identificados en la vicepresidencia objeto de estudio, y a su vez diseñar un plan de implementación que apalanquen las soluciones propuestas, las cuales serán de gran importancia para la Vicepresidencia objeto de estudio ya que les brinda una mayor especificidad sobre sus funciones y a su vez les permitirá cumplir con los estándares de calidad establecidos en la evaluaciones realizadas por las áreas pertinentes lo que a su vez le traerá a la institución un manejo más de adecuado de los recursos que son gestionados en el área y de esta manera acompañar el cumplimiento del plan de negocios y el plan estratégico establecido por la institución , para la V.P de Eficiencia y Control del Gasto que su misión es encargarse de planificar y dirigir el proceso de formulación y gestión presupuestaria de gastos generales, inversiones no financieras, así como de ingresos generados en la prestación de servicios financieros, todo esto encaminando al cumplimiento de las directrices del Plan Estratégico, y para coadyuvar con los niveles de Eficiencia y rentabilidad esperados por la institución.

El desarrollo de la propuesta se basó en la mejora de los procesos existentes en la Vicepresidencia de Eficiencia y Control del Gasto, además de una propuesta de reorganización de la unidad y una distribución física de las personas presentes en dicha área de estudio

que permita un mejor flujo de información y gestiones adecuadas a los requerimientos tanto de las áreas funcionales como de los proveedores.

5.1 ESTABLECER SOLUCIONES A LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA V.P OBJETO DE ESTUDIO.

El establecimiento de soluciones a los problemas identificados, va de la mano con la mejora de los procesos de atención al cliente, estas mejoras surgen con el fin de solucionar la problemática planteada anteriormente, las soluciones planteadas se presentan a continuación:

5.1.1 REORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD

Se propuso de un nuevo diseño organizacional que permite establecer una atención más especializada a los diferentes clientes. Esta nueva estructuración permitirá a la unidad además realizar con mayor celeridad el procesamiento, evaluación y seguimiento de los distintos requerimientos efectuados pasando por el circuito de aprobación y pago de los mismos, además de ser artífices y acompañantes del proceso de aseguramiento de los ingresos por servicios a la institución financiera en total armonía y sincronía con las Gerencias que se encuentran interrelacionadas en el proceso.

Esta reorganización se ve plasmada en el nuevo organigrama estructural propuesto de la V.P en el cual se puede observar un enfoque diferente ya que se disminuye la cantidad de GLG/GLI ,se agrupan los portafolios de gasto de tal forma que los portafolios similares sean manejados por los gestores de manera que su experticia se vea reflejada en el manejo de los mismos , a su vez se propone adjuntar la porción del portafolio CAPEX perteneciente a cada una de los portafolios para así realizar una gestión integral de cada uno de los requerimientos de sus clientes.

De igual manera se les incorpora la responsabilidad del monitoreo del presupuesto de ingresos por servicios de la institución con el rol de supervisores, ya que las áreas ejecutoras son las áreas de negocios que se encuentran agrupadas en tres grandes grupos, el hecho de asumir todo esto convierte al gestor en un gerente de alto nivel en la institución por lo volúmenes presupuestarios manejados, por la búsqueda del aseguramiento del ingreso y a

su vez la propuesta de nuevas ideas de proyectos en sincronía con las necesidades la institución.

En esta nueva estructura organizacional de igual manera se plasma la necesidad de reestructuración de la Gerencia de Presupuestos ,la misma se convierte en un área de Control del Gasto con la que se busca robustecer los mecanismos de control del gasto, inversiones no financieras e ingresos por servicios garantizando el control de los procesos de aprobación y registro de desembolsos, mejorar la calidad y fiabilidad de los registros contables y descargar a los GLG de los procesos operativos y administrativos para que sus esfuerzos se vean enfocados hacia la atención adecuada a las áreas funcionales con los cuales mantienen contacto, además de hacer focos en el desarrollo y la implementación de la inteligencia del gasto, en esta estructura propuesta de la Gerencia de Control del Gasto cada uno de los GLG debe tener un especialista espejo que desempeñe estas funciones de acompañamiento y consolidación de toda la información necesaria para el desempeño adecuado de las actividades de manejo presupuestario de los portafolios asignados, además de poseer una sustentación imparcial para el seguimiento del gasto.

El manejo adecuado y afianzamiento de los procesos de control y seguimiento permitirán planificar y administrar los aspectos relacionados con la ejecución y registro de los gasto OPEX y CAPEX de la institución, además de servir como puente para la generación de los reportes del área donde se presentan los cierres definitivos de estos gastos e inversiones como parte de sus funciones, dichos reportes son generados para la VPE de Planificación y Control, GLG, VP de Eficiencia y Control del Gasto y VP de Contraloría , además de actuar como miembro permanente del Comité de Compras dependiente de la VP de Administración y Procura que entra en el circuito de aprobaciones normal de la institución con el fin de verificar la naturaleza del caso y su disponibilidad presupuestaria

A su vez la creación de dos coordinadores que se encarguen del manejo de lo que son los productos de control de la unidad que han sido propuestos para el control de los requerimientos de los clientes frente a la interacción con las distintas áreas intervinientes en los procesos, uno de esos coordinadores se encargaría completamente de lo que sería el control del gasto y el otro se encargaría de lo que sería la consolidación de las áreas de ingresos por servicios de la institución.

La Coordinación del Gasto sería la encargada de llevar y consolidar:

- Las agendas de las distintas áreas de aprobación establecidas en el circuito de la institución además de realizar la redacción y seguimiento de las resoluciones y actas de dichas instancias
- Los escenarios de proyección del gasto en función de las estimaciones de GLG para ser Presentados a la Gerencia de Planeación Estratégica
- Un Planificador en el cual se descargarían todos los casos a ser presentados en las distintas instancias, colocando la fecha ser expuesto, la instancia en la cual se llevara a cabo, y el monto presupuestado para dicho caso.
- Una “Tubería” en la que se refrenden todos los casos entregados a la Gerencia de Procura en donde se presenta la fecha de entrega del mismo a la Gerencia de Procura, el monto presupuestado para que se trabaje la negociación bajo esa base y la fecha estimada de devolución de dicha Gerencia (estipuladas en el manual de dicha Vicepresidencia).
- Un Informe de Gestión Ejecutivo en el cual se plasme las actividades de administración del presupuesto tanto del mes como acumulada del año a partir de las cifras obtenidas en el proceso de cierre contable, reflejar los casos más importantes presentados en las distintas instancias de decisión dada su cuantía y su impacto en cuanto a los servicios de cara a la institución, además de levantar alertas a las áreas funcionales como a las áreas ejecutivas sobre las

gestiones presupuestarias sobre posibles servicios o proveedores que puedan tener un impacto mayor al estimado inicialmente.

- La gestión de cara a Consultoría Jurídica en la cual se verifique la correcta redacción de los contratos asociados a servicios y bienes, cuando sea de servicios consolidar y verificar que se encuentren en ellos los acuerdos de servicios, cuando se trate de bienes validar con la VP de Contraloría si son capitalizables o no los bienes adquiridos para proceder a realizar el registro pertinente.
- Coordinar y optimizar la información que será suministrada a los auditores internos y externos de la institución, además de los distintos organismos reguladores a los cual está sujeto a revisión el área.
- Además de realizar la labor de especialista como los antes descritos pero de cara a los Gestores que no se encuentran dentro de lo que ahora para a ser llamado un Buro de Eficiencia cambiando su nombre anterior de Buro de Gastos.

La Coordinación de Aseguramiento de los Ingresos sería la encargada de:

- Coordinar el levantamiento presupuestario anual con las Unidades de Negocios y Consolidar para su presentación y Aprobación en las instancias correspondientes.
- Efectuar análisis de riesgo donde se realice la apropiada determinación de los niveles de corrección necesarios por líneas de ingreso, además de aplicar mensualmente un Rolling Forecast para la predicción y ajuste del plan de negocios dado que se manejan presupuestos dinámicos.
- Diseñar e implementar sistema de control asociado al aseguramiento de los ingresos.
- Asegurar que los cambios autorizados por el BCV sean implantados con celeridad en las líneas de ingresos correspondientes, en búsqueda de la correcta parametrización contable en los módulos correspondientes.

- Identificar y contener posibles fugas de ingresos, realizar estudios de costos de los procesos que estén vinculados a la generación de comisiones para sugerir su optimización en beneficio del margen del negocio.
- Asegurar que las correcciones y controles están siendo ejecutados y gestionados de acuerdo a las políticas establecidas y siguiendo los lineamientos de Plan de Negocios de la institución.
- Ser participante activo en las mesas de trabajo del Comité de Productos, Canales, Tarifas y Comisiones de la Asociación Bancaria de Venezuela.

Esta nueva estructura organizacional de la unidad se presenta a continuación:

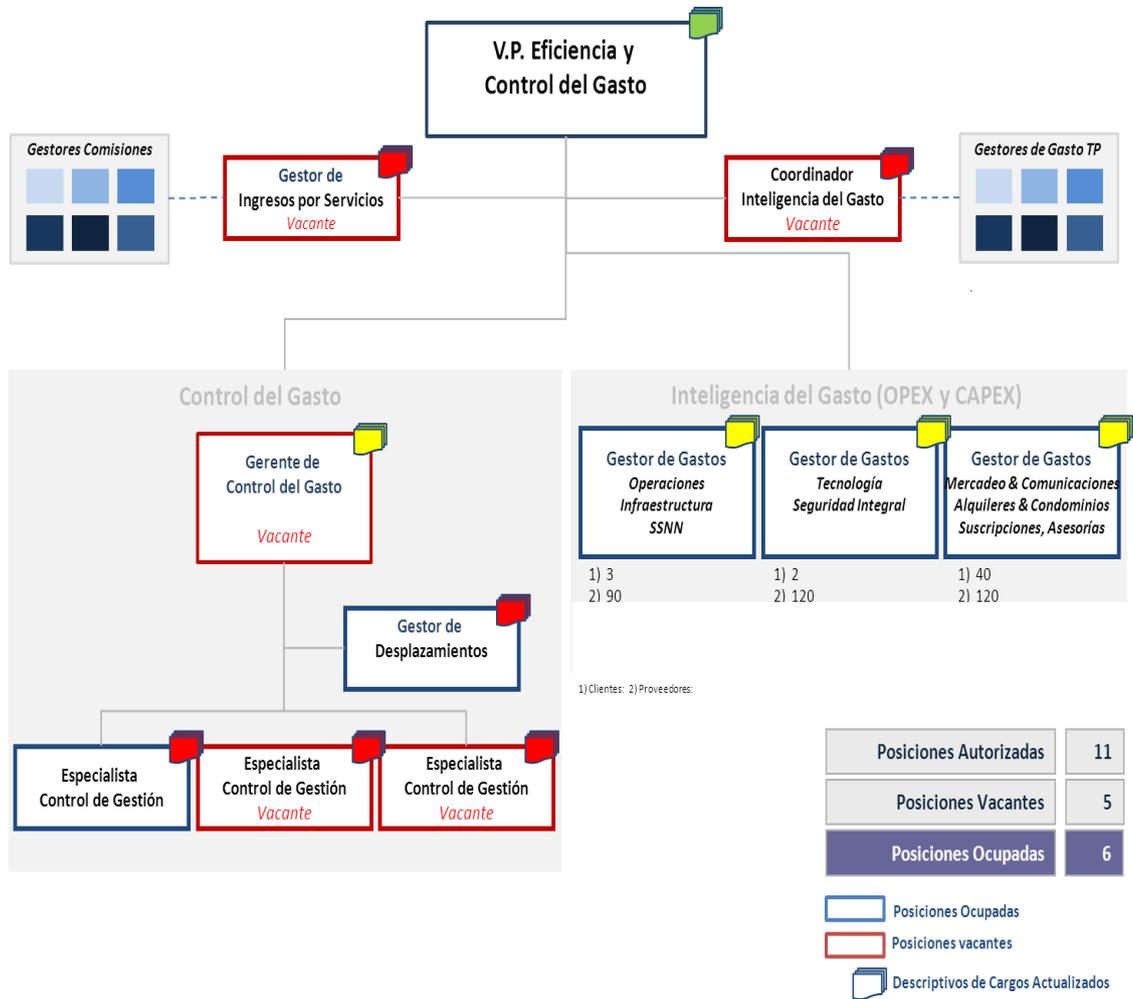


Figura 9: Nueva Estructura Organizacional propuesta para la V.P de Eficiencia y Control del Gasto.

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2 DISTRIBUCION ESPACIAL PROPUESTA DE V.P DE EFICIENCIA Y CONTROL DEL GASTO

La nueva disposición de la V.P que se propone además de fomentar la fluidez de los procesos dado a que fomenta la comunicación directa entre el GLG y el Especialista de Control del Gasto, el manejo de la y su interacción con las distintas áreas externas a la V.P objeto de estudio fomenta una comunicación como parte del proceso de control, motivación, información y expresión emocional necesario para todo ser humano en el desarrollo de sus actividades

Como control sirve para regular los comportamientos de las personas dentro de su desarrollo en las organizaciones, para motivar se busca esclarecer sus funciones y que tan bien se están desempeñando en ellas y estrategias para mejorar las mismas , además de fomentar la interacción dentro del grupo de trabajo e instrucciones o lineamientos para la toma de decisiones , dentro de una Institución Financiera y en un Área de Control como la que es objeto de estudio existen múltiples tipos de comunicación interpersonal.

Pudiendo ser abordados los mismos de diferentes maneras y en una constante búsqueda de evitar la manipulación de la información y que sea sustituida por juicios emocionales, dicho sea de paso evitando sobrecargar a los involucrados en dicho proceso.

Con esta distribución se busca utilizar una red de comunicación de todo canal en la cual la información entre los Gestores y sus especialistas fluye libremente permitiendo así una interacción constante y un flujo libre de información y un trato de pares sin barreras que limiten la retroalimentación.

Esta nueva distribución además de colaborar a la comunicación de la unidad fomentara un mejor flujo de la información necesaria para que los Especialistas de Control del Gasto atiendan con celeridad y eficiencia logrando así mejorar los tiempos de respuesta y calidad de atención de cara a los Gestores y estos a su vez a las Áreas Funcionales que no le brindaba la Gerencia de Presupuestos, además que de la misma manera alimentar todas bases de datos que se encargara de manejar el Coordinador de Inteligencia del Gasto.

Como parte de esta propuesta es fundamental la búsqueda de la integración de la unidad que deje ser un conglomerado de personas y pase a ser un equipo como parte del crecimiento personal esta consolidación solo se podrá lograr con una buena comunicación apalancado por un coaching externo aparte del necesario a realizar por el Vicepresidente.

Una buena comunicación es factor fundamental en el flujo de los procesos de atención a los clientes de esta V.P.

Esta nueva distribución física puede ser observada a continuación:

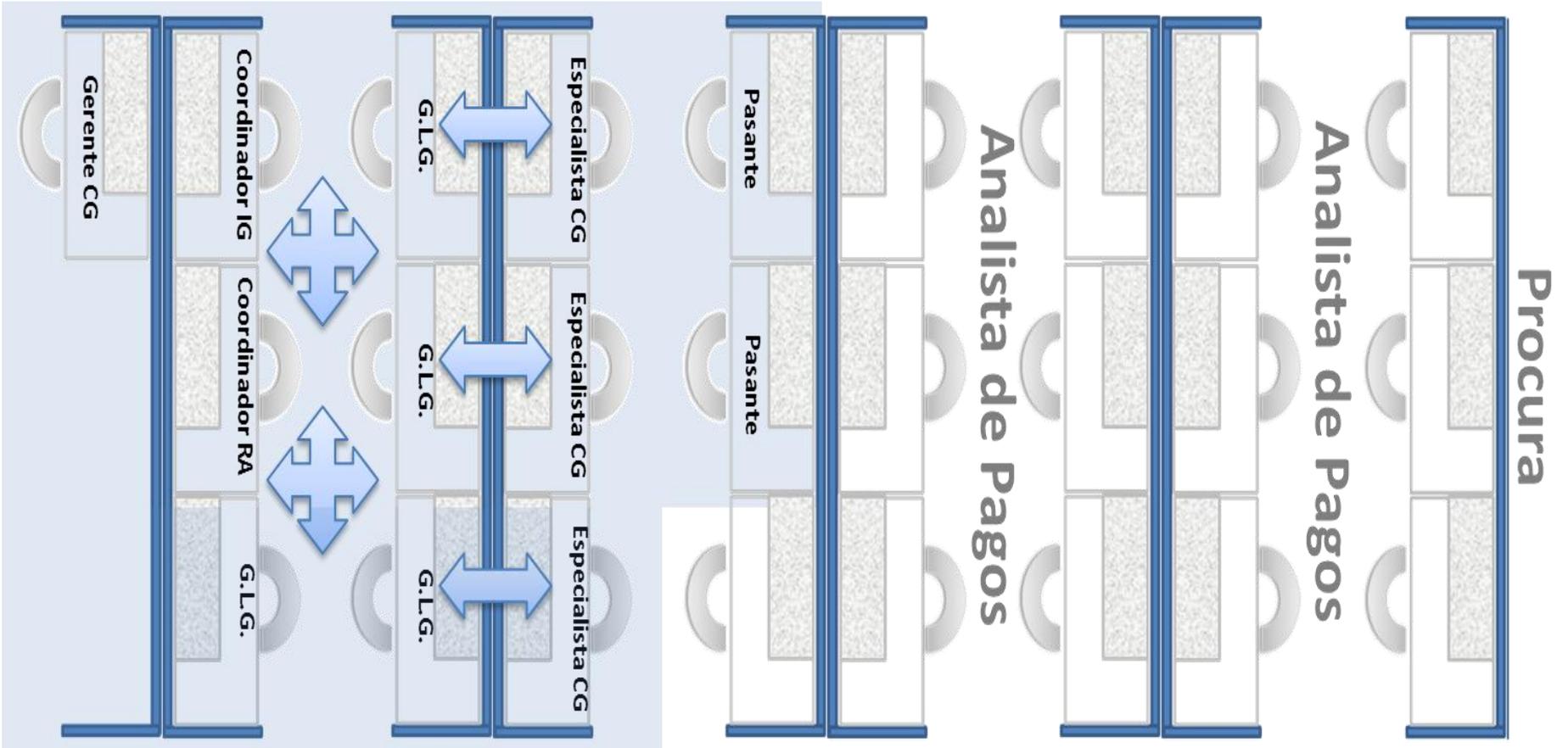


Figura 10: Distribución física propuesta para la V.P de Eficiencia y Control del Gasto

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3 MEJORAS EN EL PROCESO DE RECEPCION DE FACTURAS, PAGO Y GENERACION DE PROVISIONES

Una vez realizadas estas modificaciones tanto organizacionales y de disposición de los puestos de trabajo se reformularon por ende los procesos que se llevaban deben ser modificados.

El proceso de recepción de facturas que realizaba directamente el GLG/GLI correspondiente, se colocaba atrás un sello con unos datos básicos para su procesamiento por parte de los analistas de la Gerencia de Pagos; se modificaría de la siguiente manera:

Las facturas debidamente soportadas se centralizarían su recepción en el Lobby de la Sede de la Institución.

Luego si poseen los soportes y los datos necesarios para su procesamiento para la realización de pago se realizaría una validación previa por parte de la Gerencia de Pagos y serian soportadas en un reporte que sería generado a los Especialistas de

Control del Gasto los cuales utilizando un sello húmedo que posee unos datos básicos para el pago de las facturas por el sistema de pago el gestor Valida la naturaleza de dicha Factura y le gira la instrucción a su especialista para rellenar dichos datos y generar una copia electrónica de la factura.

Dicha factura pasa directamente al analista de pagos asignado al portafolio en el cual va a ser imputado dicho gasto o inversión, luego de procesado el pago en el sistema de pagos se carga en el sistema contable y la factura se le pasa a las Asistentes ejecutivas para que realicen el archivo de la misma en el repositorio de data física del piso de la torre donde se encuentra la Vicepresidencia de Eficiencia y Control del Gasto.

En caso de que dicha factura no se encuentre atada a ningún proyecto o gasto presupuestado debe venir soportada por la necesidad generada del cliente solamente si entra dentro de las delegaciones monetarias de los Gestores, Gerencia de Procura u órdenes de compra, carta de aceptación o contrato en caso de venir aprobadas por alguna de las instancias de decisión de la institución, o ser un dictamen ejecutivo; de no cumplir alguna de esta serie de requerimientos y procedimientos deberá ser devuelta al proveedor para la reemisión de dicha factura.

Una vez cumplido el proceso de recepción de facturas por parte de la Gerencia de Pagos, los Gestores de Eficiencia en pleno conocimiento del comportamiento del gasto en sus portafolios, a sabiendas de que en el periodo establecido por la gerencia previamente mencionada no llegaron las facturas correspondientes a servicios o gastos recurrentes deberán realizar la generación de provisiones en las cuales se aproxime el gasto de dichas facturas para así el mes siguiente no generar flujos de gastos no correspondientes al periodo que generen desviaciones presupuestarias y desajustes en la contabilidad de la institución a expensas de que en caso de que ocurra un proceso de auditoria todo se encuentre refrendado de la manera correcta.

Estas mejoras pueden ser observadas en el diagrama presentado a continuación:

Instrucción Pago de Facturas	
N° Cta. / Prov:	_____
Orden de Compra:	_____
Centro de Costo:	_____
Proyecto:	_____
Nombre Autorizado:	_____
Observaciones:	_____
Firma:	Fecha:

Figura 11: Sello de instrucción de pago de facturas.

Fuente: Provisiones e Instrucciones de pago de facturas, Bancaribe 2014

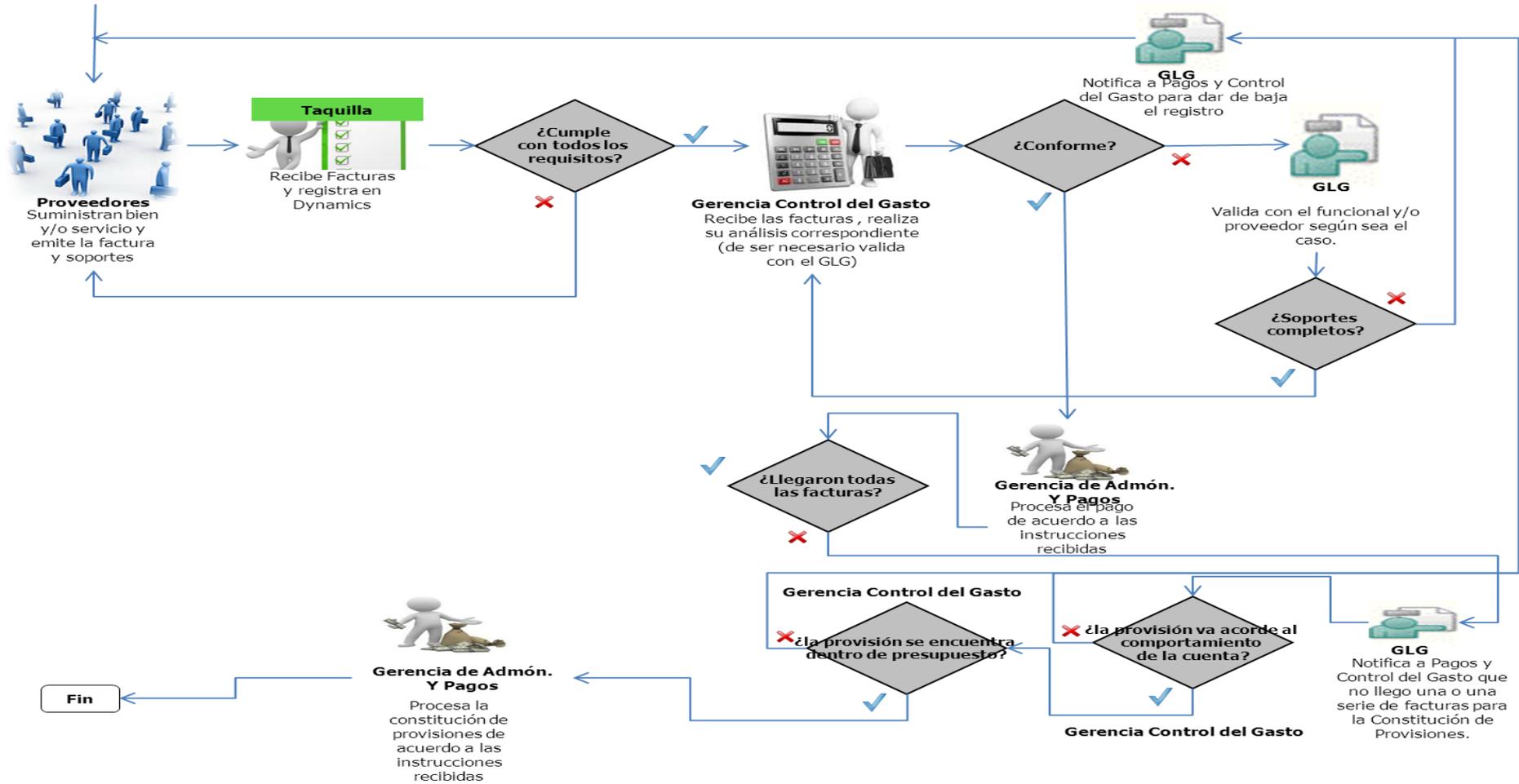


Figura 12: Diagrama de flujo de procesos de Mejoras propuestas al Proceso de Recepción y Pago de Facturas

Fuente: Elaboración Propia

5.1.4 MEJORAS EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE APROBACION DE SOLICITUDES DE BIENES Y SERVICIOS POR PARTE DE CLIENTES

Identificada una necesidad en la institución y evaluada previamente por el área funcional, la Vicepresidencia de Eficiencia y Control del Gasto en LA Gerencia propuesta de Control del Gasto a partir de un Presupuesto Aprobado enmarcado en un Plan de Negocios como Parte de un Plan Estratégico.

En esta propuesta el Gestor de Acuerdo al Planificador de gasto de la Vicepresidencia en caso de ser un gasto programado el Gestor activara la solicitud de compra de bienes y/o servicios, de igual manera si se encuentra dentro de su delegación monetaria el Gestor se encargara de realizar la negociación con el proveedor realizara la notificación a la Gerencia de Control del Gasto y se enviara la factura a la Gerencia de Pagos para cumplir el proceso descrito en el punto anterior.

En caso de no encontrarse dentro la delegación monetaria para aprobaciones el Gestor elaborara el formato de solicitud de Procura en el cual plasmara la naturaleza de la solicitud, el área solicitante y el presupuesto disponible para dicha solicitud, la Gerencia de Control del Gasto evaluara la disponibilidad presupuestaria y la naturaleza de la solicitud si la misma tiene presupuesto disponible, se pasa a la Gerencia de procura para que la misma comience el proceso de negociación con el proveedor en el cual primero se realiza un proceso de pedido de información(RFI por sus siglas en ingles) y luego se solicita una propuesta formal para la evaluación del mercado (RFP por sus silgas en inglés). En el caso de que no posea presupuesto o el monto presupuestado no sea suficiente el Especialista de Control del Gasto deberá devolver el formato de solicitud de Procura al Gestor y el mismo deberá elaborar un formato de reclasificación y/o refuerzo presupuestario para que el mismo siga su curso.

Si el importe de la negociación se encuentra por encima de la delegación monetaria del Gestor pero por debajo de la delegación del Gerente de Procura y dicha cotización posee presupuesto el Gerente de Procura se encargara de distribuirla a los involucrados en la toma de dicha decisión, luego pasaría a ejecutarse el proceso de pago de facturas previamente propuesto, en el supuesto de que la cotización realizada por el proveedor no posea presupuesto para su ejecución y haya sido avalada la necesidad se procederá a rellenar el formato de reclasificación y/o refuerzo presupuestario

En el caso de que el importe de la cotización supere la delegación monetaria que posee el Gerente de Procura, su importe sea menor a 8 Millones de BsF. y no sea una iniciativa de inversión nueva o un gasto nuevo sino un gasto recurrente pasara al Comité de Compras (dependiente de la VP de Administración y Pagos) para su revisión y de ser aprobado pasara a el proceso de pago de facturas en el caso de ser rechazado el caso volver a recorrer el proceso desde el replanteamiento por parte del Gestor y el Área Funcional, si la falla que presenta es no poseer presupuesto se devuelve para que se elabore el formato de refuerzo y/o reclasificación presupuestaria para recorrer de nuevo el proceso.

El hecho de que sea una nueva iniciativa en búsqueda de agregar valor a la institución y su importe se encuentre entre un monto de 1 Millón de BsF. y 8 Millones de BsF. la misma será evaluada por el Comité de Eficiencia el cual depende directamente de la VP de Eficiencia y Control del Gasto para su evaluación y aprobación en caso de que así ocurra en caso de que no exista la misma recorre el proceso de nuevo dependiendo de si es falta de presupuesto o sencillamente porque el caso no es conveniente o no cumple con las necesidades para la institución volverá a pasar por el proceso antes descrito sino será desechado.

De ser un caso nuevo o un caso el cual se superen las delegaciones tanto del Comité de Compras como del Comité de Eficiencia, tendrá que ser

presentado en el Comité de Costos e Inversiones en el cual es evaluado por 3 Vicepresidentes Ejecutivos, no sin previamente ser evaluado y blindado en el Comité de Eficiencia una vez que haya sido solicitado por el cliente al Gestor , revisado por la Gerencia de Control del Gasto. Luego de realizadas estas validaciones al igual de la validación de la cotización por parte del Comité de Eficiencia y es elevado al Comité de Costos e Inversiones en donde se evalúa por parte de los miembros dada la cuantía de dichos casos una vez decidido se procede a emitir la orden de compra, carta de aceptación de una propuesta para así pueda ser emitida la factura por parte del proveedor y sea suministrada al proceso de pago de facturas.

Estas mejoras se pueden observar en el diagrama presentado a continuación.

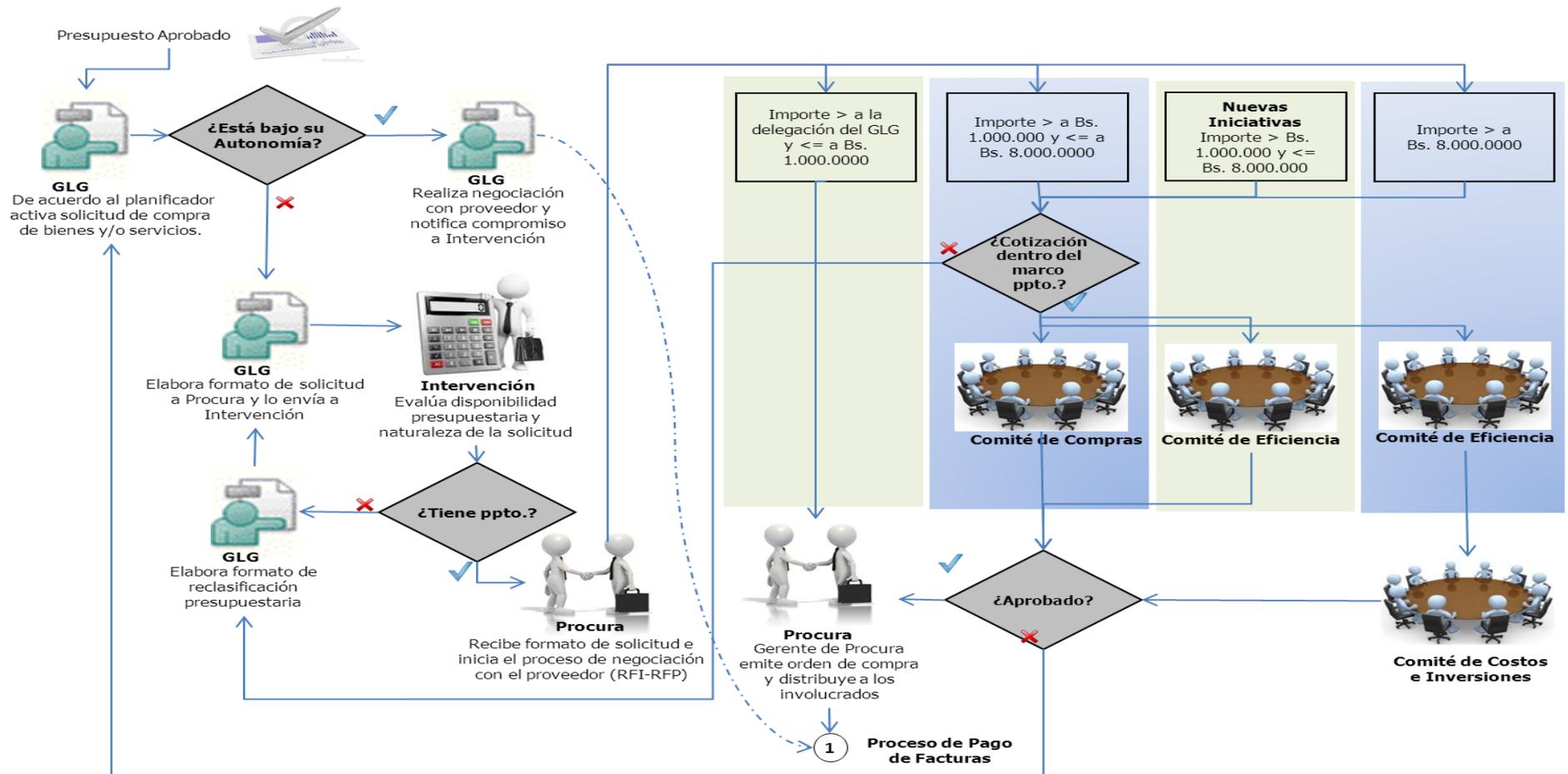


Figura 13: Diagrama de flujo de procesos de Mejoras propuestas Al Proceso de atención de requerimientos de Aprobación de Solicitudes de Bienes y Servicios por parte de los Clientes
Fuente: Elaboración Propia

5.1.5 MEJORAS AL PROCESO DE PRESUPUESTACION

Dado que el proceso de presupuestación anteriormente se realizaba solo por estimaciones de los Gestores en búsqueda del cumplimiento del Plan de Negocios del Banco del Caribe Banco Universal, C.A. de esta manera muchas veces se omitían necesidades para el crecimiento y mantenimiento de la Institución por desconocimiento de detalles técnicos por parte de los Gestores.

En el proceso de presupuestación que se propone el Gestor realizara mesas técnicas con el Área Funcional y su Especialista de Control del Gasto en búsqueda de realizar todas las consideraciones necesarias para el correcto funcionamiento de la Institución una vez realizadas, y recibidas las premisas económicas por parte de la V.P de Planificación Estratégica se procede a realizar un primer ajuste tanto de la porción de OPEX como de CAPEX en la cual se evaluara por capas las necesidades de la Institución tomando en cuenta si son parte de las tres capas que se definen en la institución que son Core Bancario , Servicios y Bienes Regulatorios , Nuevas Iniciativas e ir depurando poco a poco en orden de prioridades el presupuesto inicial para que se ajuste al Plan de Negocios de la Institución sin descuidar la Calidad de Servicio, la Infraestructura Física y Tecnológica , el Mercadeo y las Comunicaciones , al personal sin olvidar que se busca el escalamiento y el posicionamiento de la Institución.

Una vez revisado el Presupuesto y cumplido su Proceso deberá ser Presentado ante el Comité ejecutivo para su revisión y aprobación y luego deberá ser presentado ante la Junta Directiva de la Institución como un punto de información.

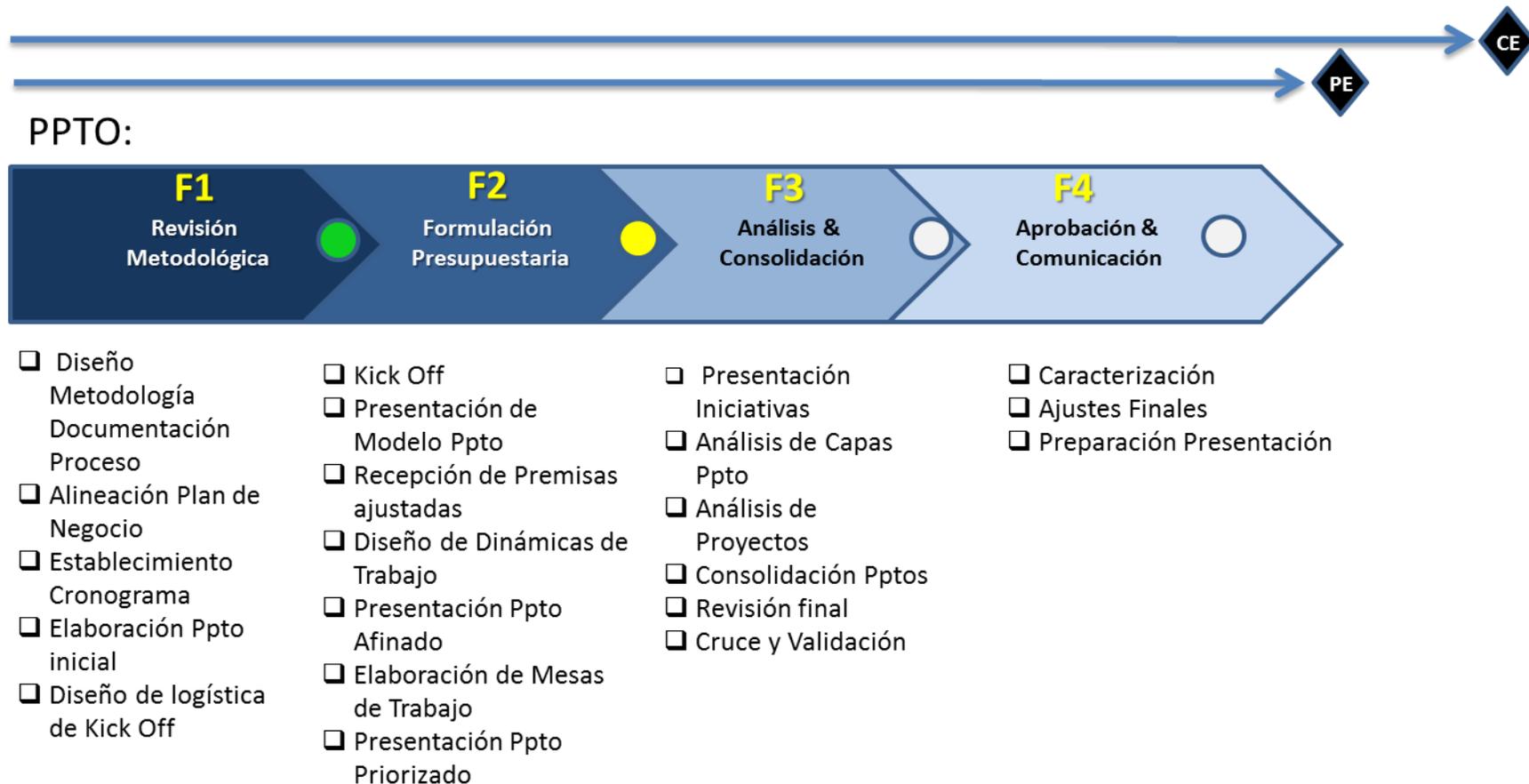


Figura 14: Diagrama de Mejoras propuestas al Proceso de Presupuestación

Fuente: Elaboración Propia

5.1.6 MEJORAS AL PROCESO DE GENERACION DE INFORMACIÓN A LOS CLIENTES

Una vez realizado el proceso de cierre mensual el cual deberá de ser programado en conjunto con la Gerencia de Pagos y la V.P de Contraloría a partir de esta reunión el Gerente de Control del Gasto deberá establecer un Diagrama de Gantt en el cual estipule los plazos de las siguientes actividades como parte de la programación de cierre.

- Cierre de recepción de facturas para pagar por parte de la Gerencia de Pagos.
- Cierre de recepción de Provisiones por parte de la Gerencia de Pagos.
- Fecha de discusión y revisión de cifras preliminares con la V.P de Contraloría.
- Entrega de Justificaciones de Desviaciones Presupuestarias por parte de los Gestores a la Gerencia de Control del Gasto.
- Discusión final de cifras con la V.P de Contraloría
- Presentación de Cifras a la V.P.E de Planificación y Control
- Presentación de Cifras a Comité Ejecutivo.
- Presentación de Cifras a Junta Directiva.
- Presentación de Cifras a Clientes.

Durante estos procesos hay una serie de entregables que deben ser realizados y distribuidos por parte de la nueva Gerencia Propuesta en este trabajo parte de ellos ya son generados por la Gerencia de Presupuestos. Estos informes que deben ser generados son:

- Informe de Gestión Ejecutivo.
- Presentación de Cifras en Visión Junta Directiva.
- Informe de Gestión de Gestor visión Cliente.

- Archivo de Control de Facturas con Verificación de Diferencias de Cara al Cierre Contable.
- Planificación del Próximo Cierre Mensual.

El informe de Gestión de Gestor visión Cliente , el archivo de control de Facturas será generado por cada uno de los Especialistas de Control del Gasto sobre sus respectivos portafolios de gasto, siendo el Gerente de Control del Gasto el encargado de Generar el de los Gestores a tiempo parcial que no se encuentran en el Buró de Eficiencia, consolidar y validar la información de todos los archivos para a partir de ellos generar el Informe de Gestión Ejecutivo y la Presentación de Cara a Junta Directiva de la Gestión del , para luego Proceder a circularlos.

Estas mejoras se presentan en el diagrama que se encuentra a continuación.

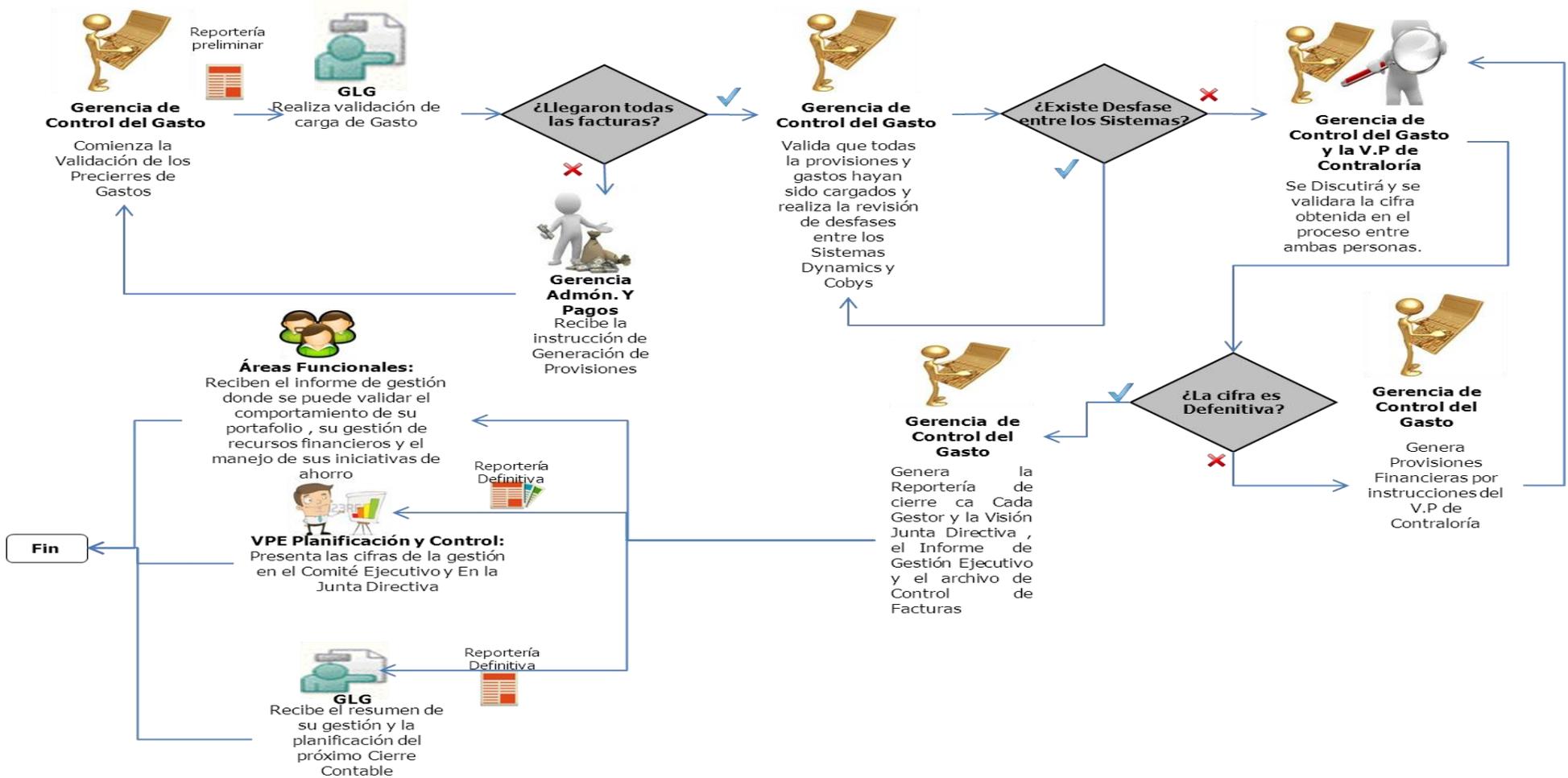


Figura 15: Diagrama de flujo de procesos de Mejoras propuestas en el Proceso de Generación de Información a los Clientes

Fuente: Elaboración Propia

5.2 DISEÑAR EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS SOLUCIONES PROPUESTAS

Como parte de la propuesta realizada a la Institución se deberá establecer un plan de implementación de las mejoras propuestas a sus procesos de atención a los clientes.

Esta implementación deberá ser llevada en el transcurso de un año calendario ya que en el mismo se podrá realizar la reestructuración de la V.P, consignar los nuevos procesos a la V.P de Calidad y Procesos para que sean procesados y publicados para el Conocimiento del Personal y de los Proveedores de la Institución, además de pasar a ser parte del Manual de Procesos de Bancaribe

Como parte de la implementación de esta mejora de procesos se procederá a realizar la presentación en el Comité Ejecutivo, luego se realizara la desincorporación y reubicación de los Gestores y al Gerente de Presupuestos que no seguirán formando parte de la V.P de Eficiencia y Control del Gasto y que pasen a ser ubicados en otras Áreas de la Institución donde cumplan funciones más acordes a sus habilidades y aptitudes ya que no desempeñaran las mismas labores.

Parte de este proceso se basara en llenar las vacantes que genera la ampliación de la unidad y la formación de las personas que ocuparan las mismas. Una vez entrenadas estas personas deberán empezar a aplicar los procesos y ejercer las responsabilidades que se les delegaron.

Buscar un Gerente de Control del Gasto que ya haya realizado estas funciones o parecidas en otra institución que ayude a consolidar el proceso y sepa realizar el manejo adecuado de los Especialistas de Control del Gasto, realizar un entrenamiento contable y financiero al personal de la V.P.

Formalizar la distribución del personal en el piso de la torre que se manifestó en esta propuesta.

Realizar la selección, delegación de responsabilidades y entrenamiento de los coordinadores propuestos.

Realizar la diagramación de los entregables propuestos y pasada a producción por parte de los involucrados, mientras tanto se seguirán generando los actuales.

Como último realizar la presentación a todas las Áreas Funcionales involucradas en los procesos de esta V.P y luego publicar la reestructuración y los procesos Consolidados por la V.P de Capital Humano y la V.P de Calidad y Procesos.

Esta propuesta de mejoras se encuentra en proceso de revisión y evaluación por parte de la Junta Directiva de la Institución, aunque ya el proceso de implementación se encuentra en marcha dadas recomendaciones de la Alta Gerencia.

A Continuación se presenta un diagrama donde se especifica en un año de Gestión como sería el tiempo estimado de implantación de esta propuesta.

Actividades	1 er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Realizar propuesta de Mejoras y Reorganizacion al VPE de Planificacion y Control	█											
Presentacion de Reestructuracion de la V.P ante el Comité Ejecutivo		█										
Desincopacion de los Gestores que pasaran a Otras unidades			█	█								
Proceso de Busqueda y Selección de Personal			█	█	█	█						
Formalizacion de la Distrbucion del Equipo en el Piso de la Torre							█	█				
Diagramacion de Entregables Propuestos									█			
Presentacion a las Areas Funcionales						█	█	█	█			
Puesta en Produccion del Proceso de Presupuestacion Año 2016										█	█	█
Publicacion de la Reestructuracion y mejoras a los procesos											█	█

Figura 16: Diagrama Explicativo de las fases de Implementación de las Mejoras hechas a los procesos de la V.P de Eficiencia y Control del Gasto

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Esta investigación permitió desarrollar una propuesta de mejoras para los procesos de atención al cliente, en una Vicepresidencia del Banco del Caribe Banco Universal, C.A, en el cual se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- Del grupo de 6 Gestores se identificó que todos poseían deficiencias en cuanto al registro contable.
- Este número de Gestores deberá ser reducido a 3 en atención de mejorar la calidad de la relación con los clientes, ya que se busca la especialización en los portafolios que manejan.
- El volumen de trabajo administrativo se verá disminuido en los gestores debida a la atención brindada por los Especialistas de Control del Gasto propuestos.
- La realización del presupuesto será de forma dinámica dada la interacción propuesta con los clientes y sus constantes revisiones atendiendo al Plan de Negocios.
- La Gerencia de Control del Gasto propuesta ayudará a evitar las desviaciones presupuestarias atajando situaciones propensas a tiempo y levantando alertas a los Gestores.
- El registro contable se afianzará ya que las personas que se desempeñarán como Especialistas de Control del Gasto tendrán entrenamiento y conocimiento del Manual Contable Bancario ya que forma parte del perfil que deben cumplir estas personas.
- La reporteria deberá ser enviada como se tiene en la programación mensual previamente acordada con las áreas participantes.
- La consolidación de los nuevos procesos dependerá de factores externos como la disponibilidad en el mercado de personal que cubra las vacantes abiertas en la V.P.

- Se realizó la adecuación de procesos para ser presentada en las distintas instancias para su aprobación e implementación
- La nueva Gerencia de a Control del Gasto podrá realizar proyecciones dinámicas mensuales del Presupuesto inicial para alimentar la información necesaria para la generación de reportes de la V.P de Planificación Estratégica, sincerando mes a mes el cierre de gestión de recursos del año.
- El proceso de Intervención por parte de la Gerencia de Control del Gasto antes de la elevación de casos a las instancias de aprobación de la Institución permitirá blindarlos y evitar posibles retrabajos.
- Se pudo identificar la necesidad latente de herramientas tecnológicas adecuadas para el desarrollo normal de las actividades de la V.P.
- Adecuar los procesos “batch” a las necesidades de información de la unidad , ya que el reflejo de los gastos en los sistemas contables afectará los tiempos de ejecución de la V.P
- Se detectó un área de trabajo en conjunto con la V.P de Contraloría y la Gerencia de Pagos para eliminar las diferencias entre el sistema contable y el sistema de registro de pagos.
- La centralización de recepción de facturas ayudará a la descarga de trabajo operativo y administrativo a los gestores fomentando su trabajo de inteligencia del gasto
- La generación de iniciativas de ahorro, planes de implementación y revisión de servicios serán las tareas fundamentales de los Gestores
- La revisión de facturas, carga de data y revisión presupuestaria serán las actividades fundamentales a desarrollar por la Gerencia de Control del Gasto.
- Todos los procesos observados en esta V.P pueden ser catalogados como claves ya que manejan la gestión de los recursos Financieros, el Aseguramiento de los Ingresos y la realización de las inversiones de capital adecuadas para el mantenimiento y crecimiento de la Institución.

6.2 RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la Institución la implementación de las mejoras de los procesos, así como adicionalmente:

- Realizar con premura la desincorporación de la V.P de los recursos que no cumplen con las características necesarias (GLG de Mercadeo y Comunicaciones, GLG de Infraestructura.
- Usar celeridad en la contratación de los nuevos recursos necesarios para rellenar las vacantes que se crean con la reformulación de la unidad.
- Incluir un modelo de coaching dadas las cargas de stress detectadas en la V.P.
- Realizar una auditoría de archivos que se puedan fugar con la desincorporación de los recursos que pueda poner en peligro la estabilidad del seguimiento del presupuesto en el año en curso.
- Realizar una capacitación en contabilidad bancaria y presentaciones efectivas a las personas que se quedan en la unidad.
- Se recomienda realizar un proceso de alineación que ayude a eliminar las brechas existentes entre la V.P de Eficiencia y Control del Gasto, la V.P de Administración y Procura, y la V.P de Contraloría.
- De igual manera se recomienda que como fase final de la reestructuración de la V.P los Gestores a tiempo Parcial pasen a ser parte del Buro de Eficiencia, mientras que la Gerencia de Pagos pase a ser una Coordinación dentro de la Gerencia de Control del Gasto.
- Complementar la reestructuración adscribiendo la Gerencia de Procura a la VPE de Servicios Bancarios.
- Realizar una actividad extramuros de convivencia que afiance y consolide el grupo de personas en un equipo de Trabajo,

BIBLIOGRAFIA

- Acero Caballero, J. J., & Daza Becerra, O. F. (2009). *Mejoramiento del proceso administrativo financiero, enfocado en la gestión y control de los activos fijos muebles del club campestre de Bucaramanga S.A.* Bucaramanga.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- bizagi. (2014). *BPMN 2.0 Bizagi suite*.
- Bracho Carrasco, J. (2008). *Gestión de Procesos (con responsabilidad Social)*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- C.A, Banco del Caribe Banco Universal. (2013). *Plan Estratégico, Reto Bancaribe* . Caracas.
- Catalina Lapuente, J. (2011). *Planificación y control de Gestión . El proceso de Control de Gestión*.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, À. (2008). *Validez de Contenido y Juicio de Expertos: Una aproximación a su utilización*. Colombia.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Mcgraw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (3era ed.). Caracas: Fundación Sydal.
- ISO. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Distrito Federal: Mexico.
- Kuhliger, L. (s.f.). *Eficiencia Financiera*. Recuperado el 3 de Abril de 2015, de PWC: http://www.pwc.com/es_MX/mx/deals/archivo/slides-individuales-web-adquisiciones/2014-01-22-eficiencia-financiera.pdf
- Macias Garcia, M., Alvarez Delgado, J., Rojas Fernandez, C., Grosso Dolarea, S., Martinez Sancho, M., Sanchez Garcia, M., y otros. (2007). *Gestión de procesos en la UCA, guía para identificación y análisis de procesos*. Cadiz.
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial métodos, estándares y diseño del trabajo* . Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Pérez Figueroa, F. H. (2014). *Diseño de una instancia de decisión "Comité de Eficiencia" y su proceso para aprobación de inversiones no financieras para una institución financiera del sector privado*. Caracas.

Robbins, S. P. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

UCAB, E. d. (2003). *Instructivo de Trabajo Especial de Grado de la Escuela de Ingeniería Industrial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Yunga Sarmiento, C. F. (2012). *Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la ferretería El Cisne*. Quito.