



Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial

**“DISEÑO DE MEJORAS BASADAS EN LOS PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO ESBELTO  
Y LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE UNA  
INSTITUCIÓN BANCARIA VENEZOLANA”**

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. Noguera Guijarro, Carlos Gabriel

TUTOR GUÍA: Ing. Ramírez, Luis

FECHA: octubre 2017



Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Industrial

**“DISEÑO DE MEJORAS BASADAS EN LOS PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO ESBELTO  
Y LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE UNA  
INSTITUCIÓN BANCARIA VENEZOLANA”**

Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido

con el resultado: \_\_\_\_\_

**JURADO EXAMINADOR**

Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_

REALIZADO POR:

Br. Noguera Guijarro, Carlos Gabriel

TUTOR GUÍA:

Ing. Ramírez, Luis

FECHA:

octubre 2017

Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ingeniería

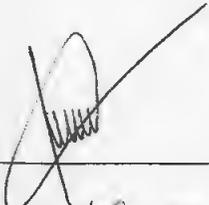
Escuela de Ingeniería Industrial

**“DISEÑO DE MEJORAS BASADAS EN LOS PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO ESBELTO  
Y LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE UNA  
INSTITUCIÓN BANCARIA VENEZOLANA”**

Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido

con el resultado: VEINTE (20)

**JURADO EXAMINADOR**

Firma: 

Nombre: JOSÉ GUEVARA

Firma: 

Nombre: Luis Ramírez

Firma: 

Nombre: Yvonne Briveño Rodríguez

REALIZADO POR:

Br. Noguera Guijarro, Carlos Gabriel

TUTOR GUÍA:

Ing. Ramírez, Luis

FECHA:

octubre 2017

*“Las ciencias y la literatura llevan en sí la recompensa de los trabajos y vigiliias que se les consagran”*

*Andrés Bello*

Para: Mercy

*Si bien, en la portada aparece solo una excelente persona como tutor, debo agradecer además a todas aquellas personas e instituciones que durante lo poco que llevo de vida han sido mis tutores de vida en cualquier ámbito.*

*Sin su apoyo llegar a cumplir esta meta no hubiera sido posible.*

## ÍNDICE GENERAL

Lista de Figuras .....	viii
Lista de Tablas .....	viii
SINOPSIS .....	ix
Introducción .....	1
1. Capítulo I: Marco Introdutorio .....	3
1.1 Planteamiento del Problema .....	3
1.2 Objetivos del Trabajo .....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
1.3 Alcance .....	6
1.4 Justificación .....	7
1.5 Limitaciones .....	8
2. Capítulo II: Marco Referencial .....	9
2.1 Descripción de la Empresa .....	9
2.1.1 Visión .....	10
2.1.2 Misión .....	10
2.1.3 Valores .....	10
2.1.4 Política de Calidad .....	10
2.1.5 Estructura Organizativa .....	11
2.2 Antecedentes a la Investigación .....	11
2.3 Bases Teóricas .....	13
2.3.1 Gestión Documental .....	13
2.3.1.1 Gestión Documental Digital .....	13
2.3.2 Tecnología de Información .....	13
2.3.3 Pensamiento Esbelto .....	14
2.3.3.1 Análisis de Valor Añadido .....	14
2.3.3.1.1 Muda 1: Inventarios .....	15
2.3.3.1.2 Muda 2: Movimiento Asociados al Trabajador .....	15
2.3.3.1.3 Muda 3: Retrabajo a Causa de Defectos (corrección) .....	15
2.3.3.1.4 Muda 4: Sobreprocesos .....	15
2.3.3.1.5 Muda 5: Sobreproducción .....	15

2.3.3.1.6	<i>Muda 6: Tiempos de Espera</i> .....	15
2.3.3.1.7	<i>Muda 7: Transporte de Información o Materiales</i> .....	15
2.3.3.2	Estandarización .....	16
2.3.3.3	<i>Kaizen</i> o Mejora Continua .....	16
2.3.3.4	Sistema <i>Pull</i> .....	16
2.3.3.5	5S's .....	16
2.3.4	Calidad – Norma ISO 9001:2015 .....	17
2.3.4.1	Principio 1: Enfoque en el Cliente.....	17
2.3.4.2	Principio 2: Liderazgo .....	17
2.3.4.3	Principio 3: Compromiso del Personal.....	17
2.3.4.4	Principio 4: Enfoque Basado en Procesos.....	17
2.3.4.5	Principio 5: Mejora .....	17
2.3.4.6	Principio 6: Toma de Decisiones Basada en Evidencia .....	17
2.3.4.7	Principio 7: Gestión de las Relaciones .....	17
2.3.5	Herramientas de Recolección y Análisis de Datos.....	18
2.3.5.1	Diagrama de Flujo de Proceso .....	18
2.3.5.1.1	Flujograma de Despliegue.....	18
2.3.5.1.2	Flujograma Multicolumna de Procedimientos.....	18
2.3.5.2	Diagrama PEPSU .....	18
2.3.5.3	Diagrama Causa-Efecto .....	19
2.3.5.4	Matrices de Priorización .....	19
2.3.5.5	Regla 80-20 de Pareto.....	19
2.3.5.6	Matriz DOFA.....	19
3.	Capítulo III: Marco Metodológico.....	20
3.1	Tipo de Investigación .....	20
3.2	Técnicas de Recolección de Datos.....	21
3.2.1	Revisión Documental .....	21
3.2.2	Observación Directa .....	21
3.2.3	Entrevistas .....	21
3.3	Unidad de Análisis .....	22
3.4	Técnicas de Análisis de Datos.....	22
3.5	Estructura Desagregada del Trabajo .....	24
4.	Capítulo IV: Interpretación y Análisis de la Información .....	25
4.1	Descripción de la Situación Actual.....	25

4.1.1	Objetivo específico I: Describir la documentación que debe conformar el Expediente del Cliente .....	26
4.1.2	Objetivo específico II: Caracterizar los procesos operativos en las áreas encargadas de la gestión documental de los expedientes de clientes .....	28
4.1.2.1	Procesos de la Gestión Documental Vinculados al EC-PN/PJ .....	30
4.1.2.1.1	Procedimiento de Apertura de Cuenta para Persona Natural .....	34
4.1.2.1.2	Procedimiento de Apertura de Cuenta para Persona Jurídica .....	35
4.1.2.1.3	Procedimiento de Apertura de Cuenta en Moneda Extranjera para Persona Natural y Jurídica .....	36
4.1.2.2	Procesos de la Gestión Documental Vinculados al ECC .....	37
4.1.2.3	Relación entre tipos de expedientes en sus procesos de formación ...	40
4.2	Diagnóstico de la Situación Actual .....	44
4.2.1	Objetivo específico III: Analizar los procesos contemplados, con base en la información y datos recopilados .....	44
4.2.2	Objetivo específico IV: Seleccionar los tipos de desperdicios que son más representativos en términos de costo y tiempo para la Institución Bancaria .....	46
4.2.2.1	Selección de Problemas que Generan Desperdicios .....	48
4.2.3	Objetivo específico V: Detectar oportunidades de mejora para los procesos contemplados .....	52
4.2.3.1	Selección de Oportunidades de Mejora .....	54
5.	Capítulo V: Diseño de la Propuesta .....	58
5.1	Justificación de la Propuesta .....	58
5.2	Objetivo de la Propuesta .....	58
5.3	Desarrollo de las Propuestas de Mejoras .....	58
5.3.1	Objetivo específico VI: Proponer nuevos mecanismos para los procesos contemplados, fundamentados en herramientas del pensamiento esbelto y la norma ISO 9001:2015	59
5.3.1.1	Conceptualización de la Propuesta .....	60
5.3.2	Objetivo específico VII: Valorar los beneficios esperados si se implementasen las propuestas de mejora planteadas .....	63
5.3.2.1	Análisis Costo - Beneficio .....	63
5.3.2.2	Análisis Cualitativo .....	65
	Conclusiones .....	67
	Recomendaciones .....	69
	Referencias Bibliográficas .....	70

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Expedientes del Cliente y áreas que los originan.....	29
Figura 2. Procedimiento de apertura de cuenta a persona natural – EC-PN/PJ (Situación Actual). .....	31
Figura 3. Procedimiento de apertura de cuenta a persona jurídica – EC-PN/PJ (Situación Actual).. .....	32
Figura 4. Procedimiento de apertura de cuenta en moneda extranjera – EC-PN/PJ (Situación Actual).. .....	33
Figura 5. Procedimiento para la Solicitud y Liquidación de Créditos – ECC (Situación Actual) .....	39
Figura 6. Relación entre los diferentes tipos de expedientes del cliente que se generan en el VCBU (Situación Actual).....	43
Figura 7. Diagramas PEPSU – Gestión Documental / Gestión de Recursos.....	45
Figura 8. Diagrama Causa-Efecto Desperdicios en la Gestión documental del VCBU.....	47
Figura 9. Escala de valoración para los criterios “dificultad” e “impacto” - Análisis de criticidad.....	48
Figura 10. Nivel de criticidad por desperdicio en la gestión documental del VCBU. (Diagrama de barras).....	50
Figura 11. Diagrama Causa-Efecto (Invertido) – Análisis de Propuestas de Mejoras en la Gestión documental del VCBU.....	53
Figura 12. Escala de valoración para criterios “dificultad” e “impacto” – Propuestas de Mejora.....	54
Figura 13. Valoración de propuestas de mejoras para la gestión documental del VCBU. (Diagrama de barras).....	56
Figura 14. Conceptualización de la Propuesta: Archivo Único Digital de Expedientes de Clientes del VCBU... ..	61
Figura 15. Matriz DOFA - análisis cualitativo de las propuestas.. .....	66

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Áreas del VCBU (Ubicación) que conforman la Unidad de Análisis. ....	22
Tabla 2. Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado. ....	24
Tabla 3. Documentos que deben conformar el Expediente del Cliente.....	26
Tabla 4. Información que debe conformar la Ficha de Identificación del Cliente para las personas naturales. ....	27
Tabla 5. Información que debe conformar la Ficha de Identificación del Cliente para personas jurídicas. ....	28
Tabla 6. Matriz de correlación: Documento vs. Área responsable .....	41
Tabla 7. Ponderación de criticidad de los problemas encontrados, ordenados en función del resultado total evaluado. ....	49
Tabla 8. Valoración de las propuestas de mejoras, ordenadas en función del resultado total evaluado. ....	54
Tabla 9. Resumen de cantidades promedio de expedientes en el VCBU. ....	63
Tabla 10. Comparación económica entre situación actual y situación propuesta. ....	64



## **“DISEÑO DE MEJORAS BASADAS EN LOS PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO ESBELTO Y LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA VENEZOLANA”**

**Realizado por:** Br. Noguera Guijarro, Carlos Gabriel.

**Tutor guía:** Ing. Ramírez, Luis.

**Institución:** Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal.

**Fecha:** octubre 2017.

### **SINOPSIS**

En el presente trabajo especial de grado (TEG) se plantea el diseño de una propuesta de mejora para el sistema de gestión documental del Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal (VCBU), basada en los principios del pensamiento esbelto y la norma ISO 9001:2015, con el fin de favorecer el resguardo y disponibilidad de la información documentada de sus clientes.

El éxito de una institución bancaria tiene sus bases en el poder satisfacer efectivamente las necesidades y requerimientos de sus clientes, creando lazos de confianza e integridad que perduren en el tiempo. En este sentido, el VCBU en la búsqueda de cumplir con la normativa de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN) bajo la política “Conozca a su Cliente”, presente en la Resolución N° 119-10 emitida en 2010 y con vigencia plena, debe hacer los ajustes necesarios a fin de desarrollar una adecuada, eficiente y eficaz gestión documental de la información de sus clientes a objeto de mitigar los riesgos asociados a la legitimación de capitales.

Sin embargo, el Banco no tiene una cultura generalizada de almacenamiento de la documentación y carece de una base de datos centralizada, física o digital, lo que genera la duplicidad de información en el Expediente del Cliente, utilizado de manera independiente por las diferentes áreas que componen la gestión documental.

Para lograr el objetivo se llevó a cabo el registro de la información que debe contener el expediente del cliente; se caracterizaron los procesos mediante la descripción de procedimientos y relación de documentos vinculados; y con un análisis de valor añadido seleccionar, según juicio de un panel de expertos, los desperdicios con mayor criticidad que influyen en el buen desempeño de la gestión del VCBU. De esta forma, con la aplicación de un conjunto de herramientas propias del pensamiento esbelto se analizaron y seleccionaron, mediante matrices de ponderación, aquellas oportunidades de mejoras de alta valoración que mitigaran los desperdicios, y lograr una gestión documental esbelta.

Con base en esto, se propusieron y evaluaron los beneficios de una nueva metodología de almacenamiento denominada “Archivo Único Digital”, que cumple con los criterios mínimos de resguardo en una central unificada de datos, logrando coordinar y controlar todas aquellas actividades que afectan a la creación, recepción, almacenamiento, acceso, calidad y preservación de los documentos, de manera que se garantice la autenticidad e integridad de los documentos, así como favorecer la disponibilidad de la información en todo momento.

**Palabras claves:** Base de Datos, Calidad de Servicio, Digitalización, Gestión Documental, ISO 9001:2015, Mejora Continua, Pensamiento Esbelto.



## INTRODUCCIÓN

El Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal (VCBU) se ha caracterizado desde sus inicios por ser una institución bancaria pionera en el sector financiero del país. Sus servicios son reconocidos por presentar gran calidad y una atención al cliente amena y privilegiada.

Sin embargo, dentro de una economía global que se hace cada vez más competitiva, agregando el deterioro propio de la situación económica en la que se encuentra Venezuela, donde en los últimos 3 años se viene observando un decremento en el producto interno bruto (PIB) con cifras de -3.9% (2014), -6.2% (2015) y -18% (2016), según *The World Factbook* de la CIA, las instituciones financieras nacionales necesitan desarrollar eficientemente productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.

No obstante, hoy en día el mercado exige calidad como componente estratégico para las empresas, la cual se logra a través de mejoras continuas en sus procesos. Bajo estas premisas, se crean criterios y técnicas que se usan como guía para asegurar que materiales, productos, procesos y servicios cumplan los requerimientos de calidad establecidos. Es así como surge la norma ISO 9001, adoptada por la mayoría de los países industrializados, donde además de mantener la competitividad, en su última versión 9001:2015, orienta hacia la mejora continua de la productividad, reducción de costos, compromiso organizacional, enfoque basado en procesos, análisis de la gestión de riesgos y por supuesto aumento de la calidad.

Con el avance tecnológico de las últimas décadas, la banca, como parte fundamental del entorno económico, está progresivamente abandonando su estructura tradicional, que se ha vuelto incompatible con las tendencias actuales del mercado, para transformarlas en otras más flexibles, basadas en el uso de las tecnologías de la información (TI), que permitan alcanzar la eficiencia en los sistemas operativos mediante la desmaterialización del soporte documental de las operaciones, así como transacciones en tiempo real, que se caracterizan por la no presencia del usuario en el espacio físico de la institución, generando así mayores alternativas a los clientes.

Por ello, en el VCBU se han venido realizando diversas acciones para lograr que los procesos ya existentes sean rediseñados e implementar unos nuevos, que impliquen el uso eficiente de sus recursos, promoviendo la innovación y creatividad que permitan mejorar la calidad de los resultados.

Tomando en cuenta el mejoramiento de la calidad, la innovación, la reducción de costos, los programas de mejoramiento continuo, la satisfacción del cliente; dar cumplimiento a las exigencias regulatorias impuestas por parte de los entes gubernamentales; así como ser conscientes de las ventajas que trae el uso de las TI en cuanto a la gestión electrónica de la documentación, el presente trabajo especial de grado ofrece una solución basada en una serie de principios propios de la ingeniería industrial, como lo es la filosofía del pensamiento esbelto, y en la reconocida norma internacional ISO 9001:2015. Esto con la finalidad de garantizar una gestión documental para los expedientes de los clientes del VCBU, que favorezca al resguardo y disponibilidad de la información para que la misma pueda ser consultada sin contratiempos en los momentos que se amerite, bien sea por consultas de usuarios, de áreas de control interna o cumplir con solicitudes de entes reguladores.

En función de esto, el trabajo especial de grado (TEG) se presenta en capítulos desglosados bajo el siguiente esquema:

- ✓ CAPÍTULO I. Marco Introdutorio: aborda el planteamiento del problema, la justificación que sustenta a la investigación, la enunciación de los objetivos establecidos, general y específicos. Sin dejar de lado las limitaciones que se prevén y el alcance que abarca el estudio.
- ✓ CAPÍTULO II. Marco Referencial: contempla la descripción de la empresa y antecedentes de la investigación. Las bases teóricas inherentes a la norma ISO 9001:2015 y a la filosofía del pensamiento esbelto con definiciones de las herramientas a utilizar.
- ✓ CAPÍTULO III. Marco Metodológico: describe la modalidad del estudio, el tipo de investigación y sus fases. Además, muestra las técnicas que permitieron la recolección de datos y su posterior análisis, así como el esquema metodológico de la investigación.
- ✓ CAPÍTULO IV: Interpretación y Análisis de la Información: en él se caracterizan los procesos que comprenden actualmente la gestión documental del VCBU, se describen los problemas encontrados y la selección de oportunidades de mejora al incorporar las prácticas del pensamiento esbelto y principios de la norma ISO 9001:2015.
- ✓ CAPÍTULO V: Diseño de la Propuesta: plantea las proposiciones que engloben todas aquellas oportunidades de mejoras seleccionadas y que den un aporte significativo a la gestión documental del VCBU. Evaluar la factibilidad de implementación cualitativa, junto con un análisis de beneficios en términos de ahorro monetario.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO INTRODUCTORIO**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El éxito de una institución bancaria tiene sus bases en el poder satisfacer efectivamente las necesidades y requerimientos de sus clientes, tanto internos como externos, creando lazos de confianza e integridad que perduren en el tiempo, siendo siempre la calidad, la eficiencia y la eficacia elementos determinantes en la conquista de sus logros.

Las empresas que conforman el sector financiero, en especial los bancos, en gran número de países, se han caracterizado por llevar la batuta en cuanto a la gestión de la información documentada de sus clientes, puesto que esta representa toda la base del análisis y resguardo por parte de la institución a la hora de hacer negocios; teniendo siempre en cuenta los niveles de seguridad necesarios y requeridos por entes reguladores, leyes y reglamentos, nacionales e internacionales, por ser, en gran medida, información delicada y confidencial. Es por esto por lo que el rol que cumple el tratamiento documental dentro del ámbito administrativo y organizacional en este tipo de instituciones influye directamente en el buen desempeño de las funciones que allí se desarrollan; es así como el almacenamiento y archivo de dicha información, representan áreas de soporte administrativo importante en la gestión institucional.

Unido a esto, la rápida evolución de las tecnologías de la información (TI) y su impacto significativo en el éxito de las empresas modernas, requiere asimilar las novedades a gran velocidad. Sin duda, esto ha permitido la aparición de productos y herramientas informáticas para la gestión electrónica de la documentación, permitiendo así agilizar gran cantidad de procesos, con lo que se espera puedan ser aprovechados para desarrollar ventajas competitivas, teniendo como norte un replanteamiento gerencial con la finalidad de conseguir la “gerencia sin papeles”, en la cual se tiene la obligación de alinear las estrategias de TI con la planificación de nuevas estrategias del negocio. Es por esta razón por la que el VCBU considera la oportunidad de implementar una serie de cambios que permitan garantizar mejoras significativas en la gestión documental dentro de la institución, con el fin último de proporcionar a los clientes, internos y externos, mayor satisfacción con un mejor servicio prestado.

Los procesos asociados a la gestión documental de expedientes del VCBU han presentado históricamente problemáticas desde el planteamiento conceptual y metodológico, lo cual ha desencadenado graves consecuencias al momento de dar respuesta a solicitudes de información. Estos procesos se encuentran actualmente generando distintos tipos de desperdicios o despilfarros que no son fácilmente detectables debido a que forman parte de la operación normal de la Institución, así como la falta de comunicación entre las distintas áreas que interactúan con la documentación referente a los expedientes de los clientes, que permea una mala difusión de la información que se maneja. Entiéndase como desperdicio todo aquello que no añade valor al producto o servicio, incurriendo en consumo de tiempo y recursos que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente.

En principio, entre los despilfarros presentes, destaca que los procesos de conformación documental de los expedientes se encuentran separados por cada producto o servicio, que el cliente disponga, lo que ocasiona que se genere más de un expediente por cliente, esto implica la duplicidad de cierta información almacenada tanto en físico como en digital. A su vez, estos distintos expedientes (por cliente) son utilizados por diferentes áreas del banco, las cuales solo manejan la información inherente al análisis de negocio que allí se lleva a cabo.

Si bien las diversas áreas en la actualidad poseen procedimientos asociados a la digitalización de información de los expedientes de clientes, estas no mantienen una relación entre ellos, más que el *software* que utilizan para tal fin, obteniéndose así una base de datos digital descentralizada acaparando capacidad electrónica en documentación repetida, redundando además en el retrabajo de almacenar esta información. En definitiva, una baja productividad con costos altos para la Institución.

Hoy en día el almacenamiento físico de archivos y documentos en papel está cada vez más comprometido debido a la insuficiencia de espacio en los lugares de trabajo, ya que los volúmenes de papel (incluyendo documentos duplicados) se van acumulando con el transcurso del tiempo, haciendo problemático el acceso fácil y rápido a la información requerida, elevando los costos en recuperación de los documentos y fallas en el servicio. Además, en Venezuela, debido al crecimiento demográfico de la población a través de los años, la demanda de servicios bancarios aumenta y con ella el volumen de documentos que deben resguardarse. Dicha preocupación se viene evidenciando al momento de comparecer ante auditorías externas ejecutadas por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN).

En caso de no implementar cambios en el sistema de gestión documental actual, el VCBU seguirá presentando inconvenientes con el manejo de la documentación de los expedientes de clientes, incurriendo en costos operativos de impresiones, fotocopios, distribución y transporte de documentos; aumento de horas de mano de obra afectadas en resguardar duplicados así como en pérdida de tiempo en la búsqueda de información almacenada de manera poco eficiente; incrementos en los archivos físicos y electrónicos al seguir almacenando duplicados de información que ya se tiene resguardada; deficiencias a la hora de responder ante auditorías de SUDEBAN, lo que a la larga ocasionarían sanciones penales y/o administrativas para la Organización; se seguirá recibiendo documentos por parte de los clientes que ya ha entregado anteriormente, lo que afecta la calidad del servicio. Todos estos factores podrían influir en el crecimiento de la Institución Bancaria corriendo el riesgo de perder posición en el mercado financiero del país.

Lo que lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación: *¿De qué forma se podría mejorar el sistema de gestión documental del VCBU para que se vea favorecido el resguardo y la disponibilidad de la información pertinente a los expedientes de sus clientes?*

## **1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar mejoras basadas en los principios del pensamiento esbelto y la norma ISO 9001:2015 para el sistema de gestión documental de una institución bancaria venezolana.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- I. Describir la documentación que debe conformar el Expediente del Cliente.
- II. Caracterizar los procesos operativos en las áreas encargadas de la gestión documental de los expedientes de clientes.
- III. Analizar los procesos contemplados, con base en la información y datos recopilados.
- IV. Seleccionar los tipos de desperdicios que son más representativos en términos de costo y tiempo para la Institución Bancaria.
- V. Detectar oportunidades de mejora para los procesos contemplados.
- VI. Proponer nuevos mecanismos para los procesos contemplados, fundamentados en herramientas de pensamiento esbelto y la norma ISO 9001:2015.
- VII. Valorar los beneficios esperados si se implementasen las propuestas de mejora planteadas.

### 1.3 ALCANCE

La investigación se llevará a cabo en el edificio de la sede principal del Venezolano de Crédito S.A, Banco Universal; ubicada en la urbanización San Bernardino, así como en el edificio F/8 adjunto a la Institución, ubicado en la urbanización Boleíta, ambas localizaciones en Caracas, Venezuela. Realizando el estudio en aquellas áreas más sensibles que de alguna u otra forma interactúen con la información perteneciente al Expediente del Cliente.

El estudio será realizado como parte de un proyecto de gestión dentro de la Vicepresidencia Senior de Procesos y Proyectos de la mencionada Institución Bancaria. Dentro del mismo, la investigación tiene como finalidad dar una propuesta tangible de mejora a los procesos asociados al sistema de gestión documental actual, que involucre única y exclusivamente documentos que conformen los expedientes de clientes, teniendo como prioridad favorecer el resguardo y disponibilidad de dicha información.

Considerando que el histórico de la documentación que actualmente posee el VCBU asociado con los expedientes de los clientes es en exceso robusto, la investigación se enfocará en propuestas de mejoras para la recepción de nuevos documentos.

Evaluando los síntomas presentes en la gestión documental de la Institución Bancaria en estudio, existe la posibilidad de implementar los principios del Pensamiento Esbelto estipulados por James P. Womack y Daniel T. Jones, cuyo objetivo principal es eliminar las actividades del sistema que no añaden valor al producto o servicio para el cliente. De manera que se puedan obtener mejoras significativas en la gestión documental del VCBU, las cuales pudieran incluir:

- Mejora en la productividad.
- Reducción de costos operativos.
- Aumento en la calidad del servicio.
- Minimizar los tiempos de respuesta a solicitudes.
- Disminución en el uso de espacio físico de archivo.

Para lograr los objetivos se procederá a desarrollar las diferentes técnicas del pensamiento esbelto con el fin de disminuir los desperdicios generados en los procesos contemplados. A continuación, se presentan diferentes herramientas a utilizar.

- Análisis de valor añadido.
- Análisis del flujo de valor.
- Estandarización.
- Metodología *Kaizen* o Mejora Continua.

- Nivelación del flujo de trabajo.
- Sistema *pull* aplicado a empresas de servicios.
- 5S's.

De igual forma se tomarán en cuenta para la propuesta los principios genéricos de la Administración de la Calidad que se describen en la norma Internacional ISO 9001:2015 aplicada al área de servicios, considerando que la Institución actualmente posee certificación en dicha norma otorgada por del Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (Fondonorma), específicamente para la línea de servicios bancarios ofrecidos vía Internet.

Finalmente, el periodo estimado para llevar a cabo los objetivos anteriormente expuestos estará comprendido entre los meses de junio y octubre del año 2017.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Con el desarrollo y la presentación de esta investigación se pretenden resolver los problemas existentes en una fracción de la gestión documental del VCBU mediante una propuesta basada en el empleo de múltiples herramientas y teorías asociadas a la ingeniería industrial, específicamente los principios y técnicas del pensamiento esbelto, así como de la norma ISO 9001:2015. Estas prácticas servirán de cimientos para elaborar una proposición que permita implementar mejoras en los procesos asociados a la gestión documental, antes mencionada, que posteriormente se podrían traducir en ahorro monetario y disminución de tiempos de respuesta.

Sin embargo, existen pocos precedentes asociados al desarrollo de estas técnicas en empresas de servicios, ya que las mismas fueron desarrolladas y empleadas para empresas manufactureras, convirtiéndolo en un paradigma, ya que los departamentos que ofrecen servicio tienen poca o nada de información en forma de datos útiles para análisis de mejoras.

Pocos pero diversos casos de estudio demuestran cómo estos principios pueden ser utilizados en el sector de los servicios, siendo tan efectivos como en las empresas manufactureras, inclusive con resultados más rápidos, incurriendo en reducción de desperdicios y costos asociados con los procesos estructurales de este tipo de empresas, los cuales están repletos de actividades que no agregan valor desde la perspectiva de satisfacción de las necesidades del cliente y se aglomeran en un aproximado del 50% de los costos totales del servicio (George, 2003).

Bajo esta premisa, el desarrollo del TEG tiene como finalidad dejar un precedente del uso de técnicas del Pensamiento Esbelto, así como de la norma ISO 9001:2015, y sirva como marco de referencia tanto para empresas de servicios en el sector financiero de Venezuela, como a cualquier empresa que desee llevar a cabo una gestión documental moderna y eficiente.

En el ámbito profesional, el trabajo de investigación pondrá de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera, además de cumplir el requisito indispensable para la obtención del título de Ingeniero Industrial.

## **1.5 LIMITACIONES**

A lo largo del desarrollo del presente trabajo especial de grado se deberán tener en cuenta las siguientes limitaciones a la hora de cumplir los objetivos propuestos:

- Las áreas involucradas en este proyecto acarrean gran carga de trabajo y las actividades operativas de la gestión documental suelen estar siempre con un alto volumen de documentos, lo que dificulta poder realizar un registro de información rápido y expedito.
- El carácter de confidencialidad de los algunos documentos pertenecientes a los expedientes de los clientes restringe la divulgación de tal información entre las áreas, provocando cierto recelo por parte de los responsables y restringe el registro de la información, lo que limita el avance de la investigación y propuestas de mejora.
- A pesar de que las técnicas de pensamiento esbelto se han implementado anteriormente con éxito en empresas de servicios, estas fueron desarrolladas inicialmente para la mejora en la gestión de la producción en empresas de manufactura. Por tal motivo, se prevén las dificultades en el enfoque de ciertas técnicas de esta filosofía en la Institución Bancaria, aun cuando se pretende lograr su adecuación.
- En el VCBU, así como gran cantidad de empresas de servicios, no se le da importancia a los datos históricos relacionados con el uso de sus recursos e insumos, por lo que la existencia de data requerida para análisis de la situación actual podría ser muy poca o nula (George, 2009), y los esfuerzos que pudieran implicar conseguir data lo suficientemente significativa, no tendría contundencia para dar un razonamiento crítico, debido al alcance temporal estipulado en el estudio.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal (VCBU) es una institución bancaria pionera entre las instituciones financieras privadas de Venezuela. Fundado por un grupo de jóvenes empresarios venezolanos liderados por Henrique Pérez Dupuy, su origen data del año 1925 y a partir de allí ha prestado sus servicios durante más de 90 años.

Actualmente, el Instituto cuenta con una red de 93 oficinas comerciales esparcidas en el territorio nacional (*ver anexo 1*) y tiene su sede principal en la urbanización San Bernardino, en Caracas. Para el mes de julio del presente año, según la firma Aristimuño Herrera & Asociados, ocupa la posición número 9 en el Ranking del Sistema de Banca Comercial y Universal Venezolano, ubicándose en lo que se denomina “estrato mediano” de la banca venezolana.

En los últimos años, el VCBU ha orientado su estrategia al desarrollo y promoción de servicios de acceso digital apoyado en la más alta tecnología. Dirigiendo la promoción de sus servicios hacia el sector industrial, se caracteriza por ser una institución íntegra, responsable, con un trato íntimo y privilegiado con sus clientes.

Para el año 2001, el Banco incursionó en la certificación de calidad ISO 9001, en su versión 2000, con el Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (Fondonorma), como una manera de demostrar a sus clientes corporativos que se toman en serio la calidad en sus servicios. Es así como 16 años de certificación demuestran el alto compromiso adquirido, por lo que para este 2017 el reto fue renovar la certificación ISO 9001, pero en su versión 2015, con las líneas que se han incorporado en el sistema de Gestión de la Calidad: "Servicios Bancarios vía Internet a través de los Sistemas Venecredit Office Banking (VOB), Electronic Data Interchange (EDI) y Venezolano Online (VOL)".

Con ello se abarca un mayor número de operaciones en el Banco, ya que el mundo digital ha crecido tanto que hoy su porcentaje de uso sobre el total de transacciones pasa por encima de 70%, de acuerdo a los últimos informes de la empresa. Siendo el VCBU la primera Institución en el sector bancario de Venezuela en obtener la certificación ISO 9001:2015.

### **2.1.1 Visión**

Ser para nuestros clientes la opción más importante como proveedor de servicios financieros de calidad en el mercado local.

### **2.1.2 Misión**

Ser una institución fundamental en el sector financiero y acontecer venezolano, jugando un papel preponderante en el desarrollo del país mediante acciones y decisiones que estén dirigidas a ser solvente y rentable para nuestros accionistas, contribuyendo significativamente al bienestar económico de sus trabajadores, y trabajando para ser el Banco mejor focalizado, con mejores productos y calidad de servicio en el mercado local.

### **2.1.3 Valores**

El Venezolano de Crédito ha definido unos principios corporativos bajo los cuales opera con la finalidad de alcanzar la misión y visión trazadas. Estos valores forman parte de nuestra filosofía y cultura de trabajo, y a su vez, establecen una serie de comportamientos esperados de todos los integrantes de la Institución:

- ✓ Integridad, profesionalismo y confidencialidad en la conducción de nuestros negocios.
- ✓ Cultura orientada hacia la atención al cliente.
- ✓ Calidad en la prestación de servicios.
- ✓ Filosofía de trabajo en equipo.
- ✓ Atmósfera de respeto mutuo y de confiabilidad.
- ✓ Solidez y fortaleza financiera.
- ✓ Cultura de respuesta rápida.

### **2.1.4 Política de Calidad**

“Es compromiso del Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal ofrecer servicios bancarios que cumplan con estándares globales de calidad orientados a afianzar la cultura de servicio y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, basándose en la mejora continua de los procesos y del Sistema de Gestión de la Calidad en el marco de un adecuado ambiente para la operación de los procesos, contribuyendo a su vez con la búsqueda de soluciones que preserven el medio ambiente” (Sistema de Gestión de la Calidad VCBU, 2017).

### 2.1.5 Estructura Organizativa

En el anexo 2 se muestra la estructura organizativa del VCBU, sin profundizar en detalles, la misma está liderada por una Presidencia y un Comité Directivo, seguido por siete (7) Vicepresidencias Senior, tres (3) comités y veintitrés (23) vicepresidencias desglosadas en cuarenta y cinco (45) gerencias.

## 2.2 ANTECEDENTES A LA INVESTIGACIÓN

Entre las investigaciones consultadas para ser tomadas en cuenta como antecedentes y referencia para el desarrollo del presente TEG, se encuentran:

- ✓ News Center LATAM (2015). **“Banco Nacional desarrolla expediente digital único del cliente con SharePoint”**.

Si bien el boletín informativo emanado por Microsoft-Costa Rica busca dar promoción de sus productos, específicamente SharePoint, el artículo pone bases sólidas en cuanto a la migración en la gestión de documentos pertenecientes a expedientes de clientes a nuevas plataformas digitales, siendo el Banco Nacional de Costa Rica un ejemplo de modernización en la región.

Principalmente se muestran ciertos beneficios de la creación de un expediente digital único del cliente, el cual para el 2015 solo estaba en funcionamiento en el proceso de colocación de tarjetas de crédito. De los cuales podemos mencionar una reducción en el uso del papel de 80%, en tan solo 2 años de implementación. Y con beneficios proyectados tales como: disminución del 60% en costos de almacenamiento físico y hasta un 50% en envíos de información física entre oficinas a los archivos generales. En este sentido, se puede agregar las palabras mismas de Carlos Flores, D.G. Microsoft Costa Rica: “Este proyecto es un ejemplo de cómo las herramientas de esta era digital están cambiando la manera en que hacemos negocios, satisfaciendo creativamente necesidades económicas, requerimientos legales y promoviendo la adopción de medios digitales (...)”.

- ✓ Lara (2015) - UCAB. **“Plan de Ejecución del Proyecto Digitalización de Documentos de Clientes de una Institución Financiera”**.

En este trabajo de grado, el autor presenta la necesidad por parte de una institución financiera venezolana de llevar a cabo un proyecto de digitalización de los documentos de los clientes. Describe la gestión de los expedientes al momento en el que se empezó con la investigación para posteriormente determinar el *Key Performance Indicator* (KPI) y el *Key Risk Indicator* (KRI), ambas métricas que miden el desempeño y el riesgo, respectivamente, en las distintas etapas de la ejecución de un proyecto con miras a lograr los objetivos planteados. Para finalmente elaborar un plan de ejecución para la implementación de un sistema para la digitalización y gestión de los documentos de los clientes de dicha institución.

Todo esto sirvió para al presente trabajo como guía en las diferentes etapas a llevarse a cabo para poder armar de manera eficiente una estructura entre las distintas áreas que, encargadas de las digitalizaciones en el VCBU, aportando conceptos e ideas al momento de mejorar los procesos asociados a la digitalización de los documentos de los clientes.

- ✓ Florenca, E. & Martínez, A. (2015) - UCAB. **“Desarrollo de Prácticas de Pensamiento Esbelto Para Mejorar la Gestión de los Recursos de una Institución Bancaria”**.

Como un precedente cercano en el uso del pensamiento esbelto en instituciones financieras del país, este trabajo de grado afirma que estas herramientas son de gran validez en sector servicios. En la investigación se demuestra como este tipo de empresas puede acarrear desperdicios en cuanto a costos asociados a la adquisición, suministro, uso, traslado y almacenamiento de los recursos físicos de la organización. Asimismo, presenta mejoras en una serie de problemas identificados en los procesos operativos de la empresa a partir de la aplicación de un conjunto de herramientas propias de la filosofía del pensamiento esbelto, tales como el análisis de valor añadido, la estandarización de procesos y la metodología de mejora continua. Finalmente se evaluaron aspectos cualitativos de las diferentes propuestas como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para dar una visión más general.

De este modo, todos los aspectos relacionados con la evaluación y optimización de procesos en función de eliminación de los desperdicios, fueron constantemente una referencia principal a la hora de examinar los procesos asociados a la gestión documental del VCBU. Por otro lado, el marco metodológico utilizado por los tesisistas sirvió de base estructural para la consecución del presente trabajo especial de grado.

## 2.3 BASES TEÓRICAS

A continuación, se presenta la gama de conceptos teóricos en relación con la investigación, los cuales proporcionarán un mejor entendimiento de lo llevado a cabo en el trabajo especial de grado.

### 2.3.1 Gestión Documental

Es el conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con la creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos de una organización. (Gallo, 2009)

El objetivo de que las organizaciones empleen un sistema de gestión documental es evitar la producción descontrolada de documentación, aumento de versiones, multiplicación de copias, exceso de papelería, almacén desordenado, difícil acceso y aumento de pérdidas de información.

#### 2.3.1.1 Gestión Documental Digital

Con la evolución tecnológica, el sistema de gestión documental se ha desarrollado también de forma digital, el cual sustituye la documentación física por archivos virtuales que se pueden almacenar de manera más rápida, gracias a la asistencia inteligente de procesadores informáticos electrónicos que organizan la información, proporcionan el acceso directo a la misma, mejoran la colaboración de documentos compartidos y crean una infraestructura documental que facilita y simplifica las operaciones de la empresa. Gracias a este sistema digital se garantiza, además, el ahorro de tiempo, recursos y espacios.

Una de las técnicas utilizadas para gestionar documentos electrónicos es la digitalización, proceso que consiste en convertir la información física en una representación digital para su posterior utilización de forma computarizada.

### 2.3.2 Tecnología de Información

El concepto de tecnología de información (TI) data del año 1981, fecha en la que el administrador Jim Domsic actualizó el término de “procesamiento de datos” (*data processing*) para hacer referencia al almacenamiento, protección, procesamiento y transmisión de la información a través de sistemas computarizados modernos que tienen que ver con la informática, la electrónica y las telecomunicaciones.

La importancia del uso de las TI a nivel empresarial radica en la importancia de la evolución, mantenimiento y proyección a futuro del desempeño eficiente de las labores, ya que con ellas se gestionan los recursos con el fin de crear valor para el cliente. Además, si una organización está actualizada con la vanguardia tecnológica, puede ser mucho más competitiva con su entorno.

### **2.3.3 Pensamiento Esbelto**

Las tendencias productivas se han desarrollado con el transcurso de los años y debido a la globalización se ha pasado de la producción artesanal, a comienzos del siglo XX, a la producción en masas, en la primera década del siglo XX, hasta llegar a la producción esbelta, la cual se originó en Japón y se ha convertido actualmente en un modelo para las industrias.

El término en inglés “*lean*” es altamente utilizado para describir empresas que se ajustan o desean ajustar a este sistema de producción. Su traducción al castellano es “delgado”, “magro”, sin embargo, se estila interpretarlo con el adjetivo “esbelto”. Según Michael L. George, en su obra *Lean Six Sigma For Service* (2003), el concepto se enfoca en maximizar la velocidad de los procesos, proveyendo herramientas que sirvan para analizar el flujo y los tiempos de demora en cada actividad de dichos procesos. Se centra en la separación de las actividades que agregan valor de las que no, para poder eliminarlas o, al menos, disminuir su efecto.

Los cinco postulados principales del pensamiento esbelto son los que lo han diferenciado de otros tipos de producción, ya que se basa en la creación de valor desde el punto de vista del cliente, la identificación de la cadena de valor, la creación de un flujo en el proceso, la creación de valor a través de un sistema *Pull* y la constante búsqueda de la perfección a través de la mejora continua (Womack y Jones, 2003). Para lograrlo se hace uso de las siguientes técnicas.

#### **2.3.3.1 Análisis de Valor Añadido**

El objetivo de este análisis es eliminar el desperdicio en los sistemas y procesos sin dejar a un lado el respeto por las personas, y no simplemente aceptar la postura “así es como se hace el trabajo aquí” (George, 2003). Para lograr esto, se vale de la “eliminación de la *muda*” (la palabra japonesa “*muda*” significa desperdicio o despilfarro), técnica que desecha aquellas actividades que no agregan valor al producto o servicio y por las que el cliente no está dispuesto a pagar (Reyes, 2007).

En el desarrollo de la disciplina *lean*, Michael L. George (2003) describe los “7 tipos de desperdicios”, enfocados a empresas de servicios:

#### **2.3.3.1.1 Muda 1: Inventarios**

Se refiere a cualquier tarea por realizar que represente un exceso de lo que realmente es requerido por el cliente, lo que trae como consecuencia, llevar a cabo actividades que no agregan valor. Además, aumenta la probabilidad de que la secuencia con la que se termina la tarea no coincida con la secuencia en que se necesite el resultado de dicha tarea aguas abajo.

#### **2.3.3.1.2 Muda 2: Movimiento Asociados al Trabajador**

Es el resultado de traslados, movimientos innecesarios y repetición de actividades por parte del personal durante la ejecución de una tarea.

#### **2.3.3.1.3 Muda 3: Retrabajo a Causa de Defectos (corrección)**

Es representado por todo aquel aspecto del servicio que no satisface las necesidades del cliente, lo que ocasiona tener que corregir el trabajo realizado. Pérdida de información o retrasos en las fechas de entrega como, por ejemplo, incurre en tener que comenzar de nuevo.

#### **2.3.3.1.4 Muda 4: Sobreprocesos**

Son aquellas actividades con las que se trata de agregar más valor al servicio y/o producto del que realmente el cliente requiere y que, por ende, no son necesarias.

#### **2.3.3.1.5 Muda 5: Sobreproducción**

Es el resultado de generar productos o los beneficios de un determinado servicio con mucho tiempo de anticipación, por lo que se estará produciendo en exceso algo que no será utilizado a corto plazo.

#### **2.3.3.1.6 Muda 6: Tiempos de Espera**

Es el desperdicio más difícil de detectar, sin embargo, puede evidenciarse por cualquier retraso aparente entre que finaliza una actividad y se da inicio a la siguiente. En sí, es el tiempo perdido como resultado de una secuencia de trabajo o proceso ineficiente.

#### **2.3.3.1.7 Muda 7: Transporte de Información o Materiales**

Se refiere al desperdicio que podría generarse cada vez que un material, información o producto es movido, ya que tiene el riesgo de ser dañado, perdido, tener retrasos, etc. En general, el transporte no provoca cambios al producto que el cliente está dispuesto a pagar.

En contraposición, existe el concepto “no agregado de valor necesario”, el cual hace referencia a aquellas actividades que, a pesar de no añadirle valor al producto o servicio, no pueden ser eliminadas ya que su ejecución está justificada por algún motivo.

### 2.3.3.2 Estandarización

El proceso de estandarización se refiere al establecimiento de una manera eficiente cómo deben realizarse las actividades durante la cadena de producción y convertirlo así en una norma de trabajo. Para Micklewright (2010) los procedimientos y las instrucciones de trabajo son una parte importante en las prácticas *lean* y la metodología de calidad ISO 9001.

La importancia de la estandarización radica en cómo la empresa hace uso de la misma para reducir desperdicios y mejorar calidad, al menor costo posible. No obstante, suelen existir actividades o procesos con poca frecuencia de ejecución, para estos casos, la inversión de tiempo y dinero en documentar y estandarizar no es conveniente.

### 2.3.3.3 Kaizen o Mejora Continua

Según el creador del concepto, Masaki Imai, *kaizen* se plantea como la conjunción de dos palabras *kai*, que significa cambio, y *zen*, para mejorar, luego se puede decir que *kaizen* significa “cambio para mejorar”. (Sánchez, 2010).

Kaizen, según Sánchez (2010), comprende tres componentes esenciales: la percepción, que ayuda al descubrimiento de problemas; el desarrollo de ideas, en las que se hallan soluciones creativas; y tomar decisiones, implantarlas y comprobar su efecto.

### 2.3.3.4 Sistema Pull

El sistema *Pull* o justo a tiempo (*just in time*, JIT), Locher en su libro *Lean Office And Service Simplified* (2011) lo define como un método para controlar el flujo de los recursos basado en la demanda actual. Aplicado en empresas de servicios, este sistema se soporta en la toma de decisiones acerca del tiempo que se tarda la ejecución de un proceso o actividad.

El objetivo es lograr una producción de gran volumen con la utilización mínima de materiales, producción en proceso y bienes terminados para llegar a la siguiente estación de trabajo “justo a tiempo”.

### 2.3.3.5 5S's

El concepto de las 5S's proviene de un esquema de palabras en japonés que relacionan la asignación de recursos con la cultura de la empresa y los aspectos humanos: *seiri*, significa eliminar lo innecesario; *seiton*, implica ordenar, cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa; *seiso*, contempla la limpieza y la inspección; *seiketsu*, estandarizar normas para cumplirlas; y *shitsuke*, promueve la autodisciplina y el hábito de comprometerse. (Sánchez, 2010).

### **2.3.4 Calidad – Norma ISO 9001:2015**

Según la norma ISO 9001:2015 en el apartado 3.6.2 indica que la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”.

Los principios para gestión de calidad son aquellas directrices que una organización implementa para guiarse en pro de la mejora continua en la ejecución de sus labores. A continuación, se describen estos principios, mediante una traducción libre al español del documento Anexo A ISO/TC 176/SC 2/N 1147 (Gonzales, 2013).

#### **2.3.4.1 Principio 1: Enfoque en el Cliente**

La gestión de la calidad tiene entre sus objetivos satisfacer las necesidades de los clientes y esforzarse en superar las expectativas de los mismos.

#### **2.3.4.2 Principio 2: Liderazgo**

Los dirigentes han de establecer las condiciones en que las personas de la organización van a participar en los logros de los objetivos de la empresa.

#### **2.3.4.3 Principio 3: Compromiso del Personal**

Es esencial que la organización cuente con personas competentes y comprometidas en la labor de mejorar la capacidad de crear de la organización.

#### **2.3.4.4 Principio 4: Enfoque Basado en Procesos**

Los resultados más consistentes se logran con mayor eficacia y eficiencia cuando se entienden las actividades y se gestionan como procesos interrelacionados y coherentes.

#### **2.3.4.5 Principio 5: Mejora**

Las organizaciones exitosas cuentan con el enfoque en la mejora continua. La mejora es indispensable para mantener el rendimiento de una organización, reaccionar a los cambios internos y externos y crear nuevas oportunidades.

#### **2.3.4.6 Principio 6: Toma de Decisiones Basada en Evidencia**

Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos y la información son más propensas a producir los resultados deseados.

#### **2.3.4.7 Principio 7: Gestión de las Relaciones**

Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. El éxito sostenido es más probable que sea logrado cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar su impacto en su desempeño.

### **2.3.5 Herramientas de Recolección y Análisis de Datos**

A continuación, se explican brevemente las herramientas que se utilizarán en el levantamiento y análisis de la información.

#### **2.3.5.1 Diagrama de Flujo de Proceso**

Los procesos de una empresa pueden representarse en distintos niveles y esto trae como consecuencia diferentes tipos de flujogramas o mapas de procesos.

En esta investigación, se hará uso del diagrama de flujo de despliegue para representar los procesos esquemáticamente y se utilizará el diagrama multicolumna de procedimientos para representar el flujo de documentos y las relaciones entre ellos. Cada tipo de diagrama representa el proceso con una determinada simbología, la cual se muestra en el *anexo 3*.

##### **2.3.5.1.1 Flujograma de Despliegue**

Damelio en su obra *Basics of Process Mapping* (2011) define un flujograma como una representación gráfica de la secuencia de actividades de trabajo usadas para crear, producir o proveer un elemento de salida.

Por otro lado, el mismo autor define el flujograma de despliegue como un mapa que ilustra el flujo de trabajo en la organización y que consiste en una serie de actividades y recursos interrelacionados que siguen un determinado patrón mientras los insumos se transforman en elementos terminados que satisfacen al cliente.

##### **2.3.5.1.2 Flujograma Multicolumna de Procedimientos**

El diagrama multicolumna de procedimientos representa el flujo de actividades que requieren los distintos documentos y muestra la relación existente entre ellos. Además, permite identificar donde y cuando se generan desperdicios que puedan estar ocultos en el proceso.

##### **2.3.5.2 Diagrama PEPSU**

Es una herramienta útil para definir el inicio y el fin de un proceso, muestra las interrelaciones entre los proveedores y los clientes, así como su interacción durante el proceso de producción (Furterer, 2009). Las siglas representan a proveedores, insumos, procesos, salidas y usuarios (clientes), respectivamente (SEP, 2008).

### **2.3.5.3 Diagrama Causa-Efecto**

El diagrama de causa-efecto es una herramienta que identifica la raíz de lo que origina un determinado problema. Según Locher (2011), las causas se identifican luego de una lluvia de ideas que surgen de la reunión de un panel de expertos, quienes posteriormente aplican la teoría empírica de los cinco por qué, para hallar la raíz de la problemática.

Una variante a esta técnica es la utilización de un diagrama “causa-efecto invertido”, el cual se diferencia de su contraparte en que su finalidad es ayudar a proponer soluciones a las causas que influyen en un problema, inicia con una acción de mejora y a partir de allí se determinan las propuestas necesarias para lograr esa acción. (SFP, 2008)

### **2.3.5.4 Matrices de Priorización**

Es la herramienta que permite la toma de decisiones a través de tabulaciones en las que se despliegan actividades, proyectos, problemas, oportunidades de mejora, etc., a modo de priorizarlas sobre otros, basado en una ponderación previamente establecida. (Camisión, 2006).

En este estudio se hizo uso de una escala de ponderación basada en las propuestas del psicólogo Rensis Likert, la cual es una de las herramientas más usadas en los estudios de mercado, ya que en ella se evidencian las opiniones y actitudes de los consumidores hacia la marca, producto o servicio.

### **2.3.5.5 Regla 80-20 de Pareto**

Es una técnica que permite visualizar la criticidad de un problema, clasificando sus causas según su influencia mediante la utilización de barras. Para ello, se emplea la teoría empírica de la “regla 80-20”, que plantea que “el 20% de las causas generan el 80% de los problemas”, bajo el principio de “muchos vitales, poco triviales”, que se traduce en que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos cuantos que son graves.

El método de Pareto se utiliza cuando existe la necesidad de determinar un punto de arranque para resolver un problema, monitorear la efectividad de mejoras de un proceso y para establecer prioridades en las causas de un problema. (Iveth, 2006).

### **2.3.5.6 Matriz DOFA**

Esquema diseñado en 1980 por Michael Porter, en su obra *Estrategia Competitiva*, cuyas siglas en castellano hacen referencia a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, respectivamente. Por lo general, es utilizada con fines estratégicos.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos que orientarán el proceso de investigación del presente trabajo de pasantías, estableciendo así los pasos a seguir para poder lograr satisfactoriamente el objetivo general del TEG, anteriormente descrito.

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Sabino (1993), “las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento (...). Se ocupan de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente”. Es por esta razón por la que el presente trabajo se desarrollará de manera descriptiva, pues busca especificar las propiedades del fenómeno sometido a análisis, debido a que se persigue el conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en el VCBU a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas, logrando a través de la recolección de datos, la predicción e identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables.

Unido a esto, se puede agregar que la investigación reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, definiéndose como “proyecto factible”, puesto que la misma está orientada a resolver un problema planteado o satisfacer necesidades en la Institución (Balestrini, 1997). Entendiendo por proyecto factible una investigación que “(...) consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social (...). Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El trabajo de grado puede llegar hasta la sola formulación y demostración de factibilidad del proyecto.” (Escuela de Ingeniería Industrial, 2015). Con base en lo enunciado en la última frase de la cita anterior, el presente TEG mantendrá su enfoque en la formulación sistemática y factibilidad de la propuesta.

## 3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una de las características de la investigación cualitativa es la paradoja de que aunque muchas veces se estudia a pocas personas, la cantidad de información obtenida es muy grande. Hay multiplicidad de fuentes y formas de datos. Hay información que proviene de observaciones estructuradas o no estructuradas. Otra de entrevistas, ya sean abiertas, estructuradas o etnográficas, y también de medidas menos intrusivas, como documentos cotidianos o especiales, registros o diarios. (Fernández Núñez, 2006).

Con la finalidad de recopilar los datos necesarios para poder establecer, a posteriori, mejoras en los procesos asociados a la gestión de los documentos pertenecientes a expedientes de clientes en el VCBU, se utilizaron básicamente tres: la revisión documental, la observación directa y entrevistas.

### 3.2.1 Revisión Documental

Es una técnica de observación complementaria que permite al investigador hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos, así como también disponer de información que confirme lo que el grupo entrevistado haya mencionado (Gónima C., 2017) Se compara la documentación existente y se analiza los soportes emitidos. Se revisa los manuales asociados a la gestión documental de todas aquellas áreas involucradas.

### 3.2.2 Observación Directa

Esta técnica permite conocer en detalle los procesos considerados en la presente investigación, mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos con el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos (Sabino, 1993). Además, se identifican los actores que participan y de qué forma realizan las actividades de digitalización. La observación directa permite corroborar lo investigado en la documentación y referencias suministradas por la Institución con respecto a la situación real del funcionamiento de los procesos.

### 3.2.3 Entrevistas

Bajo el enfoque de esta técnica, se realizan entrevistas no estructuradas al personal involucrado, en las áreas de interés, que lleven a cabo los procesos y procedimientos de la gestión documental. Esto con la finalidad de obtener las opiniones de los jefes y trabajadores, para conocer y caracterizar las actividades que realizan a diario en sus lugares de trabajo.

Las entrevistas, al ser no estructurada, se realizan bajo un esquema flexible logrando así que el entrevistado pueda responder en condiciones favorables. En este sentido, a través del diálogo se pueda recabar información específica de cada área, sirviendo de apoyo para identificar restricciones, expectativas y riesgos asociados a los procesos que un individuo no escribiría nunca y que son imposibles de observar directamente (Anderson, R. 1996).

### 3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Una vez que se ha definido el evento a estudiar, se hace necesario determinar en qué o en quiénes se va a investigar, es decir, definir la unidad de análisis objetivo. Dicha unidad no es más que entidades (personas, objetos, regiones, documentos, productos, etc.) de la que se busca información y su naturaleza depende de los objetivos del estudio (Hurtado, 2010).

Con base en un acercamiento previo a este estudio, se lograron definir de manera específica aquellas áreas y personal del Banco objeto del TEG (*ver tabla 1*). Estas representan las áreas más sensibles que, de alguna u otra forma, interactúan con la información perteneciente al Expediente del Cliente. Es importante destacar que esta unidad de análisis está centrada en un personal especialista es su área y labores de trabajo, desde vicepresidentes y gerentes, hasta analistas y oficinistas, pero todos con gran sentido crítico y objetivo de las necesidades de la organización y del personal que labora en ella.

**Tabla 1. Áreas del VCBU (Ubicación) que conforman la Unidad de Análisis.**

Gerencia de Sistemas Abiertos (F/8)	Unidad Administración de Cartera (CM)
Unidad Base de Datos (F/8)	Unidad Digitalización (F/8)
Unidad Operativa de Crédito (CM)	Vicepresidencia Operaciones Moneda Extranjera (CM)

F/8: Edificio en Boleíta, Caracas. – CM: Edificio Casa Matriz en San Bernardino, Caracas.

Fuente: Gerencia de Procesos - Elaboración propia.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

En estos tipos de investigación la información crece geométricamente, y peor aún, en las primeras fases de un estudio todo parece importante. El análisis debe ser sistemático, seguir una secuencia y un orden: 1) obtener la información. 2) Capturar, transcribir y ordenar la información. 3) Codificar la información. 4) Integrar la información. (Fernández, 2006).

En función del análisis que debe llevarse a cabo en el presente trabajo especial de grado, se hará uso de diferentes técnicas y herramientas características de la ingeniería industrial.

Los diagramas de flujo de procesos permiten representar las labores internas de cada área y su relación interdepartamental a través de una simbología simple que facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando así su comprensión. De este conglomerado de diagramas, se hará uso del flujograma de despliegue y diagramas multicolumna de procedimientos. Esto con el objetivo de determinar los problemas que se puedan generar a lo largo de los procesos y procedimientos de la gestión documental de expedientes de clientes.

Otra herramienta empleada para la caracterización y análisis de los procesos son los diagramas PEPSU, ya que esta información se presenta como entrada en los proyectos de mejora tales como los eventos *Kaizen*, durante el proceso de gestión de calidad y desenvolvimiento del pensamiento esbelto. Estos diagramas permiten determinar las relaciones existentes entre proveedores y clientes internos o externos de la institución.

Una vez se han caracterizado los procesos, se debe incurrir en un análisis de operaciones para determinar la mayor cantidad de factores que afectan el método con que se realiza una actividad (Maynard, 2004), de esta forma identificar los problemas involucrados. Para dar con las causas de dichos problemas se hace uso del diagrama causa-efecto, el cual usualmente se encuentra ligado a diagramas de Pareto, ya que el uso de ambos permiten seleccionar los problemas más representativos que afectan el agregado de valor en el proceso de gestión. Para el proceso de selección se utilizan matrices de ponderación evaluadas por expertos en el ámbito del estudio, con lo que se le asignará un número de priorización dependiendo de los criterios establecidos.

El análisis costo-beneficio es una técnica que se usa para analizar los datos en función de unidades monetarias, la cual sirve para cuantificar los resultados y poder estimar los beneficios esperados si se implementasen las propuestas de mejoras planteadas a la empresa.

Por último, para dar un paneo general, se hará uso de una herramienta altamente utilizada en análisis estratégicos como lo es la matriz DOFA. Con su interpretación se busca que, con la propuesta, la Institución obtenga beneficios de sus fortalezas internas, aproveche las oportunidades externas, mitigue las debilidades internas y aminore el impacto de las amenazas externas.

### 3.5 ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO

En aras de dar solución a la problemática, se presenta el esquema metodológico, en forma tabular, mediante una estructura desagregada de trabajo (EDT), concebida en función del alcance y objetivos del proyecto (*ver tabla 2*). Engloba las fases del trabajo, los objetivos específicos y sus actividades correspondientes, con las herramientas o técnicas empleadas.

**Tabla 2. Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado.**

Fase	Objetivos Específicos	Actividades	Herramientas y Técnicas
CARACTERIZACIÓN	I. Describir la documentación que debe conformar el Expediente del Cliente.	Identificar en la normativa de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN) los documentos que conforman el Expediente del Cliente.	Revisión documental
		Identificar en la normativa interna del VCBU las especificaciones de requisitos asociados al Expediente del Cliente.	
	II. Caracterizar los procesos operativos en las áreas encargadas de la gestión documental de los expedientes de clientes.	Reunión con gerente del área que corresponde al origen o iniciativa del proyecto (Gerencia de Procesos).	Entrevistas no estructuradas
		Identificar al personal involucrado en la gestión documental de las áreas sensibles en estudio.	Revisión documental
		Identificar los procesos y actividades inherentes a la gestión documental de expedientes de clientes.	
		Entrevistar al personal involucrado directamente en los procesos seleccionados.	Entrevista no estructurada
		Esquematar los procesos de la gestión documental en las áreas seleccionadas.	Flujograma de despliegue
Representar gráficamente los flujos de documentos relacionados con los procesos seleccionados.	Diagramas multicolumna		
ANÁLISIS	III. Analizar los procesos contemplados, con base en la información y datos recopilados.	Examinar los macroprocesos relacionados al manejo de los recursos asociados a la gestión documental y recursos.	Diagramas PEPSU
		Evaluar las tareas, decisiones y flujos de los procesos contemplados.	Análisis de valor añadido
	IV. Seleccionar los tipos de desperdicios que son más representativos en términos de costo y tiempo para la Institución Bancaria.	Detectar los problemas que generan desperdicios en los procesos contemplados.	Diagrama Causa-Efecto
		Ponderar el impacto de los problemas y su dificultad de modificar.	Matriz de priorización y juicios de expertos
	V. Detectar oportunidades de mejora para los procesos contemplados.	Seleccionar los problemas más representativos.	Diagrama de barras Pareto
		Identificar las oportunidades de mejora que permitan mitigar los problemas más representativos de los procesos contemplados.	Diagrama Causa-Efecto Invertido
RESULTADOS	VI. Proponer nuevos mecanismos para los procesos contemplados, fundamentados en herramientas del pensamiento esbelto y la norma ISO 9001:2015.	Priorizar las oportunidades de mejora en función del impacto y su dificultad de implementación.	Matriz de priorización y juicio de expertos
		Seleccionar las oportunidades de mejora más favorables.	Diagrama de barras Pareto
	VII. Valorar los beneficios esperados si se implementasen las propuestas de mejora planteadas.	Consultar la factibilidad tanto técnica como procedimental de aplicar las mejoras seleccionadas.	Entrevistas no estructuradas
		Esquematar los procesos y procedimientos que se verán modificados a causa de la propuesta de mejora.	Flujograma de despliegue
		Calcular el costo anual de los recursos utilizados y los ahorros generados por la propuesta presentada.	Análisis costo-beneficio
		Analizar cualitativamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que incurriría la Institución si decide llevar a cabo la propuesta.	Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### 4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación, se presenta el análisis concerniente a la situación actual en la gestión documental de la Institución. Incluye, por tanto, el soporte de la metodología planteada, así como el diagnóstico de las realidades encontradas; las acciones que generan la propuesta, con base en las teorías que fundamentan las herramientas utilizadas, tal como fueron esbozadas en el marco referencial. De esta forma dar respuesta a la necesidad del Banco, objeto del trabajo especial de grado (TEG), cumpliendo así los objetivos planteados.

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para el Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal (VCBU), uno de los principales objetivos estratégicos es utilizar de manera eficiente los recursos humanos, técnicos y financieros con los que cuenta, al llevar el control de las principales variables referidas a tiempo, costo, calidad y riesgo, orientado a satisfacer y cumplir, efectivamente, las necesidades y requerimientos de la organización, del recurso humano y sobretodo sus clientes.

En este sentido, el VCBU en la búsqueda de cumplir con la normativa y reglamento impuesto por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN) en la resolución N°: 119-10, y con base en las disposiciones generales donde se le otorga la responsabilidad de:

*Hacer los ajustes según sea necesario, a fin de desarrollar una adecuada, eficiente y eficaz gestión a objeto de mitigar los riesgos que se derivan de la posibilidad que la institución sea utilizada como mecanismo para legitimar capitales provenientes de las actividades ilícitas o de delitos relacionados con la Delincuencia Organizada y para el Financiamiento al Terrorismo (LC/FT) (...). Por lo tanto, se debe formular, adoptar, implementar y desarrollar un Sistema Integral de Administración de Riesgos de Legitimación de Capitales y del Financiamiento al Terrorismo (SIAR LC/FT), que comprenda medidas apropiadas, suficientes y eficaces, orientadas a identificar, evaluar y reducir toda aquella posibilidad de LC/FT. (Res. N°119-10, art.5 y 6, p.4 y 5, 2010).*

Dentro del mencionado SIAR LC/FT y bajo la política “Conozca su Cliente”<sup>1</sup>, se deben implementar procesos, medidas y controles internos para desarrollar una Política de Debida Diligencia para el Conocimiento del Cliente (DDC), con la cual se pueda evaluar y determinar el nivel de riesgo de LC/FT presentado por cada cliente, bien sea persona natural o persona jurídica, de acuerdo con la sensibilidad que se le adjudique (Res. N°119-10, 2010). Al ser el Expediente del Cliente un registro individual obligatorio, se convierte en la herramienta de almacenamiento de información más expedita para este caso, ya que conglomerada toda la documentación requerida para determinar el perfil financiero del cliente, razón por lo cual debe mantenerse actualizado y en constante evaluación.

#### 4.1.1 Objetivo específico I: Describir la documentación que debe conformar el Expediente del Cliente

De acuerdo a conversaciones con el Oficial de Cumplimiento<sup>2</sup> designado por el VCBU y tras haber realizado las revisiones documentales pertinentes tanto en los estatutos del banco, como en las leyes y normativas dispuestas por la SUDEBAN, el Expediente del Cliente debe estar conformado por:

**Tabla 3. Documentos que deben conformar el Expediente del Cliente.**

N°	Documentos
1	Copia de los documentos de identidad.
2	Ficha de Identificación del Cliente.*
3	Contrato de apertura de cuenta cuando sea aplicable.
4	Declaración jurada de origen y destino de los fondos.
5	Constancia de las acciones de verificación inicial y periódica realizadas por la Institución en concordancia con el nivel de riesgo determinado para el cliente.
6	Una o más referencias bancarias o comerciales, según lo establezca el Sujeto Obligado <sup>3</sup> en atención al nivel de riesgo asignado al cliente (excepto para personas que abren cuentas por primera vez).
7	Cualquier otro documento relacionado con el cliente y sus actividades.**

\* Ver tabla 4 y 5.

\*\* El VCBU dispondrá de toda aquella información, vinculada a esta institución, necesaria para cumplir con este requisito.

Fuente: Resolución 119-10 SUDEBAN (2010), Artículo 42: “Expediente del Cliente”- Elaboración propia.

<sup>1</sup> Sección “B”, Políticas de Administración de Riesgos de LC/FT Derivados de los Clientes. (Res. N°119-10, 2010: 23).

<sup>2</sup> Oficial de Cumplimiento de Prevención de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo: Es el responsable de coordinar, supervisar y administrar el programa de cumplimiento contra LC/FT. (Resolución N° 119-10 SUDEBAN, 2010).

<sup>3</sup> Sujeto Obligado: Se refiere a todas aquellas instituciones del sector bancario, adscritas a la SUDEBAN. (Resolución N° 119-10 SUDEBAN, 2010).

Al abrir una cuenta a una persona natural, la Institución Financiera deberá requerir como mínimo la información estipulada en la *tabla 4*, y mantenerla en una Ficha de Identificación del Cliente. A fines de cumplir con este requisito, el VCBU implementa una planilla de registro de apertura y solicitud de productos y servicios para persona natural, en adelante “Planilla PN” (*ver anexo 4*).

**Tabla 4. Información que debe conformar la Ficha de Identificación del Cliente para las personas naturales.**

Nº	Datos y documentos de la persona natural
1	Motivos por los cuales solicita los servicios de la Institución y uso que dará a la cuenta.
2	Apellidos y nombres.
3	Tipo y número del documento de identidad.*
4	Lugar y fecha de nacimiento.
5	Nacionalidad.
6	Estado civil.
7	Dirección y teléfono de domicilio.
8	Promedio mensual estimado en el cual movilizará la cuenta.
9	Promedio del número de transacciones mensuales que realizará en la cuenta.
10	Origen de los fondos.
11	Profesión u oficio.
12	Actividad económica.
13	Dirección y teléfono de la empresa donde trabaja.
14	Monto del salario y otros ingresos mensuales.
15	Una o más referencias bancarias, comerciales, o personales, según lo establezca el Sujeto Obligado <sup>9</sup> en atención al nivel de riesgo asignado al cliente (excepto para personas que abren cuentas por primera vez).
16	Cuentas u otros productos que posee en la Institución.
17	Necesidad de recibir o enviar regularmente transferencias desde o al exterior de la República, indicar el país de origen o de destino.
18	Huella dactilar del dedo pulgar de la mano derecha, o en su defecto el de la mano izquierda, siempre que sea posible, de los clientes con firma autorizada en la cuenta.

\* Tipo del documento de identidad:

- Venezolanos / extranjeros residentes en el país: Cédula de identidad laminada.
- Extranjeros no residentes del país: Pasaporte.

Nota: Si el cliente no está en capacidad de aportar algunos de los datos anteriormente mencionados, se hará constar en la Ficha de Identificación del Cliente, así como las razones que impiden el suministro de la mencionada información.

Fuente: Resolución 119-10 SUDEBAN (2010), Artículo 39 “Ficha de Identificación del Cliente para persona natural” – Elaboración propia.

Del mismo modo, al abrir una cuenta a una persona jurídica, la Institución Financiera deberá requerir como mínimo la información estipulada en la *tabla 5*, y mantenerla en una “Ficha de Identificación del Cliente”. A fines de cumplir con este requisito, el VCBU implementa una planilla de registro de apertura y solicitud de productos y servicios para persona jurídica, en adelante “Planilla PJ” (*ver anexo 5*).

**Tabla 5. Información que debe conformar la Ficha de Identificación del Cliente para personas jurídicas.**

Nº	Datos y documentos de la persona jurídica
1	Motivos por los cuales solicita los servicios de la Institución y uso que dará a la cuenta.
2	Nombre o razón social de la empresa.
3	Dirección y número de teléfono.
4	Empresas relacionadas.
5	Volumen de ventas mensuales.
6	Promedio mensual estimado en los cuales movilizará la cuenta.
7	Si espera recibir o enviar regularmente transferencias desde o al exterior de la República, indicar el país de origen o de destino.
8	Documentos de identificación de la empresa.*
9	Actividad profesional, comercial o industrial y los productos o servicios que ofrece.

\* Documentos de identificación de la empresa:

- Registro de Información Fiscal (RIF).
- Copias certificadas de los documentos constitutivos de la empresa, sus estatutos sociales y modificaciones posteriores, debidamente inscritos en el Registro Mercantil o en el Registro Civil.

Nota: Si el cliente no está en capacidad de aportar algunos de los datos anteriormente mencionados, se hará constar en la Ficha de Identificación del Cliente, así como las razones que impiden el suministro de la mencionada información.

Fuente: Resolución 119-10 SUDEBAN (2010), Artículo 40 “Ficha de Identificación del Cliente para persona jurídica” – Elaboración propia.

Lo expuesto en las tablas anteriores, comprende, específicamente, todos los documentos que debe conformar el expediente de un cliente; con la salvedad en el requisito N° 7 - *Tabla 3*, el cual abarca una gran cantidad de “otros documentos”, que más adelante, en los casos que sea necesario, nos referiremos a ellos de manera precisa.

#### 4.1.2 **Objetivo específico II: Caracterizar los procesos operativos en las áreas encargadas de la gestión documental de los expedientes de clientes**

De acuerdo a lo establecido en una reunión inicial con la Gerencia de Procesos, cuya dirección es la responsable de generar la iniciativa para el desenvolvimiento de la presente investigación, y con base a un acercamiento a la problemática expuesta que se llevó a cabo previo al desarrollo del este TEG, por dicha gerencia, se logró definir de manera específica aquellas áreas y personal que allí labora, y que están estrechamente vinculadas con la gestión documental asociada al Expediente del Cliente (*ver tabla 1*).

Mediante la observación directa y una serie de entrevistas con los responsables de realizar las actividades inherentes a la gestión documental, en las áreas anteriormente mencionadas, se logró identificar la existencia de dos tipos de expedientes, procedimentalmente hablando, los cuales tienen finalidades distintas.



Figura 1. Tipos de Expedientes del Cliente y áreas que los originan. Fuente: Elaboración propia.

✓ **Expediente del Cliente (persona natural / persona jurídica):** Este es el primer expediente que se le hace a un cliente quien desea comenzar una relación de negocios con el VCBU. El mismo debería contener toda la información estipulada por la SUDEBAN (ver tablas 3, 4 y 5). Se le da inicio una vez se apertura cualquiera de las cuentas ofrecidas por el Banco (ver anexo 6) y se hace seguimiento a lo largo de dicha relación de negocios. Este tipo de expediente se maneja y nutre en las áreas según se observa en la figura 1. En adelante se referirá a él como “EC-PN/PJ”.

✓ **Expediente de Crédito del Cliente:** Expediente que se origina y nutre a medida que el cliente adquiere negocios y compromisos del tipo préstamos y/o financiamientos ofrecidos por el VCBU (ver anexo 6). Este servirá para el análisis de los diferentes créditos y préstamos solicitados por el cliente; en él se debe llevar una secuencia cronológica y detallada de todos los contratos adquiridos entre ambas partes. Este tipo de expediente se maneja en las áreas según se observa en la figura 1. En adelante se referirá a él como “ECC”.

Vale la pena acotar que según el artículo N° 51 de la resolución N°119-10, todo documento o registro de un cliente que se refiera a cualquier relación de negocios con la Institución, debe permanecer conservado por lo menos 10 años, dicho plazo se contará a partir del primer día en que finalice la relación que ataba a las partes (SDUEBAN, 2010).

Adicionalmente, de acuerdo con la información recopilada se identificó que la Unidad Base de Datos no genera expediente alguno, sin embargo, interviene de manera activa en el proceso de administración de la información del EC-PN/PJ, ya que su función es mantener actualizada, valga la redundancia, la base de datos de los clientes del Banco. Del mismo modo, la Gerencia Sistemas Abiertos es el área encargada de realizar los desarrollos correspondientes en el sistema de gestión documental utilizado, así como tiene la responsabilidad de la administración y control de los perfiles para su uso, sin dejar de lado que es la garante de que la información

permanezca resguardada y accesible en los servidores electrónicos de archivos<sup>4</sup> con los que cuenta la Institución.

Actualmente, las áreas involucradas en la elaboración de los expedientes cuentan con el equipo y conocimiento necesario para llevar a cabo actividades de digitalización de documentos. Entre los recursos imprescindibles para este trabajo se encuentran los escáneres<sup>5</sup> especializados y de alto rendimiento; CPU<sup>6</sup> individualizados y de uso exclusivo para realizar la administración de la digitalización; licencia para el uso del *software* profesional desarrollado para la gestión documental, del cual hacemos notar que todas las áreas operan con el mismo tipo y versión del *software* – Docuware 5.1b<sup>7</sup>; por último pero no menos importante un personal calificado y responsable que lleve a cabo el proceso de manera eficiente.

#### **4.1.2.1 Procesos de la Gestión Documental Vinculados al EC-PN/PJ**

Entre los procedimientos asociados a la gestión documental del EC-PN/PJ se encuentran: la apertura de cuenta por parte de una persona natural en moneda nacional (*figura 2*); la apertura de cuenta para empresas o persona jurídica, en moneda nacional (*figura 3*); apertura de cuentas en moneda extranjera tanto para persona natural como jurídica, las mismas se gestionan mediante un banco corresponsal en el exterior (*figura 4*).

Todos estos procedimientos traen consigo la generación o actualización del Expediente del Cliente. Comienzan con la llegada del cliente a la Oficina Comercial (O.C.) y su deseo de abrir una cuenta y disfrutar de los productos que el VCBU ofrece. Debido a la naturaleza del expediente el flujo de la documentación varía dependiendo de los fines que tenga cada documento hasta llegar a su lugar de almacenamiento.

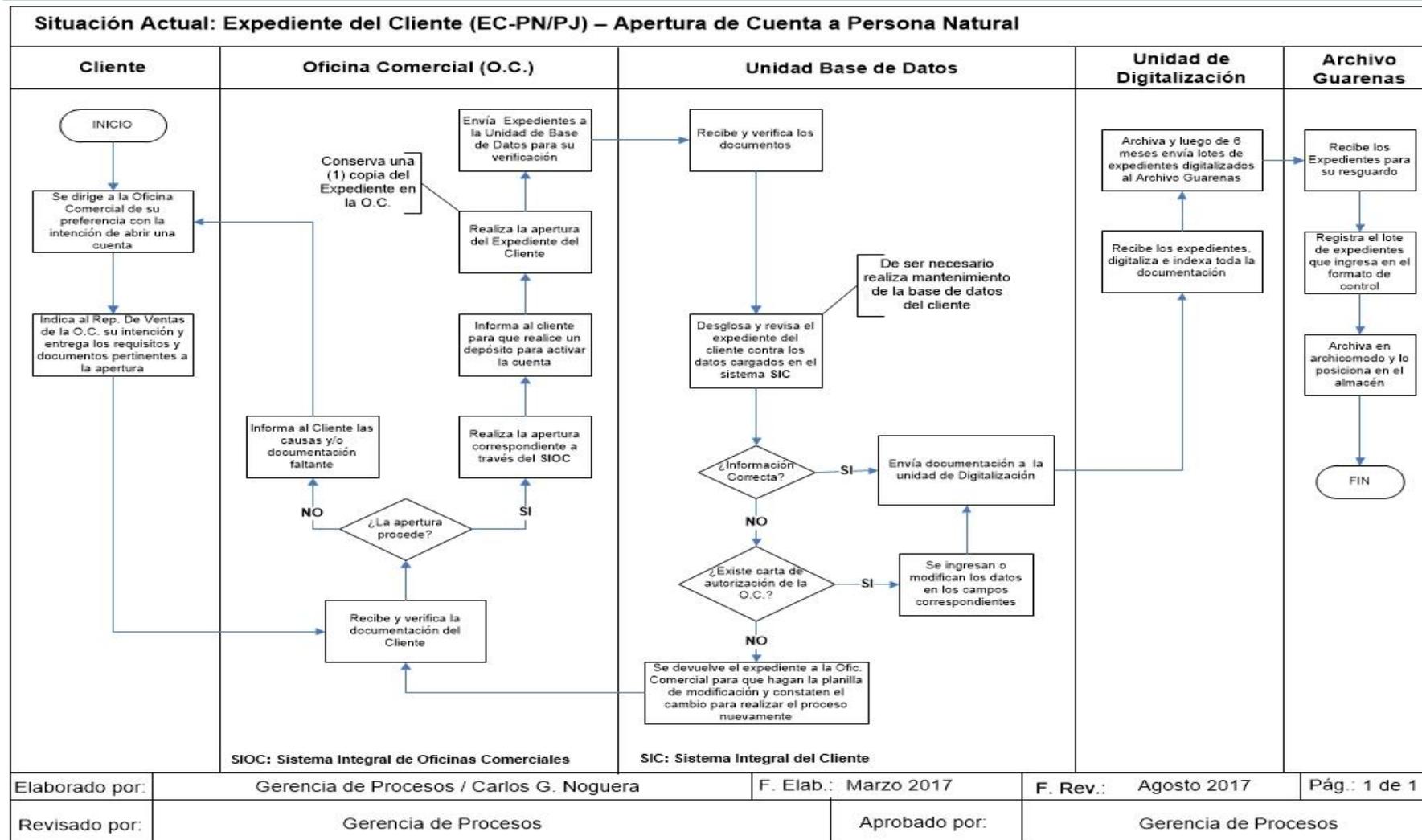
---

<sup>4</sup> Servidor Electrónico de Archivos: es un servidor que almacena y luego distribuye distintas clases de archivos informáticos entre los clientes de una red de computadoras (Diccionario Actual, 2017)

<sup>5</sup> Escáner: *Inform.* Es un dispositivo periférico que se utiliza para convertir, mediante el uso de la luz, imágenes impresas o documentos a formato digital (RAE, 2017).

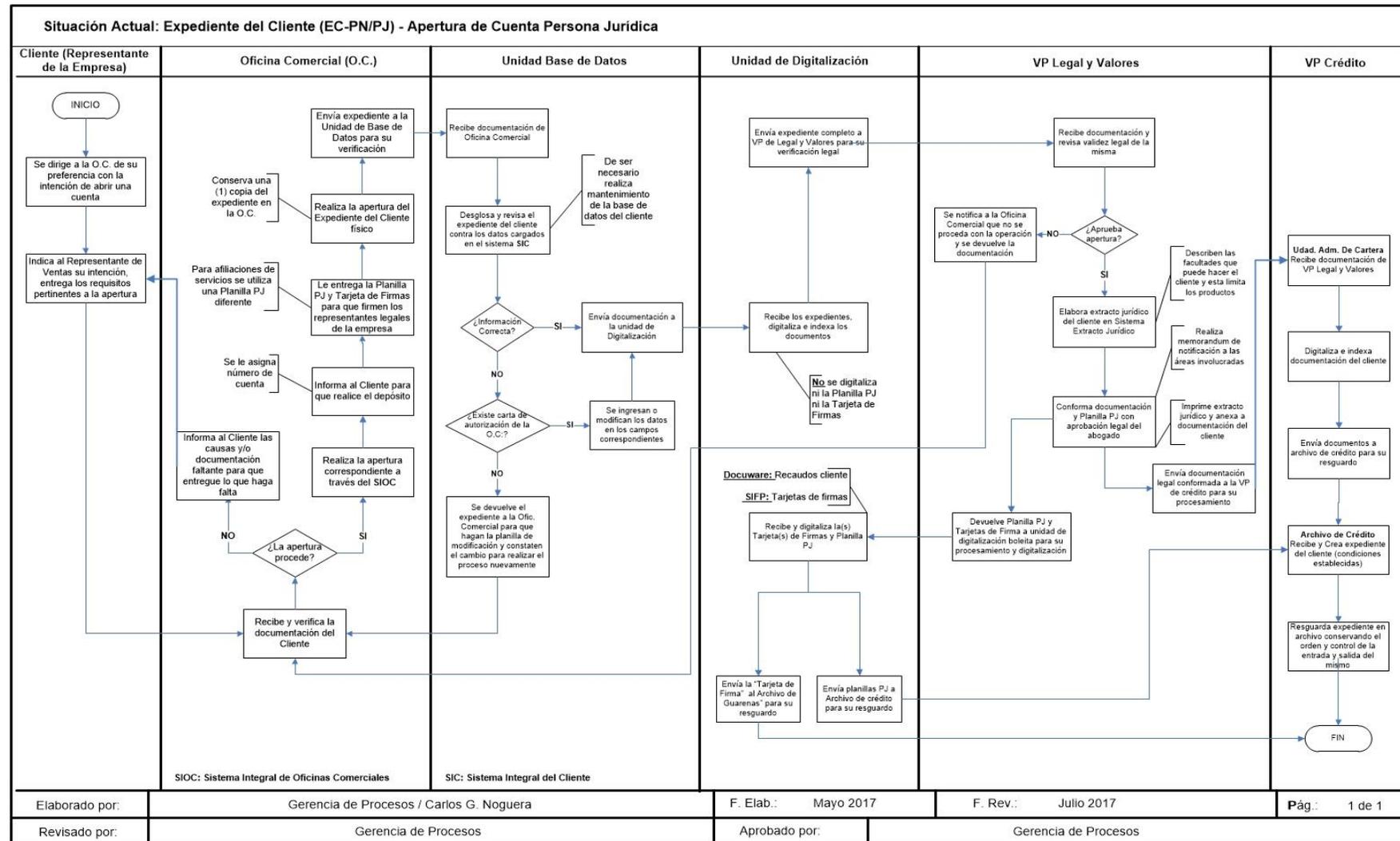
<sup>6</sup> CPU: siglas de expresión inglesa “Central Processing Unit” (Unidad Central de Proceso). Es la parte de una computadora en la que se encuentran elementos que sirven para procesar datos (Diccionario Actual, 2017).

<sup>7</sup> Docuware: es un software que pertenece a la categoría de Sistema de Gestión Documental y de Gestión de Contenido Empresarial, cuya empresa desarrolladora fue fundada en Alemania, 1988 (DocuWare, 2017).

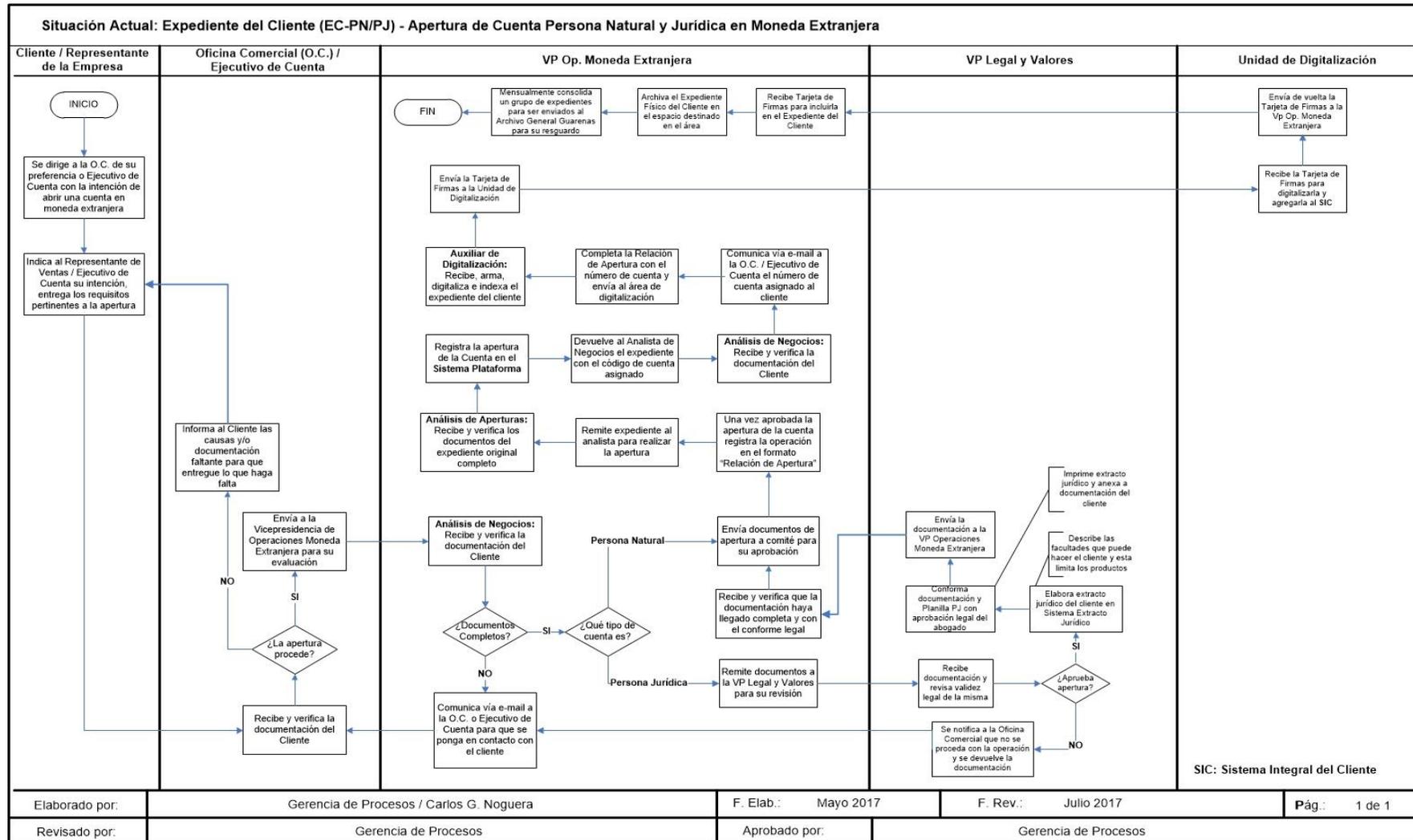


GPR – 002 Rev.0 / F.Rev. 10 – 14 Gerencia de Procesos

Figura 2. Procedimiento de apertura de cuenta a persona natural – EC-PN/PJ (Situación Actual). Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3. Procedimiento de apertura de cuenta a persona jurídica – EC-PN/PJ (Situación Actual). Fuente: Elaboración propia.**



**Figura 4. Procedimiento de apertura de cuenta en moneda extranjera – EC-PN/PJ (Situación Actual). Fuente: Elaboración propia.**

#### 4.1.2.1.1 Procedimiento de Apertura de Cuenta para Persona Natural

En la *figura 2* se muestra el procedimiento de apertura para todo tipo de cuenta en moneda nacional que ofrece el Banco para persona natural. Comienza con la intención del cliente en abrir una cuenta, para lo cual se dirige a la oficina comercial de su preferencia junto con todos los recaudos que solicita el VCBU.

Una vez en la O.C. el cliente debe entregar el juego de requisitos al representante de ventas (RV) que lo esté atendiendo. Este recibe y verifica que toda la documentación sea válida y concuerde con los parámetros exigidos por el Banco. El RV procede a ingresar la data del cliente en el Sistema Integral de Oficinas Comerciales (SIOC).

Para activar la cuenta, el cliente deberá realizar un depósito (cuyo monto dependerá del tipo de cuenta solicitada), el RV le hace entrega de la planilla PN y Tarjeta de Firmas para que certifique con su firma la apertura de la cuenta. En este momento, se crea un expediente físico del cliente por primera vez. Se genera una copia de todos los documentos, con la finalidad de que permanezcan en la O.C. en caso de que se extravíen los originales al ser enviados a la Unidad Base de Datos.

Una vez el expediente llegue a dicha unidad, el analista deberá corroborar que la información esté correcta y concuerde con lo que se refleja en el Sistema Integral del Cliente (SIC), el cual se alimenta de la información que fue ingresada por el RV en la oficina comercial. Si la información concuerda, pero se debe modificar algo en particular, se realiza mantenimiento de la información en el SIC. En caso contrario deberá comunicarse con el RV para notificarle que se le está devolviendo el expediente y se le informan los motivos de la devolución, este deberá contactar al cliente para enmendar los errores cometidos.

Si el expediente no presenta ninguna novedad, sigue su rumbo hacia la Unidad de Digitalización, donde el operario recibe lotes de expedientes para ser digitalizados e indexados, de acuerdo con la característica de cada documento. Las labores de digitalización solo las pueden llevar a cabo el personal que cuente con los accesos necesarios al *software* Docuware.

Una vez el expediente esté correctamente digitalizado e indexado, se arma de nuevo el expediente físico del cliente para ser agrupado con otros y al cabo de 6 meses hacer el envío de lotes de expedientes al Archivo General Guarenas. En este lugar se recibe y registra la entrada de la documentación para así darle su lugar correspondiente en el almacén.

#### 4.1.2.1.2 Procedimiento de Apertura de Cuenta para Persona Jurídica

El procedimiento de apertura de cuenta para persona jurídica se muestra en la *figura 3*, en la que se puede apreciar que los primeros pasos son similares a los descritos para la apertura de cuenta de personas naturales.

Pero por tratarse de una empresa, lleva un tratamiento diferente, en su mayoría debido a las revisiones de los estatutos de conformación legal, además que pudieran implicar distintas facultades de movilización particulares para cada tipo de cuenta.

Una vez revisado el expediente en la Unidad de Base de Datos, es enviado a la Unidad de Digitalización, donde se escanea e indexa la documentación del cliente, exceptuando la Tarjeta de Firmas y planilla PJ, situación diferente en esta etapa del procedimiento para personas naturales, con la finalidad de no liberar el uso de la cuenta hasta tanto sea revisada la información legal de la empresa.

De allí, el expediente completo viaja hasta la Vicepresidencia de Legal y Valores, donde es recibido y se comienzan las labores de verificación y confirmación de la información. De existir algún error o documentos falsificados, se considera como una falta grave y se devuelve toda la documentación a la O.C. y el RV contactará al cliente para solventar la situación o, en el peor de los casos, se cancelará la cuenta. Por esta razón, el no digitalizar en primera instancia la planilla PJ y Tarjeta de Firmas adquiere significancia, ya que esa cuenta nunca podrá ser movilizada por falta de información en la base de datos del cliente.

Si la documentación es correcta y legal, se procede a crear el Extracto Jurídico, un resumen de toda la información de la empresa y las facultades de movilización con las que contará la cuenta, el cual se anexa en el Expediente del Cliente junto con la planilla PJ. Se envía de vuelta la planilla PJ y la Tarjeta de Firmas a la Unidad de Digitalización, para ser escaneadas y cargadas en los sistemas Docuware y Sistema Integral de Firmas y Poderes (SIFP), respectivamente. En este momento la cuenta empieza a tener validez total y puede ser utilizada con normalidad.

A partir de ahora el expediente del cliente se dividirá para ser almacenado en dos lugares diferentes. Una parte del expediente (originales y copias) se mantiene junto y es enviado al Archivo General Guarenas; la documentación que fue revisada por la VP Legal y Valores junto con la planilla PJ es enviada a la Vicepresidencia de Crédito, donde la Unidad Administración de Cartera digitaliza e indexa nuevamente los documentos para ser guardados en un

archivador diferente dentro del Docuware. La finalidad es tener la información de la empresa siempre a la mano, ya que por lo general estos clientes suelen pedir créditos, préstamos y/o pagares al poco tiempo de empezar la relación de negocios. El procedimiento finaliza luego de enviarse la información física al Archivo de Crédito.

#### **4.1.2.1.3 Procedimiento de Apertura de Cuenta en Moneda Extranjera para Persona Natural y Jurídica**

El procedimiento de apertura de cuentas en moneda extranjera, bien sea persona natural o persona jurídica, se muestra en la *figura 4*. Este tipo de cuentas se gestionan dentro del territorio nacional, más los fondos se manejan en la sucursal del Banco en el exterior.

La Institución mantiene el mismo control y gestión para los expedientes de estos clientes y cumple con las regulaciones venezolanas, así como también acata las obligaciones emanadas por las autoridades financieras del país de origen de la moneda solicitada.

Es requisito primordial para abrir estas cuentas que el cliente ya posea una en moneda nacional, de ahorro o corriente, con el VCBU (*ver anexo 9*). A grandes rasgos, el procedimiento de apertura es muy similar a los descritos anteriormente. Sin embargo, casi todas las actividades se realizan en la Vicepresidencia de Operaciones en Moneda Extranjera, área que recibe de la O.C. o de algún ejecutivo de cuenta los documentos entregados por el usuario.

Primero, se lleva un análisis de negocio en el que se consideran factores económicos para distinguir aquellos clientes que tengan la capacidad para abrir este tipo de cuentas. Se considera si el cliente es una persona natural o persona jurídica. De ser esta última, la documentación se envía a la Vicepresidencia de Legal y Valores. Si la información legal de la empresa es válida, se elabora el extracto jurídico y se anexa al resto de la documentación del usuario para ser enviado de nuevo a la VP Operaciones Moneda Extranjera, donde se une al tratamiento de los expedientes de personas naturales.

El comité de evaluación de cuentas revisa y valida la información de los clientes y procede a la aprobación o no de la apertura. Una vez aceptada, registra la operación en el formato "Relación de Apertura", en la que se lleva un control de todos los productos solicitados. Se envía la documentación al área de análisis de apertura donde se materializa el registro de la cuenta mediante la carga de la información del cliente en el Sistema Plataforma, que genera y asigna el número de cuenta respectivo.

La documentación es enviada al área de análisis de negocios, cuyo personal notifica a la oficina comercial o ejecutivo de cuenta que la solicitud se tramitó con éxito y señala el número de cuenta asignado. A partir de este punto, el cliente contará con un plazo no mayor a noventa (90) días para realizar la transferencia de los fondos requeridos para activar la cuenta.

La documentación es ahora tratada por un auxiliar de Digitalización, quien arma, escanea e indexa todos los requisitos del Expediente del Cliente, a su vez envía la Tarjeta de Firmas a la Unidad de Digitalización para que las mismas sean incorporadas en el SIC y una vez finalizado se devuelve al auxiliar de Digitalización para agregarla al expediente físico del cliente.

Los historiales creados son conservados en el archivo de la vicepresidencia por un lapso de un mes, aproximadamente, y es cuando se genera un lote para ser enviados al Archivo General Guarenas para su resguardo.

En este almacén, la documentación y expedientes de la Vicepresidencia Operaciones Moneda Extranjera tienen un espacio particular y son resguardados en un orden específico de acuerdo con la codificación asignada.

#### **4.1.2.2 Procesos de la Gestión Documental Vinculados al ECC**

El VCBU presenta una gama variada de créditos, préstamos, pagarés, entre otros tipos de financiamiento económico, tanto para personas naturales como jurídicas (*ver anexo 6*). Cada préstamo es diferente y es característico que se manejen carteras de clientes con los cuales se negocian los términos que regirán el contrato de negocios. Sin embargo, de manera macro y generalizando actividades, se puede identificar un flujo particular de operaciones, en la que en el marco de la gestión documental que compete a este estudio, se puede señalar la participación de la Unidad Administración de Cartera y la Unidad Operativa de Crédito, ambas con actividades de digitalización y actualización de información en la base de datos, así como generación y mantenimiento del Expediente del Cliente.

En la *figura 5* se puede apreciar el procedimiento macro para la consecución de un crédito, este es el flujo generalizado por el que debe pasar toda solicitud de crédito que emita un cliente del VCBU hasta su liquidación y posterior finiquito.

El proceso empieza con el anhelo del cliente por solicitar un crédito en la Institución. Los requisitos para el trámite debe hacerlos llegar a su ejecutivo de cuenta, de tener uno o, en su defecto, a un representante de ventas en la oficina comercial de su preferencia. Se recibe y

verifica la documentación del cliente, fotocopia el Perfil del Crédito (planilla de solicitud) y resguarda en la carpeta correspondiente. Elabora memorándum y envía la documentación al ejecutivo de cuenta de la Gerencia de Relaciones o cualquier otra banca de negocios, previamente asignado.

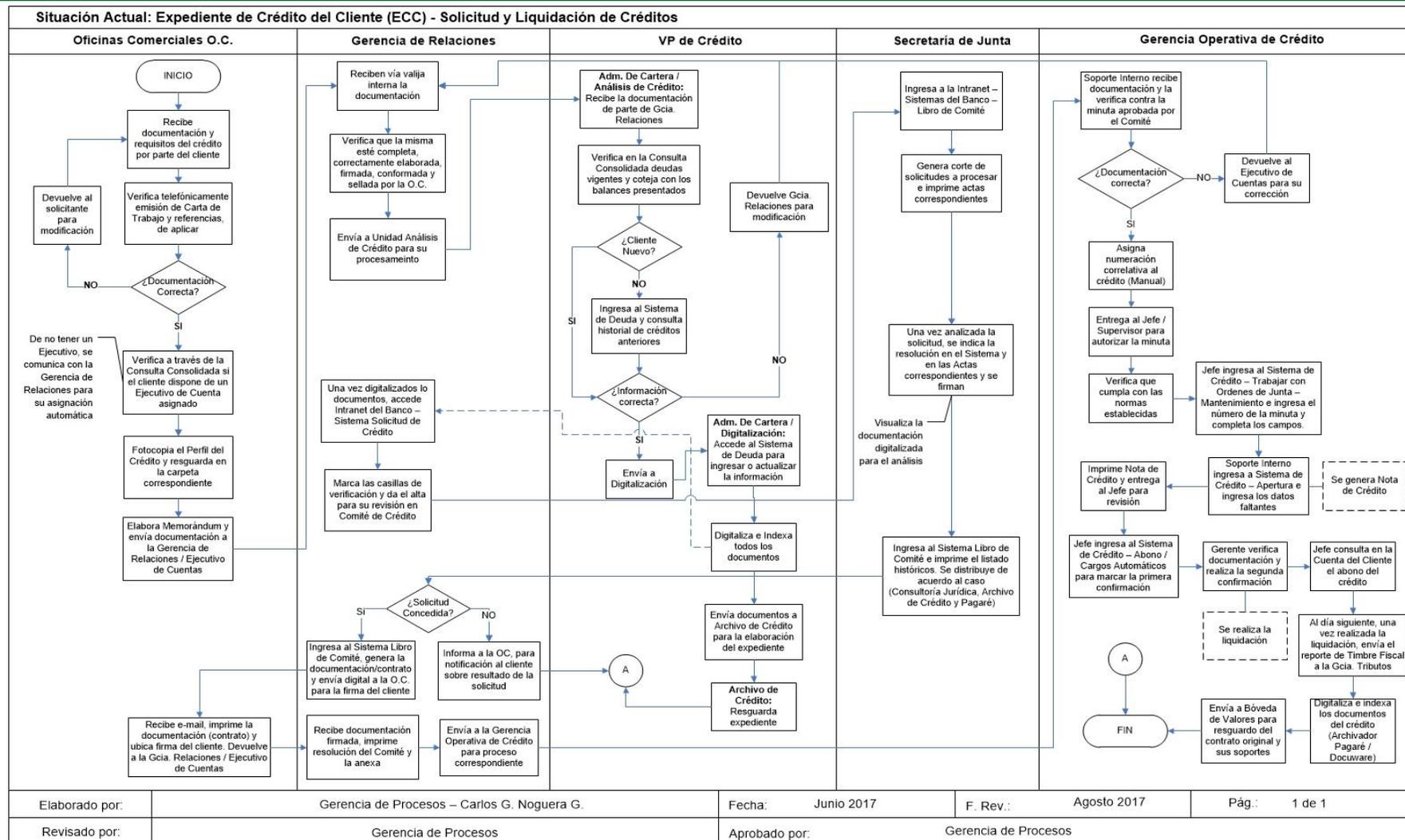
El ejecutivo de cuenta recibe y verifica que la documentación esté acorde con la normativa del Banco para luego hacerla llegar a la Vicepresidencia de Crédito para su procesamiento por parte de la Unidad Administración de Cartera, encargada de analizar el tipo de crédito solicitado, verificar y cotejar en el Sistema de Consultas Consolidada las deudas vigentes del cliente con los balances contables y consultar el historial de créditos en el Sistema de Deuda, si aplica.

Si la información es válida y el crédito procede, el auxiliar de Digitalización se encarga de verificar la documentación y con la información del cliente procede a cargar los campos necesarios en el Sistema de Deuda, para luego digitalizar e indexar en el sistema Docuware todos los documentos detallando cada uno de ellos en los campos específicos que el sistema le solicita.

La información física es enviada al Archivo de Crédito, donde se genera el expediente de crédito en físico del cliente y se resguarda bajo una metodología específica, teniendo en mente que la información puede ser solicitada con periodicidad.

Una vez digitalizados los documentos, el ejecutivo de cuenta debe acceder al Sistema Solicitud de Crédito da el alta a la solicitud para que la información sea revisada por el Comité de Crédito. Cuando el Comité se reúne, la secretaria debe acceder al Sistema Libro Comité para generar el corte de solicitudes que se van a evaluar. De ser aprobada la solicitud, se indica su resolución en el Sistema Libro Comité y se firman las actas correspondientes. Se imprime el listado de históricos para ser enviados a las distintas áreas que intervienen en el proceso de adjudicación de fondos (Consulta Jurídica, Archivo de Crédito y Unidad de Pagaré) y se le comunica al ejecutivo de cuenta e informa sobre la decisión del comité.

El ejecutivo deberá reunirse con el cliente para que firme el contrato que le dará validez y legalidad al acuerdo entre ambas partes. Una vez se tenga el contrato firmado se le anexa la minuta resolución del comité y se envía a la Gerencia Operativa de Crédito, donde se revisa toda la información generada correspondiente al pagaré. Aquí se le asigna una numeración correlativa al crédito para su seguimiento.



**Figura 5. Procedimiento para la Solicitud y Liquidación de Créditos – ECC (Situación Actual). Fuente: Elaboración propia.**

Finalmente, el jefe del área debe completar los datos necesarios en el Sistema de Crédito, esto hace que se genere la nota de crédito con el abono de los fondos asociados al crédito en la cuenta del cliente. El jefe debe crear el abono mediante el Sistema de Crédito y la misma debe ser confirmada por el gerente del área. El auxiliar de Digitalización escanea e indexa la nueva documentación para ser ingresada en el archivador correspondiente en Docuware. La documentación en físico es enviada a la Gerencia Bóveda de Valores, donde se resguarda toda la documentación legal del pagaré, hasta su finiquito.

#### **4.1.2.3 Relación entre tipos de expedientes en sus procesos de formación**

Los diferentes tipos de solicitudes que puede generar un cliente dependerán de todos aquellos servicios que dicho cliente desee solicitar a lo largo de la relación de negocios con la Institución. Cada solicitud da origen a nueva documentación que nutre y forma su expediente, esta pasa por un conjunto de actividades que se llevan a cabo en una considerable cantidad de áreas del Banco, como se pudo apreciar anteriormente en la descripción de los procesos involucrados.

Con base en la revisión documental de dichos procesos y en entrevistas con los encargados responsables de cada una de estas áreas, se pudo identificar cuáles documentos inherentes al Expediente del Cliente se ven implicados en las actividades que allí se desenvuelven. La *tabla 6* muestra cuáles de los documentos que forman el expediente (*ver tabla 3*) están vinculadas con las actividades que realizan las áreas de la unidad de análisis del TEG (*ver tabla 1*).

De esta manera, se denota la relación que existe por medio del Expediente del Cliente en la cantidad y tipo de documentos que ingresan a la Institución y que debe ser procesada para la oportuna prestación del servicio solicitado por el cliente. Resalta la ausencia de la “Constancia de verificación” en los expedientes, a lo que el Oficial de Cumplimiento atestiguó que dicha verificación es algo que actualmente no se lleva dentro de los procesos de su área, ya que el robusto acceso para encontrar o verificar todos los expedientes que lleva el Banco, hace que esta tarea se vuelva insostenible de realizar.

**Tabla 6. Matriz de correlación: Documento vs. Área responsable**

Documento \ Área	VP. Op. Moneda Extranjera	Udad. Administración De Cartera	Udad. Digitalización	Udad. Operativa de Crédito
Documento de identidad	X	X	X	X
Ficha de Identificación del Cliente	X		X	
Contrato de Apertura de Cuenta	X		X	
Declaración de origen y destino de fondos	X		X	
Constancia de Verificación				
Referencias	X	X	X	X
Otros documentos*	X	X	X	X

\* En la casilla "Otros Documentos" no necesariamente se refieren al mismo tipo de documento por área, puesto que los mismos varían.

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, por medio de un diagrama de flujo de procedimiento multicolumna (*figura 6*) se describe la relación existente entre los diferentes tipos de expedientes esbozados al inicio del capítulo. La consecución de las actividades realizadas a lo largo de la gestión documental vinculada con los expedientes da a conocer cómo y cuándo la información del cliente llega a dominios del VCBU y así realizar el análisis respectivo en relación con cuáles sean los productos que el cliente solicita.

La relación de los expedientes se representa con una "V" invertida, la cual quiere decir que los documentos de cada uno de ellos nutren, de manera macro, al Expediente del Cliente. También se hacen notar las prelações temporales para el origen y entrada de la información para cada caso estudiado.

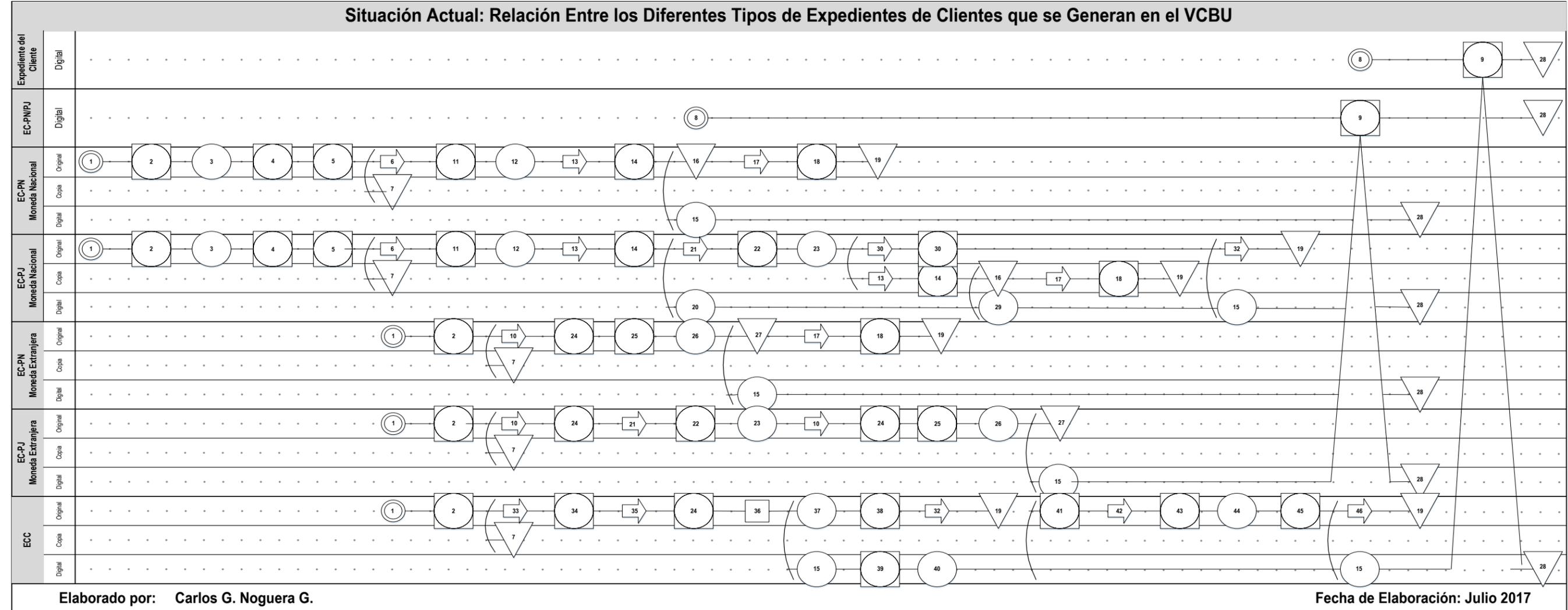
Se indica también que todos los expedientes se conglomeran en un Expediente de Cliente digital macro. Sin embargo, el mismo es almacenado en diferentes archivadores digitales concernientes a cada una de las áreas que escanea y usa la información. Por otro lado, existe generación de impresiones y/o fotocopias de documentos a lo largo del flujo, para respaldar la información en caso de que se dé alguna falta o pérdida de alguno de los documentos, pero que genera costos de papelería asociados. Además, se recalca la gran cantidad de traslados de documentación entre diferentes áreas que a su vez se encuentran en distintas sedes del Banco, debido a que las actividades operativas inherentes al análisis de negocio que se llevan

en cada área es independiente del que se hace en las demás unidades, más el flujo de la documentación debe ser estrictamente consecutivo una de la otra.

En el *anexo 10*, se puede apreciar en forma tabular un resumen de toda la información concerniente a la gestión documental que se lleva a cabo en las áreas y procesos antes descritos. En el mismo se hace referencia a características relacionadas con la gestión documental y digitalización de la información. En esta matriz se detallan aquellos documentos que son requisitos para solicitar los diferentes productos que ofrece el VCBU y es importante mencionar que hay documentos que son solicitados en todos o gran mayoría de los productos, lo que demuestra que hay una cantidad considerable de documentos que en la actualidad se mantienen en duplicado, tanto de manera física como digital.

De esta forma, se ocupa un espacio significativo bien sea en las instalaciones físicas del banco, como en la capacidad de memoria electrónica con la cual cuenta la Institución. Esto se intensifica si el mismo cliente desea dar apertura o adquirir algún otro producto que se ofrezca en el VCBU.

**Situación Actual: Relación Entre los Diferentes Tipos de Expedientes de Clientes que se Generan en el VCBU**



Elaborado por: **Carlos G. Noguera G.**

Fecha de Elaboración: **Julio 2017**

Leyenda	
Nº	Descripción de la Actividad
1	Ciente solicita el producto / servicio
2	RV / ECta recibe y revisa que la documentación entregada por el cliente esté acorde con los requisitos
3	RV / ECta ingresa datos del cliente en el SIOC para realizar la apertura
4	RV / ECta recibe, revisa y anexa al resto de la documentación la constancia del depósito de apertura
5	Imprime planilla de apertura y tarjeta de firmas y revisa que el cliente la firme correctamente
6	Documentos son trasladados a la Unidad Base de Datos
7	Una copia del expediente es archivada en la O.C. / Banca
8	Se apertura el expediente digital
9	Se reúne la documentación digital del cliente
10	Documentos son trasladados a la VP Op. Moneda Extranjera
11	Oficinista recibe y verifica que esté la documentación conforme por O.C. y firmada por el cliente
12	Ingresar nueva documentación del cliente en la base de datos - Sistema SIC
13	Documentos son trasladados a la Unidad de Digitalización
14	Oficinista recibe y verifica que esté la totalidad de la documentación
15	Escanea e indexa los documentos con sus campos específicos
16	Documentos son archivados hasta finalizar algún semestre del año
17	Documentos son trasladados al Archivo General Guaranas
18	El archivista recibe, revisa y registra la documentación entrante
19	Expediente es archivado en el lugar designado
20	Escanea e indexa los documentos (excluyendo la planilla PJ y la Tarjeta de Firmas)
21	Documentos son trasladados a la VP Legal y Valores
22	Abogado recibe y revisa validez legal de la documentación
23	Elabora e integra al expediente el Extracto Jurídico
24	Analista de VP. Moneda Extranjera recibe y verifica que esté la totalidad de la documentación
25	El comité de apertura evalúa y aprueba la solicitud del cliente
26	Se realiza la apertura de la cuenta a través del Sistema Plataforma
27	Documentos son archivados hasta el final del mes
28	Se almacena en el archivado digital del área correspondiente
29	Escanea e indexa Planilla PJ y Tarjeta de Firmas
30	Documentos legales son enviados a la VP de Crédito
31	Analista de crédito recibe y verifica la documentación
32	Documentos son trasladados al Archivo de Crédito
33	Documentos son trasladados a la Gerencia de Relaciones
34	ECta recibe y verifica que esté la totalidad de la documentación
35	Documentos son trasladados a la VP de Crédito
36	Verifica información presentada por el cliente con el histórico - Sistema Consulta Consolidada
37	Modifica y carga nueva información en el Sistema de Deuda
38	El comité de crédito evalúa y aprueba la solicitud
39	La documentación se visualiza y revisa en el comité como soporte de la solicitud
40	Se genera e integra al expediente la minuta de resolución y el Contrato de Crédito
41	El RV imprime minuta de resolución y el contrato que deberá ser firmado por el cliente
42	Documentos son trasladados a la Gerencia Operativa de Crédito
43	Soporte interno recibe y verifica la documentación
44	Se realiza la liquidación del crédito
45	Verifica que los fondos fueron abonados e integra los soportes al expediente
46	Documentos son trasladados a la Unidad Bóveda de Valores

Figura 6. Relación entre los diferentes tipos de expedientes del cliente que se generan en el VCBU (Situación Actual). Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el apartado anterior se describieron los procesos que se llevan a cabo en las áreas vinculadas a la gestión documental, asociada a los diferentes tipos de expedientes en cuestión. Por lo que a continuación se presenta el diagnóstico de la situación actual en pro de identificar los problemas presentes en dichos procesos, así como sus causas principales, y de esta manera detectar oportunidades de mejoras. Para Balestrini (1998), esta etapa debe asegurarse de manera efectiva, según el tipo de investigación implementado, la descripción, el diagnóstico o la explicación real del problema que es objetivo del estudio, atendiendo al contexto donde se sitúan, a fin de evaluar los principales hallazgos vinculados a las variables que se han delimitado.

### 4.2.1 Objetivo específico III: Analizar los procesos contemplados, con base en la información y datos recopilados

Para entrar en contexto se hace necesario esquematizar las relaciones existentes entre proveedores y clientes, externos e internos, y así visualizar de manera general los procesos. A este efecto se hace uso de los diagramas PEPSU que se muestran en la *figura 7*, con el fin de determinar si las personas involucradas son las más adecuadas, o si los recursos utilizados son realmente necesarios.

En primera instancia, al detallar estos diagramas se puede apreciar el proceso macro de la gestión documental asociada a los expedientes de los clientes del VCBU. Si bien en el apartado anterior se dio detalle a los procesos de generación y control de los expedientes, con el diagrama PEPSU se muestra de donde proviene la documentación (proveedores), y quienes son los usuarios y beneficiados al finalizar los procesos mencionados (clientes). Se puede resaltar, que tanto los clientes del Banco, como las áreas internas vinculadas y personal de auditoría, son quienes esperan que los expedientes estén correctos y completos para así desempeñar sus labores y/o requerimientos. De igual forma se observa que la manera en que se gestiona la mayoría de la información es a través de registros físicos, de manera que la papelería general, como recurso de la Institución, y su manejo dentro de la misma representa un factor importante a tener en cuenta en la investigación. Es por esto que se representa la gestión de compra y distribución de papelería general en diagramas PEPSU (*figura 7*) y así comprender mejor el entorno de los procesos.

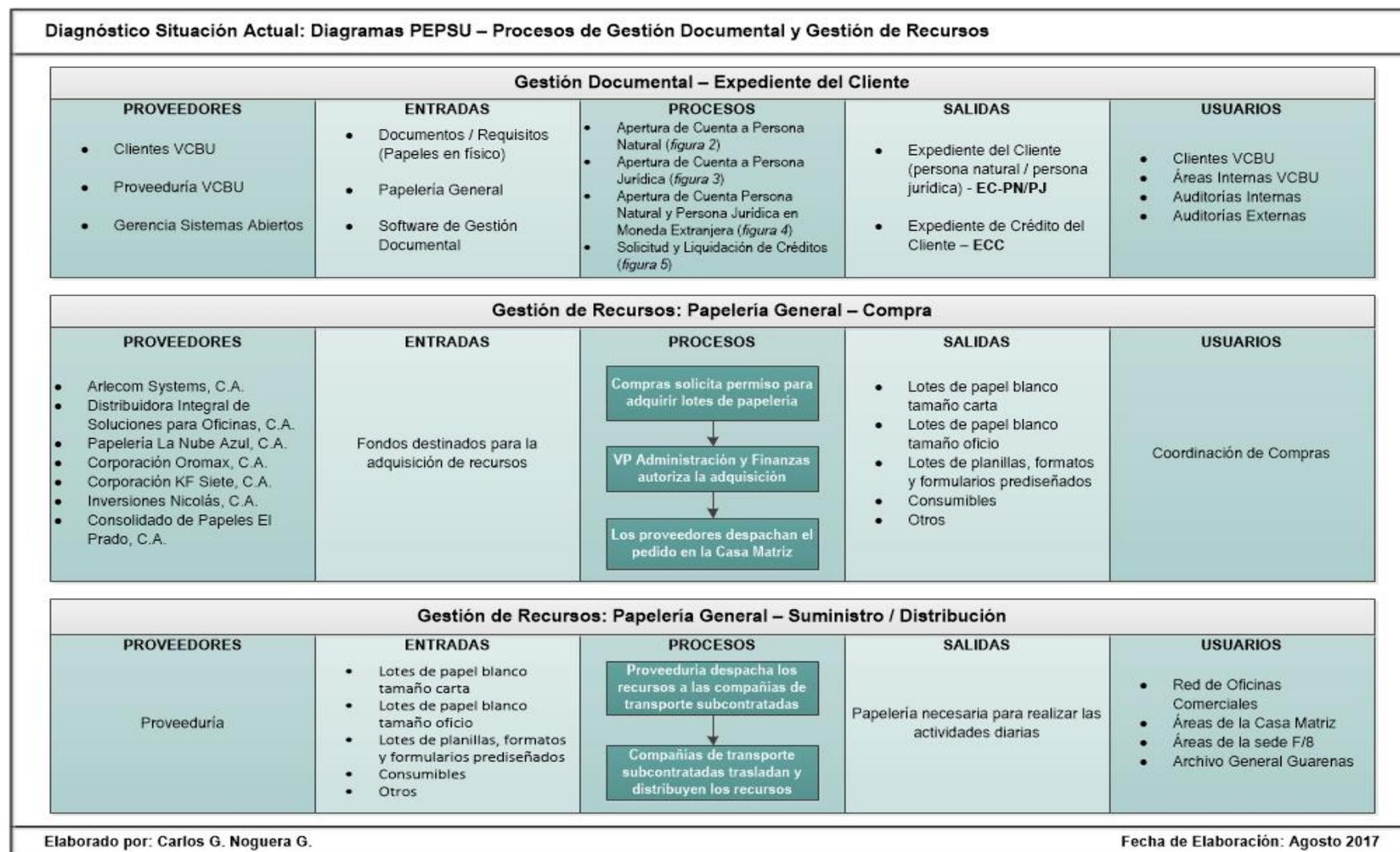


Figura 7. Diagramas PEPSU – Gestión Documental / Gestión de Recursos. Fuente: Elaboración propia.

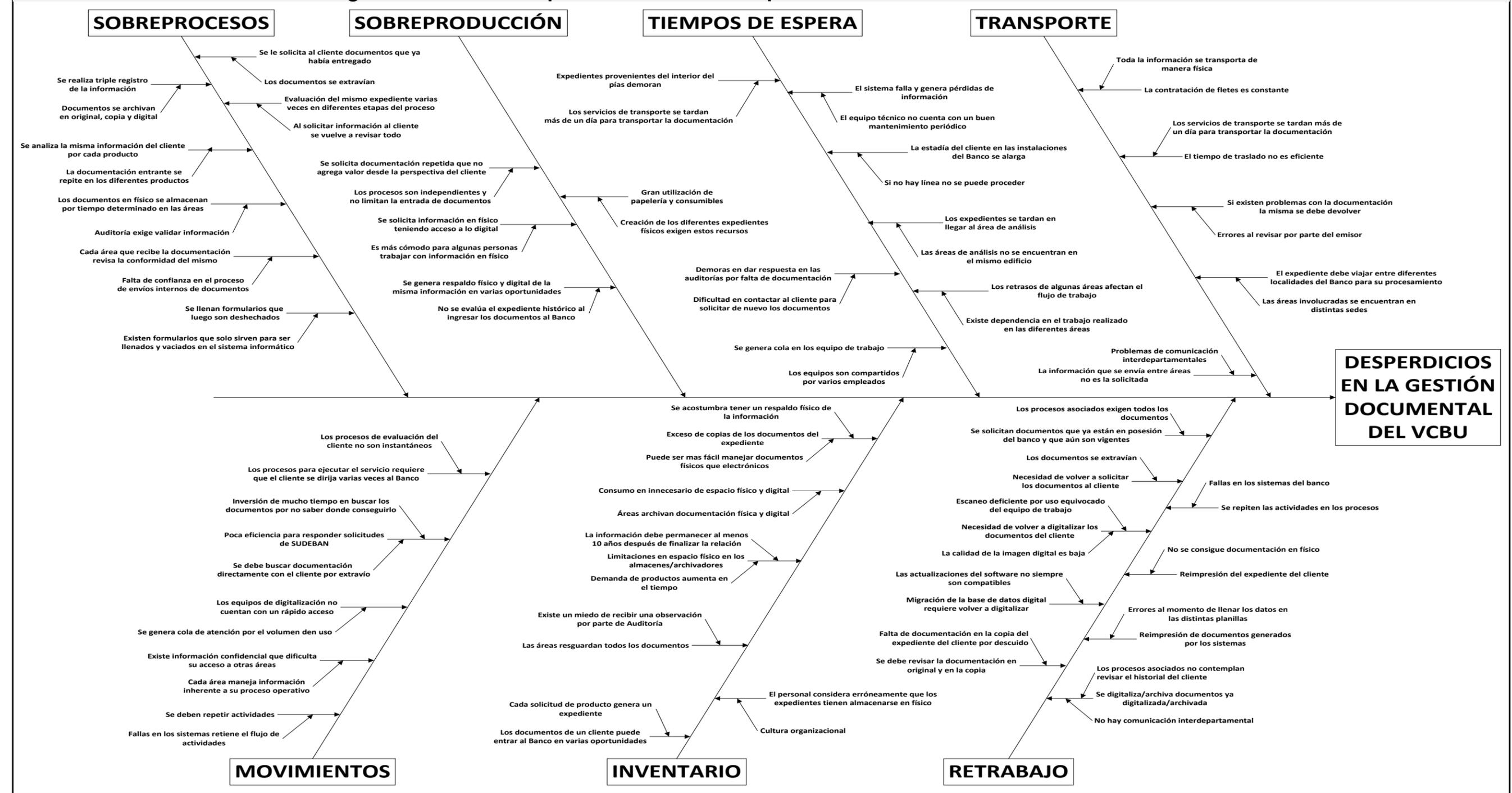
#### 4.2.2 Objetivo específico IV: Seleccionar los tipos de desperdicios que son más representativos en términos de costo y tiempo para la Institución Bancaria

Con miras a identificar los problemas presentes, en la *figura 8* se muestra una de las herramientas más utilizadas en la ingeniería industrial, el diagrama “Causa-Efecto” o Ishikawa. En este caso, tiene la intención de conglomerar todos aquellos factores que afecten la gestión documental de los expedientes de clientes del VCBU, expresándolos entre los 7 tipos de *muda* (desperdicios), esbozados en el marco referencial, y que no agregan valor a los procesos de cara a la satisfacción de las necesidades de los clientes y/o usuarios.

Como resultado del análisis de los procesos asociados a la gestión documental de los expedientes de los clientes, se logra evidenciar aspectos que repercuten en el buen desempeño de los procesos e impactan negativamente en la prestación del servicio. Actualmente se encuentran varias problemáticas o dificultades para satisfacer las necesidades que normalmente se presentan en el manejo de la información del cliente, algunas de ellas vienen dadas por: existencia de diferentes versiones de documentos; mezcla de documentos entre los distintos expedientes; búsqueda, traspaso y eliminación de documentos; se tiene información en diferentes formatos; con frecuencia se almacena información no necesaria o vencida; llega la misma información de diversas fuentes; sobrecostos y desperdicio en papelería y fotocopias; retrasos en papeleo y trámites internos; consumo innecesario de espacio físico y digital; información similar en diferente tipos de documentos; traslados en exceso entre áreas operativas y que además se encuentran en sedes alejadas geográficamente; entre otros.

Ahora bien, la cantidad de problemas por desperdicios presentados en el diagrama Ishikawa no es suficiente indicador para determinar cuáles de dichos factores problemáticos son realmente representativos en términos de costo y tiempo para la empresa. Es por esto que se decidió consultar con un panel de expertos dentro del VCBU, conformado por los gerentes y/o vicepresidentes de las áreas vinculadas, para determinar cuáles de los problemas vienen siendo los más significativos.

**Diagrama Causa-Efecto para el Análisis de Desperdicios en la Gestión Documental del VCBU**



Elaborado por: Carlos G. Noguera G.

Fecha de elaboración: Agosto 2017

Figura 8. Diagrama Causa-Efecto Desperdicios en la Gestión documental del VCBU. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2.1 Selección de Problemas que Generan Desperdicios

Para poder cuantificar el grado de criticidad de cada problema, se establecieron dos criterios de decisión. El primero de ellos es la dificultad prevista para corregir el problema, y el segundo criterio sería el impacto positivo que traería corregir dicho factor. Al mismo tiempo, se hace uso de una técnica de evaluación de opiniones basada en la escala de medición Likert, en la que se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. El consenso de los expertos se logra mediante el número entero del promedio simple entre todas las respuestas, en la evaluación de cada problemática. Esta servirá de indicador para cuantificar cada uno de los problemas plasmados en el diagrama causa-efecto e identificar así cuáles de estas problemáticas presentan mayor nivel de criticidad. En la *figura 9* se observa la pregunta asociada a cada criterio de evaluación, así como los niveles de la escala utilizada.

Dificultad: ¿Qué tan difícil puede ser corregir este problema?				
1	2	3	4	5
Extrema	Alta	Moderada	Baja	Nula
Impacto: De corregir el problema ¿qué tan positivo sería el impacto?				
1	2	3	4	5
Nulo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto

**Figura 9. Escala de valoración para los criterios “dificultad” e “impacto” - Análisis de criticidad.**  
**Fuente: Panel de expertos – Elaboración propia.**

En la *tabla 7* que se muestra a continuación se puede observar la cuantificación de los problemas presentados en el diagrama Ishikawa de la *figura 8*, según el juicio de los expertos seleccionados. En esta tabla, se ponderó el nivel total de criticidad para cada uno de los problemas detectados, este total se obtuvo mediante la aplicación de una regla multiplicativa, que consistió en el producto entre los valores de dificultad y los del impacto, asignados por el consenso de los expertos. Dicha técnica se empleó debido a que los valores obtenidos se amplifican considerablemente, permitiendo así obtener resultados más evidentes. Una vez obtenidas las ponderaciones totales, la información se presenta en función de ellas, ordenadas de mayor a menor y segmentadas en categorías de alta, media y baja criticidad.

**Tabla 7. Ponderación de criticidad de los problemas encontrados, ordenados en función del resultado total evaluado.**

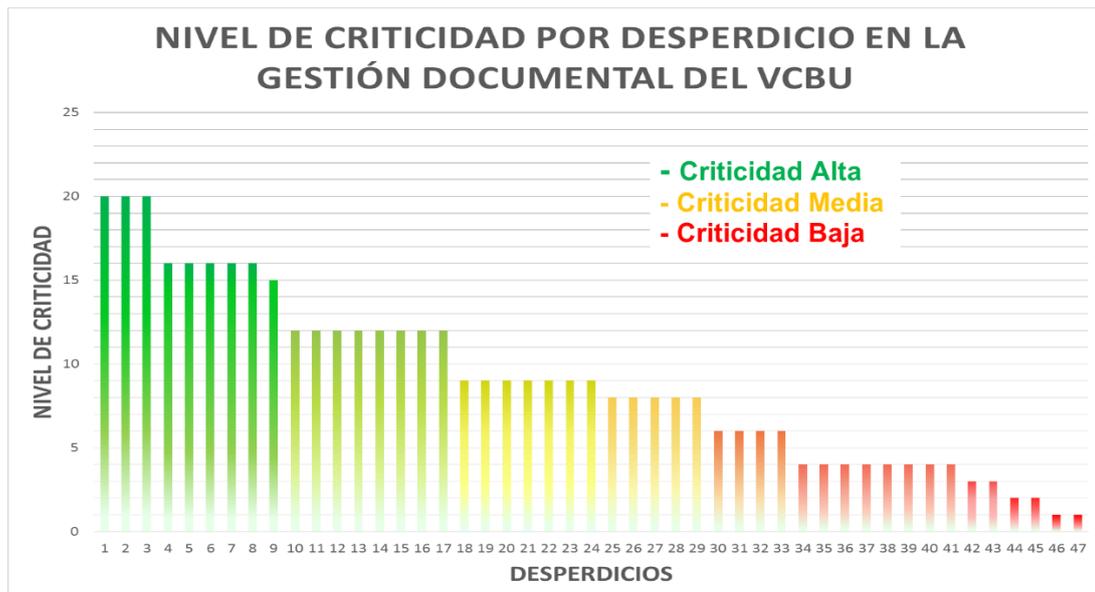
Nº	DESPERDICIO	PROBLEMA	CAUSA	CRITERIO		TOTAL
				DIFICULTAD	IMPACTO	
1	Retrabajo	Se solicitan documentos que ya están en posesión del banco que aún están vigentes	Los procesos asociados exigen todos los documentos	4,0	5,0	20
2	Retrabajo	Necesidad de volver a solicitar los documentos al cliente	Los documentos se extravían	4,0	5,0	20
3	Sobreproducción	Se solicita documentación repetida que no agrega valor desde la perspectiva del cliente	Los procesos son independientes y no limitan la entrada de documentos	4,0	5,0	20
4	Retrabajo	Se digitalizan/archivan documentos ya digitalizados/archivados	Los procesos asociados no contemplan revisar el historial del cliente	4,0	4,0	16
5	Inventario	Exceso de copias de los documentos del expediente	Puede ser más fácil manejar documentos físicos que electrónicos	4,0	4,0	16
6	Inventario	Los documentos de un cliente pueden entrar al Banco en varias oportunidades	Cada solicitud de producto genera un expediente	4,0	4,0	16
7	Movimientos	Poca eficiencia para responder solicitudes de SUDEBAN	Inversión de mucho tiempo en buscar los documentos por no saber dónde conseguirlos	4,0	4,0	16
8	Sobreprocesos	Se analiza la misma información del cliente por cada producto	La documentación entrante se repite en los diferentes productos	4,0	4,0	16
9	Retrabajo	Necesidad de volver a digitalizar los documentos del cliente	Escaneo deficiente por uso equivocado del equipo de trabajo	3,0	5,0	15
10	Retrabajo	Se debe revisar la documentación en original y en la copia	Falta de documentación en la copia del expediente del cliente por descuido	3,0	4,0	12
11	Sobreproducción	Se solicita información en físico teniendo acceso a lo digital	Es más cómodo para algunas personas trabajar con información en físico	4,0	3,0	12
12	Retrabajo	Necesidad de volver a digitalizar los documentos del cliente	La calidad de la imagen digital es baja	3,0	4,0	12
13	Inventario	Exceso de copias de los documentos del expediente	Se acostumbra tener un respaldo físico de la información	3,0	4,0	12
14	Inventario	El personal considera erróneamente que los expedientes tienen que almacenarse en físico	Cultura organizacional	3,0	4,0	12
15	Sobreprocesos	Se le solicita al cliente documentos que ya había entregado	Los documentos se extravían	4,0	3,0	12
16	Sobreproducción	Se genera respaldo físico y digital de la misma información en varias oportunidades	No se evalúa el expediente histórico al ingresar los documentos al Banco	3,0	4,0	12
17	Tiempos de Espera	Se genera cola en los equipo de trabajo	Los equipos son compartidos por varios empleados	3,0	4,0	12
18	Movimientos	Poca eficiencia para responder solicitudes de SUDEBAN	Se debe buscar documentación directamente con el cliente por extravío	3,0	3,0	9
19	Retrabajo	Reimpresión del expediente del cliente	No se consigue documentación en físico	3,0	3,0	9
20	Inventario	Las áreas resguardan todos los documentos	Existe miedo de recibir una observación por parte de Auditoría	3,0	3,0	9
21	Sobreprocesos	Se realiza triple registro de la información	Documentos se archivan en original, copia y digital	3,0	3,0	9
22	Sobreprocesos	Evaluación del mismo expediente varias veces en diferentes etapas del proceso	Al solicitar información al cliente se vuelve a revisar todo	3,0	3,0	9
23	Sobreproducción	Gran utilización de papelería y consumibles	Creación de los diferentes expedientes físicos exigen estos recursos	3,0	3,0	9
24	Transporte	La información que se envía entre áreas no es la solicitada	Problemas de comunicación interdepartamentales	3,0	3,0	9
25	Tiempos de Espera	Demoras en dar respuesta en las auditorías por falta de documentación	Dificultad en contactar al cliente para solicitar de nuevo los documentos	2,0	4,0	8
26	Retrabajo	Migración de la base de datos digital requiere volver a digitalizar	Las actualizaciones del software no siempre son compatibles	2,0	4,0	8
27	Retrabajo	Se digitalizan/archivan documentos ya digitalizados/archivados	No hay comunicación interdepartamental	2,0	4,0	8
28	Inventario	Consumo innecesario de espacio físico y digital	Áreas archivan documentación física y digital repetida	2,0	4,0	8
29	Tiempos de Espera	El sistema falla y genera pérdidas de información	El equipo técnico no cuenta con un buen mantenimiento periódico	2,0	4,0	8
30	Retrabajo	Reimpresión de documentos generados por los sistemas	Errores al momento de llenar los datos en las distintas planillas	3,0	2,0	6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7. Ponderación de criticidad de los problemas encontrados, ordenados en función del resultado total evaluado (continuación).**

Nº	DESPERDICIO	PROBLEMA	CAUSA	CRITERIO		TOTAL
				DIFICULTAD	IMPACTO	
31	Movimientos	Los procesos para ejecutar el servicio requieren que el cliente se dirija varias veces al Banco	Los procesos de evaluación del cliente no son instantáneos	2,0	3,0	6
32	Tiempos de Espera	Los retrasos de algunas áreas afectan el flujo de trabajo	Existe dependencia en el trabajo realizado en las diferentes áreas	3,0	2,0	6
33	Transporte	Si existen problemas con la documentación la misma se debe devolver	Errores al revisar por parte del emisor	3,0	2,0	6
34	Movimientos	Existe información confidencial que dificulta su acceso a otras áreas	Cada área maneja información inherente a su proceso operativo	2,0	2,0	4
35	Movimientos	Se deben repetir actividades	Fallas en los sistemas retienen el flujo de actividades	1,0	4,0	4
36	Sobreprocesos	Los documentos en físico se almacenan por tiempo determinado en las áreas	Auditoría exige validar información	2,0	2,0	4
37	Sobreprocesos	Cada área que recibe la documentación revisa la conformidad del mismo	Falta de confianza en el proceso de envíos internos de documentos	2,0	2,0	4
38	Tiempos de Espera	Expedientes provenientes del interior del país demoran	Los servicios de transporte se tardan más de un día para transportar la documentación	1,0	4,0	4
39	Tiempos de Espera	Los expedientes se tardan en llegar al área de análisis	Las áreas de análisis no se encuentran en el mismo edificio	2,0	2,0	4
40	Transporte	El tiempo de traslado no es eficiente	Los servicios de transporte se tardan más de un día para transportar la documentación	2,0	2,0	4
41	Transporte	El expediente debe viajar entre diferentes localidades del Banco para su procesamiento	Las áreas involucradas se encuentran en distintas sedes	2,0	2,0	4
42	Retrabajo	Se repiten las actividades en los procesos	Fallas en los sistemas del Banco	1,0	3,0	3
43	Tiempos de Espera	La estadía del cliente en las instalaciones del Banco se alarga	Si no hay línea no se puede proceder	1,0	3,0	3
44	Movimientos	Los equipos de digitalización no cuentan con un rápido acceso	Se genera cola de atención por el volumen de uso	1,0	2,0	2
45	Transporte	La contratación de fletes es constante	Toda la información se transporta de manera física	2,0	1,0	2
46	Inventario	Limitaciones en espacio físico en los almacenes/archivadores	Demanda de productos aumenta en el tiempo	1,0	1,0	1
47	Inventario	Limitaciones en espacio físico en los almacenes/archivadores	La información debe permanecer al menos 10 años después de finalizar la relación	1,0	1,0	1

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 10. Nivel de criticidad por desperdicio en la gestión documental del VCBU. (Diagrama de barras). Fuente: Elaboración propia.**

Se hace uso de un diagrama de barras (*ver figura 10*) y el principio de Pareto denominado “Regla 80-20”, el cual se explica en el marco referencial, en el que se pueden resaltar aquellos factores “pocos vitales” (9 de 47 desperdicios, para un aproximado de 20% de desperdicios con alta criticidad), de los “muchos triviales” (38 de 47 desperdicios, para un aproximado de 80% de desperdicios con media y baja criticidad). De esta forma, se puede dirigir la atención en plantear propuestas de mejora que minimicen o erradiquen aquellos factores de muda con mayor repercusión en la prestación del servicio, es decir, aquellas problemáticas con mayor nivel de criticidad.

De este modo, al profundizar sobre estos desperdicios altamente críticos, se detectó que existe una cantidad considerable de clientes que poseen más de una cuenta y gozan de más de un servicio o crédito con la Institución, para lo cual se abre más de un expediente con documentos comunes (cédula de identidad, RIF, registro mercantil, constancia de trabajo, etc.) evidenciándose duplicidad en la documentación, y más crítico aún, inconvenientes de cara al cliente por presentar reiteradamente dichos documentos. En cuanto a la gestión documental digital, es redundante hablar de la necesidad de contar con un software capaz de procesar los requerimientos pertinentes a la digitalización, gestión y visualización de la documentación. Sin embargo, actualmente en los procesos asociados a la digitalización de los documentos estos se indexan de forma totalmente aislada entre las áreas. Cada área digitaliza y guarda la información de acuerdo a su propia necesidad, sin tener en cuenta que esa información pudiera ya estar disponible en la base de datos almacenados en el Banco. Esto ha llevado a que se generen duplicados que ocupan de manera considerable la capacidad electrónica que posee la Institución. Otro aspecto a considerar son las licencias y capacidad instalada para poder operar dicho software.

Puede presentarse la situación de que alguna área, de la Institución o externa, solicite cierto expediente para validar información del cliente, realizar algún proceso de auditoría, entre otros. De acuerdo a conversaciones con el Oficial de Cumplimiento del VCBU, se hace notar que se incurre constantemente en ciertas deficiencias en los expedientes de los clientes al momento de presentarlos ante auditores externos y/o SUDEBAN. Dichos problemas son generados en gran medida por demoras en la búsqueda de la documentación solicitada, ya que a pesar de que los expedientes estén organizados, no están de forma centralizada en un solo espacio físico o digital, por lo que involucra un tiempo considerable para poder encontrarlos, y una vez teniendo posesión de ellos, en ocasiones, falta documentación

importante que dé garantía de la información presentada por los clientes. Esto impacta directamente en la productividad y servicio a los usuarios.

En la “matriz de revisión política conozca su cliente” (*ver anexo 11*) se puede observar una lista de verificación, concernientes a las inspecciones que lleva a cabo la SUDEBAN, donde se lleva el control de la información contenida en los expedientes de los clientes. En la misma, una de las principales carencias por parte del VCBU, es no presentar el respaldo del origen de los fondos, así como el acta de verificación, puesto que esto último no se lleva a cabo en el banco por lo engorroso que es conseguir y revisar todos y cada uno de los expedientes.

Por estas razones, la principal problemática que se manifiesta es los altos niveles de descentralización de la información entre las distintas áreas con acceso a los expedientes de los clientes, tanto física como de manera digital, así como un déficit en los procesos y/o procedimientos que se vinculan con la digitalización de estos documentos.

#### **4.2.3 Objetivo específico V: Detectar oportunidades de mejora para los procesos contemplados**

Con la finalidad de identificar las oportunidades de mejoras que puedan materializarse para mitigar aquellos problemas y/o desperdicios críticos, mencionados en el apartado anterior, de la gestión documental asociada a los expedientes de clientes, se hace uso nuevamente del diagrama “Causa-Efecto”, con la particularidad que en esta ocasión el mismo está invertido. Esta herramienta busca plantear todas aquellas posibles soluciones a las problemáticas que generan los desperdicios que envuelven la situación actual en la Institución.

Tal y como se explicó en el marco referencial, para que una empresa, procesos o subprocesos se transforme y mantenga con el uso de una filosofía *Lean*, se requiere implementar los principios generales basados en técnicas como el análisis de valor añadido, estandarización de procesos y sistemas, *kaizen* o mejora continua, nivelación del flujo de trabajo, sistema *pull* o justo a tiempo, 5S’s, entre otros. Así como también los principios de la norma ISO 9001:2015 aportan grandes beneficios en la generación de productos y servicios de calidad que, sin lugar a duda, dan una gran contribución a dicha filosofía. La *figura 11* muestra una cantidad considerable de propuestas de mejoras, teniendo como base todos estos principios y técnicas.

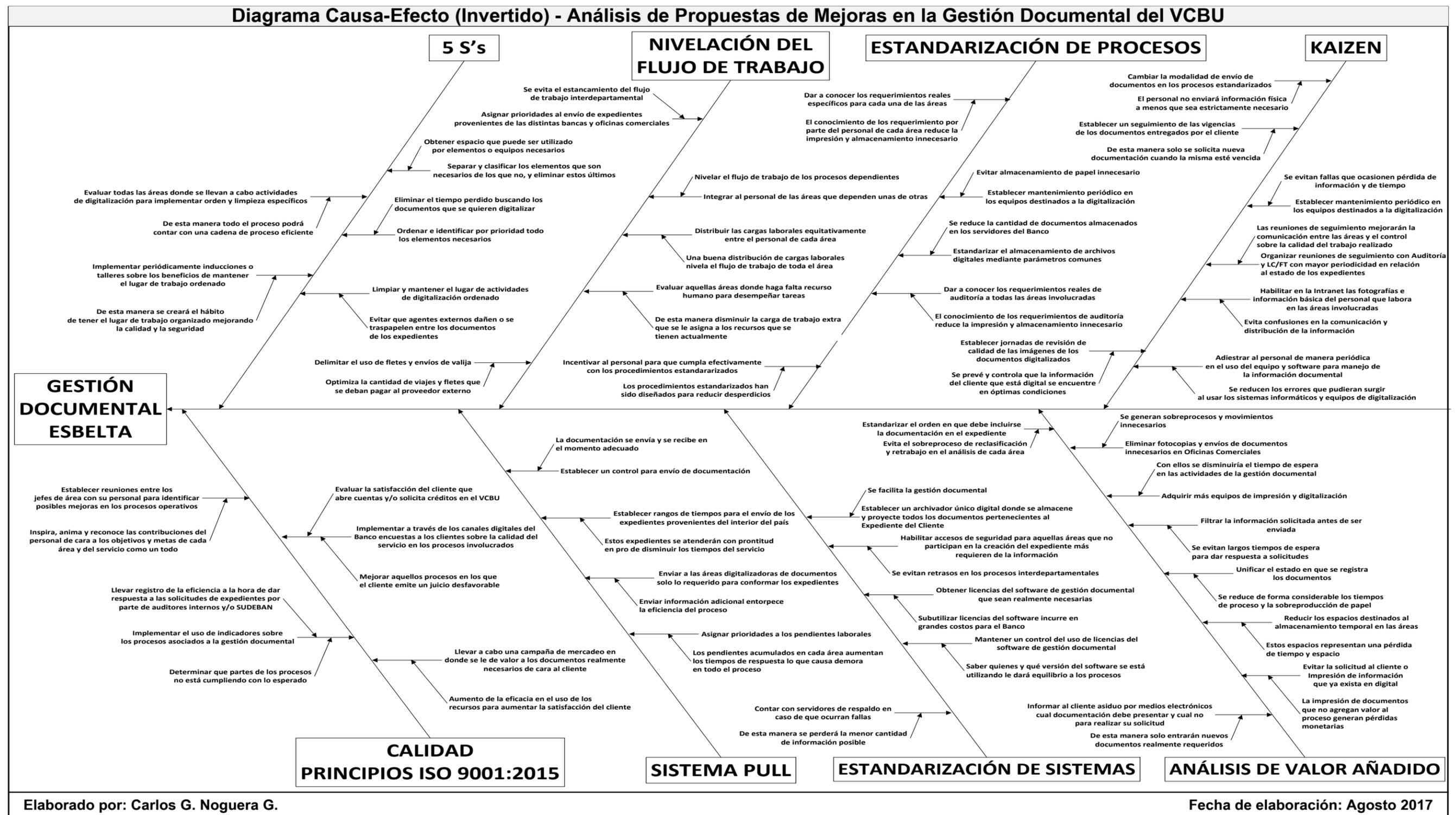


Figura 11. Diagrama Causa-Efecto (Invertido) – Análisis de Propuestas de Mejoras en la Gestión documental del VCBU. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3.1 Selección de Oportunidades de Mejora

Si bien todas las oportunidades de mejoras, expuestas en la *figura 11*, son elocuentes y mantienen un enfoque direccionado hacia la disminución de desperdicios, se hace necesario establecer criterios para seleccionar aquellas oportunidades que realmente generen un impacto contundente a favor de que la gestión documental sea esbelta. Para este propósito se consultó nuevamente al panel de expertos, de esta forma ponderar y valorizar las diferentes propuestas en términos de dificultad de implementación e impacto positivo para el logro de los objetivos. Como se hizo anteriormente, en la *figura 12* se muestra la pregunta asociada a cada criterio de evaluación, así como la escala de valoración acordada por los expertos.

Dificultad: ¿Qué tan difícil puede ser implementar esta propuesta?				
1	2	3	4	5
Extrema	Alta	Moderada	Baja	Nula

Impacto: De implementar la propuesta ¿qué tan positivo sería el impacto?				
1	2	3	4	5
Nulo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto

**Figura 12. Escala de valoración para criterios “dificultad” e “impacto” – Propuestas de Mejora.**  
**Fuente: Panel de expertos – Elaboración propia.**

Así como se hizo para la selección de problemas que generan desperdicios (apartado 4.2.1.1), en la *tabla 8* que se muestra a continuación, se encuentra de forma ordenada de mayor a menor en la escala de valoración, según el juicio de los expertos, todas las propuestas de mejoras plasmadas en el diagrama Ishikawa invertido de la *figura 11*. Las mismas quedan segmentadas en las categorías de alta, media y baja valoración.

**Tabla 8. Valoración de las propuestas de mejoras, ordenadas en función del resultado total evaluado.**

Nº	Pensamiento Esbelto	Propuesta de Mejora	Razón	CRITERIO		TOTAL
				DIFICULTAD	IMPACTO	
1	Estandarización de Procesos	Estandarizar el almacenamiento de archivos digitales mediante parámetros comunes	Se reduce la cantidad de documentos almacenados en los servidores del Banco	4,0	5,0	20
2	Estandarización de Sistemas	Establecer un archivador único digital donde se almacene y proyecte todos los documentos pertenecientes al Expediente del Cliente	Se facilita la gestión documental	4,0	5,0	20
3	Kaizen (Mejora Continua)	Establecer jornadas de revisión de calidad de las imágenes de los documentos digitalizados	Se prevé y controla que la información del cliente que está digital se encuentre en óptimas condiciones	4,0	4,0	16
4	Análisis de Valor Añadido	Evitar la solicitud al cliente o impresión de información que ya exista en digital	La impresión de documentos que no agregan valor al proceso generan pérdidas monetarias	4,0	4,0	16
5	Estandarización de Sistemas	Habilitar accesos de seguridad para aquellas áreas que no participan en la creación del expediente más requieren de la información	Se evitan retrasos en los procesos interdepartamentales	4,0	4,0	16

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 8. Valoración de las propuestas de mejoras, ordenados en función del resultado total evaluado (continuación).**

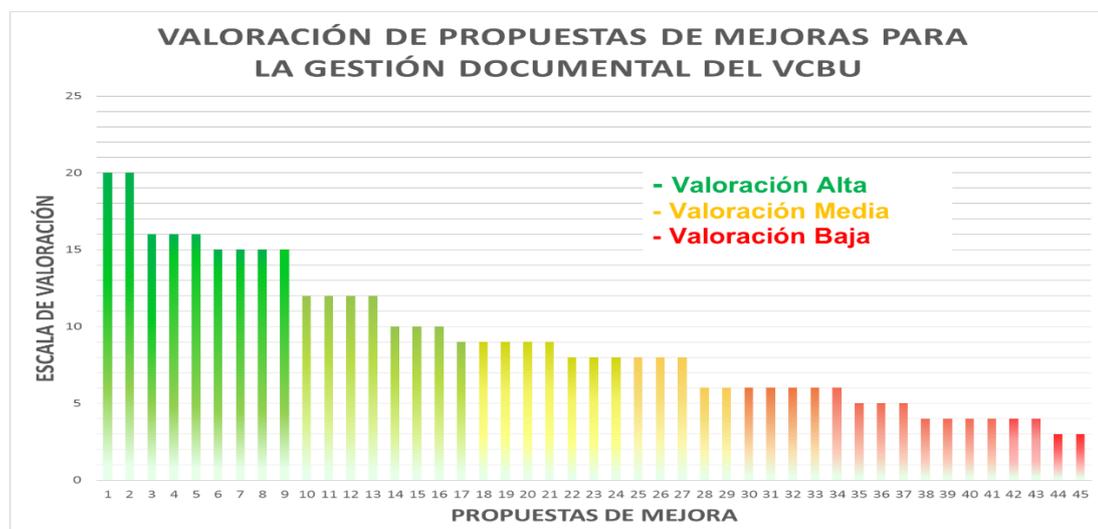
N°	Pensamiento Esbelto	Propuesta de Mejora	Razón	CRITERIO		TOTAL
				DIFICULTAD	IMPACTO	
6	Kaizen (Mejora Continua)	Establecer un seguimiento de las vigencias de los documentos entregados por el cliente	De esta manera solo se solicita nueva documentación cuando la misma esté vencida	3,0	5,0	15
7	Análisis de Valor Añadido	Eliminar fotocopias y envíos de documentos innecesarios en Oficinas Comerciales	Se generan sobreprocesos y movimientos innecesarios	3,0	5,0	15
8	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Implementar el uso de indicadores sobre los procesos asociados a la gestión documental	Llevar registro de la eficiencia a la hora de dar respuesta a las solicitudes de expedientes por parte de auditores internos y/o SUDEBAN	3,0	5,0	15
9	Análisis de Valor Añadido	Estandarizar el orden en que debe incluirse la documentación en el expediente	Evita el sobreproceso de reclasificación y retrabajo en el análisis de cada área	5,0	3,0	15
10	Estandarización de Procesos	Dar a conocer los requerimientos reales específicos para cada una de las áreas	El conocimiento de los requerimiento por parte del personal de cada área reduce la impresión y almacenamiento innecesario	4,0	3,0	12
11	Estandarización de Sistemas	Contar con servidores de respaldo en caso de que ocurran fallas	De esta manera se perderá la menor cantidad de información posible	3,0	4,0	12
12	Nivelación de Flujo de Trabajo	Distribuir las cargas laborales equitativamente entre el personal de cada área	Una buena distribución de cargas laborales nivela el flujo de trabajo de toda el área	4,0	3,0	12
13	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Implementar el uso de indicadores sobre los procesos asociados a la gestión documental	Determinar que partes de los procesos no está cumpliendo con lo esperado	3,0	4,0	12
14	Análisis de Valor Añadido	Informar al cliente asiduo por medios electrónicos cual documentación debe presentar y cual no para realizar su solicitud	De esta manera solo entrarán nuevos documentos realmente requeridos	2,0	5,0	10
15	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Implementar a través de los canales digitales del Banco encuestas a los clientes sobre la calidad del servicio en los procesos involucrados	Evaluar la satisfacción del cliente que abre cuentas y/o solicita créditos en el VCBU	2,0	5,0	10
16	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Implementar a través de los canales digitales del Banco encuestas a los clientes sobre la calidad del servicio en los procesos involucrados	Mejorar aquellos procesos en los que el cliente emite un juicio desfavorable	2,0	5,0	10
17	Kaizen (Mejora Continua)	Adiestrar al personal de manera periódica en el uso del equipo y software para manejo de la información documental	Se reducen los errores que pudieran surgir al usar los sistemas informáticos y equipos de digitalización	3,0	3,0	9
18	Análisis de Valor Añadido	Reducir los espacios destinados al almacenamiento temporal en las áreas	Estos espacios representan una pérdida de tiempo y espacio	3,0	3,0	9
19	Estandarización de Procesos	Dar a conocer los requerimientos reales de auditoría a todas las áreas involucradas	El conocimiento de los requerimientos de auditoría reduce la impresión y almacenamiento innecesario	3,0	3,0	9
20	Sistema Pull / Justo a Tiempo	Establecer un control para envío de documentación	La documentación se envía y se recibe en el momento adecuado	3,0	3,0	9
21	Sistema Pull / Justo a Tiempo	Establecer rangos de tiempos para el envío de los expedientes provenientes del interior del país	Estos expedientes se atenderán con prontitud en pro de disminuir los tiempos del servicio	3,0	3,0	9
22	Kaizen (Mejora Continua)	Establecer mantenimiento periódico en los equipos destinados a la digitalización	Se evitan fallas que ocasionen pérdida de información y de tiempo	4,0	2,0	8
23	Estandarización de Sistemas	Mantener un control del uso de licencias del software de gestión documental	Saber quienes y qué versión del software se está utilizando le dará equilibrio a los procesos	4,0	2,0	8
24	Nivelación de Flujo de Trabajo	Asignar prioridades al envío de expedientes provenientes de las distintas bancas y oficinas comerciales	Se evita el estancamiento del flujo de trabajo interdepartamental	4,0	2,0	8
25	Nivelación de Flujo de Trabajo	Integrar al personal de las áreas que dependen unas de otras	Nivelar el flujo de trabajo de los procesos dependientes	4,0	2,0	8
26	5S's	Ordenar e identificar por prioridad todos los elementos necesarios	Eliminar el tiempo perdido buscando los documentos que se quieren digitalizar	4,0	2,0	8
27	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Llevar a cabo una campaña de mercadeo en donde se le de valor a los documentos realmente necesarios de cara al cliente	Aumento de la eficacia en el uso de los recursos para aumentar la satisfacción del cliente	2,0	4,0	8
28	Kaizen (Mejora Continua)	Organizar reuniones de seguimiento con Auditoría y LC/FT con mayor periodicidad en relación al estado de los expedientes	Las reuniones de seguimiento mejorarán la comunicación entre las áreas y el control sobre la calidad del trabajo realizado	2,0	3,0	6
29	Kaizen (Mejora Continua)	Cambiar la modalidad de envío de documentos en los procesos estandarizados	El personal no enviará información física a menos que sea estrictamente necesario	2,0	3,0	6
30	Análisis de Valor Añadido	Unificar el estado en que se registra los documentos	Se reduce de forma considerable los tiempos de proceso y la sobreproducción de papel	2,0	3,0	6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8. Valoración de las propuestas de mejoras, ordenados en función del resultado total evaluado (continuación).**

N°	Pensamiento Esbelto	Propuesta de Mejora	Razón	CRITERIO		TOTAL
				DIFICULTAD	IMPACTO	
31	Estandarización de Procesos	Incentivar al personal para que cumpla efectivamente con los procedimientos estandarizados	Los procedimientos estandarizados han sido diseñados para reducir desperdicios	3,0	2,0	6
32	Estandarización de Sistemas	Obtener licencias del software de gestión documental que sean realmente necesarias	Subutilizar licencias del software incurre en grandes costos para el Banco	2,0	3,0	6
33	Nivelación de Flujo de Trabajo	Delimitar el uso de fletes y envíos de valija	Optimiza la cantidad de viajes y fletes que se deban pagar al proveedor externo	2,0	3,0	6
34	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Establecer reuniones entre los jefes de área con su personal para identificar posibles mejoras en los procesos operativos	Inspira, anima y reconoce las contribuciones del personal de cara a los objetivos y metas de cada área y del servicio como un todo	3,0	2,0	6
35	Análisis de Valor Añadido	Adquirir más equipos de impresión y digitalización	Con ellos se disminuiría el tiempo de espera en las actividades de la gestión documental	1,0	5,0	5
36	Sistema Pull / Justo a Tiempo	Enviar a las áreas digitalizadoras de documentos solo lo requerido para conformar los expedientes	Enviar información adicional entorpece la eficiencia del proceso	5,0	1,0	5
37	5S's	Limpiar y mantener el lugar de actividades de digitalización ordenado	Evitar que agentes externos dañen o se traspapelen entre los documentos de los expedientes	5,0	1,0	5
38	Análisis de Valor Añadido	Filtrar la información solicitada antes de ser enviada	Se evitan largos tiempos de espera para dar respuesta a solicitudes	4,0	1,0	4
39	Estandarización de Procesos	Establecer normativas con respecto a los resguardos para cada departamento	Evitar almacenamiento de papel innecesario	4,0	1,0	4
40	Nivelación de Flujo de Trabajo	Evaluar aquellas áreas donde haga falta recurso humano para desempeñar tareas	De esta manera disminuir la carga de trabajo extra que se le asigna a los recursos que se tienen actualmente	4,0	1,0	4
41	Sistema Pull / Justo a Tiempo	Asignar prioridades a los pendientes laborales	Los pendientes acumulados en cada área aumentan los tiempos de respuesta lo que causa demora en todo el proceso	4,0	1,0	4
42	5S's	Separar y clasificar los elementos que son necesarios de los que no, y eliminar estos últimos	Obtener espacio que puede ser utilizado por elementos o equipos necesarios	4,0	1,0	4
43	5S's	Evaluar todas las áreas donde se llevan a cabo actividades de digitalización para implementar orden y limpieza específicos	De esta manera todo el proceso podrá contar con una cadena de proceso eficiente	4,0	1,0	4
44	Kaizen (Mejora Continua)	Habilitar en la Intranet las fotografías e información básica del personal que labora en las áreas involucradas	Evita confusiones en la comunicación y distribución de la información	3,0	1,0	3
45	5S's	Implementar periódicamente inducciones o talleres sobre los beneficios de mantener el lugar de trabajo ordenado	De esta manera se creará el hábito de tener el lugar de trabajo organizado mejorando la calidad y la seguridad	3,0	1,0	3

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 13. Valoración de propuestas de mejoras para la gestión documental del VCBU. (Diagrama de barras). Fuente: Elaboración propia.**

Así como se realizó anteriormente, en la *figura 13* se representa mediante un diagrama de barras la categorización de todas las propuestas presentadas a los gerentes y vicepresidentes de las áreas involucradas, quienes desde su experiencia y conocimiento del negocio evaluaron, calificaron y segregaron aquellas propuestas que tenían mayor potencial de implementación de las demás, teniendo en cuenta el nivel del impacto positivo con relación a todo aquello que haría falta, inversión de tiempo y dinero, para llevarlas a cabo.

Con base a la regla 80-20 de Pareto, se logró clasificar todas las propuestas de mejoras en tres categorías de valoración: alta, media y baja. De este modo el veinte por ciento (20%) es la valoración alta y representa las propuestas vitales, 9 de las 45 propuestas presentadas, con las que sus implementaciones aportarían mejoras significativas a los procesos y transformar así la gestión documental del VCBU en una gestión esbelta. El ochenta por ciento (80%) restante, constituye lo que serían las categorías de valoración media y baja, 36 de las 45 propuestas presentadas, que si bien es cierto el ejecutarlas coadyuvaría a lograr una gestión documental esbelta, el aporte no es tan relevante y/o son de difícil implementación, en cuanto a costos y tiempo requerido se refiere.

## **CAPÍTULO V**

### **5. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

Tomando en consideración el análisis y diagnóstico de la situación actual presente en la gestión documental, relacionada con el manejo y control de los expedientes de clientes del Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal (VCBU), así como la evaluación y selección, tanto de los desperdicios como de las oportunidades de mejoras, desde el punto de vista de la filosofía del pensamiento esbelto, a continuación se presenta el diseño de propuestas que tienen la finalidad de mejorar el funcionamiento de los procesos y procedimientos respectivos, en la Institución.

#### **5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La información documentada de los clientes de una institución bancaria es un pilar fundamental para llevar una buena gestión de los negocios y servicios que allí se ejecutan. Por esta razón, es valioso contar con un sistema que administre la información contenida en los expedientes de clientes, apoyado en procesos y procedimientos que integren las estrategias de las diferentes áreas de la institución, abocadas al manejo de esta documentación.

#### **5.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

El objetivo es coordinar y controlar todas aquellas funciones y actividades involucradas en la creación, recepción, almacenamiento, acceso, calidad y preservación de los documentos inherentes a los expedientes de clientes del VCBU, garantizando su autenticidad e integridad, además de favorecer el resguardo de la documentación física y digital, así como su disponibilidad en todo momento.

#### **5.3 DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAS**

Fundamentado en el análisis y selección de oportunidades de mejoras, desarrollado en el capítulo anterior, se plantea la reestructuración de los procesos y procedimientos vinculados a la generación y digitalización de expedientes de clientes, de tal forma que se estandaricen los criterios y métodos de trabajo.

**5.3.1 Objetivo específico VI: Proponer nuevos mecanismos para los procesos contemplados, fundamentados en herramientas del pensamiento esbelto y la norma ISO 9001:2015**

La propuesta consiste en la creación de un Archivo Único Digital de Expedientes de Clientes, con el que se busca consolidar una base de datos centralizada de información, que permita llevar una secuencia lógica del proceso, favorezca el resguardo y facilite oportunamente la consulta, control y actualización de los expedientes de los clientes del VCBU.

La documentación electrónica es un recurso administrativo y operativo que requiere de una gestión similar o mejor que la de los activos físicos y otros bienes, entendiéndola como un recurso capaz de ser explotado para lograr beneficios y sostener la calidad de los servicios prestados por la Institución en su gestión documental.

Una vez se plantea el uso integral de la digitalización de los documentos, se decidió conversar con los abogados del banco, así como consultar la resolución N°: 119-10 de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN), sobre la existencia de alguna limitación en las leyes relacionadas con el almacenamiento de la información. Pero, para efectos legales, es indiferente la forma en que se archivan los registros, siempre y cuando se mantenga un control en la gestión de los mismos. Con la salvedad de aquellos documentos que cuenten con la firma manuscrita del cliente, ya que estos se deben almacenar resguardando su integridad.

Esta propuesta apunta a evitar el acceso al documento original, siempre que sea posible, ya que pudiera ser sustituido por la versión digital que el usuario obtiene en pantalla. Quedando de manera implícita, la reducción de costos por traslados y menguar los tiempos de respuesta de solicitudes; además de alcanzar mayor eficiencia y eficacia en el servicio e implementar una buena comunicación y difusión de la información.

Ahora bien, la prosecución de la propuesta depende de un desarrollo informático con responsabilidad de la Gerencia de Sistemas Abiertos, cuyo gerente expresó en reiteradas oportunidades que técnicamente su ejecución es factible, siempre y cuando exista una idea clara y documentada de lo que se quiere y cómo se quiere. Por lo que el presente trabajo pretende ser el suministro de entrada del registro informativo con el cual el personal encargado pueda realizar sus labores sin mayores inconvenientes, ya que este TEG aglutina y describe las necesidades y requisitos respectivos a las áreas que usarán el Archivo Único Digital.

### 5.3.1.1 Conceptualización de la Propuesta

En la *figura 14* se presenta la conceptualización gráfica de la propuesta, en la que se pueden apreciar aquellas áreas que le darán entrada, de manera descentralizada, a los documentos que conforman los expedientes en estado físico, para inmediatamente transformarlos a su formato digital. Una vez que se tenga la imagen contenida en el computador, esta se deberá gestionar a través del *software* de gestión documental (Docuware), el cual tendrá una configuración predeterminada para cada una de las áreas que utilizará el sistema. Dentro de dicha configuración, cada documento digitalizado se deberá indexar tanto con los “campos obligatorios-comunes”, como con aquellos “campos opcionales-individuales” inherentes a cada área.

Al guardar los documentos bajo esta modalidad, cada archivo tendrá características únicas y todos tendrán en su codificación, dentro del servidor, el número de identificación (cédula de identidad, RIF o pasaporte) de la persona, el tipo de documento que conforma el archivo (estado de cuenta, balance personal, documento de identificación, entre otros) y la fecha de emisión de dicho documento. Estas características servirán de soporte para que la base de datos digital se mantenga ordenada y se minimice la duplicidad. Esto último se logra gracias a una opción que no permitirá almacenar más de una imagen que en cuya codificación contenga exactamente las mismas características.

Al especificar la fecha de emisión del documento, y con base en las vigencias establecidas tanto por reglamentos internos, como leyes y condiciones legales, se podrá mantener un control de toda la documentación en cuanto a la validez temporal de los mismos, para evitar la solicitud de documentos existentes en la base de datos del cliente y que aún se encuentren vigentes.

La Gerencia de Sistemas Abiertos se encargará de llevar a cabo la mencionada configuración, además deberán crear y establecer perfiles de seguridad específicos al trabajo y data que requiera cada área operativa y/o de auditoría. Esto con la intención de preservar el carácter confidencial que debe tener la información, en conformidad con lo requerido por los departamentos que harán uso del Archivo Único Digital.

Una vez finalizado el proceso de digitalización, los documentos originales en físico deberán ser archivados según orden estándar similar al que se lleva en el Archivo de Crédito, para luego mantener su trayectoria actual y almacenarse en los lugares correspondientes, especificados en la *figura 14*.

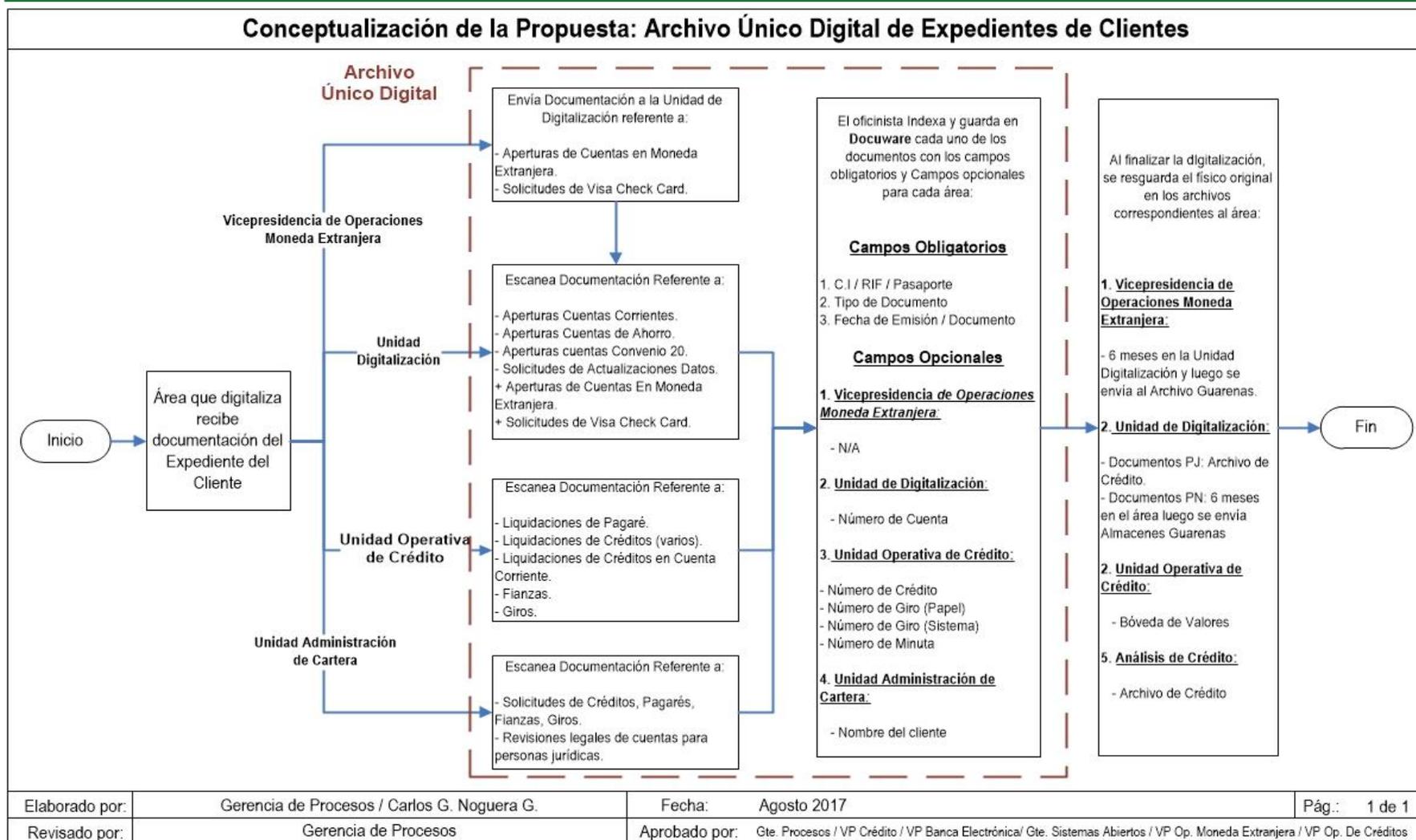


Figura 14. Conceptualización de la Propuesta: Archivo Único Digital de Expedientes de Clientes del VCBU. Fuente: Elaboración propia.

Como parte de la estandarización de los procesos, se propone desincorporar las facultades de digitalización que actualmente posee la Vicepresidencia Operaciones en Moneda Extranjera, para atribuirle a la Unidad de Digitalización, ya que los requisitos para la apertura de estas cuentas son similares a los de cuentas en moneda nacional. Sin embargo, el análisis relacionado con este producto se seguirá realizando en el edificio Casa Matriz, lugar donde se encuentra la mencionada vicepresidencia.

Esta reestructuración favorecerá al almacenamiento y centralización de la documentación de los expedientes del tipo EC-PN/PJ, teniendo en cuenta que estos equipos se podrán reubicar y ser utilizados por otras áreas del Banco. Este y otros cambios procedimentales se pueden detallar en los anexos del 12 al 17, los cuales representan las primeras propuestas por parte de la Gerencia de Procesos con la finalidad de adecuar los procedimientos a esta nueva modalidad de gestión documental.

En el procedimiento propuesto asociado a la digitalización y actualización de información (ver anexo 12), se plantea realizar jornadas de revisión de calidad de la imagen escaneada. Se realizarían semanalmente, tomando una muestra representativa y comparándola con los documentos originales, con el fin de asegurar que los archivos digitales se encuentren en óptimas condiciones para el momento en que sean requeridos.

Para finalizar el desarrollo de las propuestas descritas en el capítulo anterior, se plantea introducir el uso de un indicador de desempeño, con el que se medirá el grado de cumplimiento a la hora de dar respuesta ante solicitudes por parte de auditores internos y/o SUDEBAN. Dicho indicador medirá la cantidad de documentos solicitados, vinculados a los expedientes de los clientes, y contrastarlos con aquellos a los que se les dio respuesta satisfactoriamente, tomando en cuenta el tiempo empleado para completar la solicitud. Según lo acordado con el panel de expertos, queda establecido que el tiempo oportuno de respuesta será de un (1) día.

La ejecución conjunta de estas propuestas de alta valoración tomadas en cuenta ayudará, sin duda, al momento en que sea precisada documentación específica de un cliente, siempre y cuando su formato digital no interfiera con la finalidad con la que fue hecha cada solicitud. Redundando en los beneficios que se presentan por favorecer el resguardo de la documentación y su oportuna disponibilidad. De esta manera mejorar la calidad de los resultados al actuar con mayor eficacia, junto con un pensamiento consciente y ecológico.

### 5.3.2 Objetivo específico VII: Valorar los beneficios esperados si se implementasen las propuestas de mejora planteadas

A continuación se presentan los beneficios esperados de la implementación de las oportunidades de mejoras seleccionadas que fueron desarrolladas anteriormente, a través de la determinación de reducción de costos que se pudieran tener si se implementasen estas ideas en la institución.

Es importante resaltar que otros posibles criterios de evaluación como lo son: costos asociados al transporte de los expedientes; reducción en el tiempo de respuesta de solicitudes; costos vinculados en la reconstitución de expedientes por pérdida de documentos; y reducción del almacenamiento tanto físico como digital, no se pudieron llevar a cabo debido a que los datos para determinar dichos beneficios son difíciles de estimar y la existencia de data histórica relacionada es muy poco o nula.

#### 5.3.2.1 **Análisis Costo - Beneficio**

Para verificar la factibilidad económica en lo relacionado con las propuestas planteadas, se tomó como criterio principal la posible reducción en los costos asociados a papelería, generada por la impresión y resguardo de los documentos que conforman el Expediente del Cliente. Por otro lado, se constataron los costos afines a la adquisición de los recursos necesarios para la creación física de dichos expedientes, con el fin último de estimar el impacto económico de llegar a aplicar estas propuestas.

En la *tabla 9* se observa las cantidades promedio de la generación de aperturas de cuentas y solicitudes de créditos, por ende creación de expedientes de clientes. Además, se expresa la cantidad promedio de hojas/impresiones totales anuales que en la actualidad se realizan para la creación de cada tipo de expediente, basado en la cantidad aproximada de hojas que los conforman.

**Tabla 9. Resumen de cantidades promedio de expedientes en el VCBU.**

Nº	EXPEDIENTE	EXP. PROMEDIO / AÑO	HOJAS PROMEDIO / EXPEDIENTE	TOTAL DE HOJAS / AÑO
1	EC-PN/PJ Moneda Nacional	42.240	40	1.689.600
2	EC-PN/PJ Moneda Extranjera	360	35	12.600
3	ECC - Solicitudes	40.800	38	1.550.400
4	ECC - Aprobados	16.800	12	201.600

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, en la *tabla 10* se hace un balance comparativo de gastos asociados a la papelería utilizada entre la situación actual de la gestión documental asociada a los diferentes tipos de expedientes, y como quedarían dichos gastos una vez implementado los cambios planteados. Vale la pena acotar, que para llevar a cabo estas propuestas los niveles de inversión que implican son significativamente pequeños, ya que el VCBU cuenta con toda la plataforma electrónica y equipos técnicos de digitalización necesarios para llevar a cabo las tareas asociadas, así como el recurso humano que actualmente realiza las tareas. De este modo los costos referidos a desarrollo del sistema e implementación por parte del personal no serán tomados en cuenta como inversión, por lo que no generará algún cambio en el balance de comparación que se presenta a continuación.

**Tabla 10. Comparación económica entre situación actual y situación propuesta.**

Nº	ÍTEM	DESCRIPCIÓN DE MEJORA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO*	SITUACIÓN ACTUAL (SA)		SITUACIÓN PROPUESTA (SP)		REDUCCIÓN
					Cantidad Anual	Gasto	Cantidad Anual	Gasto	
1	EC-PNPJ Moneda Nacional	Eliminación de las copias generadas en la O.C./Banca	40 hojas prom / expediente	Bs.250,00	1.689.600	Bs.422.400.000,00	0	Bs.0,00	100%
2		Desincorporación de carpetas, ganchos, ligas, etc. Empleadas	1 juego / expediente	Bs.35,00	42.240	Bs.1.478.400,00	0	Bs.0,00	100%
3	EC-PNPJ Moneda Extranjera	Eliminación de las copias generadas en la O.C./Banca	35 hojas prom / expediente	Bs.250,00	12.600	Bs.3.150.000,00	0	Bs.0,00	100%
4		Desincorporación de carpetas, ganchos, ligas, etc. Empleadas	1 juego / expediente	Bs.35,00	360	Bs.12.600,00	0	Bs.0,00	100%
5	ECC - Solicitudes	Eliminación de las copias generadas en la O.C./Banca	38 hojas prom / expediente	Bs.250,00	1.550.400	Bs.387.600.000,00	0	Bs.0,00	100%
6		Desincorporación de carpetas, ganchos, ligas, etc. Empleadas	1 juego / expediente	Bs.35,00	40.800	Bs.1.428.000,00	0	Bs.0,00	100%
7	ECC - Aprobados	Eliminación de la impresión y copias de la aprobación	12 hojas prom / expediente	Bs.250,00	201.600	Bs.50.400.000,00	0	Bs.0,00	100%
8		Desincorporación de carpetas, ganchos, ligas, etc. Empleadas	1 juego / expediente	Bs.35,00	16.800	Bs.588.000,00	0	Bs.0,00	100%
9	Licencias Docuware	Reducción en el uso de 1 licencia del Sistema Docuware por desuso en la VP de Operaciones Moneda Extranjera (costo 1.000\$ c/licencia)**	-	Bs.9.700.000,00	14	Bs.135.800.000,00	13	Bs.126.100.000,00	7%
						Bs.1.002.857.000,00		Bs.126.100.000,00	
<b>AHORRO ANUAL ESPERADO = SA - SP =</b>						<b>Bs.876.757.000,00</b>			

\* Costos unitarios - agosto 2017. Fuente: Unidad de Compras, VCBU.  
\*\* 1 \$ = Bs. 9.700 , tasa DICOM agosto 2017.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del ahorro anual esperado se obtiene al realizar las operaciones establecidas en las siguientes ecuaciones:

$$Cantidad\ Anual\ \left[\frac{hojas}{año}\right] = \frac{Expedientes\ promedio}{año} \times \frac{Hojas\ promedio}{Expediente} \quad (EC\ 1)$$

$$Gasto\ anual\ por\ ítem\ \left[\frac{Bs.}{ítem/año}\right] = Costo\ Unitario \times Cantidad\ Anual \quad (EC\ 2)$$

$$Ahorro\ anual\ esperado\ \left[\frac{Bs.}{año}\right] = Gasto\ SA - Gasto\ SP \quad (EC\ 3)$$

Un ahorro anual esperado de Bs. 876.757.000,00 representa un monto lo suficientemente significativo ya que refleja un 100% de reducción en la papelería en la elaboración de copias de los expedientes de los clientes, ya que no hará falta generar fotocopias de los documentos para archivarlas. Además, el monto incluye un 7% de reducción en relación al uso de licencias del *software* Docuware, las cuales se pueden dejar de utilizar, sin embargo, se puede aprovechar, ya que el Banco dispone de ella, y redistribuirla a otra área que requiera digitalizar documentación, ahorrando de este modo la adquisición de nuevas licencias.

### **5.3.2.2 Análisis Cualitativo**

A continuación se analiza las propuestas con base a cuatro aspectos cualitativos, mediante la aplicación de una matriz DOFA. Estos aspectos contemplan las fortalezas y debilidades, es decir, los factores positivos y negativos que se obtienen para el VCBU al implementar las propuestas, y por otro lado se identifican oportunidades y amenazas que surgen de un análisis externo en la empresa.

Para la conformación de dicha matriz se realizó una mesa de trabajo entre los responsables de las áreas críticas y la gerencia de Procesos, por ser esta última la encargada de controlar y coordinar el desarrollo de los proyectos. Se evaluaron todas las propuestas de mejoras, específicamente aquellas que quedaron seleccionadas de alta valoración en función de la propuesta Archivo Único Digital.

Se evaluaron aspectos tanto internos como externos que afectan el desenvolvimiento del proyecto a corto, mediano y largo plazo. Entre los cuales destacan amenazas relacionadas a la situación económica y social por la que atraviesa Venezuela a la fecha. Estos se ven contrarrestados por la gran cantidad de fortalezas y oportunidades en el horizonte para la gestión documental de las cuales destacan la reducción de los costos asociados a la adquisición de papelería, impresiones y fotocopias asociadas a los procesos contemplados, así como promover la conciencia ecológica que está alineada a la política de calidad con la cual está certificada la Institución.



*Figura 15. Matriz DOFA - análisis cualitativo de las propuestas. Fuente: Elaboración propia.*

## CONCLUSIONES

El cliente actual es mucho más exigente que el de hace unos años, está mejor informado y requiere de mayor calidad, inmediatez, confiabilidad y exige que su experiencia en la banca sea sencilla y práctica. Por estas razones, entre los planes estratégicos del VCBU se toman en cuenta las mejoras que se deban hacer a los servicios, alineándolos a las nuevas conductas que reflejan los clientes, comprendiendo sus requerimientos para satisfacer sus expectativas de manera rentable y competitiva.

De este modo, en el presente trabajo especial de grado se planteó como objetivo diseñar mejoras basadas en los principios del pensamiento esbelto y la norma ISO 9001:2015 para el sistema de gestión documental, vinculado al manejo y control de la documentación que debe conformar los expedientes de los clientes de la Institución. Para cumplirlo se estableció una serie de pasos que sirvió de estructura metodológica y con la cual se constituyeron conclusiones que guiaron al diseño de una propuesta de mejora.

Se identificó mediante revisión documental cuáles son los documentos que deben conformar el Expediente del Cliente, esta especificación se encuentra en la Resolución N° 119-10 publicada por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN) en el año 2010. (*Ver tablas 3, 4 y 5*).

Con el uso de diferentes entrevistas y revisión de los procedimientos correspondientes, se pudieron caracterizar los procesos operativos en áreas específicas encargadas de la gestión documental. Haciendo uso de flujogramas de despliegue y diagrama multicolumna de procedimientos se detectó la coexistencia de dos tipos de expedientes (*ver figura 1*) y la relación existente entre los documentos que los conforman. Dicha relación se presenta a la hora en la que ingresan los requisitos para la apertura de cuentas y/o solicitudes de créditos por parte de los clientes, ya que la misma suele repetirse por lo que se genera y almacena información duplicada. Esto último ocurre debido a que la gestión documental se realiza de manera individual, cubriendo los intereses propios de cada área, evidenciando que la comunicación entre ellas es escasa.

Una vez caracterizados los procesos, se procedió a detectar, ponderar y seleccionar todas aquellas fuentes de desperdicios encontrados en los procedimientos contemplados. Se hallaron cuarenta y siete (47) despilfarros, enmarcados por los 7 tipos de muda señalados en

el análisis de valor añadido, y de los cuales, nueve (9) de ellos, es decir 20%, fueron considerados críticos por un panel de expertos bajo criterios de dificultad para corregirlos y el impacto positivo que traería su corrección (*ver tabla 7*).

Del mismo modo, con base en las herramientas del pensamiento esbelto y la norma ISO 9001:2015, se identificaron cuarenta y cinco (45) propuestas de mejoras para mitigar los desperdicios antes destacados, y de las cuales, nueve (9) de ellas, para un 20% del total, fueron seleccionadas de alta valoración, con la intención de que al implementarlas se pueda lograr una gestión documental esbelta (*ver tabla 8*).

Tomando en consideración las propuestas de mejoras seleccionadas y alineado con la tendencia global de incorporar las tecnologías de la información en los procesos del sistema financiero, surge la propuesta de implementar un Archivo Único Digital de Expedientes de Clientes con el objetivo de coordinar y controlar todas aquellas funciones y actividades involucradas en la creación, recepción, almacenamiento, acceso, calidad y preservación de los documentos que allí se manipulan, de manera que se garantice su autenticidad e integridad, así como favorecer la disponibilidad de la información en todo momento.

Se evaluaron los beneficios esperados en caso de que se llegue a implementar la propuesta de mejora, en términos cuantitativos y cualitativos. Se destaca una gran cantidad de ahorro monetario (*ver tabla 10*) debido a que se eliminaría la generación y uso de copias de los expedientes como parte de la gestión documental estudiada. Además, se destacan otros aspectos beneficiosos como:

- ✓ **Procesos de negocio mejorados:** la implementación de un servicio de digitalización de documentos permite automatizar procesos de negocio, unificar los diversos formatos y mejorar la productividad.
- ✓ **Acceso centralizado:** gracias a la digitalización de los documentos, estos pueden ser guardados en una ubicación central la cual permitirá el acceso controlado a la documentación desde otros puntos. (oficinas comerciales, auditores, etc.).
- ✓ **Protección y seguridad:** se pueden aplicar las medidas de seguridad pertinentes sobre la documentación digitalizada para que de esta forma cumpla con las regulaciones y confidencialidades requeridas.
- ✓ **Calidad del servicio mejorada:** una gestión más ágil y mejorada permite aumentar la calidad de servicio y el grado de satisfacción de los clientes.

## RECOMENDACIONES

Para mejorar el sistema de gestión documental no es suficiente con la sola gestión de la documentación electrónica, sino que la tarea es más compleja ya que se deben buscar nuevas alternativas prácticas que ayuden a integrar todas las soluciones reales que permitan una mejor utilización de los recursos intangibles del VCBU. En este sentido, luego del estudio presentado se hacen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Realizar talleres de inducción antes de que sea implementada la metodología propuesta en este trabajo. De esta manera explicar los beneficios de las mejoras en los procedimientos y cómo llevarlos a cabo, con ello minimizar la resistencia al cambio dentro de las áreas involucradas, del mismo modo esperar que disminuya la probabilidad de cometer errores en las primeras fases de implementación.

- ✓ Teniendo presente que la propuesta está pensada para ser implementada a los nuevos expedientes que se creen en el Banco. Se le recomienda a la Institución hacer uso de esta metodología a un grupo de expedientes que estén en el histórico actual. De esta manera, se insta a que sean tomados en cuenta expedientes de los 500 mayores deudores y los 500 mayores depositantes, por ser en gran parte los clientes de mayor interés para el VCBU.

- ✓ Ampliar el ámbito del estudio añadiendo nuevas y diferentes áreas, que si bien la afinidad que tienen con documentación del cliente es poca, al final si esa información ya se tiene en la base de datos unificada, no hace falta que sigan ingresando documentos repetidos.

- ✓ Tomar en consideración llevar un registro de datos históricos relacionados con los recursos e insumos utilizados por el VCBU, de esta manera hacer análisis estadísticos que fundamenten estudios económicos más precisos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aristimuño Herrera & Asociados. (Febrero de 2017). *Ranking Bancario Venezolano*. Obtenido de <http://www.bancaynegocios.com/ranking-bancario-febrero-2017/>
- Balestrini, M. (1997). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas.
- Camisón, C. C. (2006). *Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- Damelio, R. (2011). *The Basics of Process Mapping*. New York: CRC Press.
- Escuela de Ingeniería Industrial, U. (2015). *Instructivo TEG Industrial*. Caracas: UCAB.
- Fernández Núñez, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelon: Universitat de Barcelona.
- Florenca, E. &. (2015). *Desarrollo de Practicas de Pensamiento Esbelto Para Mejorar la Gestión de los Recursos de una Institución Bancaria*. Caracas: UCAB.
- Fondo para la ormalización y Certificación de la Calidad. (2017). *FONDONORMA*. Obtenido de [www.fondonorma.org.ve](http://www.fondonorma.org.ve)
- Furterer, S. L. (2009). *Lean Six Sigma in Service*. New Year: CRC Press.
- Gallo, P. R. (2009). *Gestión documental en las organizaciones*.
- George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma in Service*. New York: McGraw-Hill Education.
- Gestión Documental*. (2017). Obtenido de <https://www.docuware.com/es>
- Gobierno de Venezuela. (2014). *G.O. N°6.154 Ley de Instituciones del Sector Bancario*. Venezuela.
- Gónima, C. (2017). *Revisión documental*. Obtenido de <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revison-documental/>
- Gonzáles, H. (9 de 12 de 2013). *Principios de gestión de la calidad en ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/12/09/principios-de-gestion-de-la-calidad-en-iso-90012015/>
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación, comprensión hólística de la metodología y la investigación*. Bogotá: Quirón.

- Iveth, G. D. (2006). *Mejoras a los procesos de empaque y ensamble de una empresa de maquinas de afeitar mediante la aplicación de algunas herramientas de manufactura esbelta*. Caracas: UCAB.
- Jones, D. &. (2003). *Lean Thinking: Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los desperdicios y crear valor en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lara, C. (2015). *Plan de Ejecución del Proyecto Digitalización de Documentos de Clientes de una Institución Financiera*. Caracas: UCAB.
- Locher, D. (2011). *Lean Office and Service Simplified*. New York: Taylor & Francis Group.
- Maynard. (2006). *Manual del Ingeniero Industrial*. MacGraw-Hill.
- Micklewright, M. (2010). *Lean ISO 9001: Adding Spark to your ISO 9001 QMS and Sustainability to your Lean Efforts*. Milwaukee: American Society of Quality.
- Montolio, F. (9 de noviembre de 2015). *Muda: Aplicación en empresas de servicios*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/muda-aplicaci%C3%B3n-en-empresas-de-servicios-francesc-montolio>
- News Center LATAM. (2015). *Banco Nacional desarrolla expediente digital único del cliente con SharePoint*. Obtenido de <https://news.microsoft.com/es-xl/banco-nacional-desarrolla-expediente-digital-unico-del-cliente-con-sharepoint/#sm.00018c80ytcefapso32lnodfxvo#cpx6KYyJ2xxB6yPv.97>
- Organización Internacional de Normalización. (2017). *Norma ISO 9000:2015*. Obtenido de <https://www.iso.org>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*. New York: Free Press.
- Reyes, P. (2007). *Eliminación de Muda*.
- Sabino, C. (1993). *Como hacer una tesis*. Caracas: Panapo.
- Sánchez, R. &. (2010). *Lean Manufacturing La evidencia de una necesidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- SFP. (2008). *Herramientas para el análisis y mejora de procesos*. DF: Gobierno Federal de México.

SUDEBAN. (2010). *Resolución N° 119-10 Normas Relativas a la Administración y Fiscalización de los Riesgos Relacionados con los Delitos de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo aplicables a las Instituciones Reguladas por la SUDEBAN*. Venezuela.

United States Central Intelligence Agency CIA. (s.f.). *The World Factbook*. Obtenido de GDP - Real growth rate. Economy of Venezuela: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ve.html>

Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal. (2017). *Sistema de Gestión de la Calidad VCBU*. Obtenido de <http://www.venezolano.com/prod1.php?m2=78&m3=182>

Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal. (2017). *Venezolano de Crédito*. Obtenido de <http://www.venezolano.com/prod1.php?m2=78&m3=182>



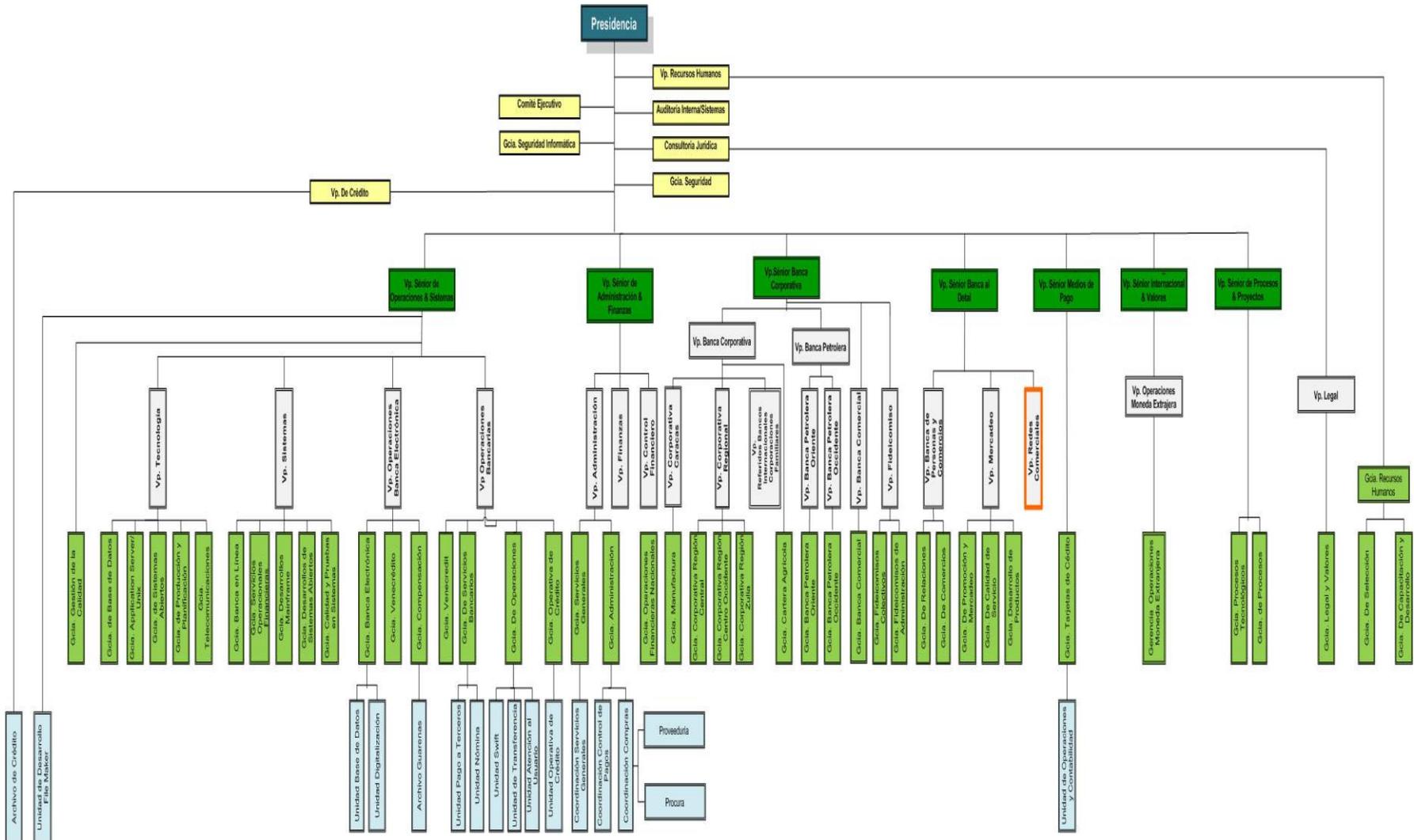
## ***ANEXOS***

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Red de Oficinas Comerciales del VCBU esparcidas en el territorio nacional.	iii
Anexo 2. Estructura Organizativa del Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal.	iv
Anexo 3. Simbología utilizada en diagramas de flujo de procesos.	v
Anexo 4. Planilla de apertura PN / Solicitud de productos y servicios (anverso).	vi
Anexo 5. Planilla de apertura PJ / Solicitud de productos y servicios (anverso).	viii
Anexo 6. Productos y servicios VCBU.	x
Anexo 7. Requisitos para apertura de cuenta de ahorro persona natural.	xi
Anexo 8. Requisitos para apertura de cuenta de corriente persona natural.	xii
Anexo 9. Requisitos para apertura de cuenta en moneda extranjera.	xiii
Anexo 10. Resumen de la información asociada a gestión documenta del VCBU.	xiv
Anexo 11. Matriz de Revisión Política Conozca a su Cliente (Ficha de Identificación del Cliente).	xvi
Anexo 12. Conceptualización de la propuesta: Digitalización / Actualización de documentos.	xvii
Anexo 13. Procedimiento de apertura de cuenta a persona natural – EC-PN/PJ (Situación Propuesta).	xviii
Anexo 14. Procedimiento de apertura de cuenta a persona jurídica – EC-PN/PJ (Situación Propuesta).	xix
Anexo 15. Procedimiento de apertura de cuenta en moneda extranjera – EC-PN/PJ (Situación Propuesta).	xx
Anexo 16. Procedimiento de Solicitud de Crédito – ECC (Situación Propuesta).	xxi
Anexo 17. Procedimiento de Liquidación de Giros/Pagaré/Créditos – ECC (Situación Propuesta).	xxii
Anexo 18. Ponderación de criticidad de los problemas encontrados - Detallado.	xxiii
Anexo 19. Valoración de las propuestas de mejoras – Detallado.	xxv
Anexo 20. Certificado de Calidad al VCBU por parte de FONDONORMA.	xxviii



Anexo 1. Red de Oficinas Comerciales del VCBU esparcidas en el territorio nacional. Fuente: VCBU.



Anexo 2. Estructura Organizativa del Venezolano de Crédito, S.A. Banco Universal. Fuente: VCBU.

**Simbología utilizada en Diagramas de Flujo de Procesos**

Flujogramas de Despliegue		Multicolumna para Procedimientos	
	Inicio / Fin		Inicio
	Flujo		Flujo
	Actividad		Actividad
	Decisión		Traslado
	Elaboración de Documento		Inspección/Auditoría
	Datos		Espera
	Conectores de páginas		Almacenamiento
			Conector de páginas

**Anexo 3. Simbología utilizada en diagramas de flujo de procesos. Fuente: Elaboración propia.**

### Registro de información del cliente

Código Cuenta Cliente Nº  Cliente Nº

Primer apellido  Segundo apellido

Primer nombre  Segundo nombre

Pasaporte  No de PI

Fecha de nacimiento  Sexo  M  F  Edo.  C  O  civil  VO  Lugar de nacimiento   
 Nacionalidad  Dirección habitación

Ciudad y Estado  Zona postal

Teléfono habitación  Celular

Otro teléfono  Email

Nombres y apellidos del cónyuge  Fecha de nacimiento   
 Pasaporte  No de PI

**Datos sobre su trabajo**

Profesión  Ocupación

Empresa donde trabaja

Cargo  Salario mensual y otros ingresos

Dirección oficina

Ciudad y Estado  Zona postal

Teléfonos oficina  Fax  E-mail

**Referencias bancarias**

Banco	Código Cuenta Cliente (20 dígitos) / Tarjeta Nº

Firma del cliente

### Sólo para uso del Banco

**Datos del Área de Negocios**

Lugar  Fecha

Nombre del Área de Negocios

Teléfono  Email

Referido por

**Por el Banco**

Nombres y apellidos

Firma y sello del Área

**Vo.Bo. Revisión Jurídica**

Firma autorizada

1. Huella dactilar

2. Huella dactilar

3. Huella dactilar

4. Huella dactilar

Para mayor información, acérquese a cualquiera de nuestras oficinas comerciales o comuníquese al Centro de Servicios Telefónicos: **0501-mibanco (6422626)**  
[www.venezolano.com](http://www.venezolano.com)

También puede consultar en nuestra página Internet la sección preventiva contra la Legitimación de Capitales

Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal

## Apertura

PN/ Solicitud de productos y servicios

- Cuentas de Depósito
- Servicios de Pago
- Custodia de Valores
- Cajas de Seguridad

Cuenta tipo	Instrumentos	Opcionales
<input type="radio"/> Digital	<input type="radio"/> Visa Superefactiva	<input type="radio"/> Supercajero Maestro <input type="radio"/> Estado de cuenta
<input type="radio"/> Corriente Clásica	<input type="radio"/> Visa Superefactiva	<input type="radio"/> Chequera <input type="radio"/> Supercajero Maestro <input type="radio"/> Estado de cuenta
<input type="radio"/> Óptima	<input type="radio"/> Visa Superefactiva Oro	<input type="radio"/> Estado de cuenta
<input type="radio"/> Ahorros Clásica	<input type="radio"/> Libreta <input type="radio"/> Supercajero Maestro	

**Régimen de firma**

Incorporación  
  Desincorporación  
  Modificación

Anexo 4. Planilla de apertura PN / Solicitud de productos y servicios (anverso). Fuente: VCBU.

Planilla de Activación / PN

Código Cuenta Cliente N°

**Motivo apertura de cuentas**

Seguridad  Rendimiento  Facilidades de pago  
 Servicios especiales  Solicitud de crédito  Custodia de valores  
 Uso de la cuenta

Otros productos / servicios en el Banco

Promedio mensual estimado: Movilización de la cuenta N° de transacciones

Necesidad de recibir / enviar transferencias:  
 Sí  No

Ciudad / Países de origen

Ciudad / Países de destino

**Movilización de la cuenta** (Régimen de firmas)

Incorporación  Desincorporación  Modificación

1. Nombres y apellidos

C.I.  Titular  Firma conjunta  
 Autorizado  Firma indistinta

2. Nombres y apellidos

C.I.  Titular  Firma conjunta  
 Autorizado  Firma indistinta

3. Nombres y apellidos

C.I.  Titular  Firma conjunta  
 Autorizado  Firma indistinta

4. Nombres y apellidos

C.I.  Titular  Firma conjunta  
 Autorizado  Firma indistinta

Otras instrucciones

**Afiliación / Desafiliación de cuentas a tarjetas débito**

Tarjeta de débito N°  Afiliación  Desafiliación

Cuenta 1 / N°

Cuenta 2 / N°

Instrucciones especiales

**Envío de correspondencia**

Habitación  Oficina comercial (especifique)  
 Oficina  
 Apertado postal N°

Suscripción de Servicios

**1. Servicios de Pago**

**a. Superpago** (Dirección de pagos)

1. Empresa Suscriptor N°

A nombre de

Debitar de la cuenta / tarjeta N°

2. Empresa Suscriptor N°

A nombre de

Debitar de la cuenta / tarjeta N°

3. Empresa Suscriptor N°

A nombre de

Debitar de la cuenta / tarjeta N°

**b. Órdenes de Pago Permanentes**

1. Debitar de la cuenta (Código Cuenta Cliente N°)

Monto Bs. Fecha de inicio Fecha de vencimiento  
 d m a d m a

Beneficiario (Nombre del receptor del pago) Frecuencia de pago

Por concepto de Número de orden

Abono en cuenta  VCBU  Otro

Código Cuenta Cliente N°

2. Debitar de la cuenta (Código Cuenta Cliente N°)

Monto Bs. Fecha de inicio Fecha de vencimiento  
 d m a d m a

Beneficiario (Nombre del receptor del pago) Frecuencia de pago

Por concepto de Número de orden

Abono en cuenta  VCBU  Otro

Código Cuenta Cliente N°

Fecha

**2. Custodia de Valores** (Forma de pago de dividendos, intereses y capital)

Abono en cuenta (Código Cuenta Cliente N°)  Retirado en el Banco (para el Cliente o personas autorizadas)

Persona autorizada 1 C.I.

Persona autorizada 2 C.I.

**3. Cajas de Seguridad** (Datos del arrendamiento)

Caja de Seguridad N° Oficina comercial

El Cliente entrega a El Banco como depósito en garantía, la cantidad de Bolívares

Y autoriza a debitar el canon de arrendamiento y el depósito en garantía de la cuenta (Código Cuenta Cliente N°)

Persona autorizada 1 C.I.

Persona autorizada 2 C.I.

El Cliente declara que ha recibido y conoce los términos y condiciones establecidos en el Contrato General de Servicios, se adhiera totalmente a ellos y se obliga a su cumplimiento, también manifiesta su consentimiento en contratar el servicio (producto) arriba señalado.  
 El Cliente autoriza el pago periódico (por suscripción) como "Retirado en el Banco" según el método de pago que ha seleccionado en el momento de firmar, para recibir los Cheques, utilizar el servicio o tener acceso al Cajero de Seguridad que se indicará en esta Planilla.  
 Estas formas de pago y los métodos de firma forman parte integrante del Contrato General de Servicios.  
 En caso de error o dudad en el suministro de la información se considerará nula la presente solicitud con los respectivos consecuentes legítimos.  
 El Cliente, bajo fe de juramento, declara que los fondos emitidos para la apertura de las cuentas y ejecución de cualquier operación con el Banco de Crédito S.A. Banco Boliviano, se utilizarán en operaciones lícitas, con estricta apego a la legislación venezolana y a la ley para el desarrollo de divisas extranjeras.

**Firma(s) del (los) cliente(s)**

1. Nombres y apellidos

Firma X

2. Nombres y apellidos

Firma X

3. Nombres y apellidos

Firma X

4. Nombres y apellidos

Firma X

Registro de información del cliente

Código Cuenta Cliente N° Cliente N°

Primer apellido Segundo apellido

Primer nombre Segundo nombre

C.I.  Pasaporte  N° de ID

Fecha de nacimiento Sexo Edo. S  C  Lugar de nacimiento  
 d m a M  F  civil D  VO

Nacionalidad Dirección habitación

Ciudad y Estado Zona postal

Teléfono habitación Celular

Otro teléfono E-mail

Nombres y apellidos del cónyuge Fecha de nacimiento  
 e m a

C.I.  Pasaporte  N° de ID

**Datos sobre su trabajo**

Profesión Actividad económica

Empresa donde trabaja

Cargo Salario mensual y otros ingresos

Dirección oficina

Ciudad y Estado Zona postal

Teléfono oficina

Fax Correo

**Referencias bancarias**

Banco Código Cuenta Cliente (20 dígitos) / Tarjeta N°

Firma del cliente X

Anexo 4. Planilla de apertura PN / Solicitud de productos y servicios (reverso). Fuente: VCBU.

Planilla de Activación / PJ

Sólo para uso del Banco

**5. Venecredit Office Banking** (continuación)

Seleccione las funciones que desea activar

Operaciones de Tarjetas Corporativas  Sí  No

Fideicomiso  Sí  No

Debitar de la cuenta (Código Cuenta Cliente N° 20 dígitos)

Indique el/los número(s) de/los plan(es) de fideicomiso que desea incorporar (Requisito obligatorio)

Transferencia entre cuentas de diferentes titulares  Sí  No

**Cuentas a incluir en el sistema Venecredit Office Banking (persona jurídica)**

Si la cuenta no corresponde al mismo RIF deberá consignar Carta de Autorización suministrada por el banco

Código Cuenta Cliente N° (20 dígitos)	Titular

Requerimientos técnico: sistema operativo Windows 32 Bits en cualquiera de sus versiones.

El Cliente declara que ha leído y conoce los términos y condiciones establecidos en el Contrato General de Servicios, se adhieren totalmente a los y se obliga a su cumplimiento, también manifiesta su consentimiento en aceptar el plan de activación antes mencionado.

El Cliente declara haber presentado como "Autorizado" (C) o "Plan de Activación" (A) (habiendo sido acompañado en el momento de firma) para modificar la Cuenta(s) existente(s) (Servicio) o tener acceso al (los) Copia(s) de Seguridad que se emita(n) en esta planilla.

Datos firmados y el Facilitador firma para integrarlos al Contrato General de Servicios.

En caso de tener a la mano en el momento de la información, se considerará todo lo presente en el acta con las respectivas consecuencias.

El Cliente, bajo fe de juramento, declara que los fondos empleados para la apertura de las cuentas y operación de cualquier operación con Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal de crédito y su afiliación en operaciones Bases, con estricto apego a la Ley del Banco Venezolano y a la del país a donde se remita o de donde provengan.

Sello de la empresa (en caso de ser indispensable)

**Firma(s) del (los) representante(s) de El Cliente**

Nombres y apellidos

CI  Pasaporte

Firma \_\_\_\_\_ Huebo dactilar \_\_\_\_\_

X

Nombres y apellidos

CI  Pasaporte

Firma \_\_\_\_\_ Huebo dactilar \_\_\_\_\_

X

Nombres y apellidos

CI  Pasaporte

Firma \_\_\_\_\_ Huebo dactilar \_\_\_\_\_

X

Nombres y apellidos

CI  Pasaporte

Firma \_\_\_\_\_ Huebo dactilar \_\_\_\_\_

X

Nombres y apellidos

CI  Pasaporte

Firma \_\_\_\_\_ Huebo dactilar \_\_\_\_\_

X

Nombres y apellidos

CI  Pasaporte

Firma \_\_\_\_\_ Huebo dactilar \_\_\_\_\_

**Datos del Area de Negocios**

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del Area de Negocios \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

Referido por \_\_\_\_\_

**Por el Banco**

Nombres y apellidos \_\_\_\_\_

Firma y sello del Área \_\_\_\_\_

X

**Vo.Bo. Revisión Jurídica**

Firma autorizada \_\_\_\_\_

X

Para mayor información, acérquese a cualquiera de nuestras oficinas comerciales o comuníquese al Centro de Servicios Telefónicos **0501-mibanco (6422626)** [www.venezolano.com](http://www.venezolano.com)

También puede consultar en nuestra página Internet la sección preventiva contra la Legitimación de Capitales

Venezolano de Crédito S.A., Banco Universal

**Apertura**  
PJ/ Solicitud de  
productos y servicios

- Cuentas de Depósito
- Cobranzas
- Servicios de Pago
- Custodia de Valores
- Cajas de Seguridad
- Venecredit Office Banking

Cuenta tipo	Instrumentos	Opcionales
<input type="radio"/> Corriente Clásica	<input type="radio"/> Chequera	<input type="radio"/> Estado de cuenta
<input type="radio"/> Óptima		
Régimen de firma		
<input type="radio"/> Incorporación	<input type="radio"/> Desincorporación	<input type="radio"/> Modificación



RIF: J03014601-11 - Gestión de Personal - 01-00000709

**VENEZOLANO DE CREDITO**

Anexo 5. Planilla de apertura PJ / Solicitud de productos y servicios (anverso). Fuente: VCBU.

Registro de información del cliente **Planilla de Activación / PJ**

Código Cuenta Cliente N° (20 dígitos)

**Datos de la empresa o comercio**

RIF / RFP N°

Nombre de la empresa o comercio

Actividad

Productos / Servicios

Empresas relacionadas

Volumen ventas mensuales

Dirección

Ciudad y Estado

Zona postal

Teléfonos oficina

Fax

E-mail

Página web

**Referencias bancarias / comerciales**

Banco

Código Cuenta Cliente (20 dígitos) / Tarjeta N°

Nombre del comercio

Teléfonos

**Envío de correspondencia**

Empresa  Oficina comercial (especifique)

Apartado postal N°

Instrucciones especiales

Firma del cliente

X

Fecha

**Movilización de la cuenta** (Régimen de firmas: Conjunta / Indistinta)

Incorporación  Desincorporación  Modificación

Nombres y apellidos

C.I.

Can. Ind.

Otras instrucciones

Código Cuenta Cliente N° (20 dígitos)

**Motivo apertura de cuentas**

Seguridad  Rendimiento  Facilidades de pago  
 Servicios especiales  Seguridad de crédito  Custodia de valores

Uso de la cuenta

Promedio mensual estimado de movilización de la cuenta

Depósitos que espera realizar en efectivo / cheque (Monto mensual)

Necesidad de recibir / enviar transferencias

Sí  No

Ciudad / País(es) de origen

Ciudad / País(es) de destino

**Suscripción de Servicios**

**1. Cobranzas**

Abonar el producto de la cobranza en la cuenta (Código Cuenta Cliente N° 20 dígitos)

**2. Servicios de Pago**

**a. Superpago** (Domiciliación de pagos)

1. Empresa Suscriptor N°

A nombre de

Debitar de la cuenta (20 dígitos) / tarjeta N°

2. Empresa Suscriptor N°

A nombre de

Debitar de la cuenta (20 dígitos) / tarjeta N°

3. Empresa Suscriptor N°

A nombre de

Debitar de la cuenta (20 dígitos) / tarjeta N°

**b. Pago de Nómina**

Debitar de la cuenta (Código Cuenta Cliente N° 20 dígitos)

**c. Pago a Terceros**

Debitar de la cuenta (Código Cuenta Cliente N° 20 dígitos)

En caso de pago con cheque, indique:

Tiempo de caducidad Lugar de pago (oficina comercial)

**d. Órdenes de Pago Permanentes**

Debitar de la cuenta (Código Cuenta Cliente N° 20 dígitos) Número de Orden

Monto Bs. Fecha de inicio Fecha de vencimiento

Beneficiario (Nombre del receptor del pago) Por concepto de

Frecuencia de pago  Diaria  Semanal  Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

Abono en la cuenta Código Cuenta Cliente N° 20 dígitos

VCBU  Otras bancas

**3. Custodia de Valores** (Forma de pago de dividendos, intereses y capital)

Abono en cuenta (Código Cuenta Cliente N° 20 dígitos)

Retirados en el Banco (por el Cliente o personas autorizadas)

Persona autorizada 1 C.I.

Persona autorizada 2 C.I.

**4. Cajas de Seguridad** (Datos de arrendamiento)

Caja de Seguridad N° Oficina comercial

El Cliente entrega a el Banco como depósito en garantía, la cantidad de Bolívares

Autoriza a debitar el canon de arrendamiento de la cuenta (Código Cuenta Cliente N° 20 dígitos)

Persona autorizada 1 C.I.

Persona autorizada 2 C.I.

**5. Venecredit Office Banking** (Sistema de información en línea)

Usuario Responsable / Administrador del sistema

C.I.

Teléfono, fax y/o celular

Genial

Departamento o Área

Cargo

Persona de soporte técnico

Teléfono, fax y/o celular

Departamento o Área

Código de grupo

Anexo 5. Planilla de apertura PJ / Solicitud de productos y servicios (reverso). Fuente: VCBU.

Resumen de Productos	
<p><b>Cuentas de Depósito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta Digital</li> <li>• Cuenta Corriente</li> <li>• Cuenta Corriente Óptima</li> </ul> <p><b>Administración de Pagos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago a Terceros</li> <li>• Domicialición de Pagos</li> </ul> <p><b>Administración de Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos de Nómina</li> <li>• Fideicomiso</li> <li>• Bonus Alimentación</li> <li>• Plata Empresa</li> </ul> <p><b>Soluciones Comerciales Visa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa Centralizada Boleto Aéreo</li> <li>• Visa Centralizada Hotel</li> <li>• Tarjetas de Crédito Corporativas</li> </ul>	<p><b>Financiamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito en Cuenta Corriente Clásico</li> <li>• Crediefectivo</li> <li>• Paqarés</li> <li>• Microcrédito</li> <li>• Descuento de Giros y Facturas</li> <li>• Fianzas</li> <li>• Arrendamiento Financiero</li> </ul> <p><b>Pagos Electrónicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de Venta</li> </ul> <p><b>Servicios de Soporte Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venecredit Office Banking</li> </ul>

Anexo 6. Productos y servicios VCBU. Fuente: VCBU.



## *Cuentas Personales*

### **Cuenta de Ahorros**

#### **Requisitos**

- Planilla de solicitud y Facsímil de Firmas.

#### **Recaudos**

- Fotocopia de la cédula de identidad o pasaporte del solicitante.
- Fotocopia del RIF del solicitante.
- Recibo de pago de servicio donde conste el domicilio del solicitante, con no más de tres (3) meses de vigencia.
- Constancia de Trabajo o Certificación de Ingresos.
- Referencia bancaria, o tres (3) últimos estados de cuenta, o fotocopia de la libreta de ahorros actualizada de una cuenta en otro banco.
- Carta de recomendación de un cliente del Venezolano de Crédito suministrando los siguientes datos:
  - Nombre, cédula de identidad y datos de contacto del cliente.
  - Fotocopia de la cédula de identidad o pasaporte del cliente.

#### **◆ Recaudos para menores de edad**

- Fotocopia de la partida de nacimiento del menor.
- Fotocopia de la cédula de identidad o pasaporte del representante legal.
- En caso que el representante legal no sea el padre o la madre del menor, fotocopia del documento emitido por el juzgado correspondiente que lo acredite como tal.

**Anexo 7. Requisitos para apertura de cuenta de ahorro persona natural. Fuente: VCBU.**



## Cuentas Personales

### Cuentas Corrientes

#### Requisitos:

- Monto mínimo de apertura Bs. 5.000,00
- Todos los recaudos deben ser consignados en el momento de la apertura de la cuenta

#### Recaudos del solicitante:

##### ◆ Si es nuevo cliente

- Cédula de Identidad o pasaporte (si es extranjero, no residente) y dos fotocopias tamaño carta
- Dos fotocopias del RIF\* vigente, tamaño carta
- Original y fotocopia de Constancia de Trabajo o Certificación de Ingresos
- Original y fotocopia de Referencia Bancaria\*\*

##### ◆ Si ya tiene otra cuenta en el Venezolano de Crédito

- Cédula de Identidad o pasaporte (si es extranjero, no residente) y dos fotocopias tamaño carta
- Dos fotocopias del RIF\* vigente, tamaño carta (solo si está actualizando la dirección de domicilio)
- Original y fotocopia de Constancia de Trabajo o Certificación de Ingresos (solo si está actualizando sus datos laborales)

\* En caso que en el RIF no conste la dirección de domicilio actualizada, deberá presentar además dos fotocopias de: un recibo de servicio público donde conste el domicilio, con no más de tres (3) meses de vigencia, o Constancia de Residencia.

\*\* Solo si no posee cuenta en otro banco, deberá consignar original y fotocopia de referencia personal o comercial.

1-800-0000

**Anexo 8. Requisitos para apertura de cuenta de corriente persona natural. Fuente: VCBU.**



### *Savings Account*

#### **Requisitos**

- Cuenta en el Venezolano de Crédito.
- Monto mínimo de apertura USD 10.000,00.

#### **Recaudos**

##### ◆ **Recaudos para Persona Natural**

- Fotocopia de la cédula de identidad o pasaporte del solicitante.
- Fotocopia del Rif vigente.
- Constancia de Trabajo (Empleados dependientes) o Certificación de Ingresos (Libre de ejercicio profesional).
- Fotocopia de Recibo de Servicio o Carta de Residencia emitida por la autoridad competente.

##### ◆ **Recaudos para Persona Jurídica**

- Documento Constitutivo de la empresa y sus reformas si las hubiere.
- Acta donde conste la elección de la Junta Directiva vigente.
- Fotocopia de la cédula de identidad o pasaporte de los representantes y/o autorizados.
- Fotocopia del RIF de la empresa vigente.
- Carta de autorización de la empresa al Venezolano de Crédito, suministrando los siguientes datos:
  - Identificación de las personas que movilizarán la cuenta.
  - Instrucciones de movilización.
  - La carta debe estar firmada por el (los) Representante(s) Legal(es) de la empresa.

**Anexo 9. Requisitos para apertura de cuenta en moneda extranjera. Fuente: VCBU.**

Matriz Resumen						
Áreas	Documentos digitalizados	Sistema y versión del Software utilizada	Áreas con vista a la información	Resguardo de la documentación digitalizada		¿Cómo se digitaliza? (Indexan - Lotes)
				Físico	Digital	
VP. Operaciones Moneda Extranjera	<p><b>Persona Natural</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planilla de solicitud P/N.</li> <li>2. Tarjeta registro de Firma.</li> <li>3. Contrato de Cuenta Corriente en Moneda Extranjera.</li> <li>4. Fotocopia de la cédula de identidad o pasaporte del Cliente.</li> <li>5. Fotocopia del RIF.</li> <li>6. Recibo de pago de servicio donde conste el domicilio.</li> <li>7. Constancia de o Certificación de Ingreso.</li> </ol> <p><b>Persona Jurídica</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planilla de solicitud P/J</li> <li>2. Tarjetas de Firma.</li> <li>3. Registro de información de clientes.</li> <li>4. Contrato de Cuenta Corriente en Moneda Extranjera.</li> <li>5. Documento Constitutivo de la empresa y sus reformas si las hubiere.</li> <li>6. Acta donde conste la elección de la Junta Directiva vigente.</li> <li>7. Fotocopia de la cédula de identidad o pasaporte de los representantes y/o autorizados.</li> <li>8. Fotocopia del RIF de la empresa vigente y autorizados.</li> <li>9. Recibo de Servicio Autorizados.</li> <li>10. Constancia de Trabajo o certificación de ingresos de autorizados.</li> </ol>	Docuware Versión: 5.1b Sistema N° 901217	Gerencia de Operaciones Moneda Extranjera	1. Islas Caimán. 2. Almacenes de Guarenas	Se resguarda en Archivo: 1. Exp Caimán. 2. Documentos cuentas Caimán. 3. Clientes cuentas Caimán.	Se digitalizan por cuentas (lotes).
Unidad Operativa de Crédito	<p><b>Archivador Pagaré:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrato del Crédito</li> <li>2. Cédula de Identidad / RIF</li> <li>3. Minuta de Junta</li> <li>4. Anexos Contrato Crédito</li> <li>5. Nota de Crédito</li> <li>6. Acta Constitutiva de la Empresa (PJ)</li> <li>7. Solicitud de Crédito o Carta de autorizaciones</li> </ol> <p><b>Archivador Créditos Cuenta Corriente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitud de Crediefectivo</li> <li>2. Nota de Crédito</li> <li>3. Documento Crédito</li> <li>4. Carta de Autorización</li> <li>5. C.I</li> </ol> <p><b>Archivador Giros:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cédula de Identidad</li> <li>2. Giro</li> </ol>		Unidad Operativa de Crédito Contraloría Auditoría	Valores Bóveda	Se resguarda en Archivo: 1. Pagaré 2. Giros 3. CreditoCtaCliente	Se recibe el expediente o nuevos documentos a anexar en algún expediente, se desengrapa y escanea y se va indexando cada documento llenando cada campo necesario

Anexo 10. Resumen de la información asociada a gestión documenta del VCBU. Fuente: Elaboración propia.

Matriz Resumen						
Áreas	Documentos digitalizados	Sistema y versión del Software utilizada	Áreas con vista a la información	Resguardo de la documentación digitalizada		¿Cómo se digitaliza? (Indexan - Lotes)
				Físico	Digital	
Unidad de Digitalización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fotocopia de Cédula de identidad</li> <li>2. Fotocopia pasaporte</li> <li>3. Constancia de Trabajo</li> <li>4. Certificacion Ingresos</li> <li>5. RIF</li> <li>6. Recibo de Servicios</li> <li>7. Declaración Jurada de no poseer cuenta en otra institución.</li> <li>8. Planilla de solicitud P/N.</li> <li>9. Planilla de solicitud P/J.</li> <li>10. Tarjeta registro de Firma</li> </ol>	<p>Docuware</p> <p>Versión: 5.1b</p> <p>Sistema N° 901217</p>	Envía Información mediante solicitud, por lo que no hay acceso en primera instancia	PJ se envia a archivo de crédito, PN y el resto de documentación se resguardan 6 meses en el área luego va a archivo Guarenas	Base de Datos de Digitalización	Lotes
Unidad Administración de Cartera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fotocopia de Cédula de Identidad</li> <li>2. Documento de crédito.</li> <li>3. Documentos varios</li> </ol>		1. Udad. Adm. De Cartera 2. Consulta Consolidada	Archivo de Crédito	Se resguarda en Archivo: Expediente VCBU	Se recibe el expediente o nuevos documentos a anexar en algún expediente, se desengrapa y escanea y se va indexando cada documento llenando cada campo necesario

Anexo 10. Resumen de la información asociada a gestión documental del VCBU (continuación). Fuente: Elaboración propia.



Matriz de Revisión Política Conozca a su Cliente  
(Personas Naturales)

Agencia Evaluada **GALERIAS BOLIVAR**

Sujeto Obligado **VENEZOLANO DE CRÉDITO, S.A., BANCO UNIVER**

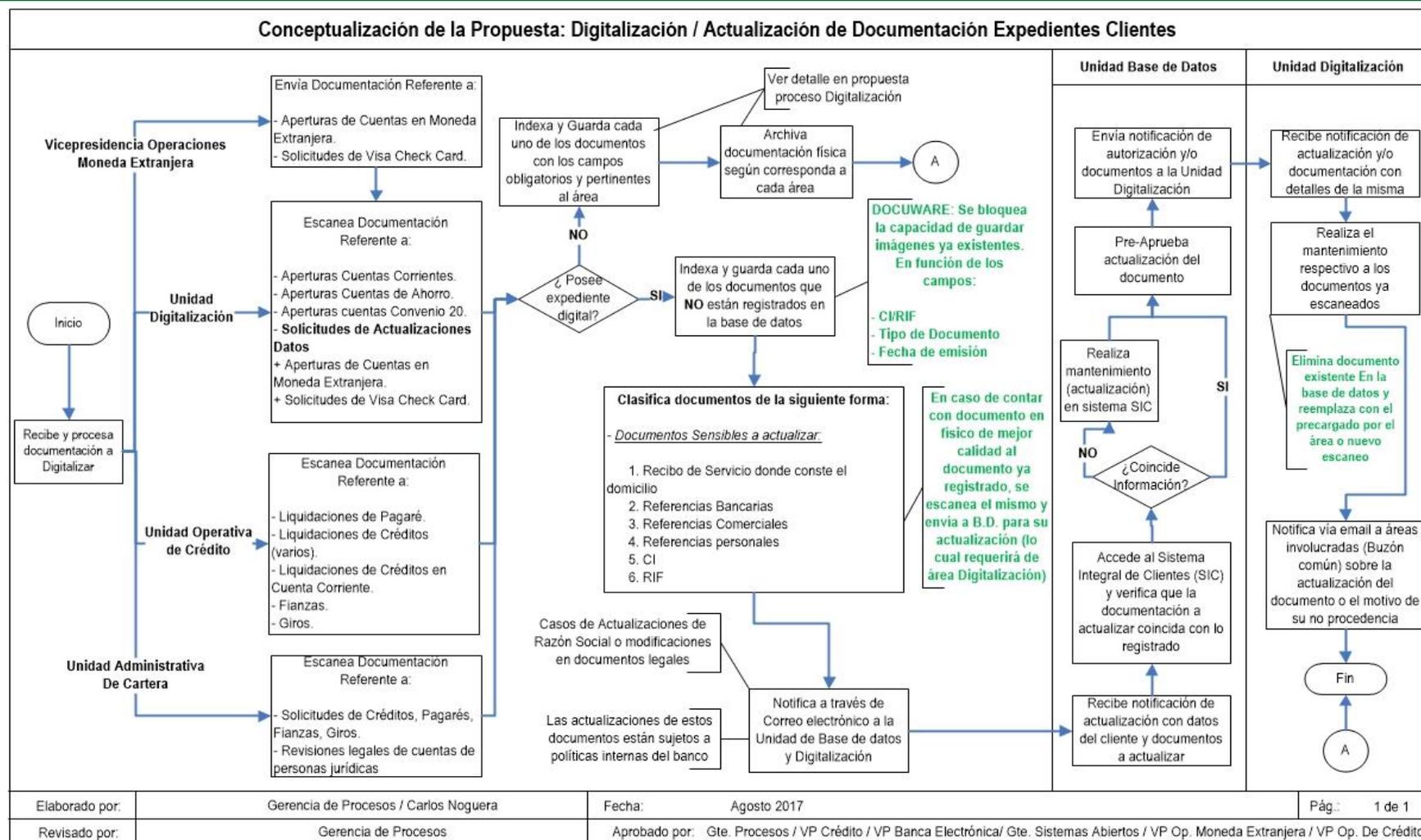
Examinador **HAROLD CARTAYA**

Fecha de la prueba **23-1-2012**

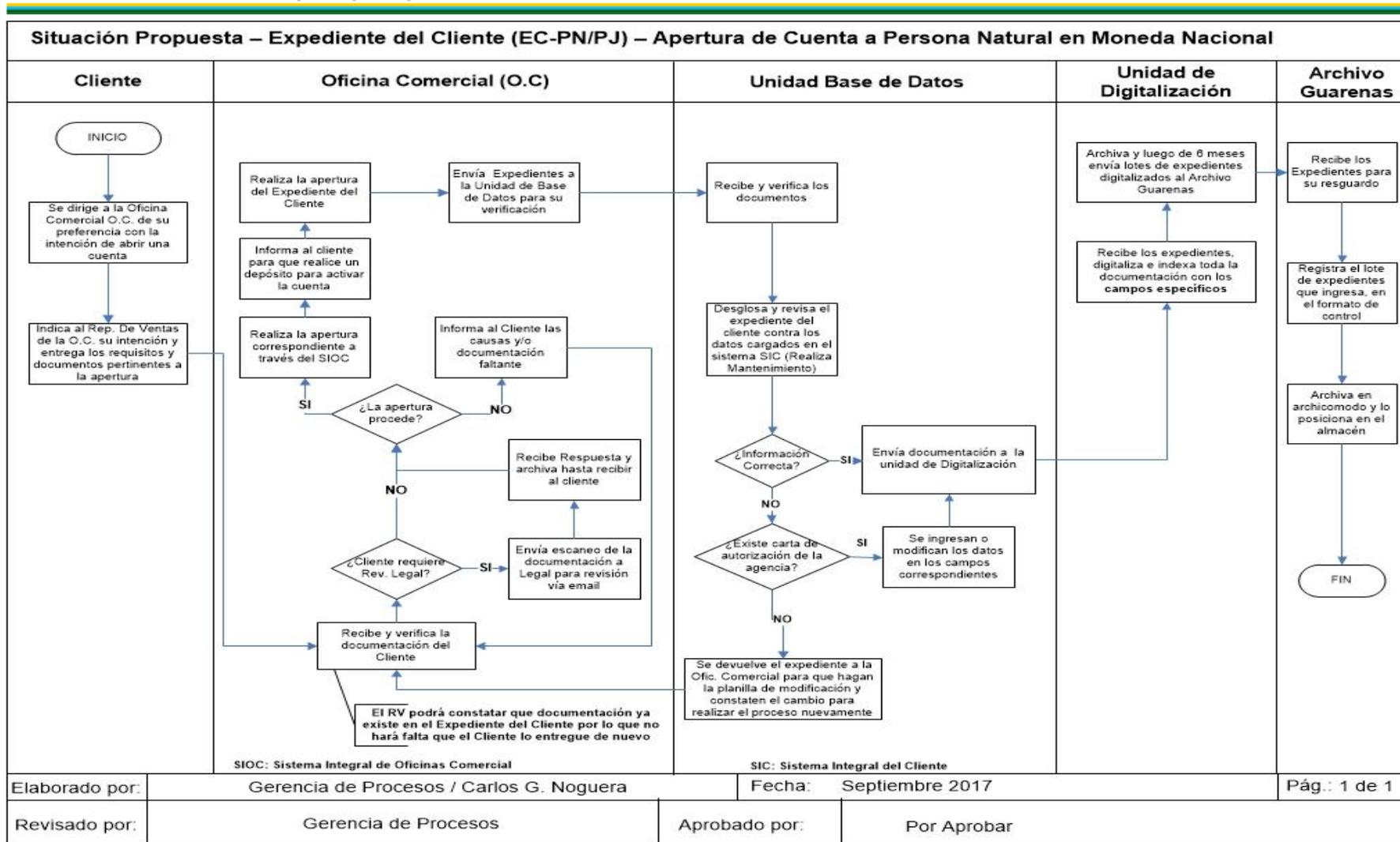
Ficha de Identificación del Cliente (Art. 39)

	Datos Personales							Datos Laborales						
	Nombre cliente / N° de Expediente/ N° Doc. Identidad	Nombres y apellidos	Tipo y N° del Documento de Identidad	Lugar y fecha de nacimiento	Nacionalidad	Estado civil	Dirección domicilio	N° Teléfono domicilio	Origen de los fondos	Dirección de la empresa	N° Tel. de la empresa	Profesión u oficina	Activ. econ.	Salario y otros
1	14287893	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
2	8948468	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
3	18810244	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
4	20639207	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
5	15040808	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
6	5147558	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
7	14388072	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
8	9187315	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
9	28037588	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
10	220385126	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
11	10581017	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
12	21072835	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
13	15195842	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
14	18889588	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														

Anexo 11. Matriz de Revisión Política Conozca a su Cliente (Ficha de Identificación del Cliente). Fuente: SUDEBAN.

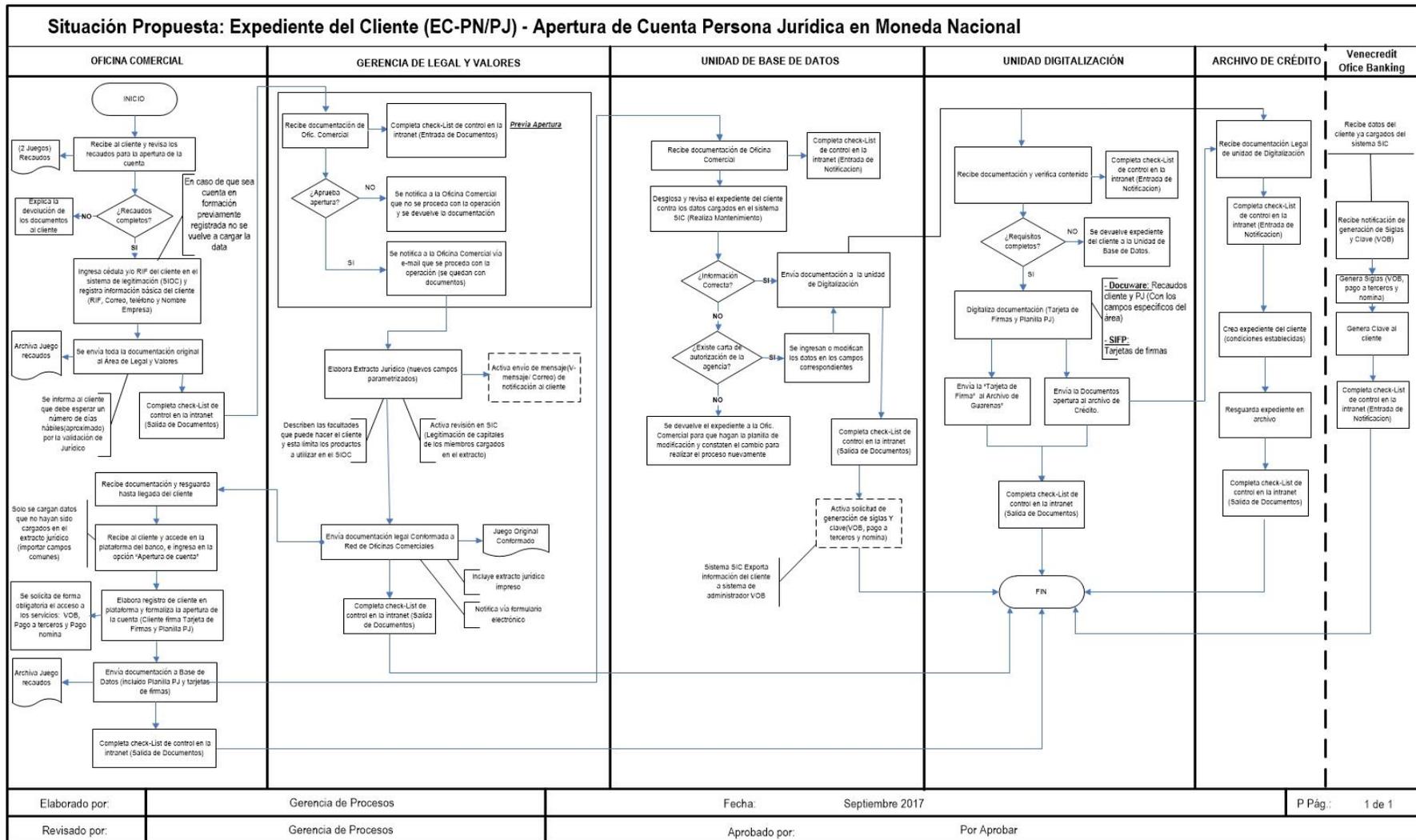


Anexo 12. Conceptualización de la propuesta: Digitalización / Actualización de documentos Fuente: Elaboración propia.



GPR – 002 Rev.0 / F.Rev. 10 – 14 Gerencia de Procesos

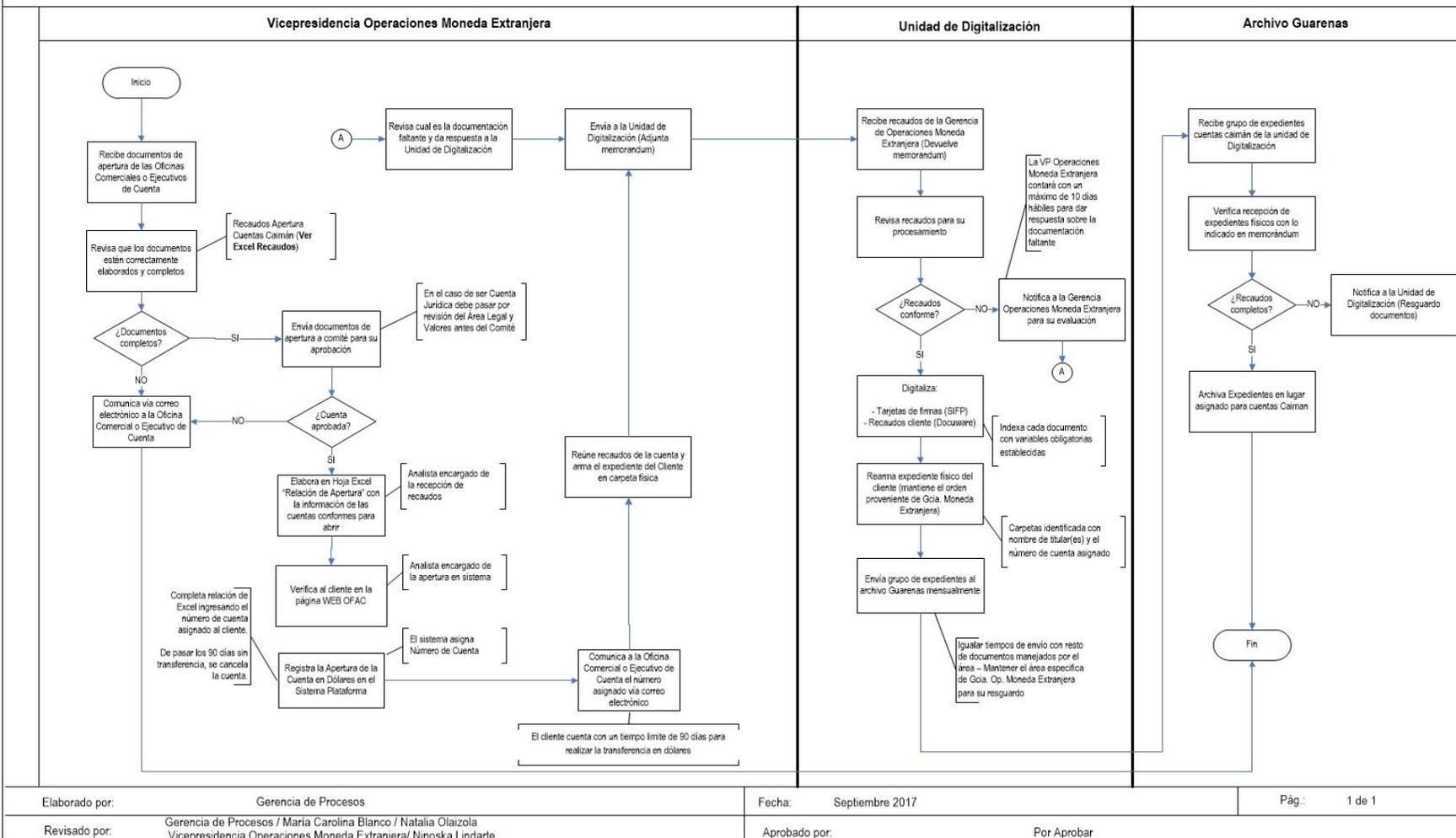
Anexo 13. Procedimiento de apertura de cuenta a persona natural – EC-PN/PJ (Situación Propuesta). Fuente: Elaboración propia.



GPR - 002 Rev. 0 / F Rev. 10 - 14 Gerencia de Procesos

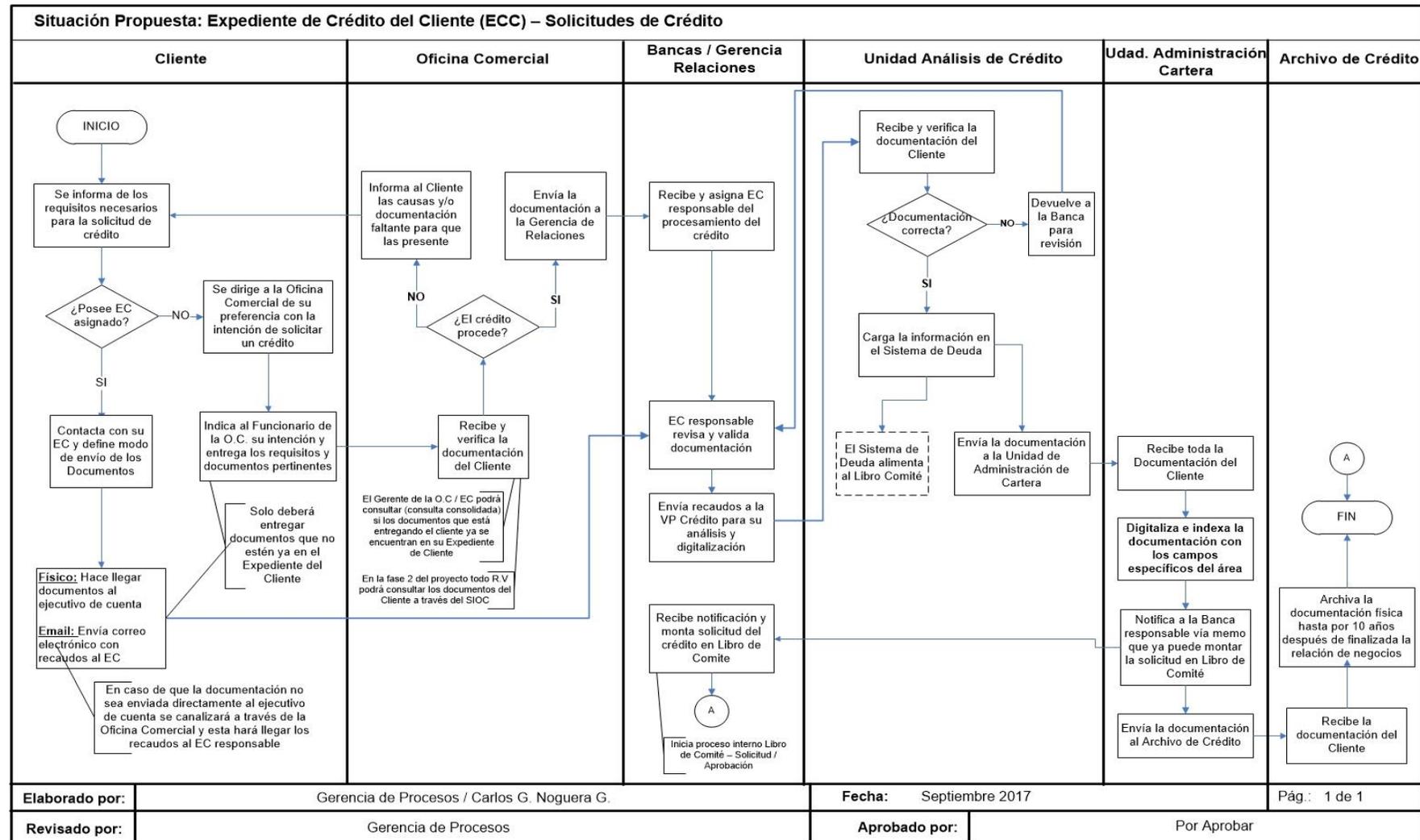
**Anexo 14. Procedimiento de apertura de cuenta a persona jurídica – EC-PN/PJ (Situación Propuesta). Fuente: Elaboración propia.**

**Situación Propuesta: Expediente del Cliente (EC-PN/PJ) – Apertura de Cuenta Persona Natural y Jurídica en Moneda Extranjera**



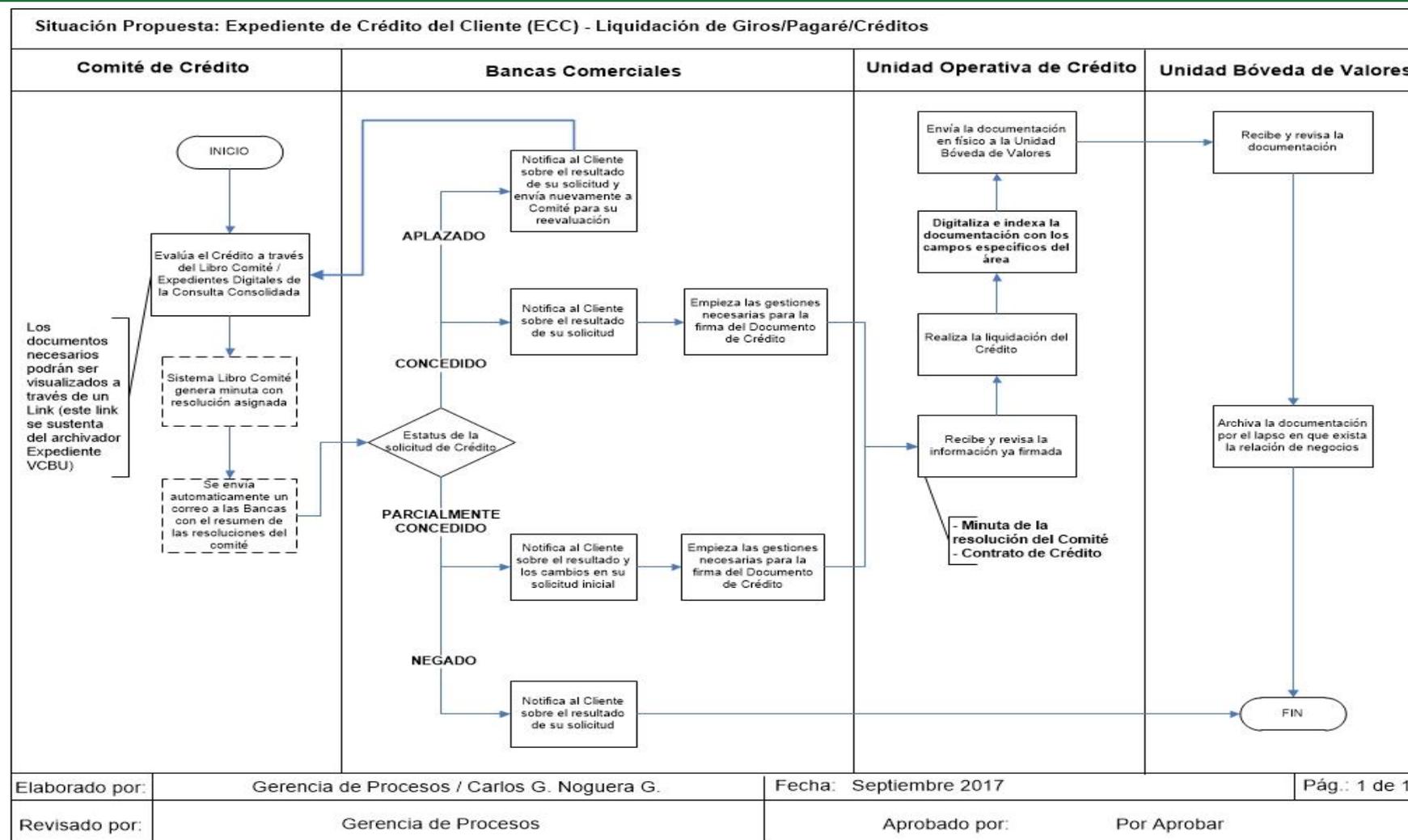
GPR – 002 Rev.0 / F.Rev. 10 – 14 Gerencia de Procesos

**Anexo 15. Procedimiento de apertura de cuenta en moneda extranjera – EC-PN/PJ (Situación Propuesta). Fuente: Elaboración propia.**



GPR – 002 Rev.0 / F. Rev. 10 – 14 Gerencia de Procesos

**Anexo 16. Procedimiento de Solicitud de Crédito – ECC (Situación Propuesta). Fuente: Elaboración propia.**



GPR - 002 Rev.0 / F.Rev. 10 - 14 Gerencia de Procesos

**Anexo 17. Procedimiento de Liquidación de Giros/Pagaré/Créditos - ECC (Situación Propuesta). Fuente: Elaboración propia.**

N°	DESPERDICIO	PROBLEMA	CAUSA	CRITERIO														TOTAL	
				E1	E2	E3	E4	E5	PROM	DIFICULTAD	E1	E2	E3	E4	E5	PROM	IMPACTO		
1	Retrabajo	Se solicitan documentos que ya están en posesión del banco que aún están vigentes	Los procesos asociados exigen todos los documentos	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,6	5,0	20
2	Retrabajo	Necesidad de volver a solicitar los documentos al cliente	Los documentos se extravían	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,8	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,6	5,0	20	
3	Sobreproducción	Se solicita documentación repetida que no agrega valor desde la perspectiva del cliente	Los procesos son independientes y no limitan la entrada de documentos	3,0	3,0	5,0	4,0	3,0	3,6	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,6	5,0	20		
4	Retrabajo	Se digitalizan/archivan documentos ya digitalizados/archivados	Los procesos asociados no contemplan revisar el historial del cliente	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	16	
5	Inventario	Exceso de copias de los documentos del expediente	Puede ser más fácil manejar documentos físicos que electrónicos	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,6	4,0	16	
6	Inventario	Los documentos de un cliente pueden entrar al Banco en varias oportunidades	Cada solicitud de producto genera un expediente	4,0	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	5,0	3,8	4,0	16	
7	Movimientos	Poca eficiencia para responder solicitudes de SUDEBAN	Inversión de mucho tiempo en buscar los documentos por no saber dónde conseguirlos	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,2	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,6	4,0	16	
8	Sobreprocesos	Se analiza la misma información del cliente por cada producto	La documentación entrante se repite en los diferentes productos	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,6	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,6	4,0	16	
9	Retrabajo	Necesidad de volver a digitalizar los documentos del cliente	Escaneo deficiente por uso equivocado del equipo de trabajo	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,2	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,6	5,0	15	
10	Retrabajo	Se debe revisar la documentación en original y en la copia	Falta de documentación en la copia del expediente del cliente por descuido	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,4	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	12	
11	Sobreproducción	Se solicita información en físico teniendo acceso a lo digital	Es más cómodo para algunas personas trabajar con información en físico	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,6	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0	3,4	3,0	12	
12	Retrabajo	Necesidad de volver a digitalizar los documentos del cliente	La calidad de la imagen digital es baja	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,6	4,0	12	
13	Inventario	Exceso de copias de los documentos del expediente	Se acostumbra tener un respaldo físico de la información	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	12	
14	Inventario	El personal considera erróneamente que los expedientes tienen que almacenarse en físico	Cultura organizacional	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,2	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	12	
15	Sobreprocesos	Se le solicita al cliente documentos que ya había entregado	Los documentos se extravían	4,0	3,0	3,0	3,0	5,0	3,6	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	3,0	3,0	12	
16	Sobreproducción	Se genera respaldo físico y digital de la misma información en varias oportunidades	No se evalúa el expediente histórico al ingresar los documentos al Banco	3,0	2,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	5,0	3,8	4,0	12	
17	Tiempos de Espera	Se genera cola en los equipo de trabajo	Los equipos son compartidos por varios empleados	4,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,6	4,0	12	
18	Movimientos	Poca eficiencia para responder solicitudes de SUDEBAN	Se debe buscar documentación directamente con el cliente por extravío	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,2	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,2	3,0	9	
19	Retrabajo	Reimpresión del expediente del cliente	No se consigue documentación en físico	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,2	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,2	3,0	9	
20	Inventario	Las áreas resguardan todos los documentos	Existe miedo de recibir una observación por parte de Auditoría	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,4	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,8	3,0	9	
21	Sobreprocesos	Se realiza triple registro de la información	Documentos se archivan en original, copia y digital	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,4	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,2	3,0	9	
22	Sobreprocesos	Evaluación del mismo expediente varias veces en diferentes etapas del proceso	Al solicitar información al cliente se vuelve a revisar todo	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,2	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,8	3,0	9	
23	Sobreproducción	Gran utilización de papelería y consumibles	Creación de los diferentes expedientes físicos exigen estos recursos	2,0	2,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4	3,0	9	

Anexo 18. Ponderación de criticidad de los problemas encontrados - Detallado. Fuente: Elaboración propia.

N°	DESPERDICIO	PROBLEMA	CAUSA	CRITERIO														TOTAL	
				E1	E2	E3	E4	E5	PROM	DIFICULTAD	E1	E2	E3	E4	E5	PROM	IMPACTO		
24	Transporte	La información que se envía entre áreas no es la solicitada	Problemas de comunicación interdepartamentales	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	9
25	Tiempos de Espera	Demoras en dar respuesta en las auditorías por falta de documentación	Dificultad en contactar al cliente para solicitar de nuevo los documentos	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,4	2,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,6	4,0	8	
26	Retrabajo	Migración de la base de datos digital requiere volver a digitalizar	Las actualizaciones del software no siempre son compatibles	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,4	2,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,6	4,0	8	
27	Retrabajo	Se digitalizan/archivan documentos ya digitalizados/archivados	No hay comunicación interdepartamental	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,6	4,0	8	
28	Inventario	Consumo innecesario de espacio físico y digital	Áreas archivan documentación física y digital repetida	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,6	4,0	8	
29	Tiempos de Espera	El sistema falla y genera pérdidas de información	El equipo técnico no cuenta con un buen mantenimiento periódico	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,4	2,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,6	4,0	8	
30	Retrabajo	Reimpresión de documentos generados por los sistemas	Errores al momento de llenar los datos en las distintas planillas	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,8	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,4	2,0	6	
31	Movimientos	Los procesos para ejecutar el servicio requieren que el cliente se dirija varias veces al Banco	Los procesos de evaluación del cliente no son instantáneos	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,4	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,6	3,0	6	
32	Tiempos de Espera	Los retrasos de algunas áreas afectan el flujo de trabajo	Existe dependencia en el trabajo realizado en las diferentes áreas	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,6	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	6	
33	Transporte	Si existen problemas con la documentación la misma se debe devolver	Errores al revisar por parte del emisor	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,6	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,4	2,0	6	
34	Movimientos	Existe información confidencial que dificulta su acceso a otras áreas	Cada área maneja información inherente a su proceso operativo	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	4	
35	Movimientos	Se deben repetir actividades	Fallas en los sistemas retienen el flujo de actividades	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,2	1,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,6	4,0	4	
36	Sobrepuestos	Los documentos en físico se almacenan por tiempo determinado en las áreas	Auditoría exige validar información	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4	
37	Sobrepuestos	Cada área que recibe la documentación revisa la conformidad del mismo	Falta de confianza en el proceso de envíos internos de documentos	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4	
38	Tiempos de Espera	Expedientes provenientes del interior del país demoran	Los servicios de transporte se tardan más de un día para transportar la documentación	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,4	1,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,6	4,0	4	
39	Tiempos de Espera	Los expedientes se tardan en llegar al área de análisis	Las áreas de análisis no se encuentran en el mismo edificio	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,8	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,6	2,0	4	
40	Transporte	El tiempo de traslado no es eficiente	Los servicios de transporte se tardan más de un día para transportar la documentación	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,2	2,0	4	
41	Transporte	El expediente debe viajar entre diferentes localidades del Banco para su procesamiento	Las áreas involucradas se encuentran en distintas sedes	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,6	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,8	2,0	4	
42	Retrabajo	Se repiten las actividades en los procesos	Fallas en los sistemas del Banco	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,2	1,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,6	3,0	3	
43	Tiempos de Espera	La estadía del cliente en las instalaciones del Banco se alarga	Si no hay línea no se puede proceder	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,2	1,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,6	3,0	3	
44	Movimientos	Los equipos de digitalización no cuentan con un rápido acceso	Se genera cola de atención por el volumen de uso	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,2	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,6	2,0	2	
45	Transporte	La contratación de fletes es constante	Toda la información se transporta de manera física	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,2	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,2	1,0	2	
46	Inventario	Limitaciones en espacio físico en los almacenes/archivadores	Demanda de productos aumenta en el tiempo	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1	
47	Inventario	Limitaciones en espacio físico en los almacenes/archivadores	La información debe permanecer al menos 10 años después de finalizar la relación	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1	

Anexo 18. Ponderación de criticidad de los problemas encontrados – Detallado (continuación). Fuente: Elaboración propia.

Nº	Pensamiento Esbelto	Propuesta de Mejora	Razón	CRITERIO														TOTAL
				E1	E2	E3	E4	E5	PROM	DIFICULTAD	E1	E2	E3	E4	E5	PROM	IMPACTO	
1	Estandarización de Procesos	Estandarizar el almacenamiento de archivos digitales mediante parámetros comunes	Se reduce la cantidad de documentos almacenados en los servidores del Banco	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	5,0	20
2	Estandarización de Sistemas	Establecer un archivador único digital donde se almacene y proyecte todos los documentos pertenecientes al Expediente del Cliente	Se facilita la gestión documental	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,4	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	5,0	20
3	Kaizen (Mejora Continua)	Establecer jornadas de revisión de calidad de las imágenes de los documentos digitalizados	Se prevé y controla que la información del cliente que está digital se encuentre en óptimas condiciones	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,4	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,4	4,0	16
4	Análisis de Valor Añadido	Evitar la solicitud al cliente o impresión de información que ya exista en digital	La impresión de documentos que no agregan valor al proceso generan pérdidas monetarias	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,0	16	
5	Estandarización de Sistemas	Habilitar accesos de seguridad para aquellas áreas que no participan en la creación del expediente más requieren de la información	Se evitan retrasos en los procesos interdepartamentales	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,4	4,0	16	
6	Kaizen (Mejora Continua)	Establecer un seguimiento de las vigencias de los documentos entregados por el cliente	De esta manera solo se solicita nueva documentación cuando la misma esté vencida	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4	3,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,6	5,0	15
7	Análisis de Valor Añadido	Eliminar fotocopias y envíos de documentos innecesarios en Oficinas Comerciales	Se generan sobreprocesos y movimientos innecesarios	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,4	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,6	5,0	15
8	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Implementar el uso de indicadores sobre los procesos asociados a la gestión documental	Llevar registro de la eficiencia a la hora de dar respuesta a las solicitudes de expedientes por parte de auditores internos y/o SUDEBAN	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4	3,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,6	5,0	15
9	Análisis de Valor Añadido	Estandarizar el orden en que debe incluirse la documentación en el expediente	Evita el sobreproceso de reclasificación y retrabajo en el análisis de cada área	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,6	5,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,4	3,0	15
10	Estandarización de Procesos	Dar a conocer los requerimientos reales específicos para cada una de las áreas	El conocimiento de los requerimiento por parte del personal de cada área reduce la impresión y almacenamiento innecesario	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4	3,0	12
11	Estandarización de Sistemas	Contar con servidores de respaldo en caso de que ocurran fallas	De esta manera se perderá la menor cantidad de información posible	4,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,8	4,0	12
12	Nivelación de Flujo de Trabajo	Distribuir las cargas laborales equitativamente entre el personal de cada área	Una buena distribución de cargas laborales nivela el flujo de trabajo de toda el área	3,0	3,0	3,0	4,0	5,0	3,6	4,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,6	3,0	12

**Anexo 19. Valoración de las propuestas de mejoras – Detallado. Fuente: Elaboración propia.**

Nº	Pensamiento Esbelto	Propuesta de Mejora	Razón	CRITERIO														TOTAL
				E1	E2	E3	E4	E5	PROM	DIFICULTAD	E1	E2	E3	E4	E5	PROM	IMPACTO	
13	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Implementar el uso de indicadores sobre los procesos asociados a la gestión documental	Determinar que partes de los procesos no está cumpliendo con lo esperado	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2	4,0	12
14	Análisis de Valor Añadido	Informar al cliente asiduo por medios electrónicos cual documentación debe presentar y cual no para realizar su solicitud	De esta manera solo entrarán nuevos documentos realmente requeridos	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,6	5,0	10
15	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Implementar a través de los canales digitales del Banco encuestas a los clientes sobre la calidad del servicio en los procesos involucrados	Evaluar la satisfacción del cliente que abre cuentas y/o solicita créditos en el VCBU	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,6	2,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,6	5,0	10
16	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Implementar a través de los canales digitales del Banco encuestas a los clientes sobre la calidad del servicio en los procesos involucrados	Mejorar aquellos procesos en los que el cliente emite un juicio desfavorable	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,6	2,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,6	5,0	10
17	Kaizen (Mejora Continua)	Adiestrar al personal de manera periódica en el uso del equipo y software para manejo de la información documental	Se reducen los errores que pudieran surgir al usar los sistemas informáticos y equipos de digitalización	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,2	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4	3,0	9
18	Análisis de Valor Añadido	Reducir los espacios destinados al almacenamiento temporal en las áreas	Estos espacios representan una pérdida de tiempo y espacio	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,2	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	9
19	Estandarización de Procesos	Dar a conocer los requerimientos reales de auditoría a todas las áreas involucradas	El conocimiento de los requerimientos de auditoría reduce la impresión y almacenamiento innecesario	2,0	2,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	2,0	3,0	2,8	3,0	9
20	Sistema Pull / Justo a Tiempo	Establecer un control para envío de documentación	La documentación se envía y se recibe en el momento adecuado	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	2,6	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4	3,0	9
21	Sistema Pull / Justo a Tiempo	Establecer rangos de tiempos para el envío de los expedientes provenientes del interior del país	Estos expedientes se atenderán con prontitud en pro de disminuir los tiempos del servicio	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	2,6	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4	3,0	9
22	Kaizen (Mejora Continua)	Establecer mantenimiento periódico en los equipos destinados a la digitalización	Se evitan fallas que ocasionen pérdida de información y de tiempo	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,6	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	8
23	Estandarización de Sistemas	Mantener un control del uso de licencias del software de gestión documental	Saber quienes y qué versión del software se está utilizando le dará equilibrio a los procesos	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,6	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,2	2,0	8
24	Nivelación de Flujo de Trabajo	Asignar prioridades al envío de expedientes provenientes de las distintas bancas y oficinas comerciales	Se evita el estancamiento del flujo de trabajo interdepartamental	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,6	4,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,4	2,0	8
25	Nivelación de Flujo de Trabajo	Integrar al personal de las áreas que dependen unas de otras	Nivelar el flujo de trabajo de los procesos dependientes	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,6	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,2	2,0	8
26	5S's	Ordenar e identificar por prioridad todos los elementos necesarios	Eliminar el tiempo perdido buscando los documentos que se quieren digitalizar	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,6	4,0	2,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0	2,0	8
27	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Llevar a cabo una campaña de mercadeo en donde se le de valor a los documentos realmente necesarios de cara al cliente	Aumento de la eficacia en el uso de los recursos para aumentar la satisfacción del cliente	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,6	2,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,6	4,0	8

Anexo 19. Valoración de las propuestas de mejoras – Detallado (continuación). Fuente: Elaboración propia.

Nº	Pensamiento Esbelto	Propuesta de Mejora	Razón	CRITERIO														TOTAL	
				E1	E2	E3	E4	E5	PROM	DIFICULTAD	E1	E2	E3	E4	E5	PROM	IMPACTO		
28	Kaizen (Mejora Continua)	Organizar reuniones de seguimiento con Auditoría y LC/FT con mayor periodicidad en relación al estado de los expedientes	Las reuniones de seguimiento mejorarán la comunicación entre las áreas y el control sobre la calidad del trabajo realizado	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,8	3,0	6
29	Kaizen (Mejora Continua)	Cambiar la modalidad de envío de documentos en los procesos estandarizados	El personal no enviará información física a menos que sea estrictamente necesario	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,8	3,0	6
30	Análisis de Valor Añadido	Unificar el estado en que se registra los documentos	Se reduce de forma considerable los tiempos de proceso y la sobreproducción de papel	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	4,0	4,0	3,0	3,0	6
31	Estandarización de Procesos	Incentivar al personal para que cumpla efectivamente con los procedimientos estandarizados	Los procedimientos estandarizados han sido diseñados para reducir desperdicios	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,2	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,4	2,0	6
32	Estandarización de Sistemas	Obtener licencias del software de gestión documental que sean realmente necesarias	Subutilizar licencias del software incurre en grandes costos para el Banco	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,4	2,0	2,0	4,0	2,0	3,0	3,0	4,0	3,2	3,0	6
33	Nivelación de Flujo de Trabajo	Delimitar el uso de fletes y envíos de valija	Optimiza la cantidad de viajes y fletes que se deban pagar al proveedor externo	3,0	2,0	1,0	3,0	3,0	2,4	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,8	3,0	6
34	Principios de Calidad ISO 9001:2015	Establecer reuniones entre los jefes de área con su personal para identificar posibles mejoras en los procesos operativos	Inspira, anima y reconoce las contribuciones del personal de cara a los objetivos y metas de cada área y del servicio como un todo	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,4	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,4	2,0	6
35	Análisis de Valor Añadido	Adquirir más equipos de impresión y digitalización	Con ellos se disminuiría el tiempo de espera en las actividades de la gestión documental	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,4	1,0	1,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,6	5,0	5
36	Sistema Pull / Justo a Tiempo	Enviar a las áreas digitalizadoras de documentos solo lo requerido para conformar los expedientes	Enviar información adicional entorpece la eficiencia del proceso	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,6	5,0	5,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,4	1,0	5
37	5S's	Limpiar y mantener el lugar de actividades de digitalización ordenado	Evitar que agentes externos dañen o se traspapelen entre los documentos de los expedientes	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,8	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5
38	Análisis de Valor Añadido	Filtrar la información solicitada antes de ser enviada	Se evitan largos tiempos de espera para dar respuesta a solicitudes	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,8	4,0	4,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	1,0	4
39	Estandarización de Procesos	Establecer normativas con respecto a los resguardos para cada departamento	Evitar almacenamiento de papel innecesario	3,0	3,0	5,0	4,0	4,0	3,8	4,0	4,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,4	1,0	4
40	Nivelación de Flujo de Trabajo	Evaluar aquellas áreas donde haga falta recurso humano para desempeñar tareas	De esta manera disminuir la carga de trabajo extra que se le asigna a los recursos que se tienen actualmente	4,0	4,0	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,2	1,0	4
41	Sistema Pull / Justo a Tiempo	Asignar prioridades a los pendientes laborales	Los pendientes acumulados en cada área aumentan los tiempos de respuesta lo que causa demora en todo el proceso	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,4	4,0	4,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,4	1,0	4
42	5S's	Separar y clasificar los elementos que son necesarios de los que no, y eliminar estos últimos	Obtener espacio que puede ser utilizado por elementos o equipos necesarios	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,8	4,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4
43	5S's	Evaluar todas las áreas donde se llevan a cabo actividades de digitalización para implementar orden y limpieza específicos	De esta manera todo el proceso podrá contar con una cadena de proceso eficiente	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,6	4,0	4,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,4	1,0	4
44	Kaizen (Mejora Continua)	Habilitar en la Intranet las fotografías e información básica del personal que labora en las áreas involucradas	Evita confusiones en la comunicación y distribución de la información	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3
45	5S's	Implementar periódicamente inducciones o talleres sobre los beneficios de mantener el lugar de trabajo ordenado	De esta manera se creará el hábito de tener el lugar de trabajo organizado mejorando la calidad y la seguridad	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,4	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3

Anexo 19. Valoración de las propuestas de mejoras – Detallado (continuación). Fuente: Elaboración propia.

**SISTEMA PARA LA CERTIFICACIÓN DE FIRMAS**

RIF: J-00089287-0

# CON CAPACIDAD EVALUADA

(SYSTEM FOR THE CERTIFICATION OF FIRMS OF ASSESSED CAPABILITY)



N° 9001-68-91201  
 Registrada originalmente / Originally registered: 2001-12-19  
 Fecha de renovación / Recertification date: 2017-02-19  
 Fecha de expiración / Valid until: 2020-02-18  
 Fecha de modificación / Modification date: 2015-11-20

El Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA),  
a través de su Gerencia de Certificación, certifica que:  
*The Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA),  
through its Certification Management, certifies that:*

**VENEZOLANO DE CRÉDITO, S.A.**  
**BANCO UNIVERSAL**

Localizada en / Located in:

Urbanización San Bernardino, Av. Alameda, Edificio Banco Venezolano de Crédito, Caracas, Venezuela

Tiene establecido y mantiene un Sistema de Gestión en conformidad con los requisitos de:  
*Has implemented and maintains a Management System in accordance with the requirements of:*

<p><b>Norma Internacional ISO</b> 9001:2015</p> <p><b>SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, REQUISITOS</b></p>	<p><b>EN-ISO Standard</b> 9001:2015</p> <p><b>QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS- REQUIREMENTS</b></p>
---	--

Para la(s) línea(s) de bienes o servicios indicada(s) a continuación:  
*For the following line(s) of goods or services:*

<p>SERVICIOS BANCARIOS VÍA INTERNET A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICOS VENE CREDIT OFFICE BANKING (VOB), ELECTRONIC DATA INTERCHANGE (EDI) Y VENEZOLANO ONLINE (VOL)</p>	<p>INTERNET BANKING SERVICES THROUGH THE VENE CREDIT OFFICE BANKING (VOB), ELECTRONIC DATA INTERCHANGE (EDI) AND VENEZOLANO ONLINE (VOL) ELECTRONIC INFORMATION SYSTEMS</p>
--	---

Este certificado corresponde a un multi-sitio. Detalles de cada sitio en los anexos.  
*This is a multi-site certificate. Additional site details are listed in the annexes to this certificate.*




Este certificado es válido al momento de su emisión. La continua validez del mismo puede verificarse en el Registro en Línea de Empresas Certificadas por FONDONORMA en <http://www.fondonorma.org.ve> (Certificación - Certificaciones - Certificación Sistema de Gestión). La validez de esta certificación está sujeta al cumplimiento de cualquier requisito de certificación.

This certificate is valid at the time of issuance. Its continuing validity, please refer to FONDONORMA's Web Certification Register at [www.fondonorma.org.ve](http://www.fondonorma.org.ve) (Certification - Certificaciones - Certificación Sistema de Gestión).

The validity of this certificate is subject to the performance of all certification requirements.

Dirección de FONDONORMA (FONDONORMA's address):  
Av. Libertador, MultiCentro Empresarial del EAC, Edificio Libertador, Nicolás Rodríguez Prada 1, Caracas,  
Caracas, Venezuela

  
**Lic. Lourdes de Peseoso**  
 Director General / Director - General

1/12

Anexo 20. Certificado de Calidad al VCBU por parte de FONDONORMA. Fuente: VCBU.