



ESCUELA DE NEGOCIOS

APLICACIÓN DE LA GUÍA DE PRÁCTICAS DEL PMBOK® PARA LA
ELABORACIÓN DEL PLAN DE PROYECTO LEAN SERVICE, EN LA
GESTIÓN DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA NACIONAL

AUTOR

PAOLA ANDREA MENENDEZ GRANIZO

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

APLICACIÓN DE LA GUÍA DE PRÁCTICAS DEL PMBOK® PARA LA
ELABORACIÓN DEL PLAN DE PROYECTO LEAN SERVICE, EN LA
GESTIÓN DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA NACIONAL

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas mención Dirección Estratégica de Proyectos

Profesor Guía

Christian Estuardo Hinojosa Godoy

Autor

Paola Andrea Menéndez Granizo

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Aplicación de la guía de prácticas del PMBOK para la elaboración del plan de proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Paola Andrea Menéndez Granizo, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Christian Estuardo Hinojosa Godoy

Magister en Administración de Empresas

C.C.1712017100

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, “Aplicación de la guía de prácticas del PMBOK para la elaboración del plan de proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional”, de la estudiante Paola Andrea Menéndez Granizo, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Sofía Paola Ruiz Bravo

Magister en Administración de Empresas Mención Administración

Estratégica

C.C.1718387887

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Paola Andrea Menéndez Granizo

C.C.1718053075

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ser mi pilar.

A mi director de tesis el
Master Christian Hinojosa,
por todo el aprendizaje
compartido.

A Omar Erreis, por
brindarme su apoyo en esta
meta.

DEDICATORIA

A mi madre y padre, sin ellos
no sería la mujer y profesional
que soy al día de hoy.

A mi hermano, a quien admiro
por su tenacidad y constancia

A mi hijo lo más hermoso que
la vida me dio.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es el de elaborar el plan de dirección del proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base a las prácticas del PMBOK®.

Actualmente la Unidad de Atención al cliente, de la institución de estudio, presenta problemas relacionados con: tiempos de respuesta, re procesos y recurso humano subutilizado, elementos que han generado al 2017, un 30% de clientes insatisfechos con el proceso de atención de quejas y reclamos.

Sobre esta problemática se ha planificado el desarrollo de un proyecto enfocado en prácticas de mejora continua como Lean, que permitan dar un giro al comportamiento actual e incrementen la satisfacción de los clientes; mediante la identificación del 100% de los procesos de la unidad, el desarrollo de su cadena de valor y la construcción de indicadores para la medición de resultados e impacto.

Lean, se basa en una filosofía a largo plazo, gestionada a través de un enfoque en procesos, con atención permanente en las partes interesadas (*stakeholders*) y la constante búsqueda de solución de problemas y oportunidades de mejora.

La aplicación de Lean Service en el presente proyecto, se enfoca en eliminar los desperdicios, con la finalidad de simplificar las actividades, reducir tiempos que no agregan valor, consecuentemente, mejorando la atención y trato al cliente.

La gestión del proyecto, se enmarcará en las buenas practicas del PMBOK®, sexta edición, apalancados en los procesos de inicio y planificación.

ABSTRACT

The objective of this work is to prepare the management plan of the Lean Service project, in the management of the Customer Service Unit of a national financial institution based on the practices of PMBOK®.

Currently, the Customer Service Unit of the study institution presents problems related to: response times, reprocesses and underutilized human resources, elements that have generated 2017, 30% of customers dissatisfied with the complaint handling process and claims.

On this issue, the development of a project focused on continuous improvement practices such as Lean has been planned, which allows the current behavior to be turned and increases customer satisfaction; by identifying 100% of the unit's processes, developing its value chain and building indicators to measure results and impact.

Lean, is based on a long-term philosophy, managed through a process approach, with permanent attention to stakeholders and the constant search for problem solving and improvement opportunities.

The application of Lean Service in this project, focuses on eliminating waste, in order to simplify activities, reduce times that do not add value, consequently, improving customer service and attention.

The project management will be framed in the good practices of PMBOK®, sixth edition, leveraged in the start-up and planning processes.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Análisis de la industria o sector	5
1.1.1.1. PESTE+C	5
1.1.1.2. Matriz de evaluación de factores externos MEFE	10
1.1.2. Factores internos de la empresa	12
1.1.2.1. Análisis interno AMOFHIT	12
1.1.2.2. Cadena de valor	21
1.1.2.3. Matriz MEFI	22
1.1.3. Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto	28
1.2. Objetivos	34
1.2.1. Objetivo general.....	34
1.2.2. Objetivos específicos	34
1.3. Marco Teórico	34
1.4. Marco Conceptual	43
1.5. Marco Legal	45
CAPÍTULO 2. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®	47
2.1. Desarrollo del acta de constitución del proyecto.....	47
2.2. Listado de interesados	54
2.3. Registro de interesados.....	54
2.4. Priorización y clasificación de los interesados	56
2.5. Plan de compromiso de los interesados	56
2.6. Análisis de alternativas generales del proyecto	59
2.7. Gestión de integración del proyecto	63

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®	84
3.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos	84
3.1.1. Plan de Gestión del alcance	84
3.1.2. Plan de gestión de requisitos.....	86
3.1.3. Documentación de requisitos.....	88
3.1.4. Matriz de priorización de requisitos	93
3.1.5. Matriz de trazabilidad de requisitos	94
3.1.6. Enunciado del alcance.....	100
3.1.7. Estructura desglosada de trabajo	105
3.1.8. Diccionario de la EDT	106
3.1.9. Plan de Gestión del Cronograma.....	115
3.1.10. Listado y secuenciamiento de actividades	118
3.1.11. Cronograma y diagrama de red.....	132
3.1.12. Diagrama de red.....	134
3.1.13. Plan de Gestión de costos.....	135
3.1.14. Estimación de costos.....	138
3.1.15. Base de las estimaciones de costos	140
3.1.16. Presupuesto del proyecto.....	141
3.2. Desarrollar el plan de gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones del proyecto	143
3.2.1. Plan de gestión de la calidad.....	143
3.2.2. Plan de gestión de recursos	148
3.2.3. Matriz RASCI	154
3.2.4. Estimación de recursos	159
3.2.5. Acta de constitución del equipo	162
3.2.6. Plan de gestión de las comunicaciones.....	164
3.2.7. Registro de incidentes	174
3.2.8. Matriz de comunicaciones	175
3.3. Planificar la gestión de riesgos	180

3.3.1. Plan de gestión de riesgos	180
3.3.3. Estructura desglosada de riesgos – oportunidades.....	188
3.3.4. Registro e identificación de riesgos	189
3.3.5. Plan de gestión de respuestas.....	222
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD	246
4.1.Análisis financiero.....	246
4.1.1. Estado de resultados del proyecto.....	247
4.1.2. Evaluación del proyecto.....	248
4.1.3. Análisis de escenarios	248
4.2.Distribución de probabilidad de flujo de fondos.....	254
4.3.Análisis económico	255
4.4.Viabilidad del proyecto.....	256
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	257
5.1. Conclusiones.....	257
5.2. Recomendaciones.....	259
REFERENCIAS	261
ANEXOS	265
Anexo No. 1 Metodología para el monitoreo de la satisfacción de clientes en reclamos y quejas	266
Anexo No. 2 Formato reporte de impacto	272
Anexo No.3 Formato para informes	273
Anexo No. 4 Formato transmisión de la comunicación	274
Anexo No. 5 Proyecciones financieras.....	275

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Canales de servicio	1
Tabla 2. Bancos Privados Ecuador.....	9
Tabla 3. Matriz MEFE	11
Tabla 4. Empresas y subsidiarias afiliada.....	14
Tabla 5. Principales productos y servicios	15
Tabla 6. Canales	17
Tabla 7. Proceso de selección de personal	19
Tabla 8. Matriz MEFI	23
Tabla 9. Matriz FODA.....	25
Tabla 10. Matriz de estrategias	26
Tabla 11. Causas insatisfacción del cliente	31
Tabla 12. Análisis de alternativas	59
Tabla 13. Matriz RASCI.....	154
Tabla 14. Estados de resultados	247
Tabla 15. Evaluación financiera del proyecto	248
Tabla 16. Escenario Real - Estado de resultados.....	249
Tabla 17. Análisis financiero - Escenario real	250
Tabla 18. Escenario optimista- Estado de resultados	251
Tabla 19. Análisis financiero - Escenario optimista.....	252
Tabla 20. Escenario pesimista - Estado de resultados	253
Tabla 21. Análisis financiero - Escenario pesimista	254
Tabla 22. Distribución de probabilidad de flujo de fondos.....	254

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de participación en la carrea bancaria privada	2
Figura 2. Organigrama institución financiera	13
Figura 3. Niveles jerárquicos.....	18
Figura 4. Cadena de Valor.	22
Figura 5. Mapa de interrelaciones Unidad de Atención al Cliente....	28
Figura 6. Proceso de ingreso de quejas y reclamos	29
Figura 7. Diagrama de Pareto.....	32
Figura 8. Mapa de procesos Unidad de Atención al Cliente	37
Figura 9. Cadena de Valor de Porter	39
Figura 10. Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos	40
Figura 11. Grupos de procesos de la dirección de proyectos.....	41
Figura 12. Flujograma de cambio.....	75
Figura 13. EDT.....	105
Figura 14. Diagrama de Gantt	133
Figura 15. Diagrama de red	134
Figura 16. Estructura desglosada de riesgos – amenazas	187
Figura 17. Estructura desglosada de riesgos – oportunidades.....	188

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1. Antecedentes

La institución de estudio es una entidad financiera privada, que cuenta con 112 años de experiencia en el mercado nacional, es la mayor entidad financiera del Ecuador, opera en diferentes países como: Perú, Panamá, Colombia y Estados Unidos. Además, es la primera entidad latinoamericana que opera como banco comercial en España.

Su principal core de negocio en la oferta de productos y servicios financieros y no financieros, para los distintos segmentos del mercado nacional.

Atiende, en las 24 provincias del Ecuador a través de sus puntos de atención, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1.

Canales de servicio

Canales Físicos	Corresponsales no	
	bancarios	Canales electrónicos
268	9.059	1.175

Nota 1. Canales electrónicos, contemplan cajeros automáticos, cajeros automáticos para depósitos y quioscos.

Nota 2. Corresponsales no bancarios son establecimientos privados como farmacias, tiendas, negocios de telefonía u internet, entre otros, que funcionan como puntos de atención de las instituciones financieras.

Actualmente cuenta con 5.153 colaboradores, su participación de mercado es de 31% y atiende a más de 3 millones de clientes a nivel nacional, punto que la ubica como líder en el mercado nacional financiero como se muestra en el gráfico siguiente:

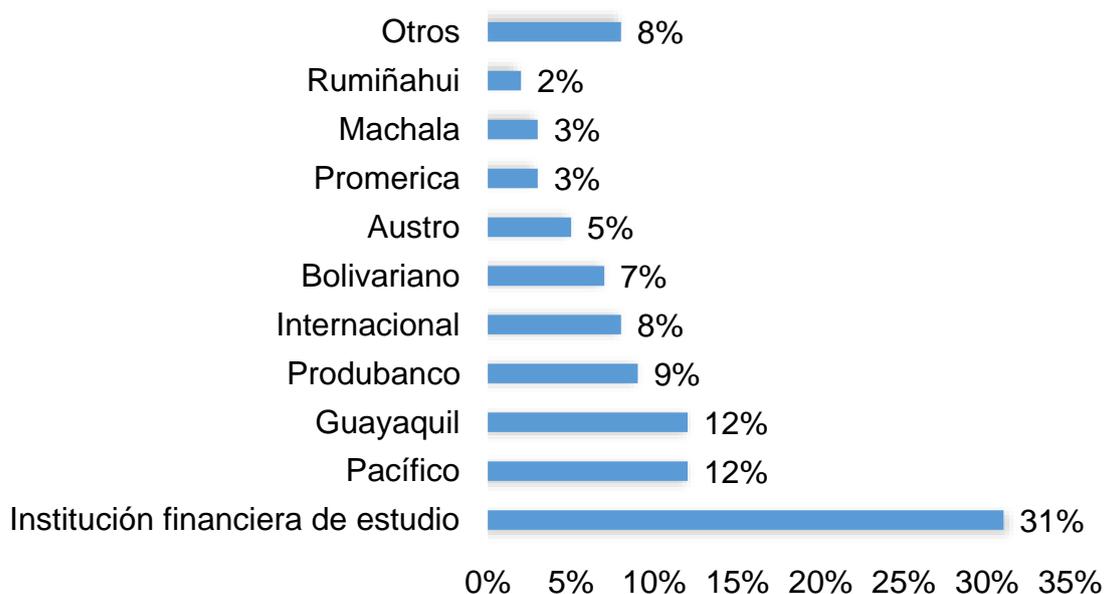


Figura 1. Porcentaje de participación en la carrea bancaria privada

Su gestión se fundamenta en su plan estratégico, en mismo que se describe a continuación:

Misión

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas. (Banco Pichincha, 2019)

Visión

Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas. (Banco Pichincha, 2019)

Valores

- **Integridad:** actuar siempre en forma honrada y laboriosa (Banco Pichincha, 2018)

- **Responsabilidad:** Siempre dispuestos a comprometer y responder por las consecuencias del trabajo (Banco Pichincha, 2018)
- **Servicio:** Busca que los clientes estén satisfechos (Banco Pichincha, 2018)
- **Productividad e innovación:** Para que cada día el esfuerzo dé más y mejores frutos (Banco Pichincha, 2018)
- **Solidaridad:** Con todas las personas aun con las que no se conoce porque se identifica que viven en condiciones inferiores a las adecuadas (Banco Pichincha, 2018)

Objetivos Estratégicos

- **Establecer un banco de sinergias donde se trabaja en equipo e integradamente:** Nuestra visión estratégica es única. Todos tenemos el mismo objetivo y, por eso, generamos planes, proyectos e iniciativas que tengan como pilares el trabajo interdivisiones y los objetivos compartidos que generan compromiso y responsabilidad (Banco Pichincha, 2018)
- **Mejorar la eficiencia operativa a nivel estructural:** Optimizar la calidad del gasto, obteniendo resultados comparativos anuales con enfoque en indicadores de ejecución que demuestren mejoras evidentes de operación y mejora continua (Banco Pichincha, 2018).
- **Creer de manera selectiva sin dejar de atender a nadie:** Enfocar nuestros esfuerzos en la retención de clientes y en su permanencia, rentabilizándolos dentro de su ciclo de vida, brindando el producto adecuado al segmento adecuado y por los canales adecuados con la rentabilidad que busca la organización (Banco Pichincha, 2018).
- **Mantener sostenibilidad financiera en la preservación de los niveles de liquidez y solvencia:** Diversificar las fuentes de ingresos aprovechando las oportunidades identificadas en el entorno, implementando programas de calidad, optimización y/o reducción, y

manteniendo planes permanentes de gestión financiera y de riesgo en las operaciones de gasto, búsqueda de resultados incrementales y flujos de liquidez enfocados en el nivel de negocio, preparando a la organización ante posibles actividades atípicas de los mercados (Banco Pichincha, 2018).

- **Hacer del cliente el principal foco de la organización:** El mercado exige nuevos estándares de servicio aplicados a nuestros canales. Desde la atención por teléfono hasta el tiempo que nos toma entregar la información, nuestros productos y servicios deben tener un enfoque central en el cliente interno o externo. Los indicadores de la relación y de los niveles de satisfacción de los clientes son cruciales, estos benefician la interacción interna y son base prioritaria de nuestros esfuerzos (Banco Pichincha, 2018).

Iniciativas Estratégicas de la organización:

1. Optimización de los recursos
2. Implementación de la cultura de servicio
3. Fortalecimiento operativo y tecnológico
4. Disponibilidad de canales

Debido a los cambios de la industria bancaria, y la magnitud de clientes que atiende el banco de estudio, desde el 2018, inició un proceso de transformación; proyecto institucional enfocado en brindar a los clientes mayor facilidad y agilidad para efectuar sus transacciones en los diferentes canales, con el propósito de impulsar las nuevas realidades en esta era digital, con el afán de mejorar sus procesos, incrementar sus niveles de competitividad y garantizar su participación en el mercado nacional.

Uno de los puntos críticos que experimenta actualmente la Institución Financiera de estudio, es el alto porcentaje de insatisfacción de los usuarios con el proceso de quejas y reclamos, siendo la causa principal el prolongado tiempo de respuesta para solventar una inconformidad, considerando esta problemática, se

propone como una posible solución trabajar bajo un enfoque de Lean Service; herramienta que permitirá a la institución financiera, automatizar su trabajo, desarrollar acciones en paralelo y generar un proceso de cambio interno, mejorando sus procesos.

1.1.1. Análisis de la industria o sector

Para entender el medio en que se va a desarrollar el presente proyecto, se proponen el uso de las siguientes herramientas:

- Análisis PESTE+C
- Matriz de evaluación de factores externos

1.1.1.1. PESTE+C

Político

Incertidumbre e inestabilidad política: El sistema financiero nacional es muy susceptible a cambios bruscos en su composición, uno de los principales factores que afecta a este tipo de organizaciones son los problemas de liquidez y solvencia relacionados con las crisis financieras internacionales y las medidas políticas vinculadas con ellas, un claro ejemplo es lo surgido en 1999 en Ecuador, el sistema bancario en ese momento se caracterizaba por un deterioro de la calidad de la cartera, baja rentabilidad y una fuerte descapitalización, este aspecto originó el congelamiento de los depósitos, generando desconfianza en los clientes, reduciendo el poder adquisitivo de la banca y sus niveles de solvencia y liquidez, elementos que pueden desencadenar quiebras de las empresas.

Reformas a la normativa legal: El Estado ecuatoriano cuenta con una diversidad de políticas, leyes y normas direccionadas a controlar a las instituciones financieras privadas:

- La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, entidad responsable de la formación de políticas públicas, regulación y

supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores,

- La Superintendencia de Bancos (SB), encargada en supervisar y controlar el sistema financiero del país, orientada principalmente en la protección de los intereses del público, asegurando la confianza en el sistema. La SB tiene un portal en línea para que los usuarios que han sido afectados o perjudicados presenten una queja o reclamo, como por ejemplo el cobro indebido en la tarjeta, mala atención por parte del personal de la institución financiera, entre otros.
- Otra institución pública que regula la política monetaria del país es el Banco Central del Ecuador (BCE), quien es el responsable de fijar los techos de las tasas de interés tanto activas como pasivas, para todos los segmentos y tipos de créditos que otorgan las Instituciones Financieras.

Económico

Los ciclos económicos, durante los últimos años en el país, han detonado una desconfianza por parte de los agentes económicos, afectando a la estabilidad financiera, esto se ve reflejado en los principales indicadores macroeconómicos del país como el PIB real, este indicador presentó una caída de 1,2% entre 2015 y 2016, para el año 2017 se registró una mejora de 2,4%, de acuerdo a la información publicada en el BCE.

Respecto a la inflación anual, en promedio, de 2010 a 2019 de acuerdo a información publicada en el INEC, se ubicó en 2,72%, mientras que la inflación mensual en promedio durante el mismo período fue de 0,28%, para febrero de 2019 cerró con 0,27%, más alta que para el año 2017 que cerró con 0,10%.

Social

Un indicador social, importante a considerar es el desempleo ya que para el 2018 cerró con 3,7%, un porcentaje menor en comparación del año 2017 que cerró en 4,6%, registrando una reducción de 0,9%, considerando que en el 2018 más de 150.000 personas perdieron sus empleos, en relación a 77.000 mil personas

aproximadamente que encontraron empleo, de acuerdo a información publicada en el INEC.

Por otro lado, el salario básico para el 2018 fue de USD 386 mientras que para el 2019 se ubicó en USD 394, presentando un incremento de 2,073%, de acuerdo a lo impuesto por el Ministerio de Trabajo.

Tecnológico

Los clientes requieren soluciones rápidas y novedosas que reduzcan el tiempo en sus transacciones habituales, determinantes que han originado el nacimiento de instituciones financieras denominadas “fintech”, en Ecuador existen cerca de 31 negocios de este tipo (Tapia, 2018).

Las fintech se apalancan en la tecnología para brindar soluciones financieras, nacieron en el 2013 y durante el 2018 se abrieron mercado en América Latina (Tapia, 2018). Se caracterizan por que se apoyan de la tecnología para el desarrollo de servicios financieros, es así que, sus agencias carecen de capital humano y el cliente accede a la oferta de productos y servicios a través de un recurso informático, se apalancan de ideas creativas para solventar los problemas diarios, como la inteligencia artificial, uno de los principales ejemplos son los chatbots, canal que incrementó en un 20% su uso al 2018 (Rodríguez, 2019), su importancia radica en que permiten a los clientes encontrar una respuesta inmediata a sus inquietudes, de igual manera, sus procesos de manejo de bases de datos se fundamentan en el Business Intelligence y en el manejo de Big Data, los respaldos de los clientes son guardados en grandes servidores y algunos se almacenan en la nube.

El nacimiento de estas nuevas empresas, representa una oportunidad para las instituciones tradicionales, como la de estudio, debido a que obligan a los bancos a utilizar la tecnología en el desarrollo de sus servicios y productos, con la finalidad de reducir los tiempos de atención de los clientes y brindarles una experiencia excelente que los fidelice.

Ambiental

La importancia que ha adquirido el medio ambiente a nivel internacional es una oportunidad crucial para las instituciones financieras, existe un alto interés por parte de organismos multilaterales de impulsar iniciativas de financiamiento verde, por ejemplo, entre el 2012 y el 2016 la CAF desembolsó más de 241 millones a instituciones financieras ecuatorianas para la colocación en productos con enfoque ambiental (PNUMA - CAF, 2016)

Al 2016 se firmó el Acuerdo Voluntario de Finanzas Sostenibles “Protocolo Verde Ecuador” donde 10 bancos nacionales se comprometieron en generar alternativas para promover el financiamiento de actividades relacionadas con el uso sostenible de recursos, el cuidado y protección del medio ambiente y la competitividad de los sectores productivos, a través de este acuerdo se creó el Comité de Sostenibilidad de Asobanca que guía los temas de sostenibilidad de los bancos que son miembros (Banco de Desarrollo de América Latina , 2016).

Durante el 2017, la Corporación Financiera Internacional y la Federación Latinoamericana de Bancos se plantearon como meta elaborar un informe sobre Finanzas Verdes en Latinoamérica, en la que participaron 110 bancos a nivel de la región (IFC, FELABAN & Ecobusiness Fund, 2017)

Los resultados evidenciaron que existe un alto interés por parte de la banca en financiar productos con enfoque ambiental, considerando que podrían ampliar su cartera de clientes, de los 101 bancos entrevistados, 31 bancos reportaron un crecimiento en su rentabilidad entre 1% y 50%, mientras que 20 identificaron un crecimiento mayor al 50%, aparte del aumento en la rentabilidad, las instituciones financieras son conscientes de que desarrollar este tipo de productos les permitirá beneficiarse del apoyo económico y la asistencia técnica que brindan organismos internacionales, además de diferenciarse de la competencia y acceder a un nicho de mercado nuevo y creciente.

Fuerzas competitivas: Actualmente el sistema financiero privado nacional regulado por la superintendencia de Bancos está compuesto por 4 bancos grandes, 9 medianos y 11 pequeños, como se detalla a continuación

Tabla 2.

Bancos Privados Ecuador

Tipo	Nombre de la institución
BANCOS PRIVADOS GRANDES	BP GUAYAQUIL
	BP PACIFICO
	BP PICHINCHA
	BP PRODUBANCO
BANCOS PRIVADOS MEDIANOS	BP AUSTRO
	BP BOLIVARIANO
	BP CITIBANK
	BP DINERS
	BP GENERAL RUMIÑAHUI
	BP INTERNACIONAL
	BP LOJA
	BP MACHALA
	BP SOLIDARIO
	BP PROCREDIT
BP AMAZONAS	
BANCOS PRIVADOS PEQUEÑOS	BP COMERCIAL DE MANABI
	BP LITORAL
	BP COOPNACIONAL
	BP CAPITAL
	BP DELBANK
	BP BANCODESARROLLO

La principal competencia de la institución de estudio son todos los bancos privados nacionales mencionados en el cuadro anterior, debido a que las instituciones financieras se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos, el portafolio de productos ofertados no es diferente, adicionalmente la tasa no dista drásticamente entre una institución u otra, elemento que se considera como un oportunidad ya que el principal diferenciador frente al cliente es el servicio brindado y la reputación institucional.

Otra oportunidad con que cuenta la institución de estudio son las alianzas estratégicas con el Banco de Loja y el Banco General Rumiñahui, aspectos que le permiten fortalecer su red y cobertura a nivel nacional.

1.1.1.2. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

La matriz MEFE resume los factores económicos, sociales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, tecnológicos y competitivos (Talancon, 2006), la construcción de esta matriz se realiza de la siguiente manera:

- Enlistar las oportunidades y amenazas de la institución
- Asignar un peso entre 0 y 1, siendo 0 nada relevante y 1 muy relevante, se debe considerar que la suma de todas las oportunidades y amenazas debe ser igual a 1.
- Colocar un valor entre 1 y 4, donde 4 es que la estrategia de la empresa para atender ese amenaza u oportunidad es excelente y 1 todo lo contrario.
- Multiplicar el peso por el valor para obtener la ponderación, y comparar contra el valor de la media.

Tabla 3.
Matriz MEFE

No.	Factores Determinantes de Éxito (externos)	Peso (0 - 1)	Valor (1 - 4)	Ponderación
Oportunidades:				
1	Proyecto de transformación liderado por el Gobierno Nacional	0,1	2	0,2
2	Alto nivel de reputación y reconocimiento de la institución financiera	0,1	4	0,4
3	Políticas públicas que estandarizan el proceso de quejas y reclamos en las instituciones financieras a nivel nacional	0,025	3	0,075
4	Existencia de certificaciones y normas internacionales que se enfocan en medir y garantizar la satisfacción del cliente	0,05	4	0,2
5	Interés de organismos multilaterales en invertir fondos para el desarrollo de productos y servicios	0,05	4	0,2
6	Incremento en el uso de canales alternativos por parte de los clientes	0,1	3	0,3
7	Desarrollo de nuevas tecnologías y la implementación de inteligencia artificial en el sector financiero	0,075	1	0,075
		0,5		1,45
Amenazas:				
1	Normativa de entes de control cambiantes	0,05	2	0,1
2	Ingreso de bancos multinacionales	0,075	2	0,15
3	Cambios drásticos en las tasas de interés	0,06	1	0,06
4	Inestabilidad política	0,025	1	0,025
5	Devaluación del dólar	0,29	2	0,58

	0,5	0,915
Total	1	2,365

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que la organización está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y está evitando las amenazas externas, sin embargo, existen puntos que puede fortalecer para maximizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

1.1.2. Factores internos de la empresa

Para el análisis interno de la empresa se desarrollarán los siguientes insumos:

- Análisis interno AMOFHIT,
- Cadena de valor, y
- Matriz MEFI

1.1.2.1. Análisis interno AMOFHIT

a. Administración y gerencia

La institución financiera tiene una estructura matricial débil, la que se presenta a continuación y está conformada de la siguiente manera:

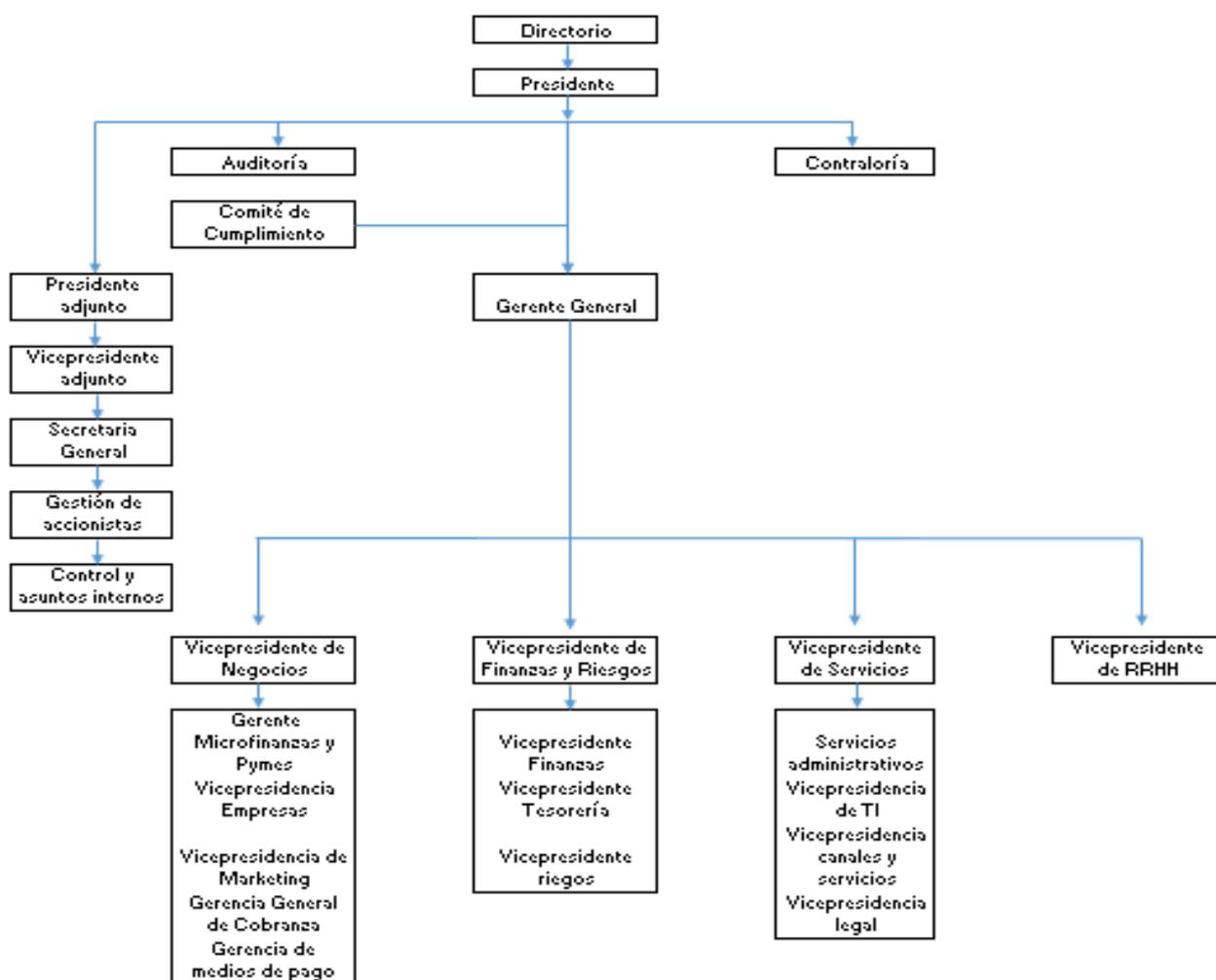


Figura 2. Organigrama institución financiera. Tomado de (Banco Pichincha, 2018)

El gobierno corporativo está conformado por 11 personas, de las cuales la alta dirección está constituida por tres personas: Presidente, Gerente General y Vicepresidente.

Entre las principales empresas y subsidiarias afiliadas se encuentran:

Tabla 4.

Empresas y subsidiarias afiliadas

Nombre	Descripción
Subsidiarias Nacionales	
Desarrollo microempresarial S.A.	Oferta de servicios financieros especializados, en el segmento de microfinanzas.
Sistemas de cobranza	Empresa dedicada a la recuperación de cartera.
Almacenera del Ecuador	Empresa dedicada al almacenamiento de mercaderías, servicios varios y depósito de aduanas servicios adicionales, cuenta con 49 años de experiencia en el mercado nacional.
Amerafin S.A.	Empresa dedicada a la oferta de servicios auxiliares, su core de negocio se enfoca en la compra de cartera a concesionarios automotores.
Vaserum S.A.	Empresa dedicada al control del riesgo condiciones de seguridad para la movilización especies monetarias y valores del sistema financiero nacional.
Subsidiarias y afiliadas en el exterior	
España	
Colombia	Instituciones que brindan soluciones financieras en el exterior.
Agencia Miami	
Perú	

Alianzas estratégicas

Banco General Rumiñahui

Banco de Loja

Instituciones financieras nacionales

Fundaciones

Fundación

Organización con 24 años de experiencia, que se dedica a la intervención social a través de la educación, el desarrollo territorial y el impulso a emprendimientos.

Tomado de (Banco Pichincha, 2018)

b. Marketing y ventas

La institución financiera de estudio atiende a distintos segmentos de mercado a través de la oferta de servicios financieros y no financieros, como se presenta a continuación:

Tabla 5.

Principales productos y servicios

Segmento	Créditos	Cuentas e Inversiones	Com. Exterior	Servicios
Personas	Consumo: <ul style="list-style-type: none"> • Preciso • Preciso hipotecario • Línea abierta • Crediback 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro Tradicional. • Ahorro Electrónico. • Cuenta Xperta. • Ahorro Compatriota. • Ahorros Euro. • Cuenta Electrónica confianza. • Cuenta Electrónica e-teens. • Cuenta inversión. • Cuenta inversión euros. • Cta. Corriente personal. • Plan ahorro futuro. • Plan ahorro futuro reserva. • Plan ahorro futuro joven. • Plan ahorro futuro décimo. • Armadolar. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cheques de gerencia nacional • Cheques certificados del exterior • Transferencias nacionales locales o interbancarias • Giros al exterior • Negociación de divisas • Efectos a domicilio • Estados de cuenta en línea • Certificados bancarios • Certificados Bancarios en línea • Recepción de remesas • Sobregiro, sistema automático de pagos • Cobros y recaudaciones
	Hipotecario: <ul style="list-style-type: none"> • Vivienda nueva o usada, de interés público, para construcción, remodelación, ampliación. • Multihipoteca • Terrenos • Vivienda migrante 			

	Estudiantil: <ul style="list-style-type: none"> • Educativo post-grado • Educativo pre – grado 	<ul style="list-style-type: none"> • Plazodolar. • Certificados de depósito con pago de interés anticipado. • Europlazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de cuenta digital • Créditos digitales. 	
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito Productivo • Crédito Proveedor-Distribuidor • Crediback • Descuentos de documentos valorados • Inmobiliario 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de Ahorro personería jurídica CNB's. • Cuenta Casas Comerciales. • Cta. Corriente empresarial. • Plan ahorro bienes productivos. • Certificado de depósito euros. • Armadolar. • Plazodolar. • Certificados de depósito con pago de interés anticipado. • Europlazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aval • Cartas de crédito • Garantías bancarias • Garantías aduaneras • Servicio de cobranza importación /exportación 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de cobros y pagos cash management • Recaudaciones de instituciones públicas • Sobregiro, sistema de pagos • Cheques de gerencia nacional • Cheques certificados del exterior • Transferencias nacionales locales o interbancarias • Giros al exterior • Negociación de divisas • Efectos a domicilio • Estados de cuenta en línea • Certificados bancarios • Cheques de gerencia nacional • Cheques certificados del exterior • Transferencias nacionales locales o interbancarias • Giros al exterior • Negociación de divisas • Efectos a domicilio • Estados de cuenta en línea • Certificados bancarios • Recepción de remesas • Sobregiro, sistema de pagos • Cobros y recaudaciones
Micro Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Microcrédito Grupal Microcrédito individual: <ul style="list-style-type: none"> • Para el negocio del cliente • Consumo • Vivienda • Agrícola • Ecológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro Microcrédito. • Ahorro Tradicional. • Ahorro Electrónico. • Cuenta Xperta. • Cuenta xperta refugiados. • Cta. Corriente personal. • Armadolar. • Plazodolar. • Plazo microcrédito. • Plan ahorro futuro crecer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencias nacionales locales o interbancarias • Giros al exterior • Negociación de divisas • Efectos a domicilio • Estados de cuenta en línea • Certificados bancarios • Recepción de remesas • Sobregiro, sistema de pagos • Cobros y recaudaciones 	
Otros	Cartera comprada			

Tomado de (Banco Pichincha, 2018)

La fuerza de ventas se encuentra bajo la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios, por su parte, el desarrollo de las campañas de comunicación, planes de negocio, estudios de mercado y análisis de la demanda está a cargo del área de Marketing que se encuentra bajo la Vicepresidencia Ejecutiva de Servicios.

c. Operaciones y logística

La institución financiera, pone a disposición de sus clientes distintos canales para atender sus requerimientos entre los que tenemos:

Tabla 6.

Canales

Canal	Descripción
1. Canales físicos	Dentro de este grupo se consideran las oficinas bancarias, agencias, matriz y sucursales a disposición de los clientes.
2. Banca Electrónica	Información en línea que permite a los clientes realizar transacciones, apertura de cuentas, conocer la oferta de servicios, transferencias, entre otros, a través de su computadora o equipo portátil.
3. Call Center: 24 horas al día, 7 días a la semana.	Sistema dispuesto para que los clientes puedan realizar consultas a través de un número telefónico.
4. Corresponsales no Bancarios	Negocios independientes a la institución financiera, que realizan operaciones financieras a través del uso de un POS.
5. ATM	Cajeros automáticos, dispuestos a nivel nacional.
6. Depositarios	Dispositivos electrónicos a través de los cuales se puede realizar depósitos de cheques y efectivo, sin la necesidad de que el cliente se dirija a un canal físico.
7. Banca Móvil	Aplicación móvil que permite al cliente realizar consultas, transferencias, compra de servicios y pago de tarjetas a través del uso del celular.

d. Finanzas y contabilidad

El área de finanzas y contabilidad, se encarga de:

- Análisis de la situación financiera interna y externa
- Estructura de costos
- Nivel de apalancamiento
- Seguimiento y control del gasto
- Composición de cartera
- Medición de indicadores financieros
- Análisis de eficiencia

e. Recursos humanos

La institución cuenta con 4 niveles jerárquicos:



Figura 3. Niveles jerárquicos

Actualmente la institución de estudio cuenta con 5.153 colaboradores a nivel nacional, concentrado el personal en la fuerza de ventas y fuerza terrena, considerando la relevancia del capital humano, la institución cuenta con un proceso de selección del personal y capacitación al personal, el mismo que se presenta a continuación:

Tabla 7.

Proceso de selección de personal

Cargo dueño del proceso:			
Funcionario responsable de la correcta ejecución de los procesos y de la administración del mejoramiento continuo del mismo			
Proveedor	Entrada	Producto	Cliente
Quién entrega insumos para iniciar el proceso	Elementos que ingresan al proceso los cuales son requeridos para la ejecución del mismo	Es el resultado de la ejecución del proceso	A quien se entrega el resultado del proceso
Internos			
1. Línea de supervisión 2. Estructura y compensación	1. Reporte de salida en el sistema y tiempos de selección 2. Reporte de incremento de plaza en el sistema 3. Reporte de reasignación de plaza en el sistema	1. Hoja de cambio 2. Contrato firmado	Línea de supervisión
Recursos			
Medios y requisitos para desarrollar el proceso			
Tecnológicos	Respuesta tiempos de selección, office, interconexión, sistema de indicadores		
Financieros	Presupuesto asignado		
Talento Humano	Funcionario área de reclutamiento y selección, planeación del talento humano, estructura y compensación		
Físicos	Instalaciones del Banco		

Posterior al proceso de selección se desarrolla un proceso de inducción al personal, con la finalidad de garantizar que cuente con las competencias y

conocimientos necesarios para desempeñar el cargo asignado, las capacitaciones son presenciales y en línea.

f. Informática y comunicaciones

La institución financiera de estudio, cuenta con un área especializada en temas de comunicación tanto interna como externa.

En el ámbito interno, se atienden las necesidades de los colaboradores a través del área de Comunicación Organizacional, la misma que pone a disposición diferentes canales para la presentación de la información:

- Correo electrónico,
- Noticiero semanal “Impacto TV”
- Intranet
- Revista Impacto
- WorkPlace

En relación a la comunicación externa, se encuentra segmentada en dos partes:

- Comunicación externa a nivel nacional
- Comunicación en redes sociales

La comunicación externa que se comparte a nuestros clientes a nivel nacional es gestionada por el área de publicidad y promoción, que se encuentra bajo la Gerencia de Marca y Comunicación

Por su parte, el contenido publicado en redes sociales, es direccionado desde España a través del área de Contenidos de Redes Sociales.

g. Tecnología

Los cambios digitales y la era de innovación han llevado a que la institución financiera se adapte e implemente nuevas tecnologías con la finalidad de responder a las necesidades de los clientes, estos cambios tecnológicos son liderados por la Vicepresidencia de TI.

Actualmente se encuentra en una fase de transformación digital, se ha creado un centro digital y se está trabajando de la mano con proveedores externos expertos en la creación de aplicaciones, implementación de sistemas y nuevas tecnologías, con la finalidad de generar mayor eficiencia y reducir el número de desperdicios que se generan durante la atención al cliente.

1.1.2.2. Cadena de valor

La cadena de valor de la institución financiera de estudio está compuesta por tres macro procesos productivos:

- **Gestión Comercial:** este punto se enfoca en los procesos de captación y colocación.
- **Gestión de recuperación y cobranzas:** se enfoca en el proceso de administración y cobranza de cartera.
- **Gestión de canales y servicios:** dentro de este punto se encuentran todos los procesos relacionados con canales, pagos y habilitantes, quejas, reclamos y atención al cliente y las acciones de calidad del servicio.

El fin de estos procesos es garantizar la satisfacción y confianza de los clientes.

La cadena de valor institucional, se resume en la siguiente figura:

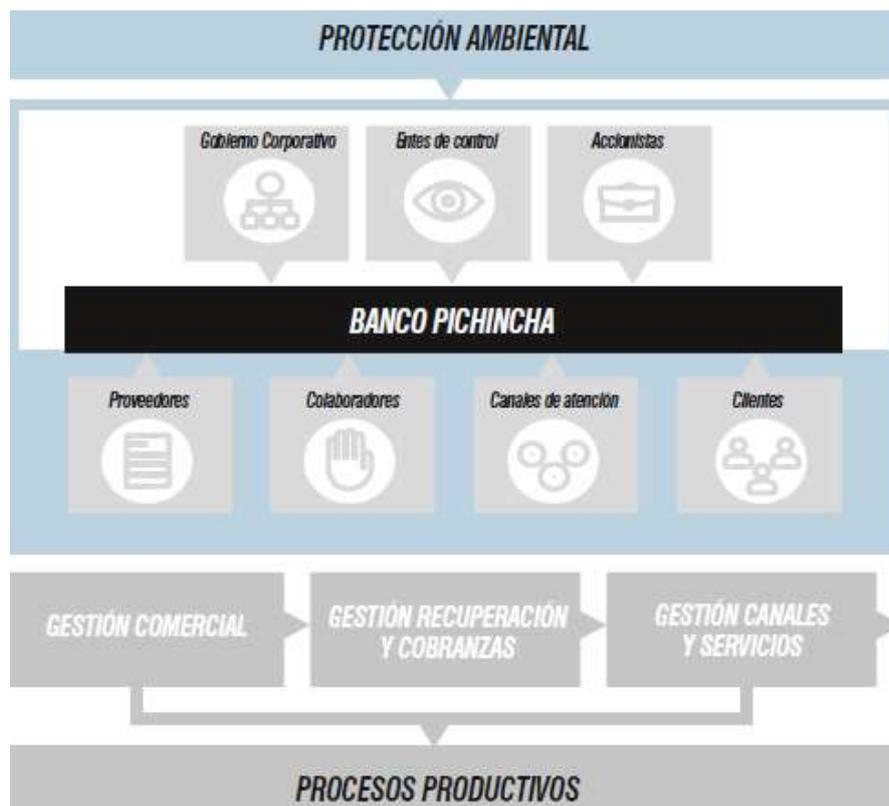


Figura 4. Cadena de Valor. Tomado de (Banco Pichincha, 2018)

1.1.2.3. Matriz MEFI

La matriz MEFI, se encarga de evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, elementos internos de la institución de estudio, para su desarrollo se consideran los siguientes puntos (Talancon, 2006):

- Enlistar las fortalezas y debilidades de la institución
- Asignar un peso entre 0 y 1, siendo 0 nada relevante y 1 muy relevante, se debe considerar que la suma de todas las oportunidades y amenazas debe ser igual a 1.
- Colocar un valor entre 1 y 4, donde 4 es que la estrategia de la empresa para atender ese amenaza u oportunidad es excelente y 1 todo lo contrario.
- Multiplicar el peso por el valor para obtener la ponderación, y comparar contra el valor de la media.

Tabla 8.

Matriz MEFI

No.	Factores Determinantes de Éxito	Peso (0 - 1)	Valor (1 - 4)	Ponderación
Fortalezas:				
1	Existen de políticas internas que regulan los procesos de atención al cliente interno y externo	0,05	2	0,1
2	Levantamiento anual de encuestas de satisfacción al cliente	0,02	2	0,04
3	Diversidad de canales de atención a disposición de los clientes	0,1	4	0,4
4	Cobertura nacional	0,2	4	0,8
5	Personal con experiencia en atención en quejas y reclamos	0,05	2	0,1
6	Áreas especializadas en recursos humanos, tecnología, leyes, administración finanzas	0,05	3	0,15
7	Diversidad de canales de comunicación interno y externos	0,05	3	0,15
8	Unidad enfocada en "Customer Experience"	0,07	4	0,28
9	Atención a diferentes segmentos, mediante variedad de productos	0,025	3	0,075
10	Alianzas estratégicas y posicionamiento a nivel internacional	0,01	2	0,02
Subtotal		0,625		2,115
Debilidades:				
1	Procesos de atención a cargo de proveedores terceros, que retrasan la respuesta al cliente.	0,05	2	0,1

2	Entrega de reportes a destiempo, altos niveles de burocracia internos	0,025	2	0,05
3	Alta congestión en agencias y canales de atención	0,1	1	0,1
4	Alta rotación de personal	0,05	2	0,1
5	Ausencia de capacitaciones inmediatas para el personal	0,01	2	0,02
6	Tiempos de atención y respuesta no se cumplen	0,03	1	0,03
7	Estructura organizacional matricial débil	0,11	1	0,11
	Subtotal	0,375		0,51
	Total	1		2,625

Con base en los resultados obtenidos, se observa que la organización tiene una posición interna relativamente fuerte, sin embargo, existen procesos que ajustar y mejorar.

Una vez que hemos analizado la situación interna y externa de la organización se procede a realizar la formulación estratégica:

Tabla 9.

Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	<p>Proyecto de transformación liderado por la institución financiera</p> <p>Alto nivel de reputación y reconocimiento de la institución financiera</p> <p>Políticas públicas que estandarizan el proceso de quejas y reclamos en las instituciones financieras a nivel nacional</p> <p>Existencia de certificaciones y normas internacionales que se enfocan en medir y garantizar la satisfacción del cliente</p>	<p>Normativa de entes de control cambiantes</p> <p>Ingreso de bancos internacionales</p> <p>Cambios drásticos en las tasas de interés</p> <p>Inestabilidad política</p>
Factores Internos	<p>Interés de organismos multilaterales en invertir fondos para el desarrollo de productos y servicios</p> <p>Incremento en el uso de canales alternativos por parte de los clientes</p> <p>Desarrollo de nuevas tecnologías y la implementación de inteligencia artificial en el sector financiero</p>	<p>Devaluación del dólar</p>
Fortalezas		
Existen de políticas internas que regulan los proceso de atención al cliente interno y externo		
Levantamiento anual de encuestas de satisfacción al cliente		
Diversidad de canales de atención a disposición de los clientes		
Cobertura nacional		
Personal capacitado		
Áreas especializadas en recursos humanos, tecnología, leyes, administración finanzas		
Diversidad de canales de comunicación internos y externos		
Alta participación en el mercado nacional (30%)		
Atención a diferente segmentos, mediante variedad de productos		
Alianzas estratégicas y posicionamiento a nivel internacional		
Debilidades		
Procesos de atención a cargo de proveedores terceros		
Entrega de reportes a destiempo, altos niveles de burocracia internos		
Alta congestión en agencias y canales de atención		
Alta rotación de personal		
Ausencia de capacitaciones inmediatas para el personal		
Tiempos de atención y respuesta no se cumplen		
Estructura organizacional matricial débil		
	<p>1. Implementar metodologías ágiles con enfoque en el cliente y apalancar el proceso de transformación digital</p> <p>2. Implementar estándares internacionales del cuidado al cliente con la finalidad de incrementar su satisfacción.</p> <p>3. Aprovechar la diversidad de canales para satisfacer las necesidades de los clientes</p> <p>4. Diversificar y atraer nuevas fuentes de fondeo a través de alianzas estratégicas</p>	<p>1. Promocionar y posicionar la oferta de productos y servicios, para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los antiguos.</p> <p>2. Aprovechar la cobertura nacional para atender a zonas lejanas donde no llegan las fintech y Bancos digitales</p> <p>3. Capacitar al personal en técnicas de atención al cliente</p>
	<p>1. Implementar nuevas tecnologías que reduzcan el tiempo de atención al cliente, automatizar procesos</p> <p>2. Promocionar los canales para atención de los clientes</p> <p>3. Asesorarse con externos en el desarrollo herramientas de atención al cliente</p> <p>4. Diseñar un plan de desarrollo de personal enfocado en el proyecto de transformación</p>	<p>1. Monitorear a la competencia y analizar los cambios en el mercado nacional, en cuanto a innovación digital</p> <p>2. Implementar un proceso de atención y direccionamiento al cliente</p> <p>3. Generar habilidades internas en el personal, generar conocimiento interno.</p> <p>4. Simplificar la documentación y reducir los procesos de respuesta al cliente</p>

A partir de la matriz FODA se ponderaron las estrategias más representativas con la finalidad de seleccionar las estrategias ofensivas, defensivas, de adaptabilidad y de supervivencia, la metodología aplicada¹ es la siguiente:

- Enlistar todas las estrategias
- Dar un peso entre 0% y 100%, donde 0% implica que no es relevante y 100% muy relevante
- Dar un peso en 1 y 5 dónde 1 es no indica que la estrategia no es excelente y 5 es excelente
- Se consideran a las más representativas aquellas que obtuvieron un puntaje desde 0,24 hacia arriba.
- Definir a qué tipo de estrategia pertenecen

Tabla 10.

Matriz de estrategias

Matriz de estrategias					
No.	Estrategia	Peso %	Valor (1 - 5)	Ponderación	Tipo
1	Implementar un proceso de atención y direccionamiento al cliente	15%	5	0,75	Supervivencia
2	Aprovechar la diversidad de canales para satisfacer las necesidades de los clientes	12%	5	0,6	Ofensiva
3	Aprovechar la cobertura nacional para atender a zonas lejanas donde no llegan las fintech y Bancos digitales	12%	5	0,6	Defensiva

¹ La metodología ha sido desarrollada por el Autor

4	Monitorear a la competencia y analizar los cambios en el mercado nacional, en cuanto a innovación digital	10%	5	0,5	Supervivencia
5	Promocionar y posicionar la oferta de productos y servicios, para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los antiguos.	10%	4	0,4	Defensiva
6	Implementar estándares internacionales del cuidado al cliente con la finalidad de incrementar su satisfacción.	8%	3	0,24	Ofensiva
7	Simplificar la documentación y reducir los procesos de respuesta al cliente	6%	4	0,24	Supervivencia
8	Implementar nuevas tecnologías que reduzcan el tiempo de atención al cliente, automatizar procesos	6%	4	0,24	No relevantes dentro de la ponderación
9	Asesorarse con externos en el desarrollo herramientas de atención al cliente	3%	5	0,15	
10	Diseñar un plan de desarrollo de personal enfocado en el proyecto de transformación	4%	3	0,12	
11	Diversificar y atraer nuevas fuentes de fondeo a través de alianzas estratégicas	4%	3	0,12	
12	Generar habilidades internas en el personal, generar conocimiento interno.	4%	3	0,12	

13	Implementar metodologías ágiles con enfoque en el cliente y apalancar el proceso de transformación digital	4%	1	0,04
14	Promocionar los canales para atención de los clientes	1%	3	0,03
15	Capacitar al personal en técnicas de atención al cliente	1%	2	0,02

1.1.3. Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto

La gestión de reclamos en la institución financiera a estudiar es liderada por la Unidad de Atención al Cliente – UAC, esta área es transversal y brinda soluciones a todas las unidades de la institución de estudio, como se muestra en el diagrama de interrelaciones a continuación:

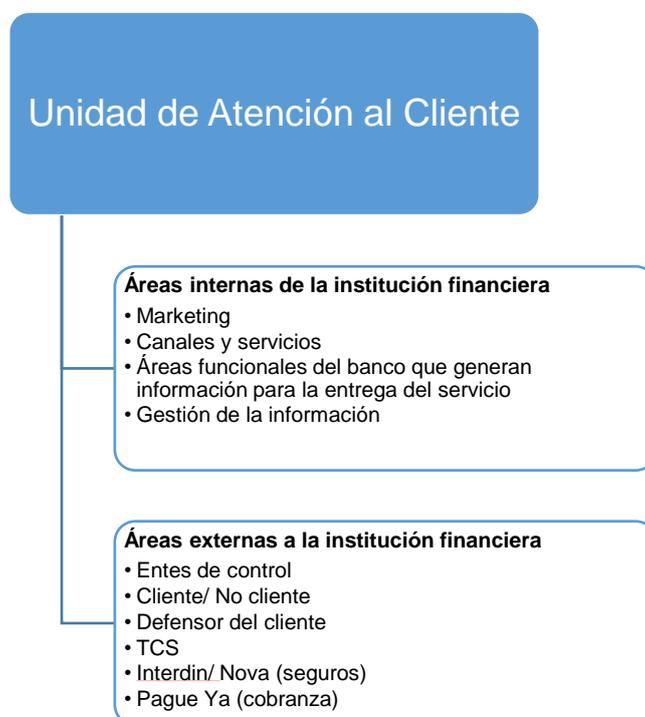


Figura 5. Mapa de interrelaciones Unidad de Atención al Cliente

La recepción de reclamos se genera a través de diferentes vías:

- Agencias (268 a nivel nacional)
- Banca Electrónica
- Unidad de Atención al Cliente
- Call Center: 24 horas al día, 7 días a la semana.
- Interacción con redes sociales, Facebook y Twitter.
- En el caso de que el cliente cuente con Smartphone, existe un formulario para presentar consultas y sugerencias.

El proceso de recepción y resolución se enfoca en el siguiente flujo:

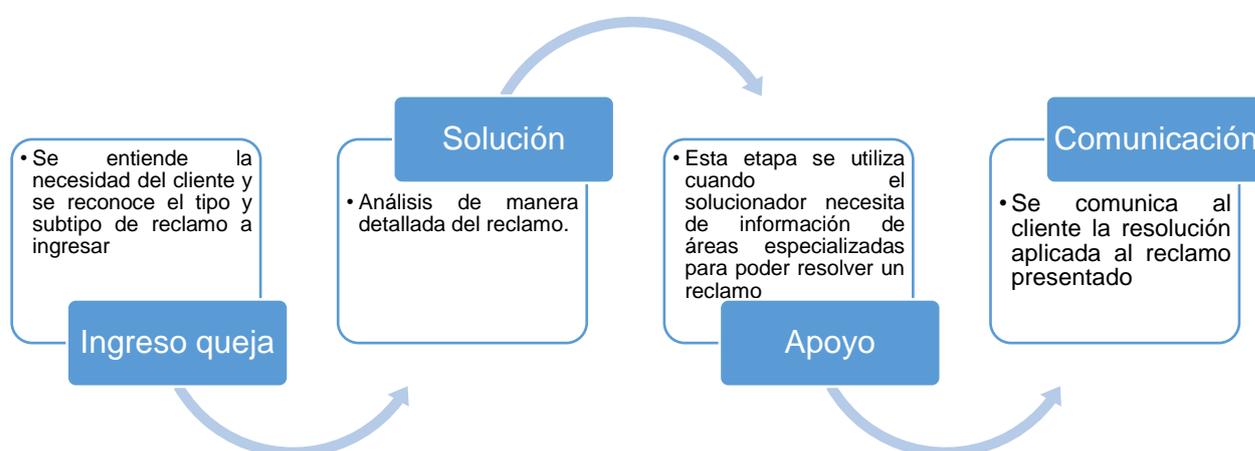


Figura 6. Proceso de ingreso de quejas y reclamos

La UAC, juega un rol fundamental, al ser el punto donde se centralizan, analizan y remiten a los puntos de solución (TCS, Tesorería, Control Interno, Cuadros monetario, entre otros). Anualmente esta unidad receipta cerca de 100.000 quejas y reclamos a nivel nacional, de los cuales el 56% son solventados por especialistas del área.

Debido a la gran cantidad de quejas y reclamos que atiende la UAC se han presentado deficiencias que debilitan y disminuyen el grado de satisfacción del cliente, al 2017 el índice de insatisfacción del cliente con la atención de quejas y

reclamos se ubicó en 30%, lo que quiere decir que cerca de 30.000 clientes al año no se encuentran conformes con la respuesta recibida a su queja o reclamo.

La Alta Gerencia, considera que el resultado obtenido es inaceptable, debido a que, al ser una institución de reconocido renombre a nivel nacional e internacional, es clave garantizar la confianza en los clientes, por lo que han dispuesto como meta que al menos el 90% de clientes este satisfechos con el proceso de quejas y reclamos.

Las causas principales por las cuales existe un porcentaje superior al 20% de insatisfacción del cliente responden a diferentes factores, con base en la encuesta entregada por la Unidad de Atención al Cliente, desarrollada a 2017, cerca de un 8% de clientes de una muestra de 574 personas, ver Anexo No.1 Metodología para el monitoreo de la satisfacción de clientes en reclamos y quejas y resultados, indicó que las no conformidades se enfocan en: le solicitaron una gran cantidad de información y respaldos, se solicita documentación que ya fue entrega y existió la necesidad de remitir una carta formal y un formulario de registro.

Por otro lado, varios clientes mencionaron que el tiempo para ser atendidos es extenso, con base en la encuesta mencionada en el extracto anterior, se identificó que el tiempo de espera en agencias bordea los 20 minutos, sin embargo, existen casos que superan los 60 minutos, dependiendo de la cantidad de clientes a atender en la agencia.

En el caso del call center, si bien el cliente no está en la obligación de presentar el formulario de quejas y reclamos, se ha identificado alta congestión principalmente en horas pico, así el tiempo de espera de un cliente para presentar una queja se encuentra entre 10 y 20 minutos, aspecto que genera malestar y disconformidad, varios clientes indicaron que debido a la demora en el call center se vieron en la obligación de dirigirse a una agencia con la finalidad de presentar su reclamo.

Finalmente, el proceso de comunicación de igual manera presenta inconvenientes, 13% de los clientes indicaron que la respuesta a su reclamo no fue clara o no se comunicó en el tiempo establecido, entre las principales observaciones de los clientes al proceso se encuentran²:

- *“TUVE UNA PÉSIMA RESPUESTA, SINCERAMENTE EL SERVICIO AL CLIENTE ES PÉSIMO. SE TARDAN DE 15 DÍAS A UN MES”.*
- *“NO HABÍA SISTEMA DURANTE TRES DÍAS”.*
- *“NO ME SOLUCIONARON LO QUE YO NECESITABA”*

Si bien, la UAC ha definido que el tiempo promedio de respuesta y resolución de una queja es de 6 días laborables, existen casos complejos, donde la resolución y respectiva comunicación al cliente puede tomar hasta 58 días laborables (principalmente en aquellos casos donde la queja llega desde entes reguladores, como la Superintendencia de Bancos).

Con la finalidad de priorizar los desperdicios se construyó un análisis de Pareto, con base en una muestra de 574 personas entrevistadas, el mismo que se presenta a continuación:

Tabla 11.

Causas insatisfacción del cliente

Causa	Frecuencia	Porcentaje acumulado	Frecuencia acumulada
Tiempo de espera para presentar el reclamo	251	43,7%	251
Tiempo de resolución	172	73,7%	423

² Comentarios presentados por clientes de una muestra de 574 personas, información levantada a través de la Encuesta de Satisfacción al Cliente desarrollada en 2017.

Comunicación de la respuesta al cliente	70	85,9%	493
Exceso de documentación	47	94,1%	540
Atención descortés y déspota de los funcionarios	18	97,2%	558
Inestabilidad del personal	7	98,4%	565
Proceso no es claro y no se guía al cliente	5	99,3%	570
Manipulación de la respuesta	2	99,7%	572
Caída del sistema y falta de atención	2	100,0%	574

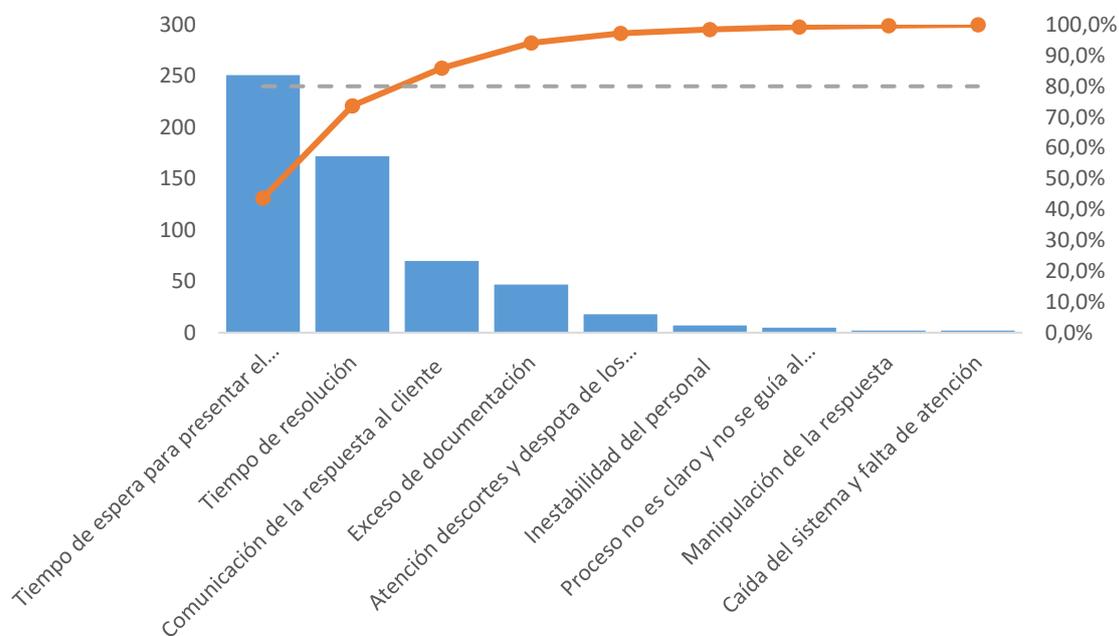


Figura 7. Diagrama de Pareto

Con base en el gráfico obtenido, se puede observar que el 80% de los problemas está relacionado con el 20% de los defectos, que para el caso de estudio son el tiempo de espera para presentar el reclamo a través del call center o de una agencia y el tiempo de resolución, donde se evidencia que el 30% de las quejas y reclamos presentados no culminan en los tiempos establecidos es decir se ubican fuera del estándar.

Finalmente, y con base en los antecedentes descritos, podemos argumentar que la falta de atención a las quejas y reclamos presentados por los clientes, genera desconfianza y malestar, existe un 30% de clientes insatisfechos con la atención brindada, quienes consideran que no se dio resolución a su reclamo y que la institución no fue eficaz, por otro lado, los clientes afectados indican que no sienten que la institución tenga interés en conocer sus necesidades y solo se enfocan en su negocio.

A pesar de existir políticas y normativas internas, para hacer frente a todos los procesos de mejora implementados, las medidas generadas han sido insuficientes, no se cuenta con indicadores reales de impacto, los reportes nos son socializados con las áreas involucradas, por lo que la respuesta y la solución es "paliativa", aspecto que limita la creación de planes de mejora a la interna y el desarrollo de estrategias que optimicen el desempeño de la UAC y por ende la atención al cliente.

Considerando los puntos descritos, la pregunta clave a responder es ¿Qué sucederá si no cambian los procesos internos de quejas y reclamos?, la respuesta es evidente, los clientes procederán con el cierre de sus cuentas, la cancelación de productos o en casos extremos presentación de inconformidades frente los diferentes entes de control, perjudicando a la sostenibilidad financiera de la institución y a su nivel de reputación.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar el plan de dirección del proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diseñar un plan de gestión para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, hasta el segundo trimestre del 2019.

1.3. Marco Teórico

Lean Service, se ha aplicado a diferentes empresas de la industria de servicios, demostrando que es una filosofía que contribuye a la implementación de mejoras continuas y la mejora de procesos, América Latina ha presentado un alto interés en este tipo de análisis, es así que a 2016, se presentó el estudio “Análisis de los efectos de la implementación de la Metodología Lean Service para el mejoramiento de los Servicios que presta la unidad de bienes de la dirección Administrativa del servicio integrado de seguridad Ecu 911” desarrollado por Vega Jimena (2016), a través del estudio se identifican los desperdicios generados y se propone un plan de acción para eliminarlos y mejorar el proceso, al final del estudio se comprueba que a través de la aplicación de Lean Service, se incrementó la efectividad de los procesos, existe mayor rapidez en la atención a los usuarios y mayor productividad de los empleados (Vega, 2016).

Por otro lado, en el estudio presentado por Torres Karen (2017) “Aplicación de la metodología Lean Office para la mejora de las áreas logística y comercial de la empresa INPROMAYO EIRL”, a través de la aplicación de esta filosofía se mejoró la cultura y el rendimiento de los trabajadores de las áreas comercial en y logística; ya que genera disposición a la disciplina del orden, la limpieza y la mejora continua. (Torres, 2017)

En el trabajo de Arévalo Stephanie (2015) “Prospección de los Resultados al Aplicar Lean Office en el Proceso Base de una compañía de servicios, caso BMI”, se utiliza la herramienta para realizar un diagnóstico del Proceso de Posventa, con el objetivo reducir el gasto administrativo, eliminar los reprocesos y tiempos de respuesta, así como también un incremento en la satisfacción de clientes y brokers. (Arévalo, 2015)

Por su parte, Rexhepi Laura & Shrestha Priti (2011), en su estudio “Lean Service Implementation in Hospital: A case study conducted in Universal Clinical Centre of Kosovo, Rheumatology department”, identificaron que la aplicación de Lean en sus operaciones ayudó a eliminar el desperdicio del Sistema, permitiendo que las actividades de valor agregado se ejecuten sin problemas. (Rexhepi, L. & Shrestha, P., 2011)

Para el desarrollo del proyecto propuesto, se considerarán todos los conceptos y referencias relacionados con la Gestión de Procesos, a través de esta herramienta es posible identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar y mejorar los diferentes procesos de las organización con la finalidad de alcanzar altos nivel de satisfacción del cliente (Bravo, 2011).

Cuando un área o una organización maneja y gestiona adecuadamente sus procesos, se pueden observar las siguientes características positivas:

- Enfoque en el cliente

- Evitan generar reprocesos, reclamos, pérdidas de tiempo y una atención inadecuada
- El rendimiento del personal está alineado con la estrategia de la institución
- La alta gerencia está comprometida con la gestión de procesos y presupuesta un valor para garantizar su cumplimiento y continuidad.

Un proceso es un grupo de actividades, que buscan transformar las entradas en salidas que generen valor y contribuyan al cliente (Bravo, 2011).

Para poder identificar los procesos de la organización es necesario recurrir a técnicas de modelamiento entre las que se encuentran el mapa de procesos.

El mapa de procesos es una representación gráfica que muestra todos los procesos de la organización, para la construcción de este insumo es necesario identificar: i) Proceso de dirección estratégica, ii) Proceso del negocio y iii) Procesos de apoyo.

Procesos de dirección estratégica:

Definir el proceso de dirección estratégica, el mismo que está compuesto por 4 etapas:

- Planear: se parte de las necesidades de los clientes, en este punto se considera la misión, visión, valores y todos aquellos puntos relacionados con la estrategia.
- Realizar: en esta etapa se consideran todas las acciones que permitirán hacer realidad el plan estratégico, se requiere la participación de toda la organización.
- Controlar: es medir y verificar que se están cumpliendo con las acciones planteadas y actualizadas.

- Retroalimentar: relevar todo el aprendizaje alcanzado, con la finalidad de tomarlo como lecciones aprendidas.

Procesos de le negocio:

Este tipo de procesos se enfocan en la misión de la empresa o del área de estudio, mantienen una estrecha relación con el cliente a través de los productos o servicios ofertados.

Procesos de apoyo:

Son todos los procesos que dan soporte, pueden ser administrativos, tecnología, financieros, recursos humanos, entre otros.

A continuación, se presenta un ejemplo, que parte del proceso de atención de quejas y reclamos de la institución donde se desarrollará el presente proyecto:

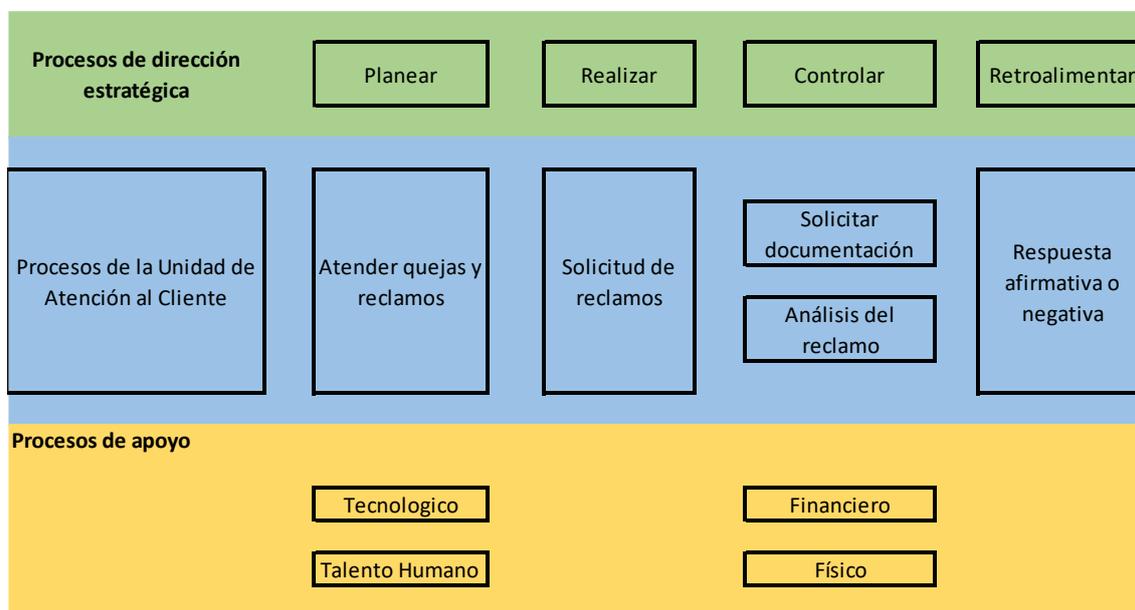


Figura 8. Mapa de procesos Unidad de Atención al Cliente

Otro elemento clave dentro de la gestión de procesos, es la cadena de valor, este elemento forma parte del mapa de procesos y muestra el valor que se agrega al cliente.

La cadena de valor está compuesta por varias variables que se presentan a continuación:

- Actividades primarias, son cinco puntos claves que se encuentran en la base de la cadena de valor:
 - Logística de entrada: manejo de materias primas desde su ingreso, control de inventarios y relación con proveedores.
 - Operaciones: elaboración del producto o servicios
 - Logística de salida: hace referencia a todos los pasos relacionados con la distribución.
 - Marketing y ventas: actividades de comercialización y merchandising.
 - Servicio: son todas las actividades relacionadas con la postventa.
- Actividades de apoyo, se encuentran en la parte superior de la cadena de valor y son 4 etapas:
 - Adquisiciones: compra de insumos y materiales para la producción del bien o servicio
 - Desarrollo de tecnología: responde a las necesidades tecnológicas e informáticas en la organización, por ejemplo, instalación de software.
 - Manejo de recursos humanos: se encarga de la selección, contratación, formación y desvinculación del personal.
 - Infraestructura de la firma: se enfoca en la calidad dentro de la organización a través de auditoría, relaciones públicas, enfoque legal, entre otros.
- Análisis del valor percibido por el cliente: identifica las acciones que el cliente percibe con valiosas, con la finalidad de plantear estrategias para reforzar la idea del cliente y obtener una ventaja competitiva.

A continuación, se muestra el diseño de la cadena de valor:

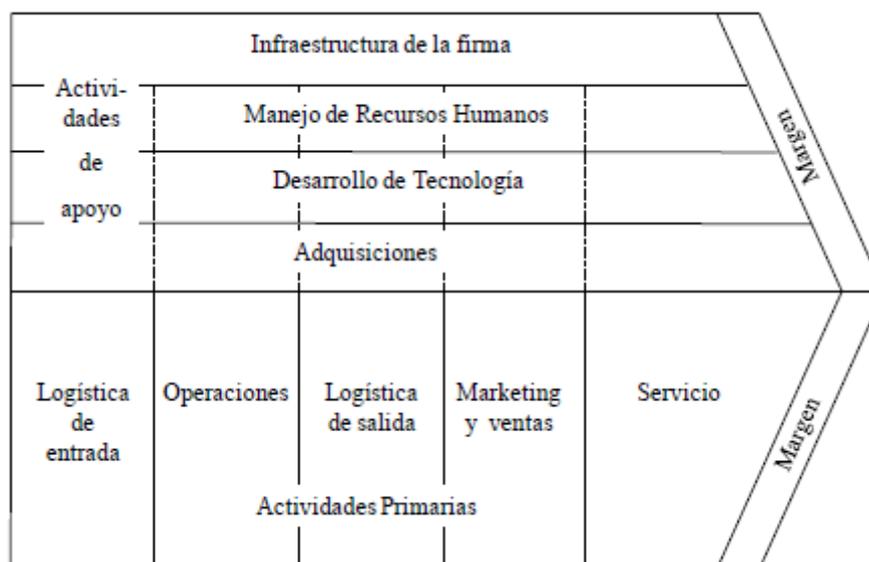


Figura 9. Cadena de Valor de Porter. Tomado de (Bravo, 2011)

Por otro lado, la presente iniciativa se fundamentará en las buenas prácticas del PMBOK® 6ta edición, este insumo es un instrumento que describe los conocimientos necesarios para la gestión de proyectos.

La Guía del PMBOK® no es una metodología, es un instrumento que permite a las organizaciones construir métodos, políticas, normas, procedimientos y reglas para la práctica de la dirección de proyectos. (Project Management Institute, Inc., 2017).

El PMBOK® guía el desarrollo de todo tipo de proyectos, siendo los mismos definidos como “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, Inc., 2017).

La propuesta planteada responde a la definición propuesta por el PMBOK®, debido a que a través de la iniciativa se busca generar el cambio y la propuesta tiene un inicio y un fin.

El PMBOK® está estructurado por 5 grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre (Project Management Institute, Inc., 2017), estos 5 grupos a su vez se dividen en 10 áreas de conocimiento:

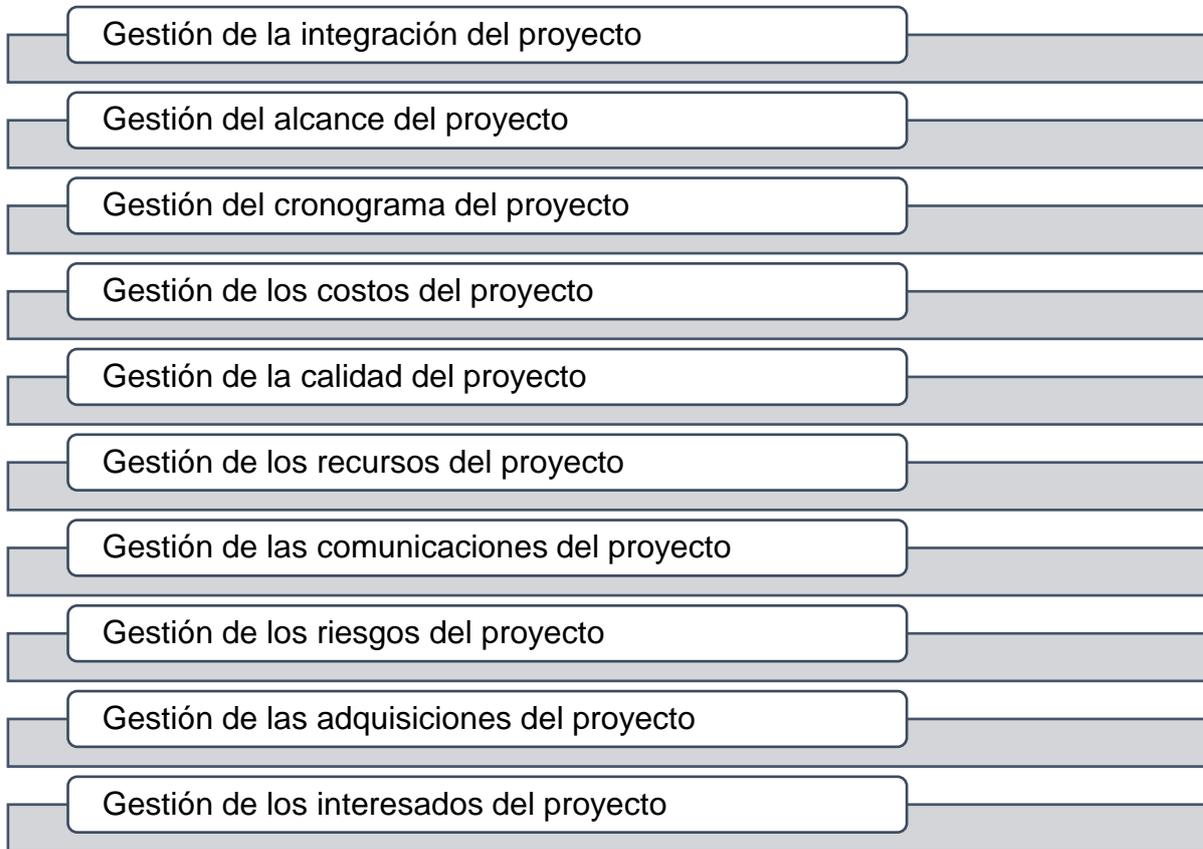


Figura 10. Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos. Tomado de (Project Management Institute, Inc., 2017)

La gestión de proyectos se fundamenta en 3 variables claves consideradas como la triple restricción: alcance, tiempo y costos, la teoría indica que al modificar un proyecto existe un alto riesgo de alterar a cualquiera de estas tres variables.

Como parte del PMBOK® existen 49 procesos agrupados en:

- Grupo de procesos de inicio,
- Grupo de procesos de planificación
- Grupo de procesos de ejecución
- Grupo de procesos de monitoreo y control

- Grupo de procesos de cierre

A continuación, se presenta en detalle los grupos de procesos planteados en el PMBOK® 6ta edición:

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 11. Grupos de procesos de la dirección de proyectos. Tomado de (Project Management Institute, Inc., 2017)

El proyecto planteado se enfocará en el grupo de procesos de inicio y planificación.

Para el desarrollo del proyecto se considerarán las siguientes herramientas claves:

- **Juicio de expertos:** es el juicio que se brinda de acuerdo al nivel de experiencia sobre un tema en particular, el mismo puede ser proporcionado por una persona individual o un grupo de personas, con conocimiento y formación especializada (Project Management Institute, Inc., 2017).
- **Entrevistas:** técnica de levantamiento de información que utiliza el diálogo con el interesado como medio para obtener los datos (Project Management Institute, Inc., 2017).
- **Cuestionarios:** conjunto de preguntas diseñadas para levantar información de un grupo objetivo (Project Management Institute, Inc., 2017).
- **Tormenta de ideas:** técnicas para identificar una lista de ideas, esta actividad se lleva a cabo en un grupo de trabajo y cuenta con un moderador (Project Management Institute, Inc., 2017).
- **Grupos focales:** reunión grupal de donde se obtiene información de distintos grupos de interés (Project Management Institute, Inc., 2017).
- **Habilidades interpersonales,** dentro de este grupo se utilizarán técnicas relacionadas con:
 - **Gestión de conflictos:** técnica para alinear a los stakeholders hacia los objetivos y diversos elementos del acta de constitución (Project Management Institute, Inc., 2017).
 - **Facilitación:** a través de esta herramienta se busca alcanzar una decisión grupal (Project Management Institute, Inc., 2017).
 - **Gestión de reuniones:** actividades para el desarrollo correcto de una reunión, incluye el preparar la agenda, invitar a los interesados claves, preparar y enviar el acta y realizar las acciones de

seguimiento necesarias (Project Management Institute, Inc., 2017).

- **Herramientas de toma de decisiones:** entre las que se utilizará votación y el análisis de decisiones con múltiples criterios (Project Management Institute, Inc., 2017).
- Para la **representación de datos**, se utilizarán diagramas de afinidad y mapeo mental.
- La descomposición del proyecto se realizará a través de la **EDT**, donde se dividen los entregables en componentes de menor tamaño.
- Para el presente proyecto se utilizarán las técnicas de estimación análoga, paramétrica y basada en tres valores, según sea el caso.

1.4.Marco Conceptual

- **Lean:** se puede traducir esta filosofía en un esfuerzo continuo para mejorar los procesos internos de una organización a través de la modificación, creación o eliminación de ciertas acciones dentro de un flujo de proceso. Esta filosofía parte de la recopilación de buenas prácticas a nivel mundial enfocadas en la eliminación de los desperdicios. Lean no fomenta la desvinculación de personal, por el contrario, pretende que a partir de un análisis detallado cada persona ocupe un lugar donde genere valor. A través de Lean se busca organizar los espacios de trabajo con la finalidad de eliminar los distintos tipos de desperdicios (humano, inventario, espera, movimientos, transporte, defectos, sobre producción y procesamiento).

Lean contribuye a que las organizaciones sean más competitivas, a través de personal capacitado; fundamentándose en la reducción de costos (Torres, 2017).

- **Value Stream Mapping (VSM):** es el “estado actual” del proceso, se enfoca en las actividades que añaden valor y aquellas que no. El VSM proporciona una mirada global del proceso a analizar, con la finalidad de

proponer el estado futuro una vez que se implemente Lean (Torres, 2017).

- **5S:** Proceso que busca el orden en el lugar de trabajo, a través de la organización los empleados de una organización podrán desarrollar sus actividades diarias de manera eficiente (Torres, 2017).
- **Lean Service:** fue diseñada para reducir y eliminar los desperdicios en el mundo de los servicios, a través de la reducción de costos. Su pilar fundamental son los usuarios finales y su satisfacción con el servicio brindado. Mediante Lean service se pueden alcanzar indicadores claves como la satisfacción y retención de clientes y la reducción de costo (Torres, 2017).
- **Reclamo:** Es un producto o servicio entregado, que no cumplió con la expectativa del cliente y puede corresponder a la pérdida de un valor por el cual el banco no cobrará un costo al cliente, por su resolución. (Unidad de Atención al Cliente, 2016)
- **Monitoreo:** ayuda a controlar o supervisar el desarrollo de un proceso. (Unidad de Atención al Cliente, 2016)
- **Seguimiento:** observación minuciosa de la evolución y desarrollo de un proceso. (Unidad de Atención al Cliente, 2016)
- **Control:** comprobar el buen desarrollo de un proceso. (Unidad de Atención al Cliente, 2016)
- **Propuesta de Mejora:** informe de recomendación para mejoras que contiene un análisis de causa raíz donde se detallan las características y problemas que se suscitan en la entrega de servicio que detonan un reclamo o queja de los clientes. (Unidad de Atención al Cliente, 2016)
- **Plan de acción de mejora:** conjunto de actividades, acciones, proyectos, etc. Que se proponen como solución de los inconvenientes en la entrega de servicio. (Unidad de Atención al Cliente, 2016)
- **Oportunidad de mejora:** desviaciones o hallazgos encontrados en el monitoreo y evaluación de los procesos que representan temas problemáticos o mejoras potenciales. (Unidad de Atención al Cliente, 2016)

- **Valor agregado:** valor económico que el proceso de producción agrega a un bien o servicio. (Gardey, 2015)
- **Efectividad:** Capacidad de conseguir el resultado buscado. (Gardey, 2017)
- **Eficacia:** Capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización o ejecución de una acción. (Gardey, 2017)
- **Eficiencia:** Relación entre los recursos empleados de un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. (Gardey, 2017)
- **Ventaja comparativa:** es la capacidad que tiene un individuo, una empresa o un país para lograr producir un bien o servicio a través de una serie de recursos menores que otros. (Briceño, s/n)
- **Ventaja competitiva:** La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas. (Wikipedia, 2018)
- **PMBOK:** La guía del PMBOK es un instrumento desarrollado por el Project Management Institute (o PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 49 procesos, distribuidos 5 macro procesos generales (EAE Business School, 2017)
- **Mapa de procesos:** diagrama que registra la interrelación de los diferentes procesos que desarrolla una organización (CONEXIONESAN, 2016)
- **Generación de valor:** De acuerdo con Michael Porter la cadena de valor es un instrumento a través del cual se identifican los procesos que agregan valor al negocio, desde que se crean hasta que se entrega el producto final. (Porter, 1980)

1.5. Marco Legal

En Ecuador el proceso de atención al cliente y respuesta a las quejas y reclamos está amparado en las regulaciones y controles dispuestos por:

- **Constitución de la República del Ecuador, capítulo 3, sección 9; Art. 52** indica “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Asamblea Constituyente, 2008).
- **Superintendencia de Bancos y seguros, Libro I, Normas Generales para las instituciones del sistema financiero, Capítulo IV.** Procedimiento para la atención de los reclamos contra las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos, en este documento se norma todo el procedimiento desde que el cliente presenta la queja o reclamo hasta su resolución, de igual manera, indica los tiempos de entrega de los reportes de atención y respuesta a quejas y reclamos y los tipos que se consideran.
- **Código de derechos del usuario financiero**, este documento tiene como objetivo establecer los principios, normas y reglas que rigen y determinan la protección de los derechos de usuario del sistema financiero, dentro del Parágrafo I, se establecen los derechos al reclamo (Superintendencia de Bancos , 2010)
- **Libro I. Normas de Control de las Entidades de los sectores financieros públicos y privados, Título XIII. De los usuarios financieros, Capítulo 5. De la protección al usuario financiero, de los servicios de información y atención de reclamos**, donde se indican los requisitos y procedimientos que deben cumplir las instituciones financieras frente a la atención de reclamos. (Superintendencia de Bancos , n/a)
- **Código monetario y Financiero**, en el Título 2, sección 4, establece los derechos del cliente, la oportunidad de acceder al defensor del cliente, la calidad de datos y los medios de control. (Registro Oficial, 2014)

CAPÍTULO 2. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®

2.1. Desarrollo del acta de constitución del proyecto

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®.	Paola Menéndez
Fecha de Inicio del Proyecto		Duración Estimada/Contratada
02/09/2019		12 meses
Objetivos del Proyecto		
<p>Objetivo general:</p> <p>Elaborar el plan de dirección del proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019. 2. Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, hasta el segundo trimestre del 2019. 		

Identificación de la Problemática/Oportunidad

La falta de atención a las quejas y reclamos presentados por los clientes, genera desconfianza y malestar, existe un 30% de clientes insatisfechos con la atención brindada, quienes consideran que no se dio resolución a su reclamo y que la institución no fue eficaz, por otro lado, los clientes afectados indican que no sienten que la institución tenga interés en conocer sus necesidades y solo se enfocan en su negocio, incrementado sus deseos de cambiarse de institución financiera y proceder con el cierre de sus cuentas.

Justificación del Proyecto

Mantener y captar clientes, es el principal objetivo de las organizaciones de servicios financieros y no financieros, mantener altos niveles de confianza y satisfacción, garantiza la sostenibilidad de la institución.

Las quejas y reclamos en varias instituciones son consideradas como puntos negativos que no pueden ser reportados y generan insatisfacción interna y externa, sin embargo, en los últimos años nace una tendencia creciente que busca presentar al cliente en el centro de las operaciones y transformar su malestar en oportunidades de negocio, entre los que se puede nombrar estándares internacionales como los Principios de Protección al Cliente "The Smart Campaign".

A través de los canales de atención al cliente, red de agencias, call center y Unidad de Atención al Cliente se receptan los reportes por problemas operativos, maltrato por parte de ejecutivos, cobros indebidos y cancelación de productos y servicios, en la Unidad de Atención al Cliente se procesan las quejas y reclamos de los clientes y se brinda una solución que garantice su satisfacción y continuidad con el negocio, considerando que los clientes son el centro de la institución; el no garantizar su confianza generaría cuantiosas pérdidas económicas y por ende la falta de sostenibilidad financiera en largo plazo.

Por otro lado, frente a la grande competencia de servicios financieros, la pérdida de credibilidad y respuestas eficientes y concretas puede generar la falta de captación de

nuevos clientes y la inconformidad de los antiguos, perdiendo mercado y reduciendo los márgenes de liquidez y solvencia.

Considerando los antecedentes descritos, el fortalecimiento del proceso de resolución de quejas y reclamos es fundamental para garantizar la satisfacción de los clientes, además la incorporación de acciones de mejora continua que contribuyan a generar un cambio institucional, incidirá directamente en la permanencia de las relaciones comerciales con el cliente.

Como parte del proceso se busca aplicar las técnicas de Lean Manufacturing aplicadas al sector de servicios para identificar y eliminar todo tipo de “desperdicios”, definidos éstos como aquellos procesos o actividades que usan más recursos de los estrictamente necesarios, para lo cual se busca analizar cada parte del proceso, buscamos identificar donde es viable reubicar recursos y reorganizar actividades o modificar procedimientos.

La aplicación del Lean Service permitirá a la Unidad de Atención al Cliente, ser más competitiva e incrementar la satisfacción de los clientes, a través de la reducción de los desperdicios en cada una de las fases del proceso de atención de quejas y reclamos y mediante la identificación de aquellas actividades que no producen valor agregado; generando una cultura de mejora continua.

Necesidad del Negocio

Dentro de la estrategia institucional una de los puntos claves es hacer del cliente el principal foco de la organización, el mercado exige nuevos estándares de servicio aplicados a nuestros canales. Desde la atención por teléfono hasta el tiempo que nos toma entregar la información, nuestros productos y servicios deben tener un enfoque central en el cliente interno o externo. Los indicadores de la relación y de los niveles de satisfacción de los clientes son cruciales, estos benefician la interacción interna y son la base prioritaria de los esfuerzos diarios que desarrolla la institución financiera.

Entregables del Proyecto

Desde el punto de vista de gestión del proyecto los entregables serán:

Project Management:

1. Planes subsidiarios de gestión del proyecto
2. Documentación de soporte
3. Registros de eventos

Técnico:

1. Plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados.
2. Análisis de viabilidad económica y financiera del proyecto.

Identificación de Grupos de Interés**Involucrados directo(s):**

- Vicepresidente de Tecnología y Operaciones
- Gerente de Unidad de Atención al Cliente
- Administrador Unidad de Atención al Cliente
- Analistas de Monitoreo
- Analistas Unidad de Atención al Cliente
- Especialistas requerimientos organismos de control
- Asistente Unidad de Atención al cliente
- Project Manager – Paola Menéndez

Involucrados indirecto(s):

- Clientes
- Servicio de Cobranza
- 268 agencias a nivel nacional – Balcón de servicios
- Call center Institución Financiera
- Segmento Microfinanzas
- Proveedores de servicios de recepción de quejas y reclamos
- Personal de diferentes áreas de la institución financiera.

- Defensor del cliente asignado por la Superintendencia de Bancos y Seguros

Riesgos Macros

- Debido a la falta de asignación de recursos no se podría ejecutar el proyecto o se deberá reducir el presupuesto, afectando al alcance de la presente iniciativa.
- Debido al cambio de prioridades en la empresa y a un nuevo enfoque de trabajo, no se priorizaría al proyecto o se solicitaría su cierre anticipado.
- Debido al cambio de la estrategia a largo plazo, el proyecto dejaría de ser relevante para la institución y no se ejecutará
- El cambio en la normativa y regulaciones a la banca nacional, ocasionaran que existan nuevas restricciones y actividades que no se consideraron en el proyecto, incrementando los costos, el tiempo de ejecución y el alcance.
- La competencia con el mismo producto y servicio, ocasionará el desarrollo de nuevas e innovadoras iniciativas para retener a los clientes, incrementando el costo del proyecto, su ejecución y alcance.
- Frente al cambio de autoridades en la institución financiera, existe una alta posibilidad de que el Sponsor sea desvinculado. Si, para el nuevo responsable el proyecto no es relevante, no se desarrollará la iniciativa o cambiará drásticamente.
- Si existe alta rotación de personal en Unidad de Atención al Cliente, no se contará con personal para el desarrollo del proyecto, se deberá capacitar y formar al personal constantemente incrementando los costos y el tiempo.

Beneficios Colaterales

- Mayor captación de clientes
- Incremento de la satisfacción del cliente en relación a la atención por quejas y reclamos
- Incremento del nivel de reputación
- Convertir a la institución financiera en un referente en la atención de quejas y reclamos
- Fidelizar a los clientes

- Optimización de costos, al mejorar el proceso de respuesta de quejas y reclamos

Nivel de Autoridad del Líder del Proyecto

Se describe el nivel de autoridad del Director del Proyecto sobre los recursos:

Área de Autoridad	Nivel de Autoridad
Decisiones de personal	Bajo
Gestión de presupuesto	Bajo
Decisiones técnicas	Medio
Resolución de conflictos	Alto
Uso de reserva de contingencia	Nulo
Decisión sobre recursos, materiales y equipos	Alto

Supuestos

- Al 2017, la Institución de estudio, creó un departamento denominado Centro Digital, esta unidad cuenta con alrededor de 100 personas con conocimiento en la aplicación de metodologías ágiles y procesos de reducción de desperdicios, quienes apoyarán el desarrollo del proyecto desde inicio al cierre, el no contar con su apoyo encarecerá el proyecto debido a que se deberá contratar personal con este perfil.
- La Institución de estudio, es un banco, esta empresa desde el 2015 ha presentado un crecimiento de alrededor de 37%, se asume que durante los próximos 5 años continuará bajo un escenario de estabilidad; la variación negativa de la rentabilidad de la institución podría causar que se reduzca el presupuesto del proyecto o se decida no ejecutarlo.
- La alta gerencia de la institución de estudio, tiene en promedio 10 años en el cargo, para la ejecución correcta del proyecto es indispensable que se mantengan las autoridades, con la finalidad de que no existan cambios drásticos que ocasionen que el proyecto no sea considerado relevante.

- No existen cambios en la estructura interna de la Unidad de Atención al Cliente, para el éxito del proyecto es indispensable que el equipo que inicia con el proyecto lo culmine, con la finalidad de evitar reprocesos y continuas inducciones, que incrementan el costo y el tiempo del proyecto.
- Se cuenta con el apoyo del Sponsor a lo largo de todo el proyecto, quien ha presentado la iniciativa frente a Alta Gerencia, asegurando el presupuesto y apoyo de todos los actores intervinientes.
- A la fecha no existen cambios drásticos en los canales para receptar quejas y reclamos, cualquier cambio podría generar incremento en el costo del proyecto debido a que se debe analizar el flujo de los nuevos medios de contacto.
- Se mantiene la metodología para medir la satisfacción del cliente con relación a la atención de quejas y reclamos, desde el año 2016, no ha cambiado la metodología, lo que permite contar con información histórica y crear comparativos, frente a un cambio el proyecto perdería validez considerando que el mismo parte de este estudio.

Restricciones

- El tiempo de duración del proyecto no deberá exceder de 12 meses
- No se puede contratar personal adicional
- Los cambios en flujos y procesos deben ser aprobados por la Unidad de Atención al Cliente y el área de procesos
- Se debe desarrollar la propuesta en horario de oficina
- Si existen cambios en los servicios prestados por terceros, se debe contar con la aprobación de la Alta Gerencia
- El presupuesto no puede pasar de \$ 60.000 dólares norteamericanos

Hitos

- Kick-off del proyecto a los responsables de la Unidad de Atención al Cliente
- Propuestas de KPIs
- Propuesta de plan de acción
- Análisis financiero y económico

Firmas de Responsabilidad	
Patrocinador:	Firma:
Líder del Proyecto:	Firma:

2.2. Listado de interesados

LISTADO DE INTERESADOS		
Fecha	Nombre del Proyecto	Director de Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®.	Paola Menéndez
Identificación	Interesado	
SK01	Vicepresidente de Tecnología y operaciones (Sponsor)	
SK02	Project Manager (PM)	
SK03	Gerente de la PMO	
SK04	Gerente Unidad de Atención al Cliente	
SK05	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	
SK06	Gerente Financiero	
SK07	Administrador de la Unidad de Atención al Cliente	
SK08	Analista monitoreo Unidad de Atención al Cliente	
SK09	Analista Unidad de Atención al Cliente	
SK10	Especialistas requerimientos Organismos de Control	
SK11	Organismos y entes de control	
SK12	Clientes	

2.3. Registro de interesados

El registro de interesados debe contener los siguientes criterios y variables:

Información de identificación (Project Management Institute, Inc., 2017):

- ID
- Nombre
- Puesto en la organización
- Ubicación
- Datos de contacto
- Rol en el proyecto

Información de evaluación (Project Management Institute, Inc., 2017):

- Requisitos principales
- Expectativas
- Potencial para influir en los resultados del proyecto
- Fase del ciclo de vida del proyecto en el que tiene mayor influencia o impacto

Clasificación de los interesados:

- Poder
- Interés
- Influencia
- Legitimidad
- Urgencia
- Valoración
- Prominencia

2.4. Priorización y clasificación de los interesados

PRIORIZACIÓN DE INTERESADOS												
Fecha	Nombre de Proyecto							Director del proyecto				
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®.							Paola Menéndez				
Importancia	SK01	SK02	SK03	SK04	SK05	SK06	SK07	SK08	SK09	SK10	SK11	SK12
Poder	A	A	A	B	A	A	B	B	B	B	A	A
Interés	A	A	B	A	B	B	A	A	A	A	A	A
Influencia	A	B	A	B	A	A	B	B	B	B	A	A
Impacto	A	A	A	B	B	A	B	B	B	B	A	A
Urgencia	A	A	B	A	B	B	A	A	A	A	B	A
Legitimidad	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

2.5. Plan de compromiso de los interesados

PLAN DE COMPROMISO DE LOS INTERESADOS		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®.	Paola Menéndez
Objetivo del Plan		
Con la finalidad de involucrar a todos los interesados a lo largo de la vida del proyecto, se propone el desarrollo de las siguientes estrategias, con base a las recomendaciones del PMBOK®:		

- Involucrar a todos los interesados en las diferentes etapas del proyecto con la finalidad de levantar mayor información, confirmar si el proyecto cumple con sus expectativas y mantener su compromiso a lo largo de vida del proyecto;
- Gestionar las expectativas de todos los interesados, a través del uso de diferentes técnicas de negociación y comunicación;
- Reponder y analizar todos los riesgos y posibles inquietudes por parte de los interesados, con la finalidad de anticiparse a futuros incidentes;
- Aclarar y resolver todos los incidentes que se indentifican.

Matriz de Evaluación del Compromiso

Estado	Significado
Inconsciente o Desconocedor	El interesado no conoce lo que está sucediendo en el proyecto
Resistente o Reticente	El interesado no quiere que el proyecto o las decisiones tomadas sucedan
Neutral	El interesado se siente bien o no le importa como resulte el proyecto o las decisiones tomadas
Partidario o Comprensivo	El interesado quiere que el proyecto o las decisiones tomadas sean exitosas
Conductor o Líder	El interesado está activamente ayudando a que el proyecto sea exitoso

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
SK01					CD
SK02					CD
SK03			C	D	
SK04				C	D
SK05	C			D	

SK06			C	D	
SK07				CD	
SK08				CD	
SK09				CD	
SK10				CD	
SK11	C		D		
SK12	C			D	

C: Actual compromiso

D: Nivel planificado o deseado

Gestión de Cambios

En el caso de eliminar, incorporar o modificar la información de un interesado, se deberá actuar según lo indicado en el proceso de control integrado de cambios, todo ajuste debe ser aprobado por el Sponsor y debe contar con un reporte del impacto que podría ocasionar al proyecto (Ver Anexo No. 2)

Enfoque de Compromiso de los Interesados

Interesado	Enfoque
SK01	Involucrar en todo el proyecto
SK02	Involucrar en todo el proyecto
SK03	Mantener informado
SK04	Reportar
SK05	Mantener informado
SK06	Mantener informado
SK07	Reportar
SK08	Reportar
SK09	Reportar
SK10	Reportar

	SK11	Involucrar en todo el proyecto	
	SK12	Involucrar en todo el proyecto	

2.6. Análisis de alternativas generales del proyecto

El análisis de alternativas es una técnica para comparar distintos niveles de capacidad o habilidades de los recursos y seleccionar aquella que permita alcanzar los resultados esperados (Project Management Institute, Inc., 2017).

Para este análisis se deben continuar con los siguientes pasos:

- Enlistar las alternativas para solucionar el problema identificado
- Enlistar las estrategias extraídas del FODA y dar un peso, la suma total de los pesos de cada estrategia no debe superar el 100%.
- A cada alternativa se le asigna una calificación del 1 al 10, siendo 10 la más alta calificación y 1 la más baja
- Multiplicar el peso por la calificación entre 1 y 10.
- Finalmente sumar las ponderaciones, la calificación más alta es la alternativa que se ajusta de mejor se ajusta a las estrategias planteadas.

Tabla 12.

Análisis de alternativas

No	Estrategias (FODA)	Peso %	Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente		Implementación experiencia del consumidor		Digitalización de procesos	
			(1-10)	Pond	(1-10)	Pond	(1-10)	Pond
1	Implementar metodologías	10%	10	1	6	0,6	10	1

	ágiles con enfoque en el cliente y apalancar el proceso de transformación digital							
	Implementar estándares internacionales del							
2	cuidado al cliente con la finalidad de incrementar su satisfacción.	5%	3	0,3	9	0,9	1	0,1
	Aprovechar la diversidad de							
3	canales para satisfacer las necesidades de los clientes	12%	5	0,5	5	0,5	1	0,1
	Diversificar y atraer nuevas fuentes de							
4	fondeo a través de alianzas estratégicas	12%	1	0,1	1	0,1	1	0,1
	Promocionar y posicionar la oferta de productos y							
5	servicios, para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los antiguos.	5%	2	0,2	3	0,3	4	0,4

	Aprovechar la cobertura nacional para atender a							
6	zonas lejanas donde no llegan las fintech y Bancos digitales	15%	3	0,3	1	0,1	2	0,2
7	Capacitar al personal en técnicas de atención al cliente	7%	1	0,1	5	0,5	2	0,2
8	Implementar nuevas tecnologías que reduzcan el tiempo de atención al cliente, automatizar procesos	10%	8	0,8	7	0,7	10	1
9	Promocionar los canales para atención de los clientes	5%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
10	Asesorarse con externos en el desarrollo de herramientas de atención al cliente	5%	5	0,5	1	0,1	9	0,9
11	Diseñar un plan de desarrollo de personal enfocado en el proyecto de transformación	2%	4	0,4	2	0,2	1	0,1

	Monitorear a la competencia y analizar los cambios en el mercado nacional, en cuanto a innovación digital	5%	1	0,1	1	0,1	1	0,1
12	Implementar un proceso de atención y direccionamiento al cliente	1%	8	0,8	8	0,8	5	0,5
13	Generar habilidades internas en el personal, generar conocimiento interno.	2%	8	0,8	8	0,8	2	0,2
14	Simplificar la documentación y reducir los procesos de respuesta al cliente	4%	10	1	9	0,9	10	1
15								
	Total	100%		7,3		7		6,1

Con base en los resultados obtenidos, se observa que el proyecto que apalanca de mejor manera las estrategias, es la implementación del modelo Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente.

2.7. Gestión de integración del proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, con el objetivo de que el proyecto se lleve a cabo de forma controlada.

La gestión de la integración asegura que todos los componentes del proyecto estén sincronizados.

2.7.1. Plan para la dirección del proyecto

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre del Proyecto	Director de Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Introducción del proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto busca eliminar los desperdicios generados en el proceso de atención de quejas y reclamos, con la finalidad de reducir el porcentaje de clientes insatisfechos y proporcionar una mejor atención. • El proyecto incluye la creación de un VSM actual con la finalidad de identificar los cuellos de botella y puntos que incrementan el tiempo de respuesta al cliente y deben ser modificados, con base a esta información se procederá a desarrollar un VSM futuro. • El Sponsor del proyecto es el Vicepresidente de Tecnología y Operaciones. 		

Ciclo de vida del proyecto			
Fase (Nivel 2 de la EDT)/ Cuenta de control	Entregable principal	Consideraciones para inicio de fase	Consideraciones para fin de fase
1. Definir el valor para el cliente	Registro e informe que contenga la información de las necesidades y requerimientos de los clientes y de otros intervinientes Stakeholder	Antes de arrancar el proyecto, se debe contar con la autorización para inicio. Al inicio del proyecto se debe desarrollar la reunión de kickoff. Debe estar aprobada el acta de constitución del proyecto	La información de las necesidades del cliente y otros actores deben aprobados por el Sponsor y archivados.
2. Diagnóstico del proceso para atender quejas y reclamos	Informe del proceso de quejas y reclamos Value Stream Mapping actual de la Unidad de Atención al Cliente	Debe estar aprobado y archivado el informe de las necesidades del cliente, realizada la reunión de kickoff y aprobada el acta	Los entregables deben haber sido aprobados y validados por el Sponsor, el PM y el Gerente de la Unidad de Atención al Cliente
3. Diagnóstico de desperdicios	Informe de 8 desperdicios	Debe haber culminado el punto anterior	El informe de desperdicios debe ser aprobado por el PM y el Sponsor, el documento final debe ser archivado de

			manera física y digital
4. Propuesta de indicadores KPI y KGI	Indicadores aprobados	Deben culminar las tres fases anteriores del proyecto	Los indicadores deben ser aprobados por el PM, se deben levantar las líneas base, se debe desarrollar un plan piloto para reportar la información una vez corregidos los errores deben ser aprobados por el Sponsor.
5. Propuesta de mejora, Mapa futuro	Value Stream Mapping futuro Procesos actualizados, corregidos o creados Plan de eliminación de desperdicios Plan piloto de implementación	Para el desarrollo de este fase se deben haber completado las fases previas	La fase se cierra con la implementación de la propuesta
Enfoque de desarrollo			
Las líneas bases, serán definidas desde el inicio del proyecto con el apoyo de todo el equipo de trabajo, para el planteamiento de las mismas se utilizarán técnicas predictivas.			

Procesos de la gestión de proyecto

Áreas de conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupos de procesos de inicio	Grupo de procesos de planificación	Grupo de procesos de ejecución	Grupo de procesos de monitoreo y control	Grupo de procesos de cierre
Gestión de la integración del proyecto	Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto	Desarrollo del plan para la Dirección del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto Gestionar el conocimiento del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Realizar el control integrado de cambios	Cerrar el proyecto o fase
Gestión del alcance del proyecto		Planificar la gestión del alcance Recopilar requisitos Definir el alcance Crear la EDT/WBS		Validar el alcance Controlar el alcance	
Gestión del cronograma del proyecto		Planificar la Gestión del cronograma Definir las Actividades Secuenciar las Actividades Estimar la Duración de las Actividades Desarrollar el Cronograma		Controlar el cronograma	
Gestión de los costos del proyecto		Planificar la gestión de los costos Estimar los costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Gestión de la calidad del proyecto		Planificar la gestión de la calidad	Gestionar la calidad	Controlar la calidad	

	Gestión de los recursos del proyecto		Planificar la gestión de recursos Estimar los recursos de las actividades	Adquirir recursos Desarrollar el equipo Dirigir al equipo	Controlar los recursos	
	Gestión de las comunicaciones del proyecto		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	
	Gestión de los riesgos del proyecto		Planificar la gestión de los riesgos Identificar los riesgos Realizar el análisis cualitativo de los riesgos Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos Planificar la respuesta a los riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorear los riesgos	
	Gestión de las adquisiciones del proyecto		Planifica la gestión de las adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	
	Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	

Planes subsidiarios, líneas bases y documentos del proyecto

Plan subsidiario	Líneas base
Plan de gestión del alcance	Línea base del alcance
Plan de gestión de requisitos	Línea base del cronograma
Plan de gestión de cronograma	Línea base de costos
Plan de gestión de costos	
Plan de gestión de calidad	
Plan de gestión de recursos	

Plan de gestión de comunicaciones	
Plan de gestión de riesgos	
Plan de gestión de las adquisiciones	
Plan de involucramiento de los interesados	
Plan de gestión de la configuración	
Enfoque de trabajo	
<p>Para el desarrollo del proyecto se consideran los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alcance del proyecto, así como las líneas base serán planteadas con la participación del PM, Sponsor y equipo de proyecto • Al inicio del proyecto, solo se desarrollará el kickoff, donde es de vital importancia la participación de todos los interesados del proyecto • Durante la ejecución se desarrollarán reuniones semanales entre el PM y el equipo del proyecto con la finalidad de solventar dudas, planificar el trabajo y medir los avances. • Las reuniones entre el PM y Sponsor se desarrollarán cada 15 días con la finalidad de medir avances • Toda la información del proyecto debe ser documentada en formato físico y digital • Una vez culminado el proyecto, se entregará de manera oficial a la PMO. 	
Gestión líneas bases	
Las líneas bases serán gestionadas, de acuerdo a las indicaciones de cada Plan de Gestión.	
Comunicación	
Necesidad	Enfoque de comunicación
Reportes de avance del proyecto	Los reportes se entregarán en formato físico y digital al cierre de cada fase, con relación a los entregables
Reuniones de planificación	Reuniones entre el PM y el equipo de proyectos, se llevarán a cabo cada 5 días, en estas reuniones se solventarán dudas, planificará el trabajo y medirán avances

Reuniones de monitoreo	Reuniones entre el PM y el Sponsor, en este espacio se medirán los avances del proyecto, se validarán las solicitudes de cambio y se aprobarán informes.
Cierre de fase o proyecto	Reuniones entre los interesados con la finalidad de cerrar oficialmente una fase o todo el proyecto, se procede a la entrega formal de la documentación

2.7.2. Plan de gestión de cambios

PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS			
Fecha	Nombre del Proyecto		Director de Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®		Paola Menéndez
Roles dentro del control de cambios			
Rol	Responsable	Responsabilidades	Autoridad
Sponsor	Vicepresidente de Tecnología y Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Máxima autoridad en el proyecto en el caso de conflictos y solicitud de cambios toma las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Total
Comité de control de cambios	RC, JV y AM	<ul style="list-style-type: none"> Analiza las solicitudes de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Autoridad sobre las solicitudes de cambio

		<ul style="list-style-type: none"> • Registran las solicitudes de cambio 	
PM	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y evalúa las solicitudes de cambio • Analiza el impacto de los cambios solicitados en el proyecto • Realiza recomendaciones solo las solicitudes planteadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad sobre el equipo de proyectos
Interesados	Varios	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitan cambios a lo largo del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de cambios

Comité de control de cambios

- El comité de control de cambios (CCB) es un grupo constituido encargado de revisar, evaluar, aprobar, aplazar o rechazar los cambios solicitados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- De igual manera este grupo se encarga de comunicar por los canales adecuados las decisiones.

Los responsables del CCB son:

- Sponsor
- RV, JV y AM, delegados dispuestos por la PMO.

Alcance del control de cambios

Todas las solicitudes de cambio que impacten al Plan de Dirección de Proyectos o a la triple restricción deben ser analizadas por el Comité de Control de Cambios y seguir el proceso establecido.

Cambios que no afecten a los puntos antes descritos, serán analizados y aprobados por el PM.

Proceso para el control de cambio

Nombre de las actividades	Descripción	Acciones	Responsable
Ingresar solicitud de cambio	Ingresar la solicitud de cambio, de acuerdo al formato ver punto 2.7.2.1	Identificar el cambio Validar si el cambio afecta a la triple restricción, si la respuesta es negativa llenar el formulario e informar al PM y solicitar la aprobación, en caso de que la respuesta sea positiva llenar el formulario de solicitud de cambios y remitir al comité de control de cambios	Todos los interesados

<p>Revisar la solicitud de cambio</p>	<p>Revisar y validar que la solicitud de cambios cumple con los requisitos y cuenta con la información completa</p>	<p>En el caso de solicitudes de cambio que no afecten al Plan de Dirección del Proyecto o la triple restricción, el PM revisará la solicitud y aprobará de ser el caso.</p> <p>En el caso de solicitudes que afecten al Plan o la triple restricción el CBB recibirá la solicitud y un técnico analizará la misma, si cumple con los requisitos se someterá a aprobación de todos los miembros, en caso de negarse se devolverá la solicitud con la retroalimentación respectiva</p>	<p>PM CCB</p>
---------------------------------------	---	--	-------------------

Evaluar impacto	Evaluar el impacto de la solicitud de cambios	Evaluar el impacto a corto y largo plazo, esta actividad será desarrollada por el PM, el informe final deberá ser presentado a los miembros del CBB	PM
Decidir	Tomar la decisión en función del análisis realizada, una solicitud de cambios puede ser Aprobada, Rechazada o Postergada	<p>El CCB analiza la solicitud de cambio y el informe de impacto desarrollado por el PM</p> <p>Se presenta la propuesta a todos los integrantes del comité y se somete a votación, en las reuniones para garantizar transparencia debe estar todos los miembros.</p> <p>La respuesta es comunicada por el CBB.</p>	CCB

Registrar el cambio	Registro del cambio y actualización correspondiente	Solo si el cambio es aprobado se procede con la actualización de la documentación.	PM
Implementar el cambio	Una vez aprobado el cambio se implementa el mismo	Actualizar líneas base o planes del proyecto Monitorear el cambio Informar el cambio y su estado	PM
Cerrar cambio	Cerrar el cambio	Cerrar los cambios de manera formal, cambiar su estado a "Resuelto" Registrar el cambio en el formato dispuesto Ver 2.7.2.2.	PM

Excepciones del control de cambios

En el caso de que existan cambios que se deban desarrollar de manera urgente, se debe seguir los siguientes pasos, los mismos deberán ser ejecutados por el PM:

1. Identificar el cambio y llenar el formulario
2. Evaluar el impacto
3. Solicitar la aprobación al Sponsor, con la justificación respectiva
4. Solicitar la aprobación al Comité de cambios
5. Aprobar el cambio

- 6. Ejecutar el cambio
- 7. Cerrar el cambio

2.7.2.1. Flujograma de cambio

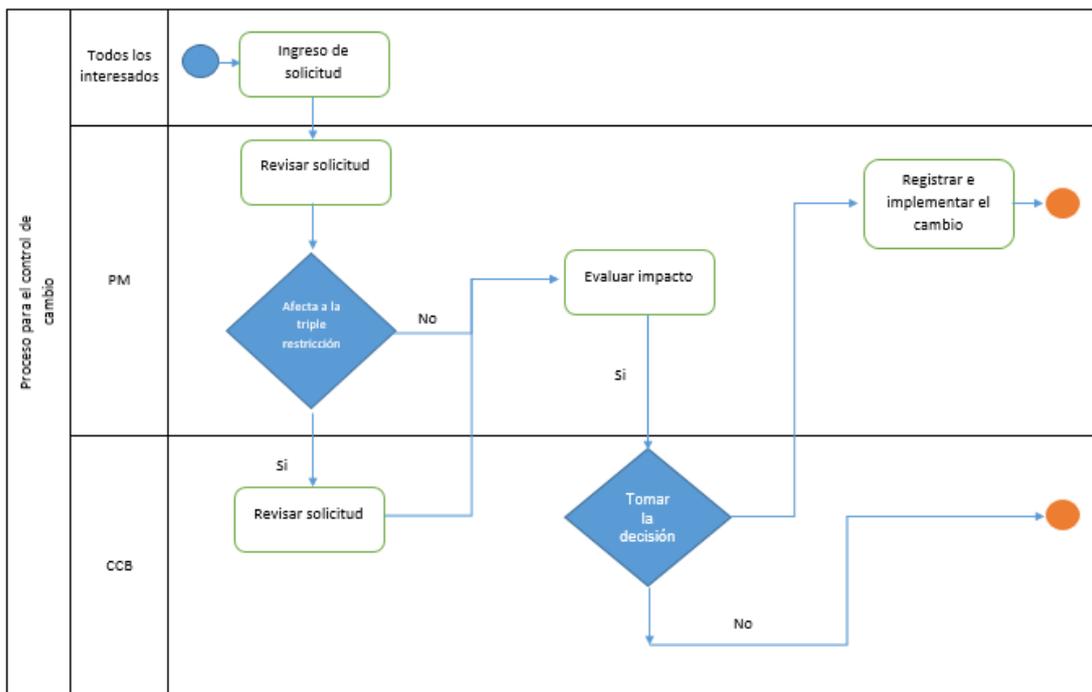


Figura 12. *Flujograma de cambio*

2.7.2.2. Matriz RASCI de cambio

Nombre de la actividad	Sponsor	PM	Gerente de la Unidad de Atención al Cliente	Administrador Unidad de atención al Cliente	Analista de monitoreo Unidad de Atención al Cliente	Analista Unidad de Atención al Cliente	Especialista requerimientos organismos de control	Asistente Unidad de Atención al Cliente	CBB
Ingresar solicitud de cambio		A	R	C	S	S	S		

Revisar la solicitud de cambio		A	R	C	S	S	S		C
Evaluar la solicitud de cambio	A	R	C	S	I	I	I		
Decidir	A	C	C	I	S	S	S		R
Registrar el cambio	A	R	I	I	I	I	I		C
Implementar el cambio	A	R	C	S	S	S	S		I
Cerrar	A	R	I	I	I	I	I		I

2.7.2.3. Solicitud de cambio

SOLICITUD DE CAMBIO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Tipo de Cambio Requerido		Correspondencia
Cambio en el Alcance <input type="checkbox"/> Cambio en el Presupuesto <input type="checkbox"/> Cambio en el Cronograma <input type="checkbox"/> Otro (especifique) _____		Control de Cuenta: Paquete(s) de Trabajo:

Objetivo del Cambio		
Descripción del Cambio		
Justificación del Cambio		
Efecto en el Proyecto		
Presupuesto:		
Genera costo (\$)	_____	(Δ %) _____
estimado:	_____	(∇ %) _____
Genera ahorro	_____	
estimado:	_____	
Tiempo:		
Genera retraso:	(t) _____	(Δ %) _____
Genera adelanto:	(t) _____	(∇ %) _____
Disposición	Prioridad	Fuente de los Fondos
<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Desaprobado <input type="checkbox"/> Diferido	<input type="checkbox"/> Emergente <input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Reserva de Gestión <input type="checkbox"/> Reserva Administrativa <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/> Otro

Firmas de Responsabilidad	
Patrocinador:	Firma:
Líder del Proyecto:	Firma:

2.7.2.4. Registro de Cambios

REGISTRO DE CAMBIOS		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Cambio en:	<input type="checkbox"/> Alcance	<input type="checkbox"/> Presupuesto <input type="checkbox"/> Cronograma
Antecedentes		
Impacto	Descripción:	
	Estimación:	
	Seguimiento:	-
		-
		-
Estatus:	<input type="checkbox"/> Aprobado	<input type="checkbox"/> Denegado <input type="checkbox"/> Pendiente
Firmas de Responsabilidad		

Patrocinador:	Firma:
Líder del Proyecto:	Firma:

2.7.3. Plan de gestión de la configuración

PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN			
Fecha	Nombre del Proyecto		Director de Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®		Paola Menéndez
Roles de la gestión de configuración			
Rol	Responsable	Responsabilidades	Autoridad
Project Manager	PM	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y controlar el correcto funcionamiento de la configuración 	<ul style="list-style-type: none"> • Total sobre el equipo del proyecto
Responsable de la gestión de la configuración	RC	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las tareas relacionadas con la gestión de la configuración 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad sobre la gestión del proyecto
Supervisor de la configuración	Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Auditar y supervisar las tareas relacionadas con la gestión de la configuración 	<ul style="list-style-type: none"> • Total sobre el proyecto
Equipo de proyecto	Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar información sobre la configuración 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de su cargo y rol dentro del proyecto

Documentación			
Documento	Repositorio	Disponibilidad	Temporalidad de la información
Acta de constitución del proyecto	F y D	Interesados	Durante todo el proyecto
Plan del proyecto	F Y D	Interesados	Durante todo el proyecto
Informes de desempeño del proyecto	F y D	Interesados	Durante la ejecución del proyecto
Solicitud de cambios	F y D	Interesados	Durante todo el proyecto
Control de solicitudes de cambio	F y D	Interesados	Durante todo el proyecto
Informe de cierre del proyecto	F y D	Interesados	Al cierre del proyecto
F: Físico D: Digital			
Enfoque para los ítems de configuración			
<ul style="list-style-type: none"> • Los ítems de la configuración se codificarán de acuerdo a la EDT. • Los ítems serán almacenados tanto física como digitalmente en la carpeta compartida creada para el proyecto denominada PROY_LEAN_UAC_2019. 			

Enfoque para la codificación y actualización de los ítems de configuración

Todos los documentos del proyecto deberán mantener el siguiente formato para el versionamiento:

PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN		
Versión		1.0
Fecha	Nombre del Proyecto	Director de Proyecto
07/03/2019	Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional	Paola Menéndez

Enfoque para el control de la configuración

El control de la configuración busca los siguiente:

- Veracidad en la entrega de la información
- Actualización correcta de la información
- Adecuado versionamiento de la información, y
- Accesibilidad a la información de manera oportuna y correcta

2.7.4. Formatos para la integración del proyecto

2.7.4.1. Formato de lecciones aprendidas

LECCIONES APRENDIDAS		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

Entregables	Descripción	Resultado
-	-	-
-	-	-
10 Mejores Prácticas		
01)		
02)		
10 Oportunidades de Mejora		
01)		
02)		
Evaluación del Riesgo del Proyecto		
Patrocinador:	Firma:	
Líder del Proyecto:	Firma:	

2.7.4.2. Encuesta de cierre administrativo

PLANTILLA DE ENCUESTA DE CIERRE ADMINISTRATIVO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Cumplimiento del Triángulo de Acero		
Alcance	<input type="checkbox"/> Superó	<input type="checkbox"/> Se Cumplió Objetivos
Presupuesto	<input type="checkbox"/> Objetivos	<input type="checkbox"/> Se Incumplió Objetivos
Cronograma	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Conforme al BAC
	<input type="checkbox"/> Presupuesto	<input type="checkbox"/> Conforme al TAC
	<input type="checkbox"/> Adelanto	<input type="checkbox"/> Sobre Presupuesto
		<input type="checkbox"/> Retraso
Calificación del Proyecto		
<input type="checkbox"/> Exitoso	<input type="checkbox"/> Cuestionado	<input type="checkbox"/> Fallido
¿Qué se Hizo Bien?		
¿Qué se Puede Mejorar?		
Recomendaciones		
Firmas de Responsabilidad		

Patrocinador:	Firma
Líder del Proyecto:	Firma:

**CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO
ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®-PMBOK®**

3.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos

3.1.1. Plan de Gestión del alcance

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Enfoque para la definición del Alcance		
<p>A continuación se describen los pasos para la definición del alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán grupos focales y entrevistas con el equipo de trabajo de la Unidad de Atención al Cliente, con la finalidad de validar la información disponible para determinar el alcance del proyecto. • Se mantendrá una reunión entre el líder del proyecto y el Sponsor, con la finalidad de contar con una versión preliminar del alcance. • Se validará y determinará la viabilidad del alcance preliminar a través de una reunión con expertos en la metodología LEAN. • Finalmente el sponsor en reunión con el equipo del proyecto, obtendrán la definición definitiva del alcance. 		
Enfoque para la elaboración de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)		
<p>La elaboración de la EDT, se realizará de la siguiente manera:</p>		

- Se hará uso de la herramienta de descomposición para poder dividir el alcance del proyecto en componentes menores que puedan ser gestionados y controlados de manera efectiva, se llegará hasta entregables.
- La descomposición para la creación de la EDT se realizará con enfoque de producto, enfocado en 5 paquetes de trabajo: 1. Definir el valor para el cliente, 2. Diagnóstico del proceso para atender quejas y reclamos, 3. Diagnóstico de desperdicios, 4. Propuesta de indicadores de desempeño y 5. Propuesta de mejora, mapa futuro.
- Dentro de cada entregable se contará con sus hitos clave.

Enfoque para la elaboración del Diccionario de la EDT

Una vez que la EDT haya sido aprobada por el patrocinador, se procederá al desarrollo del diccionario, para lo cual se ejecutarán los siguientes pasos:

- Se elaborará una breve descripción de cada paquete de trabajo
- Se establecerán los hitos asociados a cada paquete de trabajo
- Se determinarán las fechas de inicio y fin de cada paquete de trabajo
- Se determinará el responsable o responsables de cada paquete de trabajo
- Se determinarán los criterios de aceptación de cada paquete de trabajo

Enfoque para la validación del alcance

- La validación y el control del alcance, será realizado por el líder del proyecto, quien revisará que el trabajo ejecutado se haya realizado de acuerdo al cronograma y cumple con los requisitos de aprobación, en el caso de no cumplirse deberán generar y formalizar las respectivas solicitudes de cambio, las mismas que deberán ser aprobadas por el Comité de Control de Cambios.
- Los entregables revisados por el líder serán entregados al Sponsor para su revisión y aprobación, en caso de no existir observaciones se procederá a la aceptación formal, en el caso de existir observaciones se procederá con el proceso descrito en el párrafo anterior, una vez que las observaciones sean solventadas nuevamente se presentará para aprobación del Sponsor.

Enfoque para el control del alcance

- El equipo del proyecto se reunirá cada semana para revisar el avance del proyecto con base en el cronograma.
- De manera mensual habrá una reunión con el Sponsor para aprobar o emitir observaciones sobre el avance del proyecto.
- Cada hito o entregable deberá ser aprobado por el Sponsor.
- Los cambios se efectuarán, siempre y cuando se cuente con el respectivo formato de solicitud de cambios y la justificación respectiva.

3.1.2. Plan de gestión de requisitos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS REQUISITOS		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Objetivo del Plan		
Establecer como las actividades de los requisitos serán llevadas a cabo a largo del proyecto.		
Colección de Requisitos		
La recolección de requisitos se realizará de la siguiente manera:		
<ul style="list-style-type: none"> • Se recopilará los requisitos a través de grupos focales y entrevistas a los principales interesados del proyecto. • A través de una reunión entre el Sponsor y el líder del proyecto se priorizarán aquellos requisitos que sean trascendentales para el proyecto. • Los requisitos priorizados se someterán a juicio de expertos, con al finalidad de contar con el criterio de personas que conocen en el tema y contribuirán a una mejor priorización. 		

Análisis de Requisitos
<p>Los requisitos serán priorizados por medio de la matriz de trazabilidad de los requisitos, herramienta en la que se describirán los requisitos, las necesidades, oportunidades, metas, objetivos, entregables, diseño, desarrollo y finalmente pruebas.</p> <p>Para identificar el grado de impacto y complejidad mantendrá una sesión en la que participarán el PM y el Sponsor.</p>
Configuración de requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • El sponsor podrá solicitar un cambio, el mismo que se someterá al respectivo control. • El Comité de cambios se encarga de la evaluación del impacto de los cambios solicitados, frente a la triple restricción, y reportará si es viable o no, directamente al sponsor. • Si la solicitud es aprobada se ejecuta el cambio. • Se realizará un seguimiento sobre los cambios efectuados para evaluar los efectos positivos o negativos del proyecto.
Verificación de los requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de cada fase dentro del cronograma establecido • Atrasos de acuerdo al cronograma evaluando cada fase
Estructura de trazabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Descripción • Estado actual • Fecha de inclusión • Fuente • Prioridad • Complejidad • Estabilidad • Objetivos del proyecto • Entregable • Dueño del requisito • Verificación

- Validación

3.1.3. Documentación de requisitos

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS			
Fecha	Nombre del Proyecto		Líder del Proyecto
7/3/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®		Paola Menéndez
Necesidades del negocio u oportunidad			
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la satisfacción del cliente • Fidelizar a los clientes actuales e integrar a nuevos clientes • Mejorar el proceso de atención y resolución de quejas y reclamos • Cumplir con los requerimientos del Sponsor 			
Objetivos del negocio			
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los requisitos establecidos por el Sponsor • Finalizar el proyecto dentro de los parámetros establecidos en alcance, tiempo y presupuesto. • Diseñar un proyecto estratégico que contribuya a incremento de la satisfacción de los clientes con el proceso de quejas y reclamos 			
Requisitos funcionales			
Stakeholders	Prioridad	Código	Descripción
SK01, SK02 y SK03	A	RF01	Desarrollar una propuesta Lean Service que permita mejorar el proceso de atención de quejas y reclamos

SK01, SK02, SK03, SK04, SK07, SK08, SK09 Y SK10	A	RF02	VSM de la situación inicial del proyecto
SK01, SK02, SK03 y SK04	A	RF03	Contar con un pull de indicadores KPI y KGI que permitan monitorear permanentemente los avances del proyecto, así como identificar el impacto del mismo
SK01 y SK02	A	RF04	Identificar los problemas actuales de la Unidad de Atención al Cliente
SK01, SK02, SK03 y SK04	A	RF05	Contar con un proceso estandarizado para resolver las quejas y reclamos eliminando desperdicios
SK01, SK02, SK03 y SK04	M	RF06	Contar con un formato único para manejar los documentos del proyecto
SK01, SK02 y SK04	A	RF07	Reducir el tiempo de respuesta al cliente frente a una queja o reclamo
SK01, SK02 y SK06	A	RF08	Cumplir con el presupuesto asignado y evitar incrementos en el mismo
SK01, SK02, SK03, SK04, SK07, SK08, SK09 Y SK10	A	RF09	VSM de la situación futura del proyecto
Requisitos no funcionales			
Stakeholders	Prioridad	Código	Descripción
SK07, SK08, SK09 y SK10	M	RNF01	Cumplir con la jornada de trabajo estipulada por la normativa ecuatoriana, evitar horas extras

SK01	A	RNF02	Cumplir con la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros frente a la atención de quejas y reclamos
SK01, SK02 y SK07	M	RNF03	Utilizar los sistemas operativos del banco
SK02	M	RNF04	Utilizar la carpeta compartida PROY_LEAN_UAC_2019
SK05	M	RNF05	Desarrollar en el personal nuevas habilidades y competencias
Criterios de aceptación			
Conceptos	Criterio de aceptación		
Definir el valor para el cliente	<p>La información de las necesidades y requerimientos de los clientes y de otros intervinientes, será levantada por el equipo de proyectos, una vez finalizada esta actividad se remitirá al PM para su revisión y validación.</p> <p>Con la aprobación del PM, se remitirá al Sponsor para su validación final, una vez aprobado se acepta formalmente el entregable.</p>		
Diagnóstico del proceso para atender quejas y reclamos	<p>Para la aprobación de los entregables relacionados con esta cuenta de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información del proceso de quejas y reclamos, que debe contener los siguiente: i) Tipo de queja o reclamo, ii) proceso de atención, iii) proceso de respuesta (incluye tiempos), iv) Responsables, v) flujo de atención • Value Stream Mapping, diagramado que presente el flujo de materiales e información relacionados con la atención de quejas y reclamos, este debe ser diagramado con la simbología. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del proceso <p>Para su aceptación se debe cumplir con los formatos establecidos Anexo No. 3 Formato para informes y con la información solicitada.</p> <p>Los documentos finales deberán ser remitidos al PM para su revisión y aprobación, con su autorización se enviarán al Sponsor con la finalidad de que acepte formalmente los entregables remitidos.</p>
<p>Diagnóstico de desperdicios</p>	<p>Se deben entregar dos documentos en este punto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desperdicios identificados (7+1) • Informe de desperdicios <p>Para la aceptación de los entregables se consideran los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipo seleccionado cumplirá con los formatos entregados • Los productos se entregarán en los tiempos indicados • El Sponsor revisará la información desarrollada, en caso de estar de acuerdo se procederá con la aceptación formal.
<p>Propuesta de indicadores KPI y KGI</p>	<p>Los indicadores propuestos deben ser de tipo KGIs y KPIs, cuantitativos y cualitativos, deben considerar la medición de desperdicios y las mejoras realizadas, se debe entrega como mínimo un pull de 20 indicadores; cada indicador debe contar con la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología de construcción 2. Interpretación 3. Numerador 4. Denominador 5. Temporalidad

	6. Fuente 7. Meta
Reglas del negocio	
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán reuniones periódicas entre el equipo de trabajo y el líder; y entre el líder de proyecto y el sponsor • Informes semanales del rendimiento del proyecto • La gestión del proyecto se realizará de acuerdo a la Guía de Buenas Practicas del PMBOK versión 6ta. 	
Requisitos de soporte	
<p>Como requisitos de soporte se consideran los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los procesos de selección y contratación de personal de la Institución Financiera • Cumplir con los procesos de adquisiciones establecido por la Institución Financiera 	
Supuestos requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal relacionado con el proyecto cuenta con los aplicativos y herramientas tecnológicas necesarias • Los entregables del proyecto cumplen con los criterios de aceptación • No se cambiarán o modificarán los requisitos funcionales y no funcionales por parte de los miembros del proyecto • Los requisitos responden a las necesidades de todos los participantes 	
Restricciones requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma para comunicar los avances del proyecto es WorkPlace, red social creada únicamente para el uso de colaboradores de la Institución Financiera de estudio. • Para problemas técnicos, solicitud de cambio de perfil, solicitud de acceso a plataformas, entre otros se debe utilizar la herramienta HP Service Manager. • Para compras de productos, asesoría técnica, alquiler de espacios y cualquier punto relacionado con adquisiciones (excepto personal) se utilizará los procesos establecidos por el área de compras y su herramienta EBS. 	

3.1.4. Matriz de priorización de requisitos

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE REQUISITOS		
Fecha	Nombre del Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

ID Requisito	Urgencia	Esfuerzo	Necesidad	Totales
RF01	5	5	5	15
RF02	5	5	5	15
RF03	4	3	4	11
RF04	5	2	5	12
RF05	5	5	5	15
RF06	3	2	4	9
RF07	5	4	5	14
RF08	3	3	4	10
RF09	5	5	5	15
RNF01	3	3	3	9
RNF02	5	4	5	14
RNF03	3	3	4	10
RNF04	2	2	3	7
RNF05	5	4	5	14

3.1.5. Matriz de trazabilidad de requisitos

MATRIZ DE RASTREABILIDAD DE LOS REQUISITOS		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

ID	Descripción	Estado actual	Fecha de inclusión	Fuente	Prioridad	Complejidad	Estabilidad	Objetivos del proyecto	Entregable	Dueño del requisito	Verificación	Validación (firma)
RF01	Desarrollar una propuesta Lean Service que permita mejorar el proceso de atención de quejas y reclamos	Solicitado		SK01, SK02 y SK03	Alta	Alta	Moderada	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	Proceso estandarizado	PM	% de avance del proceso	

RF02	Diseñar el VSM de la situación inicial del proyecto	Solicitado		SK01, SK02, SK03, SK04, SK07, SK08, SK09 Y SK10	Alta	Alta	Moderada	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	VSM de la situación inicial del proyecto	PM	% de avance de construcción del VSM	
RF03	Contar con un pull de indicadores KPI y KGI que permitan monitorear los avances del proyecto, así como identificar el impacto del mismo	Solicitado		SK01, SK02, SK03 y SK04	Moderada	Moderada	Bajo	Analizar a través de KPIs cada una de las fases del proceso de quejas y reclamos de la Unidad de Atención al Cliente e identificar los puntos que se deben eliminar, crear y modificar, hasta el primer semestre de 2019.	Métricas de desempeño	PM	% de avance de desarrollo de los indicadores	
RF04	Identificar los problemas actuales de la Unidad de Atención al Cliente	Solicitado		SK01 y SK02	Alta	Moderada	Bajo	Analizar a través de KPIs cada una de las fases del proceso de quejas y reclamos de la Unidad de Atención al Cliente e identificar los puntos que se	Informe de los problemas actuales de la UAC	PM	% de avance del informe de los problemas actuales de la UAC	

								deben eliminar, crear y modificar, hasta el primer semestre de 2019.				
RF05	Contar con un proceso estandarizado para resolver las quejas y reclamos eliminando desperdicios	Solicitado		SK01, SK02, SK03 y SK04	Alta	Alta	Alto	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	Proceso estandarizado	PM	% de avance del proceso	
RF06	Contar con un formato único para manejar los documentos del proyecto	Solicitado		SK01, SK02, SK03 y SK04	Baja	Baja	Alto	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	Proceso estandarizado	PM	% de avance del proceso	

RF07	Reducir el tiempo de respuesta al cliente frente a una queja o reclamo	Solicitado		SK01, SK02 y SK04	Alta	Alta	Moderada	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	Métricas de desempeño	PM	% de avance de desarrollo de los indicadores	
RF08	Cumplir con el presupuesto asignado y evitar incrementos en el mismo	Solicitado		SK01, SK02 y SK06	Moderada	Baja	Bajo	Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, hasta el segundo trimestre del 2019.	Reportes del avance del proyecto (enfocados en la triple restricción)	PM	% de avance de los reportes	
RF09	Diseñar el VSM de la situación futura del proyecto	Solicitado		SK01, SK02, SK03, SK04, SK07, SK08, SK09 Y SK10	Alta	Alta	Moderada	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	VSM futuro	PM	% de avance de construcción del VSM	

RNF01	Cumplir con la jornada de trabajo estipulada por la normativa ecuatoriana, evitar horas extras	Solicitado		SK07, SK08, SK09 y SK10	Baja	Baja	Bajo	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	Modelo de atención	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Número de empleados que cumplen con la jornada laboral	
RNF02	Cumplir con la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros frente a la atención de quejas y reclamos	Solicitado		SK01	Moderada	Moderada	Moderada	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	Proceso estandarizado	Vicepresidente de Tecnología y Operaciones (Sponsor)	% de avance del proceso	
RNF03	Utilizar los sistemas operativos del banco	Solicitado		SK01, SK02 y SK07	Baja	Baja	Alto	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente,	Proceso estandarizado	PM	% de avance del proceso	

								incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.				
RNF04	Utilizar la carpeta compartida PROY_LEAN_UAC_2019	Solicitado		SK02	Moderada	Baja	Alto	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	Proceso estandarizado	PM	% de avance del proceso	
RNF05	Desarrollar en el personal nuevas habilidades y competencias	Solicitado		SK05	Alta	Moderada	Moderada	Diseñar un plan de acción para la implementación de la metodología Lean Service en la Unidad de Atención al Cliente, incluyendo KGIs, que permitan medir el avance y los logros alcanzados hasta el primer trimestre de 2019.	Proceso estandarizado	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	% de avance del proceso	

3.1.6. Enunciado del alcance

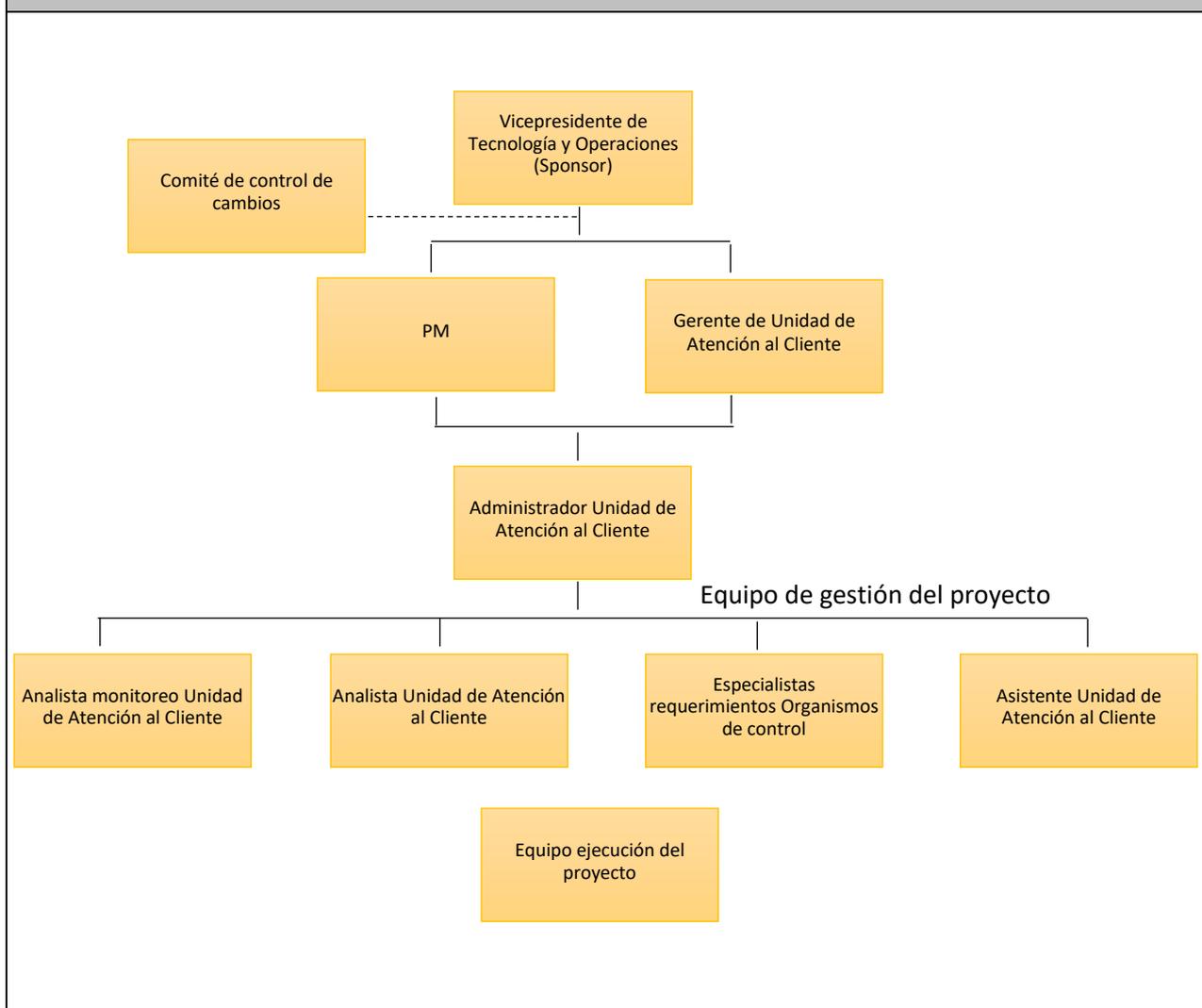
ENUNCIADO ALCANCE DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Objetivo del Proyecto		
<p>Objetivo general:</p> <p>Elaborar el plan de dirección del proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®</p>		
Descripción del Alcance del Proyecto		
<p>Realizar el levantamiento de las necesidades del cliente y otros actores relevantes, con la finalidad de conocer sus expectativas y los cambios que requieren que se realicen en la Unidad de Atención al Cliente de la institución financiera de estudio.</p> <p>Desarrollar un diagnóstico inicial del flujo de proceso de quejas y reclamos, con la finalidad de identificar cuellos de botella y levantar un Value Stream Mapping actual.</p> <p>Realizar el levantamiento de los 7 + 1 desperdicios propuestos por Lean dentro de la Unidad de Atención al Cliente, en lo que se refiere al flujo de atención de quejas y reclamos, centrándonos en los tiempos de espera y de respuesta.</p> <p>Crear un conjunto de indicadores de desempeño y consecución de objetivos (KPI y KGI), para a Unidad de Atención al cliente, con la finalidad de monitorear y controlar el proceso, generado reportes que permitan tomar decisiones oportunas y claras.</p> <p>Diseñar un Value Stream Mapping futuro, con las mejoras propuestas en la Unidad de Atención al Cliente, el mismo deberá ser aceptado formalmente.</p>		

Diseñar un plan de eliminación de desperdicios, con la finalidad de aportar con una guía que direcciona a la Unidad de Atención al Cliente.	
Entregables	
Descripción	Criterio(s) de Aceptación
Definir el valor para el cliente	<p>Levantar la información sobre las necesidades de clientes, este punto se enfocará en identificar cuales son los requerimientos que tienen los stakeholders, cuales son las propuestas de mejora que han identificado, las temáticas relevantes y los puntos que desean que se mejoren.</p> <p>Inclusiones: El levantamiento de información se levantarán a los siguientes stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de la unidad, • Ejecutivos de campo y agencias, • Gerentes, • Vicepresidentes, • Call center, • Personal del TI y • Personal de medios.
Diagnóstico del proceso para atender quejas y reclamos	Levantar un diagnóstico del flujo de proceso de atención de quejas y reclamos, identificar los cuellos de botella, problemas actuales, las responsabilidades de los miembros de

	<p>la unidad, los tiempos de respuesta y puntos críticos en la atención</p> <p>Inclusiones:</p> <p>Este proceso se realizará para las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la queja o reclamo
<p>Diagnóstico de desperdicios</p>	<p>Identificar los principales desperdicios que se generan en la Unidad de Atención al cliente, con la finalidad de dar solución y determinar estrategias para eliminarlos.</p> <p>Inclusiones:</p> <p>Este proceso se realizará para las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo proceso de atención y quejas y reclamos
<p>Propuesta de indicadores KPI y KGI</p>	<p>Determinar un pull de indicadores que permitan medir los resultados y el impacto de la intervención generada, además que contribuyan al monitoreo y seguimiento efectivo.</p> <p>Inclusiones:</p> <p>Este proceso se realizará para las siguientes actividades:</p>

	Flujo proceso de atención y quejas y reclamos
Propuesta de mejora – Mapa futuro	<p>Plan de mejora para implementar en la Unidad de atención al cliente .</p> <p>Inclusiones:</p> <p>Este proceso se realizará para las siguientes actividades:</p> <p>Flujo proceso de atención y quejas y reclamos</p>

Equipo del Proyecto



Exclusiones
<p>El proyecto no incluye los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la metodología propuesta en otras áreas de la organización • Contratación de personal • Desarrollo de aplicaciones • Capacitación en metodologías de Mejora Continua • Adquisición de equipos de oficina o cambio de espacios • Propuesta de supresión de puestos de trabajo o movimientos del personal dentro de la organización • Asesoría 6 meses después de cierre del proyecto.
Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con conocimiento en procesos y herramientas LEAN • Estabilidad financiera de la empresa y crecimiento de su participación en el mercado • No existen cambios en las autoridades de la institución financiera • No existen cambios en la estructura interna de la Unidad de Atención al Cliente • Apoyo del sponsor • Se mantienen los canales para receptar quejas y reclamos • Se mantiene la metodología para medir la satisfacción del cliente con relación a la atención de quejas y reclamos
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> • Son las mismas que se encuentran contenidas en el Acta de Constitución, <i>Ver Acta de constitución pág 47.</i>
Hitos
<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off del proyecto a los responsables de la Unidad de Atención al Cliente • Propuestas de KPIs y KGIs • Propuesta de plan de acción • Análisis financiero y económico

3.1.7. Estructura desglosada de trabajo

La EDT está compuesta por 6 cuentas de control, como se muestra a continuación:

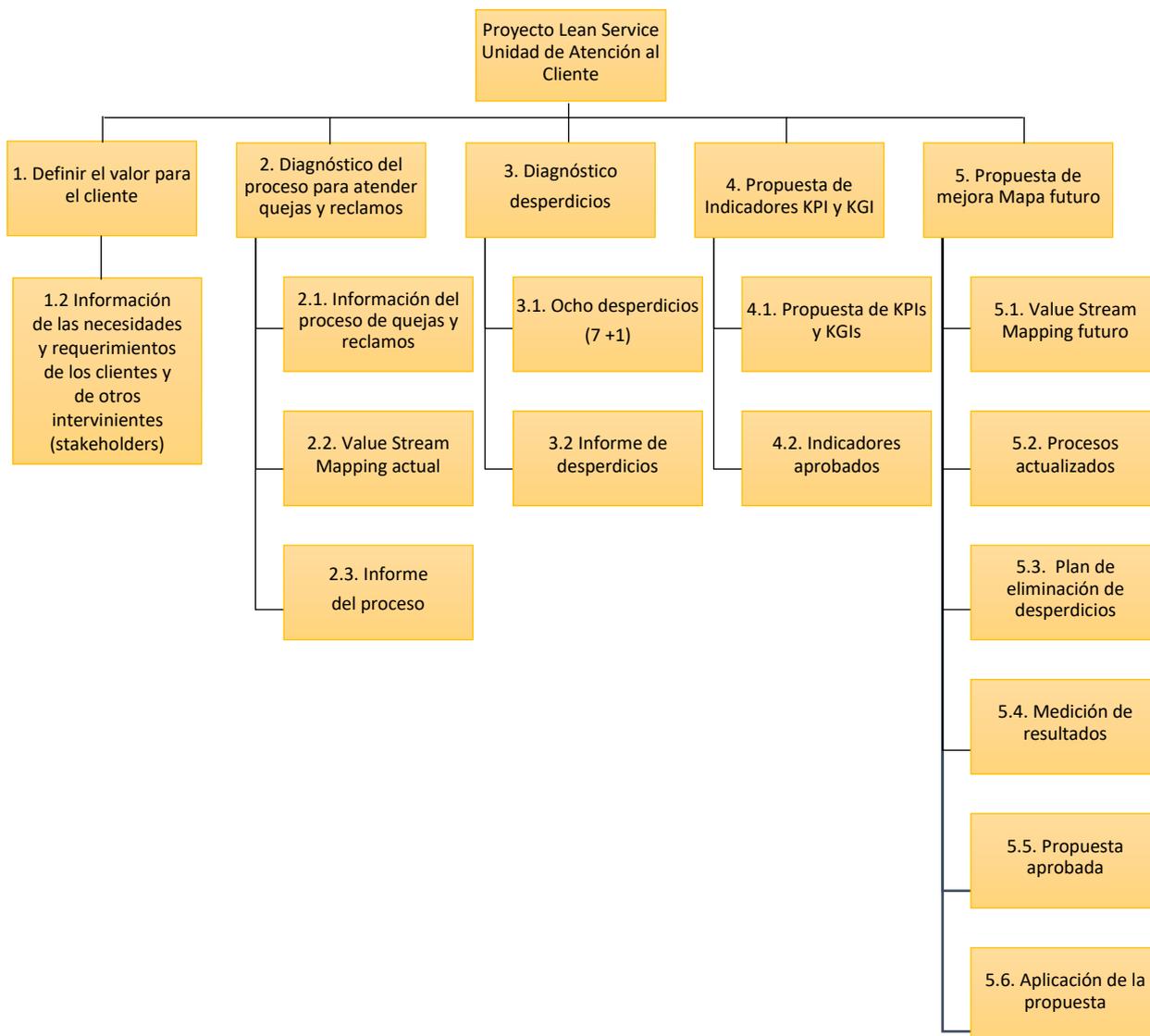


Figura 13. EDT

3.1.8. Diccionario de la EDT

DICCIONARIO DE LA EDT		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Descripción		
A través de esta herramienta se presentan los detalles de los entregables del proyecto		
Lista de Hitos		Fecha de Compromiso
01)	Kickoff del proyecto	02/09/19
02)	Presentación de los resultados del diagnóstico de la UAC	02/10/19
03)	Presentación del VSM actual	17/01/2020
04)	Entrega del informe de desperdicios	11/03/2020

05)	Lista de indicadores KPI y KGI aprobados	09/04/2020
06)	Presentación del VSM futuro	31/03/2020
07)	Plan piloto	27/10/2020
08)	Reunión de celebración	2/9/2020

Costeo de Actividades

ID	Actividad	Recursos	Trabajo			Material			Total
			Horas	C _{Unitario}	Parcial _T	Cantidad	C _{Unitario}	Parcial _M	
1.1.1	Desarrollar el Kick off del proyecto	SK01, SK02, SK04, SK05, SK06, SK07, SK08, SK09, SK10	1	777	\$777	10	\$2,50	\$25,00	\$802,00

1.1.2	Levantar información	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	2,5	777	\$1.943	1	317,17	\$317,17	\$2.259,67
1.1.3	Procesar la información	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	2	777	\$1.554			\$0,00	\$1.554,00
1.1.4	Identificar las debilidades y problemáticas	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	3	777	\$2.331			\$0,00	\$2.331,00
1.1.5	Presentar los resultados de la UAC	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	777	\$777	10	2,5	\$25,00	\$802,00
2.1.1	Levantar información de quejas y reclamos	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	2	464	\$928			\$0,00	\$928,00

2.1.2	Analizar la información	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	2	464	\$928			\$0,00	\$928,00
2.1.3	Identificar causas y efectos de los problemas actuales	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
2.2.1	Seleccionar el equipo experto para presentar los procesos a mapear	SK01, SK02, SK05	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00
2.2.2	Identificar la composición de la cadena de valor	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
2.2.3	Identificar la macro familia	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00

2.2.4	Desarrollar la matriz de proceso-producto	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
2.2.5	Diagramar el estado actual	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
2.3.1	Desarrollar el informe del proceso actual	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	313	\$313	1	137	\$137,00	\$450,00
3.1.1	Identificar los desperdicios actuales	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
3.1.2	Analizar el nivel de importancia de cada desperdicio	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	464	\$464	1	26,5	\$26,50	\$490,50

3.1.3	Priorizar los desperdicios	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
3.2.1	Desarrollar el informe de desperdicios	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	2	313	\$626			\$0,00	\$626,00
4.1.1	Plantear la propuestas de indicadores	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	4	464	\$1.856	1	213,83	\$213,83	\$2.069,83
4.1.2	Presentar la propuesta de indicadores	SK02	2	313	\$626			\$0,00	\$626,00
4.2.1	Levantar el acta de aprobación de indicadores	SK02	0,5	313	\$157			\$0,00	\$156,50
5.1.1	Diagramar el estado futuro	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	777	\$777	1	250	\$250,00	\$1.027,00

5.1.2	Realizar el seguimiento del proceso planteado	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	4	313	\$1.252			\$0,00	\$1.252,00
5.2.1	Usar técnicas de mejora continua en los procesos	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	4	313	\$1.252			\$0,00	\$1.252,00
5.2.2	Crear nuevos procesos	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00
5.2.3	Eliminar procesos	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00
5.2.4	Revisar los procesos actualizados	SK02	3	313	\$939			\$0,00	\$939,00
5.2.5	Validar y aprobar procesos	SK01	2	313	\$626			\$0,00	\$626,00

5.3.1	Plantear las propuestas de técnicas para eliminar los desperdicios recurrentes	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	4	464	\$1.856			\$0,00	\$1.856,00
5.3.2	Aprobar la propuesta	SK02	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00
5.4.1	Presentar la propuesta	SK02	1	3131	\$3.131			\$0,00	\$3.131,00
5.4.2	Validar y corregir	SK02	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00
5.4.3	Aprobar propuesta	SK01	1	460	\$460			\$0,00	\$460,00
5.5.1	Ejecutar el plan piloto del estado futuro	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	5	464	\$2.320			\$0,00	\$2.320,00
5.5.2	Determinar actividades para la presentación piloto	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	1	777	\$777			\$0,00	\$777,00
5.5.3	Realizar las adquisiciones necesarias para la presentación del plan piloto	SK02, SK07, SK08,SK09,S K10	5	777	\$3.885	1	4484,83	\$4.484,83	\$8.369,83
5.5.4	Presentar los resultados plan piloto	SK02	1	777	\$777	10	2,5	\$25,00	\$802,00

5.5.5	Desarrollar la reunión de celebración	SK01, SK02	2	777	\$1.554	10	10	\$100,00	\$1.654,00
Información Técnica Relevante									
<ul style="list-style-type: none"> • Frente a problemas técnicos se debe conversar con el área de tecnología • Los requerimientos técnicos deben ser ingresados en la plataforma HP Service Manager • Solo se pueden utilizar la plataformas desarrolladas e instaladas por la institución financiera • La gestión de tecnología es manejada por TATA Service Consultant 									
Requerimientos de Calidad									
<ul style="list-style-type: none"> • Los entregables deben cumplir con los criterios técnicos descritos en el plan de gestión de calidad (<i>Ver Plan de Gestión de la calidad, pág. 143</i>) 									
Criterios de Aceptación									
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los entregables deberán ser validados por el Sponsor • Se debe cumplir con los tiempos de entrega • Para aprobar un entregable se debe pasar por los filtros de aprobación: PM y Sponsor • Los productos deben ser entregados físicos y digital. 									
Firma de Autorización									
Patrocinador:					Firma:				
Líder del Proyecto:					Firma:				

3.1.9. Plan de Gestión del Cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Proceso de definición de actividades		
<p>A partir de la aprobación del Acta de Constitución del proyecto, la EDT y el diccionario de la EDT, se procede a desarrollar el cronograma, para lo cual se han planteado los siguientes pasos:</p> <p>Por cada entregable definido en la EDT, se identificarán todas las actividades que contribuirán al desarrollo del entregable. Para tal caso, se hará un análisis exhaustivo para obtener las actividades coherentes a los entregables; para cada actividad se incluirán las siguientes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código del paquete de trabajo • Nombre del paquete de trabajo • Código de la actividad • Nombre de la actividad • Alcance de la actividad • Actividad predecesora • Fecha de inicio y fin • Responsable • Lugar de Desarrollo • Secuenciamiento de la actividad 		
Proceso de secuenciamiento de actividades		
<ul style="list-style-type: none"> • La Red del Proyecto se definirá, con base a los entregables del proyecto, se utilizará la técnica de ruta crítica. 		

- Se graficará la red del proyecto, con base a la técnica antes prevista.

Proceso de estimación de recursos de las actividades

Una vez que se cuente con los entregables y sus respectivas actividades, se realizará la estimación tiempo de duración de las mismas, mediante la estimación PERT y estimación análoga, para aquellas actividades que no se cuente con información histórica, adicional se utilizará el juicio de expertos.

- Recurso Humano, se considerarán las siguientes variables: nombre, tipo de trabajo, duración de las actividades, supuestos, base de estimación, y forma de cálculo.
- Recurso Materiales tecnológicos, se considerarán las siguientes variables: nombre, cantidad y supuestos.

Proceso de estimación de duración de las actividades

El proceso de estimación parte del tipo de recurso:

- Si el recurso es humano, se estimará la duración y el esfuerzo de cada actividad.
- Si el recurso es material, se considerará a cantidad que se requiere para cada actividad.

Proceso de desarrollo del cronograma

Para el desarrollo del cronograma, se utilizarán los siguientes documentos:

- Identificación de las actividades del proyecto
- Secuenciamiento de las actividades
- Diagrama de Red del Proyecto (Ruta Crítica)
- Estimación de los recursos y de sus duraciones.

Una vez que se cuente con la información antes mencionada, se elaborará el cronograma de actividades del proyecto, mediante los siguientes pasos:

- Exportar los entregables del proyecto.
- Ingresar las actividades de los entregables del proyecto.
- Ingresar los hitos.
- Definir el calendario del proyecto.
- Asignar los recursos.
- Secuenciar las actividades y sus entregables.

El cronograma se entregará en formato diagrama de Gantt

Si el inicio o fin de una de las actividades coincide con un feriado nacional o algún evento propio de la empresa, se trasladará al siguiente día laboral.

El Cronograma será enviado al Sponsor, el cual debe aprobar el documento para continuar con el desarrollo del proyecto.

Proceso de control del cronograma

Con la finalidad de garantizar el cumplimiento del cronograma del proyecto se realizarán las siguientes actividades:

- Todas las actividades deberán ser validadas por el Sponsor.
- Se mantendrán reuniones de control y monitoreo del cronograma cada 15 días, las reuniones serán de máximo una hora y se deberá presentar el estado del proyecto y las proyecciones respectivas.
- Los reportes se presentarán con base al formato establecido (Anexo No. 3 Formato para informes)
- En el caso de solicitar un cambio, este deberá ser presentado al Sponsor y al Comité de Control de Cambios para el análisis del impacto y la viabilidad del cambio, todo cambio debe contar con el justificado respectivo, las solicitudes de cambio, se presentarán de acuerdo al formato planteado, referirse la sección 2.7.2.1 Solicitud de Cambio.
- Para el control del indicador se utilizará la técnica del Valor Ganado, con la finalidad de contar una perspectiva integral de la triple restricción, adicional se utilizará el Índice de desempeño del cronograma, si este indicador se encuentra debajo de 75% se considera una señal de alerta y es necesario tomar medidas de inmediato, de igual manera si el índice se encuentra sobre el 100% se deberá revisar las causas.

3.1.10. Listado y secuenciamiento de actividades

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

Cuenta de control	Paquete de trabajo	Nombre paquete de trabajo	Código de actividad	Nombre de la actividad	Actividad predecesora	Restricción	Supuesto	Fecha de inicio	Fecha de fin	Duración (días)
1	1.1	Información de las necesidades y requerimientos de los clientes y de otros	1.1.1	Realizar el Kick off del proyecto		El Kick off se realizará en las instalaciones de la Institución Financiera, debe asistir un representante del área de UAC. La duración será de máximo de 2 horas en horario laboral	Se contará con disponibilidad de salas y asistirán todos los actores intervinientes	2/9/2019	2/9/2019	1

		intervinientes Stakeholder			<p>El levantamiento de información se realizará por personal interno, no se contemplan contrataciones. Se debe presentar un cronograma de levantamiento de información.</p> <p>1.1.1 El levantamiento se realizará en horas laborales. Se entrevistará a clientes, personal de la unidad, ejecutivos de campo y agencias, gerentes, vicepresidentes, call center, personal del TI y personal de medios</p>	<p>El personal de la Unidad de Atención al Cliente apoyará en el levantamiento de la información, no se tendrán demoras o contratiempos que retrasen esta actividad</p>	03/09/2019	17/09/2019	11
			1.1.2	Levantar la información					
			1.1.3	Procesar la información	<p>1.1.2 El procesamiento de información se realizará por personal interno, no se contemplan contrataciones, el procesamiento de la data se debe gestionar en un programa para manejo de bases de datos como Stata o SPSS. La base de datos se debe entregar en formato excel sin ningún tipo de restricción.</p>	<p>El personal seleccionado conoce del uso y manejo de los paquetes Stata o SPSS. Las líneas de supervisión apoyarán para que el personal interno participe del proyecto</p>	18/9/2019	2/10/2019	11

			1.1.4	Identificar las debilidades y problemáticas	1.1.3	Una vez procesada la información se identificarán un mínimo de 10 problemáticas en cuanto al tema de quejas y reclamos. Se debe entregar un informe, adaptado al formato entregado.	El personal de la Unidad de Atención al Cliente participará a tiempo completo en el proyecto y cumplirá con los tiempos	2/10/2019	16/10/2019	10
			1.1.5	Presentar los resultados de la UAC	1.1.2	La presentación se realizará en las instalaciones de la institución financiera al Sponsor en un máximo de 1 hora	Existe un espacio para desarrollar la reunión, el Sponsor tendrá disponibilidad de tiempo para participar en la reunión. Los participantes llegarán puntuales y se cumplirá con el tiempo previsto	2/10/2019	2/10/2019	1
2	2.1	Información del proceso de quejas y reclamos	2.1.1	Levantar información de quejas y reclamos	1.1.1	El levantamiento de información se realizará con personal interno, toda la información debe ser reportada en las plantillas del proyecto	El personal cumplirá con el uso de las plantillas del proyecto Las líneas de supervisión apoyarán para que el personal interno participe del proyecto	03/09/2019	17/09/2019	11
			2.1.2	Analizar la información	2.1.1	El análisis de información será realizado por personal interno, no puede pasar de 30 días.	Las líneas de supervisión apoyarán para que el personal interno participe del proyecto	18/9/2019	2/10/2019	11

						Se cumplirá con el tiempo propuesto			
		2.1.3	Identificar causas y efectos de los problemas actuales	2.1.2	El análisis de información será realizado por personal interno, no puede pasar de 2 días.	Las líneas de supervisión apoyarán para que el personal interno participe del proyecto. Se cumplirá con el tiempo propuesto	2/10/2019	23/10/2019	15
2.2	Value Stream Mapping actual	2.2.1	Seleccionar el equipo experto para presentar los procesos a mapear	2.1.3	El equipo debe ser de la Unidad de Atención al Cliente, se deberá solicitar su trabajo a tiempo completo en el proyecto	Las líneas de supervisión apoyarán para que el personal interno participe del proyecto	24/10/2019	25/11/2019	23
		2.2.2	Identificar la composición de la cadena de valor	2.1.2 y 2.1.3	Se debe entregar la composición de la cadena de valor diagramada, en la que se presenten cada uno de los actores, sus funciones, características relevantes y puntos de contacto; se debe considerar desde el primer punto de contacto hasta el responsable de entregar la respuesta.	El personal seleccionado tiene conocimiento sobre el desarrollo de cadenas de valor. Se cumplirá con el tiempo previsto	26/11/2019	10/12/2019	10

			2.2.3	Identificar la macro familia	2.2.2	Agrupar cada uno de los productos a nivel de macro familias, considerar la clasificación utilizada por Hyer 2002, la identificación de la macro familia se deberá desarrollar por personal interno de la institución.	El personal seleccionado conoce la clasificación de Hyer El personal asignado está a tiempo completo en el proyecto	11/12/2019	2/1/2020	12
			2.2.4	Desarrollar la matriz de proceso-producto	2.2.2	Se desarrollará por el equipo experto que define los procesos a mapear, se debe considerar y respetar las macro familias definidas, la matriz de macro procesos debe ser revisada y aprobada por el Sponsor.	El personal seleccionado conoce como desarrollar una matriz de proceso - producto. La propuesta final será aprobada de inmediato por el Sponsor, no se solicitarán varios cambios que incrementen el tiempo del proyecto	11/12/2019	6/1/2020	14
			2.2.5	Diagramar el estado actual	2.2.3	El diagrama del estado actual deber ser desarrollado por el equipo experto, se deberá entregar graficado con la simbología utilizada en el VSM, la información debe ser real y responder únicamente al proceso actual.	El personal conoce como desarrollar un VSM y su simbología, se cumplirá con los tiempos y las acciones planteadas	3/1/2020	17/1/2020	11

	2.3	Informe del proceso	2.3.1	Desarrollar el informe del proceso actual	2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 y 2.2.5	El informe será desarrollado por el equipo experto, el reporte final se entregará al Sponsor para su revisión y aprobación, el reporte debe ser entregado en el formato indicado.	El equipo seleccionado cumplirá con los formatos entregados Los productos se entregarán en los tiempos indicados El Sponsor revisará la información en los tiempos dispuestos y aprobará sin fuertes modificaciones que retrasen los tiempos	20/1/2020	3/2/2020	11
3	3.1	Ocho desperdicios	3.1.1	Identificar los desperdicios actuales	2.2.5	El informe será desarrollado por el equipo experto, el reporte final se entregará al Sponsor para su revisión y aprobación, el reporte debe ser entregado en el formato indicado.	El equipo seleccionado cumplirá con los formatos entregados Los productos se entregarán en los tiempos indicados El Sponsor revisará la información en los tiempos dispuestos y aprobará sin fuertes modificaciones que retrasen los tiempos	20/1/2020	7/2/2020	15
			3.1.2	Analizar el nivel de importancia de cada desperdicio	3.1.1	El equipo debe ser de la Unidad de Atención al Cliente, se deberá solicitar su trabajo a tiempo completo en el proyecto. Una vez culminado el análisis	Las líneas de supervisión apoyarán para que el personal interno participe del proyecto a tiempo completo	10/2/2020	21/2/2020	10

					se debe entregar un reporte con el respectivo justificativo que indique el nivel de importancia dado a cada desperdicio	El reporte de desperdicios se entregará en el formato indicado y bajo las consideraciones dispuestas			
		3.1.3	Priorizar los desperdicios	3.1.2	Se debe entregar un reporte, solo se puede avanzar si se cuenta con el punto 3.1.2 completo, esta actividad no contará con presupuesto y su tiempo de ejecución no puede exceder de 2 días	Se ha desarrollado a totalidad el punto 3.1.2 Esta actividad se cumplirá en máximo 2 días y no requiere presupuesto	24/2/2020	26/2/2020	3
3.2	Informe de desperdicios	3.2.1	Desarrollar el informe de desperdicios	3.1.1, 3.1.2 y 3.1.3	El informe será desarrollado por el equipo experto, el reporte final se entregará al Sponsor para su revisión y aprobación, el reporte debe ser entregado en el formato indicado.	El equipo seleccionado cumplirá con los formatos entregados Los productos se entregarán en los tiempos indicados El Sponsor revisará la información en los tiempos dispuestos y aprobará sin fuertes modificaciones que retrasen los tiempos	28/2/2020	11/3/2020	9

4	4.1	Propuesta de KPIs y KGIs	4.1.1	Desarrollar la propuesta de indicadores	2.3.1 y 3.2.1	<p>Los indicadores propuestos deben ser de tipo KGIs y KPIs, cuantitativos y cualitativos, deben considerar la medición de desperdicios y las mejoras realizadas, se debe entrega como mínimo un pull de 20 indicadores; cada indicador debe contar con la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología de construcción 2. Interpretación 3. Numerador 4. Denominador 5. Temporalidad 6. Fuente 7. Meta 	<p>Se entregará un pull de 20 indicadores que cumplan con la información solicitada.</p> <p>Se cumplirá con los tiempos dispuestos y el presupuesto acordado</p>	12/3/2020	8/4/2020	20
			4.1.2	Presentar la propuesta de indicadores	4.1.1	<p>La propuesta de indicadores se validará con el equipo del proyecto, si existen observaciones serán solventadas en máximo 2 días, la información final será presentada al Sponsor</p>	<p>Se cuenta con un espacio para desarrollar la reunión de validación de los indicadores</p> <p>Se solventarán las observaciones en máximo 2 días</p>	9/4/2020	12/4/2020	2

	4.2	Indicadores aprobados	4.2.1	Levantar el acta de aprobación de indicadores	4.1.1	El acta de aprobación de los indicadores será desarrollada por el Project Manager, debe ser revisada y aprobada por el Sponsor, se presentará en una reunión de máximo 30 minutos, en caso de existir ajustes o no conformidades se procederá a corregir de inmediato	Se cuenta con espacio para desarrollar la reunión, todos los asistentes participarán de dicho evento La reunión no superara los 30 minutos El Sponsor aprobará los indicadores sin mayor observación	9/4/2020	9/4/2020	1
5	5.1	Value Stream Mapping futuro	5.1.1	Diagramar el estado futuro	2.2.3 y 3.2.1	El diagrama del estado futuro debe ser desarrollada por el equipo experto, se deberá entregar graficado con la simbología utilizada en el VSM, la información debe contener un plan de mejoras y la propuesta de cambio, adicionalmente se debe entregar una propuesta de posibles riesgos a los cambios sugeridos.	El personal conoce como desarrollar un VSM y su simbología, se cumplirá con los tiempos y las acciones planteadas	12/3/2020	31/3/2020	14
			5.1.2	Dar seguimiento del proceso planteado	5.1.1	El seguimiento será realizado por el PM, se deben levantar alertas en el caso de incumplimientos o si se identifican procesos que no	Se presentarán las alertas de inmediato, las observaciones de alto nivel serán solventadas por el Sponsor	1/4/2020	29/5/2020	42

					funcionan acorde a lo propuesto.	Se cumplirá con las acciones propuestas en los tiempos y bajo el presupuesto acordado			
5.2	Procesos actualizados	5.2.1	Usar técnicas de mejora continua en los procesos	5.1.1	El equipo experto junto con el PM, deberán presentar recomendaciones de técnicas u herramientas que contribuirán a mejorar el proceso de atención en la UAC, cada herramienta debe ser justificada y remitida en formato PDF, esta actividad no puede durar más de 5 días laborables	Se entregará las propuestas de técnicas de mejora continua en los procesos en máximo 5 días laborables; la propuesta cumplirá con las especificaciones del proyecto	1/4/2020	7/4/2020	5
		5.2.2	Crear nuevos procesos	5.1.1	Con base en el VSM futuro se debe entregar la propuesta de nuevos procesos a incorporar, todo cambio deberá ser validado por el Sponsor y justificado su impacto	Se cumplirá con los tiempos de entrega acordados Toda la información será validada por el Sponsor	1/4/2020	31/7/2020	88
		5.2.3	Eliminar procesos	5.1.1	Con base en el VSM futuro se debe entregar la propuesta de procesos a eliminar, todo cambio deberá ser validado por el Sponsor y justificado su impacto	Se cumplirá con los tiempos de entrega acordados Toda la información será validada por el Sponsor	1/4/2020	31/7/2020	88

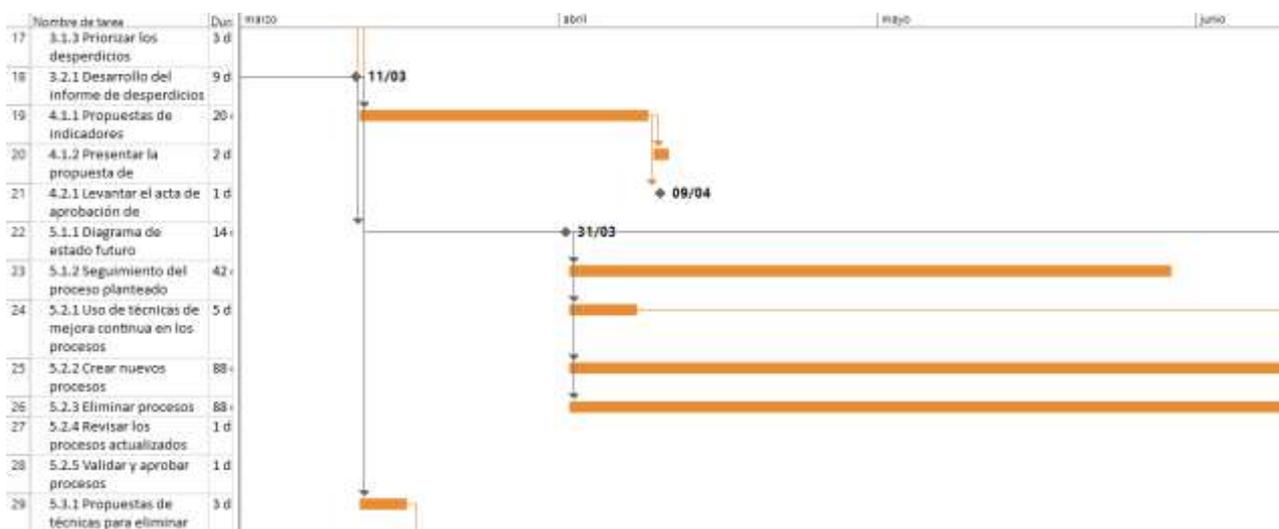
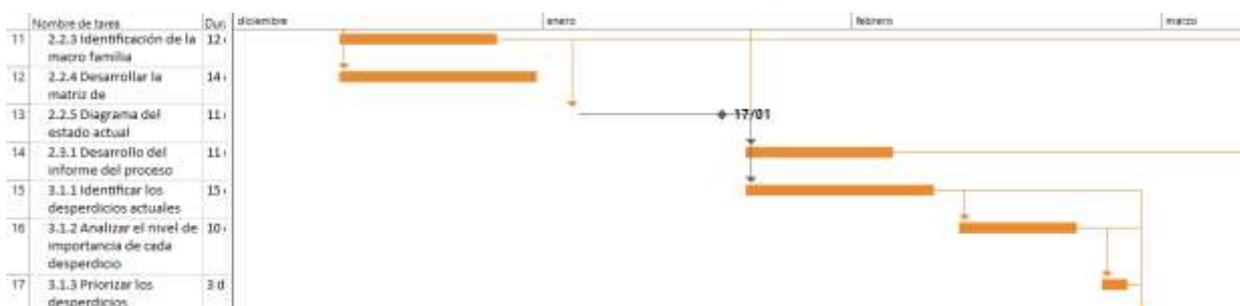
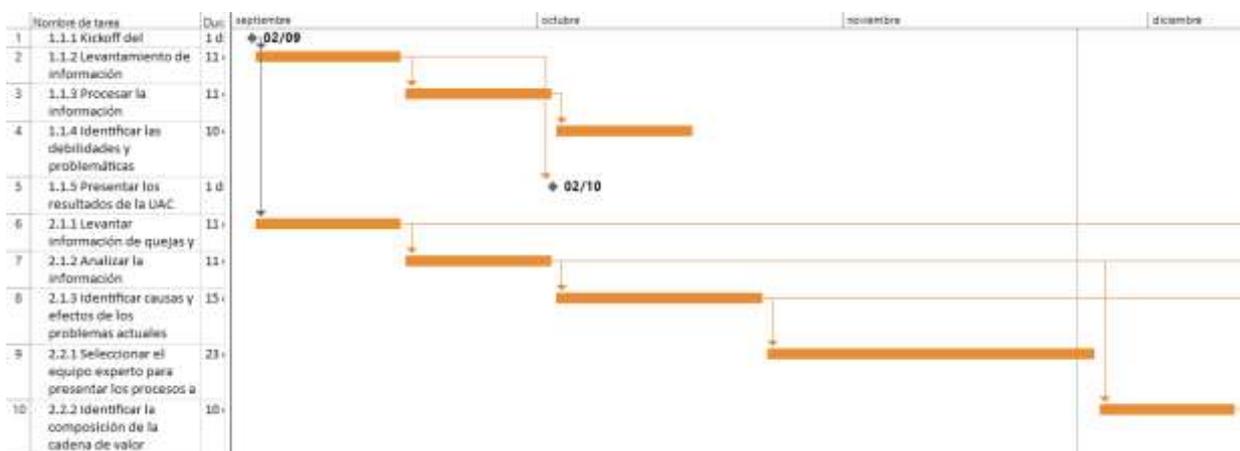
		5.2.4	Revisar los procesos actualizados	5.2.1, 5.2.2 y 5.2.3	Los nuevos procesos y los ajustes propuestos deberán ser revisados por el equipo experto junto con el PM, una vez que estén solventados y validados se entregarán al Sponsor para su aprobación El tiempo de espera no superará 1 día de trabajo	Se cuenta con un espacio para desarrollar la reunión de validación de los indicadores Se solventarán las observaciones en máximo 1 día de trabajo	3/8/2020	3/8/2020	1
		5.2.5	Validar y aprobar procesos	5.2.4	El reporte final se entregará al Sponsor para su revisión y aprobación, el reporte debe ser entregado en el formato adjunto en el Anexo No.3 Formato entrega de reportes	El Sponsor aprobará el reporte final sin mayor observación	4/8/2020	4/8/2020	1
5.3	Plan de eliminación de desperdicios	5.3.1	Proponer propuestas de técnicas para eliminar los desperdicios recurrentes	3.2.1	Con base en el informe de desperdicios, se deberá remitir una propuesta técnica para eliminar los desperdicios recurrentes, esta propuesta debe contener al menos: 1. Tipo de desperdicio 2. Causa 3. Propuesta para eliminarlo 4. Justificación 5. Recursos	Se entregará un informe de desperdicios que cumplan con la información solicitada. Se cumplirá con los tiempos dispuestos y el presupuesto acordado	12/3/2020	16/3/2020	3

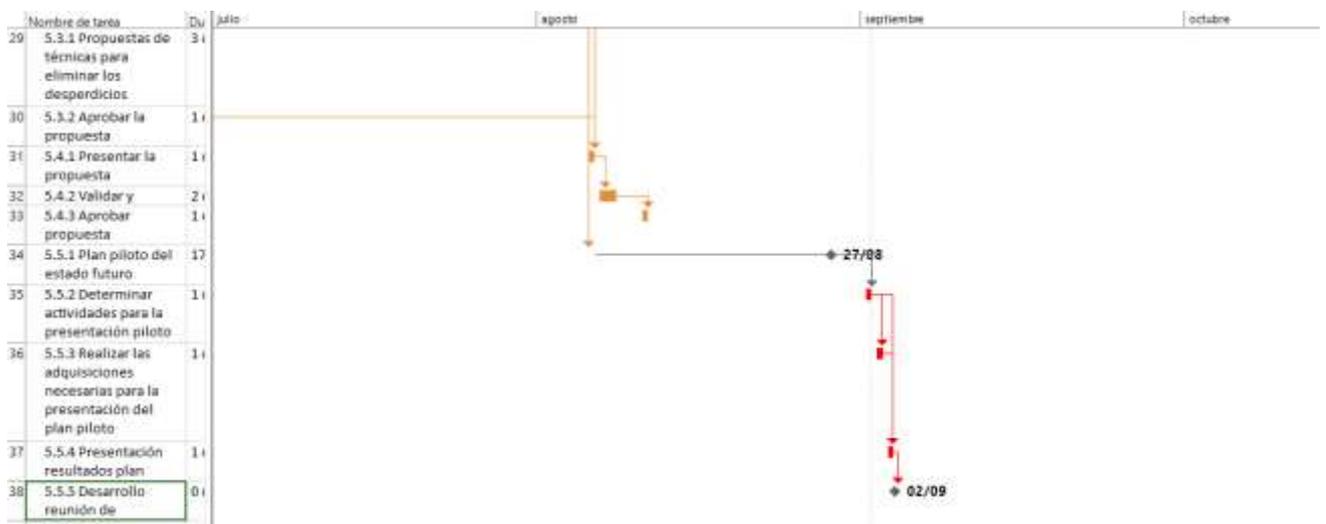
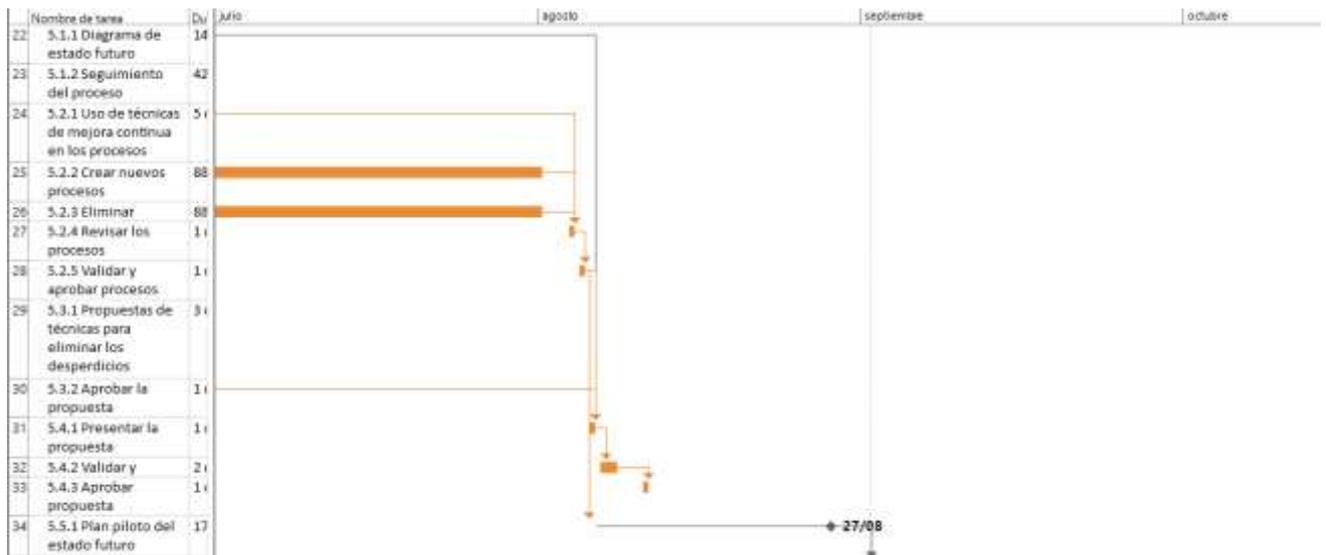
					6. Tiempo 7. Alcance 8. Responsable				
		5.3.2	Aprobar la propuesta	5.3.1	La propuesta será revisada por el PM, en caso de surgir cambios se remitirá nuevamente al equipo de expertos para su modificación, una vez aprobada pasará al Sponsor	No existen cambios drásticos que retrasen la propuesta, el PM revisará la propuesta en los tiempos acordados	17/3/2020	17/3/2020	1
5.4	Propuesta aprobada de implementación de mejoras	5.4.1	Presentar la propuesta	5.1.1, 5.2.5 y 5.3.2	Se presentará la propuesta al Sponsor en una reunión de máximo de 1 hora en las instalaciones de la Institución Financiera, el horario para la reunión será pasada las 14:00 horas, la presentación debe contener datos relevantes y de impacto. En la reunión se entregará tanto en formato físico como digital la propuesta revisada y aprobada por el PM, el documento impreso debe estar sumillado.	Se cuenta con un espacio para el desarrollo de la reunión, asistirán todos los participantes La reunión no durará más de 1 hora y se respetará el horario indicado por el Sponsor Se entregará la propuesta en formato físico y digital, el documento impreso estará sumillado La presentación solo contemplará datos relevantes y de impacto	1/4/2020	1/4/2020	1

		5.4.2	Validar y corregir	5.4.1	En caso de existir ajustes solicitados por el PM, el equipo es responsable de realizarlos en máximo 2 días laborables, en caso de no ser viables los cambios sugeridos se debe justificar la causa.	Se realizarán los ajustes en máximo 2 días laborables	2/4/2020	3/4/2020	2
		5.4.3	Aprobar propuesta	5.4.2	La propuesta será aprobada por el Sponsor, deberá contener los cambios y ajustes solicitados, se levantará un acta de aprobación en reunión, la misma que deberá durar máximo 30 minutos.	El Sponsor aprobará la propuesta sin mayor observación Existe una espacio para el desarrollo de la reunión, asistirán todos los convocados La reunión durará máximo 30 minutos	6/4/2020	6/4/2020	1
5.5	Aplicación de la propuesta	5.5.1	Presentar el estado futuro	5.2.5	No existen restricciones	La implementación se desarrollará de acuerdo a lo estipulado en la planificación del proyecto Se cumplirá con los tiempos y el presupuesto acordado, en caso de existir modificaciones se cumplirá con el proceso de solicitud de cambios, con su respectivo seguimiento	5/8/2020	28/8/2020	17

		5.5.2	Determinar actividades para la presentación	5.5.1	Lluvia de ideas con el equipo para identificar las actividades a desarrollar	Se puede un día laborable para el desarrollo de esta actividad	31/8/2020	31/8/2020	1
		5.5.3	Realizar las adquisiciones necesarias para la presentación del estado futuro	5.5.2	Compra de bienes y servicios requeridos para el evento de presentación del estado futuro	Existe presupuesto para desarrollo del evento y aprobación del área financiera. Se cuenta con espacio para el desarrollo del evento	1/9/2020	1/9/2020	1
		5.5.4	Presentar el estado futuro	5.5.2 y 5.5.3	Presentación de las mejoras realizadas, no debe superar los \$3.000 dólares de presupuesto	Se cuenta con el respaldo del sponsor, talento humano y comité profesional para llevar a cabo las actividades	2/9/2020	2/9/2020	1
		5.5.5	Desarrollar la reunión de celebración	5.5.4	Se debe desarrollar fuera de horas laborables, se liberará al equipo	Se cuenta con el respaldo del sponsor, talento humano y comité profesional para llevar a cabo las actividades	2/9/2020	2/9/2020	1

3.1.11. Cronograma y diagrama de red





- Ruta Crítica
- ◆ Hito

Figura 14. Diagrama de Gantt

3.1.12. Diagrama de red

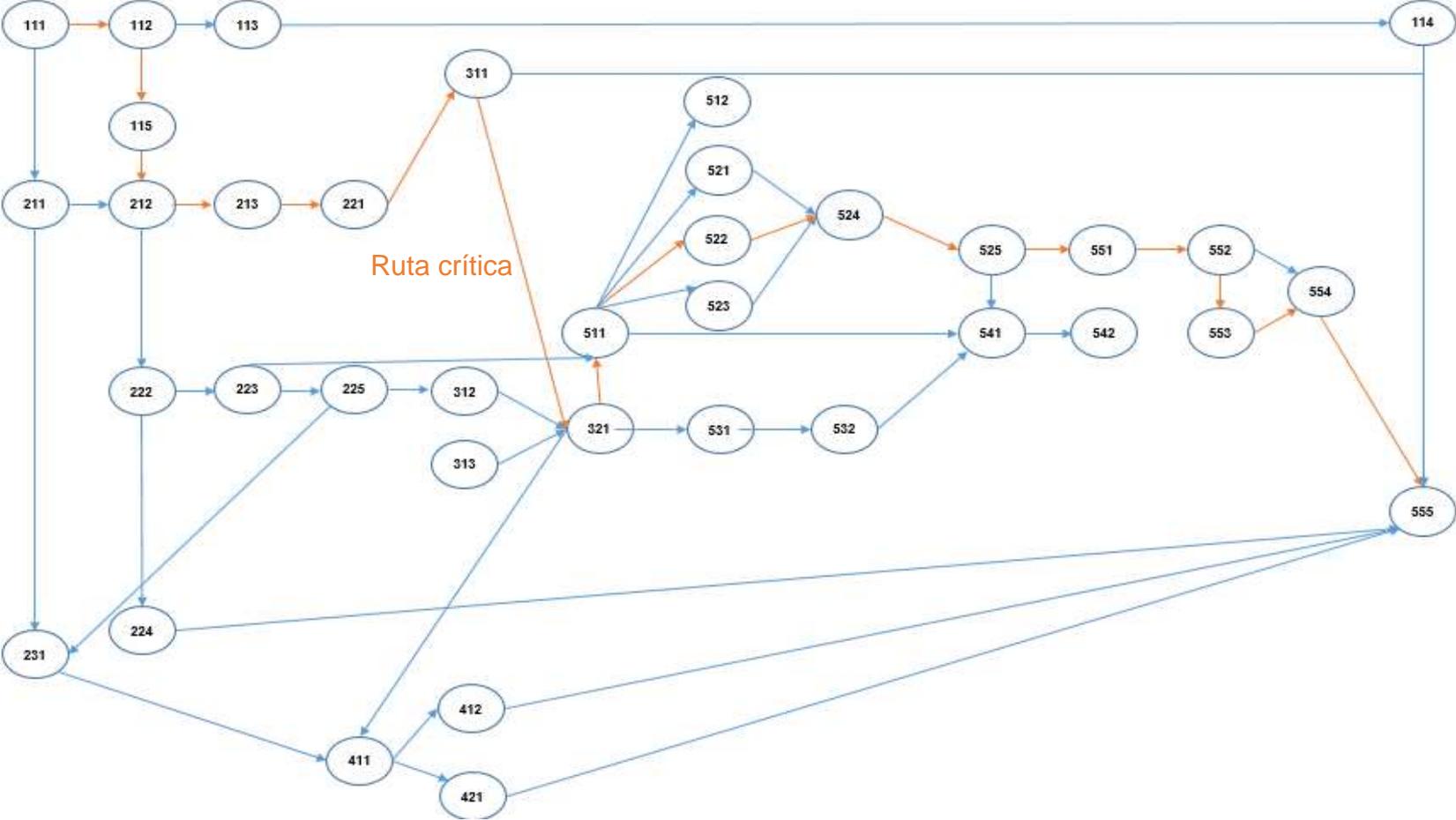


Figura 15. Diagrama de red

3.1.13. Plan de Gestión de costos

PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Descripción del Proceso de Gestión de Costos		
<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto del proyecto será interno y deberá ser aprobado por el área financiera • Los costos del personal interno/externo serán contabilizados en el proyecto. • No se consideran aspectos externos como la inflación o tasas de cambio dentro del presupuesto del proyecto. • El PM aprueba gastos de hasta \$200 • El sponsor aprueba gastos de hasta \$5000 dólares • Gastos superiores a \$5000 dólares deben ser aprobados en Comité de Compras y serán validados por el área financiera • En el caso de contratar consultores si el valor a cancelar supera los \$10.000 dólares es necesario ingresar tres propuestas y solicitar autorización del Vicepresidente financiero • Todos los cambios del presupuesto inicial deben ser evaluados y calificados por un Sistema de Control de Cambio en Costos. • Los cambios en el presupuesto serán aprobados por el Sponsor y deberán ser justificados. 		
Nivel de Exactitud		
<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de exactitud es de un rango entre el [-5%; + 5%] • Todos los valores que se encuentren por fuera de los umbrales de control establecidos requieren de medidas correctivas con la finalidad de estar dentro del rango aceptado 		

Unidad de Medida

Se utilizarán las siguientes unidades de medida:

- Recursos financieros: dólares
- Recursos humanos: dólares/recurso humano
- Recursos materiales: dólares/unidad

Medición del Rendimiento

Con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los costos del proyecto se realizarán las siguientes actividades:

- Se mantendrán reuniones de control y monitoreo cada 15 días, las reuniones serán de máximo una hora y se deberá presentar el estado del proyecto y las proyecciones respectivas.
- Los reportes se presentarán con base al formato establecido (Anexo No.3 Formato entrega de reportes)
- En el caso de solicitar un cambio, este deberá ser presentado al Sponsor y al Comité de Control de Cambios para el análisis del impacto y la viabilidad del cambio, todo cambio debe contar con el justificado respectivo, las solicitudes de cambio, se presentarán de acuerdo al formato planteado, referirse 2.7.2.1 Solicitud de cambio.
- Con la finalidad de definir la situación actual del proyecto se utilizarán los siguientes indicadores:
 - $CPI = EV/AC$
 - EV= valor ganado
 - AC= Costo actual
- Considerando que el proyecto se apalanca en Pareto se utilizará la regla del 80/20.

- El costo actual será entregado por el área financiera de la institución de estudio, en el caso de este indicador se consideran tres escenarios:
 - Si se encuentra entre 100% y 90% es aceptable,
 - Se encuentra en alerta entre el 89% y 85%
 - Si es menor al 85% es crítico.
- Por debajo del 100% se considera un indicador aceptable hasta 90%. Indicador de alerta entre 89 y 80% y menor a 80% será un indicador crítico y requiere una revisión urgente.
- Para el análisis de las proyecciones se utilizarán los siguientes indicadores:
 - $EAC = BAC / CPI$
 - $VAC = BAC - EAC$ y
 - $ETC = EAC - AC$

Estimación de los Costos

Los costos del proyecto se proyectarán con base a la estimación de tres valores, se considera como valor proyectado el resultado de la estimación, el presupuesto es aprobado por el Sponsor y revisado por el PM.

Presupuestación

Una vez calculado el presupuesto del proyecto se añadirá el valor de la reserva de contingencia que debido a referencias historias de la institución de estudio se ubica en 5%.

Actualización y Control

Cada responsable del proyecto deberá remitir un informe de estado de avance y cumplimiento de los costos, la variación permitida en los costos es de +/-5%, en el caso de que exceda del umbral permitido se deberá analizar las causas y solo se aprobará el ajuste previa autorización del Sponsor

3.1.14. Estimación de costos

PRESUPUESTO DEL PROYECTO POR CUENTAS DE CONTROL							
Fecha	07/3/2019		Nombre del proyecto	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®		Líder del proyecto	Paola Menéndez
Cuenta de control	Nombre de la cuenta de control	Paquete de trabajo	Nombre paquete de trabajo	Optimista	Más probable	Pesimista	Monto (USD)
1	Definir el valor para el cliente	1.1	Información de las necesidades y requerimientos de los clientes y de otros intervinientes Stakeholder	\$6.512,00	\$7.520,00	\$9.900,00	\$7.748,67
						TOTAL	\$7.748,67
2	Diagnóstico del proceso para	2.1	Información del proceso de quejas y reclamos	\$2.324,00	\$2.535,00	\$3.867,00	\$2.721,83

	atender quejas y reclamos	2.2	Value Stream Mapping actual	\$600,00	\$640,00	\$700,00	\$643,33
		2.3	Informe del proceso	\$1.267,00	\$1.469,00	\$2.300,00	\$1.573,83
						TOTAL	\$4.939,00
3	Diagnóstico desperdicios	3.1	Ocho desperdicios	\$300,00	\$330,00	\$400,00	\$336,67
		3.2	Informe de desperdicios	\$1.237,00	\$1.589,00	\$2.654,00	\$1.707,83
						TOTAL	\$2.044,50
4	Propuesta de Indicadores KPI y KGI	4.1	Propuesta de KPIs y KGIs	\$2.332,00	\$2.678,00	\$3.465,00	\$2.751,50
		4.2	Indicadores aprobados	\$95,00	\$100,00	\$110,00	\$100,83
						TOTAL	\$2.852,33
5	Propuesta de mejora Mapa futuro	5.1	Value Stream Mapping futuro	\$615,00	\$720,00	\$800,00	\$715,83
		5.2	Procesos actualizados	\$5.650,00	\$6.200,00	\$7.640,00	\$6.348,33
		5.3	Plan de eliminación de desperdicios	\$1.534,00	\$1.600,00	\$1.659,00	\$1.598,83
		5.4	Propuesta aprobada de implementación de mejoras	\$100,00	\$150,00	\$180,00	\$146,67
		5.5	Aplicación de la propuesta	\$16.529,00	\$16.980,00	\$17.000,00	\$16.908,17
						TOTAL	\$25.717,83

3.1.15. Base de las estimaciones de costos

BASE DE LAS ESTIMACIONES DE COSTOS			
Fecha	Nombre del Proyecto		Líder de Proyecto
07/3/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®		Paola Menéndez
Recursos humanos			
Recurso	Unidad	Costo	Base estimación
PM	Horas/Hombre	\$9,09	Valor de la remuneración mensual convertido a horas
Administrador Unidad de Atención al Cliente	Horas/Hombre	\$11,36	Valor de la remuneración mensual convertido a horas
Analista de monitoreo Unidad de Atención al cliente	Horas/Hombre	\$5,11	Valor de la remuneración mensual convertido a horas
Analista Unidad de Atención al Cliente	Horas/Hombre	\$5,11	Valor de la remuneración mensual convertido a horas
Especialistas requerimientos Organismos de Control	Horas/Hombre	\$9,09	Valor de la remuneración mensual convertido a horas

3.1.16. Presupuesto del proyecto

PRESUPUESTO DEL PROYECTO POR CUENTAS DE CONTROL					
Fecha	07/3/2019	Nombre del proyecto	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Líder del proyecto	Paola Menéndez
Cuenta de control	Nombre de la cuenta de control	Paquete de trabajo	Nombre paquete de trabajo	Monto (USD)	Margen de Contingencia (5%)
1	Definir el valor para el cliente	1.1	Información de las necesidades y requerimientos de los clientes y de otros intervinientes Stakeholder	\$7.748,67	\$387,43
			Total	\$7.748,67	\$387,43
2	Diagnóstico del proceso para atender quejas y reclamos	2.1	Información del proceso de quejas y reclamos	\$2.721,83	\$136,09
		2.2	Value Stream Mapping actual	\$643,33	\$32,17
		2.3	Informe del proceso	\$1.573,83	\$78,69
			Total	\$4.939,00	\$246,95
3		3.1	Ocho desperdicios	\$336,67	\$16,83

	Diagnóstico desperdicios	3.2	Informe de desperdicios	\$1.707,83	\$85,39
			Total	\$2.044,50	\$102,23
4	Propuesta de Indicadores KPI y KGI	4.1	Propuesta de KPIs y KGIs	\$2.751,50	\$137,58
		4.2	Indicadores aprobados	\$100,83	\$5,04
			Total	\$2.852,33	\$142,62
5	Propuesta de mejora Mapa futuro	5.1	Value Stream Mapping futuro	\$715,83	\$35,79
		5.2	Procesos actualizados	\$6.348,33	\$317,42
		5.3	Plan de eliminación de desperdicios	\$1.598,83	\$79,94
		5.4	Propuesta aprobada de implementación de mejoras	\$146,67	\$7,33
		5.5	Aplicación de la propuesta	\$16.908,17	\$845,41
			Total	\$25.717,83	\$1.285,89

LÍNEA BASE Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Total Cuentas de control	\$43.302,33
Reserva de contingencia	\$2.165,12
Línea base (Proyecto + Contingencia)	\$45.467,45
Reserva de gestión (10% de la sumatoria de las cuentas de control por política de la empresa)	\$4.546,75
PRESUPUESTO DEL PROYECTO (LÍNEA BASE + RESERVA DE GESTIÓN)	\$50.014,20

3.2. Desarrollar el plan de gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones del proyecto

3.2.1. Plan de gestión de la calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Objetivos de Calidad del Proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> • Definir los estándares de calidad del proyecto y de sus entregables. • Establecer la guía y dirección para gestionar y verificar la calidad del proyecto a lo largo de su ciclo de vida. 		
Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad		
<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de calidad se basará en la documentación entregada por el equipo de trabajo. • Únicamente las acciones correctivas se considerarán, como cambios en la calidad, innovaciones y nuevos niveles de calidad no serán considerados. • Todas las solicitudes de cambio de calidad serán realizadas por escrito, según se indica en el apartado Solicitudes de cambio. • Es responsabilidad el PM comunicar los cambios efectuados al plan de gestión de calidad del proyecto. 		
Estándares de Calidad de la Organización		
<ul style="list-style-type: none"> • Especificar que estándar de calidad afecta al plan de gestión de calidad del proyecto, y cómo debe alinearse. 		

Línea Base de la Calidad				
WP EDT	Requerimientos	Métricas	Frecuencia	Responsable
1.1	Información de las necesidades y requerimientos de los clientes y de otros intervinientes Stakeholder	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM
2.1	Información del proceso de quejas y reclamos	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM
2.2	Value Stream Mapping actual	Cumplimiento de los criterios de aceptación Número de reprocesos y fallas en la construcción	Cada 5 días	PM y el Sponsor
2.3	Informe del proceso	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM/ equipo
3.1	Ocho desperdicios	Cumplimiento de los criterios de aceptación	1 vez frente a la entrega	PM y el Sponsor

	(7 +1)	Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	de los reportes	
3.2	Informe de desperdicios	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM/equipo
4.1	Propuesta de KPIs y KGIs	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM y el Sponsor
4.2	Indicadores aprobados	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM y el Sponsor
5.1	Value Stream Mapping futuro	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM y el Sponsor
5.2	Procesos actualizados	Cumplimiento de los criterios de aceptación	1 vez frente a la entrega	PM y el Sponsor

		Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	de los reportes	
5.3	Plan de eliminación de desperdicios	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM y el Sponsor
5.4	Aplicación de la propuesta	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM y el Sponsor
5.5	Propuesta aprobada e implementada	Cumplimiento de los criterios de aceptación Entrega a tiempo Uso del presupuesto asignado	1 vez frente a la entrega de los reportes	PM

Esquema de Costeo

Costos de conformidad: Los Costos de conformidad son todos aquellos que apoyarán para que se cumpla con los criterios de calidad dispuestos, como: capacitaciones, documentar los procesos y la adquisición de materiales para eventos de formación.

Dentro de los costos de conformidad se contemplan los costos de evaluación con la finalidad de revisar y garantizar que los entregables cumplen con los criterios establecidos, en este caso se consideran pruebas, inspecciones y auditorías de calidad. (Project Management Institute, Inc., 2017)

Costos de no conformidad: los costos de no conformidad son aquellos que se deben asumir debido a fallas internas, negligencias del equipo, generación de desperdicios y reprocesos, de igual manera una vez terminado el proyecto debido a los cambios pueden generarse quejas por parte del cliente, que también serán considerados como costos de este tipo.

Control de la Calidad

- Para garantizar la calidad de los entregables se aplicarán los siguientes controles:
 - Auditorías de calidad
 - Inspecciones al equipo
 - Revisión a los informes
 - Análisis de documentos
 - Listas y hojas de verificación
 - Evaluaciones de desempeño
 - Encuestas y entrevistas

Mejoramiento de la Calidad

Descripción del proceso:

1. Levamiento y diagnóstico del proceso
2. Revisión del proceso
3. Propuesta de mejora
4. Aplicación de la propuesta
5. Estas acciones deberán ser ejecutadas por el PM y presentadas al Sponsor
6. Para garantizar el mejoramiento se recomienda revisar las lecciones aprendidas.

Objetivos de mejoramiento: Garantizar la mejora continua y el desarrollo de productos de calidad, que aseguren el cumplimiento de los proyectos en tiempo, costo y calidad.

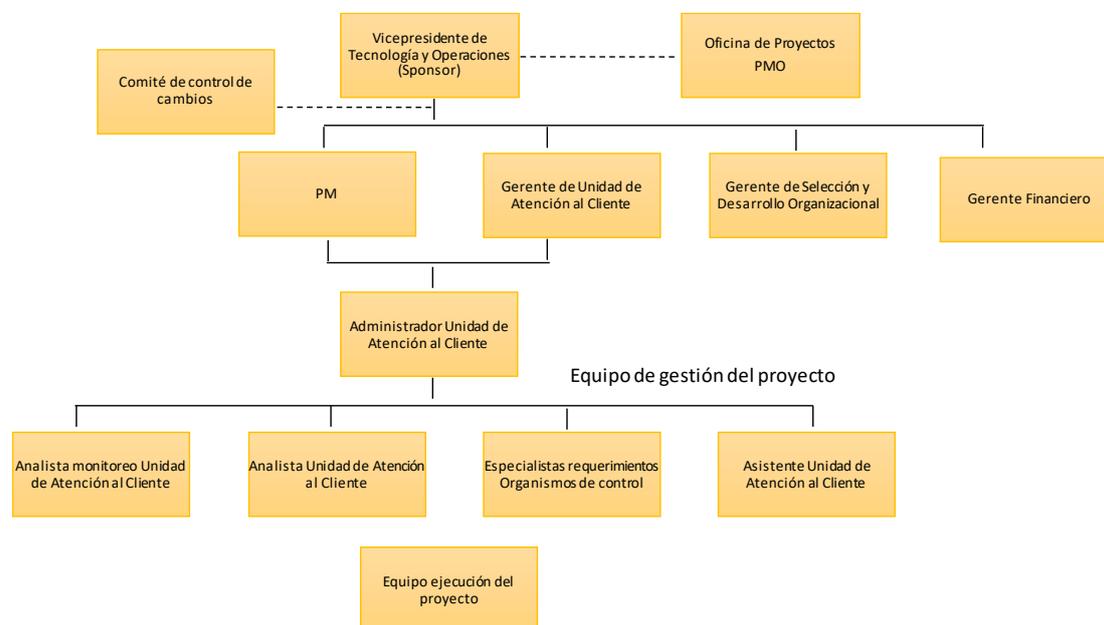
3.2.2. Plan de gestión de recursos

PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS			
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®		Paola Menéndez
Nombre	Rol	Contacto	Responsabilidades
MR	Vicepresidente de Tecnología y operaciones (Sponsor)	Correo electrónico disponible en el agenda de la institución financiera	Máxima autoridad, es responsable de revisar y aprobar los informes finales y actividades estratégicas que se desarrollen a lo largo del proyecto. Aprueba líneas bases del proyecto (alcance, tiempo y costos) Autoriza cambios de alto nivel en el proyecto relacionados principalmente con la triple restricción Autoriza la liberación de recursos Desembolsa recursos monetarios

PM	Project Manager	Correo electrónico disponible en el agenda de la institución financiera	<p>Dirigir el proyecto</p> <p>Monitorear el cumplimiento del alcance, costos y tiempo</p> <p>Revisa y aprueba informes y actividades estrategicas previo a remitir al Sponsor</p> <p>Selecciona al equipo de trabajo del proyecto</p>
RC	Gerente de la Unidad de Atención al Cliente	Correo electrónico disponible en el agenda de la institución financiera	<p>Aprueba la participacion del equipo de trabajo del proyecto</p> <p>Participa en la ejecución del proyecto</p> <p>Contribuye al desarrollo de las líneas base y entregables del proyecto</p> <p>Valida los entregables del equipo del proyecto</p>
GD	Gerente de selección y desarrollo organizacional	Correo electrónico disponible en el agenda de la institución financiera	<p>Asignación de personal al proyecto</p> <p>Revisión y aprobación de entregables relacionados con recursos humanos</p> <p>Liberar al personal del proyecto</p> <p>Entrega y construcción de funcionales para el proyecto</p>

JJY	Gerente Financiero	Correo electrónico disponible en el agenda de la institución financiera	Revisión de gastos del proyecto Validación de entregables relacionados con recursos financieros Participación en la estimación de costos del proyecto
IH	Administrador o Unidad de Atención al Cliente	Correo electrónico disponible en el agenda de la institución financiera	Ejecuta las acciones dispuestas en el proyecto Coordina el trabajo del equipo del proyecto Revisa los entregables previo a remitir al PM
CV GG JQ	Analista de monitoreo Unidad de Atención al cliente	Correo electrónico disponible en el agenda de la institución financiera	Ejecuta las acciones del proyecto solicitadas por el PM
RV NA ME KM TS	Analista Unidad de Atención al Cliente	Correo electrónico disponible en el agenda de la institución financiera	Ejecuta las acciones del proyecto solicitadas por el PM
HJ	Especialistas requerimientos Organismos de Control	Correo electrónico disponible en el agenda de la institución financiera	Ejecuta las acciones del proyecto solicitadas por el PM.

Estructura Organizacional del Proyecto



Adquisición del Personal

Rol	Fuente	Ubicación	Integración	Costo/hora
PM	Interna	Quito	Desde el inicio	\$9,09
Administrador Unidad de Atención al Cliente	Interna	Quito/ Edificio matriz	Desde el Inicio del proyecto	\$5,11
Analista de monitoreo Unidad de Atención al cliente	Interna	Quito/ Edificio matriz	Desde el Inicio del proyecto	\$5,11

Analista Unidad de Atención al Cliente	Interna	Quito/ Edificio matriz	Desde el Inicio del proyecto	\$5,11
Especialistas requerimientos Organismos de Control	Interna	Quito/ Edificio matriz	Desde el inicio del proyecto	\$9,09
Liberación del Personal				
<ul style="list-style-type: none"> • La liberación del equipo consultor no demanda desembolso de recursos adicionales, ya que su pago es por hora de asesoría. • La liberación por anomalías en el personal, se registrará a la política de Recursos Humanos de la compañía. • La liberación del personal debe ser aprobada por el Sponsor • El PM debe remitir un reporte al Sponsor de los recursos que serán liberados, garantizando que se haya cumplido 100% de sus actividades dentro del proyecto, bajo las especificaciones planteadas. • Se deberá presentar un informe final de gestión por cada uno de los miembros del equipo una vez que sean liberados • De acuerdo con la política de Recursos Humanos, el personal liberado regresará a su puesto de trabajo interno y dará cumplimiento a su funcional. 				
Matriz de Responsabilidad				
Ver en 3.2.3 Matriz RACI				
Necesidades de Capacitación				
<p>Los procesos de capacitación se darán desde el inicio del proyecto, la capacitación inicial estará dada por el PM, se entregará los recursos necesarios a los participantes: material físico y digital para su formación.</p> <p>De igual manera la institución cuenta con un programa de capacitación interna, que contempla el desarrollo de conocimientos en:</p>				

- Mejora Continua
- Procesos
- Técnicas y herramientas para eliminar desperdicios
- Lean Manufacturing, entre otros.

El personal interno podrá acceder a la oferta de capacitación con la clave y usuario proporcionados una vez arranque el proyecto.

Reconocimientos

El desarrollo del personal y su contribución con el proyecto contará con 2 fases de reconocimiento:

Fase 1, la institución financiera donde se desarrollará el proyecto cuenta con un Programa denominado “Reconocimientos Pichincha”, en este espacio se reconocen proyectos e iniciativas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales; se postulará el proyecto propuesto con una iniciativa que apalanca el driver de “Clientes” bajo un enfoque de mejora continua.

Fase 2, al final del proyecto y una vez implementadas todas las actividades planteadas, se desarrollará el evento de cierre donde se reconocerá al equipo de proyectos por su contribución.

Plan de Seguridad

Todos los recursos vinculados al proyecto cuentan con un seguro de vida y atención médica permanente en casos de accidentes laborales vinculados con el proyecto.

3.2.3. Matriz RASCI

Tabla 13.

Matriz RASCI

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

Código de actividad	Nombre de la actividad	Sponsor	PM	Gerente de la Unidad de Atención al Cliente	Administrador Unidad de atención al Cliente	Analista de monitoreo Unidad de Atención al Cliente	Analista Unidad de Atención al Cliente	Especialista requerimientos organismos de control	Asistente Unidad de Atención al Cliente
1.1.1	Desarrollar el Kick off del proyecto	A	R	C	S	S	S	S	I
1.1.2	Levantar información	A	R	C	S	S	S	S	

1.1.3	Procesar la información	I	A	C	R	S	S	S	
1.1.4	Identificar las debilidades y problemáticas	I	A	C	R	S	S	S	
1.1.5	Presentar los resultados de la UAC	A	R	C	C	S	S	S	
2.1.1	Levantar información de quejas y reclamos	I	A	C	R	S	S	S	
2.1.2	Analizar la información	I	A	C	R	S	S	S	
2.1.3	Identificar causas y efectos de los problemas actuales	I	A	C	R	S	S	S	
2.2.1	Seleccionar el equipo experto para presentar los procesos a mapear	C	R/A	C	I	I	I	I	
2.2.2	Identificar la composición de la cadena de valor	A	R	C	S	S	S	S	

2.2.3	Identificar la macro familia	A	R	C	S	S	S	S	
2.2.4	Desarrollar la matriz de proceso-producto	A	R	C	S	S	S	S	
2.2.5	Diagramar el estado actual	A	R	C	S	S	S	S	
2.3.1	Desarrollar el informe del proceso actual	A	R	C	S	S	S	S	
3.1.1	Identificar los desperdicios actuales	A	R	C	S	S	S	S	
3.1.2	Analizar el nivel de importancia de cada desperdicio	A	R	C	S	S	S	S	
3.1.3	Priorizar los desperdicios	A	R	C	S	S	S	S	
3.2.1	Desarrollar el informe de desperdicios	A	R	C	S	S	S	S	
4.1.1	Plantear la propuestas de indicadores	A	R	C	S	S	S	S	

4.1.2	Presentar la propuesta de indicadores	A	R	C	S	S	S	S	
4.2.1	Levantar el acta de aprobación de indicadores	A	R	C	S	S	S	S	
5.1.1	Diagramar el estado futuro	A	R	C	S	S	S	S	
5.1.2	Realizar el seguimiento del proceso planteado	A	R	C	S	S	S	S	
5.2.1	Usar técnicas de mejora continua en los procesos	A	R	C	S	S	S	S	
5.2.2	Crear nuevos procesos	A	R	C	S	S	S	S	
5.2.3	Eliminar procesos	A	R	C	S	S	S	S	
5.2.4	Revisar los procesos actualizados	A	R	C	S	S	S	S	
5.2.5	Validar y aprobar procesos	A	R	C	S	S	S	S	
5.3.1	Plantear las propuestas de técnicas para	A	R	C	S	S	S	S	

	eliminar los desperdicios recurrentes								
5.3.2	Aprobar la propuesta	R/A	C	I	S	S	S	S	
5.4.1	Presentar la propuesta	A	R	C	C	S	S	S	
5.4.2	Validar y corregir	A	R	C	C	S	S	S	
5.4.3	Aprobar propuesta	R/A	C	I	S	S	S	S	
5.5.1	Ejecutar el plan piloto del estado futuro	A	R	I	S	S	S	S	
5.5.2	Determinar actividades para la presentación piloto	A	R	C	I	S	S	S	
5.5.3	Realizar las adquisiciones necesarias para la presentación del plan piloto	A	R	C	I	S	S	S	
5.5.4	Presentar los resultados plan piloto	A	R	C	I	S	S	S	
5.5.5	Desarrollar la reunión de celebración	A	R	C	I	I	I	I	S

3.2.4. Estimación de recursos

PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

Actividad	Trabajo			Material			Total
	Horas	C _{Unitario}	Parcial _T	Cantidad	C _{Unitario}	Parcial _M	
Kick off del proyecto	1	777	\$777	10	\$2,50	\$25,00	\$802,00
Levantamiento de información	2,5	777	\$1.943	1	317,17	\$317,17	\$2.259,67
Procesar la información	2	777	\$1.554			\$0,00	\$1.554,00
Identificar las debilidades y problemáticas	3	777	\$2.331			\$0,00	\$2.331,00
Presentar los resultados de la UAC	1	777	\$777	10	2,5	\$25,00	\$802,00
Levantar información de quejas y reclamos	2	464	\$928			\$0,00	\$928,00
Analizar la información	2	464	\$928			\$0,00	\$928,00
Identificar causas y efectos de los problemas actuales	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
Seleccionar el equipo experto para presentar los procesos a mapear	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00

Identificar la composición de la cadena de valor	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
Identificación de la macro familia	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
Desarrollar la matriz de proceso-producto	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
Diagrama del estado actual	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
Desarrollo del informe del proceso actual	1	313	\$313	1	137	\$137,00	\$450,00
Identificar los desperdicios actuales	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
Analizar el nivel de importancia de cada desperdicio	1	464	\$464	1	26,5	\$26,50	\$490,50
Priorizar los desperdicios	1	464	\$464			\$0,00	\$464,00
Desarrollo del informe de desperdicios	2	313	\$626			\$0,00	\$626,00
Propuestas de indicadores	4	464	\$1.856	1	213,83	\$213,83	\$2.069,83
Presentar la propuesta de indicadores	2	313	\$626			\$0,00	\$626,00
Levantar el acta de aprobación de indicadores	0,5	313	\$157			\$0,00	\$156,50
Diagrama de estado futuro	1	777	\$777	1	250	\$250,00	\$1.027,00
Seguimiento del proceso planteado	4	313	\$1.252			\$0,00	\$1.252,00
Uso de técnicas de mejora	4	313	\$1.252			\$0,00	\$1.252,00

continua en los procesos							
Crear nuevos procesos	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00
Eliminar procesos	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00
Revisar los procesos actualizados	3	313	\$939			\$0,00	\$939,00
Validar y aprobar procesos	2	313	\$626			\$0,00	\$626,00
Propuestas de técnicas para eliminar los desperdicios recurrentes	4	464	\$1.856			\$0,00	\$1.856,00
Aprobar la propuesta	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00
Presentar la propuesta	1	3131	\$3.131			\$0,00	\$3.131,00
Validar y corregir	1	313	\$313			\$0,00	\$313,00
Aprobar propuesta	1	460	\$460			\$0,00	\$460,00
Plan piloto del estado futuro	5	464	\$2.320			\$0,00	\$2.320,00
Determinar actividades para la presentación piloto	1	777	\$777			\$0,00	\$777,00
Realizar las adquisiciones necesarias para la presentación del plan piloto	5	777	\$3.885	1	4484,8	\$4.484,83	\$8.369,83
Presentación resultados plan piloto	1	777	\$777	10	2,5	\$25,00	\$802,00
Desarrollo reunión de celebración	2	777	\$1.554	10	10	\$100,00	\$1.654,00

3.2.5. Acta de constitución del equipo

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO		
Fecha	Nombre del Proyecto	Líder del proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Valores del equipo		
<p>Los valores del equipo deben estar atados con los valores de la institución financiera donde se desarrollará el proyecto, los mismos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad: actuar siempre en forma honrada y laboriosa. • Responsabilidad: Siempre dispuestos a comprometer y responder por las consecuencias del trabajo. • Servicio: Busca que los clientes estén satisfechos. • Productividad e innovación: Para que cada día el esfuerzo dé más y mejores frutos. • Solidaridad: Con todas las personas aun con las que no se conoce porque se identifica que viven en condiciones inferiores a las adecuadas. 		
Comunicación		
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación entre el equipo de trabajo debe ser clara, precisa y bajo los cánones de respeto. • La comunicación se debe regir al Plan de gestión de las comunicaciones propuesto en el proyecto. • El orden de escalamiento para la comunicación es el siguiente: Equipo de proyectos/ PM/ PMO/Sponsor 		
Proceso para la toma de decisiones		
<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones estratégicas serán tomadas por el Sponsor, en el caso de decisiones que se tomen dentro del equipo de trabajo será consideran las siguientes técnicas, dependiendo del escenario: 		

- Unanimidad
- Mayoría, o
- Pluralidad.

Proceso para la resolución de problemas

En caso de existir un conflicto dentro del equipo de proyectos se recurrirá a la gestión de conflictos, siendo la principal técnica la conciliación, el PM junto con el equipo de proyectos buscarán soluciones que generen satisfacción a las partes en desacuerdo, de igual manera se utilizará la técnica de colaborar y resolver con la finalidad de resaltar diferentes puntos de vista e incentivar el consenso.

Pautas para reuniones

Todas las reuniones de trabajo deberán contar con los siguientes elementos:

- Invitación
- Agenda
- Participantes
- Lugar y hora
- Objetivo de la reunión
- Acuerdos alcanzados y responsable
- Acta de la reunión

Acuerdos de equipo

El equipo de trabajo se compromete a:

- Generar espacios de diálogo y comunicación asertiva
- Proporcionar retroalimentación bajo un marco de respeto
- Asegurar tolerancia
- Garantizar escucha activa
- Cumplir con los objetivos propuestos
- Ayudar y contribuir a lo largo del proyecto
- Generar un buen clima laboral
- En caso de incidentes o conflictos relevar el problema al PM

3.2.6. Plan de gestión de las comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES		
Fecha	Nombre del Proyecto	Director de Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Requerimientos de comunicación		
Interesado		Requerimiento (s)
Vicepresidente de Tecnología y Operaciones (Sponsor)		<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los avances del proyecto y modificaciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos • Revisar el cumplimiento de las líneas base • Solicitar estimaciones del proyecto • Revisar informes de avance y revisar los entregables del proyecto • Presentar los resultados del proyecto a la Alta

	gerencia y accionistas
PM (Project manager)	<ul style="list-style-type: none">• Presentar al equipo de proyecto las directrices para el desarrollo del mismo• Comunicar el avance del proyecto y el cumplimiento de las líneas base• Presentar posibles cambios del proyecto• Presentar al sponsor riesgos y puntos de alerta que puedan alterar la ejecución del proyecto• Comunicar las medidas correctivas y preventivas que se ejecutarán.

<p>Gerente de la Unidad de Atención al Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none">• Conocer el avance del proyecto• Conocer las actividades que está desarrollando el equipo del proyecto• Conocer los riesgos y oportunidades de mejora en el proyecto• Conocer el cumplimiento del proyecto frente a sus líneas base
<p>Gerente de selección y desarrollo organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none">• Conocer las necesidades del proyecto en cuanto a recursos humanos• Conocer los movimientos de personal de la Unidad de Atención al cliente y sus asignaciones• Recibir quejas y reclamos por parte de incumplimientos a las políticas internas

	<ul style="list-style-type: none"> • Validar el perfil de los candidatos
Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el uso de los recursos financieros • Evaluar proveedores y costos por contracción de servicios, adquisición de maquinaria y contratación de personal • Comunicar la disponibilidad de recursos financieros para el proyecto • Conocer el avance financiero del proyecto
Administrador de la Unidad de Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las asignaciones de su equipo • Comunicar las responsabilidades del equipo • Dar órdenes y lineamientos para el desarrollo del proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el avance del proyecto al PM
Equipo de gestión del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a profundidad el proyecto • Recibir la guía necesaria para el desarrollo del proyecto • Conocer las líneas de supervisión y personas involucradas en el proyecto • Recibir órdenes y lineamiento para la ejecución del proyecto
PMO	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionar el cumplimiento del proyecto bajo los estándares establecidos • Conocer el avance del proyecto con relación a sus líneas base • Presentar lineamientos para el desarrollo y

	<p>reporte del proyecto</p>
<p>Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solución inmediata a las quejas y reclamos • Tiempo de atención adecuado, sin esperas o reprocesos • Atención personalizada y adaptada a sus necesidades • Comunicar sus necesidades y expectativas • Ser informado de cambio y retrasos con el sistema
<p>Enfoque para la gestión de comunicaciones</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • El canal oficial para la comunicación será el correo electrónico, sin embargo, se utilizarán otras herramientas de acuerdo al interesado con quien que se esté interactuando • El idioma para la comunicación oral y escrita es español, salvo excepciones que incluyan la comunicación con proveedores del extranjero • La matriz de comunicaciones de contar con al menos los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder • Área • Mensaje • Canal 	

- Tiempo
- Responsables y
- Medios de verificación
- En el caso de que se quiera comunicar información a personal externo al proyecto, se debe contar con la autorización del Sponsor.

Proceso para escalamiento

En el caso de controversias o problemas se debe seguir el siguiente proceso:

- Tratar de generar un consenso dentro del equipo de trabajo
- Si el equipo no puede solucionar la controversia se debe involucrar al PM quien, a partir de técnicas de resolución de conflictos, buscará generar espacios de intercambio y solución.
- En el caso de que el problema no haya sido resuelto con la intervención del PM, se debe solicitar apoyo al Sponsor.
- Durante todo el proceso es indispensable diligenciar el registro de control de controversias.

Métodos de transmisión de la información

Para garantizar una información transparente, clara y concisa además de dejar constancia escrita a continuación se detallan los métodos de transmisión de la información:

- **Correo electrónico institucional**, es el principal medio de comunicación dentro del proyecto, se debe garantizar que todo el personal cuente con un correo personalizado para uso exclusivo del proyecto.
- **Telefonía fija y móvil**, este medio de comunicación está abierto a todo el personal que participará en el proyecto, es fundamental contar su número de extensión y teléfono celular, en el caso de llegar a acuerdos o toma de decisiones a través de este medio se debe formalizar la información a través de correo electrónico.
- **Skype empresarial**, este medio solo se utilizará para enviar información cuyo peso no permita el uso del correo electrónico.

- **WorkPlace**, red social institucional este medio se utiliza únicamente para compartir información estratégica y relevante.

Formatos para la transmisión de información

Los formatos que se utilizarán se pueden visualizar en el Anexo No. 4 Formato transmisión de la información

Ejemplos formatos para la transmisión de información

TRANSMISIÓN DE LA COMUNICACIÓN		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional	Paola Menéndez
Comunicación No. 1 Reunión de Kickoff		

Enfoque para reuniones

Las reuniones se llevarán a cabo siempre y cuando se encuentren justificadas, caso contrario se recomienda utilizar los diferentes canales de comunicación dispuestos en el proyecto.

Toda reunión deberá contener los siguientes ítems:

- Invitación
- Agenda
- Participantes
- Lugar y hora
- Objetivo de la reunión
- Acuerdos alcanzados y responsable
- Acta de la reunión

Si la reunión es solicitada por el equipo del proyecto y se requiere la presencia del Sponsor se deberá notificar con al menos 8 días de anticipación, si la

reunión se mantendrá con el PM se requiere que sea con mínimo 48 horas de anticipación, previo a convocar una reunión revisar el calendario de los participantes y confirmar su asistencia.

Se solicita puntualidad en las reuniones y cumplimiento de la agenda, ninguna reunión puede durar más del tiempo previsto, si no asisten al menos el 60% de los participantes la reunión no tendrá lugar.

Enfoque para la documentación del proyecto

Todo documento que forme parte del proyecto debe contener la siguiente información:

- Fecha
- Nombre del proyecto
- Director del proyecto

Enfoque para la actualización del plan

El plan de gestión de comunicaciones se deberá actualizar en los siguientes casos:

- Solicitud de cambio aprobada por el Sponsor
- Rotación del personal (salidas o entradas de personal dentro del proyecto)
- Por solicitud del Sponsor, si requiere que se adicione información o se modifique las necesidades de comunicación.
- Oportunidades de mejora

Si se necesita actualizar el plan se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar la información a actualizar
- Actualizar el plan de gestión de las comunicaciones
- Actualizar el plan de involucramiento de interesados
- Actualizar la matriz de comunicaciones
- Validar y aprobar planes
- Socializar los planes actualizados

Restricciones y supuestos dentro de las comunicaciones	
Restricciones	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo del proyecto solo se pueden utilizar los canales oficiales dispuestos en el presente plan • Toda comunicación de resultados o avances del proyecto debe ser autorizada por el Sponsor y el PM • Se debe respetar el horario de trabajo para el envío de comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los interesados internos del proyecto tienen acceso a las plataformas comunicacionales dispuestas. • Todos los interesados externos del proyecto cuentan con un correo electrónico y teléfono inteligente. • Los canales de comunicación funcionarán con normalidad durante la ejecución del proyecto • El personal cumplirá con lo dispuesto en el presente plan • Se contará con el apoyo del área tecnológica en caso de contratiempos con los sistemas y plataformas de comunicación • Las áreas de comunicación interna y externa apoyarán con formatos y diseños autorizados por la institución financiera.

3.2.7. Registro de incidentes

PLANTILLA DE REGISTRO DE INCIDENTES					
Fecha		Nombre de Proyecto			Líder del Proyecto
07/03/2019		Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®			Paola Menéndez
ID	ID EDT	Descripción	Impacto en Objetivo(s)	Responsable	Estatus
IN01		-	-		<input type="checkbox"/> Resuelto <input type="checkbox"/> Pendiente
		-	-		<input type="checkbox"/> Resuelto <input type="checkbox"/> Pendiente
		-	-		<input type="checkbox"/> Resuelto <input type="checkbox"/> Pendiente

3.2.8. Matriz de comunicaciones

INFORMACIÓN DEL PROYECTO POR FASE						
Stakeholder	Área	Mensaje	Canal	Tiempo	Responsable	Medios de verificación
Vicepresidente de Tecnología y Operaciones (Sponsor)	Comunicación interna	Avance del proyecto enfocado en la triple restricción y línea base	Informes Reuniones	15 días	PM del proyecto	Acta de reuniones Agenda Convocatoria
PM	Comunicación interna	Avance del proyecto	Informes Reuniones Correo electrónico	15 días	Administrador de la Unidad de Atención al Cliente	Acta de reuniones Agenda Convocatoria Correos de respaldo
Gerente de la Unidad de Atención al Cliente	Comunicación interna	Conocer el avance del proyecto Conocer las actividades que está desarrollando el equipo del proyecto	Informes Reuniones	15 días	PM del proyecto	Acta de reuniones Agenda Convocatoria

		<p>Conocer los riesgos y oportunidades de mejora en el proyecto</p> <p>Conocer el cumplimiento del proyecto frente a sus línea base</p>				
Gerente de selección y desarrollo organizacional	Comunicación interna	<p>Conocer las necesidades del proyecto en cuanto a recursos humanos</p> <p>Conocer los movimientos de personal de la Unidad de Atención al cliente y sus asignaciones</p> <p>Recibir quejas y reclamos por parte de incumplimientos a las políticas internas</p> <p>Validar el perfil de los candidatos</p>	<p>Informes</p> <p>Reuniones</p> <p>Correo Electrónico</p>	Al inicio del proyecto y de manera trimestral	PM del proyecto	<p>Acta de reuniones</p> <p>Agenda</p> <p>Convocatoria</p> <p>Correos de respaldo</p>

Gerente Financiero	Comunicación interna	<p>Conocer el uso de los recursos financieros</p> <p>Evaluar proveedores y costos por contratación de servicios, adquisición de maquinaria y contratación de personal</p> <p>Comunicar la disponibilidad de recursos financieros para el proyecto</p> <p>Conocer el avance financiero del proyecto</p>	<p>Informes</p> <p>Reuniones</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Llamadas telefónicas</p>	Al inicio del proyecto y de manera trimestral	PM del proyecto	<p>Acta de reuniones</p> <p>Agenda</p> <p>Convocatoria</p> <p>Correos de respaldo</p>
Administrador de la Unidad de Atención al Cliente	Comunicación interna	<p>Conocer las asignaciones de su equipo</p> <p>Comunicar las responsabilidades del equipo</p>	<p>Correo electrónico</p> <p>Reuniones</p> <p>Workplace</p> <p>Informes de desempeño y avance</p>	Semanal	Equipo de gestión del proyecto	<p>Actas de reuniones</p> <p>Correos de respaldo</p> <p>Información subida en Workplace</p>

		Dar órdenes y lineamientos para el desarrollo del proyecto Comunicar el avance del proyecto al PM				Presentaciones
Equipo de gestión del proyecto	Comunicación interna	Conocer a profundidad el proyecto Recibir la guía necesaria para el desarrollo del proyecto Conocer las líneas de supervisión y personas involucradas en el proyecto Recibir órdenes y lineamiento para la ejecución del proyecto	Correo electrónico WorkPlace WhatsApp/Llamadas telefónicas	Semanal	Cada miembro del equipo del proyecto	Información subida en WorkPlace Correos de respaldo
PMO	Comunicación interna	Direccionar el cumplimiento del	Reuniones Informes	Mensual	PM del proyecto	Acta de reuniones Agenda

		proyecto bajo los estándares establecidos Conocer el avance del proyecto con relación a sus líneas base Presentar lineamientos para el desarrollo y reporte del proyecto				Convocatoria
--	--	--	--	--	--	--------------

3.3. Planificar la gestión de riesgos

3.3.1. Plan de gestión de riesgos

PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Estrategia		
<p>El proceso de la gestión de riesgos será el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión de riesgos • Identificar los riesgos • Análisis cualitativo • Planificar la respuesta a los riesgos • Implementar la respuesta a los riesgos • Monitorear los riesgos <p>Durante todo el proyecto se identificarán riesgos positivos y negativos.</p> <p>Se identificará la exposición global a riesgos y la contribución individual de cada uno.</p> <p>Se construirá la RBS, con la finalidad de visualizar las principales fuentes de riesgo.</p> <p>Para la construcción de la matriz de probabilidad e impacto se utilizará la siguiente escala del 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 muy alto.</p> <p>Para identificar los riesgos potenciales se consultará a todos los interesados del proyecto, se identificarán riesgos internos y externos a través de las siguientes técnicas: tormenta de ideas, entrevistas y análisis de causa raíz.</p>		

Se desarrollará la matriz de registro de riesgos, que contendrá: a) riesgo, b) causa, c) consecuencia y d) potencial respuesta.

Se desarrollará un informe de riesgos que contendrá: a) fuentes de riesgo e b) información de los riesgos individuales.

En caso de cambios y actualizaciones al plan de gestión de riesgos deberán ser aprobados y autorizados por el Sponsor.

Se desarrollará el análisis cualitativo a través de la matriz de probabilidad e impacto, de acuerdo a los resultados se decidirá la acción a tomar en caso de existir un riesgo: a) Ignorar, b) Gestión reactiva, c) Gestión proactiva y d) Eliminar

No se desarrollará análisis cuantitativo, considerando que la institución financiera de estudio cuenta con un área especializada que cuantifica la exposición al riesgo de los proyectos y cuentan con una metodología propia.

En el caso de presentarse amenazas las estrategias serán: a) evitar, b) transferir, c) mitigar y d) aceptar.

En el caso de presentarse oportunidades las estrategias serán: a) explotar, b) compartir, c) mejorar y d) aceptar.

Los dos puntos anteriores se aplicarán a riesgos globales e individuales.

El proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, el seguimiento a los riesgos, la identificación de nuevos riesgos se llevará a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Metodología

La metodología utilizada para el proyecto será la siguiente, (Project Management Institute, Inc., 2017)

Planificar la gestión de riesgos: se definirá como desarrollar las actividades de gestión de riesgos del proyecto, para el levantamiento de información se utilizarán las siguientes herramientas y técnicas: juicio de expertos, técnicas analíticas y reuniones.

Identificar los riesgos: proceso que nos permite identificar riesgos individuales, sus fuentes y las características, para este punto se utilizarán las siguientes técnicas: revisiones a los documentos existentes, técnicas de recopilación de información, ver en el punto anterior “Estrategia”, reuniones, FODA y diagramas de causa –efecto.

Análisis cualitativo: proceso para priorizar los riesgos individuales, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto, para este punto se utilizarán las siguientes técnicas: juicio de expertos, recopilación de datos, matriz de probabilidad e impacto, RBS.

Planificar la respuesta a los riesgos: Desarrollo de opciones, estrategias y acciones para abordar los riesgos, se utilizarán las siguientes herramientas: juicio de expertos y recopilación de datos.

Implementar la respuesta a los riesgos: implementar los planes acordados, para este punto se utilizarán la siguiente herramienta: juicio de expertos

Monitorear los riesgos: controlar que los planes acordados se hayan implementado, seguimiento a los riesgos e identificación de nuevos riesgos, para este punto se utilizarán auditorías y reuniones.

Todos los puntos serán liderados por el PM del proyecto.

Roles y Responsabilidades

Define las funciones de los miembros del equipo de gestión del riesgo para cada tipo de actividad en el plan de gestión del riesgo:

Procesos importantes	Sponsor	PM	Gerente de la Unidad de Atención al Cliente	Administrador Unidad de atención al Cliente	Analista de monitoreo Unidad de Atención al Cliente	Analista Unidad de Atención al Cliente	Especialista requerimientos organismos de control
Planificar la gestión de riesgos	I	A	R	C	S	S	S
Identificar los riesgos	A	R	C	C	C	C	C
Análisis cualitativo	A	R	I	C	S	S	S
Planificar la respuesta a los riesgos	A	R	I	C	C	C	C

Implementar la respuesta a los riesgos	A	R	I	S	S	S	S
Monitorear los riesgos	A	R	C	I	S	S	S

Financiamiento

- Las actividades relacionadas con riesgo serán financiadas con la reserva planteada en el presupuesto del proyecto.
- La reserva de contingencia se ubica en 5%, este valor es definido por la Superintendencia de Bancos para las instituciones financieras
- La reserva de gestión por definición de la institución financiera de estudio es del 10% para proyectos enfocados en Mejora Continua.
- Una vez identificados los riesgos y su plan de acción se debe solicitar aprobación al Sponsor para el desembolso respectivo.

Calendario

Planificar la gestión de riesgos: este proceso se llevará a cabo únicamente al inicio del proyecto una vez aprobados y presentados los siguientes documentos: acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto y registro de interesados.

Identificar los riesgos: este proceso se llevará a cabo a lo largo de todo el proyecto, con una frecuencia quincenal, cada vez que se identifique un nuevo riesgo se deberá actualizar el plan de gestión de riesgos.

Análisis cualitativo: este proceso se llevará a cabo a lo largo del todo el proyecto, de manera quincenal, cada vez que se identifique un nuevo riesgo se deberá actualizar el plan de gestión de riesgos.

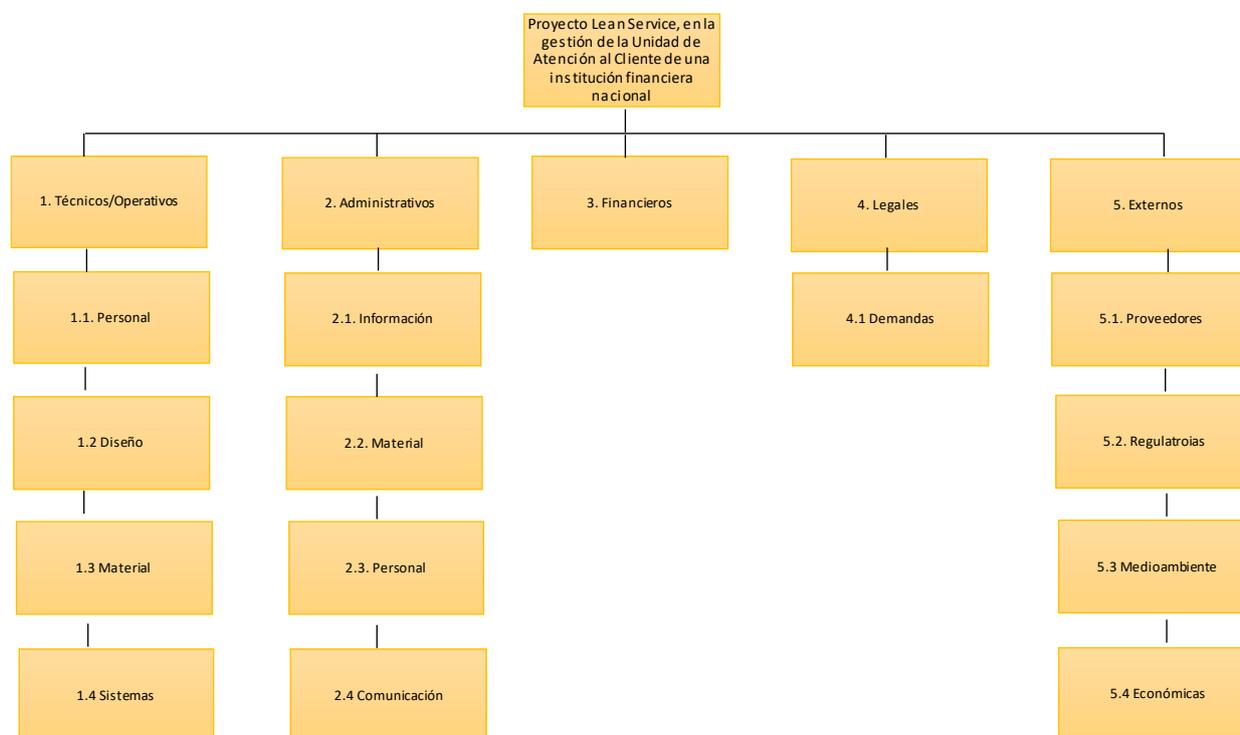
Planificar la respuesta a los riesgos: este proceso se llevará a cabo a lo largo de todo el proyecto, de manera quincenal, cada vez que se identifique un nuevo riesgo se deberá actualizar el plan de gestión de riesgos.

Implementar la respuesta a los riesgos: este proceso se llevará a cabo a lo largo del todo el proyecto, de manera quincenal, cada vez que se identifique un nuevo riesgo se deberá actualizar el plan de gestión de riesgos.

Monitorear los riesgos: este proceso se llevará a cabo a lo largo del todo el proyecto, de manera quincenal, cada vez que se identifique un nuevo riesgo se deberá actualizar el plan de gestión de riesgos.

Categorías

Estructura de Desglose de Riesgos (RBS):



Apetito al Riesgo

Para determinar el apetito al riesgo se consideran los siguientes umbrales:

Tipo de riesgo Probabilidad

Muy alto >70%

Alto 51 – 70%

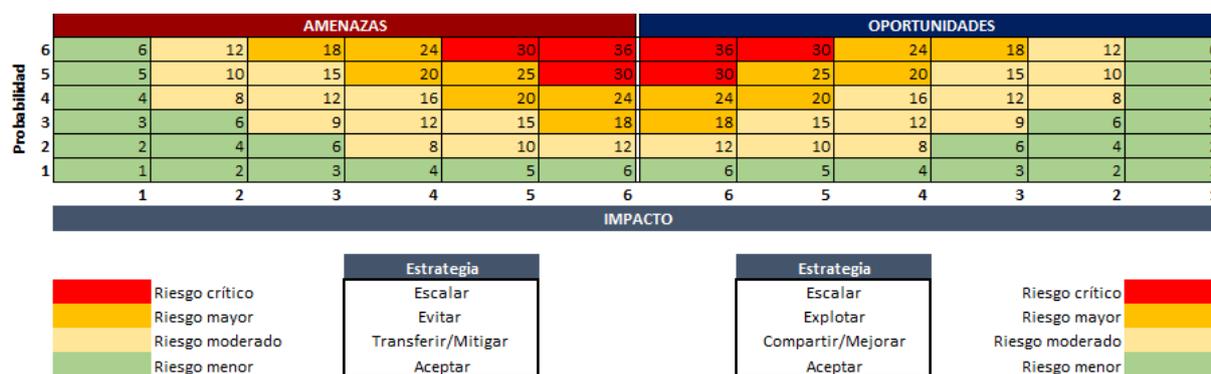
Medio	31- 50%
Bajo	11 – 30%
Muy bajo	1 – 10%
Nulo	<1%

Definición de Probabilidad e Impacto

Valoración de la tolerancia (Impacto en el Proyecto)

Objetivos	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	Nulo
Probabilidad	>70%	51-70%	31-50%	11-30%	1-10%	<1%
Costo	>3%	2 - 3%	1 - 2%	0,5 - 1%	0,3 - 0,5%	<0,3%
Tiempo	> 1 semana	3 - 5 días			2 días	1 día
Alcance	No se tolera modificación en el alcance					
Calidad	Ajustado al Plan de Gestión de Calidad					

Matriz de Gravedad o de Calor



Formatos

Para la gestión de riesgos se utilizarán los siguientes formatos:

- Informe de riesgos
- Registro de riesgos

- Plan de respuesta a los riesgos y su implementación

El formato de informe se puede visualizar en el Anexo No. 3 Formatos para informes.

Seguimiento

El monitoreo y control continuo aseguran que nuevos riesgos o cambios en los mismos sean detectados y gestionados oportunamente, el proceso de monitoreo se realizará de la siguiente manera:

- Se realizarán reuniones de seguimiento quincenales con la finalidad de revisar el avance frente a las líneas base
- Las políticas y procedimientos de gestión de riesgos se revisarán y actualizarán de manera permanente en caso de ser necesario.
- En caso de identificarse un riesgo es responsabilidad de cada miembro del equipo informar oportunamente, con la finalidad de definir un plan de acción y respuesta.

3.3.2. Estructura desglosada de riesgos – amenazas (RiskBS)

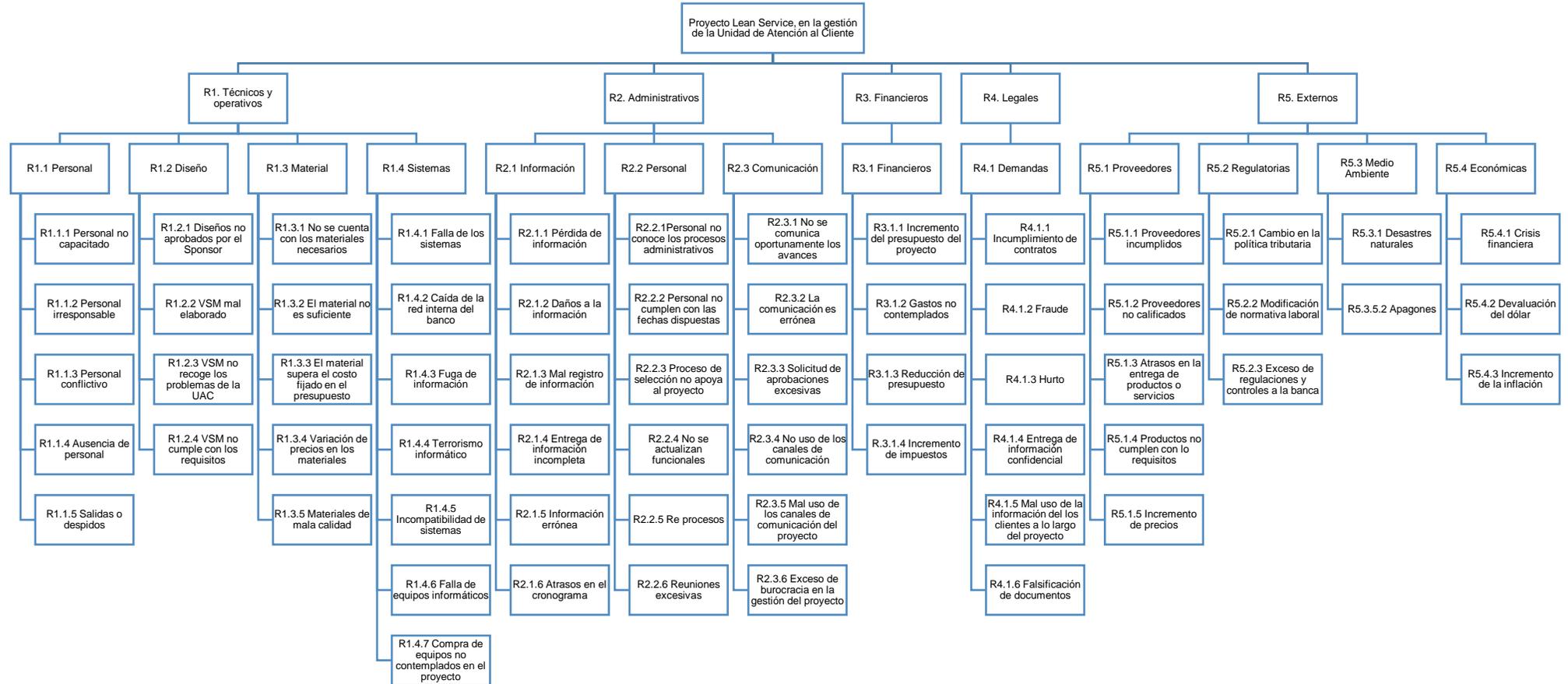


Figura 16. Estructura desglosada de riesgos – amenazas

3.3.3. Estructura desglosada de riesgos – oportunidades

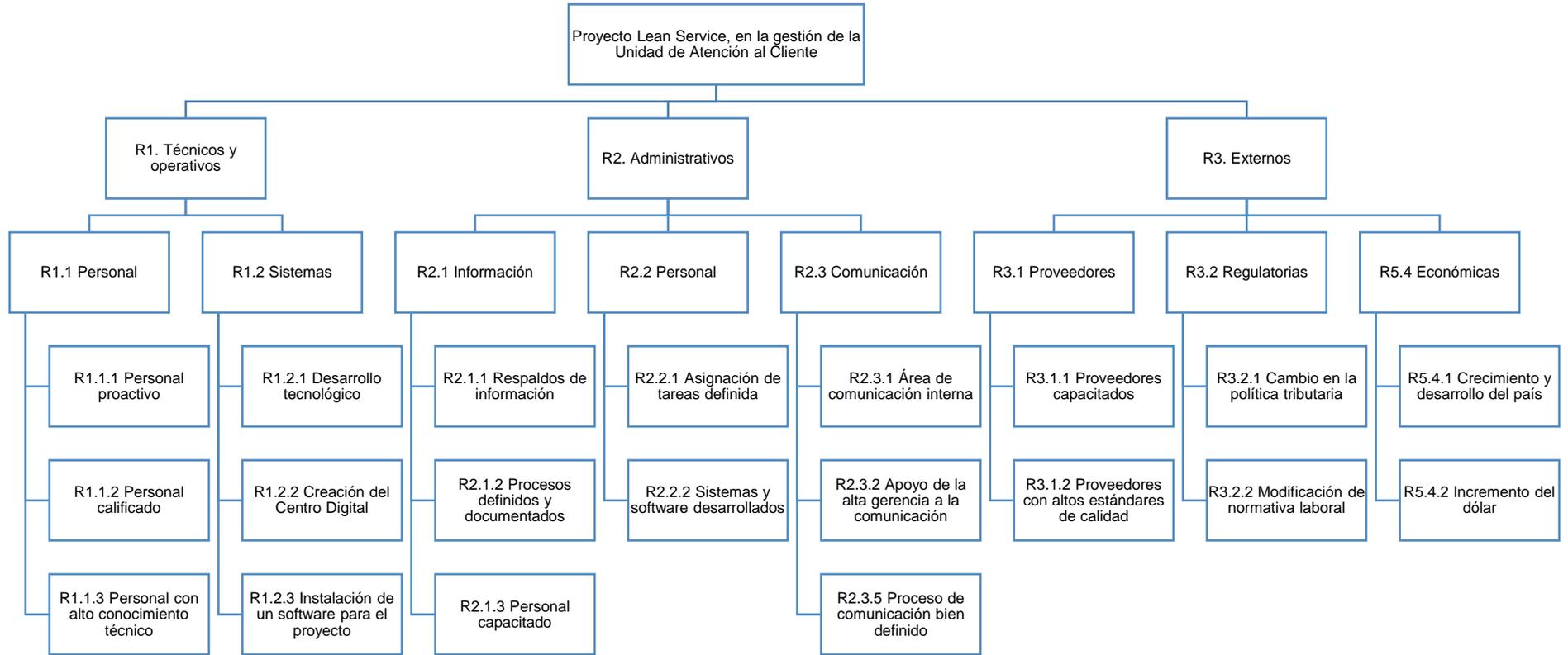


Figura 17. Estructura desglosada de riesgos – oportunidades

3.3.4. Registro e identificación de riesgos

PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

AMENAZAS									
ID Riesgo	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Causa- raíz	Efecto	Disparador	Probabilidad	Impacto	Prioridad (probabilidad X impacto)	Gestión
R1.1.1	Personal no capacitado	Personal no cuenta con conocimientos técnicos o formación para	Mercado laboral	Reprocesos Información errónea Retrasos en el cronograma	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	6	4	24	Gestión proactiva

		el desarrollo del proyecto		Aumento de presupuesto					
R1.1.2	Personal irresponsable	Personal no cumple con las tareas asignadas, en los tiempos previstos y bajo el alcance dispuesto	Mercado laboral	Reprocesos Información errónea Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	3	5	15	Eliminar
R1.1.3	Personal conflictivo	Personal no genera un buen clima laboral y genera conflictos internos	Clima laboral	Reprocesos Información errónea Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto Mal clima laboral	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	3	3	9	Gestión reactiva

R1.1.4	Ausencia de personal	No se cuenta con suficientes personas para que participen en el proyecto	Mercado laboral	Reprocesos Retrasos en el cronograma	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	4	6	24	Gestión proactiva
R1.1.5	Salidas o despidos	Durante el 2018 cerca del 20% del personal salió de la institución por jubilación o despidos	Tiempo de trabajo Edad del personal Desempeño del personal	Reprocesos Retrasos en el cronograma	Reuniones con RRHH	6	6	36	Gestión reactiva
R1.2.1	Diseños no aprobados por el Sponsor	Los prototipos presentados no son aprobados por el sponsor, se solicitan cambios sustanciales que retrasan el	Personal no capacitado	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Reuniones de equipo Informes de revisión de productos y entregables	2	4	8	Gestión proactiva

		proyecto en tiempo y presupuesto							
R1.2.2	VSM mal elaborado	El VSM no ha sido diagramado correctamente utilizando la simbología solicitada	Personal sin formación técnica	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Reuniones de equipo Informes de revisión de productos y entregables	4	4	16	Gestión proactiva
R1.2.3	VSM no recoge los problemas de la UAC	El VSM no permite evidenciar cuellos de botella y puntos donde se generan desperdicios	Personal sin formación técnica	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Reuniones de equipo Informes de revisión de productos y entregables	2	5	10	Gestión proactiva

R1.2.4	VSM no cumple con los requisitos	El VSM no cumple con las especificaciones técnicas dispuestas en el proyecto	Personal sin formación técnica	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Reuniones de equipo Informes de revisión de productos y entregables	5	4	20	Gestión proactiva
R1.3.1	No se cuenta con los materiales necesarios para el desarrollo del programa	La UAC no cuenta con materiales para el desarrollo del proyecto, se deben adquirir insumos que no fueron considerados desde el inicio	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	3	3	9	Gestión reactiva

R1.3.2	El material no es suficiente	No existen suficientes materiales para la construcción del proyecto como marcadores, esferos, equipo informático, pizarras, entre otros.	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	1	2	2	Gestión proactiva
R1.3.3	El material supera el costo fijado en el presupuesto	Los costos de los materiales para el proyecto son elevados incrementando el presupuesto	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	2	4	8	Gestión proactiva

R1.3.4	Variación de precios en los materiales	Incremento de precios de acuerdo al mercado nacional	Regulaciones del mercado	Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	4	4	16	Gestión proactiva
R1.3.5	Materiales de mala calidad	Los materiales presentan defectos	Reducción de costos Incorrecta selección del proveedor	Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	3	5	15	Eliminar
R1.4.1	Falla de los sistemas	El sistema presenta fallas, impidiendo el desarrollo del proyecto	Falla eléctrica Negligencia Daño en los servidores	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Caídas de los sistemas Informes de revisión técnica de los sistemas	5	6	30	Gestión reactiva
R1.4.2	Caída de la red interna del banco	Caída de la red del banco, se pierden respaldos y no funcionan las	Daño en los servidores Negligencia	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Caídas de los sistemas Informes de revisión técnica de los sistemas	6	6	36	Gestión reactiva

		plataformas del proyecto							
R1.4.3	Fuga de información	Entrega de información confidencial del proyecto a terceros para su uso particular	Débil proceso de seguridad de la información Ausencia de controles	Demandas económicas Daño reputacional	Informes del área de Seguridad de la Información	2	4	8	Gestión proactiva
R1.4.4	Terrorismo informático	Daños, filtración de información, virus informático, entre otros	Ataques cibernéticos	Fuga de información Daño a los sistemas informáticos Fraude económico Pérdidas económicas Incremento de quejas y reclamos	Informes del área de Seguridad de la Información	3	5	15	Gestión proactiva

				Incremento de la insatisfacción del cliente					
R1.4.5	Incompatibilidad de sistemas	El software a utilizar para el proyecto no es compatible con el office instalado en los equipos	Mal análisis informático	Retrasos en el cronograma	Informes del área de tecnología	3	3	9	Eliminar
R1.4.6	Falla de equipos informáticos	Daños en los equipos, recalentamiento, cortocircuito, desgaste	Falla eléctrica Desgaste Falla informática	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Apagones Tiempo de vida útil de los equipos Cortocircuito	4	4	16	Gestión reactiva

R1.4.7	Compra de equipos no contemplados en el proyecto	Adquisición de equipos que no fueron contemplados desde el inicio del proyecto	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Aumento en el presupuesto	Solicitud de cambios Solicitud de compra de equipos	1	3	3	Gestión reactiva
R2.1.1	Pérdida de información	Pérdida parcial o total de los respaldos del proyecto	Negligencia Daños informáticos	Demandas económicas Daño reputacional	Informes del área de Seguridad de la Información	2	5	10	Gestión reactiva
R2.1.2	Daños a la información	Pérdida parcial de la información, daños técnicos, bases erróneas	Negligencia Daños informáticos	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Informes del área de Seguridad de la Información	2	6	12	Gestión reactiva
R2.1.3	Mal registro de información	Ingreso de la información incorrecta, no se respetan los formatos	Negligencia	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Informes de auditoría	4	4	16	Gestión reactiva

R2.1.4	Entrega de información incompleta	Entrega de información por las áreas responsables incompleta, generando un reproceso	Negligencia	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Informes de revisión de la información	4	5	20	Gestión proactiva
R2.1.5	Información errónea	Información incorrecta, falsa que afecta las proyecciones del proyecto	Negligencia	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Informes de revisión de la información	5	6	30	Gestión proactiva
R2.1.6	Atrasos en el cronograma	Retrasos en el cronograma por entrega de información desactualizada, incompleta e incorrecta	Reprocesos Cambio de actividades Negligencia	Incumplimiento del proyecto Aumento del presupuesto	Informes de avance y desempeño del proyecto	4	6	24	Gestión proactiva

R2.2.1	Personal no conoce los procesos administrativos	Desconocimiento del personal sobre procesos de contratación, selección, adquisición.	Falta de inducción y capacitación en los procesos internos	Reprocesos Información errónea Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Informes de RRHH	4	3	12	Gestión proactiva
R2.2.2	Personal no cumplen con las fecha de contratación de personal nuevo	El personal no cumple con las fechas previstas en el proyecto modificando el tiempo	Falta de inducción y capacitación en los procesos internos	Retrasos en el cronograma	Informes de RRHH	5	3	15	Gestión proactiva
R2.2.3	Proceso de selección no apoya al proyecto	No existe interés por parte del área de selección en apoyar el proyecto	Falta de interés por parte del personal de selección	Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Falta de apoyo No existen respuestas por parte del equipo de selección	2	4	8	Gestión proactiva

R2.2.4	Personal no notifica oportunamente los funcionales de los colaboradores asignados en el proyecto	El personal asignado al proyecto al no tener definido su funcional no se incorpora al proyecto	Falta de interés por parte del personal de selección	Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Falta de apoyo No existen respuestas por parte del equipo de selección	5	3	15	Gestión proactiva
R2.2.5	Re procesos	Se genera duplicación de actividades, se replican actividades por exceso de errores	Mala planificación	Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Solicitud de cambios	4	5	20	Gestión proactiva

R2.2.6	Reuniones excesivas	Se solicitan reuniones por cada acción, no se priorizan los espacios, no se cumple con los documentos y requisitos de la reunión	Requisito de la empresa No existe claridad del proyecto	Retrasos en el cronograma	Agendamientos	6	2	12	Ignorar
R2.3.1	No se comunica oportunamente los avances y puntos críticos del proyecto	Se comunica los avances del proyecto fuera de las fechas indicadas, de igual manera en caso de riesgos o problemas no se comunican oportunamente	Exceso de burocracia	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Comunicaciones extemporáneas	6	5	30	Gestión reactiva

R2.3.2	La comunicación es errónea	Se comunican datos incorrectos, avances no aprobados	Falta de revisión de la información No se respeta el proceso de aprobación de la comunicación	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Reportes de revisión de la información	3	5	15	Gestión reactiva
R2.3.3	Solicitud de aprobaciones excesivas	Previo a presentar una comunicación, se debe solicitar aprobación de jefe de comunicación, luego del gerente del área, del vicepresidente	Exceso de burocracia	Retrasos en el cronograma	Flujo de proceso de aprobación de la comunicación	6	5	30	Gestión proactiva

		de la institución, del vicepresidente ejecutivo, del gerente general y del presidente de la institución, lo que genera retrasos y en muchos casos no se puede presentar la información a tiempo							
R2.3.4	No uso de los canales de comunicación dispuestos para el proyecto	El personal no utiliza o utiliza esporádicamente los canales de comunicación dispuestos por el	No se han comunicado el flujo de gestión del proyecto	Errores de comunicación Fuga de información	Revisión de la carpeta del proyecto	4	2	8	Gestión proactiva

		proyecto, se utilizan canales alternativos no aprobados							
R2.3.5	Mal uso de los canales de comunicación del proyecto	Se utilizan los canales de comunicación para presentar información personal y no relevante, elementos que no contribuyen al proyecto	No se han comunicado el flujo de gestión del proyecto	Errores de comunicación Fuga de información	Comunicaciones publicadas en las plataformas dispuestas para el proyecto	5	4	20	Gestión proactiva
R2.3.6	Exceso de burocracia en la gestión del proyecto	Se solicitan varias aprobaciones durante la gestión del proyecto	Estructura de la institución financiera	Retrasos en el cronograma	Flujo de aprobaciones durante la gestión del proyecto	6	4	24	Gestión proactiva

		retrasando su ejecución							
R3.1.1	Incremento del presupuesto del proyecto	Debido a cambios excesivos, modificaciones constantes se incrementa el presupuesto del proyecto, afectando a su ejecución	Cambios constantes Mal análisis de recursos	Afectación al alcance Incumplimiento del proyecto Cierre anticipado del proyecto por falta de recursos	Solicitudes de cambio	2	6	12	Gestión proactiva
R3.1.2	Gastos no contemplados	Mala planificación desde el inicio del proyecto, no se contemplaron equipos, personas y otros	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	2	4	8	Gestión proactiva

		recursos dentro del presupuesto							
R3.1.3	Reducción de presupuesto	Debido a problemas financieros de la institución o recortes en gastos se debe reducir el presupuesto del proyecto	Problemas financieros Eficiencia financiera	Incumplimiento del proyecto Cierre anticipado del proyecto por falta de recursos	Informes de alta gerencia y del área financiera	1	6	6	Gestión proactiva
R3.1.4	Incremento de impuestos	Política nacional que dispone el incremento del porcentaje de impuestos a las instituciones financieras	Política tributaria e impositiva	Aumento en el presupuesto	Noticias nacionales	2	5	10	Gestión proactiva

R4.1.1	Incumplimiento de contratos	La institución financiera no cumple con las cláusulas dispuestas en los contratos incrementando las demandas y los gastos por indemnización	Negligencia	Demandas económicas Daño reputacional	Demandas impuestas a la institución	2	4	8	Gestión reactiva
R4.1.2	Fraude	Engaño al personal para obtener un beneficio económico a través del proyecto	Negligencia	Demandas económicas Daño reputacional	Demandas impuestas a la institución	2	4	8	Gestión reactiva
R4.1.3	Hurto	Robo de equipos y bienes que	Negligencia	Demandas económicas	Reportes de inventarios	1	4	4	Gestión reactiva

		forman parte del proyecto		Daño reputacional					
R4.1.4	Entrega de información confidencial	Se entrega información confidencial del proyecto a terceros	Débil proceso de seguridad de la información Ausencia de controles	Demandas económicas Daño reputacional	Demandas impuestas a la institución Informe de reputación	3	6	18	Gestión reactiva
R4.1.5	Mal uso de la información de los clientes a lo largo del proyecto	Se dispone de información del proyecto para fines personales o comerciales no autorizados	Débil proceso de seguridad de la información Ausencia de controles	Demandas económicas Daño reputacional	Demandas impuestas a la institución Informe de reputación	4	6	24	Gestión reactiva
R4.1.6	Falsificación de documentos	Entrega de información falsa para el desarrollo del proyecto	Negligencia	Demandas económicas Daño reputacional	Demandas impuestas a la institución Informe de reputación	3	6	18	Gestión reactiva

					Informes de control interno				
R5.1.1	Proveedores incumplidos	Los proveedores no se presentan a tiempo a las reuniones	Proceso de selección de proveedores	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Calificación de los proveedores	4	2	8	Gestión proactiva
R5.1.2	Proveedores no calificados	Proveedores entregan productos de mala calidad e incorrectos	Proceso de selección de proveedores	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Calificación de los proveedores	5	1	5	Eliminar
R5.1.3	Atrasos en la entrega de productos o servicios	Los proveedores no cumplen con los tiempos de entrega de los productos	Proceso de selección de proveedores	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Informes de entrega de productos y servicios	4	5	20	Gestión proactiva

R5.1.4	Productos no cumplen con los requisitos	Productos no cumplen con los requisitos planteados	Proceso de selección de proveedores	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Informes de entrega de productos y servicios	4	4	16	Gestión proactiva
R5.1.5	Incremento de precios	Se incrementan los costos de los servicios y productos sin previo aviso	Regulaciones del mercado	Aumento en el presupuesto	Noticias nacionales	2	3	6	Gestión proactiva
R5.2.1	Cambio en la política tributaria	Incremento de impuestos a las instituciones financieras	Normativa nacional	Aumento en el presupuesto	Noticias nacionales	4	4	16	Gestión reactiva
R5.2.2	Modificación de normativa laboral	Cambios en la jornada de trabajo, remuneraciones, proceso de	Normativa nacional	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma	Noticias nacionales	4	5	20	Gestión proactiva

		desvinculación y contratación		Aumento de presupuesto					
R5.2.3	Exceso de regulaciones y controles a la banca	Incremento de los controles a las instituciones financieras	Normativa nacional	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	5	5	25	Gestión reactiva
R5.3.1	Desastres naturales	Desastres naturales que afecten a la ejecución del proyecto	Fenómenos naturales	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	n/a	2	2	4	Gestión reactiva
R5.3.2	Apagones	Cortes de energía eléctrica que pueden afectar al proyecto	Falla eléctrica	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	2	1	2	Gestión reactiva

R5.4.1	Crisis financiera	Falta de liquidez y solvencia de las instituciones financieras, limitando o reduciendo el presupuesto del proyecto	Política fiscal y monetaria	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	4	6	24	Gestión reactiva
R5.4.2	Devaluación del dólar	Pérdida de valor del dólar frente a otras monedas	Mercado mundial	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	1	6	6	Gestión reactiva
R5.4.3	Incremento de la inflación	Incremento de la inflación, aspecto que puede ocasionar el alza de precios	Política fiscal y monetaria	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	2	6	12	Gestión reactiva

PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

OPORTUNIDADES								
Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Causa- raíz	Efecto	Disparador	Probabilidad	Impacto	Prioridad (probabilidad X impacto)	Gestión
Personal proactivo	Personal responsable que busca cumplir con las metas y objetivos propuestos por la	Mercado laboral	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	4	6	24	Gestión proactiva

	institución financiera							
Personal calificado	Personal formado y capacitados en los requerimientos del proyecto	Mercado laboral	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	3	5	15	Gestión proactiva
Personal con alto conocimiento técnico	Personal con formación técnica y alto nivel de experiencia en las temáticas del proyecto	Mercado laboral	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	2	4	8	Gestión proactiva
Desarrollo tecnológico	Inversión en desarrollo de nuevas aplicaciones y herramientas tecnológicas	Desarrollo de nuevas tecnologías Rapidez e inmediatez de la	Innovación Satisfacción del cliente	Reuniones equipo de tecnología e innovación	3	6	18	Gestión proactiva

		información Globalización						
Creación del Centro Digital	Creación de un espacio para crear soluciones a problemas diarios de la institución financiera, mediante el uso de herramientas innovadoras	Desarrollo de nuevas tecnologías Rapidez e inmediatez de la información Globalización	Desarrollo de nuevos productos adaptados a las necesidades del cliente	Reuniones equipo de tecnología e innovación	6	3	18	Gestión reactiva
Instalación de un software para el proyecto	Desarrollo un software para el proyecto	Desarrollo de nuevas tecnologías Rapidez e inmediatez de la información Globalización	Tecnificación del proyecto Reducción de los tiempos de respuesta	Reuniones equipo de tecnología e innovación	3	5	15	Gestión proactiva

Respaldos de información	Creación de carpetas compartidas y repositorios de información para los proyectos	Solicitud de entes reguladores Principios de Protección al Cliente	Resguardo de la información Reducción de demandas	Reuniones e informes equipo de seguridad de la información	4	5	20	Gestión reactiva
Procesos definidos y documentados	Procesos desarrollados y cargados en un repositorio para conocimiento de los colaboradores	Solicitud de entes reguladores Principios de Protección al Cliente	Resguardo de la información Reducción de demandas	Carpetas compartidas Repositorio de información	2	5	10	Gestión proactiva
Personal capacitado	Personal capacitado en técnicas de manejo de la información	Mercado laboral	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	2	4	8	Gestión proactiva

Asignación de tareas definidas	Cada colaborador conoce sus responsabilidades y roles	Proceso de control interno y estructura	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Flujo de proceso del proyecto Funcionales del equipo	4	6	24	Gestión proactiva
Sistemas y software desarrollados	Recursos tecnológicos creados para uso de los colaboradores	Proceso de control interno y estructura	Tecnificación del proyecto Reducción de los tiempos de respuesta	Reuniones equipo de tecnología e innovación	5	5	25	Gestión reactiva
Área de comunicación interna	Se cuenta con un área que maneja y cuenta con la experticia para comunicar	Solicitud de entes reguladores Principios de Protección al Cliente	Información a tiempo Comunicación centralizada	Organigrama de la institución financiera	6	4	24	Gestión proactiva
Apoyo de la alta gerencia a la comunicación	La alta gerencia apoya el uso de los canales de comunicación con	Solicitud de entes reguladores Principios de	Éxito en la comunicación	Comunicados alta gerencia	5	6	30	Gestión proactiva

	presupuesto y personal	Protección al Cliente						
Proceso de comunicación bien definido	El proceso de comunicación es claro y conciso	Solicitud de entes reguladores Principios de Protección al Cliente	Información a tiempo Comunicación centralizada	Flujo de proceso de comunicación	3	4	12	Gestión reactiva
Proveedores capacitados	Los proveedores son capacitados en las necesidades del banco	Proceso de selección de proveedores	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Calificación de proveedores	3	5	15	Gestión proactiva
Proveedores con altos estándares de calidad	Proveedores que cuentan con certificaciones de calidad y estándares internacionales	Proceso de selección de proveedores	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Calificación de proveedores	4	5	20	Gestión proactiva

Cambio en la política tributaria	Reducción de impuestos a las instituciones financieras	Normativa nacional	Cumplimiento del proyecto Cumplimiento en el cronograma Cumplimiento de presupuesto	Noticias nacionales	2	4	8	Gestión reactiva
Modificación de normativa laboral	Creación de nuevos tipos de contratos de trabajo, flexibilidad laboral, contratación de personal por proyectos	Normativa nacional	Cumplimiento del proyecto Cumplimiento en el cronograma Cumplimiento de presupuesto	Noticias nacionales	4	5	20	Gestión reactiva

Crecimiento y desarrollo del país	Empleo, desarrollo económico, impulso al aparato productivo nacional	Política fiscal y monetaria	Cumplimiento del proyecto Cumplimiento en el cronograma Cumplimiento de presupuesto	Noticias nacionales	3	5	15	Gestión reactiva
Incremento del dólar	Revaluación del dólar frente a otras monedas	Mercado mundial	Cumplimiento del proyecto Cumplimiento en el cronograma Cumplimiento de presupuesto	Noticias nacionales	3	4	12	Gestión reactiva

3.3.5. Plan de gestión de respuestas

PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

AMENAZAS														
ID Riesgo	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Causa- raíz	Efecto	Disparador	Probabilidad	Impacto	Gravedad (probabilidad X impacto)	Ranking	Gestión	Respuesta planificada	Tipo de respuesta	Responsable	Riesgo secundario
R1.1.5	Salidas o despidos	Durante el 2018 cerca del 20% del personal salió de la institución por jubilación o despidos	Tiempo de trabajo Edad del personal Desempeño del personal	Reprocesos Retrasos en el cronograma	Reuniones con RRHH	6	6	36	1	Gestión reactiva	Motivar al personal para que se mantenga durante la ejecución del proyecto. En el caso de despidos buscar un reemplazo con mínimo un mes de anticipación. Crear un plan de	Escalar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Aumento del costo del proyecto

											motivación e incentivos para el personal			
R1.4.2	Caída de la red interna del banco	Caída de la red del banco se pierden respaldos y no funcionan las plataformas del proyecto	Daño en los servidores Negligencia	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Caídas de los sistemas Informes de revisión técnica de los sistemas	6	6	36	2	Gestión reactiva	Realizar auditorías y pruebas de calidad del sistema de manera trimestral Desarrollar un plan de contingencia y respuesta a este inconveniente	Escalar	PM	Aumento del costo del proyecto
R1.4.1	Falla de los sistemas	El sistema presenta fallas, impidiendo el desarrollo del proyecto	Falla eléctrica Negligencia Daño en los servidores	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Caídas de los sistemas Informes de revisión técnica de los sistemas	5	6	30	3	Gestión reactiva	Realizar auditorías y pruebas de calidad del sistema de manera trimestral Desarrollar un plan de contingencia y respuesta a este inconveniente	Escalar	PM	Aumento del costo del proyecto
R2.1.5	Información errónea	Información incorrecta, falsa que afecta las proyecciones del proyecto	Negligencia	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Informes de revisión de la información	5	6	30	4	Gestión proactiva	Revisar y realizar controles de calidad de la información	Escalar	PM	Aumento del costo del proyecto

R2.3.1	No se comunica oportunamente los avances y puntos críticos del proyecto	Se comunican los avances del proyecto fuera de las fechas indicadas, de igual manera en caso de riesgos o problemas no se comunican oportunamente	Exceso de burocracia	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Comunicaciones extemporáneas	6	5	30	5	Gestión reactiva	Revisar el flujo de comunicación y sus respectivas validaciones Crear un proceso simple para comunicaciones urgentes	Escalar	PM	Aumento del costo del proyecto
R2.3.3	Solicitud de aprobaciones excesivas	Previo a presentar una comunicación, se debe solicitar aprobación del jefe de comunicación, luego del gerente del área, del vicepresidente de la institución, del vicepresidente ejecutivo, del gerente general y del presidente de	Exceso de burocracia	Retrasos en el cronograma	Flujo de proceso de aprobación de la comunicación	6	5	30	6	Gestión proactiva	Validar el flujo de comunicación y sus respectivas validaciones Crear un proceso de validación para comunicaciones urgentes	Escalar	PM	Aumento del costo del proyecto

		la institución, lo que genera retrasos y en muchos casos no se puede presentar la información a tiempo												
R5.2.3	Exceso de regulaciones y controles a la banca	Incremento de los controles a las instituciones financieras	Normativa nacional	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	5	5	25	7	Gestión reactiva	Revisar los comunicados y noticias emitidos por los entes de control Crear un plan de respuesta a este tipo de riesgos	Evitar	Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto
R1.1.1	Personal no capacitado	Personal no cuenta con conocimientos técnicos o formación para el desarrollo del proyecto	Mercado laboral	Reprocesos Información errónea Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	6	4	24	8	Gestión proactiva	Identificar las debilidades técnicas y de conocimientos del personal Revisar el plan de desarrollo propuesto por el área de capacitación Impulsar a que los colaboradores se auto eduquen y aprovechen las iniciativas de capacitación en línea de la	Evitar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Aumento del costo del proyecto Reducción de personal

											institución financiera			
R1.1.4	Ausencia de personal	No se cuenta con suficientes personas para que participen en el proyecto	Mercado laboral	Reprocesos Retrasos en el cronograma	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	4	6	24	9	Gestión proactiva	Revisar el plan de contratación de RRHH, solicitar recursos con al menos un mes de anticipación	Evitar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Aumento del costo del proyecto
R2.1.6	Atrasos en el cronograma	Retrasos en el cronograma por entrega de información desactualizada, incompleta e incorrecta	Reprocesos Cambio de actividades Negligencia	Incumplimiento del proyecto Aumento del presupuesto	Informes de avance y desempeño del proyecto	4	6	24	10	Gestión proactiva	Planificar de manera correcta el cronograma con la participación de los stakeholders más relevantes	Evitar	PM	Aumento del costo del proyecto Incumplimiento del proyecto
R2.3.6	Exceso de burocracia en la gestión del proyecto	Se solicitan varias aprobaciones durante la gestión del proyecto retrasando su ejecución	Estructura de la institución financiera	Retrasos en el cronograma	Flujo de aprobaciones durante la gestión del proyecto	6	4	24	11	Gestión proactiva	Impulsar la implementación de procesos ágiles dentro del proyecto Realizar reuniones con el sponsor y el PM de 15 minutos para solicitar apoyo	Evitar	PM	Aumento del costo del proyecto Incumplimiento del proyecto
R4.1.5	Mal uso de la información de los clientes a	Se dispone de información del proyecto para fines	Débil proceso de seguridad de la información	Demandas económicas Daño reputacional	Demandas impuestas a la institución Informe de reputación	4	6	24	12	Gestión reactiva	Fortalecer el proceso de control y seguridad de la información	Evitar	PM	Aumento del costo del proyecto Reducción de personal

	lo largo del proyecto	personales o comerciales no autorizados	Ausencia de controles								Implementar sanciones frente a incumplimientos			
R5.4.1	Crisis financiera	Falta de liquidez y solvencia de las instituciones financieras, limitando o reduciendo el presupuesto del proyecto	Política fiscal y monetaria	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	4	6	24	13	Gestión reactiva	Revisar los comunicados y noticias emitidos por los entes de control Crear un plan de respuesta a este tipo de riesgos	Evitar	Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto
R1.2.4	VSM no cumple con los requisitos	El VSM no cumple con las especificaciones técnicas dispuestas en el proyecto	Personal sin formación técnica	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Reuniones de equipo Informes de revisión de productos y entregables	5	4	20	14	Gestión proactiva	Revisar el VSM desde el inicio, solicitar correcciones oportunamente	Evitar	PM	Aumento del costo del proyecto
R2.1.4	Entrega de información incompleta	Entrega de información por las áreas responsables incompleta, generando un reproceso	Negligencia	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Informes de revisión de la información	4	5	20	15	Gestión proactiva	Revisar y realizar controles de calidad de la información	Evitar	PM	Aumento del costo del proyecto
R2.2.5	Re procesos	Se genera duplicación de actividades, se replican actividades	Mala planificación	Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Solicitud de cambios	4	5	20	16	Gestión proactiva	Planificar de manera correcta Implementar un plan de corrección de errores	Evitar	PM	Aumento del costo del proyecto

		por exceso de errores									Identificar desperdicios y aplicar un plan de eliminación			
R2.3.5	Mal uso de los canales de comunicación del proyecto	Se utilizan los canales de comunicación para presentar información personal y no relevante, elementos que no contribuyen al proyecto	No se han comunicado el flujo de gestión del proyecto	Errores de comunicación Fuga de información	Comunicaciones publicadas en las plataformas dispuestas para el proyecto	5	4	20	17	Gestión proactiva	Revisar el uso de los canales de comunicación Generar alertas cuando se identifica un comunicado fuera de contexto	Evitar	PM	Aumento del costo del proyecto
R5.1.3	Atrasos en la entrega de productos o servicios	Los proveedores no cumplen con los tiempos de entrega de los productos	Proceso de selección de proveedores	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Informes de entrega de productos y servicios	4	5	20	18	Gestión proactiva	Planificar de manera correcta el cronograma con la participación de los stakeholders más relevantes	Evitar	PM	Aumento del costo del proyecto
R5.2.2	Modificación de normativa laboral	Cambios en la jornada de trabajo, remuneraciones, proceso de desvinculación y contratación	Normativa nacional	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	4	5	20	19	Gestión proactiva	Revisar los comunicados y noticias emitidos por los entes de control Crear un plan de respuesta a este tipo de riesgos	Evitar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Aumento del costo del proyecto Reducción de personal
R4.1.4	Entrega de información	Se entrega información	Débil proceso de	Demandas económicas	Demandas impuestas a la	3	6	18	20	Gestión reactiva	Fortalecer el proceso de	Evitar	PM	Aumento del costo del

	n confidencia l	confidencial del proyecto a terceros	seguridad de la información Ausencia de controles	Daño reputacional	institución Informe de reputación						control y seguridad de la información Implementar sanciones frente a incumplimientos			proyecto Reducción de personal
R4.1.6	Falsificació n de documentos	Entrega de información falsa para el desarrollo del proyecto	Negligencia	Demandas económicas Daño reputacional	Demandas impuestas a la institución Informe de reputación Informes de control interno	3	6	18	21	Gestión reactiva	Fortalecer el proceso de control y seguridad de la información Implementar sanciones frente a incumplimientos	Evitar	PM	Aumento del costo del proyecto Reducción de personal
R1.2.2	VSM mal elaborado	El VSM no ha sido diagramado correctament e utilizando la simbología solicitada	Personal sin formación técnica	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Reuniones de equipo Informes de revisión de productos y entregables	4	4	16	22	Gestión proactiva	Revisar el VSM desde el inicio, solicitar correcciones oportunamente	Transferir/ mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R1.3.4	Variación de precios en los materiales	Incremento de precios de acuerdo al mercado nacional	Regulaciones del mercado	Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	4	4	16	23	Gestión proactiva	Revisar las noticias nacionales para validar cambios en el mercado nacional Crear un plan de respuesta a los riesgos	Transferir/ mitigar	Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto
R1.4.6	Falla de equipos informáticos	Daños en los equipos, recalentamie nto,	Falla eléctrica Desgaste Falla informática	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Apagones Tiempo de vida útil de los equipos Cortocircuito	4	4	16	24	Gestión reactiva	Realizar auditorías y pruebas de calidad de los equipos	Transferir/ mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto

		cortocircuito, desgaste									informáticos de manera trimestral Desarrollar un plan de contingencia y respuesta a este inconveniente			
R2.1.3	Mal registro de información	Ingreso de la información incorrecta, no se respetan los formatos	Negligencia	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Informes de auditoría	4	4	16	25	Gestión reactiva	Revisar y realizar controles de calidad de la información	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R5.1.4	Productos no cumplen con los requisitos	Productos no cumplen con los requisitos planteados	Proceso de selección de proveedores	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Informes de entrega de productos y servicios	4	4	16	26	Gestión proactiva	Revisar y realizar controles a los productos entregados	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R5.2.1	Cambio en la política tributaria	Incremento de impuestos a las instituciones financieras	Normativa nacional	Aumento en el presupuesto	Noticias nacionales	4	4	16	27	Gestión reactiva	Revisar las noticias nacionales para validar cambios en el mercado nacional Crear un plan de respuesta a los riesgos	Transferir/mitigar	Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto
R1.1.2	Personal irresponsable	Personal no cumple con las tareas asignadas, en los tiempos previstos y bajo el	Mercado laboral	Reprocesos Información errónea Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	3	5	15	28	Eliminar	Incluir como parte de las actividades del proyecto	Eliminar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Aumento del costo del proyecto Reducción de personal

		alcance dispuesto												
R1.3.5	Materiales de mala calidad	Los materiales presentan defectos	Reducción de costos Incorrecta selección del proveedor	Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	3	5	15	29	Eliminar	Incluir como parte de las actividades del proyecto	Eliminar	PM	Aumento del costo del proyecto
R1.4.4	Terrorismo informático	Daños, filtración de información, virus informático, entre otros	Ataques cibernéticos	Fuga de información Daño a los sistemas informáticos Fraude económico Pérdidas económicas Incremento de quejas y reclamos Incremento insatisfacción del cliente	Informes del área de Seguridad de la Información	3	5	15	30	Gestión proactiva	Educar al personal para que identifique señales de alerta Incentivar que el personal no abra links y correos sospechosos Realizar controles al sistema informático de la institución financiera	Transferir/mitigar	Sponsor	Aumento del costo del proyecto
R2.2.2	Personal no cumplen con las fechas de contratación de personal nuevo	El personal no cumple con las fechas previstas en el proyecto modificando el tiempo	Falta de inducción y capacitación en los procesos internos	Retrasos en el cronograma	Informes de RRHH	5	3	15	31	Gestión proactiva	Comentar los retrasos al sponsor y solicitar su ayuda para dar cumplimiento a las fechas	Transferir/mitigar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Aumento del costo del proyecto

R2.2.4	Personal no notifica oportunamente los funcionales de los colaboradores asignados en el proyecto	El personal asignado al proyecto al no tener definido su funcional no se incorpora al proyecto	Falta de interés por parte del personal de selección	Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Falta de apoyo No existen respuestas por parte del equipo de selección	5	3	15	32	Gestión proactiva	Comentar los retrasos al sponsor y solicitar su ayuda para dar cumplimiento a las fechas	Transferir/mitigar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Aumento del costo del proyecto
R2.3.2	La comunicación es errónea	Se comunican datos incorrectos, avances no aprobados	Falta de revisión de la información No se respeta el proceso de aprobación de la comunicación	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Reportes de revisión de la información	3	5	15	33	Gestión reactiva	Revisión y validación de la comunicación desarrollada para el proyecto	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R2.1.2	Daños a la información	Pérdida parcial de la información, daños técnicos, bases erróneas	Negligencia Daños informáticos	Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Informes del área de Seguridad de la Información	2	6	12	34	Gestión reactiva	Revisar y realizar controles de calidad de la información	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R2.2.1	Personal no conoce los procesos administrativos	Desconocimiento del personal sobre procesos de contratación,	Falta de inducción y capacitación en los procesos internos	Reprocesos Información errónea Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Informes de RRHH	4	3	12	35	Gestión proactiva	Inducción al personal que ingresa al proyecto sobre los procesos administrativos, el proceso no debe	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto

		selección, adquisición.									durar más de 2 días			
R2.2.6	Reuniones excesivas	Se solicitan reuniones por cada acción, no se priorizan los espacios, no se cumplen con los documentos y requisitos de la reunión	Requisito de la empresa No existe claridad del proyecto	Retrasos en el cronograma	Agendamientos	6	2	12	36	Ignorar	n/a	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R3.1.1	Incremento del presupuesto del proyecto	Debido a cambios excesivos, modificaciones constantes se incrementa el presupuesto del proyecto, afectando a su ejecución	Cambios constantes Mal análisis de recursos	Afectación al alcance Incumplimiento del proyecto Cierre anticipado del proyecto por falta de recursos	Solicitudes de cambio	2	6	12	37	Gestión proactiva	Planificar de manera correcta el proyecto	Transferir/mitigar	PM/ Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto
R5.4.3	Incremento de la inflación	Incremento de la inflación, aspecto que puede ocasionar el alza de precios	Política fiscal y monetaria	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	2	6	12	38	Gestión reactiva	Revisar los comunicados y noticias emitidos por los entes de control Crear un plan de respuesta a este tipo de riesgos	Transferir/mitigar	PM/ Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto

R1.2.3	VSM no recoge los problemas de la UAC	El VSM no permite evidenciar cuellos de botella y puntos donde se generan desperdicios	Personal sin formación técnica	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Reuniones de equipo Informes de revisión de productos y entregables	2	5	10	39	Gestión proactiva	Revisar el VSM desde el inicio, solicitar correcciones oportunamente	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R2.1.1	Pérdida de información	Pérdida parcial o total de los respaldos del proyecto	Negligencia Daños informáticos	Demandas económicas Daño reputacional	Informes del área de Seguridad de la Información	2	5	10	40	Gestión reactiva	Revisar y realizar controles de calidad de la información	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R3.1.4	Incremento de impuestos	Política nacional que dispone el incremento del porcentaje de impuestos a las instituciones financieras	Política tributaria e impositiva	Aumento en el presupuesto	Noticias nacionales	2	5	10	41	Gestión proactiva	Revisar los comunicados y noticias emitidos por los entes de control Crear un plan de respuesta a este tipo de riesgos	Transferir/mitigar	Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto
R1.1.3	Personal conflictivo	Personal no genera un buen clima laboral y genera conflictos internos	Clima laboral	Reprocesos Información errónea Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto Mal clima laboral	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	3	3	9	42	Gestión reactiva	Trabajar con el grupo de Business Partners con la finalidad de identificar puntos de conflicto entre el personal y buscar soluciones	Transferir/mitigar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Aumento del costo del proyecto Reducción de personal

R1.3.1	No se cuenta con los materiales necesarios para el desarrollo del programa	La UAC no cuenta con materiales para el desarrollo del proyecto, se deben adquirir insumos que no fueron considerados desde el inicio	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	3	3	9	43	Gestión reactiva	Desarrollar un inventario pequeño para determinar los materiales con los que se cuenta y realizar un plan de respuesta	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R1.4.5	Incompatibilidad de sistemas	El software a utilizar para el proyecto no es compatible con el office instalado en los equipos	Mal análisis informático	Retrasos en el cronograma	Informes del área de tecnología	3	3	9	44	Eliminar	Revisar las características del software a instalar y validar si es compatible con el sistema madre.	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R1.2.1	Diseños no aprobados por el Sponsor	Los prototipos presentados no son aprobados por el sponsor, se solicitan cambios sustanciales que retrasan el proyecto en tiempo y presupuesto	Personal no capacitado	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Reuniones de equipo Informes de revisión de productos y entregables	2	4	8	45	Gestión proactiva	Validar los diseños previo a enviar al Sponsor	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto

R1.3.3	El material supera el costo fijado en el presupuesto	Los costos de los materiales para el proyecto son elevados incrementando el presupuesto	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	2	4	8	46	Gestión proactiva	Desarrollar un inventario pequeño para determinar los materiales con los que se cuenta y realizar un plan de respuesta	Transferir/mitigar	PM/ Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto
R1.4.3	Fuga de información	Entrega de información confidencial del proyecto a terceros para su uso particular	Débil proceso de seguridad de la información Ausencia de controles	Demandas económicas Daño reputacional	Informes del área de Seguridad de la Información	2	4	8	47	Gestión proactiva	Fortalecer el proceso de control y seguridad de la información Implementar sanciones frente a incumplimientos	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R2.2.3	Proceso de selección no apoya al proyecto	No existe interés por parte del área de selección en apoyar el proyecto	Falta de interés por parte del personal de selección	Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Falta de apoyo No existen respuestas por parte del equipo de selección	2	4	8	48	Gestión proactiva	Involucrar de inicio a fin en el proyecto al equipo de selección Reconocer el trabajo del equipo de selección frente al Sponsor	Transferir/mitigar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Aumento del costo del proyecto
R2.3.4	No uso de los canales de comunicación dispuestos para el proyecto	El personal no utiliza o utiliza esporádicamente los canales de comunicación dispuestos por el	No se han comunicado el flujo de gestión del proyecto	Errores de comunicación Fuga de información	Revisión de la carpeta del proyecto	4	2	8	49	Gestión proactiva	Revisar el uso de los canales de comunicación Incentivar el uso a través de premios y reconocimientos	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto

		proyecto, se utilizan canales alternativos no aprobados												
R3.1.2	Gastos no contemplados	Mala planificación desde el inicio del proyecto, no se contemplaron equipos, personas y otros recursos dentro del presupuesto	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	2	4	8	50	Gestión proactiva	Planificar de manera correcta	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R4.1.1	Incumplimiento de contratos	La institución financiera no cumple con las cláusulas dispuestas en los contratos incrementando las demandas y los gastos por indemnización	Negligencia	Demandas económicas Daño reputacional	Demandas impuestas a la institución	2	4	8	51	Gestión reactiva	Informes de auditoría y revisión a los contratos	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto

R4.1.2	Fraude	Engaño al personal para obtener un beneficio económico a través del proyecto	Negligencia	Demandas económicas Daño reputacional	Demandas impuestas a la institución	2	4	8	52	Gestión reactiva	Sanciones por incumplimiento Fortalecer el proceso de control interno	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto Reducción de personal
R5.1.1	Proveedores incumplidos	Los proveedores no se presentan a tiempo a las reuniones	Proceso de selección de proveedores	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Calificación de los proveedores	4	2	8	53	Gestión proactiva	Agendar oportunamente las reuniones	Transferir/mitigar	PM	Aumento del costo del proyecto
R3.1.3	Reducción de presupuesto	Debido a problemas financieros de la institución o recortes en gastos se debe reducir el presupuesto del proyecto	Problemas financieros Eficiencia financiera	Incumplimiento del proyecto Cierre anticipado del proyecto por falta de recursos	Informes de alta gerencia y del área financiera	1	6	6	54	Gestión proactiva	Crear un plan de respuesta en caso de presentarse este tipo de riesgo	Aceptar	PM/Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto
R5.1.5	Incremento de precios	Se incrementan los costos de los servicios y productos sin previo aviso	Regulaciones del mercado	Aumento en el presupuesto	Noticias nacionales	2	3	6	55	Gestión proactiva	Monitorear el mercado nacional Crear un plan de respuesta	Aceptar	PM/Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto

R5.4.2	Devaluación del dólar	Pérdida de valor del dólar frente a otras monedas	Mercado mundial	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	1	6	6	56	Gestión reactiva	Monitorear el comportamiento del dólar frente a otras monedas	Aceptar	Gerente Financiero	Aumento del costo del proyecto
R5.1.2	Proveedores no calificados	Proveedores entregan productos de mala calidad e incorrectos	Proceso de selección de proveedores	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Calificación de los proveedores	5	1	5	57	Eliminar	Revisar el proceso de selección de proveedores	Aceptar	PM	Aumento del costo del proyecto
R4.1.3	Hurto	Robo de equipos y bienes que forman parte del proyecto	Negligencia	Demandas económicas Daño reputacional	Reportes de inventarios	1	4	4	58	Gestión reactiva	Sanciones	Aceptar	PM	Aumento del costo del proyecto Reducción de personal
R5.3.1	Desastres naturales	Desastres naturales que afecten a la ejecución del proyecto	Fenómenos naturales	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	n/a	2	2	4	59	Gestión reactiva	Crear un plan de respuesta en caso de presentarse este tipo de riesgo	Aceptar	PM	Aumento del costo del proyecto
R1.4.7	Compra de equipos no contemplados en el proyecto	Adquisición de equipos que no fueron contemplados desde el inicio del proyecto	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Aumento en el presupuesto	Solicitud de cambios Solicitud de compra de equipos	1	3	3	60	Gestión reactiva	Monitorear el comportamiento del presupuesto real vs proyectado	Aceptar	PM	Aumento del costo del proyecto

R1.3.2	El material no es suficiente	No existen suficientes materiales para la construcción del proyecto como marcadores, esferos, equipo informático, pizarras, entre otros.	Mal análisis de los recursos para el proyecto	Reprocesos Retrasos en el cronograma Aumento en el presupuesto	Plan de gestión de recursos Presupuesto del proyecto	1	2	2	61	Gestión proactiva	Desarrollar un inventario pequeño para determinar los materiales con los que se cuenta y realizar un plan de respuesta	Aceptar	PM	Aumento del costo del proyecto
R5.3.2	Apagones	Cortes de energía eléctrica que pueden afectar al proyecto	Falla eléctrica	Incumplimiento del proyecto Retrasos en el cronograma Aumento de presupuesto	Noticias nacionales	2	1	2	62	Gestión reactiva	Crear un plan de respuesta en caso de presentarse este tipo de riesgo	Aceptar	PM	Aumento del costo del proyecto

PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
07/03/2019	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez

OPORTUNIDADES														
ID Riesgo	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Causa- raíz	Efecto	Disparador	Probabilidad	Impacto	Gravedad (probabilidad X impacto)	Ranking	Gestión	Respuesta planificada	Tipo de respuesta	Responsable	Riesgo secundario
R2.3.2	Apoyo de la alta gerencia a la comunicación	La alta gerencia apoya el uso de los canales de comunicación con presupuesto y personal	Solicitud de entes reguladores Principios de Protección al Cliente	Éxito en la comunicación	Comunicados alta gerencia	5	6	30	1	Gestión proactiva	Planificar reuniones con la alta gerencia enviar un comunicado informando el apoyo	Escalar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R2.2.2	Sistemas y software desarrollados	Recursos tecnológicos creados para uso de los colaboradores	Proceso de control interno y estructura	Tecnificación del proyecto Reducción de los tiempos de respuesta	Reuniones equipo de tecnología e innovación	5	5	25	2	Gestión reactiva	Utilizar los software desarrollados por la institución financiera, revisar los beneficios	Explotar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo

R1.1.1	Personal proactivo	Personal responsable que busca cumplir con las metas y objetivos propuestos por la institución financiera	Mercado laboral	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	4	6	24	3	Gestión proactiva	Reconocimientos al personal por su trabajo y contribución	Explotar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R2.2.1	Asignación de tareas definidas	Cada colaborador conoce sus responsabilidades y roles	Proceso de control interno y estructura	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Flujo de proceso del proyecto Funcionales del equipo	4	6	24	4	Gestión proactiva	Comunicar al personal del proyecto	Explotar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R2.3.1	Área de comunicación interna	Se cuenta con un área que maneja y cuenta con la expertos para comunicar	Solicitud de entes reguladores Principios de Protección al Cliente	Información a tiempo Comunicación centralizada	Organigrama de la institución financiera	6	4	24	5	Gestión proactiva	Involucrar en el proyecto y solicitar su apoyo constante	Explotar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R2.1.1	Respaldo de información	Creación de carpetas compartidas y repositorios de información para los proyectos	Solicitud de entes reguladores Principios de Protección al Cliente	Resguardo de la información Reducción de demandas	Reuniones e informes equipo de seguridad de la información	4	5	20	6	Gestión reactiva	Utilizar los recursos para guardar información de la institución	Explotar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R3.1.2	Proveedores con altos estándares de calidad	Proveedores que cuentan con certificaciones de calidad y estándares internacionales	Proceso de selección de proveedores	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Calificación de proveedores	4	5	20	7	Gestión proactiva	Solicitar su apoyo en el proyecto	Explotar	PM	Reducción del costo y tiempo de ejecución del proyecto

R3.2.2	Modificación de normativa laboral	Creación de nuevos tipos de contratos de trabajo, flexibilidad laboral, contratación de personal por proyectos	Normativa nacional	Cumplimiento del proyecto Cumplimiento en el cronograma Cumplimiento de presupuesto	Noticias nacionales	4	5	20	8	Gestión reactiva	Crear un plan de respuesta	Explotar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R1.2.1	Desarrollo tecnológico	Inversión en desarrollo de nuevas aplicaciones y herramientas tecnológicas	Desarrollo de nuevas tecnologías Rapidez e inmediatez de la información Globalización	Innovación Satisfacción del cliente	Reuniones equipo de tecnología e innovación	3	6	18	9	Gestión proactiva	Incentivar el uso de nuevas tecnologías en el proyecto	Explotar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R1.2.2	Creación del Centro Digital	Creación de un espacio para crear soluciones a problemas diarios de la institución financiera, mediante el uso de herramientas innovadoras	Desarrollo de nuevas tecnologías Rapidez e inmediatez de la información Globalización	Desarrollo de nuevos productos adaptados a las necesidades del cliente	Reuniones equipo de tecnología e innovación	6	3	18	10	Gestión reactiva	Utilizar sus instalaciones, involucrar al personal en el proyecto	Explotar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R1.1.2	Personal calificado	Personal formado y capacitados en los requerimientos del proyecto	Mercado laboral	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Reuniones de equipo Reuniones con RRHH	3	5	15	11	Gestión proactiva	Reconocimientos al personal por su trabajo y contribución	Compartir/mejorar	Gerente de Selección y Desarrollo Organizacional	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo

R1.2.3	Instalación de un software para el proyecto	Desarrollo un software para el proyecto	Desarrollo de nuevas tecnologías Rapidez e inmediatez de la información Globalización	Tecnificación del proyecto Reducción de los tiempos de respuesta	Reuniones equipo de tecnología e innovación	3	5	15	12	Gestión proactiva	Incentivar el uso de nuevas tecnologías en el proyecto	Compartir/mejorar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R3.1.1	Proveedores capacitados	Los proveedores son capacitados en las necesidades del banco	Proceso de selección de proveedores	Cumplimiento de cronograma Cumplimiento de objetivos	Calificación de proveedores	3	5	15	13	Gestión proactiva	Solicitar su apoyo en el proyecto	Compartir/mejorar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R5.4.1	Crecimiento y desarrollo del país	Empleo, desarrollo económico, impulso al aparato productivo nacional	Política fiscal y monetaria	Cumplimiento del proyecto Cumplimiento en el cronograma Cumplimiento de presupuesto	Noticias nacionales	3	5	15	14	Gestión reactiva	Crear un plan de respuesta	Compartir/mejorar	Gerente Financiero	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R2.3.5	Proceso de comunicación bien definido	El proceso de comunicación es claro y conciso	Solicitud de entes reguladores Principios de Protección al Cliente	Información a tiempo Comunicación centralizada	Flujo de proceso de comunicación	3	4	12	15	Gestión reactiva	Comunicar al personal del proyecto	Compartir/mejorar	PM	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de ejecución del mismo
R5.4.2	Incremento del dólar	Revaluación del dólar frente a otras monedas	Mercado mundial	Cumplimiento del proyecto Cumplimiento en el cronograma	Noticias nacionales	3	4	12	16	Gestión reactiva	Crear un plan de respuesta	Compartir/mejorar	Gerente Financiero	Reducción del costo del proyecto y reducción del tiempo de

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD

4.1. Análisis financiero

Para el desarrollo del análisis financiero del presente proyecto, se consideraron las proyecciones desarrolladas por la institución de estudio, ver Anexo 5. Proyecciones financieras, este insumo fue facilitado por el área financiera, las mismas fueron construidas a partir de una regresión lineal³.

A partir de los datos proporcionados se construyeron los flujos de efectivo dónde se consideraron las siguientes variables:

- Inversión (Costo del proyecto)
- Ingresos
- Costos y gastos
- Resultado del ejercicio
- Participación trabajadores
- Utilidad antes de impuestos
- Impuesto a la renta causado
- Utilidad neta

Es importante destacar que el para el presente proyecto no se consideró la adquisición de bienes, infraestructura o equipos, de igual manera el proyecto no se apalancará sobre deudas o financiamiento, por lo que se descartan datos de la depreciación y de la amortización.

Por otro lado, es importante mencionar que el presente proyecto se ejecutará con fondos de la Unidad de Atención al Cliente.

³ Por temas de confidencialidad no se compartió la metodología de proyección.

4.1.1. Estado de resultados del proyecto

Tabla 14.

Estados de resultados (en dólares norteamericanos)

	0	1	2	3	4	5
Inversión (Costo del proyecto)	\$-50.014,20					
Ingresos		\$ 110.097,47	\$ 121.598,33	\$ 136.473,50	\$ 156.762,33	\$ 185.984,58
Costos y gastos		\$ -85.538,13	\$ -90.818,10	\$ -96.845,17	\$ -103.766,18	\$ -111.762,66
Resultado del ejercicio		\$ 24.559,34	\$ 30.780,23	\$ 39.628,34	\$ 52.996,15	\$ 74.221,92
Participación trabajadores		\$ -2.455,93	\$ -3.078,02	\$ -3.962,83	\$ -5.299,61	\$ -7.422,19
UAI		\$ 22.103,41	\$ 27.702,21	\$ 35.665,50	\$ 47.696,53	\$ 66.799,73
Impuesto a la renta causado		\$ -5.525,85	\$ -6.925,55	\$ -8.916,38	\$ -11.924,13	\$ -16.699,93
Utilidad neta	-	\$ 16.577,56	\$ 20.776,65	\$ 26.749,13	\$ 35.772,40	\$ 50.099,80

4.1.2. Evaluación del proyecto

Tabla 15.

Evaluación financiera del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo	\$-50.014,20	\$16.577,56	\$20.776,65	\$26.749,13	\$35.772,40	\$50.099,80
Flujo acumulado	\$-50.014,20	\$-33.436,64	\$-12.659,99	\$14.089,14	\$49.861,54	\$99.961,34

Tasa de descuento	12%
VAN	\$51.551,7
TIR	41%
Payback	3,4

4.1.3. Análisis de escenarios

4.1.3.1. Escenario Real

<u>Escenario real</u>		
Variable	Valor	Base de la estimación
Ingresos	14%	Valor calculado en función de la proyección histórica, ver Anexo No. 5, desde el 2015 a 2018
Costos	7%	Valor calculado en función de la proyección histórica, ver Anexo No. 5, desde el 2015 a 2018
Tasa de descuento	12%	Tasa de descuento nacional, valor utilizado por la institución financiera
Inversión	\$-50.014,20	Valor calculado para la ejecución del proyecto

Depreciación	0	No se contempla la adquisición de equipos o vehículos
Amortización	0	No se contemplan bienes que se amorticen, en el caso de existir todos estos montos son considerados en el presupuesto del área administrativa que no interviene en el presente proyecto
Impuesto a la renta	25%	Normativa ecuatoriana
Participación trabajadores	10%	Valor fijado por normativa ecuatoriana

Tabla 16.

Escenario Real - Estado de resultados

	0	1	2	3	4	5
Inversión (Costo del proyecto)	\$-50.014,20					
Ingresos		\$110.097,47	\$121.598,33	\$136.473,50	\$ 156.762,33	\$ 185.984,58
(-) Costos y gastos		\$ -85.538,13	\$ -90.818,10	\$ -96.845,17	\$-103.766,18	\$-111.762,66
(=) Resultado del ejercicio		\$ 24.559,34	\$ 30.780,23	\$ 39.628,34	\$ 52.996,15	\$ 74.221,92
(-) Participación trabajadores		\$ -2.455,93	\$ -3.078,02	\$ -3.962,83	\$ -5.299,61	\$ -7.422,19
(=) UAI		\$ 22.103,41	\$ 27.702,21	\$ 35.665,50	\$ 47.696,53	\$ 66.799,73
(-) Impuesto a la renta causado		\$ -5.525,85	\$ -6.925,55	\$ -8.916,38	\$ -11.924,13	\$ -16.699,93
(=) Utilidad neta	-	\$ 16.577,56	\$ 20.776,65	\$ 26.749,13	\$ 35.772,40	\$ 50.099,80

Tabla 17.

Análisis financiero - Escenario real

	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo	\$-50.014,20	\$16.577,56	\$20.776,65	\$26.749,13	\$35.772,40	\$50.099,80
Flujo acumulado	\$-50.014,20	\$-33.436,64	\$-12.659,99	\$14.089,14	\$49.861,54	\$99.961,34

Tasa de descuento	12%
VAN	\$51.551,7
TIR	41%
Payback	3,4

4.1.3.2. Escenario Optimista

Escenario optimista		
Variable	Valor	Base de la estimación
Ingresos	16%	Valor calculado en función de la proyección histórica, ver Anexo No. 5, desde el 2015 a 2018
Costos	3%	Valor calculado en función de la proyección histórica, ver Anexo No. 5, desde el 2015 a 2018
Tasa de descuento	12%	Tasa de descuento nacional, valor utilizado por la institución financiera
Inversión	\$-50.014,20	Valor calculado para la ejecución del proyecto

Depreciación	0	No se contempla la adquisición de equipos o vehículos
Amortización	0	No se contemplan bienes que se amorticen, en el caso de existir todos estos montos son considerados en el presupuesto del área administrativa que no interviene en el presente proyecto
Impuesto a la renta	25%	Normativa ecuatoriana
Participación trabajadores	10%	Valor fijado por normativa ecuatoriano

Tabla 18.

Escenario optimista- Estado de resultados

	0	1	2	3	4	5
Inversión (Costo del proyecto)	\$-50.014,20					
Ingresos		\$117.596,94	\$136.412,46	\$158.238,45	\$ 183.556,60	\$ 212.925,66
(-) Costos y gastos		\$ -83.312,56	\$ -85.811,93	\$ -88.386,29	\$ -91.037,88	\$ -93.769,02
(=) Resultado del ejercicio		\$ 34.284,39	\$ 50.600,52	\$ 69.852,16	\$ 92.518,72	\$ 119.156,64
(-) Participación trabajadores		\$ -3.428,44	\$ -5.060,05	\$ -6.985,22	\$ -9.251,87	\$ -11.915,66
(=) UAI		\$ 30.855,95	\$ 45.540,47	\$ 62.866,94	\$ 83.266,85	\$ 107.240,98
(-) Impuesto a la renta causado		\$ -7.713,99	\$ -11.385,12	\$ -15.716,74	\$ -20.816,71	\$ -26.810,24
(=) Utilidad neta	-	\$ 23.141,96	\$ 34.155,35	\$ 47.150,21	\$ 62.450,14	\$ 80.430,73

Tabla 19.

Análisis financiero - Escenario optimista

	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo	\$ -50.014,20	\$ 23.141,96	\$ 34.155,35	\$ 47.150,21	\$ 62.450,14	\$ 80.430,73
Flujo acumulado	\$ -50.014,20	\$ -26.872,24	\$ 7.283,11	\$ 54.433,32	\$ 116.883,45	\$ 197.314,19

Tasa de descuento	12%
VAN	116.764,0
TIR	68%
Payback	2,2

4.1.3.3. Escenario Pesimista

Escenario real		
Variable	Valor	Base de la estimación
Ingresos	10%	Valor calculado en función de la proyección histórica, ver Anexo No. 5, desde el 2015 a 2018
Costos	10%	Valor calculado en función de la proyección histórica, ver Anexo No. 5, desde el 2015 a 2018
Tasa de descuento	12%	Tasa de descuento nacional, valor utilizado por la institución financiera
Inversión	\$-50.014,20	Valor calculado para la ejecución del proyecto

Depreciación	0	No se contempla la adquisición de equipos o vehículos
Amortización	0	No se contemplan bienes que se amorticen, en el caso de existir todos estos montos son considerados en el presupuesto del área administrativa que no interviene en el presente proyecto
Impuesto a la renta	25%	Normativa ecuatoriana
Participación trabajadores	10%	Valor fijado por normativa ecuatoriana

Tabla 20.

Escenario pesimista - Estado de resultados

	0	1	2	3	4	5
Inversión (Costo del proyecto)	\$-50.014,20					
Ingresos		\$111.514,34	\$122.665,78	\$ 134.932,36	\$ 148.425,59	\$ 163.268,15
(-) Costos y gastos		\$ -85.739,14	\$ -94.313,05	\$-103.744,36	\$-114.118,79	\$-125.530,67
(=) Resultado del ejercicio		\$ 25.775,21	\$ 28.352,73	\$ 31.188,00	\$ 34.306,80	\$ 37.737,48
(-) Participación trabajadores		\$ -2.577,52	\$ -2.835,27	\$ -3.118,80	\$ -3.430,68	\$ -3.773,75
(=) UAI		\$ 23.197,69	\$ 25.517,45	\$ 28.069,20	\$ 30.876,12	\$ 33.963,73
(-) Impuesto a la renta causado		\$ -5.799,42	\$ -6.379,36	\$ -7.017,30	\$ -7.719,03	\$ -8.490,93
(=) Utilidad neta		\$ 17.398,26	\$ 19.138,09	\$ 21.051,90	\$ 23.157,09	\$ 25.472,80

Tabla 21.

Análisis financiero - Escenario pesimista

	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo	\$ -50.014,20	\$ 17.398,26	\$ 19.138,09	\$ 21.051,90	\$ 23.157,09	\$ 25.472,80
Flujo acumulado	\$ -50.014,20	\$ -32.615,94	\$ -13.477,84	\$ 7.574,06	\$ 30.731,15	\$ 56.203,95

Tasa de descuento	12%
VAN	\$ 24.931,8
TIR	29%
Payback	3,6

4.2. Distribución de probabilidad de flujo de fondos

Tabla 22.

Distribución de probabilidad de flujo de fondos

	0	1	2	3	4	5
PESIMISTA	\$ -50.014,20	\$17.398,26	\$19.138,09	\$21.051,90	\$23.157,09	\$25.472,80
MAS PROBABLE	\$ -50.014,20	\$16.577,56	\$20.776,65	\$26.749,13	\$35.772,40	\$50.099,80
OPTIMISTA	\$ -50.014,20	\$23.141,96	\$34.155,35	\$47.150,21	\$62.450,14	\$80.430,73
MEDIA	\$ -50.014,20	\$19.039,26	\$24.690,03	\$31.650,41	\$40.459,88	\$52.001,11
DESVIACION	0	344,16	792,71	1.320,41	1.930,42	2.648,91
E(VAN)	57.514					

VAN	VAN	VAN
PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
\$24.931,76	\$51.551,69	\$116.764,03

E(VAN)	\$64.415,83
DESVIACION (PROYECTO)	19.289,06

	MIN	MAX
E(VAN) 9	25.837,72	102.993,94

	0	1	2	3	4	5
VARIANZA (VAN)	0,00	95.446,82	408.022,46	912.240,29	1.571.169,40	2.383.865,19
VARIANZA (VAN)	2317,49					
NIVEL Z () 95%	1,64					
VAN-AT-RISK	60.603,90					

4.3. Análisis económico

A través del proyecto propuesto, enfocado en la fase de planificación, se esperan los siguientes beneficios económicos:

- Reducción del número de colaboradores no utilizados, generando un ahorro por persona de \$10.800 al año. A la fecha, existen 57 personas en la Unidad de Atención del Cliente, de los cuales 58% ocupan el cargo de analista, quien son los responsables de analizar y dar respuesta a las quejas o reclamos ingresados por los clientes.
- En la actualidad, ciertos casos de atención de quejas y reclamos recaen en los proveedores y terceros, siendo el principal TCS, a través de la implementación de la metodología propuesta, se esperaría que el personal de la UAC sea capaz de solventar este tipo de no conformidades, generando un ahorro de aproximadamente \$150.000.
- Por experiencia de la institución financiera, cerca de un 10% del total de clientes insatisfechos con el proceso de quejas y reclamos deciden cerrar

su cuenta o cambiarse de banco, a través del proyecto se espera que este porcentaje reduzca en su totalidad.

4.4. Viabilidad del proyecto

Con base en el análisis financiero y económico desarrollado en los párrafos anteriores, el proyecto es factible, considerando los siguientes puntos:

- El VAN es positivo bajo todos los escenarios, inclusive en el escenario pesimista, de igual manera el VAN at Risk es positivo.
- La tasa interna de retorno es positiva en todos los escenarios y es mayor a la tasa de descuento utilizada por la organización.
- De acuerdo al análisis el período de recuperación en los tres escenarios se efectúa en el corto plazo, inclusive en el escenario pesimista donde se puede evidenciar que se recupera la inversión en un plazo máximo de 3 años y medio.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Actualmente la Unidad de Atención al Cliente de la institución financiera de estudio se encuentra en una situación crítica debido a que el 30% de clientes se encuentran insatisfechos con la respuesta que reciben por una queja o reclamo, a través de la planificación del proyecto se determinaron como acciones claves para contrarrestar este porcentaje lo siguiente:
 - Implementación de la metodología Lean Service
 - Desarrollo del VSM de la Unidad de atención al cliente actual y futura.
 - Plan de eliminación de desperdicios
 - Construcción de indicadores KPI y KGI para medir los impactos de la metodología implementada.
 - Identificar los puntos que se deben eliminar, crear y modificar, hasta el primer semestre de 2019
- A través del plan propuesto se espera eliminar los siguientes desperdicios identificados en la problemática:
 - Re procesos,
 - Altos tiempos de espera,
 - Personal que no conoce sus funciones,
 - Personal que tiene alto conocimiento, pero se dedica a funciones de apoyo o administrativas,
 - Resolución de quejas por parte de terceros, quienes aumentan el tiempo de espera del cliente.

Considerando que la metodología Lean contribuye al incremento de la efectividad de los procesos, genera mayor rapidez en la atención a los usuarios y mayor productividad de los empleados.

- Con la finalidad de garantizar que el proceso sea adecuado, se propone trabajar en células para reducir los tiempos de atención y responder de manera oportuna al cliente.
- Es fundamental contar con un conjunto de indicadores KPI y KGI que permitan monitorear el avance del proyecto y medir sus impactos, estos serán desarrollados en la fase de implementación del proyecto por parte de equipo de expertos, siempre respondiendo a los objetivos.
- El proyecto cuenta con el apoyo del Sponsor al ser considerado como una iniciativa que agrega valor a la Unidad de Atención al cliente que permitirá incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar el proceso de atención.
- Uno de los conflictos para el desarrollo del proyecto es la estructura jerárquica de la institución financiera, para la aprobación de actividades, presupuestos y comunicados, se requieren varias autorizaciones que pueden retrasar el cronograma.
- El plan de gestión de riesgos es una herramienta fundamental para el desarrollo del proyecto, debido a que si no se identifican y se proporciona una respuesta inmediata puede incrementar el presupuesto del proyecto y su duración.
- Al ser una institución financiera es fundamental monitorear a lo largo de todo el proyecto el comportamiento de los entes de control y cambios en las normativas nacionales, aspectos que pueden encarecer y demorar el proyecto.
- Los indicadores financieros del proyecto, VAN y TIR fueron positivos bajo los tres escenarios de estudio, como se muestra a continuación:

INDICADOR	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
VAN	\$24.931,76	\$51.551,69	\$116.764,03
TIR	29%	41%	68%

Considerando los resultados, el proyecto es factible.

- Una vez implementado el proyecto, se consideran los siguientes beneficios económicos para la institución:
 - Reducción del número de colaboradores no utilizados, generando un ahorro por persona de \$10.800 al año.
 - Personal de la UAC será capaz de solventar quejas y reclamos dejando de contratar proveedores, lo que generaría un ahorro de aproximadamente \$150.000.
 - Reducción del 10% del total de clientes insatisfechos con el proceso de quejas y reclamos que deciden cerrar su cuenta o cambiarse de banco.
- Existen factores internos que pueden limitar la aplicación de las buenas practicas del PMI, como los procesos internos, formatos específicos entre otros que pueden generar reprocesos.

5.2. Recomendaciones

- El presente proyecto culmina en la fase de planificación, se recomienda que el equipo de la Unidad de Atención al Cliente, lo considere dentro de los proyectos claves postulados al 2020 para su ejecución.
- Al ser un proyecto enfocado en la planificación, es necesario que el equipo que lo ejecutará conozca a detalle los entregables y actividades diseñadas.
- Involucrar a la PMO en el proyecto, si bien en esta iniciativa su participación no será directa, debido a que se enfoca hasta la planificación, es importante que el proyecto se sujete a sus procedimientos y lineamientos.
- Al cierre del proyecto documentar el conocimiento adquirido y las lecciones aprendidas con la finalidad de aplicar a nuevos proyectos.
- Vincular a los opositores a lo largo del proyecto, incentivar su participación y si es posible reconocerlos como actores claves.
- Replicar el proyecto en otras áreas donde se evidencien desperdicios y resultados negativos.

- Durante la fase de ejecución, presentar de manera periódica los avances y resultados del proyecto a la Alta Gerencia con la finalidad de que identifiquen el impacto y los cambios que se van logrando.
- Medir de manera periódica los indicadores del proyecto, si es posible utilizar la metodología de BSC trabajada por el área financiera, de la institución de estudio. Con base a las necesidades de la institución financiera y enfocados en el proceso de quejas y reclamos, se sugieren los siguientes indicadores:

KPI

- Tiempo de espera para presentar una queja o reclamo (agencia y call center)
- Tiempo de entrega de una respuesta frente a una queja o reclamo
- % de actividades rechazadas, con reproceso o modificaciones
- Número de horas de trabajo productivo del personal
- % de quejas y reclamos resueltos en el tiempo previsto
- Costo por reproceso, rechazo o modificaciones

KGI

- Ahorro generado a partir de la implementación de Lean Service
 - % de satisfacción del cliente con el proceso de quejas y reclamos
-
- Proporcionar una correcta inducción al personal al inicio del proyecto con la finalidad de que todos estén alineados y se cumplan con el proceso definido.
 - Evitar que el proceso de control de cambios sea complejo y demorado, cumplir con el flujo dispuesto para el proyecto.
 - Mantener reuniones de equipo con la finalidad de identificar puntos críticos que puedan retrasar el proyecto.
 - Registrar cambios y modificaciones de acuerdo a los formatos del proyecto, socializar los cambios y solicitar la aprobación al PM.

REFERENCIAS

- Agrocalidad. (2013). *Normativa General para promover y regular la producción orgánica – ecológica - biológica en el Ecuador*. Quito.
- Alianza para el emprendimiento e innovación. (18 de 11 de 2018). *aei*. Obtenido de aei: <http://www.aei.ec/>
- Andrade, D. & Flore, M. (2008). Consumo de productos orgánicos/ agroecológicos en los hogares ecuatorianos. En D. & Andrade, *Consumo de productos orgánicos/ agroecológicos en los hogares ecuatorianos* (pág. 88). Ecuador: El Chasqui Ediciones.
- Añazco, M. (2015). Estudio de la Cadena desde la producción hasta el consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie *Guadua angustifolia*. En M. Añazco, *Estudio de la Cadena desde la producción hasta el consumo del bambú en Ecuador con énfasis en la especie Guadua angustifolia* (pág. 196). Quito.
- Arévalo, S. (2015). *“Prospección de los Resultados al Aplicar Lean Office en el Proceso Base de una compañía de servicios, caso BMI”*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador. En A. Constituyente, *Constitución del Ecuador* (pág. 39). Quito.
- Asamblea Constituyente. (2008). *CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR*. Monte Cristi.
- Banco de Desarrollo de América Latina . (2 de diciembre de 2016). *Banco de Desarrollo de América Latina*. Obtenido de Ecuador: banca privada lanza un acuerdo voluntario de finanzas sostenibles: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/12/ecuador-banca-privada-lanza-un-acuerdo-voluntario-de-finanzas-sostenibles/>

- Banco Pichincha. (2018). *Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad 2018*. Quito: Dinediciones.
- Banco Pichincha. (9 de marzo de 2019). *Portal Banco Pichincha*. Obtenido de Portal Banco Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/Informacion/Conoce-tu-banco/Mision-y-vision>
- Banco Pichincha C.A. (2017). *Memoria de Sostenibilidad*. Quito.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Briceño, G. (s/n). *EUSTON*. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de EUSTON: <https://www.euston96.com/ventaja-comparativa/>
- CONEXIONESAN. (6 de octubre de 2016). *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?* Obtenido de *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?*: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>
- Cornell University, INSEAD, WIPO. (2018). *Global Innovation Index 2018*. Ginebra: World Intellectual Property Organization (WIPO).
- EAE Business School. (17 de Noviembre de 2017). *EAE Business School*. Recuperado el 2018 de diciembre de 15, de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-guia-pmbok-y-como-influye-en-la-administracion-de-proyectos/>
- Gardey, J. P. (2015). *Definición.DE*. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de Definición.DE: <https://definicion.de/valor-agregado/>
- Gardey, J. P. (2017). *Definición.DE*. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de Definición.DE: <https://definicion.de/efectividad/>
- IFC, FELABAN & Ecobusiness Fund. (2017). *Informe Finanzas Verdes Latinoamérica 2017*.

(2010). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Quito: Registro Oficial.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (15 de enero de 2019). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/valores-mision-vision/>

Ministerio del Ambiente. (2004). *Ley de Gestión Ambiental* . Quito.

MINTEL. (2016). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021*.

PNUMA - CAF. (2016). *El Desarrollo Sostenible en el Sistema Bancario del Ecuador*. Programa de las Naciones Unidas Para el Medio Ambiente.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* . New York : Free Prees.

Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania: Pág. 40.

Registro Oficial. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*.

Rexhepi, L. & Shrestha, P. (2011). *Lean Service Implementation in Hospital: A case study conducted in Universal Clinical Centre of Kosovo, Rheumatology departmente*. UNIVERSITET UMEA.

Rodriguez, E. (10 de octubre de 2019). *COBIS*. Obtenido de COBIS: <http://blog.cobiscorp.com/tendencias-tecnologia-bancaria-2019>

Superintendencia de Bancos . (2010). *Código de Derechos del Usuario Financiero*. Guayaquil.

Superintendencia de Bancos . (n/a). *LIBRO I.- NORMAS DE CONTROL PARA LAS ENTIDADES DE LOS SECTORES FINANCIEROS PÚBLICO Y PRIVADO*.

- Talancon, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.
- Tapia, E. (6 de marzo de 2018). Ecuador se conecta con la ola global de las 'fintech'. *Ecuador se conecta con la ola global de las 'fintech'*, pág. 1.
- Torres, K. (2017). *APLICACION DE LA METODOLOGÍA LEAN OFFICE PARA LA MEJORA DE LAS ÁREAS LOGÍSTICA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA INPROMAYO EIRL*. Lima.
- Unidad de Atención al Cliente. (2016). *Instructivo de Reclamos de la UAC*. Quito.
- Vega, J. (2016). *Análisis de los efectos de la implementación de la Metodología Lean Service para el mejoramiento de los Servicios que presta la unidad de bienes de la dirección Administrativa del servicio integrado de seguridad Ecu91*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Wikipedia. (2018 de octubre de 2018). *Wikipedia, La Enciclopedia Libre*. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de Wikipedia, La Enciclopedia Libre: https://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva

ANEXOS

Anexo No. 1 Metodología para el monitoreo de la satisfacción de clientes en reclamos y quejas

El objetivo de este estudio es conocer el nivel de satisfacción de clientes de los diferentes segmentos que atiende la institución financiera de estudio, frente al proceso de resolución de un reclamo o queja presentado a través de los diferentes canales.

A 2017, la metodología aplicada para conocer la satisfacción del cliente fue levantada a través de llamadas telefónicas, mediante la siguiente encuesta:

Encuesta de satisfacción

Buenos días/tardes, le saluda xxxx asesor comercial de xxxx, me comunica por favor con el Sr./Sra./Srta. xxxxxxxx. Mucho gusto Sr./Sra./Srta. xxxxxxxx gracias por recibir mi llamada.

Para garantizar nuestros niveles de calidad esta conversación podría ser grabada.

Señor xxx. Sabemos que el día xxxxx usted realizó un reclamo por xxx en la Agencia xxxx (o por call center). Nos permite disponer de unos minutos de su tiempo para hacerle unas preguntas acerca del proceso de atención de su reclamo para nuestro registro y evaluación:

1. ¿Cuál fue el tiempo de espera en la Agencia/call center para lograr presentar su reclamo?

- a) Hasta 5 minutos
- b) De 5 a 10 minutos
- c) De 10 a 20 minutos
- d) De 20 a 60 minutos
- e) más de 60 minutos

2. ¿Cómo fue la respuesta que recibió por parte del banco cuando le comunicaron la resolución de su reclamo?

- a) Totalmente clara y precisa

- b) Mayoritariamente clara
- c) No me supieron explicar con claridad
- d) No me comunicaron la resolución de mi reclamo
- e) Otro (detallar)

e) Otro (detallar)

3. ¿Cuál fue el tiempo de resolución de su reclamo?

- a) Inmediato, la resolución me la dio la persona que recibió mi reclamo
- b) Me indicaron un tiempo de solución y lo cumplieron
- c) Se demoraron más de lo ofrecido en responderme
- d) Se demoró más de 15 días en responder
- e) Otro (detallar)

e) Otro (detallar)

4. Al momento que presentó su reclamo, ¿Fue bien atendido?

- a) Si
- b) No

Si es NO: ¿POR QUÉ?

5. ¿Alguna vez tuvo un reclamo o queja en el banco diferente del mencionado en la presente encuesta?

- a) Si
- b) No

Si es SI: ¿Usted formalizó dicho reclamo?

- a) Si
- b) No

Si es NO: ¿POR QUÉ?

Muestra

Para la selección de los clientes a entrevistar, se solicita la información a área de Inteligencia de Negocios, esta área se encarga de proporcionar una muestra representativa, la misma que considera todos los segmentos de la institución de estudio, de tal forma que tenga representatividad, la base remitida contiene las siguientes variables: nombre, cédula, RUC, pasaporte dirección, teléfono y correo electrónico.

Para la selección de muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = N \cdot z^2 \cdot p \cdot (1 - p) / ((N - 1) \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot (1 - p))$$

Donde:

n: muestra

N: universo

Z: distribución normal (95% de confianza = 1,96)

e: error

p: probabilidad

De acuerdo a los datos obtenidos y con base a un universo de 100.000 quejas durante el año 2017, la muestra representativa fue de 540 encuestas, con un 95% de confianza, es decir un 5% de error.

Por experiencia cerca de un 6% de clientes no responden a este tipo de estudios, por lo que se amplió la muestra a 574, con la finalidad de garantizar los resultados.

Resultados 2017

¿Cuál fue el tiempo de espera en la Agencia/call center para lograr presentar su reclamo?		%
a) Hasta 5 minutos	170	30%
b) De 5 a 10 minutos	160	28%
c) De 10 a 20 minutos	115	20%
d) De 20 a 60 minutos	77	13%
e) más de 60 minutos	52	9%
Total	574	100%

¿Cómo fue la respuesta que recibió por parte del banco cuando le comunicaron la resolución de su reclamo?		%
a) Totalmente clara y precisa	320	56%
b) Mayoritariamente clara	41	7%
c) No me supieron explicar con claridad	72	13%
d) No me comunicaron la resolución de mi reclamo	122	21%
e) Otro (detallar)	19	3%
Total	574	100%

e) Otro (detallar)		%
Abierta	19	100%
Total	19	100%

¿Cuál fue el tiempo de resolución de su reclamo?		%
a) Inmediato, la resolución me la dio la persona que receiptó mi reclamo	220	38%
b) Me indicaron un tiempo de solución y lo cumplieron	170	30%
c) Se demoraron más de lo ofrecido en responderme	58	10%
d) Se demoró más de 15 días en responder	85	15%
e) Otro (detallar)	40	7%
Total	574	100%

e) Otro (detallar)		%
Abierta	40	100%
Total	40	100%

Al momento que presentó su reclamo, ¿Fue bien atendido?		%
a) Si	450	78%
b) No	124	22%
Total	574	100%

Si es NO: ¿POR QUÉ?		%
Abierta	124	100%
Total	124	100%

¿Alguna vez tuvo un reclamo o queja en el banco diferente del mencionado en la presente encuesta?		%
a) Si	94	16%
b) No	480	84%
Total	574	100%

Si es SI: ¿Usted formalizó dicho reclamo?		%
a) Si	60	63%
b) No	34	37%
Total	94	100%

Si es NO: ¿POR QUÉ?		%
Abierta	34	100%
Total	34	100%

De acuerdo con la metodología el porcentaje de satisfacción se obtiene del promedio del porcentaje obtenido de las siguientes respuestas:

¿Cuál fue el tiempo de espera en la Agencia/call center para lograr presentar su reclamo?

- a) Hasta 5 minutos
- b) De 5 a 10 minutos

¿Cómo fue la respuesta que recibió por parte del banco cuando le comunicaron la resolución de su reclamo?

- a) Totalmente clara y precisa
- b) Mayoritariamente clara

¿Cuál fue el tiempo de resolución de su reclamo?

- a) Inmediato, la resolución me la dio la persona que receptó mi reclamo
- b) Me indicaron un tiempo de solución y lo cumplieron

Al momento que presentó su reclamo, ¿Fue bien atendido?

- a) Si

¿Alguna vez tuvo un reclamo o queja en el banco diferente del mencionado en la presente encuesta?

- b) No

El valor obtenido al 2017 en relación a la satisfacción del cliente es de 70%, por diferencia el porcentaje de insatisfacción se ubica en 30%.

Anexo No. 2 Formato reporte de impacto

REPORTE IMPACTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Razones solicitud de cambio		
Impacto de los cambios al alcance		
Impacto de cambios al cronograma		
Impacto cambios al presupuesto		
Responsable:		
Aprobación de:		

Anexo No.3 Formato para informes

FORMATO PARA INFORMES		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Objetivos		
Antecedentes		
Principales indicadores		
Resultados		
Conclusiones		
Recomendaciones		
Referencias		

Anexo No. 4 Formato transmisión de la comunicación

TRANSMISIÓN DE LA COMUNICACIÓN		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
	Proyecto Lean Service, en la gestión de la Unidad de Atención al Cliente de una institución financiera nacional en base al estándar PMBOK®	Paola Menéndez
Cuerpo de la comunicación		

Anexo No. 5 Proyecciones financieras

Por temas de confidencialidad no se compartió la metodología, sin embargo, se indicó que las estimaciones fueron construidas a partir de una regresión lineal. Los datos reales corresponden a los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

(En dólares)

	Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Ingresos	\$ 85.321,12	\$ 80.210,89	\$ 93.172,81	\$101.376,68	\$110.097,47	\$121.598,33	\$136.473,50	\$ 156.762,33	\$ 185.984,58
(-)	Costos y gastos	\$-76.293,89	\$-71.911,30	\$-82.491,08	\$ -80.885,98	\$ -85.538,13	\$ -90.818,10	\$ -96.845,17	\$-103.766,18	\$-111.762,66
(=)	Resultado del ejercicio	\$ 9.027,24	\$ 8.299,58	\$ 10.681,73	\$ 20.490,70	\$ 24.559,34	\$ 30.780,23	\$ 39.628,34	\$ 52.996,15	\$ 74.221,92
(-)	Participación trabajadores	\$ 902,72	\$ 829,96	\$ 1.068,17	\$ 2.049,07	\$ -2.455,93	\$ -3.078,02	\$ -3.962,83	\$ -5.299,61	\$ -7.422,19
(=)	Utilidad antes de impuestos	\$ 9.929,96	\$ 9.129,54	\$ 11.749,90	\$ 22.539,77	\$ 22.103,41	\$ 27.702,21	\$ 35.665,50	\$ 47.696,53	\$ 66.799,73
(-)	Impuesto a la renta causado	\$ -2.482,49	\$ -2.282,39	\$ -2.937,48	\$ -5.634,94	\$ -5.525,85	\$ -6.925,55	\$ -8.916,38	\$ -11.924,13	\$ -16.699,93
(=)	Utilidad neta	\$ 7.447,47	\$ 6.847,16	\$ 8.812,43	\$ 16.904,83	\$ 16.577,56	\$ 20.776,65	\$ 26.749,13	\$ 35.772,40	\$ 50.099,80

