

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE ARCHIVO DE LA DOCUMENTACIÓN DE LEASING DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

Tesis para optar al Título de Ingeniera Industrial que presenta la bachiller:

MARÍA YSABEL SALDAÑA ALARCÓN

Asesor: RONNIE HANS GUERRA PORTOCARRERO

Lima, Enero 2012

RESUMEN

El presente trabajo surge cuando la entidad financiera decide entregar en outsourcing la gestión de los documentos relacionados a las operaciones leasing a una empresa peruana especializada en la administración de archivos. Previamente, los documentos eran administrados íntegramente por personal del banco.

En la primera etapa del estudio, luego de que se asume el control del archivo, la empresa de gestión requiere conocer los tipos de documentos que se generan y la gestión que sobre ellos realizaba el personal del banco. Esto le permitirá conocer a detalle el tratamiento que deben seguir estos documentos, definir los procesos principales del archivo y sus principales indicadores.

En la segunda etapa se presenta el diagnóstico de cada uno de los procesos observados, así como el análisis de los indicadores de la gestión. Principalmente se detecta que los documentos que conforman el file de la operación leasing se encuentran almacenados por separado impactando directamente en los tiempos de almacenamiento y en la atención de las consultas del personal del banco.

En la tercera etapa se presentan las propuestas de mejora que deben ser implementadas por la empresa de gestión de archivos a fin de brindar un servicio eficiente a la entidad financiera. Estas propuestas integran las actividades que permitirán la reorganización física del archivo con la implementación de herramientas tecnológicas para el manejo de la información generada luego de dicha reorganización.

Finalmente se detallan los impactos que producirá la implementación de las propuestas, no sólo en los procesos del archivo de los documentos leasing, sino también en la operatividad del banco.



*A todos los que me brindaron su apoyo
de diferentes maneras día a día
hasta culminar este reto.
Gracias por estar ahí siempre.*

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1 MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA EMPLEADA.....	3
1.1 Términos financieros y legales generales.....	3
1.2 Herramientas para el análisis de procesos.....	3
1.3 Metodología empleada.....	6
1.4 Información General del Entorno.....	6
2 DESCRIPCIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y LOS PROCESOS DEL FILE DE UNA OPERACIÓN LEASING.....	7
2.1 Descripción general de la entidad financiera y el área leasing.....	7
2.2 Documentos que genera la Operación Leasing.....	8
2.3 Plataforma Informática de Apoyo.....	9
2.4 Operaciones desarrolladas con los Documentos Leasing.....	10
2.5 Descripción de la empresa administradora del archivo.....	12
2.6 Personal a cargo del archivo leasing.....	14
2.7 Gestión Actual de los Documentos Leasing.....	14
2.8 Descripción general de los procesos actuales del archivo de documentos de las operaciones leasing.....	15
2.9 Descripción de los indicadores de los procesos.....	26
2.10 Estadísticas de recepción de files leasing en archivo.....	28
2.11 Descripción de la distribución del archivo leasing.....	29
3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ARCHIVO.....	33
3.1 Identificación de los interesados.....	33
3.2 Diagnóstico de los Procesos.....	35
3.3 Análisis de Tiempos de las Procesos del Archivo Leasing.....	37
3.4 Análisis de los indicadores del proceso.....	40
3.5 Análisis de la Gestión de los Documentos Leasing.....	45
3.6 Matriz FODA de la propuesta.....	49
4 PROPUESTAS DE MEJORA.....	50

4.1	Propuesta para la ubicación rápida de los documentos	50
4.2	Propuesta para conocer las operaciones almacenadas en archivo.....	60
4.3	Propuesta para la actualización del inventario del Archivo Leasing	65
4.4	Propuesta de nuevos procesos y reasignación de funciones en el Archivo Leasing	68
4.4.1	Propuesta de cambios en el proceso.....	68
4.4.2	Tiempos de procesamiento esperados.....	76
4.5	Cronograma de implementación de la propuesta	79
5	IMPACTO DE LA PROPUESTA	81
5.1	Impacto interno: En el ambiente de trabajo	81
5.2	Impacto externo: Servicio al cliente	82
5.3	Impacto Externo: Social	83
5.4	Impacto Económico para la empresa de archivo	83
5.4.1	Reducción del tiempo de las actividades.....	83
5.4.2	Ingresos por el almacenamiento de files en el archivo central	85
5.4.3	Rentabilidad económica de la propuesta.....	88
5.4.4	Análisis de sensibilidad de la propuesta	90
5.5	Impacto económico en la entidad financiera.....	91
5.5.1	Mejora del uso de los recursos	91
5.5.2	Acceso a la información de las operaciones leasing	92
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
6.1	Conclusiones	94
6.1.1	Para la Empresa de Gestión de Archivos	94
6.1.2	Para la Empresa financiera.....	95
6.2	Recomendaciones	95
6.2.1	Para la empresa de archivo	95
6.2.2	Para la entidad financiera	96
6.2.3	Para la universidad	96
7	BIBLIOGRAFIA	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del árbol de problemas.....	5
Figura 2: Esquema del árbol de objetivos	5
Figura 3: Organigrama de Área de Leasing	8
Figura 4: Flujo de la documentación leasing.....	11
Figura 5: Distribución de las áreas del archivo de la entidad financiera	13
Figura 6: Proceso de Recepción – Almacenamiento de documentos.....	18
Figura 7: Diagrama PITOC – Proceso de Recepción – Almacenamiento de documentos.....	19
Figura 8: Proceso de atención de consultas	21
Figura 9: Diagrama PITOC - Atención de consultas	22
Figura 10: Proceso de envío al archivo central	24
Figura 11: Diagrama PITOC - Envío al archivo central	25
Figura 12: Distribución del Archivo Leasing	31
Figura 13: Recorridos para la búsqueda de files.....	32
Figura 14: Tiempo de espera de los documentos	41
Figura 15: Tiempo de procesamiento.....	43
Figura 16: Distribución de tiempos de atención de pedidos de sólo 1 documento ..	44
Figura 17: Distribución de tiempos de atención de pedidos – mayor a 10 ítems	45
Figura 18: Árbol de problemas (Causa – Efecto)	47
Figura 19: Árbol de Objetivos (Medios – Fines)	48
Figura 20: Nueva distribución del Archivo Leasing	57
Figura 21: Diagrama de Flujo - Proceso de Inventario de Files	64
Figura 22: Proceso de Recepción - Almacenamiento de documentos (Propuesto).70	
Figura 23: Proceso de atención de consultas (Propuesto).....	72
Figura 24: Proceso de envío a Archivo Central (Propuesto).....	74
Figura 25: Cronograma de implementación de la propuesta	80
Figura 26: Financiamiento Leasing por sectores – 2010.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de ingresos al archivo leasing.....	28
Tabla 2: Registro de interesados del proyecto	34
Tabla 3 : Tiempo de atención de pedidos	38
Tabla 4: Tiempo de almacenamiento de files.....	39
Tabla 5: Comparativo de cambios en los procesos.....	75
Tabla 6: Tiempo de atención de pedidos - Esperado.....	77
Tabla 7: Tiempo de almacenamiento de files – Esperado	78
Tabla 8: Comparación de costos del proceso atención de consultas	84
Tabla 9: Comparación de costos del proceso - almacenamiento de files	85
Tabla 10: Evolución de ingresos al archivo leasing - esperado	86
Tabla 11: Ingresos esperados para el archivo - Escenario 2	87
Tabla 12: Flujo de caja del proyecto	89
Tabla 13: Análisis de sensibilidad – sueldo vs costo de oportunidad.....	90
Tabla 14: Análisis de sensibilidad – Sueldo vs tiempo.....	91
Tabla 15: Sanciones económicas según infracciones SBS	93

INTRODUCCIÓN

La principal preocupación de las entidades financieras es colocar la mayor cantidad de productos financieros en el mercado sobre sus principales competidores. Para ello organizan planes estratégicos en los que se involucra tanto a las áreas administradoras de los productos como a las áreas de marketing. Sin embargo, a pesar de su importancia no siempre se toma en cuenta a las áreas de soporte que permitirán el mantenimiento de estas operaciones en el tiempo, como son: el archivo de los documentos, el desarrollo de sistemas, entre otros; debido a que no resulta prioritario para la captación de clientes.

Se entiende por Outsourcing o Tercerización a una herramienta de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su “*core business*” y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas; para esos procesos existe la posibilidad de contratar un proveedor de servicios especializado y eficiente” (Schneider 2004). Bajo este concepto, las empresas deben concentrarse en sus estrategias de mercado y no tanto en las funciones operativas, que si bien son básicas para el éxito, no deberían distraer a los recursos asignados. Es por ello que el asignar a un tercero la responsabilidad de la gestión de los archivos permitirá a la entidad financiera reducir sus costos operativos accediendo a un mayor conocimiento sobre el control de este proceso y liberando sus recursos para emplearlos en funciones relacionadas a las estrategias corporativas.

Al asumir el control del archivo, la empresa de gestión de documentos tomó dos decisiones inmediatas: en primer lugar trasladar todos los documentos hacia una sola área en el archivo principal del banco, de esta manera queda disponible ambiente del área leasing para el uso que los encargados crean conveniente. En segundo lugar, se decidió contratar al personal que actualmente se encontraba asignado al archivo, de tal manera que la transición no afectara el servicio ni los procesos de almacenamiento.

El presente trabajo de tesis describe las acciones que deben realizarse dentro del archivo leasing; ahora en manos de un tercero, a fin de convertirse en un aliado estratégico en el desarrollo de los planes de crecimiento del área leasing.

En cuanto al alcance de esta investigación se indica que el primer capítulo presenta los términos relacionados a las operaciones leasing así como las herramientas y la metodología seguida para el desarrollo de la tesis.

El segundo capítulo describe los procesos que sigue un file de una operación leasing, desde su conformación y registro en la entidad financiera hasta la entrega de estos al archivo para su custodia.

El tercer capítulo analiza los procesos críticos que se desarrollan dentro del archivo leasing bajo la perspectiva de las herramientas de gestión, permitiendo descubrir los problemas existentes.

El cuarto capítulo presenta las propuestas de mejora por cada uno de los principales problemas detectados en el capítulo anterior. Estas propuestas se complementan entre sí a fin de mejorar la gestión actual del archivo.

El quinto capítulo muestra los impactos que generará la implementación de las propuestas, no sólo en la gestión del archivo, sino también en las actividades de la entidad financiera dueña de los documentos.

Finalmente se señalan las conclusiones y recomendaciones generadas por el presente trabajo de tesis.

1 MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

A continuación se indicarán los términos y conceptos que serán utilizados en este proyecto de investigación.

1.1 Términos financieros y legales generales

Los documentos que serán abordados en esta tesis están relacionados con la siguiente terminología:

Contrato: Convenio o acuerdo mutuo de consentimiento concorde y recíproco que tienen como consecuencia la creación de un vínculo obligatorio con fuerza de ley entre las partes contratantes. (proyectosfindecarrera.com)

Leasing: También conocido como Arrendamiento Financiero es un contrato mediante el cual la arrendadora se compromete a otorgar el uso o goce temporal de un bien al arrendatario, ya sea persona física o moral, obligándose este último a pagar una renta periódica que cubra el valor original del bien, más la carga financiera, y los gastos adicionales que contemple el contrato. (monografías.com)

Tasación: Documento que tiene como objetivo establecer de forma justificada el valor de un bien, de acuerdo con unos criterios previamente establecidos y desarrollando una metodología adecuada al fin propuesto. (tasaciondelibros.com)

1.2 Herramientas para el análisis de procesos

A continuación se describen las herramientas utilizadas para el análisis de los procesos de archivo de documentos.

Registro de interesados: Se entiende por interesados a aquellas personas y organizaciones que se encuentran involucradas directamente con los procesos o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa con los resultados de éstos. El registro de interesados se utiliza para identificar a cada interesado que pueda proveer información detallada sobre el proyecto o los requisitos del producto (PMI, 2008)

Diagrama de Macro procesos: Es una representación gráfica que permite mostrar todos los procesos que implica el brindar un producto o servicio. Es una herramienta de gran utilidad para los responsables de la organización a los efectos de clarificar como se desarrolla la misión, si se cumple con los objetivos planteados y si se da respuesta a las demandas que recibe por parte de los usuarios/clientes del servicio.

- Procesos estratégicos: Engloba los procesos de planificación, toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la empresa.
- Procesos claves u operativos: Aquellos que componen el saber hacer y el negocio de la empresa.
- Procesos de apoyo: Son aquellos que brindan soporte y recursos a los procesos claves.

Diagrama de flujo: Dibujo o expresión de los pasos secuenciales de las actividades de un proceso a través de una serie de símbolos.

Diagrama PITOC (Proveedores, insumos, transformación, output, cliente): Es una técnica de diagramación útil para identificar el inicio y la continuidad del proceso hasta su final, siendo de gran utilidad para el estudio y mejora del proceso.

Cuadro de distribución de funciones: Cuadro que permite listar y analizar las actividades de cada colaborador dentro del área de trabajo, de esta manera descubrir los tiempos empleados para cada una de ellas y determinar si se cumplen las funciones asignadas, si se encuentran correctamente distribuidas o si existen duplicidad o un sobrecargo de labores.

Indicadores: Los indicadores son aquellos parámetros que se establecen en los momentos y situaciones apropiadas a lo largo del proceso con el fin de evaluar y vigilar su desarrollo de tal manera que se pueda cuantificar sus aspectos más relevantes y definir objetivos a alcanzar luego de la implementación del proyecto de mejora. Todos los indicadores deben cumplir con la formulación SMART (por sus iniciales en inglés: *Specific* - específico, *Measurable* - medible, *Achievable* - alcanzable, *Relevant* - relevante, *Tangible*- tangible), la cual evalúa si el indicador cumple con las características de ser específico, medible, alcanzable, relevante y tentador para que pueda contribuir en la mejora del proceso (Olcese, 2008).

El árbol de problemas: Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación tipo causa – efecto (Figura 1). El problema debe ser suficientemente general para plantear diversas soluciones desde diversas perspectivas y suficientemente específico para ser atendido por un solo proyecto. El planteamiento del problema no debe enmarcarse como la “ausencia de” puesto que sugiere una única solución al problema planteado. (mitecnologico.com). En base a

este esquema se elabora el *árbol de objetivos*, a partir de los problemas descritos, identificándose diferentes soluciones (Figura 2).

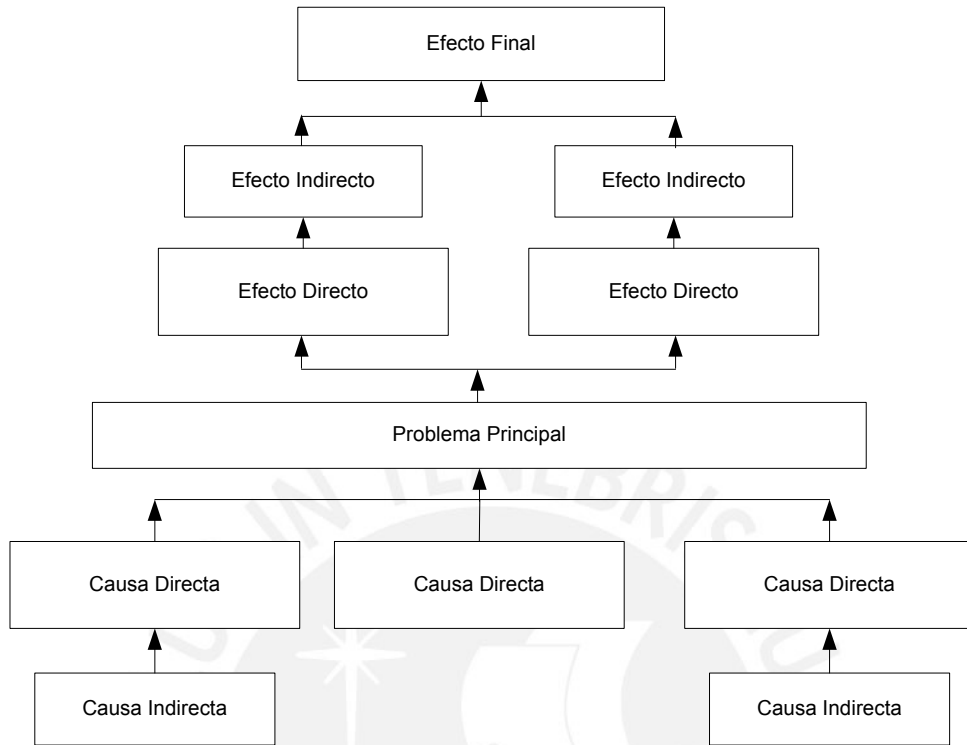


Figura 1: Esquema del árbol de problemas
Elaboración propia

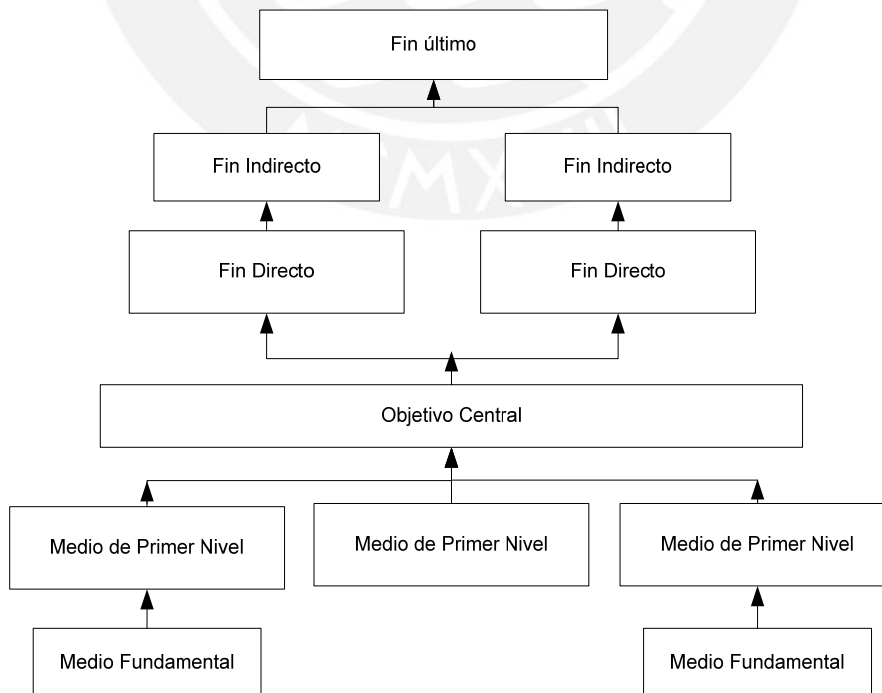


Figura 2: Esquema del árbol de objetivos
Elaboración propia

Análisis FODA: Esta técnica examina el proyecto desde cada uno de los aspectos FODA: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de tal manera que se puedan identificar todos los riesgos que puedan afectarlo, incluyendo los que se generen internamente. (PMI, 2008)

Restricciones de la propuesta: Aquellas condiciones que limitan el desarrollo de la propuesta.

Exclusiones de la propuesta: Aquellas actividades que no serán consideradas en la propuesta.

1.3 Metodología empleada

La metodología a utilizar para el desarrollo de este proyecto será la siguiente:

1. Se recopilarán los requerimientos de los diversos involucrados en la propuesta de mejora del archivo leasing y la información relacionada a los procesos de archivo de los documentos. Esta etapa se llevará a cabo a partir de la observación directa del trabajo diario del personal del archivo y de reuniones con las personas involucradas directa o indirectamente con el archivo leasing.
2. Se analizará cada una de los problemas que se encuentren durante el desarrollo del proceso y se relacionarán a los requerimientos indicados por los involucrados. Como resultado del análisis se presentarán las causas principales de los problemas detectados.
3. Se presentarán propuestas de mejora que permitan eliminar cada una de las causas de los problemas principales encontrados. Adicionalmente se mostrará un cronograma con las actividades a realizar; así como la cantidad de personal y equipos necesarios para su implementación.
4. Se evaluará el impacto de la propuesta de manera general.

1.4 Información General del Entorno

El análisis se realizará en una empresa ubicada en Lima, ciudad que posee una población mayor a los 8,5 millones de habitantes solo a nivel de Lima Metropolitana. Durante el periodo en que se realiza el presente estudio dicha ciudad goza de estabilidad económica y el tipo de cambio es de 3.10 S./ US\$ con una revaluación del Nuevo Sol del 4.8% con respecto al año anterior.

2 DESCRIPCIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y LOS PROCESOS DEL FILE DE UNA OPERACIÓN LEASING

En este capítulo se describirán los documentos que genera el área leasing y las actividades del proceso de archivo de estos documentos.

2.1 Descripción general de la entidad financiera y el área leasing

La entidad financiera que genera la documentación leasing es una de las más importantes en el mercado peruano. Las empresas calificadoras internacionales la señalan como una empresa con estructura económica y financiera sólida, capaz de responder a sus obligaciones en los tiempos y plazos pactados. Asimismo la mayoría del público peruano la percibe como una empresa bien posicionada en el medio debido a la variedad de productos ofrecidos (tanto en banca personal como en banca para empresas) y a la buena atención al cliente. El área leasing está conformada por:

- **Gerencia de Área:** Vela por la rentabilidad de las operaciones de Leasing, de acuerdo con los riesgos de cada una y con las condiciones del mercado, así como promover el incremento de negocios con los clientes del banco.
- **Grupos de consultoría:** Identifica los clientes potenciales y los apoya en las gestiones que involucre la apertura del Leasing y la atención de reclamos.
- **Unidad Supervisión de Gestión:** Controla la calidad del servicio brindada por las áreas relacionadas y el cumplimiento con los organismos supervisores externos.
- **Unidad Apoyo Legal:** Elabora y/o terceriza y revisa los contratos de Leasing, así como asesorar en temas legales a los consultores.
- **Unidad de Apoyo Post Venta:** Atiende las solicitudes de los clientes sobre las modificaciones por cambios en las condiciones pactadas en los contratos de Arrendamiento Financiero o por pre-cancelación parcial, total o por siniestro.

El organigrama del área se muestra en la Figura 3.

Cada actividad realizada en esta gerencia recibe y produce diversos tipos de documentación los cuales eran gestionados por la misma área leasing, sin embargo, la gerencia optó por tercerizar la gestión de estos a través de una empresa de administración de archivos. En un primer momento surgieron cuestionamientos por parte del personal del área debido a que ellos consideraban importante el mantener bajo su control los documentos con la información de los bienes adquiridos para los clientes. No obstante, ante la necesidad de utilizar el espacio ocupado por el archivo dentro del área y de reorganizar la documentación legal y de desembolsos la entidad

financiera decidió aceptar la propuesta de tercerización de la empresa que actualmente ya gestiona otros documentos dentro de la entidad financiera.

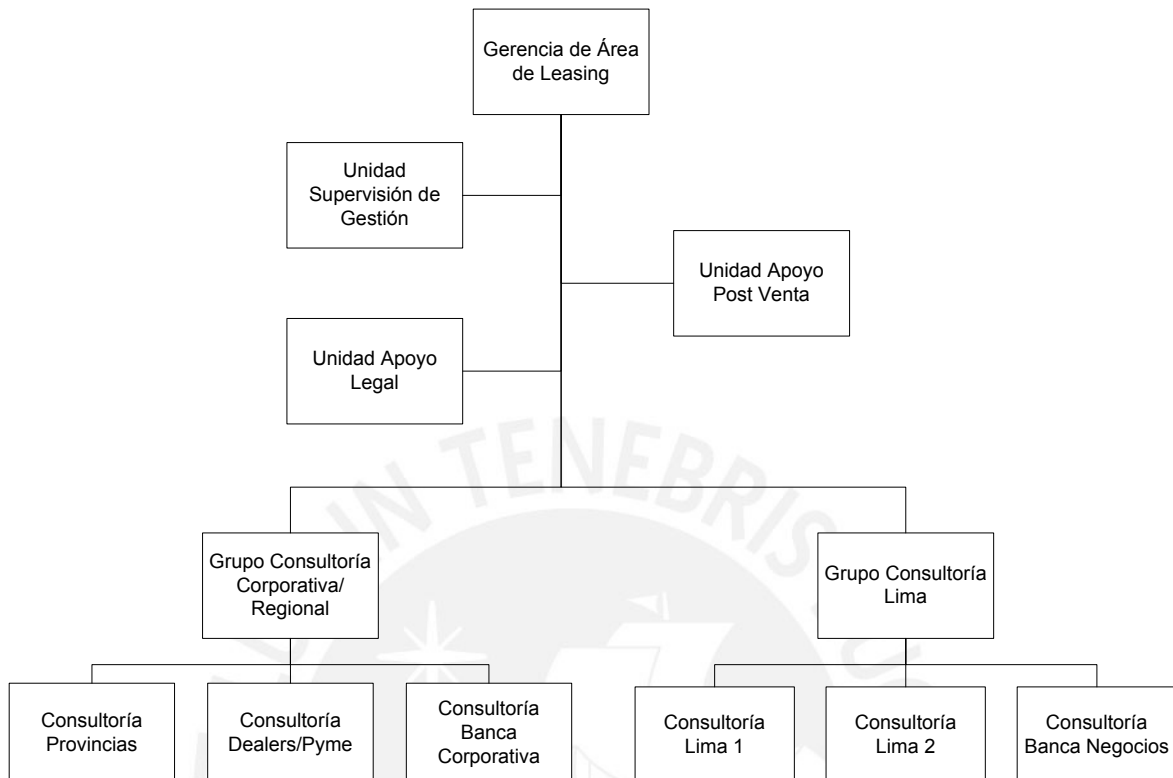


Figura 3: Organigrama de Área de Leasing
Elaboración propia

2.2 Documentos que genera la Operación Leasing

La documentación que generan los trámites de una operación Leasing se divide en tres grandes grupos:

- a) **Documentos de Desembolsos:** Son los documentos relacionados a la apertura de la operación y los pagos a realizar por el cliente, en su primer ingreso al archivo se encuentran dentro de una mica. Entre ellos encontramos:
- *Constancia de aprobación o Ficha de transacción:* Documento que acredita que el cliente ha iniciado un trámite para acceder a un arrendamiento financiero.
 - *Desembolsos:* Documentos que corresponden a los cargos y abonos realizados a nombre del cliente. Entre estos tenemos: Carta de solicitud de compra por modalidad Leasing, proformas, facturas de compra, análisis de poderes, documentos de importación de ser el caso.
 - *Cronograma de pagos:* Documento que indica las fechas de pago de las cuotas del arrendamiento financiero, así como los respectivos montos a cancelar.

- *Facturas por cobrar:* Se refiere a las facturas generadas por aquellas empresas que participan indirectamente de la operación: trámites en SUNARP, instalación de plaquetas de propiedad, declaración jurada del inmueble, trámite de placa vehicular, etc.
 - *Correspondencia interna:* Correos electrónicos enviados entre personal del banco relacionados a la operación Leasing.
 - *Correspondencia externa:* Correspondencia remitida a los clientes o proveedores.
- b) **Documentos Legales:** Se refiere a los documentos que dan conformidad legal a la transacción Leasing entre el banco y el cliente. Entre ellos:
- Testimonio de Arrendamiento financiero y sus respectivas Minutas: Se conoce como Testimonio al contrato donde se detallan los acuerdos de préstamo entre el banco y el cliente, así como las penalidades en caso de incumplimientos.
 - Adendas al Testimonio de Arrendamiento Financiero: Contrato adicional que clarifica o adiciona acuerdos al contrato previamente firmado.
 - En caso de inmuebles se requiere adicionalmente otros documentos: Contrato de derecho de superficie, Contrato de constitución de hipoteca, Copia de Licencia de construcción, Declaratoria de fábrica a nombre del banco.
- c) **Documentos de Garantías y Seguros:** Documentación relacionada a los seguros adquiridos para proteger los bienes adquiridos mediante Leasing. Estos documentos son administrados por el proveedor encargado de realizar estos trámites.

Tanto los documentos relacionados a los desembolsos o a la parte legal también pueden llegar de manera independiente, todos estos documentos serán denominados como “documentos sueltos”. Cada funcionario del banco es responsable de enviar hacia el archivo todos los documentos correspondientes a la operación Leasing para que sean almacenados en los files correspondientes.

2.3 Plataforma Informática de Apoyo

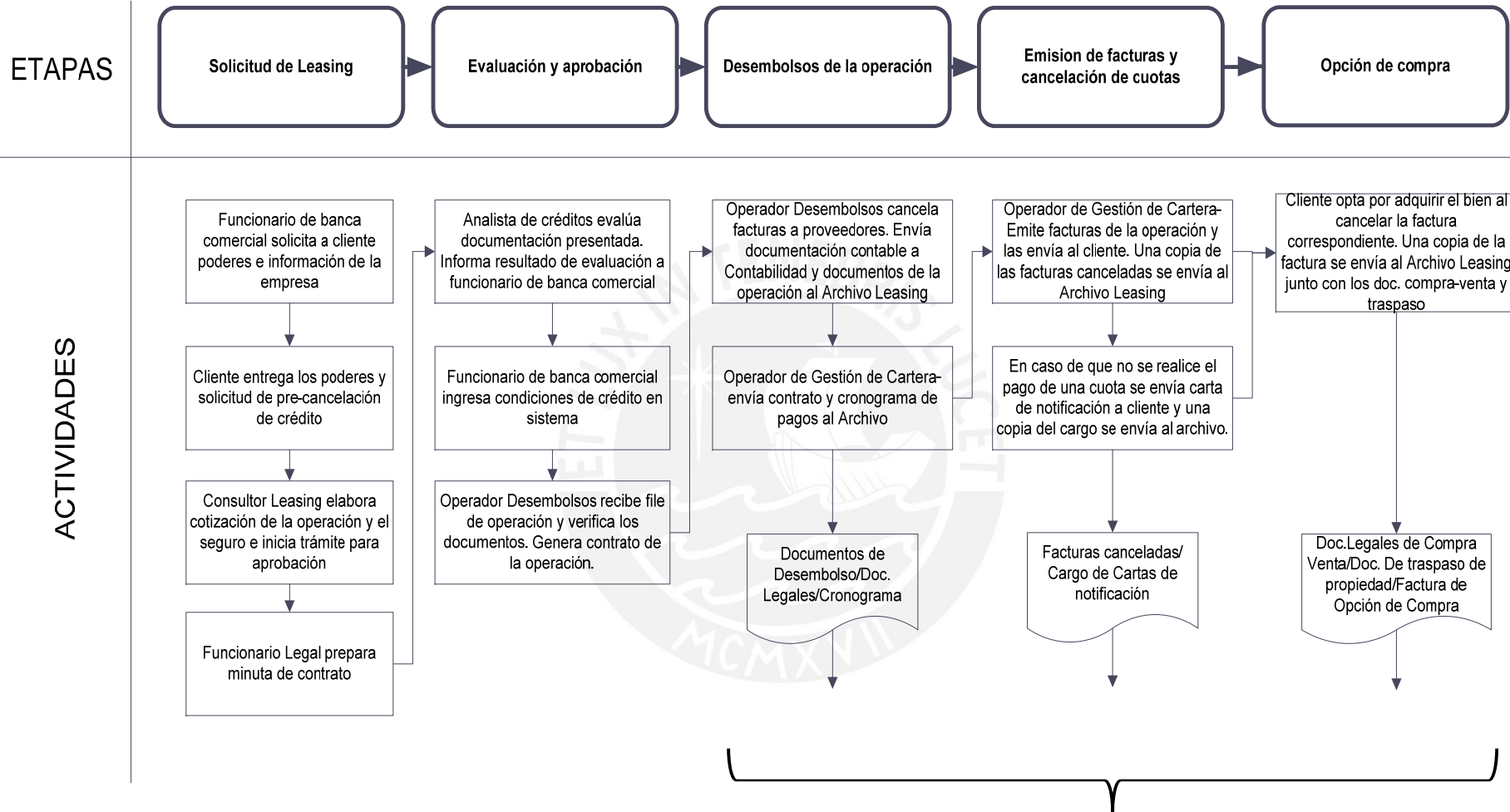
La entidad financiera en estudio tiene a su disposición un Sistema Informático al cual denominaremos LeasingSoft. Los funcionarios del banco utilizan este aplicativo para registrar los datos de las operaciones que se aperturen. Entre los datos principales que se registran en este sistema se tienen los siguientes:

- *Número Operación:* Número asignado a la operación Leasing, el cual es generado por el sistema en forma correlativa.
- *Cliente:* Se refiere a la persona jurídica que adquiere el bien.
- *Estado Operación:* Es la situación en que se encuentra el trámite de la operación. Los estados en que se clasifican las operaciones leasing son:
 - *Operación Registrada:* Se refiere a la operación en la que el cliente ha iniciado los trámites para acceder a un arrendamiento financiero.
 - *Operación activada:* Es la operación Leasing que se encuentra aprobada y el bien ya ha sido entregado al cliente.
 - *Terminado Opción Ejercida:* Es la operación Leasing cuyo contrato ya ha vencido y se ha ejercido la opción de compra del bien.
 - *Operación Desestimada:* Es cuando una de las partes ha convenido no continuar con la operación Leasing.
- *Tipo Bien:* Indica el tipo de bien que ha sido adquirido bajo el arrendamiento financiero.

El personal de archivo tiene acceso limitado a este sistema dado que no puede acceder a algún reporte de las operaciones creadas y su estado correspondiente, sólo puede visualizarlo ingresando el número de operación de manera manual.

2.4 Operaciones desarrolladas con los Documentos Leasing

En el diagrama de la Figura 4 se aprecia la secuencia en la que fluyen los documentos relacionados a una operación leasing desde la apertura de la operación hasta que se realiza la cancelación total de las cuotas leasing. Se observa que a partir del desembolso del Leasing cada funcionario de la entidad bancaria inicia el envío de los documentos hacia el Archivo Leasing para su custodia.



Documentos son recepcionados en el Archivo Leasing

Figura 4: Flujo de la documentación leasing
Elaboración propia

2.5 Descripción de la empresa administradora del archivo

La empresa que se encargará de administrar los files leasing cuenta con 10 años de experiencia en la gestión de documentos de diversos tipos y procedencia. Actualmente administra el 80% de los documentos que genera la entidad bancaria, entre los que se encuentran:

- Productos activos: Créditos personales, Créditos para empresas y Tarjetas de crédito.
- Productos pasivos: Cuentas de ahorro, Cuentas Corrientes.
- Documentos administrativos: Procedentes de las diversas áreas del banco.
- Comprobantes de caja: Vouchers de pagos generados en las transacciones de las oficinas del banco.

El archivo de la entidad financiera cuenta actualmente con 115 personas, entre supervisores y auxiliares de archivo. El servicio brindado por el archivo comprende:

- Procesamiento de documentos activos, pasivos y administrativos: Comprende las labores de recepción de bases de datos de los documentos recibidos, clasificación y digitación de los documentos, validación y encajado de los mismos.
- Almacenamiento: Luego de ser procesados, los documentos son almacenados en el archivo vigente de la entidad financiera de manera temporal y luego de un período establecido previamente son enviados al archivo central. El tiempo de permanencia en el archivo vigente dependerá del tipo de producto, antigüedad del documento, frecuencia de consulta y espacio del archivo
- Digitalización: este proceso consiste en capturar las imágenes de los documentos, previamente estos deben ser preparados y acomodados de acuerdo al orden en que deben ser digitalizados. Finalmente pasan por un proceso de control de calidad para verificar la consistencia de las imágenes escaneadas.

El archivo vigente de la entidad financiera cuenta con un local asignado para el desarrollo de sus operaciones. La Figura 5 muestra la distribución general del local asignado al archivo.

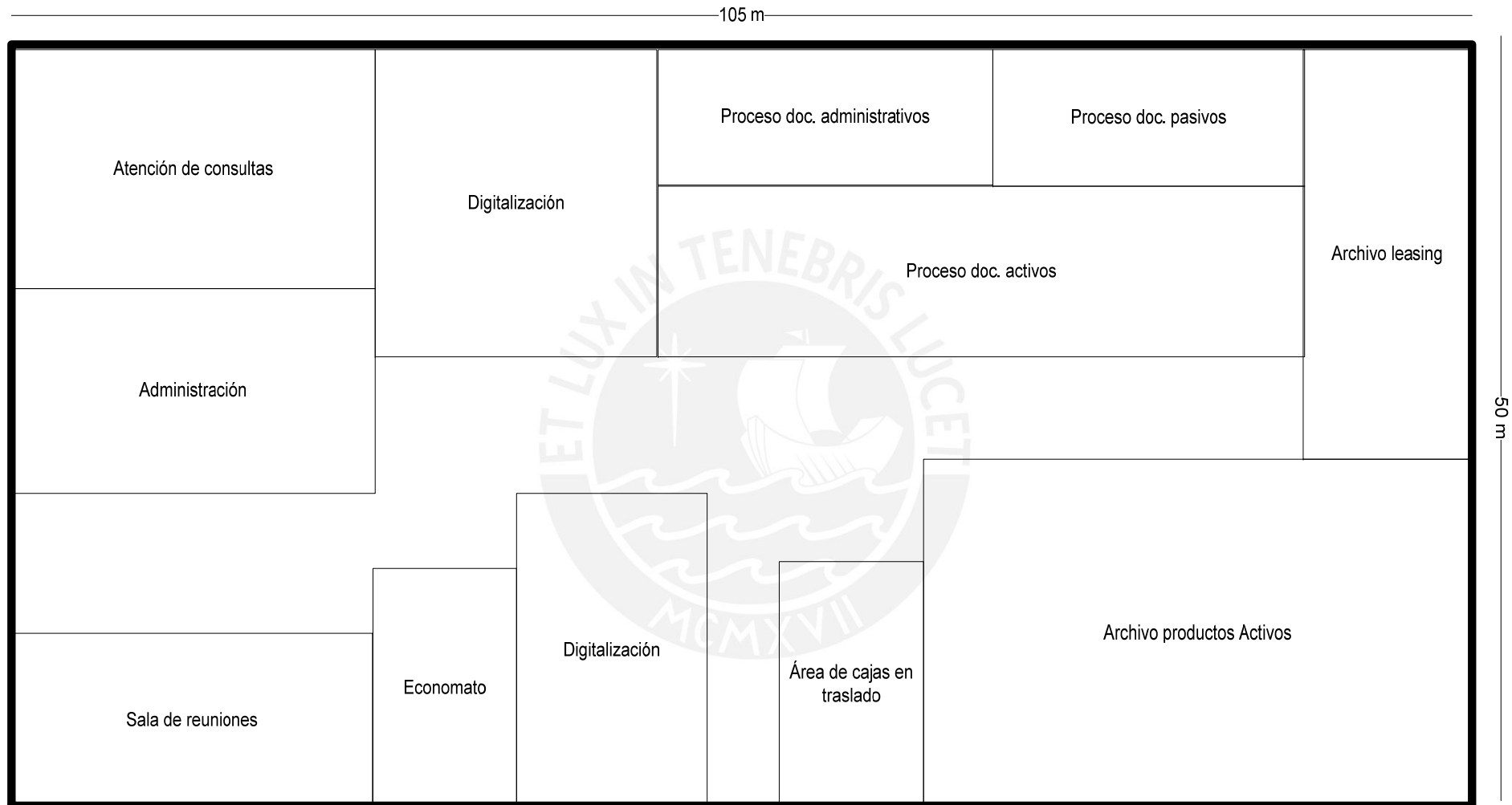


Figura 5: Distribución de las áreas del archivo de la entidad financiera
Elaboración propia

En la Figura 5 se observa que el archivo leasing posee un área asignada a la cual fueron trasladados todos los files que se encontraban bajo la administración del banco en el área leasing. En este ambiente se almacenarán todos los files de las operaciones que genera la entidad financiera hasta que sean enviados al archivo central ubicado en las instalaciones de la empresa de gestión de archivo.

2.6 Personal a cargo del archivo leasing

El archivo leasing se encuentra a cargo de dos auxiliares que ya conocen los tipos de documentos y procesos que se realizan con los files leasing dado que estuvieron a cargo de ellos cuando eran administrados directamente por el banco. La empresa decidió contratarlos a fin de que puedan transmitir toda la experiencia en el manejo de los documentos leasing. Actualmente se encuentran en la planilla de la empresa de gestión de archivo con un ingreso mensual de S/. 700 de acuerdo a lo establecido por el Área de Gestión Humana e incluye las cargas sociales.

2.7 Gestión Actual de los Documentos Leasing

Los documentos Leasing están subdivididos en dos grandes archivos: archivo de documentos de desembolsos y archivo de documentos legales; esto debido a que inicialmente ambos tipos de documentos eran gestionados por áreas diferentes.

- **Archivo de desembolsos:** Archivo inicialmente gestionado por personal del área de Leasing. Los files de estos documentos se organizan de manera ascendente de acuerdo al código alfanumérico asignado a la operación. Dicho file se encuentra sub dividido de acuerdo a los tipos de documentos de desembolso que existen; de esta manera es posible mantenerlos organizados y fácilmente ubicables. Para llevar a cabo el control de los files creados, el responsable del archivo registraba el número de la operación y el nombre de la empresa en un cuaderno; sin embargo no registra la información de los documentos que son anexados, de los files que son prestados o de aquellos que ya fueron depurados. El personal que labora en el archivo está capacitado para reconocer el tipo de documento que ha recepcionado; empero, estos deben indicar siempre el número de la operación a la que pertenecen para facilitar la creación del file.
- **Archivo legal:** Este archivo inicialmente era gestionado por el área legal del banco y pasa a la administración del área Leasing con la finalidad de facilitar el acceso de los funcionarios a los documentos legales. Los files se organizan de manera alfabética de acuerdo al nombre de la empresa que ha solicitado el

Leasing, dentro de cada file se colocan los documentos legales de todas las operaciones que haya iniciado la empresa, sin ningún orden en particular, cabe señalar que los nombres de las empresas no se encuentran estandarizados por lo que existen diversos files de una misma empresa. El control del ingreso de los documentos legales se realiza mediante los cargos de recepción. Sin embargo, no se cuenta con la información completa de todos los files almacenados.

Adicionalmente se encuentra el archivo de Garantías y Seguros que es gestionado por el proveedor que realiza los trámites de seguro de los bienes adquiridos vía Leasing. Mantienen sus documentos en files ordenados de forma ascendente de acuerdo al código de la operación. Estos files no se combinan con los otros documentos relacionados a las operaciones leasing.

2.8 Descripción general de los procesos actuales del archivo de documentos de las operaciones leasing

A continuación se presentan los procesos que se desarrollan dentro del archivo de los documentos Leasing. Esta información no existía de manera formal y lo que se presenta se ha obtenido a través de una ficha de levantamiento de información que contiene los siguientes campos:

- Nombre del proceso
- Tipo de proceso: Estratégico / Clave / Soporte
- Responsable del proceso
- Clientes del proceso
- Actividades realizadas
- Software utilizado
- Equipos utilizados

a. Recepción – Almacenamiento de documentos Leasing

El proceso de almacenamiento consiste en registrar todos los files y documentos que se reciben en el archivo leasing diariamente. Es importante que el auxiliar de archivo registre correctamente todos los datos de los files y los documentos a fin de asegurar que serán ubicados cuando se reciban las consultas por parte del personal de la entidad financiera.

- ✓ **Objetivo del proceso:** Recepcionar todos los documentos que emite el área Leasing hacia el archivo y clasificarlos de acuerdo al tipo de documento para luego almacenarlos en el archivo correspondiente.
- ✓ **Tipo de proceso:** Proceso clave
- ✓ **Responsable:** Auxiliar de archivo encargado de la recepción y procesamiento de los documentos.
- ✓ **Cliente:** Auxiliar de archivo encargado de la atención de consultas.
- ✓ **Proveedores:** Funcionarios del área Leasing y del área Legal del banco, funcionarios de las oficinas del banco.
- ✓ **Actividad inicial:** Recepcionar los documentos entregados por los funcionarios del banco, ya sea mediante recojo directo o envío a través del servicio de trámite documentario.
- ✓ **Actividad final:** Colocar el file creado en su posición correspondiente.
- ✓ **Descripción del proceso:**
 - El auxiliar de archivo recoge los documentos del área Leasing o los recepciona del servicio de trámite documentario.
 - Si son documentos como contratos de arrendamiento financiero, adendas a los contratos, minutas: Valida los datos que indica el cargo de envío contra los datos que indica el documento enviado. De existir alguna diferencia comunica inmediatamente al asesor legal responsable para que la información se corrija.
 - Si son documentos de desembolsos enmicados: Se registra su ingreso en una hoja de cálculo y se considera como parte de los documentos sueltos.
 - Si son cronogramas de pagos firmados por el cliente: El auxiliar de archivo ingresa al aplicativo LeasingSoft para marcar la entrega de este documento a los clientes.
 - Documentos sueltos (legales o desembolsos): Abre una hoja de cálculo donde digita el n° de operación y marca el tipo de documento recibido.
 - Luego, verifica manualmente la existencia del file correspondiente a la operación a la que pertenecen los documentos, para ello anota en un papel todos los n° de operación de los documentos legales y de desembolsos e ingresa al archivo a realizar la búsqueda.
 - Si el file existe en el archivo, lo retira hacia su puesto de trabajo para anexar la documentación respectiva. Si no existe, crea file nuevo con la documentación recibida.

- Los files creados y los files con documentos anexados se traslada nuevamente a su ubicación correspondiente en el archivo.
- Los documentos sueltos se ordenan en orden ascendente según el n° de operación y se ingreso con ellos al archivo para anexarlos en su file correspondiente.
- ✓ **Software utilizado:** Ninguno.
- ✓ **Equipos utilizados:** Ninguno.

El diagrama de flujo de este proceso se observa en la Figura 6.

El diagrama PITOC de este proceso se observa en la Figura 7.

b. Atención de consultas

Este proceso se desarrolla cuando un funcionario autorizado del banco solicita al archivo el envío de imágenes escaneadas de algún documento del file o en su defecto el envío del documento físico en calidad de préstamo.

- ✓ **Objetivo del proceso:** Atender la solicitud de documentos Leasing por parte de los usuarios autorizados del banco.
- ✓ **Tipo de proceso:** Proceso clave
- ✓ **Responsable:** Auxiliar de archivo encargado de la atención de consultas.
- ✓ **Cliente:** Usuarios de la entidad financiera.
- ✓ **Proveedores:** Auxiliares de archivo encargado de la recepción y procesamiento de los documentos.
- ✓ **Actividad inicial:** Recepciona correo electrónico donde se solicita el documento.
- ✓ **Actividad final:** Ingresa la atención del pedido en el aplicativo de gestión de archivos.
- ✓ **Descripción del proceso:**
 - El auxiliar de archivo recibe vía correo electrónico la solicitud de documentos indicando: código de operación y nombre de la empresa.
 - Ingresa el pedido en el aplicativo de gestión de archivos.
 - Anota los códigos de las operaciones solicitadas en un papel y busca el documento en el archivo. Si se requiere un documento legal debe ubicar en el archivo de documentos legales el file correspondiente al nombre de la empresa y dentro de este file se debe ubicar el documento correspondiente a la operación solicitada. Si se requiere un documento de desembolso, debe ubicar en el archivo de documentos de desembolsos el file del n° de operación indicada y dentro de este el documento solicitado.

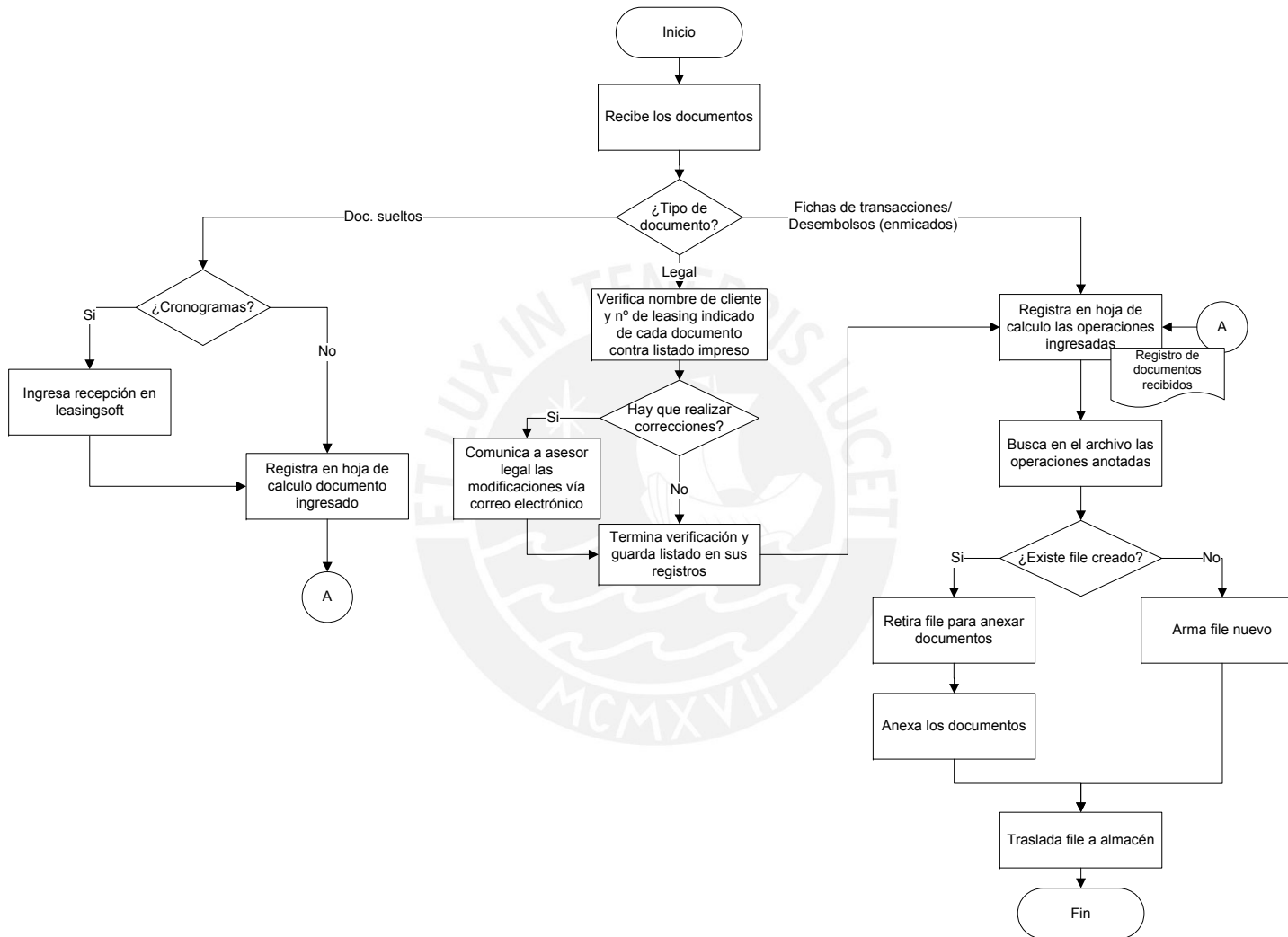


Figura 6: Proceso de Recepción – Almacenamiento de documentos
Elaboración propia

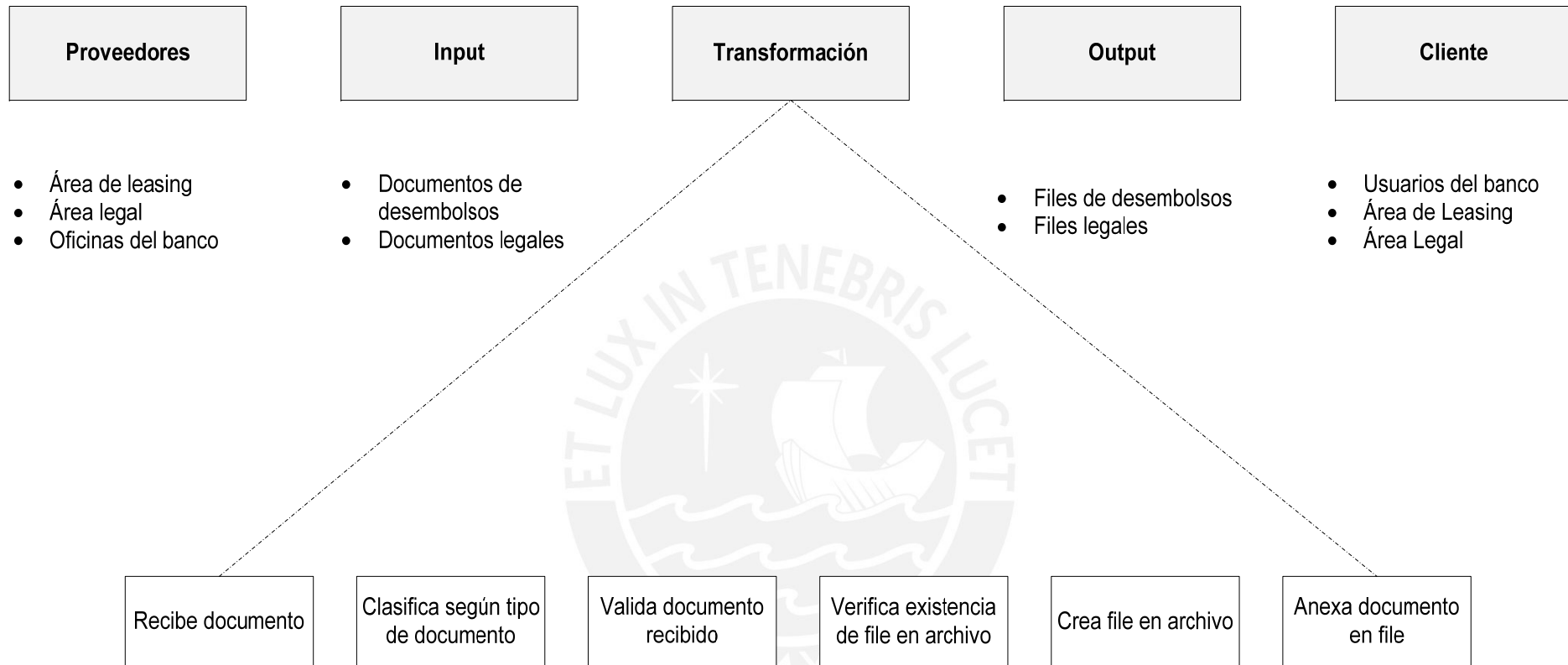


Figura 7: Diagrama PITOC – Proceso de Recepción – Almacenamiento de documentos
Elaboración propia

- De encontrar el documento, procede a escanearlo o a retirarlo del file de acuerdo al detalle del pedido. En caso de requerir el documento original, debe colocar en su lugar una copia del correo electrónico recibido.
- Finalmente, responde correo electrónico a usuario solicitante, indicando la atención del pedido.
- Ingresa atención de pedido en el aplicativo de gestión de archivos.
- ✓ **Software utilizado:** Software de gestión de archivos.
- ✓ **Equipos utilizados:** Una computadora y una impresora multifuncional.

El diagrama de flujo de este proceso se observa en la Figura 8.

El diagrama PITOC de este proceso se observa en la Figura 9.

c. Envío de documentos al archivo central

Este proceso consiste en enviar los files de las operaciones leasing hacia el archivo central. La condición que se debe cumplir para proceder con el envío es que la operación leasing debe encontrarse en estado desestimada (es decir que ha sido rechazada por la entidad bancaria o el cliente) o en estado de terminado opción ejercida (es decir que la operación haya finalizado y que los bienes pasarán a poder del cliente). Actualmente este envío de documentos al archivo central se realiza cada vez que hace falta espacio para almacenar los files de las nuevas operaciones leasing que se generan cada día.

- ✓ **Objetivo del proceso:** Enviar hacia el archivo central aquellos files cuyo estado corresponde a Opción ejercida o Desestimada y cuenten con todos los documentos correspondientes.
- ✓ **Tipo de proceso:** Proceso clave
- ✓ **Responsable:** Auxiliar de archivo encargado de la recepción y procesamiento de los documentos.
- ✓ **Cliente:** Auxiliar de archivo responsable del archivo central de los documentos del banco.
- ✓ **Proveedores:** Auxiliar de archivo encargado de la recepción y procesamiento de los documentos.
- ✓ **Actividad inicial:** Recepcionar listado de las operaciones con Opción ejercida o Desestimadas.

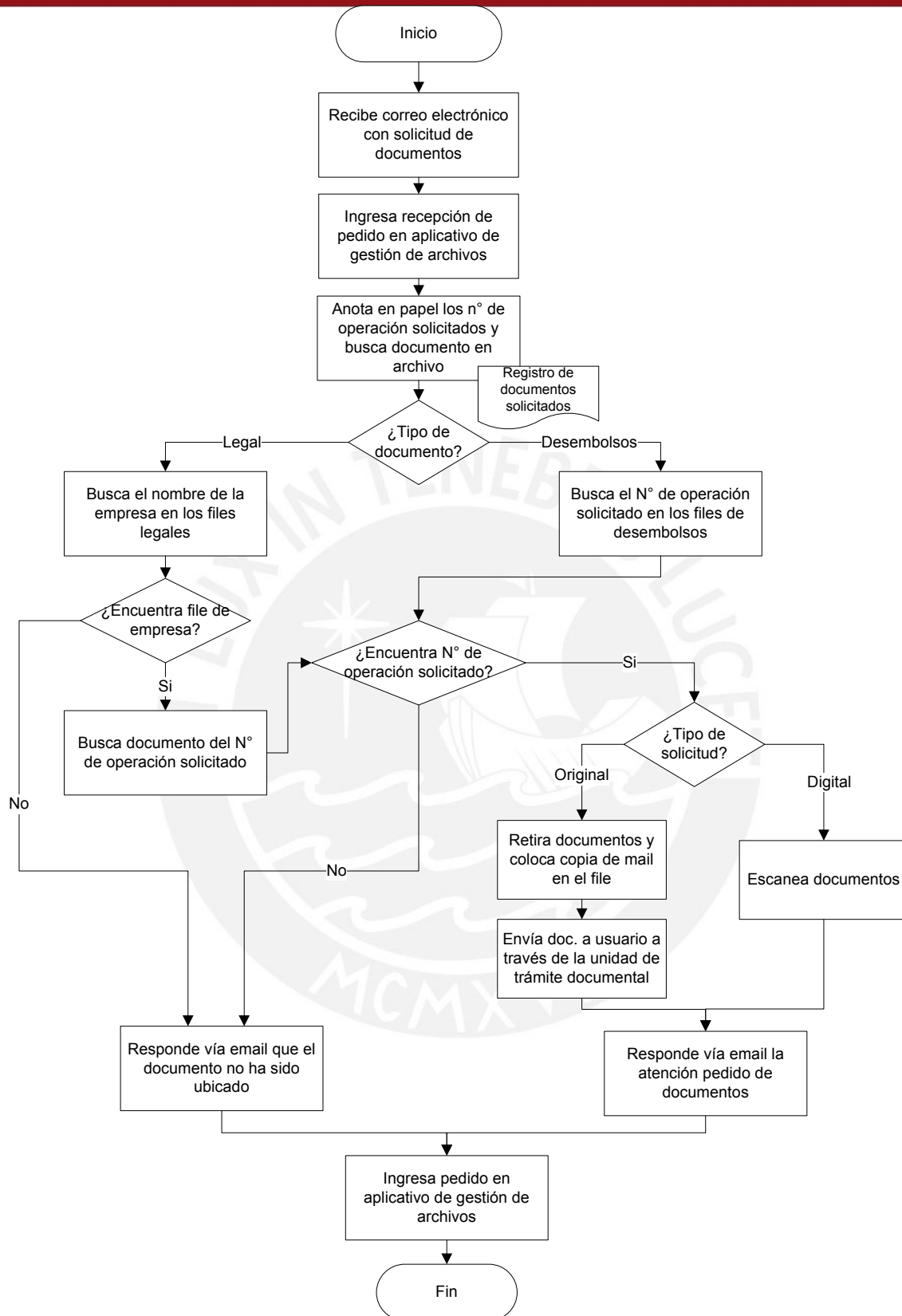


Figura 8: Proceso de atención de consultas
Elaboración propia

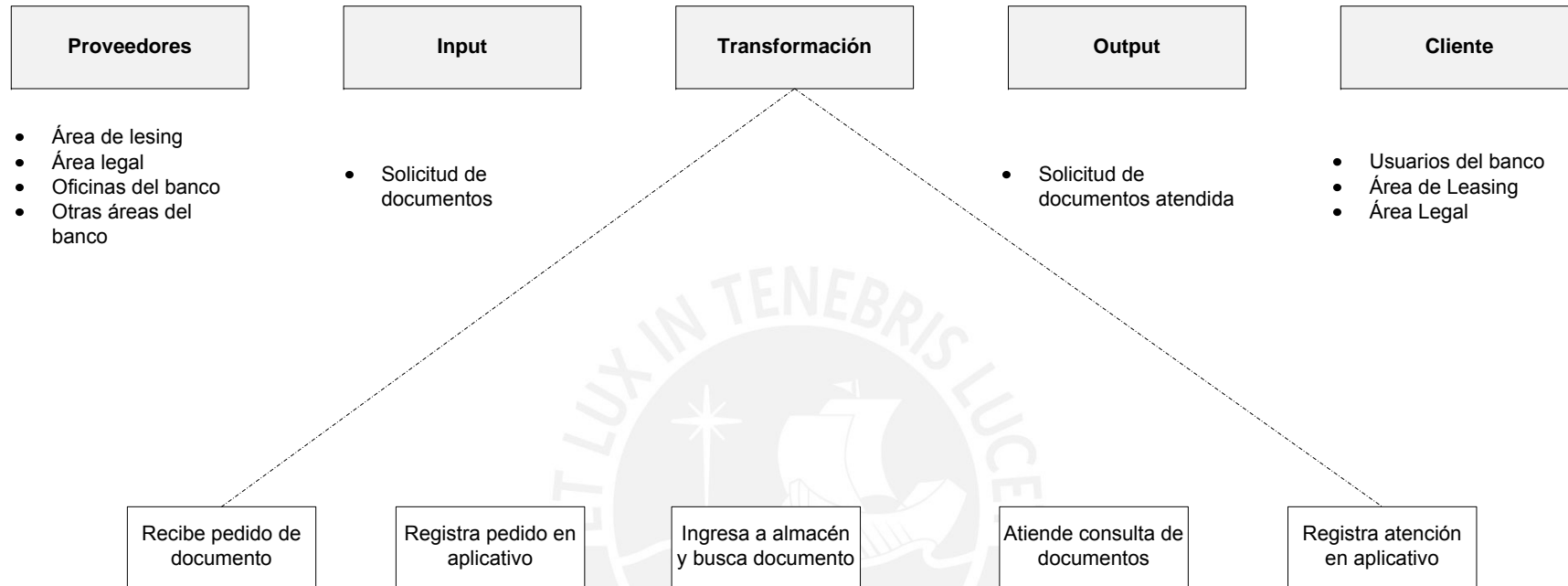


Figura 9: Diagrama PITOC - Atención de consultas
Elaboración propia

- ✓ **Actividad final:** Entregar las cajas con documentos al Auxiliar de archivo responsable del archivo central.
- ✓ **Descripción del proceso:**
 - Recepciona del funcionario del área Leasing el listado de las operaciones con Opción ejercida o Desestimadas que se enviarán al archivo.
 - Ubica en el archivo de documentos de desembolso las operaciones que indica el listado.
 - Ubica en el archivo de documentos legales el nombre de la empresa que solicitó el Leasing y dentro de este file los documentos correspondientes a la operación solicitada.
 - Verifica si entre los documentos encontrados se encuentran los documentos que certifican el pago total de la deuda. De no encontrarse el documento se mantiene el documento en el archivo.
 - Digita listado de los files a enviar al archivo central.
 - Entrega las cajas y la base de datos respectiva al encargado de enviar los files al archivo central.
- ✓ **Software utilizado:** Ninguno.
- ✓ **Equipos utilizados:** Ninguno.

El diagrama de flujo de este proceso se observa en la Figura 10.

El diagrama PITOC de este proceso se observa en la Figura 11.

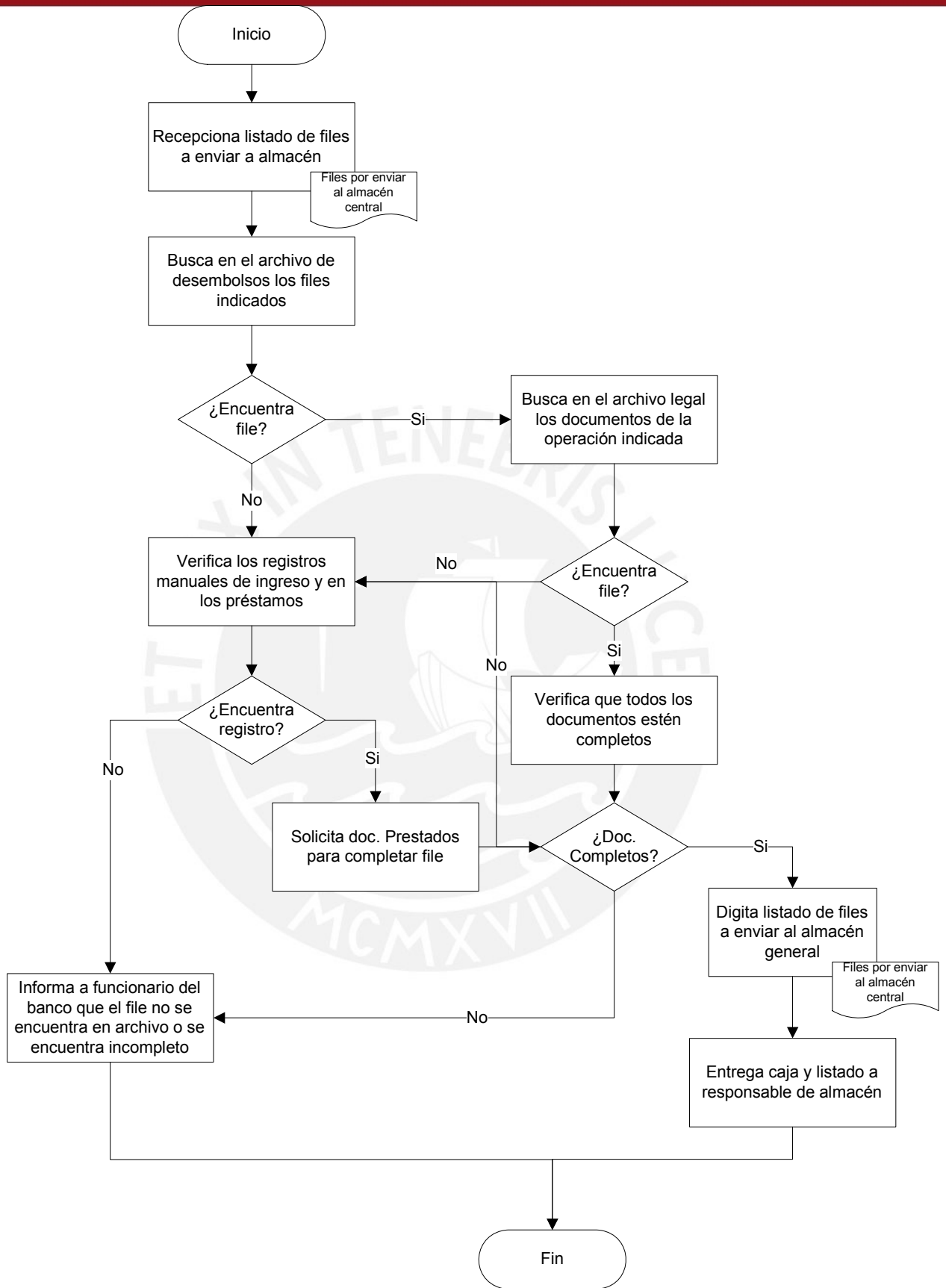


Figura 10: Proceso de envío al archivo central
Elaboración propia

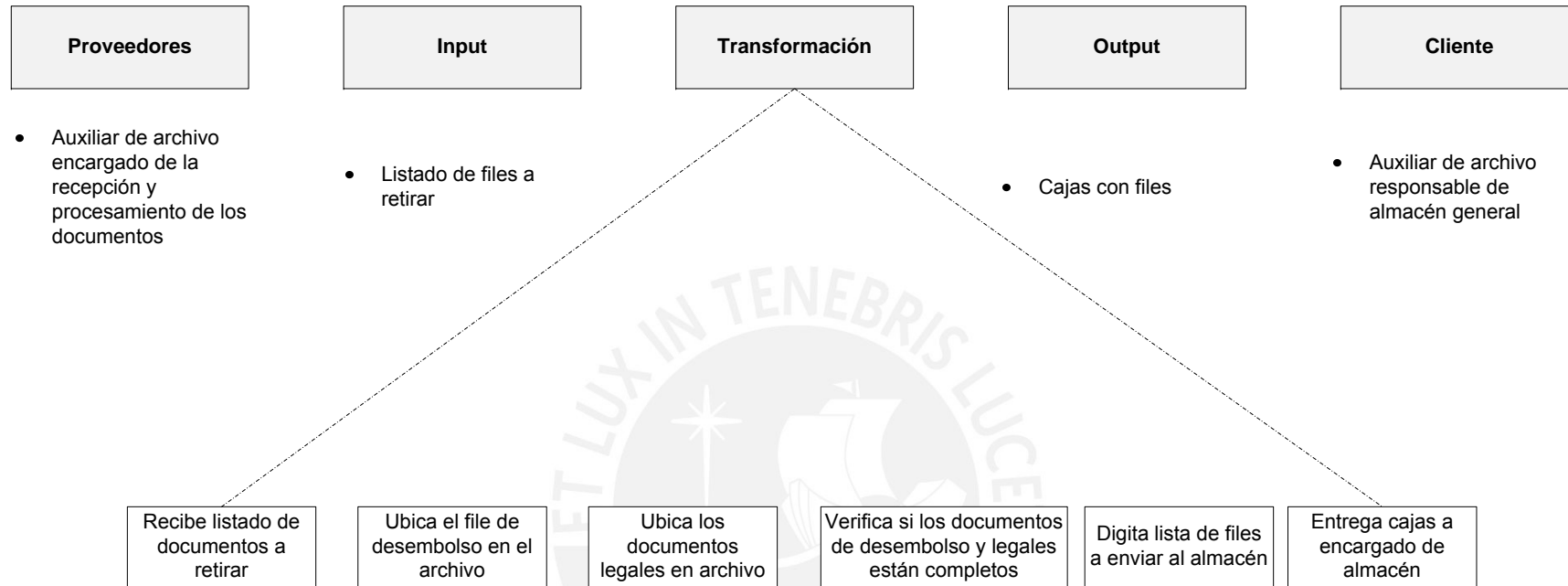


Figura 11: Diagrama PITOC - Envío al archivo central
Elaboración propia

d. Creación de files nuevos

Proceso mediante el cual se prepara el file de una operación con los documentos enviados por el área leasing.

- ✓ **Objetivo del proceso:** Crear el file cuando aún no existe en el archivo.
- ✓ **Tipo del proceso:** Proceso de soporte.
- ✓ **Responsable:** Auxiliar de archivo encargado de la recepción y procesamiento de los documentos.
- ✓ **Cliente:** Auxiliar de archivo encargado de la atención de consultas.
- ✓ **Proveedores:** Funcionarios del área Leasing y del área Legal del banco, funcionarios de las oficinas del banco.
- ✓ **Actividad inicial:** Prepara archivo con lista de files a crear.
- ✓ **Actividad final:** File listo para almacenar.
- ✓ **Descripción del proceso:**
 - El auxiliar de archivo registra en una hoja Excel los códigos de las operaciones leasing que han ingresado al archivo.
 - Imprime y recorta los códigos generados.
 - Pega los códigos impresos en el file correspondiente.
 - Coloca los separadores de rubros en cada file.
 - Coloca los documentos en el folder según la clasificación de los separadores.
- ✓ **Software utilizado:** Ninguno.
- ✓ **Equipos utilizados:** Ninguno.

2.9 Descripción de los indicadores de los procesos

En esta sección se muestran los indicadores que permiten medir el desempeño de los procesos realizados en el archivo leasing.

a) Tiempo de espera de los documentos

- **Objetivo:** Identificar el nivel de atraso del procesamiento de los documentos que ingresan al archivo, para ello se medirá el tiempo que los documentos esperan en la bandeja de entrada del archivo hasta el momento en que son retirados para iniciar el proceso de almacenamiento.
- **Método de medición:** Se identificará una muestra de cada tipo de documento que ingresa al archivo y se registrará en el formato de recolección de datos el día y hora cuando el documento es colocado en la bandeja de entrada y

cuando el auxiliar de archivo lo coge para iniciar el proceso de almacenamiento. En la medición sólo deberá considerarse el horario laborable del personal de archivo.

- Unidad de medición: Horas de espera.
- Tiempo de observación: una semana laborable.
- Cantidad de muestras tomadas: 30 muestras de cada tipo de documento.
- Cálculo realizado: Promedio de todas las mediciones realizadas para cada tipo de documento.

b) Tiempo de procesamiento de los documentos

- Objetivo: Establecer el tiempo de ciclo correspondiente al proceso de almacenamiento de los documentos Leasing. De esta forma se puede conocer el tiempo requerido para cubrir la demanda generada por los documentos que ingresan diariamente al archivo. Dado que estos se reciben por grupos o paquetes y son procesados como tales, se ha considerado calcular el tiempo promedio de un solo documento.
- Método de medición: Se identificará una muestra de cada tipo de documento que ingresa al proceso de almacenamiento y se registrará en el formato de recolección de datos el día y la hora cuando el auxiliar de archivo coge el documento y lo coloca el file en su posición correspondiente dentro del archivo de acuerdo a los procesos explicados anteriormente. Se considera aquellos documentos que aún se encuentran en el archivo, no incluye aquellos files que hayan sido enviados al archivo central.
- Unidad de medición: Minutos de procesamiento.
- Tiempo de observación: Una semana laborable.
- Cantidad de muestras tomadas: 30 muestras de cada tipo de documento.
- Cálculo realizado: Promedio de todas las mediciones realizadas para cada tipo de documento.

c) Tiempo de atención de consultas

- Objetivo: Establecer el tiempo en que el auxiliar de archivo concreta la atención de los documentos solicitados por los usuarios del banco.
- Método de medición: Calcular el tiempo transcurrido en la atención de pedidos de documentación Leasing a través del reporte emitido por el aplicativo de gestión de archivo. Para ello se considerará sólo a los pedidos menores de 5 documentos pues representan el 80% de pedidos realizados en los 3 meses analizados (octubre, noviembre, diciembre).
- Unidad de medición: Horas transcurridas.
- Tiempo de observación: Octubre – Diciembre 2008
- Cantidad de muestras tomadas: Total de consultas realizadas registradas en el aplicativo de gestión de documentos.
- Cálculo realizado: Tiempo promedio de atención de documentos

2.10 Estadísticas de recepción de files leasing en archivo

Durante el año anterior a la realización de este proyecto la evolución de los ingresos de files al archivo leasing, así como el nivel de operaciones almacenadas que alcanzan los estados de Terminado opción ejercida o Desestimada, tuvo un comportamiento como el indicado en la Tabla 1.

Tabla 1: Evolución de ingresos al archivo leasing

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Operaciones activas	106	82	103	92	76	102	118	62	51	128	115	304
Operaciones terminadas y desestimadas	160	170	207	171	616	183	163	177	211	211	170	236
Total	266	252	310	263	692	285	281	239	262	339	285	540

Elaboración propia

Fuente: Estadísticas de la entidad financiera

En la Tabla 1 se observa que la cantidad de operaciones activas que ha ingresado al archivo en los últimos 12 meses es variable y no tiene relación con la cantidad de operaciones terminadas y desestimadas. Sin embargo, aunque no tengan ninguna relación, se debe tener en cuenta las cantidades mensuales para los cálculos de

espacio en los anaqueles del archivo y la cantidad de files que deben ser retirados y enviados al archivo central.

2.11 Descripción de la distribución del archivo leasing

A continuación se describirá la distribución de los documentos dentro del archivo y el recorrido de búsqueda de los documentos.

a) Distribución de los files

El archivo leasing consta de dos áreas: las oficinas, donde el personal asignado realiza las labores de creación de files y atención de pedidos; y el archivo donde se guardan la mayoría de los files vigentes. Los files se encuentran almacenados en anaqueles y gaveteros.

En la Figura 12 se aprecia el plano del archivo y la distribución de los documentos que se administran.

- Los files legales se encuentran en la parte derecha del archivo y en 12 gaveteros adicionales. Estos documentos se ordenan de manera alfabética, no obstante, este orden se mantiene dentro de los anaqueles y vuelve a comenzar en los gaveteros por lo que los documentos se encuentran desorganizados.
- Los files de desembolsos se encuentran distribuidos en la parte izquierda del archivo y en gaveteros adicionales. Cabe señalar que dentro del archivo se ha logrado ordenar los desembolsos de acuerdo a su correlativo correspondiente pero aún no se ha logrado anexar su información legal, así mismo, los files que se encuentran en las cajoneras no poseen algún orden específico, sino que se encuentran agrupadas según la entidad financiera de la que provienen.
- Los files de garantías y seguros se encuentran en la parte final del archivo, estos son organizados por personal externo al servicio de archivo.
- Adicionalmente en algunos cajones se ha encontrado documentación marcada como desestimada acumulada que no posee inventario previo y correspondería a files que se encuentran en el archivo leasing. Aún no se ha programado su envío al archivo central.

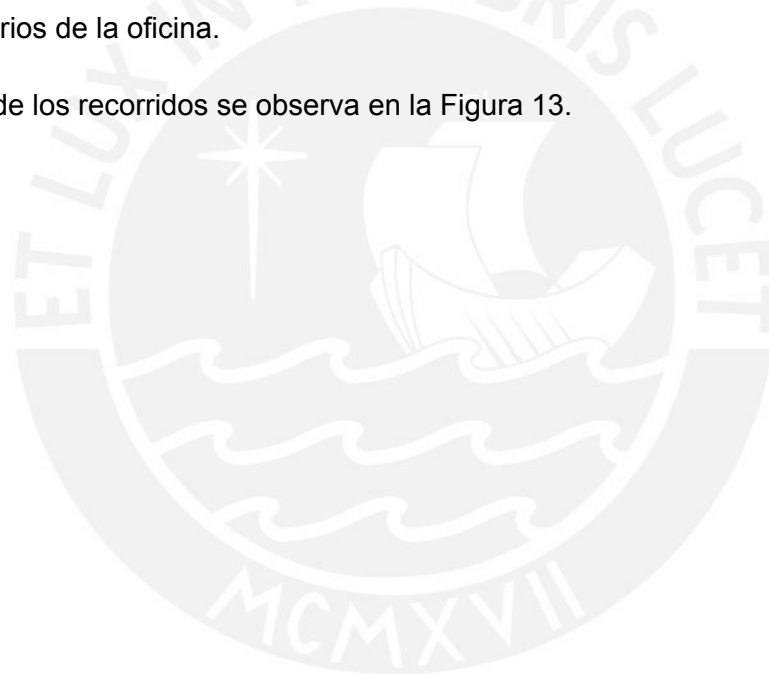
b) Recorrido de búsqueda de documentos

Cuando el encargado de la atención de pedidos requiere de un documento legal en primer lugar se dirige hacia el file del N° de operación correspondiente para verificar si ya ha sido anexado, de no ubicarlo inicia la búsqueda en los files legales. Un método

utilizado para hallar el documento consiste en conocer la fecha aproximada de su envío al archivo, lo cual permite al encargado determinar si el documento se encuentra en los anaqueles o en los gaveteros. Finalmente si este método no resulta, deberá buscar en todos los lugares donde se encuentren los documentos legales, esto incluye documentos que están pendientes de revisión o hayan sido devueltos de préstamos anteriores.

En el caso de los documentos de desembolsos, estos se buscan directamente en el file del N° de operación correspondiente, en caso de no encontrarlo busca en los documentos pendientes de revisión o que hayan sido devueltos. Cabe señalar que en ninguna parte del archivo o la oficina se cuenta con rótulos que permitan identificar los tipos de documentos que se están almacenando o que indiquen en que etapa del proceso se encuentran por lo que se debe buscar en todos los grupos de documentos en los escritorios de la oficina.

El diagrama de los recorridos se observa en la Figura 13.



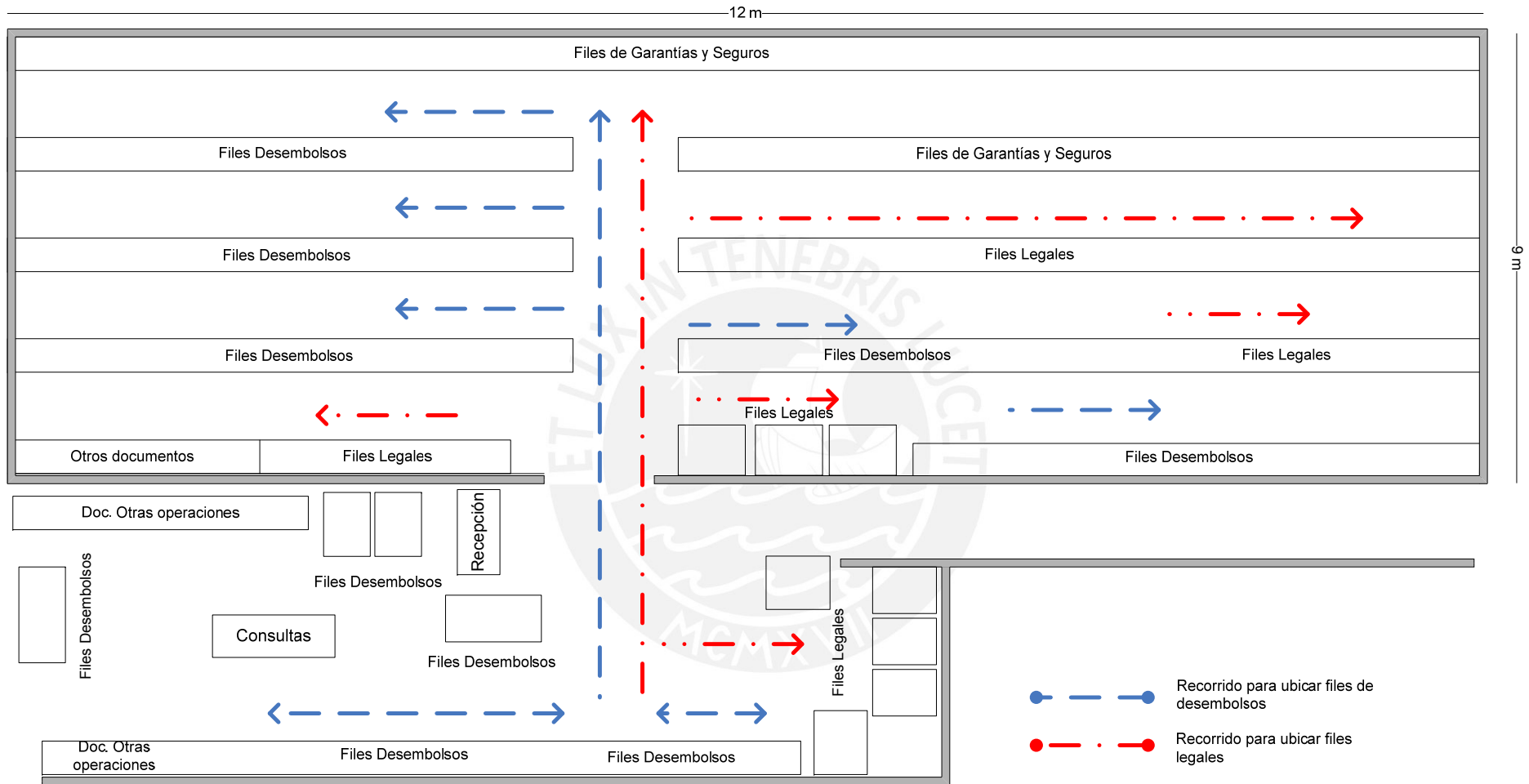


Figura 13: Recorridos para la búsqueda de files
Elaboración propia

3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DEL ARCHIVO

En este capítulo se identificarán los interesados en la elaboración de la propuesta y se analizarán los procesos operativos descritos previamente.

3.1 Identificación de los interesados

Los interesados que se han determinado para el proyecto son:

- Empresa de gestión de archivo: Gerente de operaciones, Supervisor de archivo y los Auxiliares asignados al archivo leasing.
- Entidad financiera: Gerente de área Leasing y sus respectivos analistas junto con otros usuarios del archivo.

Para la identificación de los interesados en el proyecto se ha elaborado una tabla de registro (Tabla 2). Cabe señalar que los datos indicados en las columnas nombre e información de contacto son referenciales.

En dicha tabla se puede apreciar que los interesados con mayor influencia en el proyecto pertenecen al alto nivel de la empresa de gestión de archivos debido a que requieren definir las acciones a realizar para asumir eficientemente la administración de los documentos además de que éstas se lleven a cabo de forma adecuada y dentro de los plazos que se establezcan. Los demás interesados nombrados tienen una influencia media pues ellos brindan información que será utilizada para elaborar el plan de trabajo del proyecto de acuerdo a sus expectativas sobre el resultado, mas no participarán directamente en su desarrollo.

En conclusión, se observa que el proyecto cuenta con total apoyo de los interesados (a pesar de que en algún momento puedan presentarse oposiciones). Este nivel de aceptación facilitará el desarrollo del proyecto para obtener la información requerida a través de entrevistas, la observación directa y revisión de documentos, así como de sistemas relacionados a la gestión de los documentos.

Tabla 2: Registro de interesados del proyecto

Nombre	Organización	Cargo	Inf. de contacto	Requerimiento sobre el proyecto	Influencia			Grado de influencia	Interés
					Plan	Ejec.	Superv.		
Luis M.	Empresa de gestión de archivo	Gerente de Operaciones - Archivo	Local B Anexo 5555	Establecer procedimientos para la manipulación y almacenamiento de los documentos. Reorganizar la distribución de los documentos almacenados. Conocer la cantidad y los tipos de documentos almacenados. Plantear mejoras que permitan agilizar el trabajo del personal de archivo.	X	X	X	Alto	Favorable
Juan C.	Empresa de gestión de archivo	Supervisor de operaciones	Local B Anexo 5556	Establecer el manual de funciones del personal asignado al archivo Leasing.	X	X	X	Alto	Favorable
Carlos P.	Entidad Financiera	Gerente del Área de Leasing	Local A Anexo 5554	Atender la totalidad de documentos solicitados dentro de los plazos establecidos. Mantener en buen estado los documentos relacionados a las operaciones Leasing.	X			Medio	Favorable
Rosa T.	Empresa de gestión de archivo	Auxiliares de archivo	Local B Anexo 5557	Establecer métodos de trabajo sencillos para el almacenamiento de los documentos.	X			Medio	Favorable
Varios	Entidad Financiera	Analistas y Consultores del Área Leasing		Facilidades para el acceso a los documentos. Rapidez en la atención de las solicitudes de documentos.	X			Medio	Favorable

Elaboración propia

3.2 Diagnóstico de los Procesos

En esta sección se describen los problemas detectados en cada uno de los procesos de la gestión de documentos.

a) Proceso de recepción y almacenamiento de documentos:

Analizando los procesos se concluye que existe:

- *Desconocimiento de operaciones almacenadas:* El proceso contempla las actividades de anotar en un papel los números de operación leasing para luego verificar su existencia dentro del archivo debido a que no se cuenta con una información clara de la cantidad y el detalle de los files de las operaciones leasing almacenados.
- *Control ineficiente de los documentos:* Cuando los documentos ingresan al archivo, no existe una actividad de registro centralizado, en su lugar cada tipo de documento se registra por separado, por ende no se tiene un registro total de lo que se encuentra en el archivo. Anteriormente se llevó un registro manual en cuadernos, sin embargo dada la cantidad de files existentes en el archivo no se continuó su actualización. Solo en caso de no encontrar algún file se revisan los cuadernos de registro para verificar si han ingresado o no al archivo.
- *Duplicidad de esfuerzo:* Las actividades de anotar en un papel los números las operaciones leasing y luego ingresar al archivo para verificar la existencia o no de un file se realiza en dos oportunidades, duplicando el trabajo realizado por el auxiliar de archivo:
 - Cada vez que requiere verificar la existencia de un file para anexar del cuando se tienen documentos por anexar.
 - Cuando se van a crear files nuevos.
- *Duplicidad en el almacenamiento de información:* Para cada proceso de los documentos se tiene un registro separado de lo que ingresa al archivo, sin embargo ninguna de estas bases se encuentra relacionada:
 - Los documentos legales ingresan con una base de datos donde se detalla su contenido.
 - Los documentos sueltos se registran en una base de datos que indica el tipo de documento recibido y el N° de operación al que pertenecen.
 - Al crear files nuevos se digita un listado con los N° de operación de los files.

- *Retraso en el procesamiento de documentos:* En las actividades de creación de files nuevos y anexo de documentos se observa un retraso de mes y medio, debido a que previamente se registra cada documento en una base de datos.
- *Rotación de personal de apoyo:* A causa de la acumulación de documentos sueltos que se reciben a diario se solicita un apoyo adicional en la actividad de anexo de documentos en los files. La persona asignada debe ser capacitada previamente en los tipos de documentos para que sepa dónde y cómo archivarlos.

b) Atención de consultas:

Como resultado del análisis de este proceso se concluye que existen:

- *Duplicidad de esfuerzo:* Durante la búsqueda del documento, el auxiliar de archivo debe buscar una parte del file en la sección asignada a los documentos de desembolso y la otra parte en la sección asignada a los documentos legales. De esta forma debe recorrer casi todo el archivo para atender el file solicitado.
- *Descontrol de los documentos atendidos:* No existe una actividad que permita controlar los documentos prestados, ni los tiempos adecuados para su devolución. Debido a ello, cada vez que se atiende un pedido de documentos el auxiliar encargado debe ingresar al archivo para determinar si el documento se encuentra disponible para ser consultado, sólo si encuentra copia del email de solicitud recibido puede comunicarse con el solicitante para preguntar por el documento. Cabe indicar que el aplicativo de gestión de archivos solo registra la fecha y hora de recepción y de atención del pedido, la persona solicitante y si el pedido fue de un documento original o una copia digitalizada.
- *Respuestas equivocadas al atender las consultas:* Al realizar la actividad de búsqueda de los documentos que conforman un file leasing es posible que no se ubiquen todos los documentos que conforman un file dado que los documentos se encuentran en diferentes secciones del archivo y los que aún se encuentran pendientes de anexar se encuentran acumulados.
- *Retraso en la atención de consultas:* La actividad de búsqueda de documentos se retrasa debido a que los documentos relacionados a una operación leasing se encuentran dispersos en distintos lugares dentro del archivo.

c) Envío de documentos al archivo central

Referente al envío de documentos se concluye que existen:

- *Retraso en la depuración de documentos al archivo central:* Para dar inicio al proceso de envío de documentos al archivo central los funcionarios del banco deben entregar al archivo la base de datos de las operaciones que se encuentran en estado Desestimada o en estado Terminado opción ejercida. Si el banco se retrasa en entregar esta información o el archivo se retrasa en solicitarla se retrasa también el proceso de envío de documentos al archivo central. A pesar de que esa información se encuentra registrada en los sistemas del banco, no se han realizado las coordinaciones necesarias para determinar si el personal del archivo puede acceder a dicha información de manera periódica.
- *Acumulación de files en el archivo:* Cuando se retrasa todo el proceso de envío de files hacia el archivo central estos se acumulan en el ambiente del archivo generando ineficiencias en la forma de almacenamiento, saturando el espacio asignado y generando que se utilicen otros ambientes del archivo.
- *Duplicidad de esfuerzo:* Luego de recibir los números de las operaciones leasing que deben ser enviadas al archivo central se realiza el proceso de búsqueda de los files. En este proceso, el auxiliar encargado debe buscar por separado en cada sección del archivo primero los documentos de desembolso y luego los documentos legales a fin de armar el file completo.
- *Plazo de envío de documentos al archivo central no definido:* Hasta el momento no se ha establecido el periodo en que se deben enviar los files hacia el archivo central, ni existen estadísticas que puedan ayudar a determinar algún plazo a futuro.

3.3 Análisis de Tiempos de las Procesos del Archivo Leasing

A continuación se describirán los tiempos promedio que comprenden los dos procesos principales que se desarrollan dentro del archivo Leasing, así como las conclusiones del análisis realizado.

a) Atención de Pedidos

La atención de los pedidos de documentos está asignada íntegramente a un auxiliar de archivo, quien es responsable de recepcionar las consultas de los usuarios y atenderlas dentro de los plazos establecidos. Los tiempos empleados para el

desarrollo de cada actividad, así como la cantidad promedio de pedidos recibidos han sido calculados en base a la observación del trabajo desempeñado diariamente.

En la Tabla 3 se muestran los tiempos promedio calculados en los que se lleva a cabo el proceso.

Tabla 3 : Tiempo de atención de pedidos

Atención de Consultas	T. Unit (min) ^[1]	Prom. Pedidos / día ^[2]	T. Total (min) ^[3]	T. Total (hrs) ^[4]	% Tiempo
Registra pedido en sistema de archivo	2.6	27	70.2	1 h 10 min	11%
Busca file completo del leasing en el almacén (legal/desembolso)	14.9	27	402.3	6 h 42 min	64%
Fotocopiado o escaneado de los documentos	3.1	27	83.7	1 h 24 min	13%
Responder correo electronico de consulta	2.6	27	70.2	1 h 10 min	11%
Total horas				10 h 26 min	

^[1] Tiempo observado

^[2] Promedio de pedidos atendidos en un día

^[3] Tiempo de cada actividad por el prom. de pedidos

^[4] Tiempo total en horas

Elaboración propia

De acuerdo a la información recopilada se concluye que:

- ✓ El tiempo total requerido en el día para completar la atención de los pedidos es mayor a las 8 horas de trabajo diarias, por lo que para cada día siguiente se va generando un atraso que luego debe ser cubierto con apoyo del auxiliar encargado de las labores de almacenamiento u horas extras.
- ✓ De las actividades principales que realiza el auxiliar asignado, el 64% de su tiempo lo emplea en recorrer el archivo para ubicar los documentos en sus diferentes ubicaciones de tal manera que pueda completar el file solicitado o encontrar el documento requerido. Revisando detalladamente un día promedio de trabajo se observa de los 27 files solicitados en promedio al día: 9 se ubican en la primera búsqueda (35%), 16 se ubican en más de una búsqueda (65%) y 1 no se encuentra en el archivo (5%).

b) Almacenamiento de files

Las labores de almacenamiento de files tienen un auxiliar asignado, el cual se encarga de registrar todos los files nuevos que ingresan al archivo así como los documentos que se anexaran a los files ya creados. Los tiempos promedio calculados para cada actividad de este proceso se aprecian en la Tabla 4.

Tabla 4: Tiempo de almacenamiento de files

Almacenamiento de files	T. Unit (min) ^[1]	Total files a revisar ^[2]	T. Total (min) ^[3]	T. Total (hrs) ^[4]	% Tiempo
Recoger doc. Del área leasing	30			30 min	6%
Validación de listado de doc. Legales	1.2	20	24	24 min	5%
Verifica existencia de file/doc en archivo	1	90	90	1 h 30 min	17%
Crear files nuevos	2.8	42	117.6	1 h 57 min	23%
Anexa documentos en files	2.15	48	103.2	1 h 43 min	20%
Total horas				8 h 36 min	

^[1] Tiempo observado

^[2] Promedio de files/doc recibidos archivo

^[3] Tiempo de cada actividad

^[4] Tiempo total en horas

Elaboración Propia

De acuerdo a la información recopilada se concluye que:

- ✓ Se requiere poner énfasis en la reducción o eliminación del tiempo de validación de la existencia de los files en archivo pues esta tarea consume el 17% de su tiempo diariamente y no agrega ningún valor al proceso.
- ✓ Las labores de creación de files nuevos y anexado de documentos, que implican la digitación de bases de datos con los documentos recibidos, consumen más del 40% del tiempo diario del auxiliar de archivo, sin embargo el tiempo invertido en la digitación no se recupera pues la información que recopilada se encuentra dispersa en diversos archivos e incompleta por lo que no puede ser considerada para validar los ingreso al archivo o para la atención de las consultas.

- ✓ Dentro de la actividad de creación de files nuevos de las operaciones leasing adicionalmente a las labores de colocar los documentos en cada sección del file, el auxiliar emplea parte de su tiempo en imprimir, recortar y pegar etiquetas de papel con el código de la operación leasing en cada file.

c) Envío de documentos al archivo central

Esta labor actualmente no tiene una frecuencia definida dado que se realiza cada vez que se requiere liberar el espacio del archivo para recibir nuevos files de las operaciones leasing. A medida que los auxiliares se desocupan de las labores de atención de pedidos se dedican a depurar aquellos files que ya deben ser enviados al archivo central.

3.4 Análisis de los indicadores del proceso

El análisis de los indicadores se realizará según la formulación SMART (*Specific* - específico, *Measurable* - medible, *Achievable* - alcanzable, *Relevant* - relevante, *Tangible*- tangible), para cada uno de ellos.

a) Análisis del indicador: Tiempo de espera de los documentos

Según el análisis SMART se obtiene lo siguiente para cada característica del indicador:

- Específico: Sí cumple, dado que este indicador busca medir el tiempo actual que espera cada tipo de documento que ingresa al archivo leasing antes de ser procesado y almacenado.
- Medible: Se cumple, debido a que el tiempo transcurrido entre la recepción del documento y el inicio del proceso es un dato concreto.
- Alcanzable: Sí cumple pues a través de la modificación de la forma de trabajo se puede reducir el tiempo en que los documentos se encuentran pendientes de procesar.
- Relevante: En efecto el indicador es importante debido a que permite establecer el nivel de atraso en el procesamiento de los documentos.
- Tangible: El indicador cumple esta característica porque si se lograra reducir el tiempo de espera optimizaríamos el uso del espacio ocupado por los documentos pendientes.

Conclusiones:

Por lo visto en la Figura 14, donde se aprecia que el tiempo en espera de procesamiento de un documento legal es de medio día en promedio se concluye que los tiempos de espera de los documentos sueltos son elevados. Esto ocurre debido a que el auxiliar de archivo le da prioridad al procesamiento de los documentos legales para evitar que se traspapelen en la mesa de trabajo dado que si se pierden debe pagarse a la notaria para obtener una copia de éstos. Los documentos sueltos son los que permanecen mayor tiempo en espera porque se considera que al atender primero a los documentos legales y los desembolsos ya se están creando los files en lo que se anexarán las hojas sueltas. Además, algunas hojas sueltas corresponde al grupo de operaciones cuyo file aún no ha sido unificado por lo que al no tener una ubicación definida se siguen acumulando generando mayor uso de espacio.

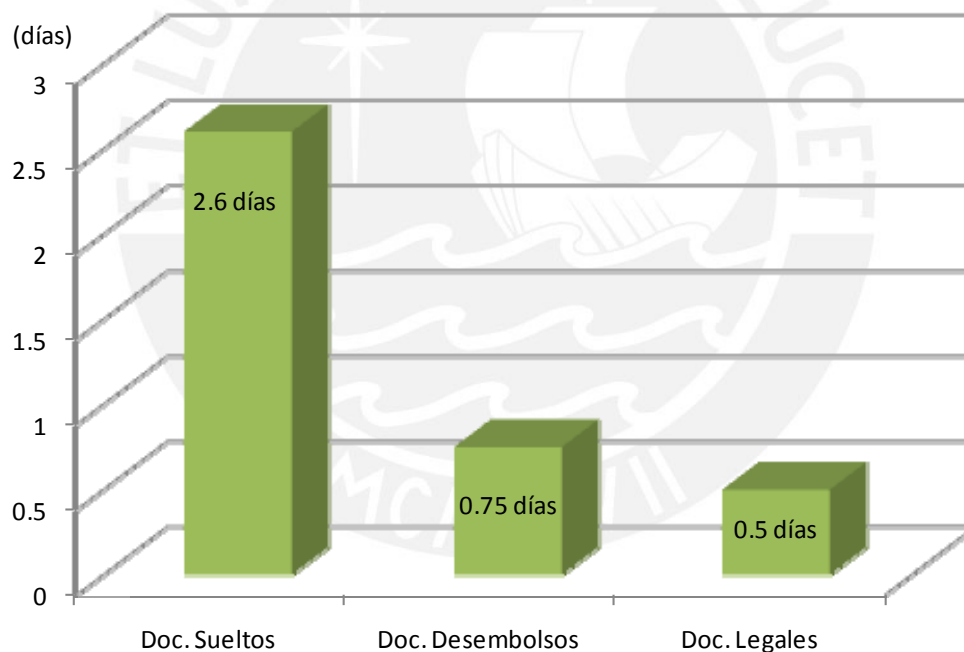


Figura 14: Tiempo de espera de los documentos
Elaboración propia

b) Análisis del indicador: Tiempo de procesamiento de los documentos

Según el análisis SMART se obtiene lo siguiente para cada característica:

- **Específico:** Si cumple, dado que permite conocer el tiempo total en que el operativo realiza el proceso de recepción y almacenamiento de los tipos de documentos que ingresan al archivo.
- **Medible:** Sí cumple, debido a que el tiempo transcurrido durante todo el proceso de almacenamiento de cada documento es un dato concreto.
- **Alcanzable:** Se cumple pues luego de medir los tiempos de procesamiento, el objetivo de este indicador será definir el mejor tiempo óptimo de duración del proceso de almacenamiento de documentos leasing.
- **Relevante:** El indicador es relevante pues permite establecer la cantidad de tiempo requerido para completar el proceso de almacenamiento.
- **Tangible:** Sí cumple, debido a que al conocer los tiempos de proceso es posible definir valores por los que el banco puede evaluar el servicio brindado y comparar su progreso en el tiempo.

Conclusiones:

Por lo visto en la figura 15, donde se observan los tiempos de procesamiento promedio de cada tipo de documento que ingresa al archivo, se concluye que el tiempo de procesamiento de los documentos de desembolsos es alto con respecto a los demás. Según los resultados el tiempo requerido para los documentos de desembolso es el doble de lo que se requiere para los otros tipos de documentos, lo cual resulta correspondiente a las actividades observadas pues la diferencia radica en que los documentos de desembolso de una operación suelen llegar antes que la documentación legal y por ende el tiempo de procesamiento incluye el tiempo de creación de file y la clasificación de los documentos dentro de él, mientras que los otros documentos corresponden a una sola sección del file y llegan cuando el file ya está creado.

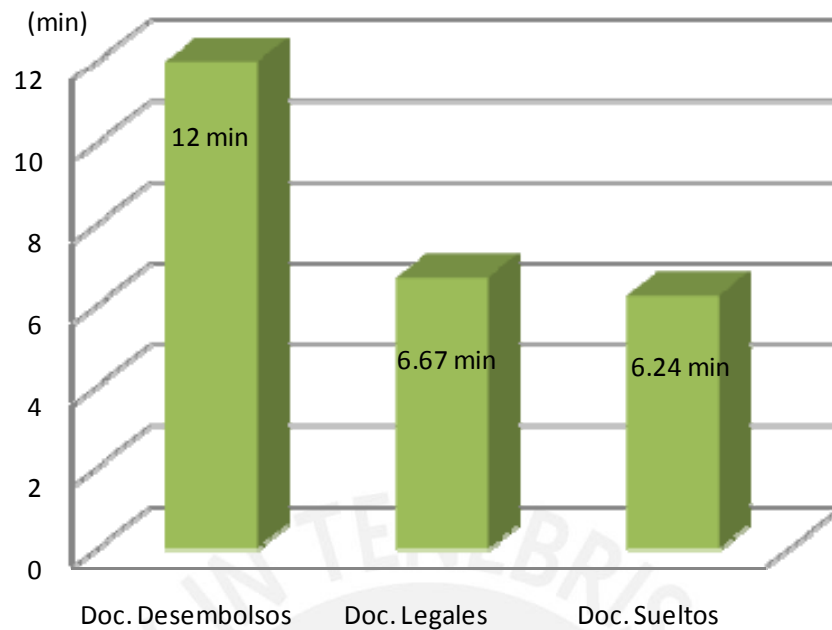


Figura 15: Tiempo de procesamiento
Elaboración propia

c) Análisis del indicador: Tiempo de atención de consultas

Análisis según la formulación SMART:

- Específico: El indicador sí cumple esta característica porque determina el tiempo promedio de atención de consultas de documentos en el archivo.
- Medible: Se cumple debido al tiempo que indica el sistema desde el registro que indica el correo electrónico hasta su descarga del sistema de gestión de archivo.
- Alcanzable: Sí cumple dado que el objetivo de la medición es lograr la mayor atención de pedidos en menor tiempo al actual.
- Relevante: El indicador es importante pues establece los tiempos requeridos para que el auxiliar del archivo atienda un pedido de documentos.
- Tangible: Sí cumple, pues al conocer los tiempos de atención actuales se establece una línea base que permitirá medir si las mejoras tienen un impacto relevante en el servicio.

Conclusiones:

Por lo visto en la Figura 16, donde se han calculado los tiempos para la atención de menos de 5 documentos (que representan el 80% de los pedidos recibidos en un mes), se concluye que más de la mitad de los pedidos se atienden en menos de una hora. Esto si bien representa un importante porcentaje de los pedidos recibidos, se debe trabajar en una mejora que permita incrementar dicho volumen. Por otro lado, en la Figura 17, donde se ha calculado el tiempo de atención de los pedidos llamados “masivos” (que varían en el rango de 10 a 100 documentos solicitados), se concluye que la mayor cantidad de pedidos se atienden en tiempos mayores a un día. Resulta comprensible que se requiera mayor tiempo de búsqueda; sin embargo, será necesario medir que las mejoras que se aplicarán favorezcan la reducción de los días que transcurren para completar la atención de este tipo de pedidos.

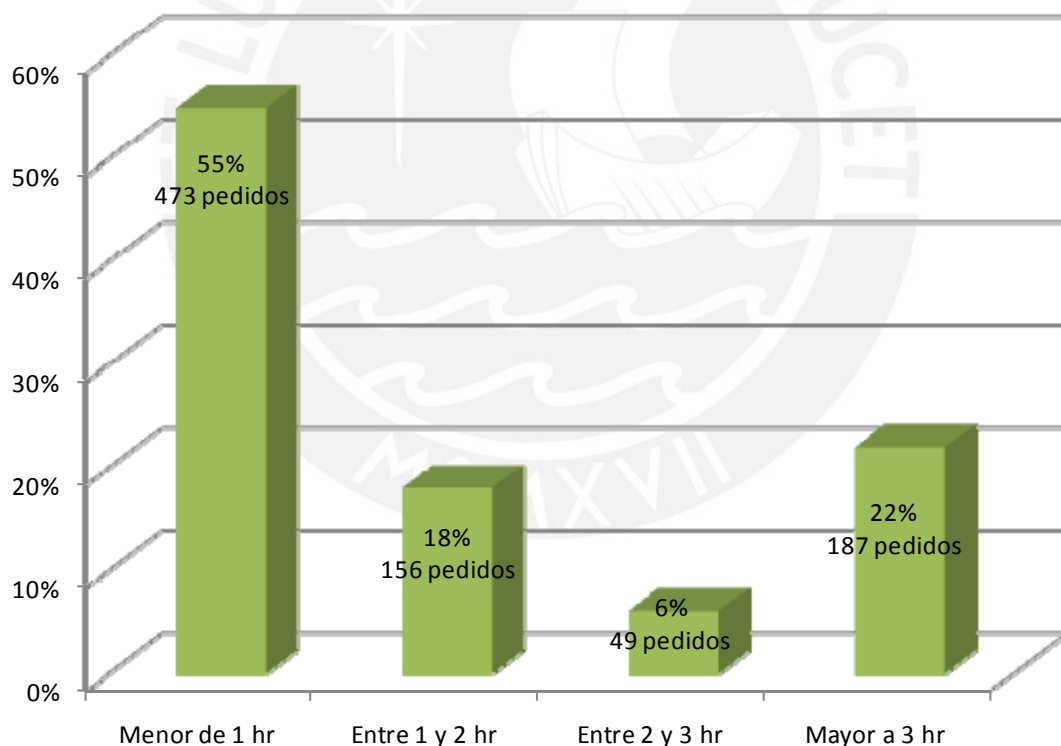


Figura 16: Distribución de tiempos de atención de pedidos de sólo 1 documento
Elaboración propia

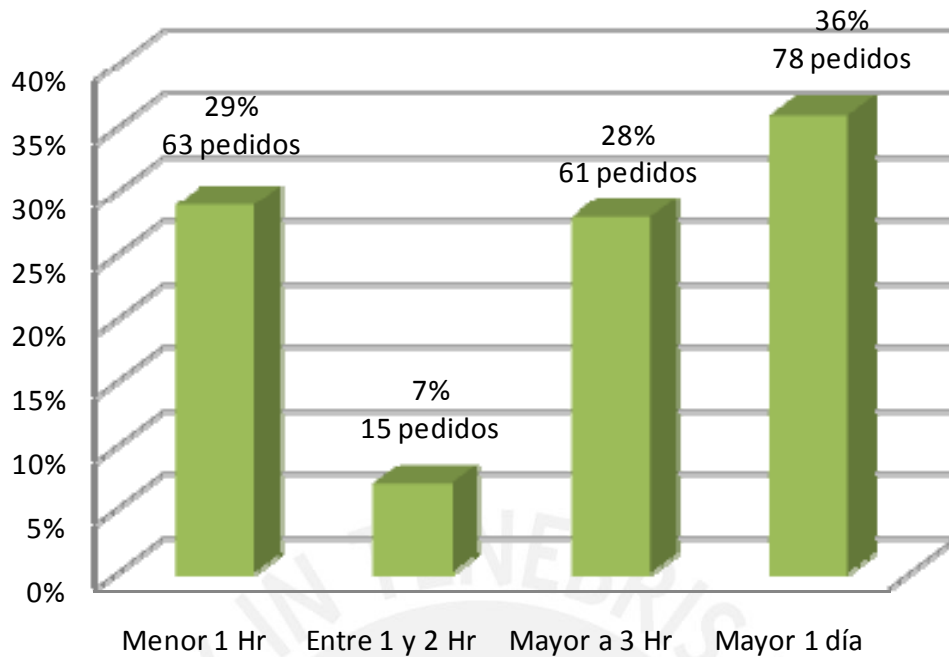


Figura 17: Distribución de tiempos de atención de pedidos – mayor a 10 ítems
Elaboración propia

3.5 Análisis de la Gestión de los Documentos Leasing

De acuerdo al diagnóstico de los procesos se puede concluir que existe un problema central: “Deficiente gestión de los documentos Leasing”. Este problema se abordará desde un análisis Causa- Efecto para luego obtener las alternativas de solución a través del análisis de Medios – Fines

a) Análisis según el Árbol Causa – Efecto

De acuerdo a todos los problemas descritos se ha identificado que el problema principal es la “Deficiente gestión de los documentos Leasing”. Las causas directas de este problema son:

- La sobrecarga de las labores en archivo.
- Los documentos se encuentran mal distribuidos en el archivo.
- Existen diferentes fuentes de información acerca del ingreso de documentos al archivo.
- Desconocimiento de las operaciones leasing creadas por la entidad financiera, así como su estado.
- Desconocimiento de los files prestados al área Leasing.

El detalle del árbol de problemas se aprecia en la Figura 18.

b) Análisis según el Árbol Medios - Fines

El árbol Medios – Fines se observa en la Figura 19 y surge luego de revisar el Árbol Causa – Efecto diseñado en el punto anterior. En él se aprecia que los medios que llevarán a lograr una “Gestión eficiente de los documentos Leasing” y por ende la mejor percepción del servicio de archivo se deben enfocar en:

- Asignar funciones adecuadas al personal destacado al Archivo Leasing.
- Distribuir correctamente los documentos dentro del archivo.
- Centralizar toda la información de los files almacenados.
- Conocer las operaciones que la entidad financiera genera y mantener actualizados sus estados.
- Conocer la situación de los files originales prestados.

Para cumplirlos es necesario realizar las siguientes acciones:

- Unificar de los files de desembolsos con los files legales.
- Reubicar los documentos dentro del Archivo Leasing.
- Realizar un inventario de todos los files almacenados.
- Crear un Sistema Informático de Gestión de Documentos Leasing.
- Crear un procedimiento de control de los files originales prestados.
- Reestructurar las funciones del personal asignado al archivo.

Todas estas actividades serán desarrolladas a detalle en el siguiente capítulo.

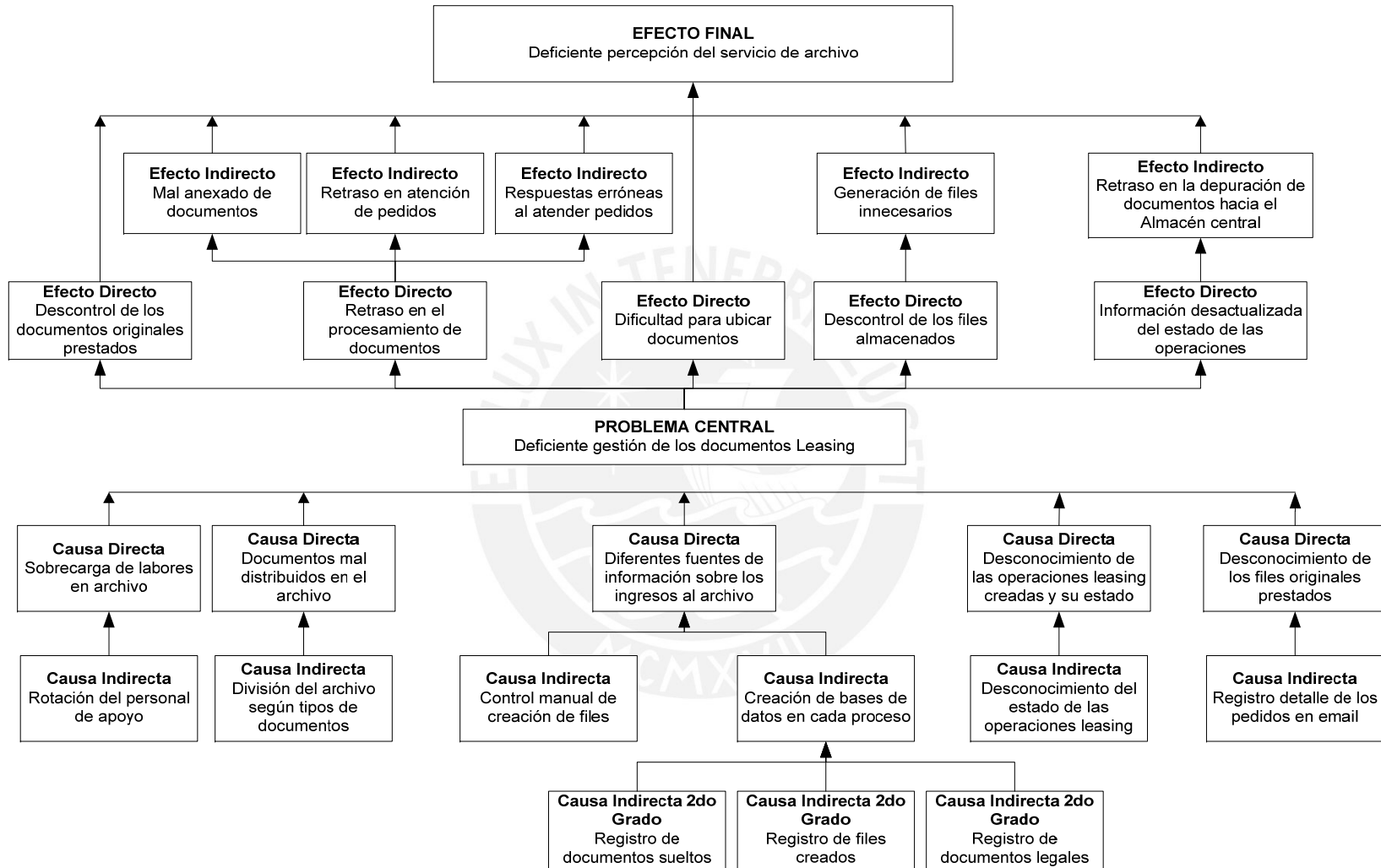


Figura 18: Árbol de problemas (Causa – Efecto)
Elaboración propia

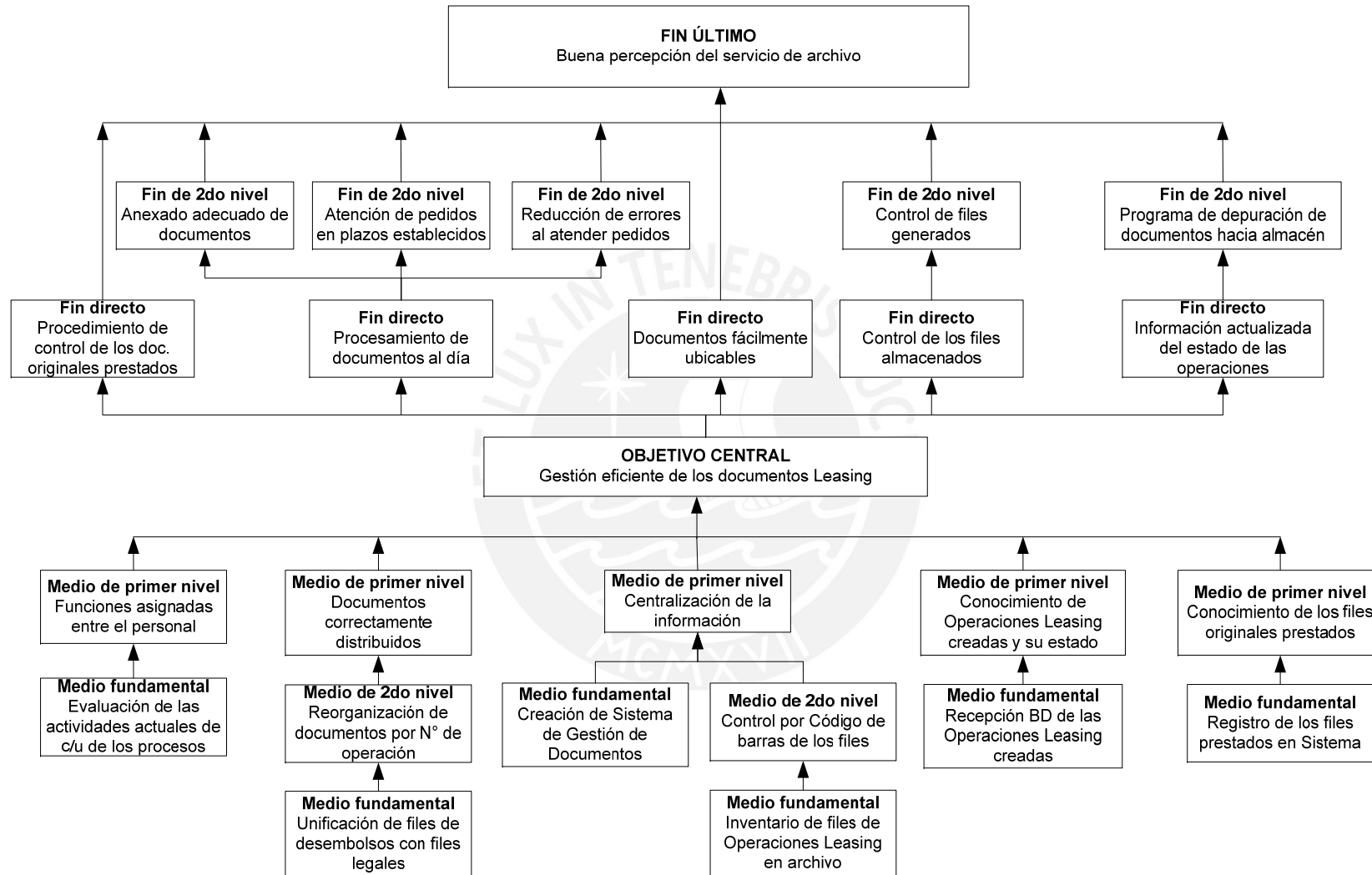


Figura 19: Árbol de Objetivos (Medios – Fines)
Elaboración propia

3.6 Matriz FODA de la propuesta

Antes de plantear las propuestas de mejora para una gestión eficiente del Archivo Leasing se realizará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permitirá conocer las estrategias necesarias para mitigar los riesgos que podrían afectar a la propuesta.

Fortalezas

- F1. La empresa cuenta con experiencia en manejo de documentación bancaria.
- F2. Alto interés de la gerencia del archivo en el desarrollo de una propuesta de mejora.
- F3. El equipo de trabajo tiene experiencia en la gestión de proyectos de mejora de procesos.
- F4. El equipo de trabajo está capacitado en el manejo de bases de datos y creación de sistemas.

Debilidades

- D1. No se cuenta con acceso a la base de datos actualizada de las operaciones Leasing creadas por el banco.
- D2. Falta de equipos para realizar un inventario de los documentos almacenados.
- D3. Parte del personal asignado al archivo renuente al cambio en el almacenamiento de los documentos.
- D4. Falta de información de los documentos asumidos por la compra de operaciones Leasing de otros bancos.

Oportunidades

- O1. Crecimiento de la empresa a través de la apertura a la gestión de otros archivos internos del banco.
- O2. Establecimiento de procedimientos que permitan mejorar la gestión de los documentos.
- O3. Uso de nuevas tecnologías para controlar los documentos almacenados: desarrollo de sistemas, uso de lectoras de código de barras, etc.

Amenazas

- A1. Posible cancelación de la propuesta por parte de la Gerencia de Administración del banco.
- A2. Mejoras de proceso de archivo propuestas por los competidores.
- A3. Cambios en el área Leasing que impidan que la empresa asuma el control del archivo.

4 PROPUESTAS DE MEJORA

En este capítulo se detallarán cada una de las propuestas planteadas para los problemas detectados en el archivo leasing. Para ello es necesaria la contratación de un analista a tiempo completo que lidere las siguientes propuestas de mejora para los procesos.

4.1 Propuesta para la ubicación rápida de los documentos

Objetivo: Esta propuesta permitirá que los documentos requeridos sean ubicados fácilmente entre los diferentes files de las operaciones leasing del archivo.

Descripción: Se busca crear un file único para cada operación leasing, de tal forma que todos los documentos relacionados a una operación se encuentren en una sola ubicación dentro del archivo. Adicionalmente, todos los files del archivo serán ordenados de manera ascendente de acuerdo al N° de operación, separando a los files generados por la entidad financiera de aquellos que corresponden a operaciones leasing asumidas de otros bancos. De esta manera el personal del archivo podrá distinguir rápidamente la ubicación del file que requiera de acuerdo a su procedencia y N° de la operación.

Restricción de la propuesta: La puesta en marcha de la propuesta deberá desarrollarse en las horas extras del personal que estén disponibles para evitar interferir en las labores diarias. Esto se sustenta también porque durante las horas regulares de trabajo no existe espacio para que labore el personal. Asimismo la gerencia impulsa siempre que los trabajadores del archivo puedan acceder a un ingreso adicional a través del trabajo en horas extras.

Exclusiones de la propuesta: En la propuesta no se ha considerado la inclusión del archivo de Garantías y Seguros de las operaciones leasing en los files de operación debido a que estos aún son administrados por la empresa que gestiona el contrato de los seguros.

Actividades a realizar: Para el desarrollo de esta propuesta se realizarán tres actividades:

- a) La unificación de los documentos legales y los files de desembolso.
- b) La reubicación de los files almacenados.
- c) Depuración de los files no ubicados en la base de datos del banco.

A continuación se detallará cada una de las actividades indicadas.

a) Unificación de los files de desembolsos con los files legales.

Objetivo: Colocar todos los documentos legales relacionados a una Operación Leasing dentro de su respectivo file de desembolsos.

Justificación: La unificación de los files permitirá evitar la duplicidad de trabajo que se realiza actualmente al buscar un documento en diferentes lugares dentro del archivo.

Recursos necesarios: Para esta actividad se requieren recursos humanos que se calcularán de la siguiente manera:

- Recursos humanos

Aproximadamente existen 9,000 files legales por unificar con sus respectivos files de desembolsos. Para determinar el tiempo promedio requerido para unificar los files, se realizó una prueba con un operario y se tuvo como resultado que lograba unificar 22 [files] / [hora]. Teniendo en cuenta que este procedimiento iba a ser nuevo se tomó este resultado como válido para ser el promedio de tiempo pues los otros operativos tenían un rendimiento similar en sus labores. Por lo tanto, el tiempo necesario para este trabajo se estimó de la siguiente forma:

$$9,000 \text{ [file legal]} \times 1 \text{ [hora]} / 22 \text{ [file legal]} = 409 \text{ [hora]}$$

Este cálculo fue realizado con files legales de fecha reciente. Sin embargo, debido a que existe una gran proporción de files que tienen inconvenientes para ser trabajados rápidamente (dificultad de legibilidad por antigüedad, mayor cantidad de documentos por file y/o falta de identificación correcta) la gerencia de archivo acordó adicionar un 5% al tiempo calculado anteriormente (según la experiencia en casos anteriores con otros documentos similares)

Por lo tanto, se requiere:

$$409 \text{ [hora]} + 409 \text{ [hora]} \times 5\% = 429.45 \text{ [hora]} \text{ de trabajo operativo}$$

Tomando en cuenta que por cuestiones de horario un auxiliar no podrá trabajar más de 3 horas extras en promedio al día:

$$429.45 \text{ [hora]} \times 1 \text{ [día]} / 3 \text{ [hora]} = 143.15 \text{ [día]}$$

La gerencia ha solicitado que esta actividad se realice en 15 días hábiles, por lo tanto, la cantidad de auxiliares que se requieren para concluir esta actividad es de:

$$143.15 [\text{día}] \times 1 [\text{auxiliar}] / 15 [\text{día}] = 9.5 \sim 10 [\text{auxiliar}]$$

En conclusión, se requieren 10 auxiliares de archivo trabajando en horas extras permitidas para realizar esta actividad.

Adicionalmente a estos auxiliares, se considerará a un supervisor de archivo que se encargará de dirigir el trabajo de los auxiliares, además de ayudarlos con los documentos que no se encuentren debidamente identificados. Este supervisor laborará dos horas diarias en promedio durante los 15 días que se ha programado debe durar el trabajo

- Recursos materiales: Se utilizarán activos ya existentes en el Archivo, como:
 - Escaleras.
 - Mesas de trabajo.
 - Sillas.

Costo promedio de la actividad: Se considerará el costo del recurso humano requerido de acuerdo a lo establecido por el Área de Gestión Humana e incluyen las cargas sociales. No aplica costo de recursos materiales.

- Costo de hora extra de un Auxiliar de Archivo – Lun a Vier: 4.20 [S./ hora]
- Costo de hora extra de un Supervisor de Archivo – Lun a Vier: 9.60 [S./ hora]

10 Auxiliares de Archivo trabajando en total 48 horas extras cada uno:

$$10 [\text{Auxiliar}] \times 48 [\text{hora / Auxiliar}] \times 4.20 [\text{S./ hora}] = 2,016 [\text{S./}] \dots\dots(\alpha)$$

1 Supervisor de Archivo trabajando en total 30 horas extras durante los 15 días que durará el trabajo:

$$1 [\text{Supervisor}] \times 30 [\text{hora / Supervisor}] \times 9.60 [\text{S./ hora}] = 288 [\text{S./}] \dots\dots(\beta)$$

Por lo tanto el costo total de esta actividad resulta de sumar de (α) y (β) ; lo cual resulta: 2,304 [S./]

Tareas:

- Retirar los files legales de los anaqueles. Esta actividad se realizará siguiendo el orden alfabético en que se encuentran.

- Retirar todos los documentos que se encuentran en los files: aquellos que estén identificados con el numeral de la operación se separan para ser clasificados, los demás se dejarán para una segunda revisión.
- Clasificar los documentos de acuerdo a su N° de operación de manera ascendente.
- Anexar los documentos en su correspondiente file de desembolsos. En caso de no existir el file, se le entrega al encargado del archivo leasing para que cree el file o verifique si ya ha sido enviado al archivo central.

Resultados: El desarrollo de la actividad de unificación permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Se eliminará la división que existía entre los documentos de desembolsos y los legales de cada operación leasing, en adelante, los documentos se encontrarán dentro de un mismo file que a la vez se encuentra dividido en 9 rubros de acuerdo a los tipos de documentos que generan las operaciones leasing.
- Se recuperarán los espacios en exceso, ocupados por los documentos legales de las operaciones leasing. De esta manera los anaqueles y cajoneras podrán ser utilizados para guardar otros tipos de documentos o en su defecto devueltos al área logística de la entidad financiera para que sean asignados a otra área.
- Se separarán todos los documentos en los que no se pueda identificar la operación leasing de procedencia para entregarlos al supervisor del archivo que determinará el file en que debe ser ubicado.

Barreras:

- Se requiere la aprobación de la gerencia para programar horas extras (de lunes a sábado) para que el personal realice la clasificación de todos los files legales existentes. Se ha fijado un límite de 48 horas extras mensuales por cada trabajador.
- Existen documentos legales que no indican el N° de operación al que pertenecen debido a su antigüedad, por ello serán separados para que el supervisor asignado defina dónde deben ser almacenados.

- Algunos documentos corresponden a files que ya han sido enviados al archivo central por lo que deberán ser solicitados para adicionar los documentos encontrados.
- Existen documentos de operaciones antiguas de diferentes empresas que podrían ya no encontrarse registradas en el archivo.

b) Reubicación de todos los files almacenados

Objetivo: Organizar todos los files existentes en el archivo de acuerdo a su procedencia y su N° de operación.

Justificación: Es necesario aprovechar el espacio libre que quedó luego de unificar los files para reubicar y organizar todos los files existentes en el Archivo de tal manera que el crecimiento del archivo se desarrolle de una manera ordenada y los documentos se ubiquen fácilmente.

Recursos necesarios: Para esta actividad se requieren recursos humanos que se calcularán de la siguiente manera:

- Recursos humanos:

Tal como se detalló en la descripción de la distribución del archivo, los files se encuentran almacenados en anaqueles y en gaveteros. Aproximadamente en cada uno de ellos se almacenan 250 files. Para determinar el tiempo de reubicación de los files se realizó una experiencia con un operario estableciendo que demoraba en promedio 2 [horas] / [anaquel]

Dentro del archivo se cuentan 36 anaqueles y al convertir la cantidad de files en los gaveteros por anaqueles se obtienen 12 anaqueles adicionales. Por lo tanto, para reubicar los files de 48 anaqueles se estima que serán consumidas:

$$48 \text{ [anaquel]} \times 2 \text{ [hora]} / \text{[anaquel]} = 96 \text{ [hora]}$$

Se requiere que todos los files sean reubicados en el tiempo de una jornada completa de trabajo (8 [hora]) durante un día sábado debido a que no se puede ocupar el área de trabajo de lunes a viernes. Por tanto, el cálculo de trabajadores para dicho día será:

$$96 \text{ [hora]} \times 1 \text{ [auxiliar]} / 8 \text{ [hora]} = 12 \text{ [auxiliar]}$$

En conclusión, se requieren 12 auxiliares de archivo para realizar el trabajo durante dicho día sábado. Adicionalmente, se deberá programar a un supervisor de archivo en el mismo horario de trabajo.

- Recursos materiales: Se consideran activos existentes en el Archivo, como:
 - Escaleras.
 - Mesas de trabajo.
 - Sillas.

Costo promedio de la actividad: Se considerará el costo del recurso humano requerido de acuerdo a lo establecido por el Área de Gestión Humana e incluyen las cargas sociales. No aplica costo de recursos materiales.

- Costo de hora extra de un Auxiliar de Archivo - Sábado: 4.55 [S/. / hora]
- Costo de hora extra de un Supervisor de Archivo - Sábado: 10.40 [S/. / hora]

12 Auxiliares de Archivo trabajando en total 8 horas extras cada uno:

$$12 [\text{Auxiliar}] \times 8 [\text{hora / Auxiliar}] \times 4.55 [\text{S/. / hora}] = 436.80 [\text{S/.}] \dots (\alpha)$$

1 Supervisor de Archivo trabajando en total 8 horas extras:

$$1 [\text{Supervisor}] \times 8 [\text{hora / Supervisor}] \times 10.40 [\text{S/. / hora}] = 83.20 [\text{S/.}] \dots (\beta)$$

Por lo tanto, el costo total de esta actividad resulta de sumar de (α) y (β) ; lo cual resulta: 520 [S/.]

Tareas:

- Ordenar todos los files que han sido unificados de acuerdo a su procedencia y su N° de operación.
- Retirar los files de desembolsos de los anaqueles y verificar que se encuentren ordenados ascendentemente según su N° de operación.
- Trasladar los files hacia su nueva ubicación dentro del archivo e ir colocando los files que han sido unificados en sus correctas ubicaciones. Se debe tener en cuenta que el espacio entre los files de menor numeración debe ser más corto que entre los files recientes, esto debido a que los files nuevos irán creciendo a medida que ingresan sus documentos respectivos.

Resultados: El desarrollo de la actividad de reubicación permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Se obtendrá una mejor ubicación de los files de las operaciones leasing dado que los files serán colocados de acuerdo a la entidad financiera que proceden y dentro de esta división se ordenarán de acuerdo al código de operación que les corresponde de manera ascendente y de izquierda a derecha en cada anaquel. Estos cambios permitirán ubicar rápidamente los files de las operaciones.
- Se aprovechará mejor el espacio utilizado pues la reubicación permite asignar a cada file de operación el espacio que requiere teniendo en cuenta su antigüedad y su probabilidad de crecimiento durante el tiempo que será almacenado. De esta manera a nivel de files, se podrá determinar el espacio que debe existir entre cada uno al momento de colocarlos en los anaqueles; a nivel de los anaqueles se podrá calcular la cantidad necesaria como mínimo de estos para mantener todas las operaciones almacenadas.

La nueva distribución del archivo se aprecia en la Figura 20.

Barreras:

- Se debe tener en cuenta la cantidad de operaciones que la entidad financiera espera colocar en el mercado, de esta manera, proyectar el espacio requerido para almacenar los files. Dado que el espacio asignado es utilizado también por la empresa que gestiona los seguros para archivar los documentos de Garantías y Seguros.
- Si a pesar de lo programado se sobrepasa la capacidad de los anaqueles se deberá utilizar cajas para almacenar los files adicionales mientras se programa el envío de files al archivo central.
- Se requiere mantener la correlatividad de los files por lo tanto se debe dar instrucciones al personal de no mover de ubicación los files al momento de realizar las consultas o anexar los documentos.

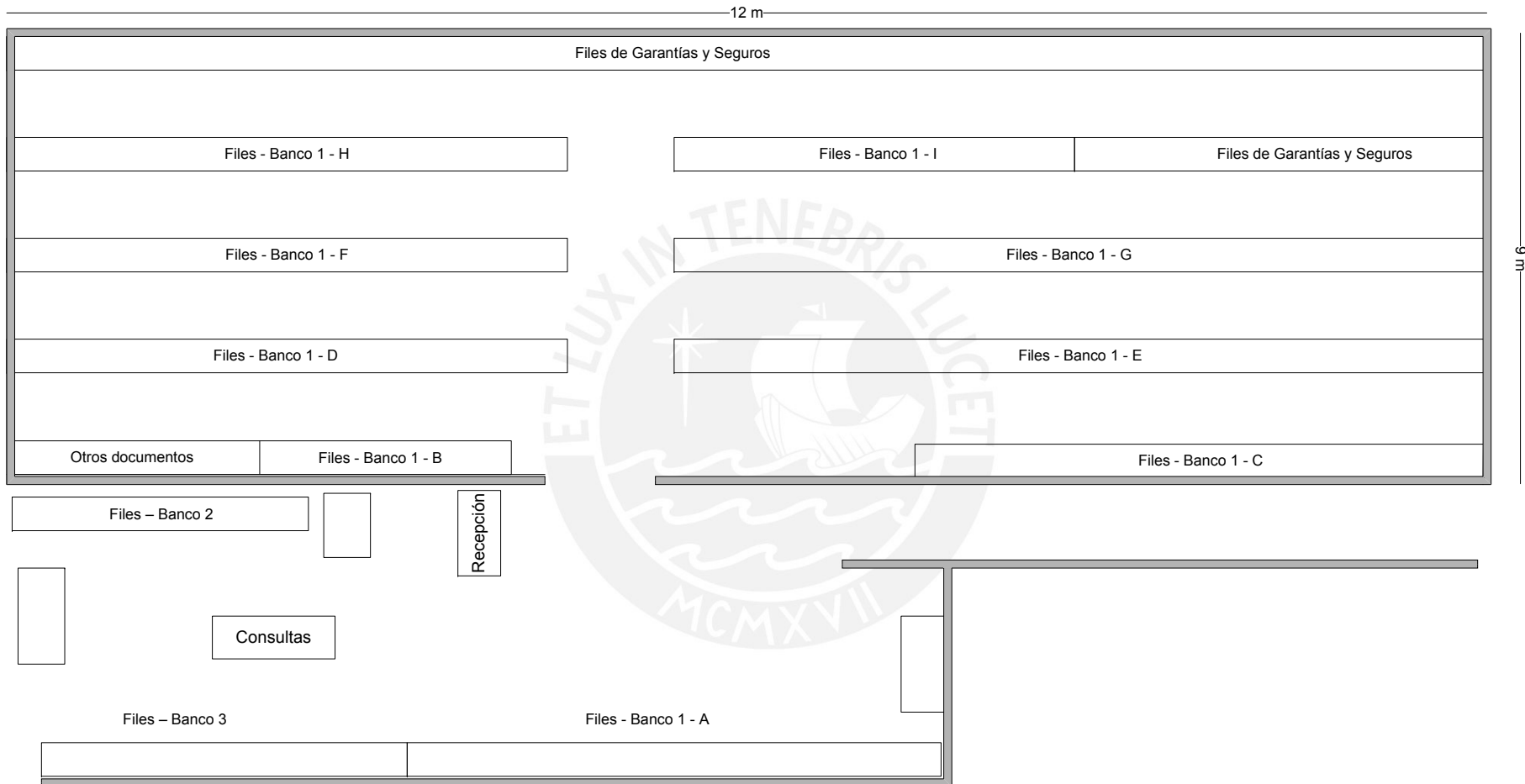


Figura 20: Nueva distribución del Archivo Leasing
Elaboración Propia

c) Depuración de los files no ubicados en la base de datos del banco

Objetivo: Enviar al archivo central aquellos files que no se encuentren en la base de datos entregada por la entidad financiera.

Justificación: Al realizar una muestra del inventario se observa que no todos los files se encontraban en la base de datos entregada por la entidad financiera: aproximadamente el 7% de los documentos no se encuentra registrado en las bases de datos recibidas. Luego de realizar las consultas respectivas, se llegó a la conclusión de que estos files provienen de operaciones anteriores a la creación del Sistema LeasingSoft por lo que ya se encuentran en estado de terminado opción ejercida (canceladas) y pueden ser derivadas al archivo central.

Recursos necesarios: Debido a la naturaleza de la actividad se requieren los siguientes recursos:

- Recursos humanos:

Se requiere un digitador para preparar una base de datos con la información de los files que no se logren conciliar con el listado de las operaciones leasing de la entidad financiera. Al realizar una prueba con la ayuda de un digitador se concluyó que se pueden digitar y encajar 80 [files] / [día].

Según la base de datos de la entidad financiera existen 13,600 files activos que se encontrarán dentro del archivo. Calculando el 7% adicional que no se encuentra en la base de datos se obtiene:

$$13,600 \text{ [file]} \times 7\% = 952 \text{ [file]} \text{ adicionales}$$

Por lo tanto para esta labor se necesita:

$$952 \text{ [file]} \times 1 \text{ [día]} / 80 \text{ [file]} = 11,9 \text{ [día]} \text{ de trabajo operativo}$$

En conclusión, se requerirán 12 días hábiles para preparar los files restantes y enviarlos al archivo central.

- Recursos materiales:

- Una computadora personal para realizar las labores de digitación.
- Cajas vacías de Archivo.

Costo promedio de la actividad: Se considerará el costo del recurso humano requerido de acuerdo a lo establecido por el Área de Gestión Humana e incluyen las cargas sociales. No aplica costo de recursos materiales.

- Costo de cada día de trabajo de un digitador equivale 30 [S/. / día]

$$1 \text{ [digitador]} \times 12 \text{ [día / digitador]} \times 30 \text{ [S/. / día]} = 360 \text{ [S/.]}$$

Por lo tanto, el costo de digitar todos los files para enviarlos al archivo central es de 360 [S/.].

Tareas:

- Separar todos los files que serán enviados hacia el archivo central.
- Digitar en una base de datos la información correspondiente a los files de operación leasing: nombre del cliente, N° de operación y si posee testimonio de arrendamiento financiero.
- Entrega base de datos y las cajas con los files al encargado de enviarlos al archivo central.

Resultado: El desarrollo de esta actividad permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Se liberará el espacio ocupado por los files que no se encuentran en la base de datos del banco, por lo tanto conseguirá mayor espacio para los files de las nuevas operaciones que se registrarán.
- Se mantendrá en el archivo los files de las operaciones que aún se encuentren activas y por ende tienen mayor probabilidad de consulta.
- Se tendrá mayor cantidad de files almacenados en el archivo central.

Barreras:

- Se requiere que el digitador sepa identificar claramente dentro de los files los campos que debe digitar en la base de datos.

4.2 Propuesta para conocer las operaciones almacenadas en archivo

Objetivo: Obtener una base de datos que muestre el detalle de las operaciones leasing que hayan sido creadas por la entidad financiera y que se encuentran almacenadas en el archivo vigente y en el archivo central. Los datos principales a obtener son: N° de operación, nombre de cliente y si posee Testimonio de Arrendamiento Financiero.

Descripción: Para determinar todas las existencias dentro del archivo y evitar contratiempos en la atención de los pedidos y el procesamiento de los documentos será necesario realizar un inventario de todos los files existentes. La realización del inventario comprende dos etapas. La primera es el levantamiento de la información mediante el cual el personal asignado anotará todas las características que describen el contenido del file como el nombre del cliente, el código de la operación y si contiene Testimonio de arrendamiento financiero. La segunda etapa consiste en comparar toda la información recopilada con la base de datos que posea la entidad financiera, de esta manera poder determinar cuáles de ellas se encuentran en el archivo y el estado que actualmente poseen en el sistema. Esta base de datos de operaciones existentes será la base para el desarrollo de un Sistema Informático que permitirá controlar mejor los ingresos y salidas de files del archivo.

Restricción de la propuesta: La puesta en marcha de la propuesta deberá desarrollarse en las horas extras del personal que esté disponible para evitar interferir en las labores diarias.

Exclusiones de la propuesta: En la propuesta no se ha considerado la inclusión del archivo de Garantías y Seguros de las operaciones Leasing en los files de operación debido a que estos aún son administrados por la empresa que gestiona el contrato de los seguros.

Actividad: El desarrollo de la propuesta comprende el desarrollo de la siguiente actividad.

a) *Inventario de todos los files almacenados.*

Objetivo: Realizar un inventario total de los files que se encuentran en el Archivo Leasing.

Justificación: Luego de tener todos los files ordenados de acuerdo a su N° de operación, resulta necesario realizar un inventario para conocer con exactitud las operaciones que se encuentran almacenadas en el archivo. Los datos que se recopilarán son:

- El código de operación del file.
- El nombre del cliente.
- Existencia del Testimonio de Arrendamiento Financiero.

La base de datos resultante será empleada en los siguientes fines:

- Compararla con la base de datos de los códigos de operación creados por la entidad financiera para definir a través de su estado que documentos deben permanecer en el archivo y cuáles deben ser enviados al archivo central.
- Servirá como punto de partida para la creación del Sistema Informático de Gestión del Archivo Leasing, el cual permitirá llevar un mejor control de los documentos recepcionados ya que se contará con información actualizada de cada operación Leasing creada.

Recursos necesarios: Debido a la naturaleza de la actividad se requieren los siguientes recursos:

- Recursos humanos:

De acuerdo con la base de datos proporcionada por la entidad financiera, se han registrado 21,650 operaciones leasing desde que se implementó el Sistema LeasingSoft. Sin embargo para el inventario se considerarán 13,600 operaciones que corresponden a operaciones en estado activo (vigentes) para la entidad financiera al cierre del reporte.

Para determinar el tiempo requerido y la cantidad de personal necesario se realizó una simulación con un grupo conformado por dos auxiliares de archivo y se concluyó que un grupo puede inventariar 120 [files] / [hora]. Por lo tanto:

$$13,600 \text{ [file]} \times 1 \text{ [hora]} / 120 \text{ [file]} = 113.33 \text{ [hora]}$$

Tomando en cuenta el límite de 48 horas extras al mes por cada auxiliar de archivo:

$$113.33 \text{ [hora]} / 48 \text{ [hora]} / \text{[grupo]} = 2.36 \sim 3 \text{ [grupo]}$$

Por lo tanto, se requiere como mínimo tres grupos de inventario para concluir la actividad. Se ha programado que cada grupo trabaje como máximo 3 horas diarias, de tal forma que cada día se trabajen en total 9 horas.

$$113.33 \text{ [hora]} / 9 \text{ [hora / día]} = 12.59 \text{ [día]}$$

En conclusión, se requieren 13 días útiles para concluir el inventario de los documentos.

El analista del proyecto será el responsable de supervisar las labores del personal operativo, así como del cuidado de los equipos utilizados.

Recursos materiales:

- Impresora de código de barras.
- 4 PDA (Asistente Digital Personal) y sus respectivos cables de descarga de datos.
- 14 rollos de etiquetas de papel para código de barras. Tamaño 2" x 1". Cada rollo contiene 1,000 etiquetas.
- 7 rollos de Ribbon de Cera (Cinta para las impresoras).
- Una computadora para el procesamiento de la información.

Costo promedio de la actividad: En esta actividad se considerará el costo de los recursos humanos y materiales requeridos para llevar a cabo la actividad. El costo del recurso humano requerido está de acuerdo a lo establecido por el Área de Gestión Humana e incluyen las cargas sociales. El costo de los materiales se obtiene de las cotizaciones solicitadas por el área de compras de la empresa de gestión de archivo.

Costo recursos humanos

- Costo de hora extra de un auxiliar de archivo – Lun a Vie: 4.20 [S/. / hora]

6 auxiliares de archivo trabajando en total 48 horas extras cada uno:

$$6 [\text{Auxiliar}] \times 3 [\text{hora / día} \times \text{auxiliar}] \times 4.20 [\text{S/. / hora}] \times 13 [\text{día}] = 982.80 [\text{S/.}]$$

Costo recursos materiales

- Costo de una impresora de código de barras, impresión térmica directa y transferencia térmica, resolución 203dpi/velocidad de 4" por segundo: S/. 1,270
- Costo de licencia de software para diseño de etiquetas de código de barras con enlace a base de datos: S/. 660
- Costo de 14 rollos de etiquetas de papel. Tamaño 2" x 1": S/. 114 (Costo unitario S/. 8.15)

- Costo de 7 rollos de cinta para impresora de código de barras: S/. 56 (Costo unitario S/. 8)
- Costo de Alquiler de PDA: La empresa de gestión de Archivos posee dos lectoras

Tareas:

- Solicitar al Área Leasing un reporte donde se detalle el listado de todas las operaciones Leasing creadas en el banco hasta la fecha de corte determinada.
- Retirar de la base de datos todos aquellos campos que no brindan información necesaria para el inventario. Deberán mantenerse sólo los campos: código de operación, estado de la operación, tipo de bien, nombre de cliente
- Imprimir las etiquetas de código de barras con el Código de operación correspondiente.
- Pegar las etiquetas generadas en cada file correspondiente. Aquellas etiquetas que no puedan ser colocadas en un file deberán ser devueltas al analista para que verifique la situación del file de la operación en el sistema de gestión del archivo.
- Utilizando la PDA, cada grupo capturará el N° de operación indicado en los códigos de barra de los files y marcará si encuentra o no el Testimonio de Arrendamiento Financiero dentro del file.
- Finalizado el horario de trabajo, se entregará la lectora al analista encargado para que se descargue la infCoormación recopilada.
- El analista deberá comparar la información recopilada con la base de datos de las operaciones creadas por la entidad financiera y con los registros de los files enviados hacia el archivo central.
- Finalmente, se entregará un reporte que contendrá un resumen que determine la ubicación de los files de las operaciones creadas (Archivo Leasing o Archivo Central) y si poseen o no Testimonio de Arrendamiento Financiero.

El diagrama del proceso descrito se aprecia en la Figura 21.

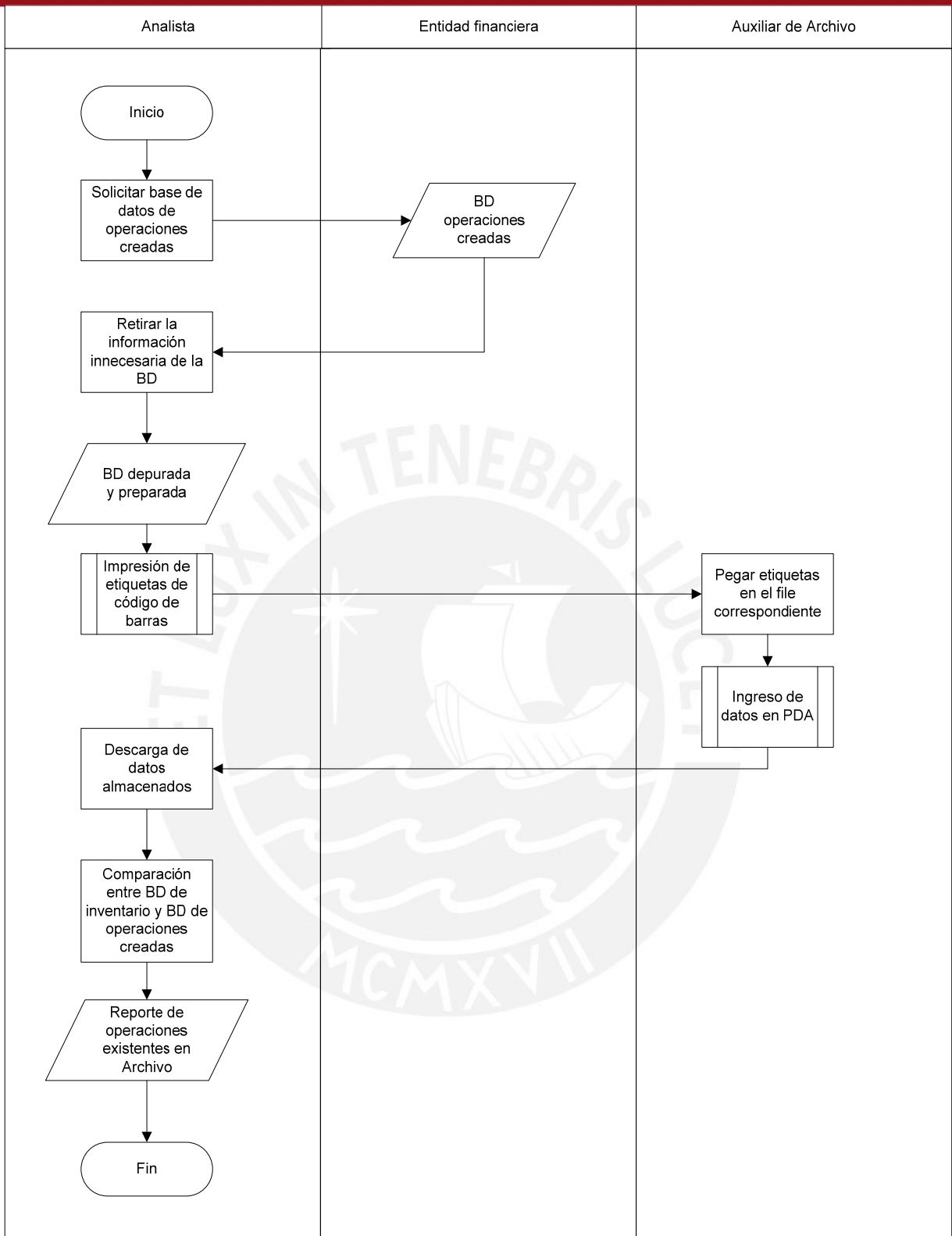


Figura 21: Diagrama de Flujo - Proceso de Inventario de Files
Elaboración Propia

Resultado: El desarrollo de esta actividad permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Se conocerá la cantidad de files de operaciones leasing que custodia la empresa administradora de archivos, así como el estado de cada una de ellas, determinándose cuáles deben ser enviadas al archivo central y cuáles deben permanecer aún en el archivo leasing.
- Se obtendrá la base de datos con la información de todas las operaciones almacenadas en el archivo: su código de operación, su estado y si contiene el testimonio de arrendamiento financiero. Estos datos se utilizarán para implementar un sistema informático que servirá para controlar todos los ingresos y salidas del archivo leasing.

Barreras:

- Se necesita programar con los funcionarios del Área leasing la entrega de la base actualizada de las operaciones creadas para determinar la fecha del inventario.
- Se requiere la aprobación de la gerencia para programar horas extras (de lunes a sábado) para que el personal realice la clasificación de todos los files legales existentes. Se ha fijado un límite de 48 horas extras mensuales por cada trabajador.
- Se requiere la aprobación de la compra/alquiler de los materiales requeridos para realizar el inventario.
- Se necesita coordinar con el encargado del archivo leasing para aclarar las diferencias de aquellos files que luego del inventario se encuentren prestados a la entidad financiera.

4.3 Propuesta para la actualización del inventario del Archivo Leasing

Objetivo: Mantener actualizado el inventario de los files almacenados en el Archivo leasing de tal manera que los responsables de la gestión del archivo puedan conocer de manera rápida los N° de operación almacenados así como su estado en el Archivo (En archivo leasing, en archivo central, en préstamo) y en la entidad financiera (Activo, Desestimado, Operación Terminada).

Descripción: Dado que se desea mantener actualizada la información de las operaciones leasing almacenadas en el archivo, se debe crear un sistema informático que pueda conectar la información de las operaciones leasing que genera día a día la

entidad financiera con el registro de los files que se reciben para su archivo. Este sistema debe contemplar todos los procesos que implica la gestión de los documentos de las operaciones, desde su recepción y registro hasta su envío al archivo central pasando por la clasificación y el control de los préstamos realizados.

Restricción de la propuesta: El Sistema deberá ser concluido en un plazo máximo de un mes debido a la necesidad de no distorsionar la información recopilada en el inventario.

Exclusiones de la propuesta: En la propuesta no se ha considerado la inclusión del archivo de Garantías y Seguros de las operaciones Leasing en los files de operación debido a que estos aún son administrados por la empresa que gestiona el contrato de los seguros.

Detalle de la propuesta: A continuación se muestra la descripción de lo que se espera tenga el sistema para el control de documentos.

a) Creación de un Sistema Informático para la Gestión de Documentos Leasing.

Objetivo: Crear un software que ayude a administrar la información de los documentos almacenados en el archivo.

Justificación: Debido que la cantidad de registros que contiene la base de datos supera la cantidad soportada por una hoja de cálculo, se requiere desarrollar un Sistema Informático de gestión de documentos que permita mantener actualizada toda la información de los files archivados, de tal manera, que cualquier persona pueda conocer inmediatamente si un N° de operación ha sido ingresado al archivo, si ha sido prestado o si ya ha sido enviado al archivo central.

Características del Sistema: Este sistema permitirá al usuario las siguientes funciones:

- Registrar el ingreso de documentación correspondiente a un N° de operación: Cada primer ingreso de un tipo de documento (Desembolso o Legal) se registrará en el sistema. Esto permitirá conocer como mínimo qué documentación se encuentra en el file aunque no se conozca el detalle.
- Asignar una posición dentro del archivo: Al crear un file, el sistema le asignará una ubicación dentro del archivo, de esta manera se conocerá fácilmente en dónde se puede encontrar el file para atender una consulta o anexar un documento.

- Registrar el préstamo y la devolución de los documentos originales: Cada vez que un documento original es solicitado, deberá registrarse en el sistema la fecha de solicitud y la persona solicitante. Igualmente al recibir el documento, debe registrarse la fecha de su devolución. De esta manera se podrán obtener reportes de los documentos que estén pendientes de devolución y el tiempo que permanecieron con el usuario hasta que reingresaron al Archivo.
- Enviar documentos al archivo central: Cuando se requiera enviar los files hacia el archivo central, el sistema permitirá identificar aquellos files que serán enviados cambiando su ubicación, además generará el reporte requerido para su envío.
- El sistema estará desarrollado en el lenguaje Visual Basic, mientras que la base de datos estará almacenadas en el gestor de datos MySQL. De esta manera se reducirán los costos en compra de licencias para que el sistema pueda ser instalado en la entidad financiera.

Recursos necesarios: Para desarrollar esta parte de la propuesta se deberá contratar el servicio de un programador a quien se le describirá el proceso que siguen los documentos y los requerimientos del sistema.

Costo promedio: El costo estimado para desarrollar este sistema y tenerlo instalado es de S/.1,500 (El sistema no deberá ser muy sofisticado).

Resultado: El desarrollo de esta actividad permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Se reducirán los tiempos de espera y de procesamiento de los documentos, así como el tiempo de atención de consultas debido a que todos esos procesos están relacionados al registro de los ingresos y a la verificación de existencias en el archivo.
- Se logrará un mejor control de las actividades del personal, dado que los supervisores tendrán acceso a los reportes de la cantidad de registros realizados por el personal de archivo en un lapso de tiempo.
- Se llevará un control óptimo de todo lo que ingrese y salga del archivo leasing, reduciendo la probabilidad de pérdida de los documentos.

Barreras:

- Se requerirá capacitar al personal en el manejo del Sistema.

- Se deberá gestionar ante la entidad financiera que las computadoras permitan el acceso al sistema.

Tiempo estimado: Se ha estimado el plazo de un mes para el desarrollo del sistema.

4.4 Propuesta de nuevos procesos y reasignación de funciones en el Archivo Leasing

Objetivo: Definir las funciones que realizará cada miembro del equipo asignado al Archivo Leasing a fin de que se cumplan todas las tareas que implican la gestión de los documentos.

Descripción: Como se apreció en el análisis realizado en el capítulo 3, la manera en que se desarrollan actualmente los procesos no permiten utilizar eficazmente el horario de trabajo dado que las labores principales consumen mayor tiempo del que requieren generando incluso que otras actividades relacionadas a la gestión del archivo queden relegadas. Debido a ello, se requiere conectar los procesos con los cambios y mejoras propuestas previamente, de tal manera que se puedan realizar todos los procesos del archivo leasing en los tiempos adecuados a la vez que se distribuye la carga de trabajo entre el personal operativo.

Restricción de la propuesta: Los cambios deben ser implementados luego de haber concluido el inventario de los files.

Exclusiones de la propuesta: Los procesos propuestos se basan en los documentos que actualmente se reciben en el archivo, de incrementarse los tipos de documentos a recibir se realizará un nuevo análisis.

Detalle de la propuesta:

4.4.1 Propuesta de cambios en el proceso

A continuación se indicarán las modificaciones que se proponen a los procesos actuales del Archivo Leasing. Los cambios se encuentran subrayados y en formato negrita.

a) Proceso de Recepción – Almacenamiento de documentos Leasing:

- El auxiliar de archivo recoge los documentos del área Leasing o los recepciona del servicio de trámite documentario.

- Si son documentos como contratos de arrendamiento financiero, adendas a los contratos, minutas: Valida los datos que indica el cargo de envío contra los datos que indica el documento enviado. De existir alguna diferencia comunica inmediatamente al asesor legal responsable para que la información se corrija.
- Si son documentos de desembolsos enmicados: Se registra su ingreso en una hoja de cálculo y se considera como parte de los documentos sueltos.
- Si son cronogramas de pagos firmados por el cliente: El auxiliar de archivo ingresa al aplicativo LeasingSoft para marcar la entrega de este documento a los clientes.
- Documentos sueltos (legales o desembolsos): **Se separan para la verificación posterior en Sistema.**
- o **Verifica la existencia de los documentos en el Archivo, para ello digitalará en el Sistema de Gestión de Documentos Leasing el N° de operación.**
- o **Si el file de la operación ya se encuentra creado, debe verificar si el tipo de documento ya ha sido ingresado. Si no ha ingresado ningún documento del rubro, se debe crear en el sistema. Si ya se ingresó, separar el documento para su anexado en el file de la operación.**
- o **Si ningún documento de la operación ha sido creado, se deberá agregar todos los datos de la operación en el sistema antes de crear el file.**
- o **Lleva hacia el Archivo los documentos por anexar y los files de operación creados.**

El diagrama de flujo propuesto para el proceso se observa en la Figura 22. Los cambios en el proceso se muestran sombreados.

b) Proceso de Atención de consultas:

- o El Auxiliar de archivo recibe vía correo electrónico la solicitud de documentos indicando: N° de operación y nombre de la empresa.
- o Ingresa el pedido en el aplicativo de gestión de archivos.
- o **Busca en el Sistema de Gestión de Documentos Leasing el N° de operación solicitado para verificar la existencia del file correspondiente y del rubro solicitado. En caso de que exista, procede**

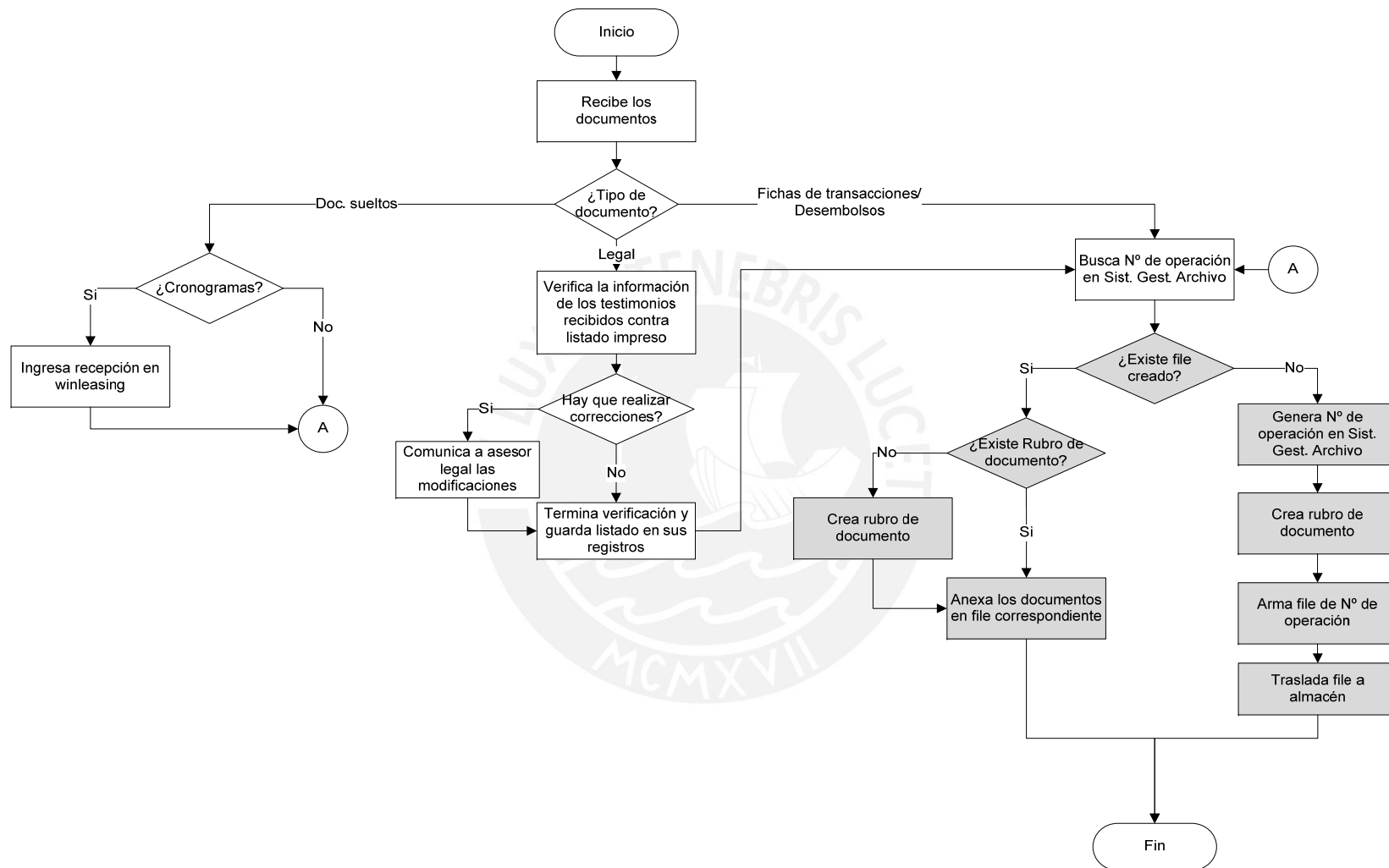


Figura 22: Proceso de Recepción - Almacenamiento de documentos (Propuesto)
Elaboración propia

- **a atender el pedido de acuerdo al documento solicitado. Marca en el sistema el tipo de documento retirado y la fecha de solicitud.**
- **Se dirige hacia la ubicación del file en el Archivo y retira el documento solicitado.**
- De encontrar el documento, procede a escanearlo o a retirarlo del file de acuerdo al detalle del pedido. En caso de requerir el documento original, debe colocar en su lugar una copia del correo electrónico recibido.
- Finalmente, responde correo electrónico a usuario solicitante, indicando la atención del pedido.
- Ingresa atención de pedido en el aplicativo de gestión de archivos.

El diagrama de flujo propuesto para el proceso se muestra en la Figura 23. Los cambios en el proceso se muestran sombreados



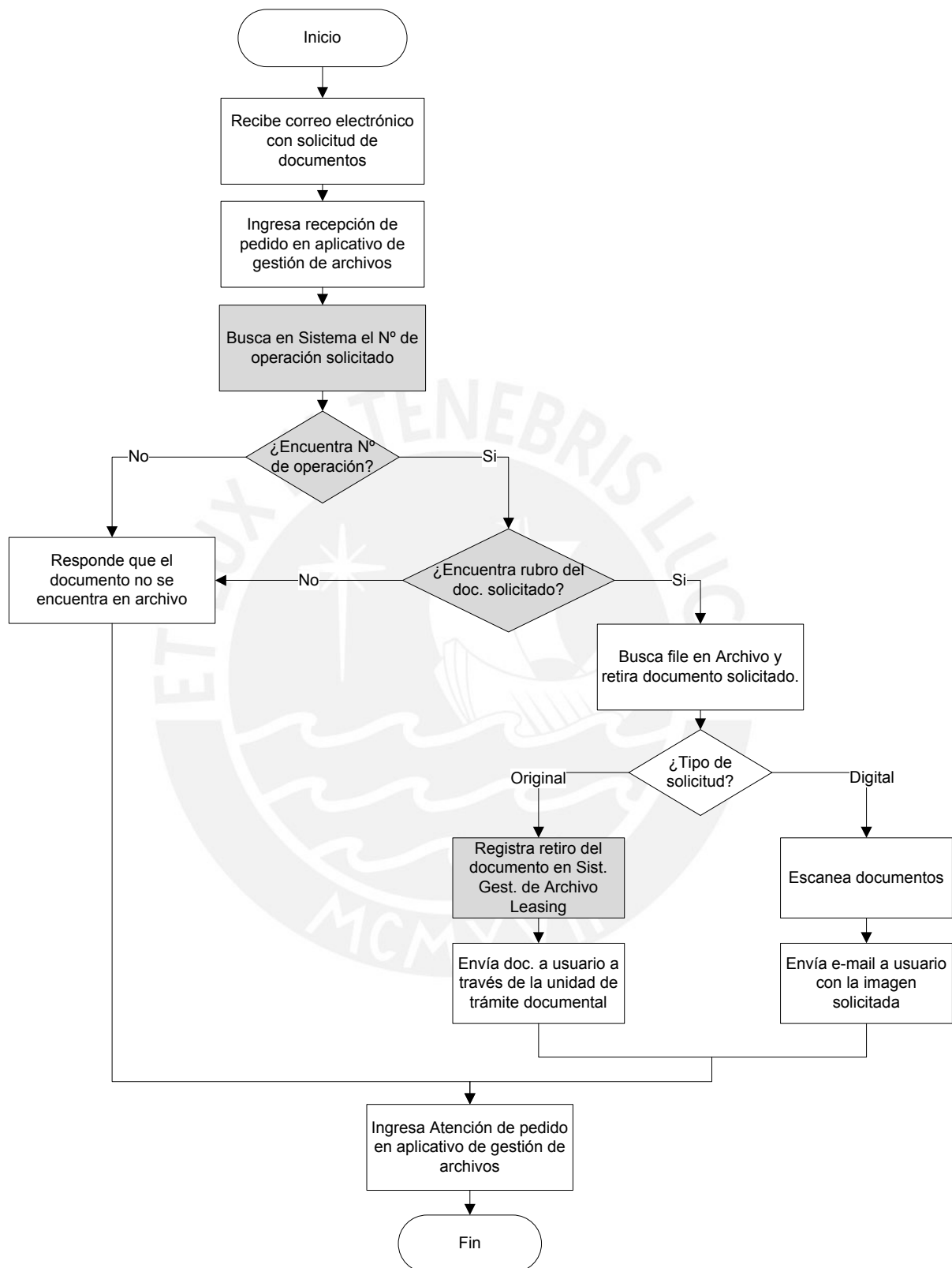


Figura 23: Proceso de atención de consultas (Propuesto)
Elaboración propia

c) Envío de documentos al archivo central

- **Filtra en el Sistema de Gestión del Documentos Leasing aquellas operaciones que tengan como estado: Desestimada u Opción Ejercida.**
- **Imprime listado de las operaciones para retirar los files del Archivo.**
- **En el caso de los files de las operaciones Desestimadas,** retira el file completo que exista en el archivo. No es necesaria la verificación de algún documento.
- **En el caso de los files de las operaciones con Opción Ejercida,** verifica si entre los documentos encontrados se encuentran los documentos que certifican el pago total de la deuda. De no encontrarse el documento se mantiene el file en el archivo.
- Digita **en el Sistema de Gestión de Documentos Leasing** los N° de caja en que se enviarán los files al archivo central. **El Sistema emite un reporte con el contenido de las cajas procesadas.**
- Entrega las cajas y la base de datos respectiva al encargado del archivo central.

El diagrama de flujo propuesto para el proceso se observa en la Figura 24. Los cambios en el proceso se muestran sombreados.

d) Creación de files nuevos

- **Sistema emite reporte de las operaciones registradas.**
- **Ingresa reporte en sistema de impresión de etiquetas. Imprime las etiquetas de códigos de barras que indican el código de la operación leasing.**
- Pega los códigos impresos en el file correspondiente.
- Coloca los separadores de rubros en cada file.
- Coloca los documentos en el fólder según la clasificación de los separadores.

En la Tabla 5 se observa un resumen de los principales cambios propuestos para cada uno de los procesos del Archivo Leasing.

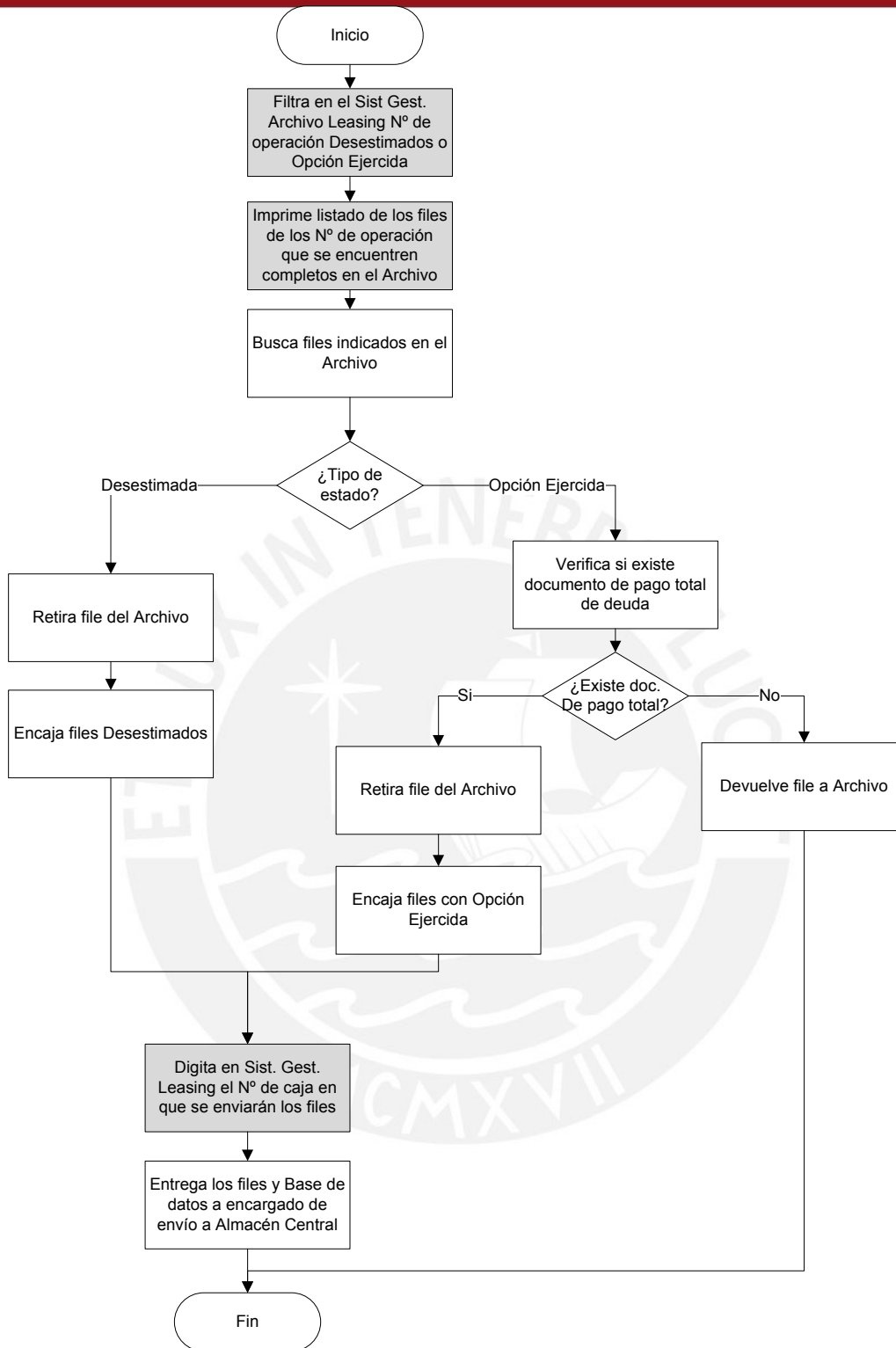


Figura 24: Proceso de envío a Archivo Central (Propuesto)
Elaboración propia

Tabla 5: Comparativo de cambios en los procesos

Nombre del proceso	Proceso Original	Cambio propuesto	Impactos Asociados
Recepción – Almacenamiento de documentos Leasing	Los documentos sueltos se digitan en hoja Excel de acuerdo al rubro que pertenecen.	Los documentos sueltos ya no se registran en ninguna base de datos.	Reducción de la cantidad de bases de datos administrados por el auxiliar de archivo encargado. Reducción de tiempo invertido en la digitación de los datos de los documentos.
	Verifica directamente en el Archivo si existe o no el file de los documentos ingresados.	Verifica a través del sistema si el file existe o no en el Archivo.	Reducción de tiempo en la verificación de existencias en archivo. Mayor confiabilidad de la información acerca de los files almacenados.
	Auxiliar traslada los documentos hasta su puesto de trabajo.	Auxiliar coloca los documentos en file correspondiente sin retirar el file del Archivo.	Reducción de tiempo en el anexo de documentos en los files. Mayor facilidad para trabajar los documentos ya que no se ocupará mucho espacio en el puesto de trabajo.
Atención de consultas	Auxiliar anota los N° de operación y el tipo de documento solicitado	Busca en el sistema si la operación ha ingresado o no al Archivo. De no aparecer en el Sistema responde consulta como documento no recepcionado en Archivo.	Reducción de tiempo de respuesta a las consultas de los files.
	Entra al Archivo a verificar la existencia de lo solicitado.		
	Busca los documentos en los files legales y los files de desembolsos	Busca los documentos en un file único de operación	Facilidad en la ubicación de los documentos en el file correspondiente a la operación.
Envío de documentos al almacén central	Solicita a entidad financiera listado de operaciones canceladas y las operaciones desestimadas en el mes.	Filtra en el sistema las operaciones canceladas y las operaciones desestimadas en el mes.	Facilidad para determinar el estado de los files.
	Arma el file de la operación buscando los documentos correspondientes en el file de desembolsos y en el file legal	Encuentra el file completo (desembolsos y legal) dentro del Archivo	Eliminación del tiempo de rearmado del file para su envío.
	Digita base de datos con todos los datos de la operación a enviar al Archivo Central	Digita en sistema caja en la que se enviará el file al Archivo Central. El sistema emite reporte con las operaciones que se enviarán.	Reducción en el tiempo de procesamiento de los files para su envío.
Creación de files nuevos	Digita en hoja Excel los N° de operación leasing de los files que ingresarán al archivo. Imprime y pega los Códigos en cada file.	Se utilizará una impresora de códigos de barra para generar los N° de operación.	Facilidad para el control de los files ingresados al archivo. Reducción en el tiempo de procesamiento de los files nuevos

Elaboración propia

Resultado: El cambio de los procesos permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Se eliminarán los procesos manuales de registro y control de ingreso de documentos al archivo.
- Se eliminará el tiempo que el personal ingresa al archivo para verificar la existencia del file de una operación leasing.
- Se mejorará el servicio ofrecido dado que existe un mejor control de los documentos que se reciben y los procesos que siguen cada uno de ellos.
- Se reducirá la manipulación de los documentos que se anexan a los files de las operaciones leasing.
- Se fomenta la capacitación del personal a través de la incorporación de tecnología en el servicio brindado.

Barreras:

- Se requerirá capacitar al personal en la ejecución de los nuevos procedimientos.

4.4.2 Tiempos de procesamiento esperados

En este punto se describe cómo los cambios de proceso implicarán cambios en los tiempos de proceso y por ende impacto en las actividades que actualmente se realizan en el archivo.

a) Atención de consultas

En la Tabla 6 se observan los nuevos tiempos de las actividades del proceso de Atención de Consultas. La principal variación consiste en la reducción del tiempo de búsqueda de los documentos de 6 h 42 min a 2 h 34 min, lo cual representa una reducción alrededor del 60%, tiempo que puede ser empleado para realizar otras tareas que han venido siendo relegadas dentro de la gestión del archivo.

Adicionalmente, se espera que la nueva ubicación de los files y la unificación de los documentos generen que el nivel de éxito de ubicación de los files se incremente para beneficio de los usuarios del archivo.

Tabla 6: Tiempo de atención de pedidos - Esperado

Atención de Consultas	T. Unit (min) [1]	Prom. Pedidos / día [2]	T. Total (min) [3]	T. Total (hrs) [4]
Registra pedido en sistema de archivo	2.6	27	70.2	1 h 10 min
Busca file completo del leasing en el almacén (legal/desembolso)	5.7	27	153.9	2 h 34 min
Fotocopiado o escaneado de los documentos	3.1	27	83.7	1 h 24 min
Responder correo electrónico de consulta	2.6	27	70.2	1 h 10 min
Total horas				6 h 18 min

[1] Tiempo esperado

[2] Promedio de pedidos atendidos en un día

[3] Tiempo de cada actividad por el prom. de pedidos ($^{[1]} \times ^{[2]}$)

[4] Tiempo total convertido en horas

Elaboración Propia

b) Almacenamiento de files

En la Tabla 7 se observa la mejora de los tiempos en el proceso de almacenamiento de los files leasing. Las reducciones más importantes se producen en las actividades de creación de nuevos files y el anexo de documentos en ellos, pues se elimina el tiempo de búsqueda de los files en el archivo al reemplazarlo por la verificación directa en el sistema. Es importante señalar que, si bien la actividad de registrar los documentos en el sistema toma alrededor de 2 horas, invertir el tiempo en esta actividad permitirá mantener al día el control de las existencias en el archivo.

Tabla 7: Tiempo de almacenamiento de files – Esperado

Almacenamiento de files	T. Unit (min) [1]	Total files a revisar [2]	T. Total (min) [3]	T. Total (hrs) [4]
Recoger doc. Del área leasing	30			30 min
Validación de listado de doc. Legales	1.2	20	24	24 min
Registra documentos recibidos en Sistema de Gestión de Documentos	1.5	90	135	2 h 15 min
Crear files nuevos	0.96	42	40.32	40 min
Anexa documentos en files	1.5	48	72	1 h 12 min
Total horas				5 h 1 min

[1] Tiempo observado

[2] Promedio de files/doc recibidos archivo

[3] Tiempo de cada actividad ^([1]x[2])

[4] Tiempo total convertido en horas

Elaboración propia

En conclusión, la mejora de los procesos no solo permitirá que se cumpla con el servicio ofrecido a los usuarios del banco, también permitirá desarrollar otras actividades relacionadas a la gestión del archivo y que han sido relegadas como el envío de los files de las operaciones canceladas y desestimadas hacia el archivo central, y el control de los documentos y files prestados.

Resultado: La implementación de esta propuesta permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Se establecerán las responsabilidades de los auxiliares asignados al archivo leasing, de tal manera que el supervisor podrá controlar cada una de las actividades realizadas estableciendo niveles de desempeño por cada puesto.
- En caso de que el flujo de documentos se incremente, se logrará determinar en qué actividad se requiere una o más personas de apoyo.
- Se definirán los perfiles que debe cumplir cada persona que será asignada a las labores del archivo leasing.

Barreras

- Se tendrá que capacitar al personal para que cumpla cada una de las labores asignadas dentro del archivo.

4.5 Cronograma de implementación de la propuesta

En la Figura 25 se presenta el cronograma de trabajo de implementación de la propuesta.



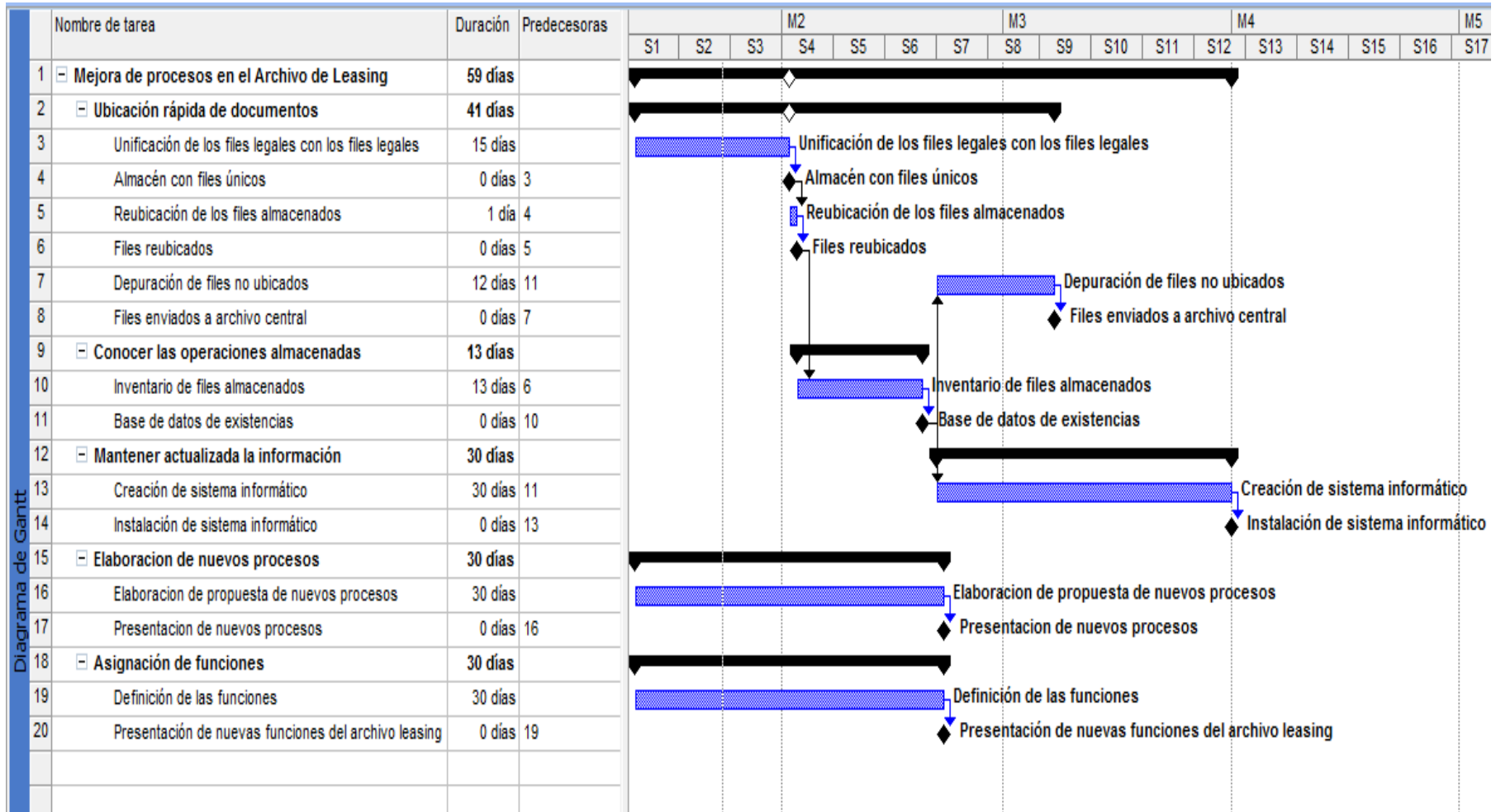


Figura 25: Cronograma de implementación de la propuesta
Elaboración propia

5 IMPACTO DE LA PROPUESTA

Se ha previsto que estas propuestas tendrán impacto en la organización en diferentes aspectos, tanto internos como externos. Los impactos que se han identificado están relacionados con el ambiente de trabajo, el servicio al cliente, el aspecto social, medio ambiente y económico. Estas se explicarán con más detalle a continuación.

5.1 Impacto interno: En el ambiente de trabajo

Los impactos identificados en el ambiente de trabajo dentro del servicio de archivo de documentos a raíz de esta propuesta son:

- *Compromiso con la organización:* Al hacer partícipe al personal del archivo leasing en la elaboración de la propuesta de mejora a través de sus sugerencias y experiencias, se logrará incrementar su compromiso con la ejecución de los cambios y su mantenimiento. De esta manera también se fomentará que el mismo personal operativo se organice y presente ideas para futuros cambios en los procesos.
- *Incremento de la satisfacción:* Realizar mejoras en los procesos de gestión del archivo leasing permitirán que las personas sientan mayor satisfacción e incrementen su compromiso con el trabajo debido a que perciben que la empresa se preocupa en brindarles las herramientas adecuadas para realizar sus labores. Asimismo, debido a esta propuesta, la implementación implica mantener informado al personal del área leasing sobre el proceso mejora y de su mantenimiento de tal manera que los administradores del archivo obtengan retroalimentación sobre el servicio brindado y se mantenga una buena relación con los usuarios directos generando una mayor confianza en el servicio brindado.
- *Claridad de la responsabilidad:* Al definir las funciones para cada puesto de trabajo dentro del archivo de leasing se fomentará el sentido de responsabilidad de las personas, debido a que cada uno de ellos tiene claro lo que tiene que hacer y lo que necesita para cumplir sus tareas.
- *Reforzamiento de la importancia del trabajo en equipo:* Se propicia el trabajo en equipo de todo el personal del archivo de leasing puesto que sus labores son dependientes entre sí. Un buen almacenamiento de los documentos permitirá una atención rápida a las consultas de los funcionarios del banco. Asimismo,

los cambios que se realicen en el archivo leasing y sus respectivos efectos deberán ser comunicados a todos los integrantes del servicio de archivo, a fin de que se sientan involucrados con participar activamente en proponer cambios a favor de sus respectivas áreas.

- *Orientación a objetivos definidos:* El establecimiento de indicadores del proceso permitirá a los supervisores y a la gerencia del archivo medir y controlar los avances del proceso.
- *Eficiencia del espacio físico asignado:* Se contará con mayor espacio para almacenar los files de las operaciones dado que se tendrá un mejor control de los files que deben ser retirados y enviados al archivo central. De esta manera se evitará la sobre ocupación del espacio asignado.

5.2 Impacto externo: Servicio al cliente

Los impactos identificados en el desarrollo del servicio de archivo de los documentos leasing luego de que sean implementadas las propuestas de mejora serían los siguientes:

- *Mejora del tiempo de atención de consultas:* Esto debido a que los files estarán organizados de acuerdo a la entidad financiera de procedencia (operaciones propias o compradas a otros bancos) y al N° de operación de manera ascendente., además de la implementación del sistema de control de ingreso de documentos. Estos cambios permitirán que las consultas de documentos se realicen en menor tiempo que el determinado en los indicadores iniciales. Se espera que al implementar esta propuesta los pedidos relacionados a un solo ítem se atiendan en menor tiempo, por lo cual, se estima un incremento de esta proporción de pedidos del 55% al 65% (Ver figura N° 16)
- *Mayor confiabilidad en el registro informático:* Los ingresos de los documentos serán registrados en el sistema de control de ingreso de documentos. De esta manera queda constancia de que el documento fue recibido por el personal del archivo leasing.
- *Mayor rapidez para ubicar la información:* Debido a que los files de las operaciones serán únicos, se tendrá la seguridad de que cada documento estará almacenado en el file correspondiente evitando de esta manera que

estos se puedan perder o estar ubicados en otro file que no le corresponda. Se evitará que personal del Área de Leasing de la entidad financiera tenga que acudir a las instalaciones de archivo en horario de trabajo para realizar una búsqueda personal de los documentos dado que los controles de ingreso permitirán determinar rápidamente si el documento ha ingresado o no al archivo.

- *Mejora de la calidad del servicio:* La entidad financiera podrá responder rápidamente a las consultas y/o reclamos de sus clientes al contar con la información necesaria de manera ordenada y de esta manera conservar el prestigio que goza en la sociedad.

5.3 Impacto Externo: Social

Se ha identificado el siguiente impacto social de la propuesta:

- *Mejora de la percepción del servicio brindado por las entidades financieras:* Se espera que con esta propuesta se contribuya a reducir la percepción de burocracia en los trámites bancarios por parte de los usuarios, de esta manera, si es tomada en cuenta para otros productos del banco u otras entidades financieras, se apoyará indirectamente a la realización de inversiones en nuestro país.

5.4 Impacto Económico para la empresa de archivo

En esta sección se describirá el impacto económico que generará la implementación de las propuestas de mejora, tanto de manera interna al archivo como de manera externa hacia el banco.

5.4.1 Reducción del tiempo de las actividades

Atención de consultas

La Tabla 8 muestra la comparación de la actividad atención de consultas antes y después de la implementación de los cambios propuestos. El costo por hora de auxiliar de archivo de acuerdo a lo establecido por el Área de Gestión Humana es de S/. 3.37 e incluye las cargas sociales.

Tabla 8: Comparación de costos del proceso atención de consultas

	Atención de Consultas	T. Unit (min) ^[1]	Prom. Pedidos / día ^[2]	T. Total (min) ^[3]	T. Total (hrs) ^[4]	Costo por actividad ^[6]	% Reducción en costos ^[7]
Inicial ^[1]	Busca file completo del leasing en el almacén (legal/desembolso)	14.9	27	402.3	6 h 42 min	S/. 22.58	S/. 13.95 = 62%
Esperado ^[2]	Busca file completo del leasing en el almacén (legal/desembolso)	5.7	27	153.9	2 h 34 min	S/. 8.63	

^[1] Tabla 3: Tiempo de atención de pedidos - Actual

^[2] Tabla 6: Tiempo de atención de pedidos - Esperado

^[3] Tiempo de cada actividad por el prom. de pedidos ^(^[1]x^[2])

^[4] Tiempo total de cada actividad en horas

^[5] Egreso por hora de auxiliar de archivo: S/. 3.37

^[6] Tiempo total por el costo de una hora de un auxiliar de archivo ^(^[5]x^[4])

^[7] Diferencia entre el costo inicial y el costo esperado

Elaboración propia

Se observa que el costo de esta actividad se reduce en un 62%, lo cual representa un ahorro de 13.95 [S/.] diarios (en un mes de 22 días útiles: 306.9 [S/.] mensuales).

En conclusión, implementar las mejoras en el proceso de almacenamiento generará un ahorro del 62% en el proceso de atención de consultas pues al estar mejor organizados los files será más rápida y efectiva su búsqueda.

Almacenamiento de files

La Tabla 9 muestra la comparación de las actividades de almacenamiento de los files de las operaciones leasing antes y después de la implementación de los cambios propuestos. El costo por hora de auxiliar de archivo de acuerdo a lo establecido por el Área de Gestión Humana es de S/. 3.37 e incluye las cargas sociales.

Tabla 9: Comparación de costos del proceso - almacenamiento de files

	Almacenamiento de files	T. Unit (min) [1]	Total files a revisar [2]	T. Total (min) [3]	T. Total (hrs) [4]	Costo por actividad [6]	Costo total de las actividades [7]	% Reducción en costos [8]
Inicial [1]	Verifica existencia de file/doc en archivo	1	90	90	1 h 30 min	S/. 5.06	S/. 17.46	S/. 3.57 = 21%
	Crear files nuevos	2.8	42	117.6	1 h 57 min	S/. 6.61		
	Anexa documentos en files	2.15	48	103.2	1 h 43 min	S/. 5.80		
Esperado [2]	Registra documentos recibidos en Sistema de Gestión de Documentos	1.5	90	135	2 h 15 min	S/. 7.58	S/. 13.89	
	Crear files nuevos	0.96	42	40.32	40 min	S/. 2.26		
	Anexa documentos en files	1.5	48	72	1 h 12 min	S/. 4.04		

[1] Tabla 4: Tiempo de almacenamiento de files - Actual

[2] Tabla 7: Tiempo de almacenamiento de files - Esperado

[3] Tiempo de cada actividad ^{(1) x (2)}

[4] Tiempo total de cada actividad en horas

[5] Egreso por hora de auxiliar de archivo: S/. 3.37

[6] Tiempo total por el costo de una hora de un auxiliar de archivo ^{(4) x (5)}

[7] Suma total del costo de cada actividad

[8] Diferencia entre el costo inicial y el costo esperado

Elaboración propia

Se observa que las mejoras realizadas permiten reducir en un 20% el costo del proceso, lo cual representa un ahorro promedio de 3.57 [S/.] diarios (en un mes de 22 días útiles: 78.54 [S/.] mensuales).

5.4.2 Ingresos por el almacenamiento de files en el archivo central

Para la empresa de gestión de archivos resulta conveniente enviar al archivo central la mayor cantidad de files en lugar de gestionar dichos documentos en el espacio asignado por el banco para estas actividades pues recibe mayores ingresos por custodiarlos en el archivo central que en el banco. Los ingresos por la administración de los files para la empresa de gestión de archivos de acuerdo a las tarifas establecidas en el servicio son:

- Ingreso para la empresa de gestión de archivos cuando administra los files leasing en el archivo central: 1.4 [S/.] / [file]
- Ingreso para la empresa de gestión de archivos cuando administra los files leasing en las instalaciones brindadas por el banco: 0.7 [S/.] / [file]

Sin embargo, la empresa de gestión de archivos no puede enviar directamente todos los files a su local principal pues éstas primero deben ingresar al archivo leasing que se encuentra en las instalaciones del banco hasta que se encuentren en estado “Desestimado” o “Terminado Opción Ejercida”, tal como se explica en la Sección 2.6.

Por lo tanto, se afirma que es conveniente para la empresa de gestión de archivo propiciar el envío programado de los files “Desestimados” o “Terminados Opción Ejercida”, hacia su archivo central, así como definir con el banco el periodo y las cantidades de files a enviar. De esta manera se podrá estimar los gastos en traslado y los ingresos proyectados.

Debido a la falta de datos para realizar una más elaborada proyección se conversó con los ejecutivos del área leasing del banco, quienes indicaron que no existiría temporalidad en el ingreso de los files. Es decir, para la proyección de un año de documentos generados se tomará los datos indicados previamente en la Tabla 1, se asumirá un comportamiento estable para todos los otros meses así como un aumento del 1% de files recibidos, lo cual representaría 4,415 files en total para dicho año de proyección .

La Tabla 10 muestra la distribución de la proyección de ingresos para los siguientes 12 meses:

Tabla 10: Evolución de ingresos al archivo leasing - esperado

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Operaciones activas	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
Operaciones que cambiarán de estado (Terminadas opc. ejerc. y desestimadas)	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245
Total incremento operaciones	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368

Elaboración propia

Fuente: Estadísticas de la entidad financiera

Es con esta información que se deberá analizar dos escenarios, claramente diferenciados en su impacto económico en esta propuesta.

Escenario 1: Todos los files sin importar el estado de la operación se almacenarán en las instalaciones del banco durante un año.

De acuerdo a la Tabla 10, se observa que la variación de ingresos de operaciones activas y files que cambiarán de estado es de 368 files mensuales lo cual a 0.7 [S./] genera un total de 3,090.8 [S./] / [año]

El inconveniente de este escenario es que la empresa de archivo no tendría mayor lugar donde almacenar los files que mes a mes se van generando, por lo que requerirá ocupar otros ambientes del banco diferentes al asignado, generando desorden que podría acarrear retrasos en las atenciones.

Escenario 2: Mensualmente se enviarán files de las operaciones desestimadas y las operaciones canceladas hacia el archivo central.

El ingreso mensual de la empresa de gestión de archivos corresponderá a la suma del ingreso por los files de las operaciones vigentes más el ingreso por los files que serán enviados mensualmente hacia el archivo central. En la Tabla 11 se muestran los niveles de ingresos de files esperados en el archivo así como el total del costo de almacenamiento.

Tabla 11: Ingresos esperados para el archivo - Escenario 2

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Operaciones activas	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
Operaciones que cambiarán de estado (Terminadas opc. ejerc. y desestimadas)	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245
Total variación mensual	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368
Ingreso en S/. Para el archivo por custodia de los documentos ^[1]	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2	S/. 429.2

^[1] Suma del costo de custodiar las operaciones activas más las operaciones Terminadas y Desestimadas

Tarifa por Op. Activa S/. 0.70
 Tarifa por Op. Terminada y
 Desestimada enviada a archivo
 central S/. 1.40

Elaboración propia

Fuente: Estadísticas de la entidad financiera

En la Tabla 11 se aprecia que el ingreso mensual será de 429.2 [S./] lo que haría un total de 5,151 [S./] anuales por la custodia de los files.

En conclusión, se observa que el escenario 2 permite obtener 67% de ingresos adicionales a los esperados en el escenario 1, lo cual confirma que resulta beneficioso para la empresa de gestión de archivo el envío de los files hacia el archivo central.

5.4.3 Rentabilidad económica de la propuesta

A fin de analizar la rentabilidad económica de la propuesta de mejora se presenta el flujo de caja del proyecto que consolida los egresos programados para la ejecución del proyecto como los ingresos y ahorros que se percibirán luego de su implementación.

La empresa de gestión de archivo tiene como política que los proyectos que se van a implementar tengan un periodo de recuperación menor o igual a 3 años y los evalúa en base a un costo de oportunidad de 12% TEA en S/.

Tal como se ha presentado en este documento, los ingresos estarían referidos a los ahorros y ganancias adicionales mientras que los egresos se producirán en los primeros cuatro meses, es decir, en el período de inversión correspondiendo al pago de un analista y la compra de un equipo con sus respectivas licencias.

Ingresos:

- Ahorro anual en el tiempo de atención de consultas: $306.9 \text{ [S./]} / [\text{mes}] \times 12 [\text{mes}] = 3,683 \text{ [S./]}$
- Ahorro anual en tiempo de proceso de almacenamiento: $78.54 \text{ [S./]} / [\text{mes}] \times 12 [\text{mes}] = 942 \text{ [S./]}$
- Ingreso extra anual por almacenamiento de files que se envían hacia el archivo central: $429.2 \text{ [S./]} / [\text{mes}] * 12 [\text{mes}] = \text{S/} 5,151$

Egresos:

- Egreso total por analista a cargo del proyecto: $2,000 \text{ [S./]} / [\text{mes}] \times 4 [\text{mes}] = 8,000 \text{ [S./]}$
- Egreso por personal operativo que participó en el proyecto durante las horas extras 4,167 [S./], de acuerdo al siguiente detalle:
 - Unificación de los files de desembolsos con los files legales: 2,304 [S./]
 - Reubicación de todos los files almacenados: 520 [S./]

- Depuración de los files no ubicados en la base de datos del banco: 360 [S/.]
- Inventario de todos los files almacenados: 983 [S/.]

Inversión:

- Compra de impresora de código de barras que luego se mantendrá en el archivo: S/. 1,270
- Licencia de software para impresión de etiquetas de código de barras con enlace a bases de datos: S/. 660
- Materiales para impresión de las etiquetas: cinta y etiquetas en blanco: S/.170
- Costo de desarrollo e instalación del Sistema Informático para la Gestión de Documentos Leasing: S/. 1,500
- Gastos adicionales en impresiones y materiales de oficina: S/. 250
- Compra de una PC: S/. 1,500
- Imprevistos (10% de los egresos): S/. 1,600

Los valores descritos se encuentran en la Tabla 12 en el flujo de caja del proyecto

Tabla 12: Flujo de caja del proyecto

Año:	0	1	2	3
Ingreso				
Ahorro anual en el tiempo de atención de consultas		3,683	3,683	3,683
Ahorro anual en tiempo de proceso de almacenamiento		942	942	942
Ingreso por almacenamiento extra		5,151	5,151	5,151
Egreso				
Egreso por analista	8,000			
Egreso por personal operativo	4,167			
Impresora de código de barra	1,270			
Software para impresión de códigos de barra	660			
Adecuación de software	1,500			
Etiquetas, cintas, material	170			
Gasto extra en PC e Impresora y material de oficina	250			
Imprevistos (10% de egresos)	1,600			
Total (S/.)	(17,617)	9,776	9,776	9,776

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 12 se aprecia que el proyecto de mejora del archivo resulta rentable pues el VPN fue de S/. 5,864.9 y la TIR es 31%, lo cual es mayor que el costo de oportunidad establecido.

5.4.4 Análisis de sensibilidad de la propuesta

Se sensibilizará al Valor Presente Neto según las variaciones de sueldo, costo de oportunidad y tiempo de implementación.

- La variación del egreso por analista permite determinar el rango de salario total del responsable de la implementación del proyecto.
- La variación del costo de oportunidad permite establecer diferentes escenarios en los que podría ser evaluada la propuesta.
- La variación del tiempo de implementación permite determinar el tiempo máximo en que debe ser implementado a fin de que resulte rentable para la empresa de archivo.

a) Sensibilidad del VPN al variar el egreso por pago al analista a cargo del proyecto y el costo de oportunidad

En la Tabla 13 se aprecia que el proyecto no se ve afectado por la variación del costo de oportunidad mientras que el costo del sueldo del analista sea menor o igual a S/.2,500. Para valores superiores se aprecia que conforme se incrementa el egreso por sueldo, el proyecto deja de ser rentable a medida que se incrementa también el costo de oportunidad.

Tabla 13: Análisis de sensibilidad – sueldo vs costo de oportunidad

		Costo de oportunidad de la empresa gestora de archivo en S/.				
		10%	12%	14%	16%	18%
Sueldo del analista	1,500	S/. 8,695	S/. 7,864	S/. 7,080	S/. 6,339	S/. 5,639
	2,000	S/. 6,695	S/. 5,864	S/. 5,080	S/. 4,339	S/. 3,639
	2,500	S/. 4,695	S/. 3,864	S/. 3,080	S/. 2,339	S/. 1,639
	3,000	S/. 2,695	S/. 1,864	S/. 1,080	S/. 339	(S/. 361)
	3,500	S/. 695	(S/. 136)	(S/. 920)	(S/. 1,661)	(S/. 2,361)

Elaboración propia

b) Sensibilidad del VPN al variar el egreso por pago al analista y el tiempo de implementación del proyecto.

En la Tabla 14 se observa que sólo cuando el sueldo del analista es S/1,500 el proyecto sigue siendo rentable a pesar que se alargue hasta 7 meses como máximo. Sin embargo, para valores a partir de S/2,000 el tiempo se convierte en un factor importante a evaluar pues su incremento produce que el proyecto deje de ser rentable.

Tabla 14: Análisis de sensibilidad – Sueldo vs tiempo

	Tiempo demandado para hacer el trabajo en meses				
	3	4	5	6	7
Sueldo del analista					
1,500	S/. 9,364	S/. 7,864	S/. 6,364	S/. 4,864	S/. 3,364
2,000	S/. 7,864	S/. 5,864	S/. 3,864	S/. 1,864	(S/. 136)
2,500	S/. 6,364	S/. 3,864	S/. 1,364	(S/. 1,136)	(S/. 3,636)
3,000	S/. 4,864	S/. 1,864	(S/. 1,136)	(S/. 4,136)	(S/. 7,136)
3,500	S/. 3,364	(S/. 136)	(S/. 3,636)	(S/. 7,136)	(S/. 10,636)

Elaboración propia

5.5 Impacto económico en la entidad financiera

5.5.1 Mejora del uso de los recursos

Los analistas económicos consideran que el 2011, a pesar de ser un año electoral, se mantendrá el crecimiento de las inversiones de las empresas, pues a medida que se incrementa la demanda de sus productos y servicios, deben también incrementar su capacidad de producción a través de la compra de nuevos locales o de ampliaciones de planta. Muestra de ello es que el crecimiento de las inversiones empezó a fines del 2009 y continuó durante el 2010 alcanzando la cifra de US\$6,507 millones en diciembre de ese año. (Manrique, 2011)

En la Figura 26 se puede apreciar la distribución de las inversiones en leasing de acuerdo al sector económico. Por su parte, el número de contratos de arrendamiento financiero siguió incrementándose en el último mes del 2010, y totalizó 39,802 al cierre de diciembre, cifra que superó en 605 contratos (1.54%) a lo registrado en noviembre del 2010 y en 6,066 contratos (17.98%) a lo alcanzado a diciembre del 2009. (Economía Peru.com, 2011)

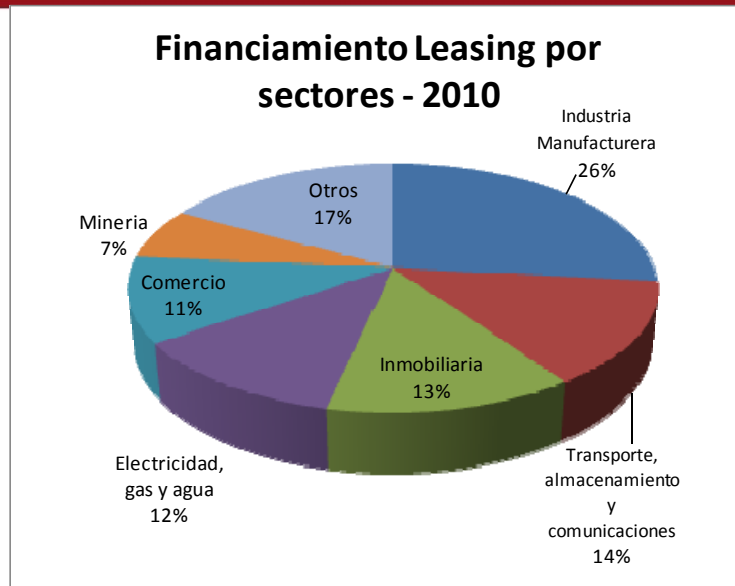


Figura 26: Financiamiento Leasing por sectores – 2010

Elaboración propia

Fuente: <http://economia.deperu.com/2011/01/el-sistema-financiero-registro-un.html> (26/03/2011)

Las proyecciones indican que el producto financiero leasing se mantendrá en crecimiento dentro del mercado peruano, por lo tanto el banco debe concentrar sus recursos disponibles en captar mayor cantidad de operaciones tanto de sus clientes actuales como de nuevos clientes. Para cumplir con dichos objetivos, resulta conveniente que la entidad financiera aplique la herramienta Outsourcing en la gestión del archivo leasing. Esto le ayudará al banco a concentrarse en su “core bussines”, convirtiendo a la empresa de gestión de archivo en un aliado estratégico que dará soporte a las operaciones que se gestionen a través de una correcta organización de los documentos.

5.5.2 Acceso a la información de las operaciones leasing

Las actividades de las entidades financieras son reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS) y por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) a través de lo reglamentado en el Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley 29571) y la Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros (Ley 28587). Ambas leyes buscan proteger y defender a los consumidores de las actividades que realizan los bancos. La primera es aplicable a todos los consumidores dentro del territorio nacional y la segunda fue creada específicamente para los usuarios de las empresas del sistema financiero.

En base a lo reglamentado, las entidades financieras no solo deben brindar toda la información necesaria a los usuarios al momento de concretar una operación sino que también deben mantener en archivo toda la información relacionada a la contratación y prestación de la operación (principalmente los contratos, las hojas resumen y los cronogramas de pagos generados).

Por otro lado, para asegurar el cumplimiento de las normas, la SBS somete a los bancos a auditorías anuales en las que se valida la documentación sustentatoria de todas sus actividades. De esta manera las entidades reguladoras pueden controlar las actividades bancarias y asegurar que los consumidores se encuentran protegidos ante cualquier irregularidad que pueda surgir.

En ese sentido, la SBS, a través de la Resolución SBS N° 816-2005, establece el Reglamento de Sanciones que describe las infracciones que podrían cometer las empresas del sistema financiero al no cumplir con las leyes que regulan sus actividades así como las sanciones tanto económicas como administrativas a las que serán sometidas. La Tabla 15 nos muestra los niveles de las sanciones económicas establecidas por dicho reglamento.

Tabla 15: Sanciones económicas según infracciones SBS

	Infracciones Leves	Infracciones Graves	Infracciones Muy graves
Personas Jurídicas.	Multa no menor de diez (10) UIT ni mayor de cincuenta (50) UIT	Multa no menor de veinte (20) UIT ni mayor de cien (100) UIT	Multa no menor de treinta (30) UIT ni mayor de doscientas (200) UIT
Personas Naturales.	Multa no menor de media (0.5) UIT ni mayor de tres (3) UIT	Multa no menor de tres (3) UIT ni mayor de cincuenta (50) UIT	Multa no menor de cinco (5) UIT ni mayor de cien (100) UIT
Empleadores de afiliados al SPP	Multa no menor de media (0.5) UIT ni mayor de tres (3) UIT	Multa no menor de tres y medio (3.5) UIT ni mayor de ocho (8) UIT	

Elaboración propia

Fuente: Basado en Reglamento de Sanciones SBS (1 UIT = S/.3,600)

Se puede apreciar que es conveniente que el banco invierta en contratar a una empresa de gestión de archivo que se concentre en mantener ordenada y registrada la documentación, de esta manera reducirá el riesgo de que ante la presentación de un reclamo por parte de los usuarios o una auditoría de la SBS, no llegue a contar con los documentos requeridos y por ende evitar pagar las multas que se encuentran entre las 10 UIT y 200UIT dependiendo de la gravedad de la infracción.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Luego del análisis realizado al archivo de los documentos de las operaciones leasing se obtiene las siguientes conclusiones:

6.1.1 Para la Empresa de Gestión de Archivos

- La propuesta de crear un Sistema de Gestión de Documentos que permita registrar los files almacenados optimiza la actividad de digitación que anteriormente se realizaba en hojas de cálculo, pues se concentra la información en una base de datos estructurada que permite llevar un control ordenado de las existencias del archivo, reduciendo los tiempos de búsqueda de los files e incrementando la posibilidad de encontrar lo requerido en la primera búsqueda. El aplicativo también permitirá al personal del archivo acceder a la información en el momento que lo requiera.
- El uso de la impresora de código de barras, en conjunto con la base de datos generada por el registro, ayudará a reducir el tiempo de creación de files debido a que permitirá reemplazar las labores manuales para crear una etiqueta de identificación por el pegado de una etiqueta de código de barras. Esta etiqueta permitirá llevar a cabo inventarios futuros de los files almacenados mediante el uso de lectoras de códigos de barras.
- Implementar el uso del Sistema de Gestión de Documentos, ordenar los files existentes en el archivo y realizar el inventario de estos, permitirá acceder más rápidamente a las ubicaciones de los files reduciendo significativamente el tiempo de espera de los documentos antes de ser procesados. De esta manera se evitará que puedan traspapelarse, maltratarse al exponerlos por largos periodos de tiempo o que ocupen espacios poco apropiados para su almacenamiento (por ejemplo sobre los escritorios)
- El hacer realidad la propuesta expresa una rentabilidad anual de 31% en Nuevos Soles, así como una Valor Presente Neto de S/.5,864 para un costo de oportunidad establecido de 12%. Sin embargo, esta rentabilidad puede aumentar en caso la empresa se ingenie para usar una PC ya existente en lugar de comprarla nueva.

6.1.2 Para la Empresa financiera

- Las empresas financieras necesitan concentrar sus recursos en la creación de mayores oportunidades de negocio y no en labores administrativas relacionadas a la gestión de documentos que pueden ser entregadas a empresas especializadas en las labores de administración de archivos.
- Almacenar los documentos leasing de manera separada, (por un lado los documentos de los desembolsos y por otro los documentos legales) ha generado que estos no puedan ser ubicados fácilmente ni relacionarse entre sí para conformar el expediente completo de la operación. Debido a esta situación, es posible que varios files no cuenten con todos los documentos que sustentan la operación lo cual podría generar problemas legales o de administración sobre bien otorgado en leasing.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Para la empresa de archivo

- Es necesario desarrollar estadísticas de gestión que permitan establecer estándares en el servicio brindado a la entidad financiera además de llevar un control más detallado de las actividades que realiza el personal asignado al archivo leasing. Estas pueden desarrollarse sobre el nivel de ingresos mensuales, semanales y diarios, los tiempos de registro tanto de los files nuevos como de los documentos que se indexan en ellos y de las consultas que son atendidas.
- La experiencia de las mejoras implementadas y del análisis realizado debe ser puesta en práctica en los demás archivos que aún continúan siendo administrados por el banco a fin de determinar los tipos de documentos que se custodian y los procesos que sobre estos se realizan. Con esta información, la empresa de gestión de archivos podrá asumir su administración y el banco dejará de enfocarse en las labores operativas del archivo y asumirá un rol de supervisión sobre estas.
- Establecer un programa de inventarios internos anuales a fin de que se realice un cuadro entre los files que se encuentren registrados en el sistema y los que físicamente se encuentren custodiados en el archivo. De esta manera el banco podrá verificar si la empresa de gestión de archivos lleva un correcto control de los files enviados.

- El ahorro de S/. 438 mensuales debería utilizarse para ser reinvertido en capacitación en técnicas de innovación en el personal o en capacitarlos en otras herramientas que impliquen un crecimiento sostenido a largo plazo.
- La empresa de gestión de archivo al momento de negociar el sueldo del analista a cargo del proyecto debe procurar acordar un pago que no produzca un egreso mensual efectivo mayor de S/.2,000; ya que de no cumplirse esta restricción el proyecto no será rentable.
- Cabe señalar que el escenario más optimista para la empresa se produce al contratar un egresado universitario que desee cobrar hasta S/.1,500, puesto que ante cualquier retraso la empresa está en capacidad de mantener la rentabilidad del proyecto hasta por siete meses.

6.2.2 Para la entidad financiera

- Evaluar la posibilidad de que el Sistema de Gestión de Documentos Leasing sea instalado también en las máquinas del personal del área leasing del banco, principalmente en aquellos que remiten documentos hacia el archivo o realizan consultas al archivo, a fin de que puedan realizar el seguimiento de todos los documentos que han sido remitidos al archivo y de verificar su existencia antes de solicitarlos.
- Mantener el envío programado de los files de las operaciones leasing en estado desestimado o cancelado hacia el archivo central a fin de no sobrecargar el espacio asignado al archivo.
- Evaluar la posibilidad de incorporar la gestión de los documentos relacionados a los seguros leasing de tal manera que todos los documentos relacionados a las operaciones leasing se encuentren en un mismo lugar y administrados por una sola empresa.

6.2.3 Para la universidad

- Al no existir información variada sobre esta temática es necesario impulsar tesis que permitan generar análisis y discusiones en torno al impacto que produce mantener administrados los documentos que generan las empresas.

7 BIBLIOGRAFIA

Libros

- ASAKA, Tetsuichi
1992 *Manual de herramientas de calidad: el enfoque japonés.*
Madrid: Tecnología de gerencia y producción
- HUNT, V. Daniel
1996 *Process mapping: How to reengineer your business processes.* New York: John Wiley & Sons
- MARTINEZ, Victor
2002 *Diagnóstico administrativo: procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking* México D.F.: Trillas
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
2008 *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* Cuarta Edición. Pennsylvania: Project Management Institute
- SCHNEIDER, Ben
2004 *Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.* Bogotá: Norma
- SALAZAR, Luis
1976 *Organización y métodos: estudio de los principios y técnicas de organización y métodos para su aplicación en el campo de las empresas públicas y privada.* Lima: Dorhca
- TRISCHLER, William
2003 *Mejora del valor añadido en los procesos: Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro.* Barcelona: Gestión 2000

Material de enseñanza

- OLCESE, Aldo
2008 *Gestión de la Calidad: Gestión por Procesos.* Material de enseñanza [Diapositivas] [Lecturas]. Lima, Universidad de Ciencias Aplicadas, Escuela de postgrado

ORMACHEA, Fernando
2007 *Organización y Métodos*. Material de enseñanza [Diapositivas]. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería. Ingeniería Industrial.

YONG, Rubén (Coordinador)
2009 *Diplomado Especializado en Gestión de Proyectos*. Material de enseñanza. Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Escuela de postgrado.

Tesis

BROUSETT,
Milagros
2007 *Análisis y mejora de los procesos de atención al cliente en un centro de llamadas de una empresa de telecomunicaciones*. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

MEDINA, Juan
2009 *Análisis, diagnóstico y mejora de los procesos de la unidad de inteligencia financiera de una entidad bancaria* Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

WONG, Pamela
2009 *Propuesta de mejora del proceso de admisión en una empresa privada que brinda servicios de salud ambulatorios*. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

Leyes y Resoluciones

CONGRESO DE LA REPÚBLICA
2005 *Ley 28587, Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros*. 19 de Julio

CONGRESO DE LA REPÚBLICA
2010 *Ley 29571 Código de protección y defensa del consumidor*. 1 de setiembre

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP
 2005 *Resolución S.B.S N° 1765-2005 Reglamento de
 Transparencia de Información y Disposiciones Aplicables a
 la Contratación con usuarios del Sistema Financiero.* 29 de
 Noviembre

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP
 2005 *Resolución S.B-S- N° 815-2005 Reglamento de Sanciones.*
 3 de Junio

Artículo en diario

MANRIQUE, Omar
 2011 "Empresas podrán endeudarse a mayor plazo y con menor
 costo" *Diario Gestión* Lima, 3 de enero del 2011 p.14

DIARIO GESTIÓN
 2011 "Sector financiero fue el más denunciado ante Indecopi con
 nuevo proceso corto" *Diario Gestión* Lima, 12 de enero del
 2011 p.5

Páginas web

BISNEWS.PE
 2010 "*Pequeñas empresas impulsan crecimiento de operaciones
 de leasing.* *Biznews.pe.* Lima, 11 de febrero del 2011.
 Consulta: 26 de marzo del 2011.
 <[http://biznews.pe/noticias-empresariales-
 nacionales/pequenas-empresas-impulsan-crecimiento-
 operaciones-leasing](http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/pequenas-empresas-impulsan-crecimiento-operaciones-leasing)>

DE PERU.COM
 2011 "*El sistema financiero registró un crecimiento de 2.29% en
 contratos de leasing en el 2010.* *Economía - Deperu.com.*
 Lima, 27 de enero del 2011. Consulta: 26 de marzo del
 2011.
 <[http://economia.deperu.com/2011/01/el-sistema-
 financiero-registro-un.html](http://economia.deperu.com/2011/01/el-sistema-financiero-registro-un.html)>

BERNAL, Lily
 2004 "*Arrendamiento Financiero*" *Monografías.com.* Mexico, 16
 de abril del 2004. Consulta: 8 de mayo del 2010
 <[http://www.monografias.com/usuario/perfiles/lylya/monogr
 afias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/lylya/monografias)>

MITECNOLOGICO.COM

s/a

"El árbol de problemas" Mitecnologico.com Consulta: 11 de setiembre del 2010

<<http://www.mitecnologico.com/Main/PlanteamientoProblemaDefinicionArbolDelProblema>>

PROYECTOSFINDECARRERA.COM

s/a

"Definición de contrato". *Proyectosfindecarrera.com*.

Consulta: 8 de mayo del 2010.

<<http://www.proyectosfindecarrera.com/definicion/contrato.htm>>

TASACIONDELIBROS.COM

s/a

"Definición de tasación" *Tasaciondelibros.com*. Consulta: 8 de enero del 2011

<<http://www.tasaciondelibros.com/index.php?id=15>>

TOPACHIEVEMENT.COM

s/a

"Creating S.M.A.R.T Goals". *Top Achievement.com*

Consulta: 26 de Setiembre del 2010

<<http://www.topachievement.com/smart.html>>

