

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE NUEVO LEÓN
DIVISIÓN DE POSGRADO**

**PROYECTO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

“Desarrollo de una estrategia de Mejora Continua para la optimización del programa de beneficios a Tarjetas de Crédito de empleados en un Grupo Financiero Mexicano a través de un Sistema de Gestión Digital”

Presentado por:

Lic. José Luis Hernández Gutiérrez

Director:

Director: Dr. Jorge Elías Aguilar Pedraza

Codirector: MES. Clara María Villarreal Benavides

Revisores: MAE. Elisa Hernández Saldívar
Dra. Maricela Ríos Castillo



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Nuevo León
Departamento de División de Estudios de Posgrado e investigación

AUTORIZACIÓN PARA PRESENTAR EXAMEN DE GRADO DE MAESTRÍA

Guadalupe Nuevo León, **6/junio/2022**

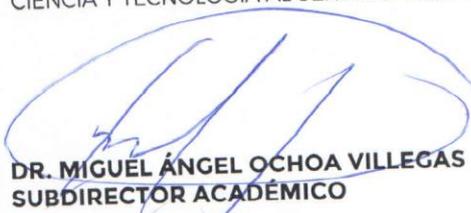
LIC. JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ
PRESENTE:

Por medio del presente me es grato comunicarle que **SE AUTORIZA** la presentación del examen de **Maestría en Ingeniería Administrativa**, toda vez que ha cubiertos los requisitos necesarios.

Aprovecho la ocasión para desearle el mejor de los éxitos en su examen, así como en su vida profesional, y agradecerle la confianza depositada en nuestra institución para la realización de sus estudios de Posgrado.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
"CIENCIA Y TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL HOMBRE"


DR. MIGUEL ÁNGEL OCHOA VILLEGAS
SUBDIRECTOR ACADÉMICO



C.c.p.- M.A.E. Elisa Hernández Saldívar. -Coordinador de la Maestría en Ingeniería Administrativa
C.c.p.- Expediente

MAOV/MCOA/Ross*



Eloy Cavazos No. 2001 Col. Tolteca, C.P. 67170, Guadalupe, Nuevo León Tel. (81) 8157 0500
www.tecnm.mx | nuevoleon.tecnm.mx



2022 Flores
Año de Magón
PRELUSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Nuevo León
Departamento de División de Estudios de Posgrado e Investigación

Guadalupe Nuevo León, **6/junio/2022**

**LIC. JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ
CANDIDATO A OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
PRESENTE**

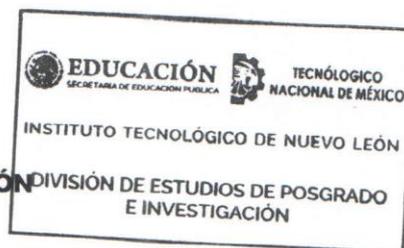
Después de haber atendido las recomendaciones sugeridas por la **Comisión del Consejo de Posgrado de Ingeniería Administrativa**, en relación a su trabajo de Proyecto de Tesis, cuyo título es: **"DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MEJORA CONTÍNUA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROGRAMA DE BENEFICIOS A TARJETAS DE CRÉDITO DE EMPLEADOS EN UN GRUPO FINANCIERO MEXICANO A TRVÉS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DIGITAL"**, me permito comunicarle que, conforme a los Lineamientos para la Operación de los Estudios de Posgrado, se le concede la autorización para que proceda con la impresión de su proyecto de Tesis.

Sin otro particular, agradecemos la atención.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
"CIENCIA Y TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL HOMBRE"

**DR. MARIO CÉSAR OSORIO ABRAHAM
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE:
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



C.c.p.- M.A.E. Elisa Hernández Saldivar -Coordinador de la Maestría en Ingeniería Administrativa
C.c.p.- Expediente



Eloy Cavazos No. 2001 Col. Tolteca, C.P. 67170, Guadalupe, Nuevo León Tel. (81) 8157 0500
www.tecnim.mx | nuevoleon.tecnim.mx



2022 Flores
Año de Magón
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

Ciudad, Guadalupe, Nuevo León a 13 de junio del 2022

Dr. Mario Alberto Martínez Hernández
Director del Instituto Tecnológico de Nuevo León
Tecnológico Nacional de México
PRESENTE.

A través del presente informo a usted que el estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa José Luis Hernández Gutiérrez con número de control G08480127 realizó la implementación del proyecto **“Desarrollo de una estrategia de Mejora Continua para la optimización del programa de beneficios a Tarjetas de Crédito de empleados en un Grupo Financiero Mexicano a través de un Sistema de Gestión Digital”**, de agosto de 2020 a junio del 2022, mismo que fue dirigido por el Dr. Jorge Elías Aguilar Pedraza, con la Codirección de la MES. Clara María Villarreal Benavides y la asesoría del MAE Elisa Hernández Saldívar y la Dra. Maricela Ríos Castillo.

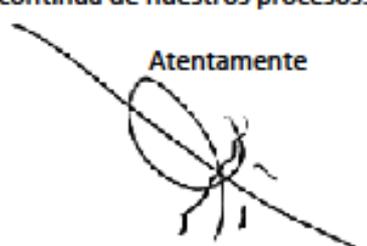
Teniendo como resultado un Informe Técnico, para su titulación del programa de Maestría en Ingeniería Administrativa, avalando el trabajo realizado, el cual fue implementado satisfactoriamente.

Es importante mencionar, que el proyecto realizado e implementado, rompe con los esquemas tradicionales y da origen a una INNOVACION, así como a la ORIGINALIDAD de la metodología empleada en esta empresa, obteniendo como resultado la estructuración interna de la empresa, estandarizando los procedimientos de las actividades llevadas a cabo, facilitando así la capacitación del personal y sirviendo de guía para evitar errores.

Cabe señalar que durante el proceso de realización del proyecto se fueron generando nuevas ideas y propuestas adecuadas a las necesidades de la empresa otorgando nuevos conocimientos para los empleados y para cada uno de los departamentos que conforman la estructura administrativa de Grupo Financiero Banorte, S.A. de C.V.

Sin otro asunto en particular le agradezco la aportación metodológica prestada a esta empresa para la mejora continua de nuestros procesos.

Atentamente



SONIA REYES AVALOS

DIRECTOR RECURSOS HUMANOS

Dedicatoria

La presente Tesis la dedico a las personas
que siempre han estado a mi lado en
todo momento y me han brindado apoyo
incondicional en todos los aspectos de mi vida.

A mi esposa y mi hijo:
Karen Lizeth Morán Rodríguez
Luis Alexander Hernández Morán

Y a mis padres:
Ma. Del Carmen Gutiérrez Martínez
José Luis Hernández Segovia

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a Dios quien me da la vida y salud para estar llevar a cabo cada una de mis metas y mis sueños.

También agradezco al Instituto Tecnológico de Nuevo León por haberme brindado la oportunidad de cursar esta Maestría.

Agradezco inmensamente a mi tutor el Dr. Jorge Elías Aguilar Pedraza y a todo el personal docente que siempre me brindaron el apoyo y los recursos para poder concluir este ciclo tan importante en mi vida.

A todos ustedes, gracias.

Mejora en el funcionamiento del proceso de otorgar beneficios a Tarjetas de Crédito de empleados en un Grupo Financiero Mexicano a través de un Sistema de Gestión Digital

Improvement in the operation of the process of granting benefits to Employee Credit Cards in a Mexican Financial Group through a Digital Management System.

Resumen

La eficiencia y el mejoramiento en las organizaciones es desde hace varias décadas un problema abordado desde diferentes perspectivas. Esta investigación se enfoca una de las aristas del problema de mejoramiento continuo de una institución financiera: el aumento en el desempeño y eficiencia de las funciones administrativas. Para lograr este mejoramiento se plantea el desarrollo de un sistema de gestión digital con un enfoque de procesos, el cual finalmente permitirá el progreso de funciones relacionadas con varios departamentos de la institución. El impacto del sistema de gestión digital puede beneficiar a 23.000 colaboradores al interior de la institución, con una inversión mínima que permitirá mejorar la productividad y los tiempos de respuesta.

Palabras Claves: Mejora continua, Sistema de Gestión Digital, Gestión y automatización de procesos.

Abstract

Efficiency and improvement in organizations has been a problem approached from different perspectives for several decades. This work focuses on one of the edges of the problem of continuous improvement of a financial institution: the increase in the performance and efficiency of administrative functions. To achieve this improvement, the development of a digital management system with a process approach is proposed, which will finally allow the progress of functions related to various departments of the institution. The impact of the digital management system can benefit 23,000 employees within the institution, with a minimal investment that will improve productivity and response times.

Key Words: Continuous improvement, Digital Management System, Management and automation of processes

Índice

Resumen.....	8
Índice de Tablas	11
Índice de Gráficas	11
Índice de Figuras.....	11
Introducción	12
Capítulo I. Planteamiento y Objetivos del Proyecto.....	16
1.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.2 Objetivo General	17
1.3 Objetivos Específicos.....	18
Capitulo II. Justificación y Marco de Referencia	19
2.1. Justificación.....	19
2.2. Marco de Referencia	20
2.3. Análisis PESTEL.....	20
2.3.1 Políticas	21
2.3.2 Económicos	22
2.3.3 Socioculturales.....	24
2.3.4 Tecnológicos.....	25
2.3.5 Ecológicas.....	25
2.3.6 Legales.....	26
Capitulo III. Marco Teórico Del Proyecto	27
3.1 Marco Teórico	27
3.2 Pasos del proceso administrativo	27
3.2.1. Previsión	27
3.2.2 Organización.....	28
3.2.3 Dirección	29
3.2.4 Coordinación	30
3.2.5 Control.....	30
3.3 Gestión por Procesos.....	31
3.4 Los Procesos.....	33
3.5 Elementos del proceso.....	33
3.5.1 Inputs	33
3.5.2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar.....	34
3.5.3. Flujo real de procesamiento o transformación	34

3.5.4. Outputs.....	34
3.6 Arquitectura de Procesos.....	36
3.6.1 Procesos del Negocio.....	36
3.6.2 Diseño del producto.....	36
3.6.3 Procesos de Apoyo	36
3.7 Mejora continua (enfoque en procesos)	37
3.8 Sistemas de información	37
Capítulo IV. Marco Metodológico.....	41
4.1. Tipo y características de la investigación.....	41
4.2. Enfoque mixto (Cuantitativo y Cualitativo).....	42
4.3 Diseño metodológico.....	43
4.4 Objeto de Estudio	44
4.5 Antecedentes del proceso Tarjetimanía.....	45
4.6 Temas para investigar.....	46
4.7 Objetivos de Mejoras	46
4.8 Método de recolección de información	48
4.8.1 Tipos de entrevista.....	49
4.8.2 Recolección de datos	50
4.8.3 ¿Como calcular el tamaño de una muestra?	51
Capítulo V. Análisis y resultados.....	52
5.1 Análisis de las entrevistas	52
5.1.1 Eficiencia en la inscripción del programa a Tarjetimanía.	52
5.1.2 Método usado para las incidencias	53
5.1.4 Percepción de lo necesario a mejorar	54
5.1.5 Consideración del desarrollo de un módulo para llevar el control de las altas, bajas y modificaciones del programa.....	54
5.2 Análisis de las encuestas	55
5.2.1 Tiempo de respuesta en la inscripción.....	55
5.2.2 Aclaraciones o quejas acerca de la inscripción al programa	56
5.2.3 Percepción de la eficiencia del proceso de inscripción al programa	56
5.2.4 Razón por la que el alta al programa no es eficiente	57
5.2.5 Contribución del programa como beneficio en la economía familiar	57
5.2.6 Aceptación del programa para gestionar la información de altas y bajas	58
5.3 Interpretación De Resultados	58
5.4 Desarrollo del programa.....	59

5.5 Resultados primer trimestre de la implementación del Programa Tarjetimanía	60
Conclusiones	61
Bibliografía	62

Índice de Tablas

Tabla No. 1. Resumen de ingresos no percibidos derivado de la falta de implementación de un control en los procesos de altas y bajas de empleados del sistema Tarjetimanía.	16
Tabla No. 2 Recuperación estimada para el primer año en funcionamiento optimo del programa Tarjetimanía	20
Tabla No. 3 Componentes del PIB: Gasto de los consumidores, Inversión Privada, Gasto Gubernamental, Exportaciones e Importaciones.....	23
Tabla No. 4 Resultados primer semestre en funcionamiento del programa Tarjetimanía	60

Índice de Gráficas

Gráfico 1. Eficiencia del tiempo de inscripción al programa	52
Gráfico 2. Cómo se lleva el proceso cuando sucede alguna incidencia.....	53
Gráfico 3. Tipo de incidencias son las más comunes	53
Gráfico 4. Aspectos a mejorar en el programa	54
Gráfico 5. Considera adecuado el desarrollo de un módulo para el programa	54
Gráfico 6. Tiempo de respuesta en la inscripción al programa.....	55
Gráfico 7. Aclaración acerca del proceso de alta al programa	56
Gráfico 8. Percepción de la inscripción al programa	56
Gráfico 9. Razones por las cual el alta no es eficiente.....	57
Gráfico 10. Percepción del beneficio en la economía familiar	57
Gráfico 11. Aceptación del desarrollo del programa de gestión de altas y bajas	58

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas.	17
Figura 2. Fases de un ciclo económico Depresión, Expansión, Auge y Recesión	22
Figura 3. Elementos de proceso	35
Figura 4. Esquema del Enfoque Mixto de Investigación	43
Figura 5. Propuesta del Flujo del programa Tarjetimanía	47

Introducción

La globalización y la revolución tecnológica están acelerando el ritmo de los cambios y fijan las condiciones del mundo económico. Estos cambios en el mercado y el aumento de la incertidumbre convierten rápidamente a los productos, servicios y procesos en obsoletos.

Las empresas deben de tener los suficientes recursos, capacidades y habilidades para innovar y ser competitivas. Si se tiene en cuenta esta situación, existe un enorme interés por el desarrollo de herramientas para impulsar la creatividad aplicada tanto a la creación de empresas como a procesos de mejora.

Esto ha llevado a plantearse el hecho de buscar herramientas que ayuden a las empresas a encontrar beneficios en nuevos procesos, productos o servicios de calidad.

Dicha situación lleva consigo el uso de metodologías para encontrar la mejor manera de explotar los recursos financieros, materiales y técnicos.

Aunque no son necesarios muchos métodos como lo indica Manel Rajadell (2019) en su libro *Creatividad, emprendimiento y mejora continua*, “No es necesario dominar muchos métodos para trabajar normalmente con focos creativos y obtener resultados interesantes”.

La mejora de las organizaciones y sus métodos de trabajo pasa por la participación de las personas que las integran. Esto ya lo apuntaron los grandes gurús de la calidad, como Deming (1982) que promueve la participación de todo el personal en sus catorce puntos de gestión, Juran (1989) gran defensor del trabajo en equipo, además de Ishikawa (1989), que promueven la participación del personal en grupos de trabajo para conseguir la mejora continua: Kaizen.

Deming ha esbozado sus métodos para alcanzar la calidad y la productividad en sus “Catorce Principios para la administración”, los cuales en conjunto ofrecen un marco para la acción y proporcionan a la administración la base sobre la cual puede formular una planificación a largo plazo. La aceptación y comprensión de los catorce principios obligará a la administración un compromiso de modificar su forma de pensar y actuar.

A continuación, se describe brevemente cada uno de los catorce principios:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio

Deming (1982) sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: “Más que hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento”.

2. Adoptar la nueva filosofía

La satisfacción del cliente deberá ser el punto focal del pensamiento empresarial. Suministrarles a los clientes bienes y servicios que correspondan a las expectativas y a las necesidades de ellos a un precio que estén dispuestos a pagar, es lo más importante.

3. No depender más de la inspección masiva

La inspección rutinaria al 100 por 100 para mejorar la calidad equivale a planificar los defectos y a reconocer que el proceso no tiene la capacidad necesaria para cumplir las especificaciones. (Deming, 1982)

La calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción. La inspección, los desechos, la degradación y el reproceso no son acciones correctoras del proceso.

4. El reproceso eleva los costos.

A nadie le gusta hacer reparaciones. Es importante hacer la inspección en el punto adecuado para que el coste total sea mínimo.

5. Acabar con la práctica de hacer negocios basándose únicamente en el precio

El precio no tiene ningún significado si no se mide la calidad que se está comprando. Sin unas medidas adecuadas de la calidad, el negocio se encamina hacia el licitador más bajo, y el resultado inevitable es una baja calidad y un coste elevado. El cambio constante de proveedores con base sólo en el precio aumenta la variación en el material de producción, porque cada proveedor maneja un proceso diferente (Deming, 1982).

6. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicio

Según Deming (1982) mejorar el proceso significa: reducir continuamente el desperdicio y mejorar continuamente la calidad en todas las actividades: adquisiciones, transporte,

ingeniería, métodos, mantenimiento, ubicación de actividades, instrumentos y medidas, ventas, métodos de distribución, contabilidad, recursos humanos y servicio al cliente.

7. Instituir la capacitación en el trabajo

La alta dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en la recepción hasta el cliente. Uno de los problemas centrales consiste en la necesidad de valorar la variación (Deming, 1982).

8. Instituir el liderazgo

Como describe Deming (1982) en su libro "*Out of Crisis*" la tarea de la alta dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio y en la traducción desde la idea al diseño y por último al producto real. La necesaria transformación requiere que los directores sean líderes. Se debe abolir la focalización en la producción (gestión por cifras, gestión por objetivos, estándares de trabajo, cumplir las especificaciones, cero defectos, valorización del comportamiento) y poner en su lugar el liderazgo.

9. Desterrar el temor

Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Muchos empleados tienen miedo de informar sobre problemas de calidad, porque quizá no cubrirán sus cuotas, se reducirá sus pagos o se les culpará por los problemas. Estas personas temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo ni qué está bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal, o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura. (Deming, 1982)

10. Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff

En las organizaciones hay barreras, esto es un hecho de la vida empresarial. Muchas veces las áreas de la empresa compiten entre sí o tienen metas cruzadas, no laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y es aún peor cuando las metas de un departamento pueden causar problemas a otro.

11. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral

Eliminar las metas, eslogan, exhortaciones y carteles que piden a la gente que aumente la productividad. “Su trabajo es su propio retrato lo firmaría usted”. No, no si usted me da un lienzo defectuoso sobre el que trabajar, pintura inadecuada, y pinceles desgastados, que hacen que yo no pueda llamarlo mi trabajo. Los carteles y eslóganes así nunca ayudaron a nadie a hacerlo mejor (Deming, 1982).

12. Eliminar las cuotas numéricas

Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra. Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. En producción los índices se establecen a menudo según el trabajador medio. Naturalmente la mitad de ellos están por encima del promedio y la mitad por debajo. Lo que ocurre es que semejante presión hace que la mitad superior se amolde al índice, nada más.

Las personas por debajo del promedio difícilmente pueden llegar al índice. Los resultados son pérdidas, caos, insatisfacción y rotación de personal. Algunos índices se establecen según los logros del mejor, lo cual es aún peor (Deming, 1982).

13. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo

Estas barreras se deben eliminar para dos grupos de personas. Un grupo es el de dirección o personas con salario fijo. La barrera es la calificación anual de su actuación, o calificación por méritos. El otro grupo es el de trabajadores por horas. La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo (Deming, 1982).

14. Tomar medidas para lograr la transformación

La gerencia tendrá que organizarse como equipo para poner en marcha los otros trece puntos. Se necesita un asesor estadístico. Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de cómo mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia. (Deming, 1982).

Estos puntos nos ayudarán para enfocar el proyecto en un ambiente de mejora continua considerando cada uno de ellos como pilar para la elaboración del proceso ya que nos servirá de guía para la implementación de las mejoras en la Institución.

Capítulo I. Planteamiento y Objetivos del Proyecto

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente en Grupo Financiero del Norte existe un programa (Tarjetimanía) de beneficios a las tarjetas de crédito de los colaboradores titulares y adicionales a su cuenta que consiste en otorgar una tasa preferencial del 12% anual, primera anualidad gratis y las subsiguientes al 50%, además de poder domiciliar el pago parcial o total de la TDC con cargo a su cuenta de cheques.

En el último año (2021) se reportó que existían cerca de 1,200 casos de excolaboradores que seguían con el beneficio en sus tarjetas de crédito siendo que ya había terminado su relación contractual con la empresa. Esto trajo una pérdida de alrededor de 2 MDP en intereses (cálculos aproximados considerando tasa actual del mercado y saldo promedio de las cuentas).

También se reportó en este mismo año (2021) una pérdida de 1.2 MDP en pagos anualidades derivado de los 1,200 colaboradores más los adicionales que tienen en sus cuentas.

Actualmente se registran 300 aclaraciones mensuales que equivalen en promedio a \$80,000 pesos en condonación de intereses además de \$150,000 pesos en devolución de Gastos de Cobranza, esto derivado de falla en el proceso de altas.

Por lo cual si hacemos un resumen tenemos como resultado una pérdida en ingresos al Banco por 6 MDP anuales, por lo que se requiere el desarrollo de una estrategia de mejora continua del programa Tarjetimanía.

Tabla No. 1. Resumen de ingresos no percibidos derivado de la falta de implementación de un control en los procesos de altas y bajas de empleados del sistema Tarjetimanía.

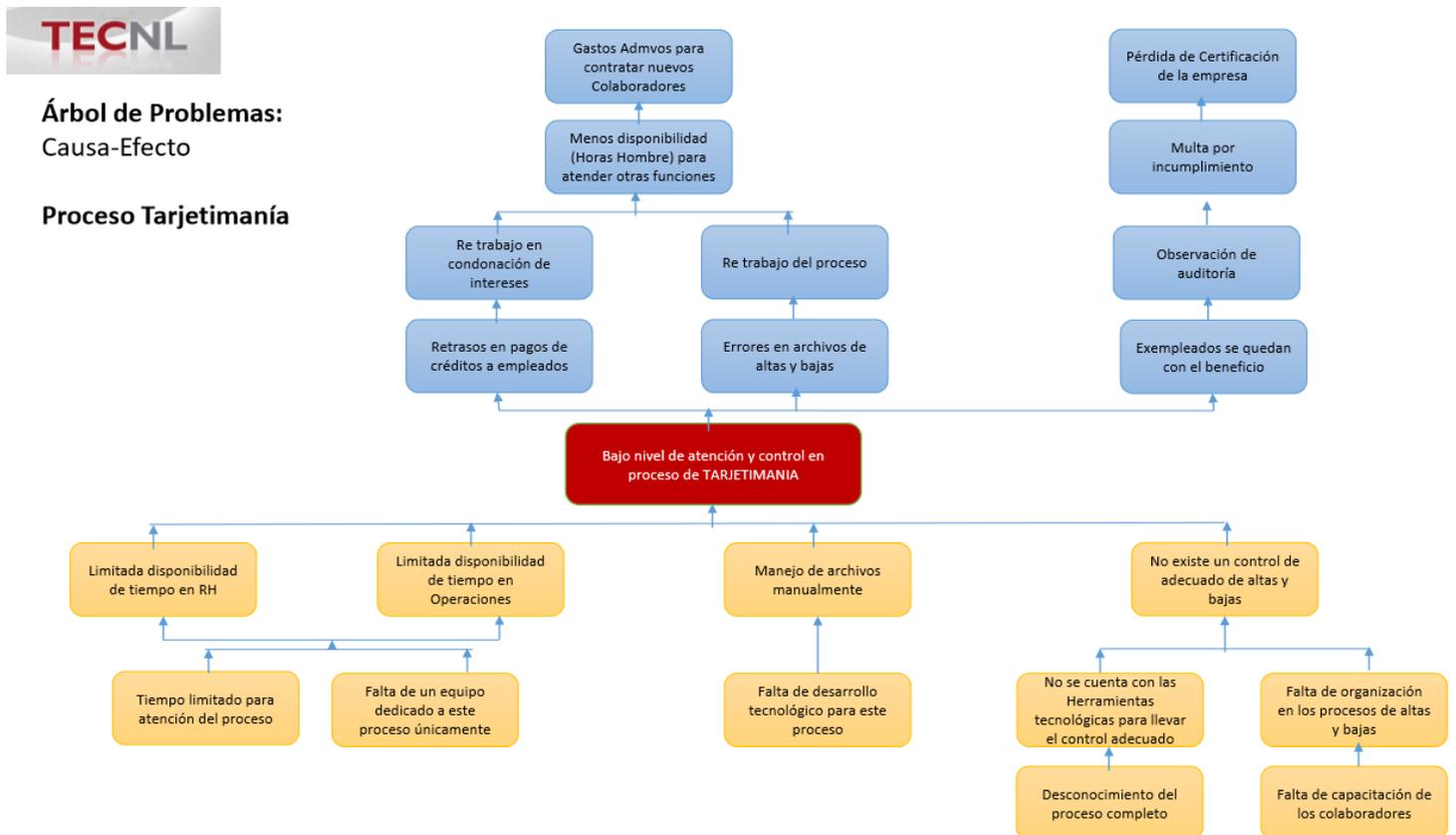
	2021
Intereses en TDC Excolaboradores	2
Anualidades no cobradas	1.2
Intereses por Altas desfasadas	1
Gastos de Cobranza por Altas desfasadas	1.8
Total	6

Nota: Elaboración con colaboración del área de RH

*Cifras expresadas en MDP

Árbol de problemas

Figura 1. Árbol de problemas.



Proceso Tarjetimanía, además de las causas y efectos alrededor del mismo.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Objetivo General

Implementar una estrategia de mejora del proceso del Programa Tarjetimanía de Grupo Financiero del Norte, a través de un Sistema de Gestión Digital.

1.3 Objetivos Específicos

- Analizar mediante un diagnóstico la situación actual del proceso Tarjetimanía.
- Establecer las necesidades de optimización de eficiencia y eficacia en el funcionamiento del proceso del programa Tarjetimanía.
- Diseñar e implementar la estrategia de suite de gestión digital que optimice el programa Tarjetimanía.
- Evaluar los resultados obtenidos (INDICADORES) comparando la información histórica.
- Formalizar la integración de la herramienta de Suite de Gestión Digital en el programa Tarjetimanía.

Capítulo II. Justificación y Marco de Referencia

2.1. Justificación

De acuerdo con lo visto en la fig. 1.0 “Resumen de Pérdidas” podemos darnos cuenta de que, al no tener un eficiente proceso de registro de altas, bajas, consultas y modificaciones en las tarjetas de créditos de empleados, se pierde el control del proceso lo que propicia una pérdida sustancial de ingresos al Banco.

En el resumen se observa que para el año 2021 fue posible ingresar al Banco un total de 6 MDP. De seguir así el proceso, tenderá a aumentar la cifra y se estima que pase los 10 MDP en los siguientes 3 años, por lo que se busca implementar una metodología que nos permita tener una mejora continua en el proceso para tener control sobre todas las actividades que involucran este proceso.

Es importante el saber que al tener este proceso funcionando correctamente, se espera los siguientes resultados en el primer año:

- Todas las bajas de las tarjetas de crédito de Titular y adicionales se realicen correctamente cuando un empleado deje de prestar servicios al Banco.
- Todas las anualidades de excolaboradores se cobren en cuanto dejen de prestar servicios a la Institución.
- Reducir en un 50% los intereses derivados de las altas en destiempo de las tarjetas de créditos de colaboradores titulares y adicionales.
- Reducir en un 50% los gastos de cobranza derivados de las altas en destiempo de las tarjetas de créditos de colaboradores titulares y adicionales.

Tabla No. 2 Recuperación estimada para el primer año en funcionamiento óptimo del programa Tarjetimanía

	2021	Recuperación en 1er año
Intereses en TDC ExColaboradores	2	2
Aualidades no cobradas	1.2	2
Intereses por Altas desfasadas	1	.5
Gastos de Cobranza por Altas desfasadas	1.8	1
Total	6	5.5

Nota: Elaboración propia

*Cifras en Millones de pesos

2.2. Marco de Referencia

Para nuestra investigación estaremos tomando como referencia las definiciones y metodologías de varios autores. A continuación, citaremos los conceptos de mejora continua y procesos, definidos por los siguientes autores:

Según Barraza y Dávila (2008) la metodología para elaborar un plan de mejora continua se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen donde su propósito es eliminar el desperdicio buscando de esta manera la mejora de la calidad de los procesos y productos en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos.

Sin embargo, el autor Rubert D'amelio (2001) habla sobre la importancia de la aplicación de diagramas de procesos para realizar el análisis entre cliente y proveedores, los cuales son base fundamental para la mejora.

Yáñez & Yáñez (2012) indica sobre la importancia de la mejora continua ya que hay gran demanda del cliente al exigir calidad en los productos, también muestra cómo implementar sistemas de mejora mediante auditorías, lo cual permite identificar los retos y oportunidades siendo estos factores de cambio y éxito de las organizaciones.

2.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que afectan es este caso a la empresa y a su vez a la presente investigación. Los factores que analiza esta herramienta son: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

A continuación, se describe el análisis PESTEL para analizar el entorno Macroeconómico de la organización.

2.3.1 Políticas

Actualmente (2021) el estado de Nuevo León, México es gobernado por Samuel Alejandro García Sepúlveda representante del Partido Movimiento Ciudadano.

México nuestro país, es presidido por Andrés Manuel López Obrador del partido MORENA.

La Asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple en México (Asofom) estima que la cartera de crédito de las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (sofomes) en Nuevo León es de 60 MDP y que en 2022 aumentará entre 20 y 40% en el estado y en todo el país, debido a que el sector tendrá un mayor dinamismo que la banca tradicional, de acuerdo con Fernando Padilla Ezeta, presidente nacional de Asofom en el artículo “Sofomes en Nuevo León proyectan dinamismo” (2020).

La cartera total de las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple en los estados de Nuevo León, Coahuila, Tamaulipas y San Luis Potosí al mes de noviembre del 2019 fue de 104,600 millones de pesos, de esta cifra 60 MDP corresponden a la entidad, la cual mostró un crecimiento de 6.8% con respecto al mismo mes del 2018.

El gobierno federal, dijo, tiene una estrategia clave de apoyar al sector pyme, y desde el punto de vista del financiamiento están viendo a las SOFOMES y al sector Fintech como estratégicos para lograr la inclusión financiera. Esto nos permite saber que hay apoyo a la industria financiera para los próximos años, lo cual nos permitirá continuar con el proyecto.

2.3.2 Económicos

México terminó el 2021 con una tasa de 0% en crecimiento económico, de acuerdo con el INEGI, alegrándose de no estar en números rojos, pero realmente ¿qué indica esta cifra?

:

Figura 2. Fases de un ciclo económico: Depresión, Expansión, Auge y Recesión.



Nota: La economía mexicana no cambia por sí misma, pues se ve influenciada por la economía global, especialmente la estadounidense.

Después de la crisis financiera del 2008, la economía global entró de nuevo en expansión y las tasas de crecimiento fueron positivas. Sin embargo, la expansión no puede ser infinita. La doctora en economía Anikó Dorner, Profesora del Tecnológico de Monterrey en Hidalgo en el artículo “Economía Mexicana: ¿recesión o desaceleración económica?”, explicó 3 factores para determinar el estado de salud de la economía mexicana:

Crecimiento económico, inflación y empleo.

2.3.2.1 Crecimiento Económico.

Una de las formas de medir el crecimiento económico es el Producto Interno Bruto (PIB).

¿De qué se conforma el PIB?

$$C + I + G + X - M$$

Tabla No. 3 Componentes del PIB: Gasto de los consumidores, Inversión Privada, Gasto Gubernamental, Exportaciones e Importaciones.

C	I	G	X	M
Consumidores	Inversión Privada	Gasto Gubernamental	Exportaciones	Importaciones
Gastos de las familias para satisfacer sus necesidades.	Inversión doméstica para la producción.	Inversión del gobierno para producir bienes públicos.	Venta de nuestros productos y servicios en el extranjero.	Compra de productos y servicios extranjeros.

C + I = De acuerdo con la doctora Dorner, los consumidores y los inversionistas privados perciben incertidumbre en México y no gastan su dinero en el mercado.

Lo anterior provoca que la economía se estanque, a este suceso se conoce como falta de liquidez.

G = La doctora Dorner explica que desde el gobierno se puede generar liquidez incentivando obras públicas para reactivar la economía.

X + E = Las políticas comerciales proteccionistas de EUA han afectado las importaciones y exportaciones mexicanas, así como la inversión extranjera en México.

La falta de liquidez, la incertidumbre para invertir en México y una tasa de 0% en crecimiento económico indican el comienzo de una desaceleración económica.

2.3.2.2 Inflación.

El Banco Central de México, Banxico, se encarga de mantener el valor de nuestra moneda y su indicador es la inflación, que es el aumento de los precios de la canasta básica.

El objetivo de inflación de Banxico es +/- 3%, y en 2021 la inflación fue de 2.8%, estando dentro del objetivo, lo que indica que los precios fueron relativamente estables durante el año.

2.3.2.3 Empleo.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México tiene una de las 5 mejores tasas de desempleo en el mundo, siendo esta 3.8%. La doctora Anikó, explicó por qué esta tasa no refleja la realidad.

En México el 56% de las fuentes de empleo, están clasificadas como empleo informal y no forman parte de la tasa de desempleo de la OCDE, el PIB o la recaudación de impuestos.

La doctora Dorner recomienda que los empleos informales se formalicen para que sean parte de los indicadores económicos y tributarios para que las cifras sean objetivas.

Los datos previos pueden sonar alarmantes, pero el término recesión es erróneo. México vive una desaceleración económica. Existen señales de que en este año la tasa de crecimiento económico puede aumentar, como las negociaciones del T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá) que aseguran inversión extranjera en México.

2.3.3 Socioculturales

Actualmente uno de los factores importantes a tomar en cuenta es la contingencia sanitaria ocasionada por el SARS-COVID 19.

Esto ha traído como consecuencia desempleo en muchos casos, además de adoptar una forma de trabajo vía remoto.

Esta situación de trabajo vía remoto tenemos que adaptarnos y poder lograr una comunicación efectiva con las áreas involucradas en el proceso Tarjetimanía.

Esto puede resultar ser algo difícil por el tiempo que se cuenta, pero debemos de considerar también la disponibilidad de las áreas involucradas.

Otra situación es el reajuste de personal derivado de la contingencia y que pudiera pegar a las áreas involucradas en el proceso.

Por lo que se debe de tener previsto estas situaciones para que, en caso de afectar, lo haga lo menos posible.

2.3.4 Tecnológicos

De acuerdo a la consultora IDC (International Data Corporation) quien analizó el comportamiento del sector tecnológico en México y señala que el segmento más afectado es Consumo con caídas por arriba de 10%.

2021 será un año desfavorable para la industria de Tecnologías de la Información (TI) en México, al cerrar con un crecimiento de -8.7%, de acuerdo con el escenario pesimista que la principal firma de analistas del sector, IDC, ha proyectado. Sin embargo, se espera una recuperación en 2021 de 6.6%, ya que el mercado de TI se convertirá en uno de los principales impulsores de la continuidad y recuperación de las operaciones de las empresas, comentó Claudia Medina, Gerente de Soluciones Empresariales en IDC México.

Es muy importante este punto ya que en el proyecto de mejora del proceso de Tarjetimanía buscaremos un modelo de gestión automática, utilizando un desarrollo de tecnología de la información para lograr optimizar el proceso.

2.3.5 Ecológicas

Actualmente el Estado de Nuevo León cuenta con su propia Ley Ambiental, en esta se trata de proteger el ambiente de las contaminaciones de las empresas, además que procura los ríos, zonas protegidas y el aire. Es muy importante considerar esta regulación ya que existe un control para las empresas en cuestión de emisiones hacia el medio ambiente.

Para el proceso de Tarjetimanía, la automatización sirve para reducir mano de obra y la utilización de papeles masivamente, de esta forma estaremos apoyando a la ecología cambiando el programa a Digital.

2.3.6 Legales

Una de las partes importantes en el marco legal es que el desarrollo del Software que nos permitirá automatizar el proceso de Tarjetimanía quedará para uso comercial de Grupo Financiero del Norte.

En México, la Ley de la Propiedad Industrial establece que podemos explotar las creaciones que hayamos registrado como propias, con aplicación industrial y comercial, por un periodo determinado, pero en cuanto a los desarrollos de procesos intelectuales o de mejora continua en el trabajo, será la Empresa quien será dueña de la propiedad intelectual.

Capítulo III. Marco Teórico Del Proyecto

3.1 Marco Teórico

Algunos de los principales conceptos teóricos más importantes que vamos a considerar en nuestra investigación, es el proceso administrativo y sus etapas, la gestión por procesos y los elementos del proceso, además de los sistemas de información que nos ayudarán a poder ver más claramente como se utilizarán en el desarrollo del programa de “Tarjetimanía”.

3.2 Pasos del proceso administrativo

Una de las principales herramientas que vamos a considerar son las etapas del proceso administrativo, que nos van a permitir conceptualizar los pasos que iremos desarrollando en este proyecto. Según Henry Fayol (1916) “el proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible”.

Podemos definir al Proceso Administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Según Lyndall F. Urwick (1943) a estas fases les llama: mecánica y dinámica de la administración.

El proceso administrativo en nuestro proyecto es importante ya que nos permitirá ir teniendo un mejor control acerca de los pasos que vamos a ir avanzando en el desarrollo de este.

De acuerdo con Fayol (1916):

3.2.1. Previsión

Prever significa, para Fayol, calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, o sea la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad. Este programa de acción se encuentra asegurado en primera instancia con la definición del objetivo.

El programa de acción se basa en:

- a) Los recursos de la empresa.
- b) La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- c) Las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

El programa de acción es indispensable; los hay simples o complejos, de corta o larga duración. Existen algunas características generales para elaborar un buen programa de acción; por ejemplo, la unidad de programa, esto significa que no se puede aplicar más que un programa a la vez

3.2.2 Organización

Esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social. Construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo. Define que un buen gobernante es un buen administrador; por lo tanto, un buen jefe debe ser un administrador.

Según Fayol, la persona o grupo que se encarga de la organización tiene 15 responsabilidades, las cuales mencionamos a continuación.

1. Cuidar que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado.
2. Cuidar que el organismo social y el material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.
3. Establecer una dirección única y competente.
4. Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos.
5. Formular decisiones claras y precisas.
6. Contribuir a un buen reclutamiento de personal.
7. Definir claramente las funciones.
8. Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.

9. Remunerar equitativamente.
10. Imponer sanciones contra faltas y errores.
11. Observancia de la disciplina.
12. Cuidar que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Vigilar el orden material y el orden social (supervisión).
15. Tener todo bajo control.

Las cualidades y conocimientos deseables en todos los grandes jefes de empresa son los siguientes:

1. Salud y vigor físico.
2. Inteligencia y vigor intelectual.
3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia y valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general.
4. Sólida cultura general.
5. Capacidad administrativa: habilidad para articular programas de acción, parte de manejo de hombres, armonía de actos, nociones generales de todas las funciones esenciales.

3.2.3 Dirección

Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común. Subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la empresa. El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

El jefe encargado de una dirección debe:

1. Conocer a fondo su personal.
2. Eliminar a los incapaces.
3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
4. Dar un buen ejemplo.
5. Conducir inspecciones periódicas del cuerpo social ayudándose con cuadros sinópticos (cartas organizacionales).
6. Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que se prepare la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos.
7. No dejarse absorber por los detalles.
8. Promover en el personal la iniciativa y el empeño.

3.2.4 Coordinación

Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles. Es importante generar juntas periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente utilizarlas como un medio de crear los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la empresa.

3.2.5 Control

Consiste en una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.

A las personas que llevan a cabo esta tarea se les llama verificadores o inspectores. El buen verificador debe ser competente e imparcial. El ser competente no necesita demostración, ya que tiene un don para juzgar acerca de la calidad de un objeto, del valor de

un procedimiento de fabricación, de la claridad de los escritos, etc. Para ser imparcial debe contarse con una conciencia recta, además, debe existir una completa independencia del interventor respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido.

3.3 Gestión por Procesos

MÁ Mallar (2010) nos menciona que, durante muchos años, el diseño estructural de las empresas no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizacional que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP).

Bajo este enfoque, la estructura organizacional vertical clásica, eficiente a nivel de Funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2000) quien sostiene que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades.

Así el modelo de Gestión basada en los Procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección. Empresas líderes aplicaron el cambio organizacional, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización.

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos contiene, no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para

un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor.

Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente. Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente. Así se llega a la Reingeniería de Procesos (Business Process Reengineering) que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor.

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos de operaciones (Operations Management), concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación etc., complementos de la Organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos por ejemplo), aunque el tema de la organización de flujos operativos suponía la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizacionales.

En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos. Se conceptualiza entonces a la estructura como infraestructura que contiene o sostiene a los procesos.

Por ello es necesario distinguir esta nueva manera de plantear el tema organizacional, frente a las formas tradicionales, ya que en general, la estructura sigue siendo vista casi siempre como superior al proceso, y la estabilidad valorada como superior al flujo dinámico.

3.4 Los Procesos

La palabra Proceso proviene del latín procesos que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

Se define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno” según Carrasco, B., (2001). La familia de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad, que se encuentran definidos por la ISO (Organización Internacional de Normalización). La versión 2015 de la norma ISO 9001, que es parte de la familia ISO 9000, se concentra principalmente en los procesos usados para producir un servicio o producto, con el propósito de agregar valor para un tercero en esta transformación.

Así, en procesos industriales, la idea anterior se concreta en la entrada de materiales (materia prima), que finaliza en un producto terminado de más valor, utilizando máquinas, energía, recursos y mano de obra. En los procesos de tipo administrativo, también existen actividades y se utilizan recursos (insumos), en particular el tiempo de las personas, que se transforman, agregándoles valor y generando básicamente un servicio.

3.5 Elementos del proceso

Los elementos que conforman un proceso son:

3.5.1 Inputs

Recursos por transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

3.5.2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar

Aquí se distinguen dos tipos básicos:

- a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
- b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

3.5.3. Flujo real de procesamiento o transformación

La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).

Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones).

Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.).

A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostal), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

3.5.4. Outputs

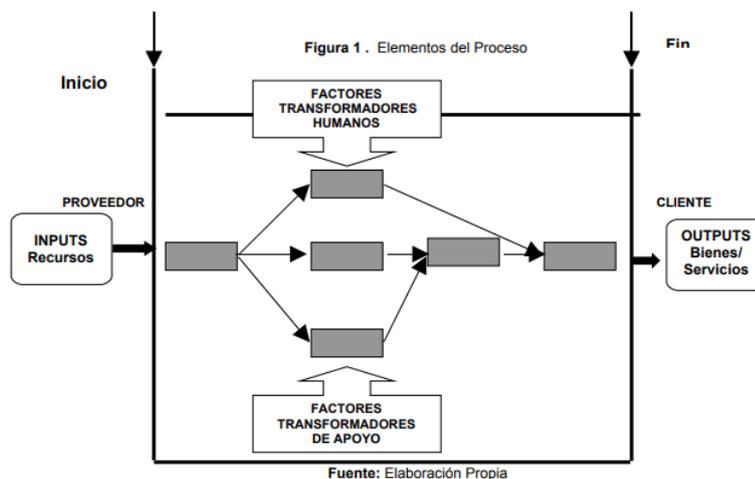
Son básicamente de dos tipos:

a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (servicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

Figura 3. Elementos de proceso



No todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su

cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización.

3.6 Arquitectura de Procesos

Para precisar el concepto de Proceso se debe distinguir como ya se ha mencionado, entre dos distintos tipos básicos:

3.6.1 *Procesos del Negocio*

Atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. Por ejemplo, en una empresa de confección de indumentaria, algunos procesos del negocio serían:

Satisfacer el pedido de un cliente: desde el contacto inicial hasta la entrega del producto, incluyendo compras de insumos, confección y cobranza.

3.6.2 *Diseño del producto*

Creación de modelos, preparación de matrices, etc.

3.6.3 *Procesos de Apoyo*

Son aquellos servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se los llama procesos secundarios. En el ejemplo anterior se tendría entre otros:

- Compra de artículos de oficina
- Pago de anticipos
- Pago de remuneraciones
- Pago de impuestos
- Mantenimiento de equipos

Los procesos de apoyo son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se

trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio. Muchas veces son actividades de tipo administrativo (actividades secundarias en el esquema de la cadena de valor de Porter).

3.7 Mejora continua (enfoque en procesos)

El concepto más adecuado de mejora continua para este proyecto lo tomaremos de lo que dice René O. C. García (2005) “La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso”. También nos dice que la mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes. Otro de los conceptos a considerar es el de los sistemas de gestión digital, el cual se detalla a continuación:

3.8 Sistemas de información

Siendo las instituciones financieras estructuras complejas, existe un conjunto de problemáticas que van desde la realización de planes y programas, administración de procesos, ejecución de tareas, entre otras. Estas problemáticas se han abordado desde distintas ópticas. Los sistemas de información (SI) han apoyado la mayoría de las problemáticas descritas anteriormente.

Un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que recoge, procesa, almacena, analiza y distribuye información, para propósitos concretos: el control y la coordinación de procesos y operaciones, el análisis de problemas, el soporte a la toma de decisiones, entre otros. Una de las ramas dentro de los sistemas de información la conforman los sistemas de gestión. En el ámbito empresarial existen diferentes alternativas para la gestión de diversas tareas.

Estas alternativas se denominan sistemas de gestión. Dentro de los sistemas de gestión existen diversas tipologías de soluciones atendiendo a sus características: rango de funcionalidad, complejidad, tipo de tecnología (Cabello, 2007).

Una clasificación de alternativas que ofrece el mercado en sistemas de gestión es la siguiente:

- (1) Aplicaciones básicas de gestión
- (2) Suite de gestión
- (3) Sistema integrado

A continuación, se describirán cada una de ellas y finalmente se realizará un comparativo entre las diferentes alternativas.

En cuanto a la primera alternativa (aplicaciones básicas de gestión): son programas que informatizan un área/actividad concreta de la empresa, cubren el rango de funcionalidades más comunes en la gestión de una empresa pequeña. Funcionan de forma aislada, sin integración a otros sistemas de información.

Varias de estas aplicaciones básicas de gestión se pueden encontrar en el Directorio de programas en la página web: <http://ciberconta.unizar.es/enlaces/es/TecProg>.

La segunda alternativa (las suites de gestión): son un conjunto de aplicaciones que cubren diversas áreas/actividades de la empresa y apoyan el intercambio/ compartición de los datos. Cada programa funciona de forma autónoma, pero puede existir el intercambio de datos entre aplicaciones. Existe una amplia oferta en el mercado: contabilidad, facturación y punto de venta con almacén, nóminas y recursos humanos, gestión comercial y de contactos con clientes.

La tercera alternativa (los sistemas de gestión integrados) son sistemas que tratan de integrar la gestión de casi todas las áreas de la empresa en una sola solución.

Entre los sistemas de gestión integrados se encuentran:

ERP (Enterprise Resource Planning),
CRM (Customer Relationship Management) y
SCM (Supply Chain Management).

Todos estos sistemas de gestión contemplan una filosofía integradora.

- ERP es un sistema para la planificación de recursos empresariales.

Ejemplos los podemos encontrar en los ERP de las empresas SAP, Oracle, Sage, Microsoft. (Sage ERP X3, 2013; Microsoft Dynamics AX, 2013).

- CRM es un sistema de gestión de las relaciones con los clientes.

Algunas de las compañías que desarrollan CRM son Microsoft (Microsoft Dynamics CRM, 2013) y Salesforce (Sales Cloud Enterprise, 2013).

- SCM es un sistema de gestión de cadena de suministro.

Algunas de las empresas que ofrecen soluciones de SCM son Oracle y SAP (Oracle SCM, 2013; SAP Supply Chain Management, 2013).

Para seleccionar e implantar un sistema de gestión para la empresa se deben analizar elementos relevantes.

En cuanto a las aplicaciones básicas de gestión, aunque son relativamente bajas en precio o inclusive gratuitas y son fáciles de instalar, tienen algunos problemas como la escasa o nula personalización, hay dificultad para compartir datos con otras aplicaciones.

Las suites de gestión tienen beneficios como: pueden ser online, no suelen tener un costo alto de licencias, facilidad de implementación, servicio muy enfocado a pequeñas y medianas empresas (PYME), pero sus desventajas son mayores, nula o escasa personalización, comunicación entre los programas y con aplicaciones externas a partir de duplicación de datos.

Al parecer la mejor alternativa para un sistema de gestión son los sistemas de gestión integrados, ya que son de propiedad, enfocados a grandes empresas, son módulos que se combinan en una sola aplicación que se ejecutan en un único repositorio de datos, facilitan la gestión integral y hay unicidad de datos, sin embargo, la desventaja principal es que hay que pagar por su uso y son costos (Cabello, 2007).

Como se ha descrito hasta ahora existen un número considerable de sistemas que apoyan a la gestión de una empresa, estas soluciones, sin duda, pueden adaptarse al ámbito Financiero.

Prueba de ello son las empresas que ofrecen soluciones integrales de gestión digital en el ámbito financiero.

Como la empresa Salesforce (2015), la cual cuenta con un software administrativo y de gestión con módulos para:

- a) control de procesos
- b) formularios
- c) control total sobre los servicios
- d) pago de nómina, entre otros.

De acuerdo con las funcionalidades de la Intranet actual de Recursos Humanos y la Interacción que existe entre otras aplicaciones de Operaciones que son del mismo Banco, se requiere un Sistema que permita esta comunicación de forma eficiente y segura, tanto en la integridad de los datos como en la seguridad de estos mismos.

Por lo que se buscará implementar una estrategia de mejora continua que nos permita desarrollar un sistema más eficiente, de control, automático y que sea amigable para poder manejarlo sin complejidad de códigos, básicamente que sea intuitivo para los administradores como para los usuarios finales.

Capítulo IV. Marco Metodológico

En este apartado se analizan las etapas del desarrollo de la investigación y el tipo de estudio que se trata. En el marco metodológico se aborda el tipo de investigación, el método y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población investigada y la muestra de la investigación, y el procesamiento de datos.

En esta Investigación se responden a las preguntas ¿Qué causas? ¿Qué efectos? ¿A qué se deben? Y ¿Cómo se solucionan los hechos que originaron la Investigación?

La Investigación describe y analiza las diferentes causas que ocasionan que el programa de Tarjetimanía no opere de forma óptima y propone la mejor solución para optimizar su funcionamiento.

4.1. Tipo y características de la investigación

En primer lugar, se describirá lo que es una investigación: “es el procedimiento por el cual se llega a obtener conocimiento científico, pero no existe un método absolutamente seguro para eliminar el error en la elaboración y validación de las teorías científicas, sino que tal procedimiento es relativo según cada momento histórico e incluso según la naturaleza del conocimiento que se trata de lograr” (Sarramona, 1991).

Esta Investigación se describirá y detallarán en varios puntos del tiempo como fueron sucediendo las cosas en el Programa Tarjetimanía y como resultarán una vez que hayamos terminado la investigación.

Hayman (1981) menciona que la investigación descriptiva “es aquella en la que consiste describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo, en ella se analizan los datos reunidos de cada una de las variables a investigar; en este tipo, el investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente ésta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlos”.

4.2. Enfoque mixto (Cuantitativo y Cualitativo)

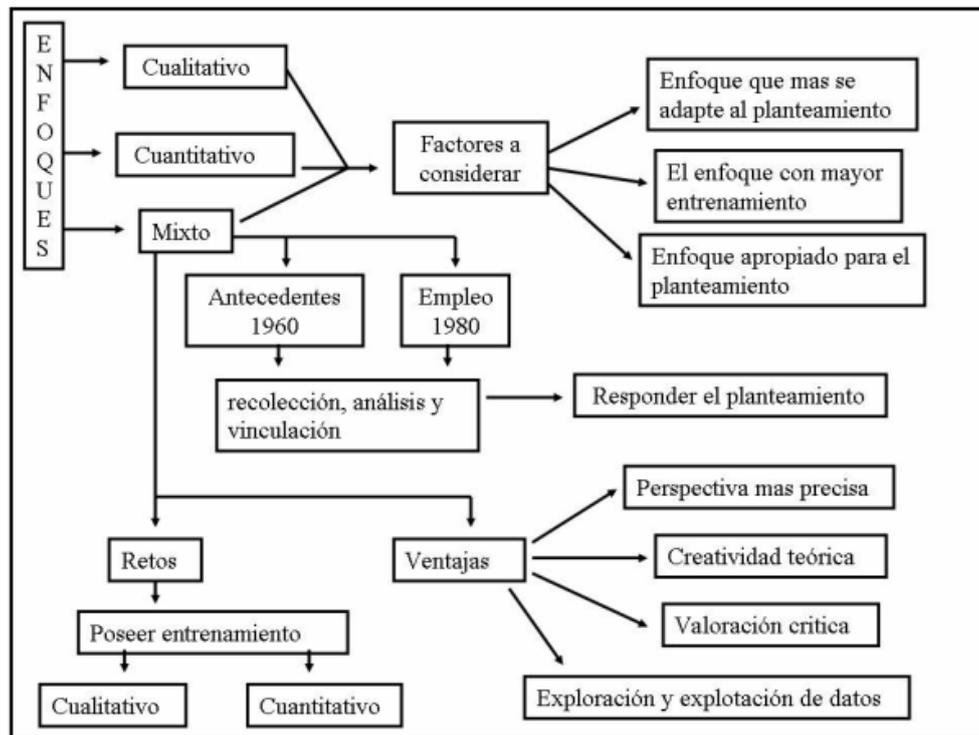
Esta investigación tiene un doble enfoque cuantitativo y cualitativo; en su modelo de dos etapas; Nos indica que es “el que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema” (Tashakkori y Teddlie, 2003)

“Este enfoque ofrece varias ventajas o bondades para ser utilizado”, (Todd, Werlich y Mckeown 2004, citados en Hernández Sampieri, 2006)

Consideran lo siguiente sobre el método mixto:

- Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno, incrementa nuestra confianza en que los resultados son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado, ayuda a clarificar y teorizar el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.
- Al combinar métodos, se aumenta no solo la posibilidad de ampliar las dimensiones de nuestro proyecto de investigación, si no que el entendimiento es mayor y más rápido, se potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.
- Los modelos mixtos logran que se exploten mejor los datos, los cuales serán analizados y presentados como resultados de la investigación; generalmente estos resultados obtenidos son representados mediante gráficas, de distinta forma ya sea de pastel o en barra.
- Dentro de este enfoque se recurrió al modelo de dos etapas, el cual es aquel en el que se aplica primero un enfoque y luego el otro, estos deben estar en un mismo tema, pero primero se debe aplicar un enfoque cuantitativo a través de estadísticas y sacando cifras exactas del tema, para luego tener el enfoque cualitativo el cual analiza y observa las respuestas. (Hernández, 2006)

Figura 4. Esquema del Enfoque Mixto de Investigación



Fuente: Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2006)

4.3 Diseño metodológico

El diseño de la presente investigación es de corte mixto, el cual implica un abordaje cuantitativo sin descuidar el soporte cualitativo, que aportará información de primera mano sobre la problemática analizada. En este sentido, Tashakkori y Teddlie (1998) ya proponían:

“Los estudios con métodos mixtos son aquellos que combinan los enfoques cualitativos y cuantitativos en la metodología de investigación de un mismo proyecto o de un estudio con varias fases”.

Así mismo, Alan Bryman en la entrevista que le realiza Leech (2010, P. 258) menciona que: *“las investigaciones con métodos mixtos conllevan la integración del levantamiento de datos cuantitativos y cualitativos, así como de su análisis en un mismo estudio o programa de investigación”*

Esta metodología mixta en cuanto a las herramientas de investigación a utilizar se desarrollará bajo el diseño de Estudio de Caso. En la investigación social, la dinámica del estudio de caso se presenta bajo una estrategia de investigación orientada a la comprensión de las dinámicas que se presentan bajo escenarios particulares (Eisenhardt, 1989).

Su análisis abarca la complejidad de un caso particular, donde cualquier circunstancia, instancia o evento puede construir un caso. Sin embargo, no todo caso es retomado como objeto de estudio a no ser que sus condiciones representen a un conjunto de fenómenos que revistan un interés especial en sí mismos. En cualquier estudio de caso se presta atención a la particularidad y complejidad de un caso singular a fin de llegar a comprender su comportamiento en circunstancias relevantes (Stake, 1995).

Los estudios de caso incluyen análisis de organizaciones, procesos, programas, instituciones y eventos entre otros. Así, la selección del método estudio de caso se da como estrategia de investigación cuando: a) la pregunta gira en torno al cómo y al por qué; b) el investigador tiene poco control sobre los eventos y c) el foco se encuentra en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. Así, un estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real y donde se utilizan múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1984).

Stake (1995) indica que pueden distinguirse dos tipos de estudio de caso de acuerdo al motivo de selección del caso bajo estudio. Por un lado, los estudios de caso intrínsecos en los que se necesita indagar sobre este caso en particular. Un evento, una organización o un individuo pueden ser interesantes en sí mismos y ameritar estudios de caso sin ninguna pretensión de que sean conclusiones aplicables a otros casos.

Por otra parte, estudios de caso instrumentales, donde el caso no es valioso en sí sino más bien es seleccionado por compartir ciertas características propias de un universo de casos. No se pretende aprender sobre el caso en sí sino sobre algo más que esta fuera del mismo. Puede seleccionarse una escuela por ser representativa de muchas otras o un hogar en situación de pobreza por ser representativo de una población muy amplia.

4.4 Objeto de Estudio

En esta investigación se estudiará el caso de la empresa Grupo Financiero del Norte, la cual se localiza en TORRE KOI Av. David Alfaro Siqueiros 106 Col. Del Valle San Pedro Garza, García, de la cual se analizará la problemática presentada en el área de Operaciones y Recursos Humanos, el cual es un proceso que involucra al área de Operaciones y Recursos Humanos.

4.5 Antecedentes del proceso Tarjetimanía

Como parte del modelo de desarrollo humano dentro de la Institución, se lanzó la iniciativa de incorporar un beneficio al colaborador con el fin de complementar el esquema de prestaciones, agregándole valor a lo denominado actualmente como “Salario emocional”

Jiménez (2009) define salario emocional como la retribución no monetaria y que proveen al colaborador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente.

Esta prestación se denominó Tarjetimanía y consiste en lo siguiente: Es el beneficio que tienen los empleados del Grupo Financiero en su Tarjeta de Crédito, los cuales son:

- Tasa del 12% anual, en comparación a la tasa del mercado que aproximadamente es del 52% anual.
- 50% en la anualidad
- El empleado puede registrar todas sus tarjetas de crédito
- Solo aplica para las tarjetas titulares
- El registro se realiza vía intranet
- En cuanto está el registro con el pago a la tarjeta de crédito de la tarjeta de Nómina, se envía la confirmación vía e-mail
- La aplicación de este beneficio es de manera automática 20 días después de la fecha de corte (en la fecha límite de pago)

Los colaboradores podrán consultar su fecha de pago en el apartado de alta de Tarjetimanía (para los empleados de GFB).

En caso de los empleados de otros socios de negocio (Banco) se dan de alta por medio de bases de datos que se intercambia con el área de Operaciones (Originacion TDC) por medio de un correo electrónico.

Las dudas o aclaraciones por parte de los empleados de Banco son atendidos mediante el correo electrónico de Operaciones Cuentas Nuevas TC (OPCUPC@banorte.com). Las que son por parte de los socios del negocio las recibe su respectivo Coordinador de RH y posteriormente son enviadas a Operaciones.

4.6 Temas para investigar

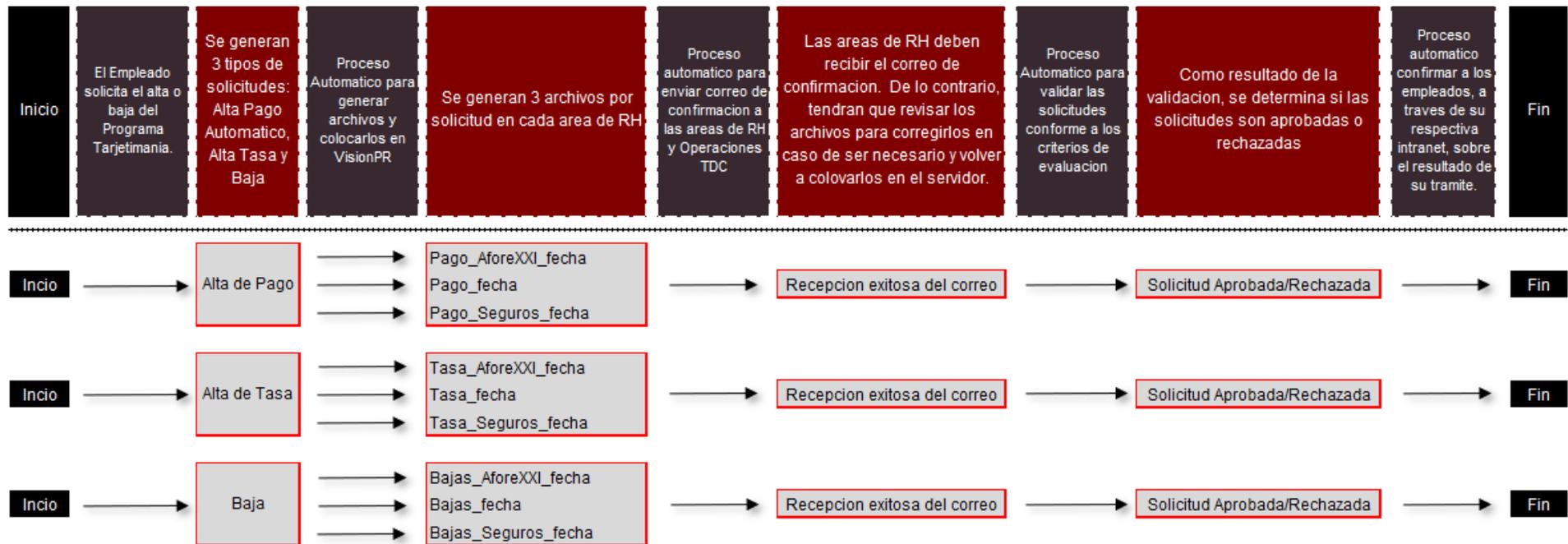
1. ¿Cuál es la relación entre la cantidad de inscritos al programa con la cantidad de empleados activos, bajas y jubilados?
2. Descubrir la tendencia del comportamiento de los colaboradores inscritos con sus bajas.
3. ¿Cuál es la percepción del colaborador acerca de esta prestación?
4. ¿Podría mejorarse en algo el aprovechamiento de este programa para el colaborador?

4.7 Objetivos de Mejoras

Los equipos de operaciones y recursos humanos se enfocaron en la revisión del proceso, del cual se consideran las posibles mejoras:

1. Tener una interfaz, ente los colaboradores para el envío de información, evitando así el envío de archivos y con esto evitar procesos manuales, en los que puedan tener errores humanos
2. Para las bajas, de la misma manera realizar un proceso automático, que permita tener un archivo que se envíe por está interfaz para que se aplique de manera automática en sistema.
3. Revisar si es posible, tener a la mano la información de Tarjetimanía de cada empleado, es decir que pueda tener algún apartado en el portal de RH o en su caso vía App, evitando así las dudas o comentarios que se envían de manera directa, esto tanto para empleados del Grupo Financiero, como para los compañeros que son socios de negocio de Banco (AFORE, Seguros y Pensionados). La intención es que los clientes puedan visualizar su información sobre tramites que realizan.

Figura 5. Propuesta del Flujo del programa Tarjetimanía



Fuente: Elaboración Operaciones GFB ,2021

4.8 Método de recolección de información

Los métodos de recolección de datos son las técnicas con las cuales se puede obtener información valiosa acerca de los temas importantes que se están investigando.

Podemos mencionar los siguientes.

1. Observación. Considerado el método más primitivo y moderno de la investigación según Egg (1978). Como técnica de investigación consiste en ver hechos y fenómenos que se desean estudiar. Para este fin se utilizan una serie de modalidades:

- Según los medios utilizados.
- Según la participación del investigador.
- Según donde se realiza.

2. Entrevista. Es uno de los métodos más utilizados, y se da cuando una persona solicita información a otra para obtener datos de un tema determinado. Puede ir desde un cuestionario a una encuesta, una conversación libre y lo único que se requiere, es tener lineamientos para recolectar datos que ayuden a responder a las preguntas de investigación.

3. Cuestionarios autocompletados. En donde no hay investigadora, en este caso el entrevistado, debe de leer y contestar las preguntas por sí mismo, por lo tanto, las respuestas son fáciles de responder.

4. Grupos focales. En la cual se involucran al menos cuatro participantes, es por lo cual una entrevista grupal, y se enfatiza en una respuesta grupal y explora un tema a profundidad.

5. Recopilación documental. Es una selección y revisión de documentos que han sido producidos con el propósito de la investigación y son relevantes para el investigador.

Para esta investigación se llevará a cabo la recolección de información en dos fases, la primera será a través de entrevistas dirigidas a los colaboradores del Grupo Financiero quienes tienen participación directa en el proceso de este beneficio institucional, la segunda fase será aplicando una encuesta dirigida a los colaboradores que se inscribieron al programa en el año 2021 correspondientes a la región Monterrey Staff.

De acuerdo con Laura Díaz – Bravo & Uri Torruco (2013), quién nos define la entrevista como una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto". Heinemann propone para complementarla, el uso de otro tipo de estímulos, por ejemplo, visuales, para obtener información útil para resolver la pregunta central de la investigación.

4.8.1 Tipos de entrevista

La clasificación más usual de las entrevistas de acuerdo con su planeación corresponde a tres tipos:

- **Entrevistas estructuradas o enfocadas:** las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.
- **Entrevistas semiestructuradas:** presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.
- **Entrevistas no estructuradas:** son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original. Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación.

Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones

acordes con los propósitos del estudio. De acuerdo con lo previamente mencionado, para nuestra investigación se ha decidido optar por la **entrevista semiestructurada**.

4.8.2 Recolección de datos

La recolección de datos se realiza en dos fases, la primera son las entrevistas dirigidas a los expertos (las personas involucradas directamente en el proceso) y que con su experiencia nos relatarán a profundidad el desarrollo, evolución y puntos de vista para mejorar el proceso desde raíz de acuerdo a sus opiniones.

La segunda fase comprende la realización de una encuesta dirigida a colaboradores actualmente inscritos al programa, esto permitirá saber su percepción como usuario, que es lo que les agrada, cuál fue su experiencia al inscribirse y en que creen ellos que se pudiera mejorar.

Con estas dos partes, se abarca la parte ejecutiva con el punto de vista de expertos en el proceso, así como el punto de vista del usuario final.

Participantes fase 1. Entrevistas

En el área de Operaciones se consideró entrevistar en total a las tres personas que están involucradas directamente en el proceso, las cuales están divididas en dos Analistas y un Gerente.

Por parte del área de Recursos Humanos se han considerado entrevistar en total a tres personas las cuales están divididas en dos Gerentes y un subdirector.

Además, se contemplan dos entrevistas a auditores externos que llevaron a cabo una auditoría al proceso Tarjetimanía en el año 2020.

Por lo cual, para la primera fase se tiene contemplado realizar un total de Ocho entrevistas a expertos en el proceso.

Participantes Fase 2. Cuestionarios

Para la aplicación de las encuestas, se decidió considerar únicamente a los colaboradores de la Región Staff de Monterrey N.L. que se hayan inscrito al programa en el año 2021.

Esto porque se requiere un punto de vista de los colaboradores que se han inscrito al programa en el 2021 y tienen reciente el proceso de inscripción, así se puede conocer su

percepción del proceso y los beneficios de este., además se considera al área Staff porque son los colaboradores que tienen la posibilidad de tener equipo físico para poder acceder a correos, a la intranet de recursos humanos y a su vez contestar encuestas de este tipo.

Actualmente, solo en el año 2021 se han registrado con éxito un total de 3,673 colaboradores al programa de Tarjetimanía.

De estos, únicamente 211 colaboradores son correspondientes al área Staff de Monterrey N.L, por lo que solo tomaremos una muestra de esta población para poder realizar las encuestas y conocer acerca de su opinión del proceso.

4.8.3 ¿Como calcular el tamaño de una muestra?

Para Gabaldón (1980) el cálculo del tamaño de una muestra si deseamos estimar el comportamiento de una variable cualitativa y población definida, se recomienda usar esta fórmula cuando la población sea menor a 200,000 individuos:

$$n = \frac{Z^2 P (1 - P) N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P (1 - P)}$$

En donde el valor Z se obtiene a partir del nivel de confianza, que puede ser mayor a 0.95, el valor P se sugiere asumido a 0.5 (genera la máxima variabilidad), aunque estos factores pueden variar dependiendo de la rigurosidad de la investigación.

En caso de investigaciones donde exista interés por conocer el comportamiento de variables cuantitativas se debe hacer uso de las siguientes formulas:

$$n = \frac{Z^2 S^2 N}{E^2 (N - 1) + Z^2 S^2} \qquad n = \frac{Z^2 S^2}{E^2}$$

De acuerdo con cálculo del tamaño de la muestra obtenemos que se deben de realizar un total de **37 encuestas**, lo cual representa un 20% de la población. Considerando que el objetivo meta son encuestar el mayor número de colaboradores, se decidió encuestar a la totalidad de los **211 Colaboradores** staff del área metropolitana de Monterrey inscrito al programa en el año 2021. Capítulo V. Análisis e Interpretación de Resultados

Capítulo V. Análisis y resultados

5.1 Análisis de las entrevistas

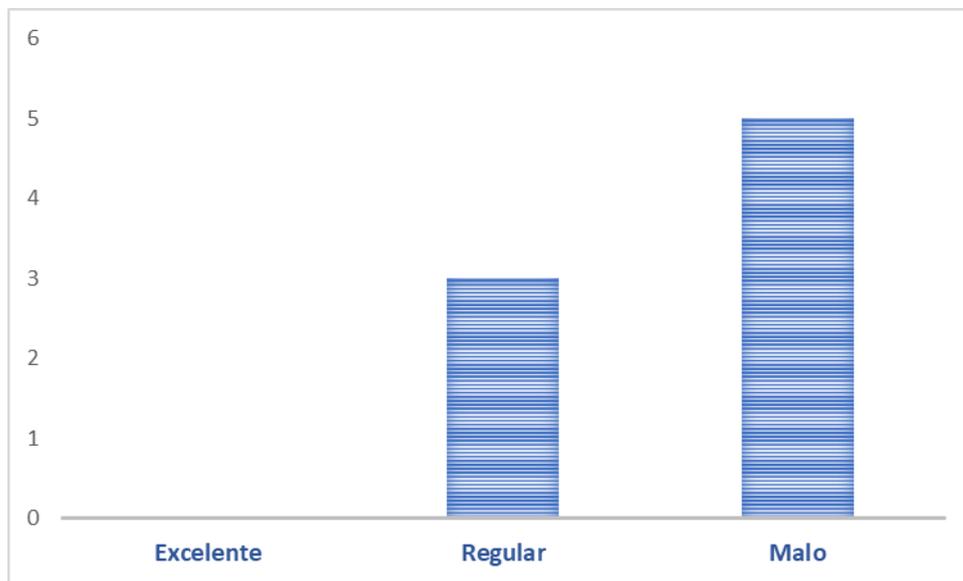
De acuerdo con las entrevistas que se realizaron a los expertos involucrados en el proceso de Tarjetimanía, obtuvimos las siguientes respuestas.

5.1.1 Eficiencia en la inscripción del programa a Tarjetimanía.

La gráfica muestra la percepción de los expertos en el programa en cuanto al tiempo que se demora la inscripción al programa.

En base a los resultados podemos notar que cinco personas mencionan que es malo el tiempo y tres que son tiempos regulares, por lo que se requiere una mejora inmediata en los tiempos de inscripción y de respuesta al colaborador para su correcta inscripción al programa.

Gráfico 1. Eficiencia del tiempo de inscripción al programa

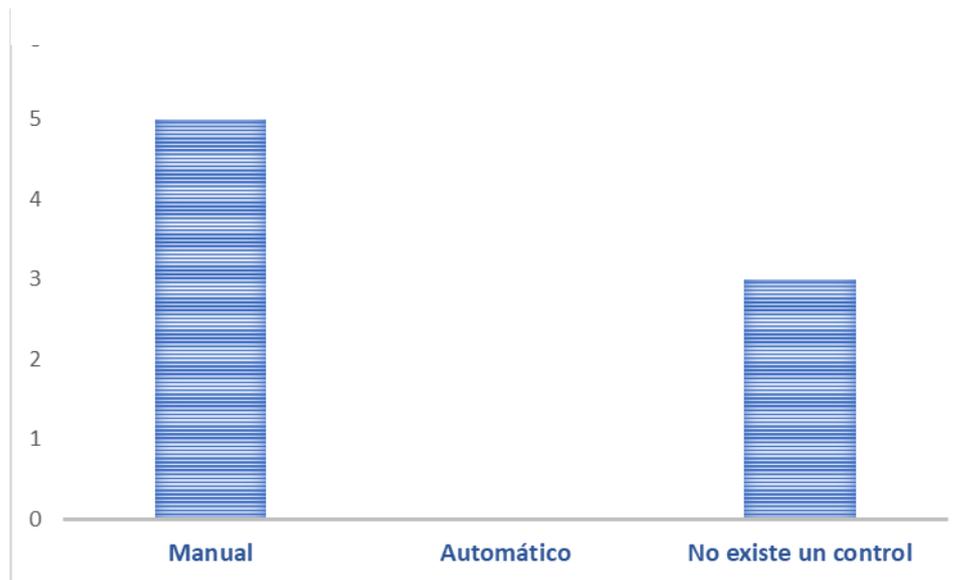


5.1.2 Método usado para las incidencias

La siguiente gráfica nos muestra la metodología usada cuando surge una incidencia en el proceso.

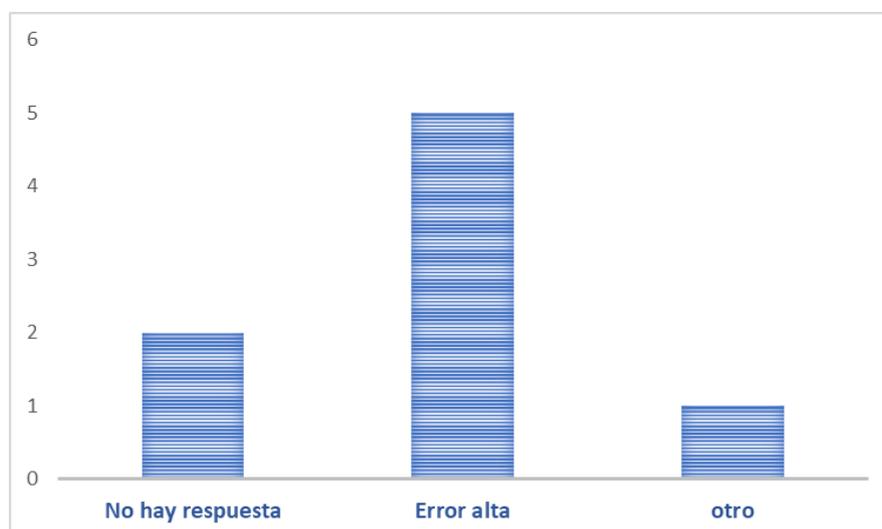
De acuerdo con los resultados que obtuvimos de los expertos, cinco de ellos nos mencionan que se realizan de forma manual y tres de ellos nos comentan que no existe realmente un control en las incidencias y se subsanan a como vayan surgiendo.

Gráfico 2. Cómo se lleva el proceso cuando sucede alguna incidencia



Nota: en este gráfico podemos observar que de acuerdo con lo que nos mencionan los expertos, los tipos de incidencias más comunes son errores en el alta de usuarios del programa.

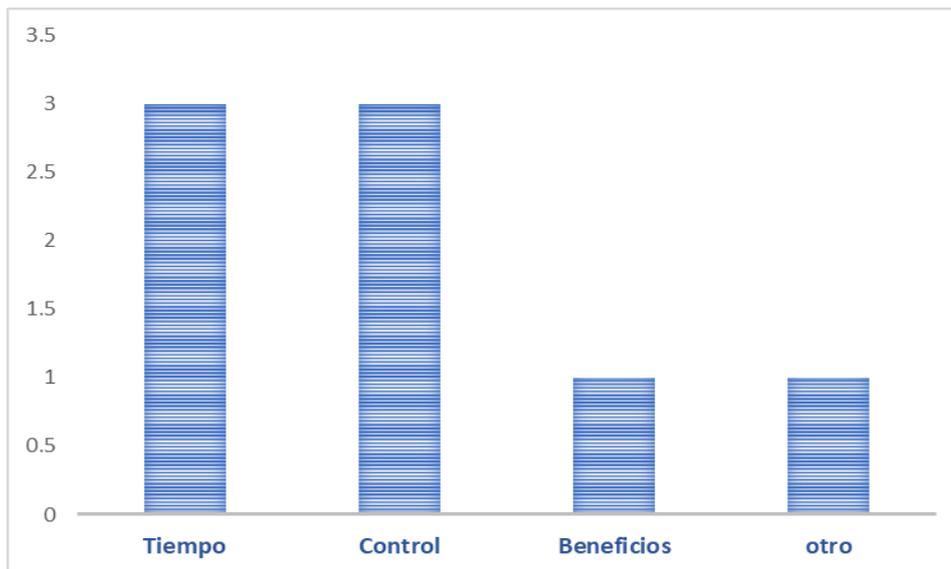
Gráfico 3. Tipo de incidencias son las más comunes



5.1.4 Percepción de lo necesario a mejorar

En base a los resultados de las entrevistas, los expertos nos comentan que el tiempo y el control en los procesos de alta, baja y modificación son necesarios mejorar.

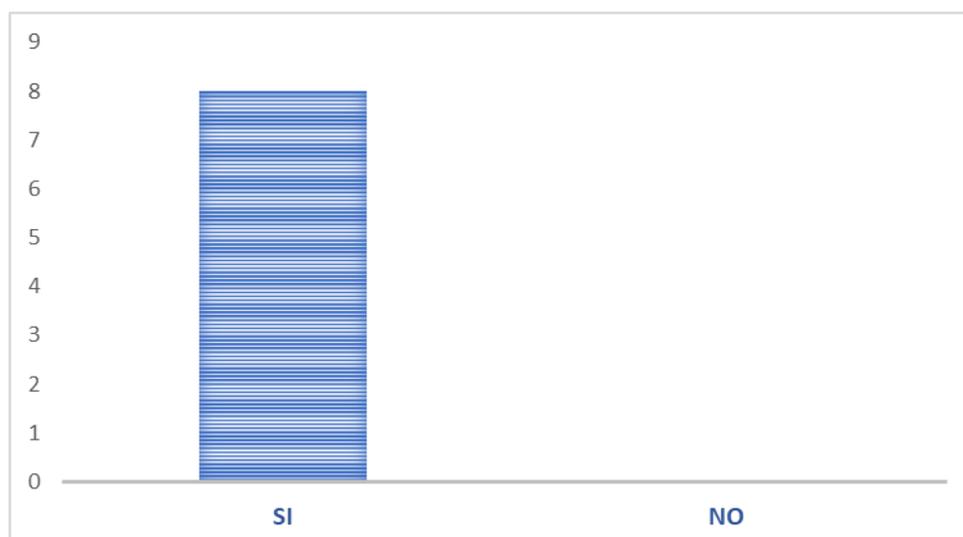
Gráfico 4. Aspectos a mejorar en el programa



5.1.5 Consideración del desarrollo de un módulo para llevar el control de las altas, bajas y modificaciones del programa

En este punto, la totalidad de los expertos estuvieron de acuerdo en el desarrollo de un módulo para gestionar las altas, bajas y modificaciones en el programa, buscando optimizar los tiempos y minimizar los errores en el programa.

Gráfico 5. Considera adecuado el desarrollo de un módulo para el programa



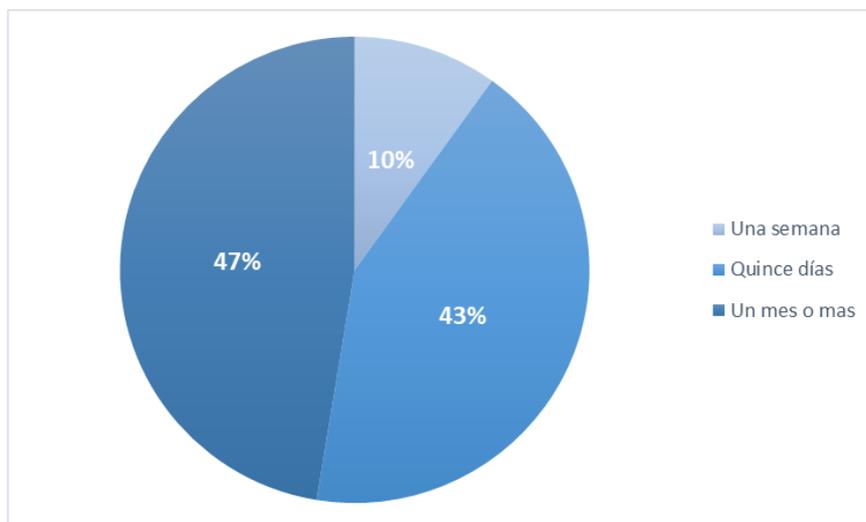
5.2 Análisis de las encuestas

En base a las encuestas realizadas a los empleados staff del área metropolitana que se inscribieron en el programa Tarjetimanía en 2021, se obtuvieron los siguientes resultados.

5.2.1 Tiempo de respuesta en la inscripción

De acuerdo con las respuestas obtenidas, podemos darnos cuenta de que el 47% de los encuestados tuvieron una demora de un mes o más.

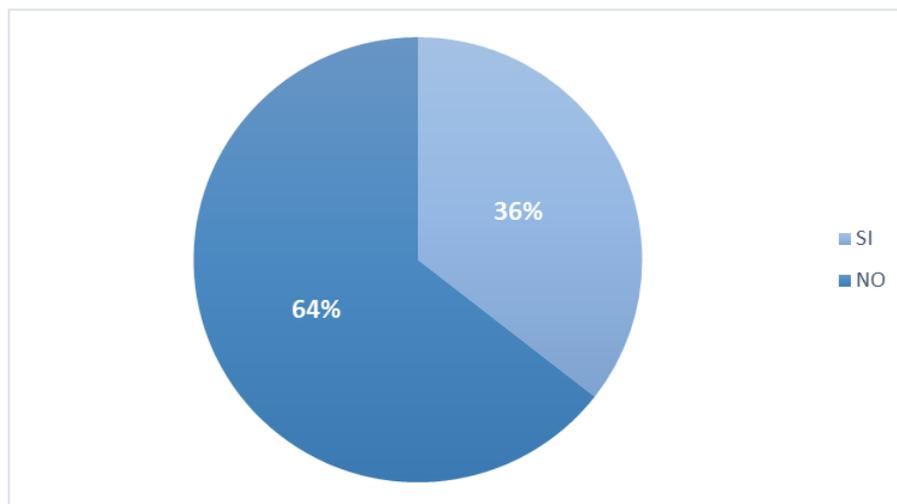
Gráfico 6. Tiempo de respuesta en la inscripción al programa



5.2.2 Aclaraciones o quejas acerca de la inscripción al programa

En base a los resultados obtuvimos que un 35% de los encuestados realizaron una aclaración o una queja de su proceso de inscripción.

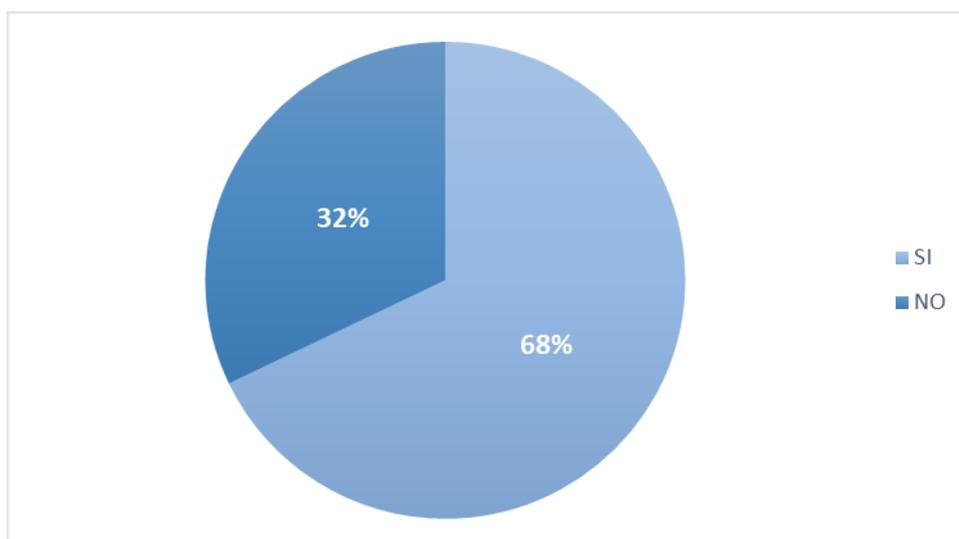
Gráfico 7. Aclaración acerca del proceso de alta al programa



5.2.3 Percepción de la eficiencia del proceso de inscripción al programa

En esta parte podemos visualizar que el 32% de los encuestados consideran que no fue eficiente su proceso de inscripción al programa, por lo que valdría la pena ver a que se debe su percepción.

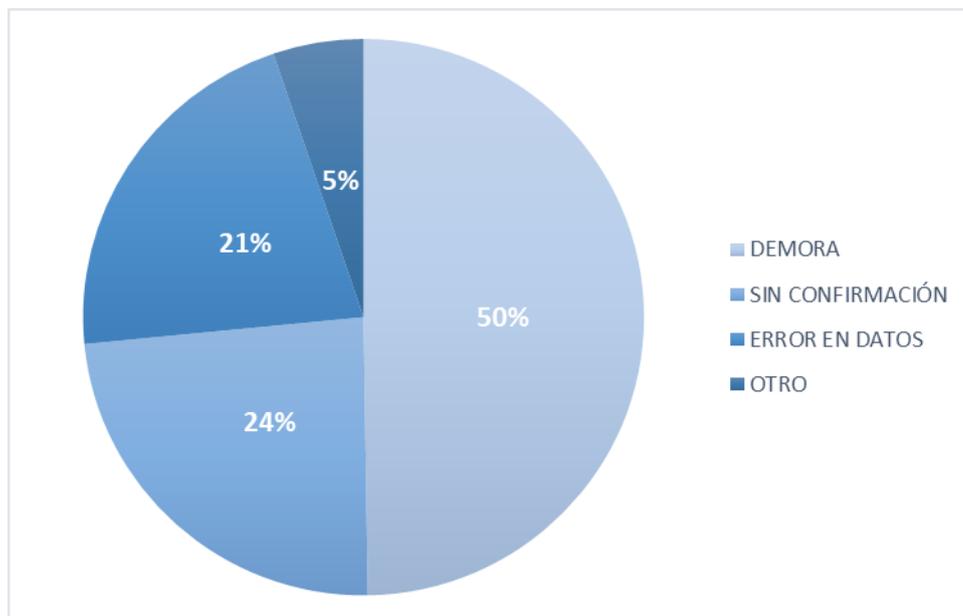
Gráfico 8. Percepción de la inscripción al programa



5.2.4 Razón por la que el alta al programa no es eficiente

Con base en las respuestas de los encuestados podemos notar que la principal razón por la que se considera que el alta al programa no es eficiente es por la demora de la atención, seguida por la falta de confirmación o respuesta de la solicitud.

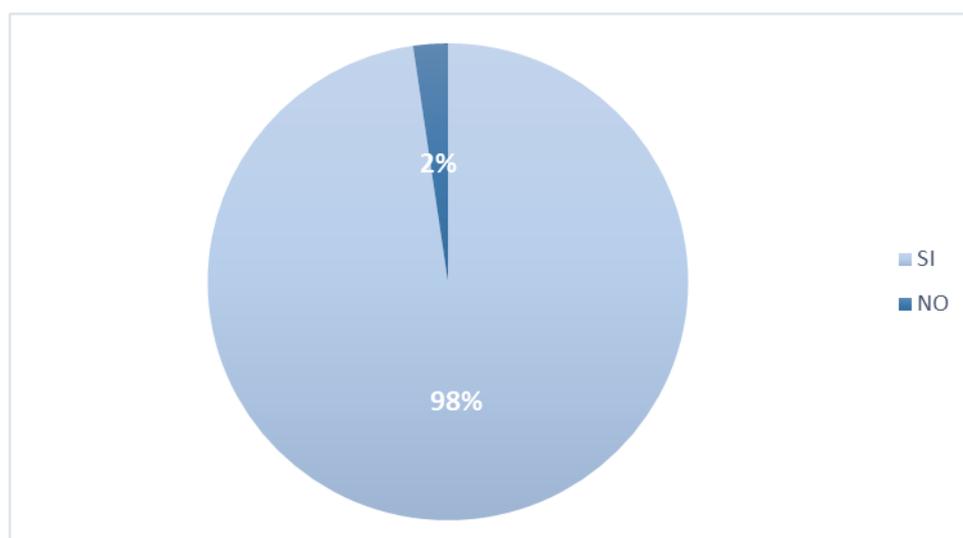
Gráfico 9. Razones por las cual el alta no es eficiente



5.2.5 Contribución del programa como beneficio en la economía familiar

Una parte principal del programa es poder constatar que realmente se trata de un beneficio para los colaboradores, la gráfica refleja que para el 98% de los inscritos, sí se trata de un beneficio.

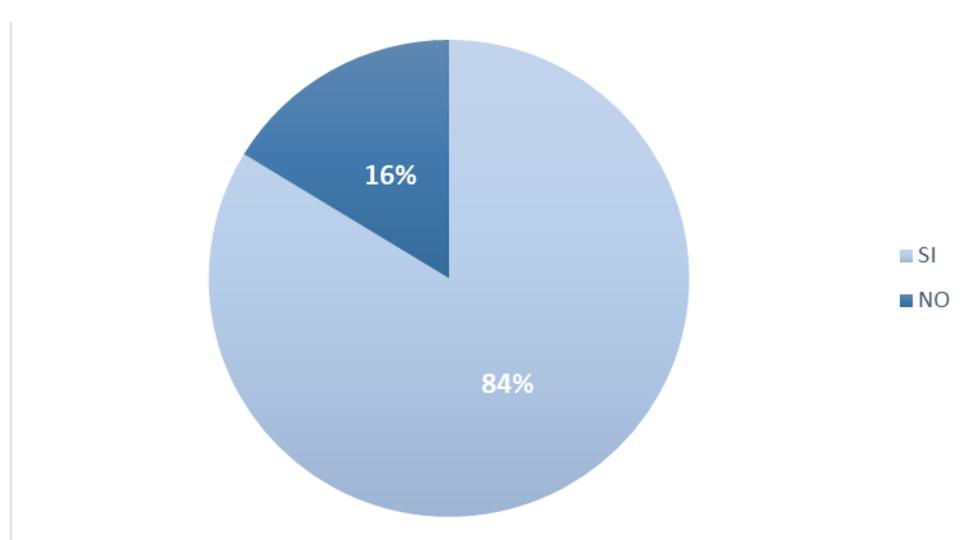
Gráfico 10. Percepción del beneficio en la economía familiar



5.2.6 Aceptación del programa para gestionar la información de altas y bajas

En relación con el desarrollo del programa que apoya a gestionar las altas y bajas, los encuestados comentaron en un 84% que sí están a favor en la creación del módulo para poder garantizar el alta de forma automática y poder gestionar los cambios que se realicen en el programa.

Gráfico 11. Aceptación del desarrollo del programa de gestión de altas y bajas



5.3 Interpretación De Resultados

Considerando la valiosa opinión de los expertos además de la oportuna respuesta de los colaboradores encuestados obtuvimos las siguientes definiciones:

- Se debe automatizar el alta de los empleados para que se realice en el momento, así podemos eliminar el tiempo de espera o demora en el alta.
- Asegurar el envío de la respuesta a la solicitud, ya sea de aceptado o rechazo según aplique de acuerdo con las condiciones del programa.
- El colaborador podrá realizar cambios en las tarjetas registradas tanto de titular como de beneficiario en la plataforma.
- El colaborador podrá solicitar la baja automática desde la plataforma.
- La información debe estar prellenada en la plataforma para evitar errores de captura.

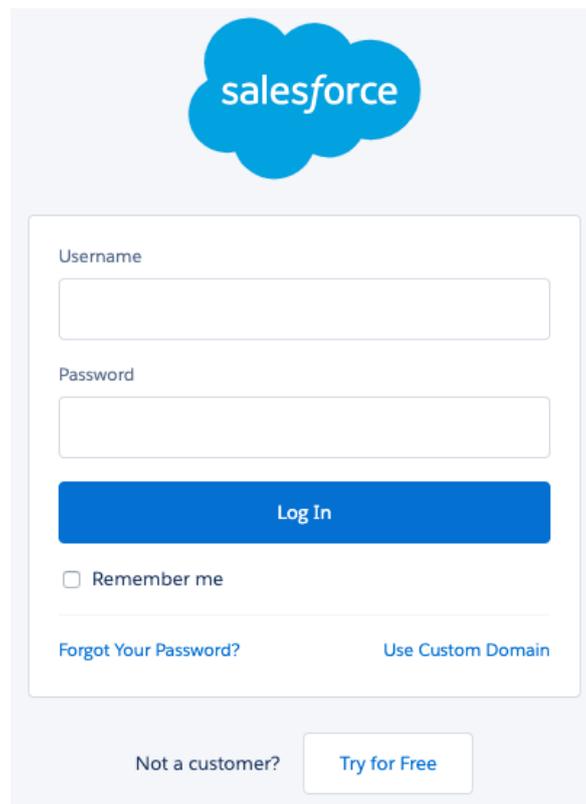
- Realizar validaciones diarias automáticas entre las bases de empleados activos, jubilados, bajas y los que se encuentran inscritos al programa para evitar que haya personas que ya no forman parte de la institución y sigan teniendo el beneficio.

5.4 Desarrollo del programa

El programa se desarrolló bajo un entorno de trabajo orientado a la obtención de resultados de forma práctica y que a su vez garantice la correcta funcionalidad y tiempo de cada una de las fases de alta, baja y cambios.

La tecnología utilizada ha sido **Salesforce** debido a que actualmente la Intranet de Recursos Humanos está diseñada bajo este sistema, por lo que se solicitó un desarrollo dentro del menú de la intranet para que exista el apartado de **Tarjetimanía** y este a su vez te lleve al módulo donde puedes gestionar las altas de tus tarjetas, cambios y bajas.

Figura 6. Carátula de aplicación



5.5 Resultados primer trimestre de la implementación del Programa Tarjetimanía

Actualmente al mes de marzo del 2022, el programa cumple 3 meses de su implementación y está funcionando como un módulo más dentro de la Intranet de Recursos Humanos de la empresa y estos son los primeros resultados:

Tabla No. 4 Resultados primer semestre en funcionamiento del programa Tarjetimanía

RUBROS	CANTIDAD
Quejas o aclaraciones	3
Anualidades no cobradas	0
Intereses por Altas desfasadas	0
Gastos de Cobranza por Altas desfasadas	0
Total	3

Como podemos observar, la cantidad de aclaraciones disminuyó considerablemente, además las anualidades se han cobrado correctamente y no se han generado intereses o gastos de cobranza por lo que significaría un gran avance en el funcionamiento del programa ya que las incidencias reportadas han sido solventadas.

Conclusiones

Los procesos industriales van cambiando conforme pasa el tiempo, siempre requieren de mantenimiento o de una mejora continua para evitar su obsolescencia.

Como se puede notar en este proyecto Tarjetimanía, para poder garantizar un óptimo funcionamiento, se tuvo que implementar una estrategia de mejora continua con base a un sistema o programa que ayudara a automatizar los procesos.

Con esto podemos concluir que los sistemas siempre deben estar bajo un tipo de control para poder asegurarnos de que esté operando todo correctamente ya que esto permitirá evitar generar pérdidas en la empresa por falta de mantenimiento o desactualización de los programas o sistemas.

Por último, se debe mencionar que no solamente la implementación de una estrategia de mejora continua y la instalación de un programa pueden asegurar un correcto funcionamiento permanente; se requiere del esfuerzo de un equipo de trabajo dedicado al control, supervisión y gestión de dicho programa para poder detectar amenazas al proyecto y también el poder solventar incidencias que pudieran surgir en la ejecución de este.

Por lo que es importante el siempre estar alerta, prevenido y capacitado para poder actuar y tomar decisiones acertadas cuando surja algún problema.

En cuanto al programa Tarjetimanía, quedó en control del área de Operaciones y RH que mantendrán en supervisión estos procesos asegurando que todo marche de la mejor manera y poder así dar como finalizado las incidencias reportadas en un inicio.

Bibliografía

1. Barraza y Davila. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. 2008, de Tecnológico de Monterrey Sitio web: https://pdfs.semanticscholar.org/7bd0/f69304af3f9bb261ec14800c7432d62c9960.pdf?_ga=2.154625279.610263814.1653802004-1648261506.1653802004
2. Cabello, M. (2007). Sistemas de información y gestión de la empresa. Digital Learning. Extraído el 11 marzo, 2013 de <http://www.digitalllearning.es/>
3. Carrasco, J. B. (2001). Gestión de Procesos, Santiago, Chile, Ed. Evolución S.A.
4. Deming. (1982). Out of the crisis. USA: MIT PRESS.
5. Diaz-Bravo, Laura; Torruco-Garcia, Uri; Martinez-Hernandez, Mildred y Varela-Ruiz, Margarita. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación educ. médica. 2013, vol.2, n.7, pp.162-167. ISSN 2007-5057.
6. Eisenhardt, (1989). Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, Vol. 14, pp. 532-550.
7. Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550
8. En Pacheco, E. Blanco, M. (2015) Metodología mixta: su aplicación en México en el campo de la demografía Estudios Demográficos y Urbanos, vol. 30, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 725-770 El Colegio de México, A.C. Distrito Federal, México
9. Gabaldon M. (1980), Algunos conceptos de muestreo 3ra Edición. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de publicaciones
10. Hayman. (1981). Investigación y educación. España: Circus.
11. Henri Fayol. (1916). Administración industrial y general. España: Cormoran.
12. Hernández Sampieri. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
13. Jiménez (2009), "Diagnóstico de los estilos de aprendizaje en los estudiantes: estrategia docente para elevar la calidad educativa", CPU-e. Revista de Investigación Educativa, núm. 9, pp. 1-21.
14. Juran. (1989). Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. España: Diaz de Santos S.A.
15. Kaoru Ishikawa. (1989). Introducción al control de calidad. España: Diaz de Santos.

16. Leech, N. (2010), "Interviews with the Early Developers of Mixed Methods Research", en Abbas Tashakkori y Charles Teddlie (coords.), Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research, 2a ed., Thousand Oaks, Sage, pp. 253-272.
17. Leech, Nancy (2010), "Interviews with the Early Developers of Mixed Methods Research", en Abbas Tashakkori y Charles Teddlie (coords.), Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research, 2a ed., Thousand Oaks, Sage, pp. 253-272.
18. Lyndall F. Urwick. (1943). Los elementos de la administración. USA: Harper & brothers.
19. Mallar, Miguel Ángel. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010 Universidad Nacional de Misiones, Argentina
20. Manel Rajadell. (2019). Creatividad.: Emprendimiento y mejora continua. España: Reverté.
21. Muñoz L., (2017) Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión; Editorial Bresca-Profit.
22. Ostroff. (2000). Organizacion Horizontal. España: Oxford University Press.
23. René O. C. García. (2005). Principios de la gestión de la Calidad. 2005, de Ministerio de Fomento Sitio web: <https://www.fomento.es/NR/ronlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
24. Rubert D'Amelio. (2001). Gestion por Procesos. España: Panorama.
25. Sarramona . (1990). La Investigacion cientifica. Barcelona, España: Horsori.
26. Stake, R. (1995). Investigación con estudios de caso. Madrid: Ediciones Morata
27. Tashakkori, Abbas y Charles Teddlie (1998), Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches, Londres-Thousand Oaks, Sage (Applied Social Research Series, 46).
28. Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. Ingeniería Industrial. Actividad y Nuevas Tendencias, 83-92. g(IsoTools, 2015)
29. Yin. (1984). Case Study Research: Design and Methods. USA: Sage Publications, Inc.