

Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas

Investigación Empresarial Aplicada

**Beneficios financieros plasmados en la reducción de costos empresariales
logrados a través de la implementación de estrategias de mejora continua de
procesos dentro del Departamento de Basilea del Centro de Servicios de Citi en el
año 2016**

Dra. Vanessa Zamora González

Tatiana Fernández Artavia

Abril, 2016

Contenido

Resumen.....	3
Abstract	3
Introducción	4
Justificación.....	6
Objetivos	7
Objetivos específicos.....	7
Forma de alcanzar dichos objetivos	7
Revisión Bibliográfica	9
Metodología de Investigación	14
Tipo y enfoque	14
Población.....	14
Muestra y tipo de muestreo	14
Instrumentos de recolección de datos.....	14
Hipótesis y variables	15
Resultados	17
Identificación de áreas de mejora del departamento	17
Tabla No.1	17
Figura No.1	18
Estudio de la raíz de los problemas	20
Figura 2	21
Determinación de los parámetros necesarios para el diseño de una plataforma electrónica	22
Factores de éxito.....	22
Plataforma electrónica.....	23
Diseño de esquema de trabajo colaborativo	25
Gráfico No.1.....	26
Conclusiones	27
Recomendaciones.....	29
Referencias Bibliográficas	30

Resumen

Se considera que las estrategias de Mejora Continua representan un instrumento de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos de Excelencia Operacional y Financiera que Citi se ha planteado, como resultado de la búsqueda de un balance que le permita lograr un liderazgo en el mercado, a través de un aumento constante en su competitividad sin dejar de lado el robustecimiento de los controles que mitiguen los distintos riesgos a los que está expuesto constantemente.

Este trabajo analiza cualitativamente los principales elementos que configuran Execution 2.0 y su aplicación a los procesos del departamento de Basilea que presentan oportunidades de mejora, a través del estudio de la raíz que causa el problema y su respectiva solución estratégica. De manera adicional, cuantifica los beneficios económicos derivados de la mejora continua, ya sea por medio de la mitigación de riesgos financieros, legales, de imagen y sistémicos en los que incurriría por ausencia de controles o bien, los ahorros potenciales que se generan al reducir sustancialmente los tiempos de procesamiento que implica la realización de distintas actividades.

Palabras clave: Reingeniería, Controles, Beneficios Económicos.

Abstract

Continuous Improvement strategies represent a powerful instrument to achieve the operational and financial excellence that Citi has committed with since 2009, as a result of searching for a balance that allows it to lead the financial markets through a constant innovation and reinforcing controls that mitigate possible negative outcomes for the Company.

This document supports the Execution 2.0 strategy's main pillars and their respective association with the Basel Department's improvement areas for 2016, through their root cause case study to be able to find out its strategic and long term solution. In addition, this document quantifies the economic benefits driven by the several continuous improvement initiatives, either related to the reinforcement of key controls for critical processes, and that way mitigate possible financial, legal, image and systemic risks or related to potential financial savings derived from reengineering.

Key Words: Reengineering, Controls, Economic Benefits.

Introducción

Según Atrill (2015), el propósito de todo negocio es crear y mantener a un cliente; con base en dicho parámetro, Citigroup, a raíz de los escenarios de estrés financiero a los que está sometido y a las constantes evaluaciones de los reguladores después de la crisis financiera ocurrida en el 2009, diseñó una estrategia llamada Execution 2.0, en la cual incluiría no solo un esquema que promueve un cambio gerencial radical, sino que busca la satisfacción de sus clientes (ya sean los usuarios finales de los servicios financieros, los accionistas o los reguladores) y que sus resultados se vean plasmados en beneficios económicos también, de manera específica y de interés para el presente trabajo, en la reducción de costos financieros. Todo ello, sin dejar de lado la implementación y el seguimiento de controles internos y adhesión a controles externos que garanticen y transmitan seguridad y transparencia para sus contrapartes financieras.

“Execution 2.0” (que traducido sería Ejecución 2.0) pretende estandarizar y simplificar la manera en que se maneja Citi como entidad financiera mundial, se enfoca en lo que debe crearse y no en lo que ya existe, de esta manera marca una diferente experiencia para el consumidor y para los empleados. Dicha estrategia se diseñó en el 2010, pero su implementación ha sido paulatina; es el resultado de la crisis financiera en el 2009, y surge como un intento de darle fuerza al crecimiento de la empresa, abarcando temas de énfasis en segmentos de mercado que sean rentables, separando todos aquellos activos tóxicos de los que no lo son, darles un cálculo apropiado de riesgo, reforzando los controles internos de los procesos para reducir el riesgo operacional, mejoras en los procesos para reducir todo aquel tiempo muerto o de espera, los cuellos de botella entre otros elementos que impidan que el servicio al cliente sea el óptimo.

Dicha estrategia se basa en seis pilares que pretenden empoderar al empleado a tomar mejores decisiones y traer consistencia en todas las regiones y geografías en las que Citi se encuentra, dichos pilares se presentan a continuación (Citigroup, 2015)

- Modelo basado en clientes meta: Entregar de manera consistente la experiencia de cliente de Citi a sus consumidores, seleccionados con base en los principios comunes sobre su valor.
- Organización: Una organización consistente “centrada en el cliente”, establecimiento de roles y evaluaciones que sean claras en cuanto a la pertenencia, y el empoderamiento de las funciones para crear responsabilidad a través de la matriz.
- Funciones y procesos de la franquicia: Procesos consistentes y constantemente innovados, reforzando controles, y asegurando una mejor consistencia, en el tiempo de mercado.

- Ubicación de los sitios y la estrategia: Centros de servicio operacional y financieros, organizados por actividad y no por producto, les permite a los empleados la toma de decisiones y refleja las competencias y las habilidades locales, con una metodología basada en el talento.
- Tecnología y plataformas: Sistemas y plataformas con mayor escala, que sincronicen la data y que creen esa experiencia global uniforme.
- Gerencia de rendimiento: Una manera uniforme de medir el rendimiento de los empleados y de la gerencia que refuerce las normas y los comportamientos deseados.

Execution 2.0 no es más que una estrategia con un diseño que contempla la meta en la que Citi quiere verse en el corto y mediano plazo. Noticias como las que salieron hace un par de años en los periódicos y noticieros costarricenses sobre la salida de Citi de Costa Rica, (Arias, 2014) no son más que el cumplimiento de esta estrategia que viene en ejecución de manera paulatina desde el 2009, como etapa de recuperación poscrisis financiera.

El negocio de “Retail” o banca de consumo - al menos en los 11 países de los que está saliendo (y de igual manera, dicha salida no se dará de manera abrupta) - representaba ganancias anuales menores al 10% de los gastos que conllevaban. Citi quiere enfocarse en esos negocios que generan valor a la compañía, por ejemplo, sectores corporativos en aquellas regiones en donde sea de mayor rendimiento para sus accionistas, después de todo, la especialización marca las pautas de competencia en el mundo; acá vale la pena destacar el concepto de la mano invisible de Adam Smith.

Según Anthony (2008), el control administrativo es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de esta. Execution 2.0 y sus pilares de mejora continua no son la excepción, por ello cabe señalar que los cambios propuestos tienden a establecer una estructura completamente nueva en las actividades de la institución, y todos los departamentos que le competen, como el de Basilea, el cual será objeto de estudio del presente trabajo, sino que también va a implicar, dejar de lado las viejas prácticas y establecerse como una entidad financiera líder en el mundo, con un personal capacitado y empoderado para implementar esta nueva visión de satisfacción el cliente por medio de la mejora de procesos operativos.

Justificación

En la actualidad, las organizaciones se ven en la necesidad de realizar cambios para cumplir con los retos que exige la actualización constante del entorno tecnológico, político, económico y de mercados, variables que ejercen una gran influencia en el comportamiento de la cultura propia de la empresa con requerimientos de adaptación e innovación que garanticen la supervivencia, pero además que permitan movilizarse hacia la competitividad. Debido a esto, el cambio es la constante, pero la incertidumbre obliga a una mayor planificación y aplicación de procesos de control interno; pues, aunque en toda innovación, se hace necesario el cambio, no todo cambio lleva a una reingeniería de los procesos que mejore los resultados.

Como resultado de la crisis en 2009, Citigroup determinó la necesidad de fortalecer el crecimiento de Citi en áreas rentables de sus servicios, además de implementar procesos de controles internos que minimicen el riesgo operacional y que tengan como propósito disminuir los tiempos de espera, cuellos de botella, la redefinición de sus estructuras jerárquicas y mejorar la comunicación, los cuales culminen en cambios drásticos que afecten positivamente a sus clientes.

Debido a esto, se hizo necesaria la aplicación de un proceso de reingeniería que diera solución a los problemas señalados y potenciar así los beneficios de los clientes.

Objetivos

Desarrollar la estrategia Execution 2.0 enfocada en la mejora continua de procesos operativos, en el Departamento de Basilea del Centro de Servicios Financieros de Citi durante el 2016, con el objetivo de generar beneficios económicos para la empresa por medio de una reducción de costos financieros departamentales.

Objetivos específicos

- Identificar las principales áreas de mejora que el Departamento de Basilea requiere trabajar durante el 2016, con el fin de priorizarlas con base en los beneficios económicos que generan al departamento.
- Determinar los parámetros necesarios para el diseño de una plataforma electrónica que incluya las ideas de cada uno de los empleados para mejorar los procesos que van a ejecutar durante el 2016 con el fin de rastrear el progreso de estas y priorizar con base en el beneficio económico que generen.
- Desarrollar un esquema de trabajo colaborativo con un equipo que logre inculcar en el departamento una visión de mejora continua a través de entrenamientos, y estudios de casos para los distintos procesos, con el fin de fortalecer la estrategia Execution 2.0 no solamente en el año 2016, sino en los venideros y asegurar de esta manera, una reducción en los costos de forma sostenida.

Forma de alcanzar dichos objetivos

- La identificación de las principales áreas de mejora se va a realizar a través de un procedimiento estadístico que consta de dos partes: en primera instancia de la tabulación de los resultados con data histórica del 2015 de una herramienta ya existente dentro de Citi (Issues Management Tool o IMT), en donde se inscriben los problemas que impiden el avance de las tareas departamentales durante el mes según su categoría; y en segunda instancia de un estudio, ya sea por medio del diagrama de Ishikawa (Fishbone Diagram) o el de 5 Why's, que permita validar dichos resultados y priorizar las actividades que necesiten de una mejora inmediata. El interés de este trabajo delimita dichos problemas al Departamento de Basilea, por motivos de errores operacionales; con el objetivo de destacar aquellos errores cuya causa o reiteración se relacione con procesos altamente manuales y con posibilidad de automatizarse, por ende, de reducir los errores, dando de esta manera un valor agregado a los clientes y cumpliendo con la estrategia Execution 2.0.

- La determinación de los parámetros necesarios para el diseño de la plataforma electrónica se realizará por medio de una entrevista estructurada a un especialista en el Departamento de Reingeniería de Citi, con el objetivo de validar las principales variables que se requieren para tener un modelo virtual sencillo y adecuado.

- El desarrollo de un esquema de trabajo colaborativo se realizará por medio de la formación de un equipo de trabajo que, de manera adicional a sus actividades usuales de Basilea, se encargue de monitorear el avance de todas aquellas ideas de mejora continua, contabilice los ahorros financieros que cada una de ellas generen y comuniquen los resultados con la alta gerencia para darles visibilidad.

Revisión Bibliográfica

De conformidad con Dueñas (2006), se entiende calidad como una cualidad innata, una característica absoluta y universalmente conocida. En la teoría microeconómica, existe la teoría del consumo, en la cual se explica que un agente económico puede demostrar esa jerarquía de preferencias mediante un mapa de curvas de indiferencia. Según Parkin (2005), el esquema se basa en el supuesto de que las personas pueden clasificar todas las posibles combinaciones de bienes en tres grupos: preferidos, no preferidos e indiferentes. Esas curvas muestran las combinaciones de bienes que le resultan indiferentes al consumidor.

Para lograr que se cumplan los estándares de calidad, es necesario el establecimiento de parámetros deseables en el bien o servicio a ofrecer, dichos parámetros deben considerar las necesidades, los gustos y las preferencias de los consumidores que lo demandan, y deben diseñarse también políticas de calidad empresarial que se alineen con la misión, la visión y los objetivos de la empresa (para evitar problemas de consistencia en ambos). De esta manera tanto los empleados, como los dueños y los clientes saben que esperar del bien o servicio, así también saben qué hacer para lograrlo. Según la UNE-EN ISO 9000:2000, Apartado 3.11, (Dueñas, 2006), la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Dicho esto, el aseguramiento de la calidad se cumple cuando las expectativas del bien o servicio se cumplen, cuando se carece de defectos o cuando el oferente o el cliente no están conforme con el producto creado/comprado. Execution 2.0 se integra a dichos parámetros de definición de calidad no tanto en la búsqueda de robustecer la solidez financiera de una de las instituciones bancarias más grandes del mundo; sino en la búsqueda de la satisfacción del cliente, que determina una serie de cambios en su estrategia y planeación operativa que generan aún más réditos de lo esperado.

Según Wortman (2014), se tiene que “el modelo Six Sigma es un proceso altamente disciplinado que se centra en desarrollar y entregar productos o servicios casi perfectos de manera constante. Es también una estrategia gerencial que usa herramientas estadísticas y proyecta el trabajo para alcanzar márgenes de rentabilidad más altos y mejoras en la calidad de entrega. Es, básicamente, una mejora al negocio que pretende delimitar y eliminar las causas de distintos errores o defectos al concentrarse en los “outputs” o salidas que son de vital importancia para los clientes.

Para la entidad (Citi) es fundamental plantear nuevas y novedosas interacciones en los procesos, con la finalidad de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de todo el centro de servicios financieros, de la cual Basilea forma parte. Si bien es cierto, la estrategia Execution 2.0 se basa en seis pilares, la propuesta del proceso es darle énfasis a un elemento en específico:

- Funciones y procesos de la franquicia: Procesos consistentes y constantemente innovados, reforzando controles, y asegurando una mejor consistencia, en el tiempo de mercado.

De este pilar derivan dos principios de sumo interés para la aplicación efectiva, los cuales son la constante renovación y revisión de los procesos (Ingenuity y Audit Readiness) (Citi, 2015) para no solamente tener beneficios económicos que lo posicionen financiera y operativamente sobre sus competidores; sino que a la vez sea un lugar de trabajo con un ambiente que atraiga al recurso humano más capacitado del mercado, el cual tome la estrategia como un reto diario y la implemente, evitando así niveles de desempleo más altos de los existentes o contrataciones con niveles salariales no competitivos.

Según Crosby (2014), la calidad forma una parte vital dentro de la compañía, y la alta gerencia debe velar por ella. Un profesional de alto mando debería de ser más comunicativo al respecto con el negocio y el costo de calidad (su mantenimiento), debería formar parte del sistema financiero de toda compañía. Deming (2014) reafirma esta propuesta en su teoría de la cadena de reacciones, en cual manifiesta que la mejora en la calidad del servicio brindado reduce costos financieros; esto se pueden ver a través de la reducción del reproceso o retraso de las operaciones, lo cual aumenta la productividad, que, a su vez, captura al mercado con una mejor calidad y precio, lo que garantiza mayores probabilidades de mantenerse en el negocio y, por ende, proveer trabajo.

Esta filosofía fue adoptada por Rainey (2008), quien estableció 8 consecuencias en cadena de la mejora de calidad en los procesos productivos:

- Aumento en calidad y productividad.
- Disminución de costos.
- Tiempo requerido para desarrollo y producción se reducen.
- La gerencia se involucra aún más en tanto comienza a ver resultados en los costos.
- Especialización y división en el trabajo (cada quien hace lo que mejor sabe hacer), así también aumenta la cooperación.
- El futuro cercano se vuelve mucho más predecible, en tanto se normalizan los procesos y reducen la variabilidad en el “outcome”.
- El sistema tiene futuro, y por ende, la creación de puestos de trabajo se mantiene.
- El cliente obtiene mejores precios, más variedad de productos y servicios, y por ende, aumenta también su nivel de satisfacción.

La coordinación interdepartamental es necesaria para diseñar e implementar esta estrategia, siendo conscientes del ambiente tan volátil y cambiante que es el mundo financiero. Esto coincide con las fortalezas con las que cuenta Citi, que conoce bien que tanto los clientes como los empleados y los accionistas requieren cada vez más de la empresa, entonces el objetivo es diferenciarse de la competencia a nivel global. Esta estrategia, mediante esos seis pilares previamente mencionados, debe ser llevada a cabo por los siguientes departamentos (Citi, 2015):

- Departamentos de Finanzas y Riesgo: Ambos pasan por un proceso de transformación, debido al planeamiento estratégico que debe realizarse para no solo sobreponerse de la crisis financiera, sino para pautar una diferencia con el mercado en cuanto a rendimientos, controles, servicios, productos etc. Dentro de este equipo, se encuentra el Departamento de Basilea y, por ende, es de interés para la presente investigación.

- Recursos Humanos.

- Departamento Legal: Son quienes deben no solo de redactar la normativa necesaria para la protección de la institución para con terceros, sino también para facilitar, de acuerdo con la estrategia, el servicio a los consumidores y accionistas principalmente.

- Operaciones y Tecnología: Mercadeo: Departamento que promueve la marca de Citi mundialmente, desde dentro de la empresa hasta los consumidores.

- Seguridad y Asuntos de Investigación: Establecer ambientes de control de información y el cumplimiento de las políticas del Código de conducta, Antilavado de dinero y “Conozca a su cliente”. De esta manera, se brinda esa esa calidad en el servicio.

Por ende, como resultado de un requerimiento global, de mantenerse competitivos y líderes en el mercado financiero a nivel mundial, y a la vez de darle el mejor servicio al cliente posible, fue necesaria la revisión de las actividades que se estaban desarrollando en Citi, con el fin de multiplicar los resultados y los beneficios económicos que reciben los clientes e inversionistas, y de robustecer la estabilidad que se estaba comenzando a percibir por los clientes a nivel mundial, después de la crisis económica del 2009. De conformidad con Bensley (2014), se tiene que el modelo Six Sigma debe seguir la siguiente estrategia:

- Reconocer el estado real y actual del negocio.
- Definir cuáles planes deben realizarse para mejorar dicho estado actual.
- Valorar las plataformas electrónicas o sistemas que soportan dichos planes.
- Analizar las brechas en el desempeño de dichos sistemas.

- Mejorar o eliminar sistemáticamente dichas brechas para cumplir los objetivos de mejora del negocio.
- Realizar revisión de controles sobre las actividades críticas y que generen valor agregado.
- Estandarizar los sistemas que demuestren ser “Best in Class”.
- Integrar dichos sistemas “Best in Class” al marco de planeación estratégica.

Dicha revisión aplicada a Execution 2.0 debe constar de dos partes principales:

- Revisión periódica de los procesos críticos de los distintos departamentos que conforman el Departamento de Basilea, con el objetivo de probar la eficiencia de los controles y las metodologías de monitoreo para los distintos riesgos que conllevan dichas operaciones (principalmente operacionales, al ser procesos muy manuales, pero también el riesgo económico y legal al brindar información no certera ante la Reserva Federal, o el riesgo de imagen al que incurriría por un fraude).
- Eliminar todo tipo de desperdicio de tiempo en los procesos, y cualquier actividad que no genere valor agregado a los clientes, para volverlos más eficientes y capaces de absorber cada vez más trabajo de parte de la sede de New York y reducir cada vez más los costos de la entidad (solo la diferencia salarial de un empleado de Nueva York a uno costarricense representa un ahorro anual sustancial e incentivo como para seguir desarrollando esta estrategia).
- La observación para mejoras de proceso y eliminación de desperdicios de tiempo, se va a realizar mediante la implementación de una plataforma electrónica que se llamará “Bright Ideas”, en donde se van a inscribir todas aquellas posibles mejoras encontradas por los empleados de Citi en sus procesos, y serán evaluadas por un equipo certificado en Prácticas de Proactividad Empresarial (LEAN, Six Sigma, 5 Eses, LEGO Serious Play, etc.); el cual determinará, en primera instancia, si es efectivamente un caso de “Bright Idea”, posteriormente, el impacto económico de implementar la mejora y desarrollar un plan de acción con fechas específicas para su implementación, hasta cerrarla. El empleado que logre una mayor cantidad de ahorros por sus “Bright Ideas” implementadas recibe reconocimientos (monetarios y de meritocracia). Además del desarrollo de entrenamientos presenciales y virtuales del acople de Lean y todos sus “Belts” a Citi, (CITI Lean Certification) con el fin de informar y capacitar a todo el personal para que puedan participar del proyecto. La meta para el 2016 es que el 100% de los empleados del Departamento de Basilea cuente con una Certificación de White Belt en Citi Lean.

De acuerdo con Ponce, (2005) el concepto de administración por objetivos constituye un modelo de administrativo bastante difundido y corresponde un modelo que surge como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizacionales en crecimiento rápido. Corresponde a un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un periodo explícito y que se

retroalimenta con el avance hacia estas. Según Ponce (2005), las principales ventajas de la administración por objetivos (APO) son las siguientes:

- Los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales. En este caso en específico, es buscar esa generación de valor agregado a los clientes; sin dejar de lado la implementación de controles que aseguren la solidez financiera de una entidad bancaria líder en el mundo como lo es Citi.

- El proceso APO asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos. Execution 2.0 no es la excepción, la implementación de una mentalidad y un esquema de trabajo que involucre, de manera constante, la mejora continua y ejecución de controles sobre procesos críticos involucra no solo a la Gerencia sino a todo el equipo de trabajo.

Metodología de Investigación

Tipo y enfoque

Esta investigación es de tipo descriptiva, mixta y correlacional, ya que pretende detallar los distintos elementos que componen a la estrategia gerencial de Citi, Execution 2.0, y sus alcances a los distintos departamentos, entre ellos Basilea, en un espacio temporal de un año, el 2016, enfocándose en la relación de la implementación de estrategias de mejora continua de procesos y los beneficios económicos derivados a través de una variación en los costos operacionales del departamento.

Población

La población para la presente investigación será la totalidad de los errores operacionales y de los procesos que, por una u otra razón, sufrieron de retrasos en su finalización y tuvieron repercusiones para el negocio (delimitado al departamento de Basilea), y que se encuentran registrados en el Issue Management Tool durante el 2014, y con base en la data histórica, hacer una revisión de los procesos en los que dichos errores operacionales se dieron con el objetivo de priorizar su mejora y evitar que sucedan en el 2015.

Muestra y tipo de muestreo

El muestreo se dará de modo no probabilístico, y la muestra será seleccionada con base en la materialidad o la falta de dependencias para la implementación de una solución estratégica de largo plazo que mejore sustancialmente el proceso.

Instrumentos de recolección de datos

La identificación de las distintas áreas de mejora departamentales se realizará por medio de una tabulación de todos los resultados de los principales problemas operacionales que se registran a nivel gerencial para el Departamento de Basilea en el año 2015, en una herramienta ya existente dentro de la compañía, conocida como Issue Management Tool. Con base en dicha data histórica se pretende tabular los resultados de los errores operacionales que ocurrieron con mayor frecuencia durante el año 2015. Cada uno de esos errores tiene un empleado responsable, la explicación del porqué sucedió y cuál fue la solución (táctica o estratégica) que se le haya dado en el momento.

Con base en esos resultados se procederá con un Análisis de los 5 porqués (o 5' Why Analysis) el cual permitirá analizar la causalidad y las repercusiones de distintas variables que influyen en cada uno de los problemas que hayan sido priorizados, con base en la materialidad económica o de tiempo que consumen.

Para llevar un récord de cuáles van a ser los proyectos de mejora es necesario la creación de una plataforma electrónica que permita el registro de cada una de esas ideas que nacieron de los mismos empleados del Departamento de Basilea, se entrevistará a un especialista en reingeniería del Centro de Servicios Financieros de Citi, Mario Viquez Rojas, en la cual se pretenderá validar los elementos esenciales para la estructura de una plataforma electrónica que sea efectiva (es decir, cumpla con su propósito de registro de ideas y su impacto material) sin perder una calidad “user friendly”, que sea fácil de usar por todos.

Hipótesis y variables

La hipótesis central del estudio es: “Las estrategias de mejora continua se encuentran vinculadas con la generación de beneficios económicos a través de la variación de costos operacionales.”

Las variables que son necesarias definir con antelación para la evaluación de los resultados son:

- **Error operacional:** Se entiende por error, según la RAE (2016), a toda acción desafortunada o equivocada o cosa hecha erradamente. Por ende, para efectos de esta investigación, se entenderá por error operacional a todo aquel resultado negativo no esperado, producto de una acción equivocada u omisión por parte del empleado, que haya perjudicado de una u otra manera (materialidad en dólares o retraso en horas de entregas) el resultado de las actividades financieras normales del Departamento de Basilea, el cual colabora con el cálculo del activo ponderado por riesgo, que posteriormente, es utilizado para determinar los requerimientos de capital de Citi en la Reserva Federal y tiene un impacto directo sobre los rendimientos de la entidad, así también como el valor de sus acciones.

La relevancia de la delimitación de dichos errores operacionales radica en el estudio de su frecuencia (determinación de qué tan seguido sucede) y del porqué suceden, para poder determinar una solución no temporal, sino estratégica a largo plazo; y con ello reducir todo tipo de riesgos: aquellos de carácter financiero (los que tienen repercusiones económicas sobre los estados financieros de Citi), o el riesgo de imagen en el que incurriría la empresa ante un error operacional, que indique ante los usuarios finales que no hay seguridad, transparencia y estabilidad en los procesos, y dado lo grande que es Citi (medido por la porción de mercado que abarca y por el ser un banco con más de 200 años de

antigüedad), dicho riesgo de imagen podría causar un riesgo sistémico, al ser considerado uno de los pocos bancos “Too big to fail” y generar especulación en los mercados financieros.

- **Beneficios económicos:** De conformidad con Krugman (2008) se tiene que el beneficio económico de una empresa es el resultado de sus ingresos menos su costo de oportunidad, lo cual es distinto de un beneficio contable, el cual se define como el resultado de los ingresos menos los costos explícitos menos la amortización. Dado que una empresa tiene costos implícitos, como por ejemplo el capital y el uso que se le podría dar, además del tiempo que se les dedica a las distintas actividades, el beneficio económico es menor que el beneficio contable. Por ende, aun teniendo un beneficio económico de cero (en unidades monetarias), es decir, el máximo nivel alcanzable, siempre se tendrían ganancias contables, porque se estaría cubriendo el costo de oportunidad de la actividad, bien o servicio brindado.

Por ende, para efectos de esta investigación, la determinación de un beneficio económico para la empresa no se limita únicamente a ganancias contables y cuantificables en un estado financiero, sino ganancias económicas, contemplando el costo de oportunidad de hacer o no hacer la actividad de manera correcta. Es decir, en ocasiones, la mejoras de procesos no implican únicamente la automatización de estos, en búsqueda de agilizarlo y de disminuir errores operacionales, sino que también involucre la implementación de controles, debido a que el costo de oportunidad de no hacer la actividad de manera correcta, en términos de riesgo de imagen, de riesgo sistémico, o de la posibilidad de incurrir en reportes regulatorios incorrectos hacia la Reserva Federal, tendría repercusiones económicas y sociales muy altas.

Resultados

Identificación de áreas de mejora del departamento

Se extrajo la información registrada en la herramienta Issue Management Tool, durante el 2015, específicamente los errores operacionales ocurridos durante ese periodo y sobre los principales cuellos de botella registrados en los distintos procesos realizados por el Departamento de Basilea de la herramienta Issue Management Tool, con el objetivo de hacer una revisión de la raíz del problema y priorizar su solución estratégica con base en la materialidad y en la cantidad de dependencias que conlleva su compleción.

Por ende, la clasificación de la información obtenida se dará en dos grupos:

- Grupo 1: Errores operacionales.
- Grupo 2: Cuellos de botella identificados por los empleados con base en el retraso de los resultados.

Tanto en el grupo 1 como el 2 es necesario medir la frecuencia absoluta con la que ocurrieron en el 2015, así también como la materialidad en dólares. La tabla presentada a continuación contiene una breve descripción de la totalidad de los ítems recuperados de IMT para el Departamento de Basilea:

Tabla No.1

Problemas registrados en IMT durante el 2015

Tipo	Problema	Descripción del Problema	Frecuencia Absoluta Annual	Materialidad en Dólares
Cuello de Botella	Daily Month End Status Call	Llamadas diarias durante cierre (5 días al mes) de una hora aproximadamente para explicar el Estado de los sub-departamentos en Cierre	60	\$ 3,858.17
Cuello de Botella	LLR Report Decommission	Generación de Reporte sobre un Proceso que está a punto de cerrarse	60	\$ 23,149.04
Error Operacional	Retail Treasury Recon	Error operacional en el posteo de la reconciliación entre la data de Finanzas y Riesgo	5	\$ 1,200,000,000.00
Cuello de Botella	Banamex Reporting	Generación de Reporte toma más de una hora por día durante cierre	12	\$ 925.96
Error Operacional	Banamex Incorrect Reporting	Error operacional en el posteo de la reconciliación entre la data de Finanzas y Riesgo	5	\$ 450,000,000.00
Error Operacional	Optima Incorrect Reporting	Error operacional en el posteo de la reconciliación entre la data de Finanzas y Riesgo	12	\$ 3,600,000,000.00
Error Operacional	File to review orphans for CVA	Error operacional en el posteo de la reconciliación entre la data de Finanzas y Riesgo	14	\$ 237,000,000.00
Error Operacional	Basel Brasil Managed Segment Reconciliation	Error operacional en el posteo de la reconciliación entre la data de Finanzas y Riesgo	22	\$ 987,000,000.00
		Total		\$ 6,474,027,933.17

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como parte de las revisiones de los procesos, en búsqueda de probar la eficiencia de los controles existentes y de la forma en la que se llevan a cabo los procedimientos en

el Departamento de Basilea, se determinó que una importante porción de las actividades requería labores manuales con un alto nivel de errores operacionales. Dichos errores conllevaban a la creación de reportes regulatorios incorrectos y también al cálculo de riesgos financieros inadecuados que repercutían en el nivel de requerimientos de capital que la entidad financiera tenía con la Reserva Federal.

Dicho esto, se va a proceder con dos elementos importantes:

1- La automatización de los procesos: De esta manera se reducen tiempos de labor manual con un alto riesgo de error operacional y con un costo financiero asociado al pago de salarios. El personal puede dedicarse a hacer labores más analíticas y no tanto de *processing*.

2- La implementación de una revisión mensual sobre los controles ejecutados durante las actividades del mes.

Como parte de la automatización de procesos, se procedió al diseño de una plantilla modelo que permita contabilizar los beneficios económicos (en términos de dinero y en términos de FTEs (Full Time Employee) para demostrar que la empresa está en un proceso de continua mejora y en búsqueda de la eficiencia, tal y como Execution 2.0 lo solicita, hasta que se cree la plataforma electrónica. Dicha plantilla se explicará a continuación:

Figura No.1

Plantilla Modelo para Registros de Mejora de Procesos

Report X Template automation				Report X Template automation			
Actual Status				Future Status			
Month Type	Number per yr	Hours per mo	Totals	Month Type	Number per year	Hours per month	Totals
Regular Month	12	20	240	Regular Month	12	5	60
Quarter End	0	0	0	Quarter End	0	0	0
Year End	0	0	0	Year End	0	0	0
			Total hours				Total hours
			240				60
Report Y Template Automation				Report Y Template Automation			
Actual Status				Future Status			
Month Type	Number per yr	Hours per mo	Totals	Month Type	Number per year	Hours per month	Totals
Regular Month	12	20	240	Regular Month	0	0	0
Quarter End	0	0	0	Quarter End	0	0	0
Year End	0	0	0	Year End	0	0	0
			Total hours				Total hours
			240				0
Total savings				1 FTE (hrs/year)			
Total hours saved in Reports X & Y				2080			
Total minutes saved in Reports X & Y				1 hour			
25200				\$ 48.08			
Saved amount per year				1 FTE per Year			
\$ 20,192.31				\$ 100,000.00			
FTE savings							
Percentage future hours worked				79.65%			
FTE total percentage				20.35%			
FTE - Savings (scale 0 to 1.00)				0.203			

Fuente: Elaboración propia, 2016

Con la plantilla anterior se pretende demostrar que Execution 2.0 busca el cumplimiento de los pilares de eficiencia en costos y aplicación de controles a cabalidad. En la imagen anterior, se tiene determinado un proceso X y un proceso Y, ambos

contabilizados en su faceta actual y en su faceta futura (la cual se hace con estimaciones, y puede ser revisada en tanto la automatización vaya tomando lugar).

Las estimaciones se hacen con base en:

- El salario anual promedio de un empleado (para este caso se asumieron \$ 100,000 como caso hipotético), sin embargo, para esta investigación, dicho costo es de \$ 53500 anuales.
 - El supuesto de que se trabajan 2080 horas anuales (8 horas al día, por cinco días a la semana, por el total de semanas al año).
 - La faceta inicial de los Proyectos X y Y con sus respectivos cálculos de:
 - Número de veces al año, trimestre o mensuales que se realiza la actividad (para el caso de la actividad X, se realiza 12 veces por año, y para el caso Y de la misma manera).
 - Horas por mes, trimestre o año que se dedican a la actividad X y Y. (Para el caso de la actividad X se dedican un total de 20 horas mensuales, de igual manera con el caso Y)

Se incluye también la misma contabilización, pero ya con la automatización implementada. Tomando en cuenta:

- Número de veces al año, trimestre o mensuales que se realiza la actividad (Para el caso X, con la automatización implementada, se haría igualmente doce veces al año; sin embargo, se dedicarían 5 horas mensuales en vez de 20. Para el caso Y, se determinó que el proceso podía eliminarse, por ende, todo el cuadro queda con valores equivalentes a cero).
- Se procede a sacar las diferencias entre las horas trabajadas dedicadas a los procesos X y Y, de la manera actual y con la automatización implementada. Todo esto para determinar que con una mejora en ambos procesos, X y Y, se ahorran 420 horas anuales.
 - Esas 420 horas pueden expresarse en minutos, los cuales son 25200 minutos.
- Si en promedio una hora trabajada, con base en el salario anual supuesto, es de \$ 48 el minuto, el ahorro de la automatización sobre los dos procesos generaría un ahorro de \$ 20 mil, por esas 420 horas que antes se dedicaban a hacer procesos y ahora no.

Para determinar qué porcentaje del trabajo de un empleado a tiempo completo (“Full Time Employee” o FTE) dicho ahorro representa, se procede a sacar una proporción de cuanto de las horas trabajadas al año corresponden a ese ahorro, es decir:

- Porcentaje Futuro “Hours Worked”, equivale a la diferencia entre las 2080 horas anuales trabajadas (en promedio) menos las 420 horas ahorradas con la automatización. Esto indica cuántas horas efectivas de trabajo le quedan al empleado al año. Esa razón se divide entre las 2080 horas anuales para sacar una proporción de tiempo efectivo futuro. En el cuadro, ese valor corresponde al 79%.

- FTE Total Porcentaje: Sería la diferencia de uno a la razón anterior (1- Porcentaje Futuro “Hours Worked”) y define ese ahorro en porcentaje. Ese ahorro debe contabilizarse sucesivamente con el ingreso de ideas de mejoras de proceso registradas como “Bright Ideas”, como resultado de Execution 2.0.
- En este ejemplo, con la mejora en los procesos X y Y, se logró generar un ahorro de \$ 20 mil (se expresa el ahorro en términos monetarios), pero también se explica, cuanto en términos de empleados se ahorra (0.23 FTEs); es decir, se ahorró el 23% del trabajo de un empleado en la empresa al año.

Estudio de la raíz de los problemas

De conformidad con Bensley (2014) se tiene que el modelo de análisis de los 5 porqués representa una técnica interrogativa que explora la causa y el efecto de un problema en particular a través de cuestionarse varias veces consecutivas el porqué de las acciones efectuadas dentro de un proceso en particular. De esta manera, no solamente se logra determinar si una actividad genera valor agregado al resultado final, sino que también se descubren las causas que originan los problemas.

En el caso particular de los principales ítems registrados durante el 2015, para el Departamento de Basilea en el IMT Tool, se demostró - mediante un estudio de “5 Why” - que todos aquellos procesos catalogados como error operacional se dieron por:

- Ausencia de un control de tipo “Maker- Checker”.

Y para los que pertenecían a la categoría de “Cuello de botella” había actividades que:

- No tenían sentido de que se siguieran haciendo, porque la actividad en sí no genera valor agregado o porque estaba a punto de cerrarse el proceso por ventas del negocio
- No tenían sentido en forma de hacerse, es decir, el proceso en sí era manual y se tomaba mucho tiempo en ejecutarse; y fácilmente, podría automatizarse.

Aplicando la plantilla modelo de registro de beneficios económicos logrados a través de una mejora continua a los procesos catalogados como cuellos de botella, extraídos del IMT Tool para el Departamento de Basilea durante el 2015, se lograron determinar los potenciales ahorros para las siguientes actividades:

Figura 2

Plantilla modelo aplicada a cuellos de botella en Basel

Actividad: Daily Month End Status Call				Actividad: LLR Report Decomission				Actividad: Banamex Reporting							
Status Actual				Status Futuro				Status Actual				Status Futuro			
Month Type	Number per Year	Hours per month	Totals	Month Type	Number per Year	Hours per month	Totals	Month Type	Number per Year	Hours per month	Totals	Month Type	Number per Year	Hours per month	Totals
Regular Month	60	5	300	Regular Month	60	2.5	150	Regular Month	60	15	900	Regular Month	12	4	48
Quarter End				Quarter End				Quarter End				Quarter End			
Year End				Year End				Year End				Year End			
		Total Hours	300			Total Hours	150			Total Hours	900			Total Hours	48

IFTE (Hrs/ Year)		2080
1 Hour		\$25.72
1 FTE per Year		\$53,500

Total Savings		
Total Hours Saved in Activities		1086
Total Minutes Saved in Activities		65160
Saved Amount Per Year		\$27,933.17

FTE Savings		
Percentage Hours Worked		48%
FTE Total Percentage		52%
FTE Savings (Scale 0 to 100)		0.52

Fuente: Elaboración propia, 2016

Una vez aplicado el principio de mejora continua sobre los procesos que presentaban altos tiempos de espera, que no generaban valor agregado o bien que eran innecesarios, se determinó una solución alternativa que podía implicar la automatización del proceso, la reducción de los tiempos de ejecución, o bien, la decisión de no hacerlo más; aplicando el modelo de registro de beneficios económicos al negocio durante el 2016, se podría economizar \$ 27,933.

Para aquellos problemas considerados como errores operacionales, el costo de la actividad tenía repercusiones en el reporte regulatorio hacia la Reserva Federal, sobre el nivel de riesgo de las operaciones del banco, lo que a su vez, implicaba que se diera un cálculo incorrecto del nivel de Capital Regulatorio que debía tener la entidad financiera con la Reserva Federal; impactando, en el corto y mediano plazo, sus niveles de liquidez (debido al costo de oportunidad implícito de no poder usar el dinero para actividades de intermediación financiera, sino que debe tenerlo guardado en una bóveda). Todo ello sin dejar de lado del riesgo de imagen y legal en el que podría incurrir Citi si esta información saliera al público, desacreditaría a la operación por completo.

La implementación de un control clave de revisión sobre las actividades antes de postear ajustes en el sistema podría evitar sustancialmente que se cometan este tipo de errores. Aún más, si este control se pudiera implementar, ya sea por medio de:

- Segregación de funciones: Por un lado, el analista realiza el ajuste y todo el estudio que el mismo conlleva y por otro, su supervisor, revisa el ajuste y lo aprueba.
- Automatización: Una macro o un sistema de registro realiza la función de revisión del ajuste. Esto minimiza aún más el riesgo operacional.

Determinación de los parámetros necesarios para el diseño de una plataforma electrónica

Con base en la entrevista realizada al especialista en reingeniería, Mario Víquez, certificado en Black Belt Lean Six Sigma se determinó que es necesario, para el cumplimiento efectivo de Execution 2.0 y de cualquier otra estrategia de la empresa, el respaldo de la gerencia: para poder darle visibilidad a los proyectos de mejora, para facilitar la comunicación que viene desde los altos mandos y determinar el “hacia dónde vamos”, para darle seguimiento a las actividades y generar esa visión de compromiso al cumplimiento de una meta que al final del año en caso de cumplirse de manera exitosa, le generaría ganancias (ahorros) a Citi, tanto en tiempo como en dinero.

Se determinó que para el cumplimiento efectivo de la estrategia de negocio Execution 2.0, y en específico de los pilares de control y mejora continua es necesario el apoyo de la Gerencia en primera instancia, ya que es usual encontrarse con resistencia al cambio. El apoyo de la gerencia es vital para que la estrategia tenga éxito. En segundo lugar, es necesario contar con un sistema de registro, fácil de usar y con acceso a todos los empleados; para que puedan, como expertos en los procesos que ejecutan, detectar las actividades que generan mayor tiempo de espera o desperdicio, las que no generan valor agregado y las que son críticas. Se debe agendar, una revisión del proceso para determinar en qué manera se puede mejorar, y cuánto ahorro representa para la empresa dicha mejora.

Una de las principales recomendaciones catalogadas como “Best Practice” mientras se diseña una plataforma electrónica que registre contablemente todas las ideas de mejora, es una plantilla modelo que contenga datos claves, por ejemplo, el proceso en estudio, la frecuencia con que se ejecuta, la cantidad de tiempo que se toma en su ejecución. Una vez determinada la raíz del problema y su corrección o disminución de riesgo, se valoran las mismas variables y con base en el costo promedio de un empleado en el Centro de Servicios Financieros en Costa Rica, determinar el potencial ahorro de mejora continua.

En ocasiones, las revisiones de procesos dictaminan que hay actividades importantes que carecen de un control efectivo, la implementación de un control no necesariamente se traduce en ahorros de tiempo, todo lo contrario, puede llevar a revisiones adicionales que alarguen la duración de la actividad, pero que eviten errores operacionales de suma importancia material, o que representen un potencial riesgo de imagen o fraude.

Factores de éxito

Las mejoras en la organización se miden desde el momento en que el servicio brindado a los clientes les dé valor agregado y se evidencie que las operaciones giran en torno a las necesidades del cliente, porque la satisfacción del cliente implica: permanencia de la marca, satisfacción por el compromiso realizado y continuidad del negocio.

Los problemas del nuevo diseño se pueden resumir en:

- Resistencia al cambio: un alineamiento estructural no siempre es bien recibido por el personal. De hecho, se espera que la aceptación de cualquier proyecto nuevo tenga forma de una campana, siempre hay un grupo pequeño de “riesgosos” que toman el liderazgo e implementan el cambio, en parte por gusto a la innovación, es la mayoría del personal quien espera los “review” de esos “riesgosos”. La resistencia al cambio puede retrasar el avance y el cumplimiento de los objetivos.

- Fallas en la comunicación: Si bien es cierto la información se trata de transmitir por muchos canales con el fin de abarcar la totalidad de la población, ser transparente y cumplir con el objetivo planteado; en ocasiones, muchos canales de información permiten que el mensaje no sea claro. No es este caso, pero es una eventualidad que pueda pasar.

Por ende, los factores de éxito se podrían resumir en:

- Contar con el personal capacitado tanto en la revisión de los procesos desde una perspectiva de control interno de riesgo como para mejorarlo.

- Hacer uso de la tecnología y de plataformas electrónicas que permitan la automatización de los procesos y evitar así errores operacionales por lo manual que son.

- Participación activa y efectiva por parte de la Gerencia para la transmisión del mensaje de la estrategia de Execution 2.0 y para velar por el cumplimiento de esta, así también como para asistir a los distintos grupos de apoyo (de controles y de reingeniería) en lo que necesiten.

Plataforma electrónica

Hay dos vías posibles que pueden tomarse con base en la automatización de los procesos descritos como ejemplo en el modelo “X o Y”. Si el objetivo es reducir costos, y ahorrar con una mejora en el proceso, un empleado tiene ahorrar un tiempo efectivo de 76%, se puede despedir el personal ocioso o se puede absorber más trabajo. La polémica de la primera opción radica en que:

- El tema de desempleo es complicado y ya bastante alto en el país. Aparte de que lleva una connotación negativa a la empresa que incurre en este tipo de negociaciones.

- La empresa busca estabilidad. Un alto nivel de rotación no lo facilita.

- El costo asociado a recontractar personal y entrenarlo es en veces más alto que el “saving” de reingeniería de despedirlo.

El despedir al personal “ocioso” implica necesariamente contratar a alguien nuevo, que requiere de una capacitación (la cual probablemente también ya tenga un costo asociado muy grande, incluso mayor al del motivo de su despido), por ende, no tendría sentido perder la inversión en capital humano.

Con respecto a la segunda opción, la cual sería ideal, todo depende de qué tipo de empresa es y si puede traerse información y migrar procesos de otros lados. Dicha dependencia está vinculada con un factor sobre el cual no se tiene completo dominio y es el tiempo. No se sabe con seguridad si las actividades que se realizan hoy van a ser necesarias, o si se van a necesitar en formato diferente, o si las situaciones del entorno económico van a tener un impacto que requiera un cambio estratégico y con ello las actividades que desempeñan cambien.

Lo que sí es importante es recalcar que la implementación de “Bright Ideas” deben provenir no solamente de las jefaturas sino también de quienes desarrollan los procesos en el día a día; esto representa un muy buen inicio para implementar Execution 2.0 en la empresa y plasmarlo mediante resultados que se puedan medir y demostrar.

Por otro lado, se encuentra la implementación y revisión de controles. Uno de los objetivos iniciales sobre los cuales se ejecutaron las revisiones de los procesos es para determinar no solo:

- Variables de desperdicio de tiempo.
- Posibles mejoras tomando en cuenta cambios sistemáticos.
- Sino también demostrar la eficiencia de los controles puestos en práctica.

Para ello se tomó la decisión de valorar la creación de dos plataformas electrónicas:

- Una que recolecte evidencia mensual y trimestral sobre los procesos que contengan un determinado nivel de criticidad, ya sea por la materialidad del proceso (se trabajan volúmenes de dinero muy elevados en las actividades), las pérdidas financieras en caso de que el proceso falle son muy altas, así como el riesgo de imagen asociado, el impacto en el cliente (al final, no se pretende hacer daño al cliente) y la probabilidad de que dichos riesgos sucedan, entre otros. Dicha plataforma se llamará MCA (Managers Control Assessment) y determinará, como un sistema repositorio de información, el nivel de conocimiento que tenga el gerente de las distintas actividades a examinarse sobre:
 - Los riesgos detallados de cada proceso crítico.
 - Los controles asociados a dichos riesgos.
 - Los métodos de monitoreo de dichos controles.

- Otra que permita loggear las Bright Ideas de los distintos colaboradores que permitan el registro de pequeños o grandes proyectos de mejora continua en sus procesos con su respectivo ahorro potencial (en tiempo o dinero).

El objetivo es que se detallen al nivel más granular posible cuales son los riesgos y los controles que mitigan esos riesgos para cada proceso crítico, y también se estipule cómo es que se va a recolectar la información, si por medio de muestreos aleatorios, o por medio de un indicador de riesgo.

Por ende de manera mensual se va a recopilar dicha información, y se van a evaluar los resultados. Para cada uno de los resultados en donde se demuestre que:

1. No había inventario de información (es decir los ajustes financieros, correos de aprobación etc no existen)
2. Existe un inventario pero no representa un control efectivo (asumamos un caso en el que el control sea que haya una aprobación de parte del supervisor, exista dicho correo, pero únicamente dice “Aprobado”, sin establecer una lista de las actividades que evaluó, que efectivamente mitigan el riesgo de un error)

Para los casos anteriores debe abrirse un plan correctivo que demuestre que la gerencia está trabajando en robustecer dichos procesos, se establecen fechas de entrega de avances, se establecen los responsables y se debe probar, una vez implementado, que funcionan.

Diseño de esquema de trabajo colaborativo

Como último pilar para que la estrategia Execution 2.0 tenga éxito en todo Citi, es decir, darle continuidad a la competitividad que le caracteriza en el sector financiero global, todos los Departamentos que componen el Centro de Servicios Financieros deben poner en práctica el pilar de controles y mejora continua todos los días, y eso incluye, sin duda alguna, al Departamento de Basilea.

La estrategia pretende que en cada uno de los colaboradores se despierte el interés por tener una mentalidad de mejora continua, y ese conocimiento tiene que fluir de manera natural entre todos los empleados. Para ello se ha diseñado un Programa de Cultura, que incluye entrenamientos, sesiones virtuales y presenciales de revisión de procesos semestrales, entre otros.

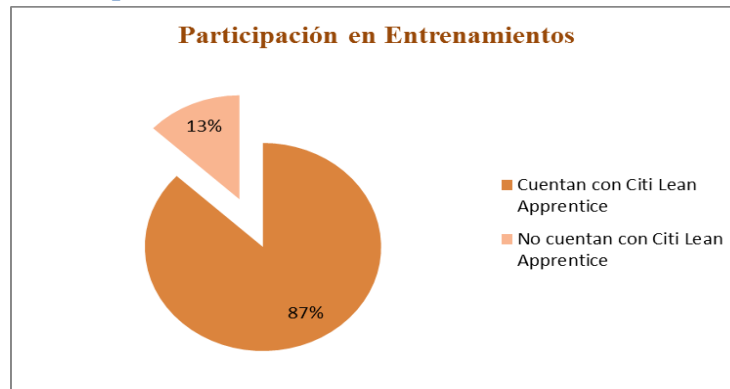
Sin embargo, aún existe el interés de que para cada departamento haya voluntarios que quieran servir de punto de contacto para formar parte de dicha cultura. Ya que la población de empleados rebasa las 1300 personas y el Departamento de Reingeniería no da abasto para atender a todos de manera personalizada y simultánea. Por lo que se necesita:

- 1- Que el 100% de la población cuente con los entrenamientos de Citi Lean para finales del 2016, brindados de manera presencial por los especialistas en reingeniería de la empresa
- 2- Que cada departamento cuente con “Champions” del Pilar, que asistan en la mejora de los procesos, aprovechando conocimientos de automatización o implementación de controles, y además que participen en el registro contable de los ahorros financieros que la mejora continua genera.

En el caso particular de Basilea, de la totalidad de los 23 empleados, solamente 3 (las nuevas contrataciones del 2016) no cuentan con el entrenamiento nivel Aprendiz de Citi Lean, eso se traduce en un 87% de completación. La meta es cumplir el 100% para finales del 2016.

Gráfico No.1

Participación de Entrenamientos en Citi Lean



Fuente: Elaboración propia, 2016

Depende de la Gerencia la creación de los equipos de trabajo colaborativo que, en adición a su trabajo recurrente, de manera voluntaria cooperen con la estrategia de mejora continua, con el objetivo de generar ahorros financieros. Tal cual se mencionó previamente, el apoyo de la Gerencia es vital porque transmite el sentido de importancia del mensaje, pero además la Gerencia cuenta con información relevante (intereses de carrera de los empleados, *background* académico, calificaciones de desempeño anual entre otras variables) para poder sugerir empleados que lleven a cabo las siguientes tareas de manera adecuada en caso de que carezcan voluntarios:

- Su trabajo recurrente o “Business as Usual”.
- Registro de las ideas para mejorar los procesos de Basilea
- Plantear soluciones estratégicas para cada uno de los problemas (ya sean cuellos de botella o errores operacionales).
- Registro contable de los potenciales beneficios económicos de la implementación de las mejoras.

Conclusiones

A partir de los resultados encontrados en el estudio, se puede concluir lo siguiente:

Hay una creciente necesidad por mantener la competitividad en el mercado financiero, el cual es constantemente cambiante, y por ello, además de una serie de imposiciones regulatorias a raíz de la crisis económica del 2009, Citi desarrolló Execution 2.0, estrategia que marcó la necesidad de fortalecer el crecimiento de Citi primordialmente en las áreas rentables de sus servicios, además de implementar procesos de controles internos que minimicen el riesgo operacional y que tengan como propósito disminuir los tiempos de espera, cuellos de botella, la redefinición de sus estructuras jerárquicas y mejorar la comunicación, los cuales culminen en cambios drásticos que afecten positivamente a sus clientes.

El Departamento de Basilea cuenta con una necesidad de cumplir con el desarrollo de la estrategia de manera efectiva, y con base en dos de los pilares de la estrategia: controles y mejora continua, por ello se agregaron al plan la identificación de los principales problemas que se presentaron en el 2015, registrados en el Issue Management Tool y se catalogaron de la siguiente manera:

- Los errores operacionales (que por alguna omisión o acción equivocada provocaron reprocesos o reportes regulatorios incorrectos).
- Cuellos de botella (por actividades que conllevaban altos tiempos de espera o desperdicio, o bien, que no generaban ningún valor agregado).

Con base en un estudio de la raíz del problema de cada uno de los ítems, se llegó a la conclusión de que:

- Todos aquellos errores operacionales se cometieron por falta de un control eficiente en el posteo de los ajustes financieros en el sistema. Por ende, la implementación de un control, a través de segregación de funciones de usuario (un analista ajusta y su supervisor revisa y aprueba) sería la solución y prevendría un reporte incorrecto para la Reserva Federal; lo cual, a su vez, tendría implicaciones para la entidad financiera en términos de Reserva de Capital (hay un costo de oportunidad muy alto de no poder usar ese dinero, sino tenerlo guardado en las bóvedas), y un riesgo de imagen o de penalidad por fraudes muy alto, que desencadenarían, sin duda alguna, un riesgo sistémico de compartirse con el público. No hay que olvidar que Citi es uno de los principales bancos con presencia mundial, con más de 200 años de trayectoria, y considerado como uno de los “Too Big to fail”. El tratar de evitar dichos errores operacionales con la implementación de un control al

proceso, lograría que al menos seis billones de dólares se reporten de manera incorrecta a la Reserva Federal.

- Todos aquellos que se consideraban cuellos de botella tenían una posibilidad de remedio estratégico, que representaría una mejora sustancial en el proceso. Y con ello, ya sea porque se determinó que habían actividades que ya no tenía sentido hacerse (como un proceso que estaba a punto de comisionarse), o que contaban con actividades sumamente manuales con posibilidad de automatizarse, podrían, de ejecutarse todas en el presente año, generar ahorros por más de veintisiete mil dólares en el 2016. Lo cual se traduce en 0.52 FTE, es decir, la mitad del trabajo que se espera que ejecute un empleado regular durante un año.

En sí la estrategia Execution 2.0 apunta hacia que Citi se enfoque en lo que mejor sabe hacer, es decir, intermediación financiera. Pero eso implica, no dejar de lado: el buen servicio al cliente, poseer carteras que generen rendimientos y hacer una valoración de riesgo prudente, con el fin de evitar una crisis sistémica tal cual paso recientemente. Ese análisis de riesgos no debe limitarse solamente a la capacidad de pago de sus contrapartes financieras, sino que también se aplica a lo interno: hay un riesgo crediticio, uno de mercado y uno operacional, y hay que velar por todos, pero es el riesgo operacional el cual se puede minimizar con estrategias como esta. La mejora continua de procesos es una herramienta que permite detectar, entre otras cosas, actividades que se llevan a cabo de manera manual y que por ende son una fuente considerable de riesgo operacional; y tiene impactos financieros para el banco: un riesgo de ser acusado de fraude por reportes regulatorios incorrectos; un riesgo de imagen por pérdida de credibilidad (falta de transparencia para con sus contrapartes y acreedores); y un riesgo sistémico, por causa de la especulación de que un banco así de grande pueda caer de nuevo, de ahí entonces la relevancia de mejorar los procesos, de ejecutar controles eficientes, de automatizar lo que se pueda, y al final, el beneficio económico para Citi es más grande que lo que la plantilla modelo puede cuantificar.

La plantilla modelo mide los ahorros financieros que generó una mejora en el proceso, sin embargo, el costo de oportunidad asociado es más alto, y hasta imposible de cuantificar; sin embargo, es una muy buena práctica que permite estimar, *grosso modo* el beneficio financiero logrado a través de la mejora continua.

Recomendaciones

Se recomienda el apoyo a la iniciativa por parte de la Gerencia y los líderes a cargo del Departamento de Basilea, que transmitan la anuencia al cambio, al constante cambio, incentiven una mentalidad de mejora continua (cuestionando el porqué de las cosas) y a su vez empoderarlos, para que tomen decisiones y asuman las responsabilidades- beneficios de estas (mediante un reconocimiento). Los líderes de proyectos de este tipo deben procurar empoderar a los empleados que son partícipes de todas las etapas para asegurar el correcto funcionamiento de las operaciones de modificaciones que se deben de realizar, de manera que los colaboradores perciban que son parte del proyecto y que su implementación los va a beneficiar.

Generar procesos de comunicación internos a todos los niveles (verticales y horizontales principalmente) para que los involucrados directos (además de patrocinadores y partes interesadas) puedan ir conociendo los resultados del programa e ir además tomando decisiones que aseguran que los procesos de reingeniería logran su cometido de mejorar los resultados de los procesos que afectan.

Crear la plataforma electrónica con los elementos que tiene la plantilla modelo, y de esta manera llevar un registro actualizado de las ideas de mejora registradas, en proceso de mejora y las completadas, todas con su respectivo ahorro potencial que permita sacar estadísticas a tiempo real sobre qué tanto se va trabajando durante el año.

Se recomienda además la creación de un grupo de apoyo, que además de sus actividades normales de trabajo, colaboren, de manera voluntaria, como una extensión de los especialistas en reingeniería en el Departamento de Basilea; con los objetivos de fomentar la cultura de mejora de proceso, de facilitar la implementación de soluciones estratégicas a los problemas, coadyuvar en el desarrollo de estas, y registrar adecuadamente los beneficios económicos que todo ello genera.

Referencias Bibliográficas

- Anthony, R.N. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. México: McGraw- Hill (12^a Ed).
- Arias, J. P. (9 de noviembre de 2014). *Citibank abandona banca de consumo en Costa Rica*. Recuperado el 23 de agosto de 2015, de El Financiero:
http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Citibank-sale-Costa-Rica-mercados_0_610138982.html
- Arias, Juan Pablo. (9 de noviembre de 2014). *Citibank abandona banca de consumo en Costa Rica*. Recuperado el 23 de agosto de 2015, de El Financiero:
http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Citibank-sale-Costa-Rica-mercados_0_610138982.html
- Atrill, P. (2015). *Management Accounting for Decision Makers*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Atrill, Peter. (2015). *Management Accounting for Decision Makers*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Bensley, J. (2014). *The Certified Six Sigma Black Belt Primer*. Indiana: Quality Council of Indiana.
- Citi. (Junio de 2015). *Execution 2.0. Taking Execution to the Next Level*. Recuperado el 22 de agosto de 2015, de Citigroup:
http://www.citigroup.net/execution/?utm_campaign=8-18-2014_Banner_ExecutionSite
- Citigroup. (Junio de 2015). *Execution 2.0. Taking Execution to the Next Level*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de http://www.citigroup.net/execution/?utm_campaign=8-18-2014_Banner_ExecutionSite
- Crosby, P. (2014). *Enterprise-Wide Deployment Organization Wide Considerations CSSBB*. Florida: ASQ.
- Deming, E. (2014). *CSSBB: Deming's Chain Reaction*. Florida: ASQ.
- Dueñas, R. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Fuenlabrada, Madrid: Thonsom Ediciones Paraninfo, SA.
- Krugman, P. (2008). *Fundamentos de Economía*. Barcelona: Editorial Reverte, S.A.
- Parkin, M. (2005). *Microeconomía: Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Education.
- Ponce, A. (2005). *Administración por Objetivos*. México: Editorial Limusa.

- RAE. (2016). *Real Academia Española*. Recuperado el 28 de abril de 2016 , de
Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=G47B9qL>
- Rainey, D. (2008). *Product Innovation: Leading Change through Integrated Product
Delevopment*. Cincinnati: Cambrigde University Press.
- Wortman, B. (2014). *Certified Six Sigma Black Belt Primer*. Indiana: Quality Council of
Indiana.