



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO CONTADORA PÚBLICA AUDITORA**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS
AUTOMÁTICOS Y CANAL EXTERNO BANRED PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE BANCO SOLIDARIO
S.A. Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

AUTOR: DUQUE LUNA, MARÍA SOLEDAD

DIRECTOR: ING. LLUMIQUINGA, CÉSAR

SANGOLQUI

2015

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICADO
ING. CÉSAR LLUMIQUINGA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de una propuesta de mejoramiento al proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred para incrementar la productividad de Banco Solidario S.A. y la satisfacción del cliente”, realizado por María Soledad Duque Luna ha sido guiado, revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE en el Reglamento de Estudiantes.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un CD los cuales contienen los archivos en formato de documento portátil (PDF).

Autorizan a María Soledad Duque Luna que entregue al Sr. Dr. Segundo Cargua, en su calidad de Director de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad Semipresencial.

Sangolquí, agosto de 2015


Ing. César Llumiquinga
DIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

María Soledad Duque Luna

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de una propuesta de mejoramiento al proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred para incrementar la productividad de Banco Solidario S.A. y la satisfacción del cliente”, ha sido elaborado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las Normas APA 6ta. Edición, incorporadas en el presente trabajo.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, agosto de 2015



Ma. Soledad Duque L.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, María Soledad Duque Luna

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, la publicación en la biblioteca virtual del trabajo “Diseño de una propuesta de mejoramiento al proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred para incrementar la productividad de Banco Solidario S.A. y la satisfacción del cliente”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, agosto de 2015



Ma. Soledad Duque L.

DEDICATORIA

Este trabajo es para mi hija Camilita, porque gracias a su cariño constante, su paciencia, su comprensión y entenderme que no estuve con ella en estos meses que sacrifique nuestro tiempo juntas, solo fue con el único objetivo de cumplir este sueño que es dedicado a ella. Somos un equipo y juntas hemos vencido obstáculos y este es un esfuerzo tuyo y mío mijita.

A mis padres que han estado a mi lado en cada etapa de mi vida apoyándome siempre incondicionalmente, son los pilares fundamentales de mi vida. Dios les pague por cuidar de mí y de mi hija en todo este tiempo, por enseñarme a que no debo llorar cuando las cosas se complican y darme las fuerzas cuando más lo necesite.

A mis hermanos Juan y Junior quienes siempre han estado a mi lado dándome una palabra de aliento, por preocuparse por mí siempre, simplemente porque son y serán siempre una parte importante de mi vida.

A mi papiduke porque antes de partir le ofrecí y prometí que me graduaría, que no le iba a fallar y estoy segura que desde el cielo me está mirando y se sentirá orgulloso de mí.

A todos ustedes va dedicado mi trabajo.

María Soledad Duque L.

AGRADECIMIENTO

Agradecida primeramente con el padre del cielo y a mi Virgencita Dolorosa ya que con la voluntad de ellos fue posible que termine mí proyecto.

Esta tesis no hubiera sido posible culminar sin el apoyo y ayuda del Ing. César Llumiquinga y del Dr. Segundo Cargua, gracias a su apoyo, enseñanzas y paciencia en la dirección del proyecto, me ayudaron a no desmayar y continuar hasta el final.

Muchísimas gracias.

Mi gratitud a Banco Solidario S.A. Que me abrieron las puertas de su Institución y de la División de Operaciones quienes en todo momento estuvieron prestos ayudarme para la ejecución del presente proyecto.

Agradecida con mis padres, que no me cansaré nunca de decirles Dios les pague por todo lo han hecho por mí y por mi hija, ya que sin su apoyo, jamás hubiera podido llegar a cumplir mi sueño de graduarme.

Gracias a mi Martita que siempre con sus oraciones me ha ayudado para que siga adelante y cumpla mi sueño.

A mi amigo incondicional Danilo, que siempre estuvo a mi lado ayudándome y dándome fuerzas para no dejarme vencer por la desesperación. Gracias por tu amistad.

María Soledad Duque L.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE TABLAS	xi
ÍNDICE CUADROS	xiii
ÍNDICE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xviii
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Planteamiento formulación y sistematización del problema.....	1
1.1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.2 Formulación del problema	2
1.1.3 Sistematización del problema	2
1.2 Objetivos del proyecto	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivo general.....	3
1.3 Identificación de la organización.	3
1.3.1 Objeto Social.....	3
1.3.2 Constitución	3
1.3.3 Filosofía Institucional	6
1.3.3.1 Misión	6
1.3.3.2 Visión.....	7
1.3.3.3 Estructura orgánica	7
1.3.4 Productos y servicios	9
1.3.4.1 Productos.....	9
1.3.4.2 Servicios.....	11
1.4 Metodología	11
1.4.1 Técnicas de investigación	11
1.4.2 Métodos de investigación.....	12

1.4.3	Fuentes de investigación	12
CAPITULO II		14
2	MARCO TEÓRICO.....	14
2.1	Sistema financiero ecuatoriano	14
2.2	Banred.....	16
2.2.1	Servicios que presta Banred.....	16
2.2.2	Cajeros Automáticos. (Automated Teller Machine)	21
2.3	Administración de cajeros automáticos	24
2.4	Gestión de los Procesos.....	25
2.4.1	Concepto de Procesos	26
2.4.2	Jerarquía de los Procesos	27
2.4.3	Elementos de los Procesos	29
2.4.4	Características de un proceso	30
2.4.5	Caracterización de los procesos	30
2.5	Clasificación de los procesos	31
2.5.1	Procesos estratégicos.....	31
2.5.2	Procesos del negocio.....	32
2.5.3	Procesos de apoyo.....	33
2.6	Levantamiento de procesos.....	34
2.6.1	Definición	34
2.6.2	Diagrama de flujos.....	35
2.6.2.1	Simbología de diagramación de flujos.....	35
2.6.3	Tipos de diagrama de flujos	38
2.6.3.1	Diagrama de Bloque.....	38
2.6.3.2	Diagrama funcional.....	38
2.7	Modernización de los procesos	38
2.7.1	Principios de la modernización	39
2.8	Mejoramiento continuo de los procesos.....	40
2.8.1	Definición	40
2.8.2	Definición	42
2.8.2.1	Mejoramiento de los procesos de la Empresa	42
2.8.3	Herramientas del mejoramiento continuo	43
2.9	Medición de los procesos.....	44

2.9.1	Evaluación del valor agregado.....	44
2.9.2	Tipos de datos de medición.....	45
2.9.3	Mediciones de efectividad	46
2.9.4	Mediciones de eficiencia.....	46
CAPITULO III.....		48
3 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS AUTOMÁTICOS Y CANAL EXTERNO BANRED.....		48
3.1	Direccionamiento de la División de operaciones.....	49
3.1.1	Visión.....	49
3.1.2	Misión	51
3.1.3	Objetivo.....	54
3.1.4	Políticas de la División de Operaciones.....	56
3.2	Procesos Actuales de la División de operaciones	59
3.2.1	Cadena de valor para Banco Solidario S.A.....	59
3.2.2	Cadena de valor División de operaciones	61
3.2.3	Cadena de valor proceso de administración de cajero automáticos y canal externo Banred	62
3.2.4	Mapa de Procesos Banco Solidario.....	63
3.2.5	Inventario de procesos	65
3.2.6	Selección de los procesos.....	70
3.3	Costos Operativos	73
3.3.1	Hoja de costos de personal.....	73
3.3.2	Hoja de costos de operación.....	75
3.3.3	Hoja de costos total por minuto	77
3.3.4	Levantamiento de los subprocesos seleccionados.....	78
3.3.5	Caracterización de los procesos	90
3.3.6	Matriz de análisis resumida.....	95
3.3.7	Hallazgos al análisis de los costos operativos y análisis de sus proceso.....	97
3.4	Estructura Organizacional Banco Solidario.....	99
3.4.1	Estructura Organizacional División de Operaciones y Administración.....	103
3.5	Talento Humano.....	105
3.5.1	Capacitaciones	105
3.5.2	Estructura de puestos	106

3.6	Estructura Tecnológica	117
3.7	Detección de novedades.....	120
CAPÍTULO IV.....		127
4	PROPUESTA DE MEJORA	127
4.1	Direccionamiento propuesto para la División de operaciones	127
4.1.1	Misión propuesta.....	127
4.1.2	Visión.....	128
4.1.3	Objetivo propuesto.....	129
4.2	Propuesta de mejora a los procesos División Operaciones	130
4.2.1	Mapa de Procesos propuesto Banco Solidario S.A.....	130
4.2.2	Cadena de valor De la División de Operaciones.....	132
4.2.3	Inventario de los procesos.....	134
4.2.4	Propuesta de mejora a los procesos División Operaciones	135
4.2.5	Diseño de los procesos operativos mejorados.....	136
4.2.6	Caracterización de los procesos	137
4.2.7	Hoja de Análisis	139
4.3	Flujodiagramación	140
4.3.1.1	Flujodiagramación	141
4.4	Propuesta de mejora a los procesos y costos operativos	141
4.4.1	Matriz comparativa de los procesos mejorados	159
4.4.2	Informe del Beneficios Esperado	161
4.5	Organización Propuesta de la División de operaciones	163
4.6	Talento humano. Propuesta de mejora.....	164
4.7	Propuesta Estructura Tecnología	165
CAPÍTULO V.....		166
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
5.1	Conclusiones	166
5.2	Recomendaciones	167
BIBLIOGRAFIA		168

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Cajeros automático parte de la Red Banred	17
Tabla 2 Servicios Banred	20
Tabla 3 Importancia del proceso	33
Tabla 4 Simbología Normas ANSI	36
Tabla 5 Simbología Normas ISO	37
Tabla 6 Patrón del pensamiento	41
Tabla 7 Fases del mejoramiento continuo.....	42
Tabla 8 Matriz de hallazgos Visión División de operaciones.....	50
Tabla 9 Matriz de hallazgos Visión División de operaciones.....	51
Tabla 10 Elementos de para elaborar una Misión.....	52
Tabla 11 Matriz de hallazgo Misión División de operaciones.....	53
Tabla 12 Elementos de para elaborar un objetivo.....	54
Tabla 13 Matriz de hallazgo Objetivo División de operaciones.....	56
Tabla 14 Matriz de hallazgos Políticas de la División de Operaciones	57
Tabla 15 Matriz de hallazgos total para Direccionamiento estratégico	58
Tabla 16 Matriz de hallazgos de cadena de valor Banco Solidario S.A.	61
Tabla 17 Matriz de hallazgos cadena de valor división de operaciones	62
Tabla 18 Matriz de hallazgos cadena de valor del proceso.....	62
Tabla 19 Matriz de hallazgos mapa de procesos.....	65
Tabla 20 Matriz de hallazgos inventarios procesos	70
Tabla 21 Hoja de costos de personal.....	74
Tabla 22 Hoja de costos de operación.....	76

Tabla 23 Hoja de costos total por minuto	77
Tabla 24 Matriz de hallazgos costos operativos	78
Tabla 25 Simbología ISO.....	84
Tabla 26 Matriz de hallazgos diagrama de flujos	89
Tabla 27 Matriz de hallazgos caracterización de los procesos	95
Tabla 28 Matriz de análisis resumida.....	96
Tabla 29 Matriz de análisis estructura organizacional.....	104
Tabla 30 Datos formación y capacitación.....	105
Tabla 31 Matriz de análisis Capacitaciones	106
Tabla 32 Matriz puestos	106
Tabla 33 Matriz de análisis Estructura de puesto.....	117
Tabla 34 Matriz de análisis Estructura tecnológica	119
Tabla 35 Estructura organizacional.....	126
Tabla 36 Estructura tecnológica.....	126
Tabla 37 Matriz de análisis comparativa	160
Tabla 38 Matriz de beneficio esperado	161
Tabla 39 Matriz Tiempo y costo beneficio esperado	162

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1 Formato de caracterización	138
Cuadro 2 Formato hoja de análisis.....	139
Cuadro 3 Formato diagrama de flujos.....	140
Cuadro 4 Formato Hoja de mejoramiento.....	141
Cuadro 5 Caracterización del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos	142
Cuadro 6 Hoja de análisis del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos	143
Cuadro 7 Diagrama de flujo del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos	144
Cuadro 8 Diagrama de flujo del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos.....	145
Cuadro 9 Hoja de mejoramiento del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros	146
Cuadro 10 Hoja de análisis del subproceso cuadro transaccional Atm's Oficinas	147
Cuadro 11 Hoja de mejoramiento del subproceso mejorado cuadro transaccional oficinas.....	148
Cuadro 12 Caracterización del subproceso mejorado cuadro transaccional Back office Operaciones.....	149
Cuadro 13 Hoja de análisis del subproceso cuadro transaccional Atm's Back office operaciones	150
Cuadro 14 Diagrama de flujo del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos.....	151
Cuadro 15 Diagrama de flujo del subproceso mejorado cuadro transaccional Atm's Back Office operaciones	152
Cuadro 16 Hoja de mejoramiento del subproceso cuadro transaccional back office operaciones	153
Cuadro 17 Caracterización del subproceso mejorado cuadro transaccional canal externo Banred.....	154
Cuadro 18 Hoja de análisis del subproceso cuadro transaccional canal externo Banred	155
Cuadro 19 Diagrama de flujo del subproceso mejorado cuadro transaccional canal externo Banred.....	156
Cuadro 20 Diagrama de flujo del subproceso mejorado cuadro transaccional canal externo Banred	157
Cuadro 21 Hoja de mejoramiento del subproceso cuadro transaccional back office operaciones	158

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 Evolución de Banco Solidario	4
Figura 2 Evolución de Banco Universal Unibanco.....	5
Figura 3 Organigrama Institucional	8
Figura 4 Productos y Servicios Microcrédito.....	9
Figura 5 Productos y servicios olla de oro	9
Figura 6 Tarjeta Alia	10
Figura 7 Estructura del Sistema Financiero Fuente Banco Solidario	15
Figura 8 Modalidad Back end Fuente: Banred	18
Figura 9 Modalidad Front end Fuente Banco Solidario.....	19
Figura 10 Cajero Automático.....	22
Figura 11 Cliente cajero automático	22
Figura 12 Relación de los procesos.....	26
Figura 13 Transformación del proceso	27
Figura 14 Jerarquía del proceso Fuente Harrington, (1994)	28
Figura 15 Elementos del proceso Fuente: Pérez, (2010).....	29
Figura 16 Procesos estratégicos	32
Figura 17 Procesos del negocio	32
Figura 18 Procesos del negocio	33
Figura 19 Esquema análisis de la División de Operaciones	48
Figura 20 Mapa de Procesos Bco. Solidario	64
Figura 21 Inventario de Procesos Banco Solidario	66
Figura 22 Inventario de Procesos Banco Solidario	67
Figura 23 Inventario de Procesos Banco Solidario	68
Figura 24 Inventario de Procesos Banco Solidario	69
Figura 25 Procesos seleccionados.....	71
Figura 26 Matriz de hallazgos de los procesos actuales	72
Figura 27 Flujo de subproceso carga y cuadro monetaria cajeros automáticos	79
Figura 28 Flujo de subproceso cuadro transaccional Atm's oficinas.....	80
Figura 29 Flujo de subproceso cuadro transaccional Atm's Back office operaciones.....	81
Figura 30 Flujo de subproceso cuadro transaccional canal externo Banred	82
Figura 31 Flujo de subproceso cuadro carga y cuadro monetaria Atm's	85
Figura 32 Flujo de subproceso cuadro transaccional ATM'S Oficinas	86
Figura 33 Flujo de subproceso cuadro transaccional ATM'S Back office operaciones ..	87
Figura 34 Flujo de subproceso cuadro transaccional canal externo Banred	88
Figura 35 Caracterización subprocesos carga y cuadro monetaria Atm's	91

Figura 36 Caracterización subprocesos cuadro transaccional Oficinas	92
Figura 37 Caracterización subprocesos cuadro transaccional Back office operaciones ..	93
Figura 38 Caracterización subprocesos cuadro transaccional canal Banred	94
Figura 39 Estructura Organizacional (Directivos)	101
Figura 40 Estructura Organizacional (Divisiones).....	102
Figura 41 Estructura Organizacional (División de Operaciones)	103
Figura 42 Estructura Organizacional (División canales)	104
Figura 43 Estructura Organizacional (División canales.....	107
Figura 44 Perfil del cargo Gerente Agencia.....	108
Figura 45 Perfil del cargo Jefe Operativo	110
Figura 46 Perfil del cargo Cajero principal.....	112
Figura 47 Perfil del cargo Cajero	113
Figura 48 Estructura Organizacional (División Operaciones)	114
Figura 49 Perfil del cargo Jefe de operaciones	115
Figura 50 Perfil del cargo Técnico de operaciones.....	116
Figura 51 servicio de Alexsoft	118
Figura 52 Hallazgos Direccionamiento División operaciones.....	121
Figura 53 Hallazgos procesos actuales	122
Figura 54 Hallazgos costos operativos.....	123
Figura 55 Hallazgos costos operativos	124
Figura 56 Hallazgos talento humano.....	125
Figura 57 Mapa de procesos propuesto.....	131
Figura 58 Cadena de valor propuesta División operaciones.....	132
Figura 59 Cadena de valor propuesta proceso de Administración cajeros automáticos y canal externo Banred.....	133
Figura 60 Inventario de procesos mejorados Macroproceso operaciones	134
Figura 61 Organigrama División operaciones	163
Figura 62 Proceso de capacitación	164
Figura 63 intercambio de información	165
Figura 64 capacitación tecnología.....	165

RESUMEN

En abril 2013, concluyó con verdadero éxito la integración de dos entidades financieras las cuales son Banco Universal Unibanco y Banco Solidario, dicho proceso inicio en el año 2006 los cuales ha permitido estandarizar sus procesos con el único objetivo de atender a la población ecuatoriana con servicios financieros acorde a sus necesidades, contribuyendo así a mejorar su calidad de vida.

El enfoque que tiene el Banco con sus clientes es: Dar créditos de libre disponibilidad (Créditos de consumo), crédito microempresarial individual, urbano y rural, tarjetas de débito y crédito, cuentas corrientes de ahorros e inversiones y crédito con garantía en joyas.

Banco Solidario S.A. cuenta con 68 Agencias y Sucursales a nivel nacional dentro de las cuales existen 7 oficinas especializadas en microcrédito.

Por lo cual se efectuó un análisis y levantamiento de Procesos está efectuando esta ardua tarea para mejorar los procesos. Por tal razón y para el desarrollo de este proyecto y el beneficio de banco Solidario se propuso un diseño de mejoramiento al proceso de administración de cajeros automáticos y canal externo Banred para aportar a la productividad del Banco enfocados a satisfacer las necesidades del cliente con procesos optimizados, personal capacitado y la optimización de los recursos.

Actualmente Banco Solidario S.A. tiene la necesidad de mejorar sus procesos internos, los cuales desde el nacimiento del nuevo Banco integrado los mismos no han sido actualizados completamente por lo que a División de los procesos de administración de cajeros automáticos y canal externo Banred con el fin de efectuar un diagnóstico a la División de Operaciones en: Direccionamiento, procesos, talento humano, estructura orgánica, estructura tecnológica y los costos operativos.

Dicho proyecto concluye con una propuesta de mejoramiento para Banco Solidario S.A. a través de la División de Operaciones contribuyendo a que las actividades que se realizan en dichos procesos sean productivas y eficientes, enfocadas a satisfacer las

necesidades del cliente interno y externo. Finalmente se efectúan una propuesta de implementación de dicha mejora para la División de Operaciones en Banco Solidario S.A. con recomendaciones para el mejoramiento.

PALABRAS CLAVES:

- **PROCESOS**
- **MEJORAMIENTO**
- **CLIENTES**
- **CAJEROS AUTOMÁTICOS**
- **TRANSACCIONES**

ABSTRACT

In April 2013, he concluded with great success the integration of two banks which are B Universal Bank Unibanco and Solidary Bank; the process began in 2006 which has standardized its processes with the sole aim to serve the Ecuadorian population with services financial according to their needs, thereby helping to improve their quality of life.

The approach that the Bank has with its customers is: Give credit freely available (Consumer loans), single, urban and rural microenterprise credit, debit and credit cards, current accounts and savings and investment credit guarantee jewels.

Solidario Bank S.A. Agencies and has 68 branches nationwide within which there are 7 specialized offices in microcredit.

Whereby a lifting analysis and processes are performing this arduous task to improve processes took place. For this reason and for the development of this project and the benefit of Banco Solidario has proposed a design improvement to the process management and external channel ATMs Banred to contribute to the productivity of the Bank focused on meeting customer needs with optimized processes, trained personnel and optimization of resources.

Currently Solidario Bank S.A. is the need to improve their internal processes, which from the birth of the new integrated Bank data have not been fully updated so that Division management processes ATM and external channel Banred in order to make a diagnosis Division Operations: Addressing, processes, talent, organizational structure, technological structure and operating costs.

The project concludes with a proposal to improve Solidario Bank S.A. through the Operations Division contributing to the activities carried out in these processes are productive and efficient, focused on meeting the needs of internal and external customers. Finally a proposal for implementing such improvements to the Operations Division are made at Solidario Bank S.A. with recommendations for improvement

“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS AUTOMÁTICOS Y CANAL EXTERNO BANRED PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE BANCO SOLIDARIO S.A. Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”

El presente trabajo de fin de carrera, se efectuó sobre la información que ha sido proporcionada por Banco Solidario S.A. La misma que se encuentra en un proceso de mejoramiento de los procesos operativos para los cajeros automáticos, con lo cual le permitirá efectuar las actividades de forma oportuna, adecuada y enfocado a mejorar la productividad operativa.

La administración de los procesos operativos que se pretende mejorar para cajeros automáticos es fundamental e indispensable para mantener una estructura operacional y administrativa acorde a las necesidades de la Institución.

Los procesos a optimizar serán puntualizados mediante un análisis y diagramas de flujos de procesos, consiguiendo una eficiencia en las actividades que se realicen en cada uno de ellos.

De acuerdo a lo indicado, se escogió el tema que por su necesidad y la falta de atención es un problema evidente dentro de Banco Solidario S.A. Se vio en la necesidad de efectuar un levantamiento de los procesos para la administración de cajeros automáticos.

El método que se utilizó para desarrollar este proyecto de tesis es el método de observación, ya que nos permite recopilar información con Funcionarios y empleados de la Institución, que servirá para ser redactados de forma explícita en el proyecto.

Las entrevistas también serán parte importante del proyecto, con lo cual servirá para recabar información necesaria para conocer las particularidades del proceso operativo actual.

CAPITULO I

1 ANTECEDENTES

1.1 Planteamiento formulación y sistematización del problema

1.1.1 Planteamiento del problema

Mediante resolución SBS-2013-040 de fecha 21 de enero de 2013, el señor Súper Intendente de Bancos y Seguros aprueba la fusión por absorción de Banco Universal S.A. UNIBANCO por parte de Banco Solidario. Dicha fusión causa que algunos procesos internos del Banco se vean afectados en el desarrollo diario de sus actividades y la satisfacción en la atención oportuna a los clientes internos y externos.

Banco Solidario S.A. presentó un sinnúmero de dificultades en el proceso de los cajeros automáticos, existiendo diferencias que deben ser analizadas y revisadas por el personal responsable, generando un desgaste en el tiempo de ejecución de sus actividades. La falta de capacitación al personal nuevo, genera inconvenientes ya que no se brinda un servicio oportuno y de calidad para atender las necesidades de los clientes en los cajeros automáticos de Banco Solidario S.A.

Con base a estos problemas, nace la necesidad de efectuar una propuesta para el mejoramiento al proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred, con el objetivo de incrementar la productividad y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Actualmente en Banco Solidario S.A. no existe un levantamiento de procesos que cumpla con los estándares de calidad en su trabajo diario. Por lo que el resultado de este proyecto permitirá a Banco Solidario S.A. Mejorar los procesos de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred y lograr un control efectivo, además permitirá servir de herramienta y guía práctica para el personal del área de Operaciones.

Banco Solidario S.A de acuerdo a sus necesidades Institucionales requiere una propuesta mejoramiento al proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred, con lo cual logrará maximizar su productividad.

1.1.2 Formulación del problema

Al fusionarse dos Instituciones Financieras genera deficiencia en el proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred, provocando que las actividades no sean organizadas, causando pérdida de recursos y una mala atención al cliente (interno y externo).

1.1.3 Sistematización del problema

- Efectuar un análisis al direccionamiento de la División de Operaciones en Banco Solidario S.A. para determinar la coherencia de la misión, visión y objetivo estratégico de la división
- Analizar los procesos de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred actuales, mediante el uso de información proporcionada por la empresa, para identificar los problemas que impiden que el proceso sea productivo
- Diseñar una propuesta de mejoramiento al proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred para Banco Solidario S.A.

1.2 Objetivos del proyecto

1.2.1 Objetivo general

Contribuir con el diseño de una propuesta de mejoramiento al proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred en Banco Solidario S.A. Para maximizar la productividad dentro de la División de Operaciones, mediante la utilización adecuada de los recursos administrativos y tecnológicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico y análisis de los procesos de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred vigentes en Banco Solidario S.A., con el fin de conocer el estado actual y potenciales opciones de mejora, mediante el uso y tratamiento de la información actual disponible.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento al Proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred para poner en consideración de la Vicepresidencia de Operaciones
- Proponer un plan de implementación de la propuesta de mejoramiento del proceso, de acuerdo al diseño propuesto.

1.3 Identificación de la organización.



1.3.1 Objeto Social

Banco Solidario S.A. es una institución financiera privada que nació como el primer y único Banco en Ecuador con una “Misión Social”, de “Contribuir a reducir la pobreza y a mejorar la calidad de vida de los segmentos menos favorecidos a través de la satisfacción de sus necesidades, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores”.

1.3.2 Constitución

Mediante resolución No. SBS-2013-040 resuelve: Aprobar la fusión ordinaria por absorción del BANCO UNIVERSAL S.A. UNIBANCO por parte de BANCO SOLIDARIO S.A. conforme con las bases de fusión contenidas en la escritura pública otorgada el 5 de diciembre de 2012.

Banco Solidario



Nace en 1996, con la misión social de brindar crédito a personas de alta vulnerabilidad económica. Desde el inicio, se enfocó en dar servicios a la microempresa que era un segmento desatendido por la banca tradicional y de vital importancia para generar oportunidades de progreso sostenible.

En Latinoamérica, fue el primer Banco especializado en microcrédito con capital 100% privado, y el primero en Ecuador en dedicarse con exclusividad a esa forma de operación financiera.

Han apoyado a casi medio millón de microempresas, a las cuales han desembolsado 3 mil millones de dólares en crédito.



Figura 1 Evolución de Banco Solidario

Unibanco S.A.



Fue desde 1994 la puerta de entrada al sistema financiero nacional para más de un millón de ecuatorianos no atendidos por la banca tradicional, con productos que ayudan a resolver y organizar sus necesidades cotidianas, como alimentación, vestimenta, gastos del hogar, educación, salud, etc. Han otorgado 45 millones de pequeños créditos.

Este modelo, pionero por la especialización, colocación masiva de crédito, incorporación de canales de fuerza de ventas y de cobranza formal, ha demostrado que la inclusión financiera responsable sí se puede hacer de manera sostenida y rentable, mejorando la calidad de vida de los clientes.

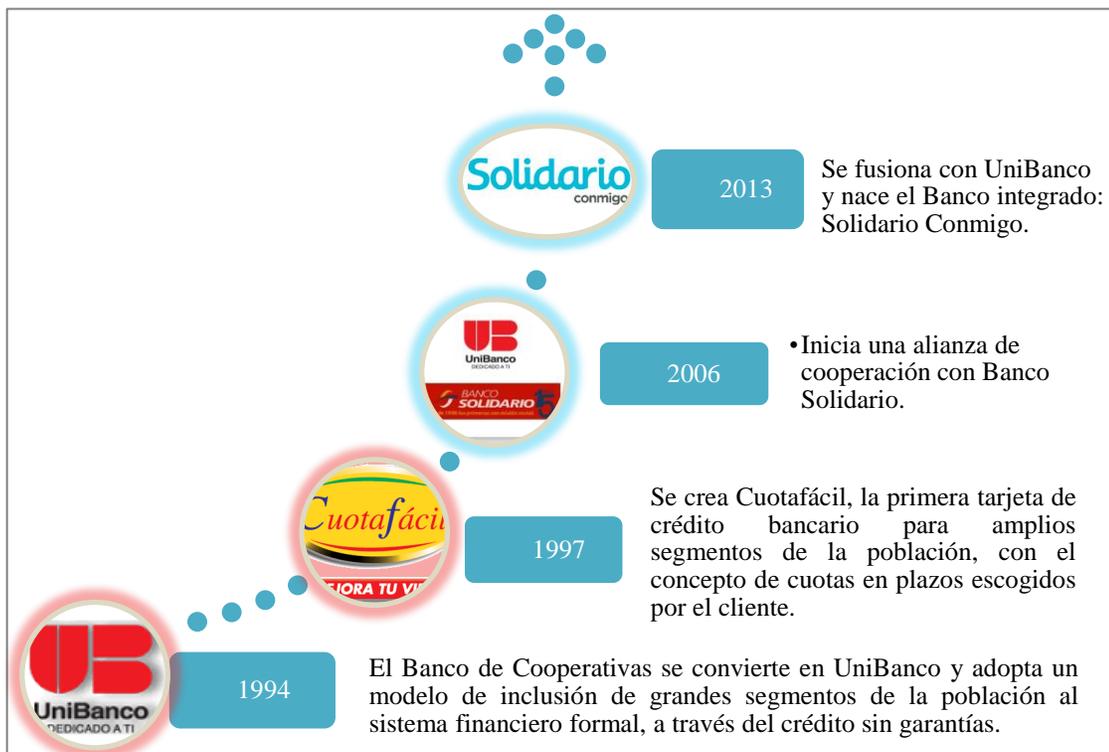


Figura 2 Evolución de Banco Universal Unibanco

Banco Solidario S.A. es una entidad financiera de desarrollo y prestación de servicios financieros, el funcionamiento y control está directamente alienado a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y La Superintendencia de Bancos y Seguros.

Dicha alianza estratégica fue un impulso para el nacimiento de una entidad Financiera: Solidario conmigo el mismo que hoy por hoy es una organización sólida y enfocada satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.3.3 Filosofía Institucional

“Juntos construimos cada día un mejor Ecuador / Contribuir al progreso y a la calidad de vida.

Somos una organización para todos, diferente, social y pionera en ayudar a nuestros clientes y sus familias a realizar su misión de vida.

Creemos en el país y en su gente. Apoyamos al progreso de grandes segmentos de la población.

Formamos un equipo humano especializado, creativo, íntegro, comprometido, cercano y entusiasta.” .Recuperado del sitio web:<http://www.banco-solidario.com/as%C3%AD-es-mi-solidario/filosofia.aspx>

1.3.3.1 Misión

“Contribuir al progreso y a la mejora de la calidad de vida de los microempresarios y trabajadores de los grandes segmentos de la población ecuatoriana, con productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades, a través de un equipo humano que hace de esta misión parte de su vida.”. Recuperado del sitio web:<http://www.banco-solidario.com/as%C3%AD-es-mi-solidario/filosofia.aspx>.

1.3.3.2 Visión

“Liderar la inclusión financiera y social de grandes segmentos de la población, construyendo una red de relaciones de mutuo beneficio.” Recuperado:<http://www.banco-solidario.com/as%C3%AD-es-mi-solidario/filosofia.aspx>.

1.3.3.3 Estructura orgánica

A continuación se presenta la estructura orgánica que actualmente mantiene Banco Solidario de acuerdo al siguiente esquema:

Las cabezas principales están conformadas por el Directorio el Sr. Gonzalo Martínez y el Gerente General el Sr. Diego Calvache.

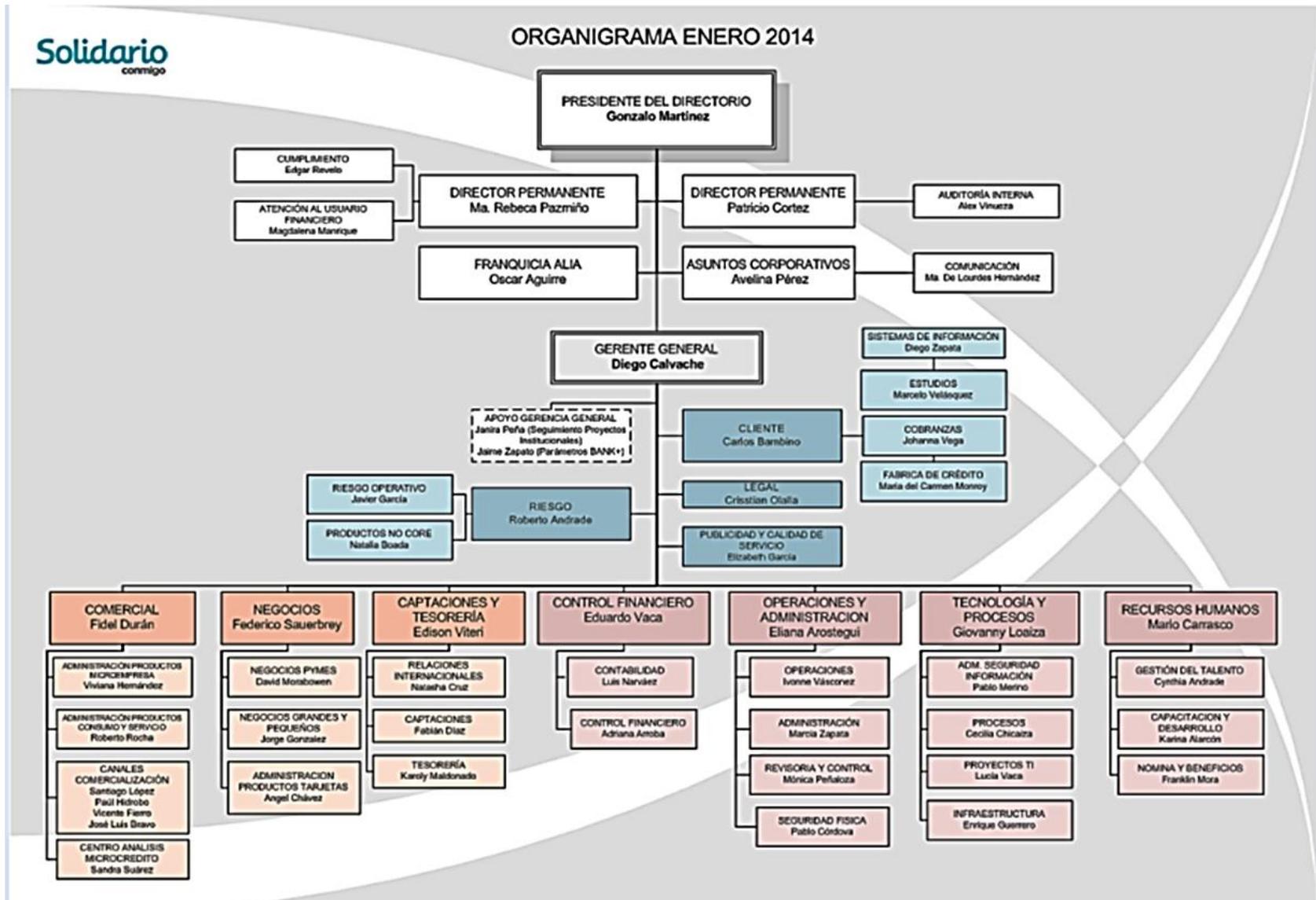


Figura 3 Organigrama Institucional

Fuente: Banco Solidario

1.3.4 Productos y servicios

1.3.4.1 Productos

Microcrédito es un crédito para las necesidades de clientes que tienen una microempresa de comercio, producción o servicio.



Figura 4 Productos y Servicios Microcrédito.

Fuente: Banco Solidario

Beneficios.

- El plazo se fija en función de la rotación de capital o del ciclo productivo del negocio.
- El monto del crédito depende del crecimiento del negocio o de las épocas de venta.
- Tienen financiamiento continuo si el comportamiento de pago es adecuado

Olla de oro es un crédito inmediato con la garantía de joyas de oro.



Figura 5 Productos y servicios olla de oro

Fuente Banco Solidario

Beneficios.

- Es de fácil acceso con una mínima documentación y sin contar con un record crediticio previo.
- Posibilidad de obtener recursos de manera inmediata.
- Las joyas son custodiadas con la más alta tecnología bancaria.
- Las joyas son valoradas por profesionales calificados y a la mejor tarifa por gramo de oro en el mercado.

Tarjeta Alia Solidario es una tarjeta de crédito que permite realizar consumos de compras y/o servicios y pagarlos en una fecha máxima cada mes. Permite pagar los consumos en cuotas mensuales o pedir avances en efectivo.



Figura 6 Tarjeta Alia

Fuente Banco Solidario

Beneficios.

- Tiene una cobertura nacional con más de 19.000 establecimientos afiliados en todo el país.
- Realiza consumos corrientes y consumos diferidos con interés y planes sin intereses
- Consumos corrientes sin intereses plazo de hasta 59 días de crédito corriente sin intereses.

- Avances efectivo en el exterior.

1.3.4.2 Servicios

Los servicios que presta Banco Solidario es una línea telefónica exclusiva para atención rápida eficiente y oportuna en la atención de los requerimientos y sobre todo se destaca por los servicios financieros que presta a nivel nacional.

1.4 Metodología

1.4.1 Técnicas de investigación

- Observación.- Se revisara los procesos operativos que el Banco tiene actualmente para ser analizados cuidadosamente e interpretados, se sacaran las conclusiones del caso respecto a los procesos de cajeros automáticos para obtener un resultado final sobre la investigación.
- Entrevistas.- Se obtendrá información mediante entrevistas a funcionarios del Banco que fueron parte del proceso de fusión entre las dos Instituciones Financieras con el fin de recabar información sobre los procesos actuales de Cajeros automáticos y los que se pretende plantear.
- Documental.- Permite obtener la recopilación de información necesaria que sustenten el objeto del estudio, para lo cual se utilizara instrumentos específicos para cada fuente a la que se hace referencia.

1.4.2 Métodos de investigación

- **Investigación Explicativa.-** Esta investigación ayudará a conocer porque se realizan dichas actividades, analizando las interrelaciones que produce un fenómeno, profundizando el conocimiento.

Explicar de forma coherente todos los hallazgos que se vayan presentando en el desarrollo del proyecto

- **Investigación Descriptiva.-** También es parte de este proyecto ya que describirá la realidad actual y el comportamiento dentro de la Institución para diseñar el modelo de mejoramiento a los procesos operativos identificando características y comportamientos específicos del proceso.
- **Investigación Exploratoria.-** Es primordial realizar una investigación exploratoria para determinar el problema, recopilando información proporcionada por los responsables actuales de los procesos y por los directivos lo cual tiene capacidad para la toma de decisiones.

1.4.3 Fuentes de investigación

La información que se pretende obtener para el desarrollo del presente trabajo debe ser relevante, obtener la información importante para la toma de decisiones. Debe ser información actualizada que nos ayude a resolver los problemas actuales dentro de la organización y debe ser oportuna que nos facilite a resolver los problemas que se presente de forma rápida.

Las fuentes para obtener información serán:

Fuentes Primarias

- Documentos de los procesos operativos actuales de Banco Solidario.
- Entrevistas a funcionarios del Banco y usuarios de los procesos actuales.

- Observación detallada de la operación actual los procesos operativos.

Fuentes Secundarias

- **Libros** de Gestión de procesos y mejoramiento de los procesos, que ayuden a desarrollar el presente trabajo.
- **Tesis** realizadas por otros alumnos
- **Memorias de Banco Solidario** anuales que ayudarán a la investigación de los problemas presentados.
- **Organismos de control** como la Superintendencia de Bancos para obtener información actualizada del Sistema Financiero.
- **Manuales de usuarios de Banco Solidario** lo cual permitirá investigar si existe la interrelación de los procesos actuales.
- **Internet** Obtener información necesaria para el desarrollo del tema.
- **Bibliotecas Virtuales** Libros en Internet.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Sistema financiero ecuatoriano

El Sistema Financiero está conformado por un conjunto instituciones financieras públicas y privadas: Bancos, Sociedades Financieras, Mutualistas y Cooperativas de Ahorro y Crédito. Su principal objetivo es cuidar los ahorros de los depositantes y canalizar recursos económicos a través de créditos para producción y consumo.

Cada una de estas entidades cumple una función diferente, por lo que es importante conocer su rol dentro del sistema financiero.

Los Bancos, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Sociedades Financieras están regulados de acuerdo a las leyes de cada país, mediante un exigente sistema de supervisión. En el Ecuador, el Banco Central define la política financiera a la que se registrá el país.

La autoridad encargada de dictar las normas a las que deberán regirse los Bancos es la Junta Bancaria. Mientras que la supervisión y control de los mismos, la realiza la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las cooperativas de ahorro y crédito, en cambio, son supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Educación financiera (s.d.) Recuperado del sitio web de Banco Internacional: <http://blog-bancointernacional.com.ec/estructura-del-sistema-financiero/>.

Se puede decir que las instituciones financieras cumplen un rol importante en la economía de un país. Ya que captan recursos económicos con el objetivo de cuidar del dinero de sus clientes y apoyando al desarrollo económico del país.

Estructura del sistema financiero ecuatoriano

La estructura del sistema financiero está conformada por entes reguladores, miembros del sistema financiero público, privado y de las instituciones financieras. A continuación se grafica la estructura del sistema financiero.

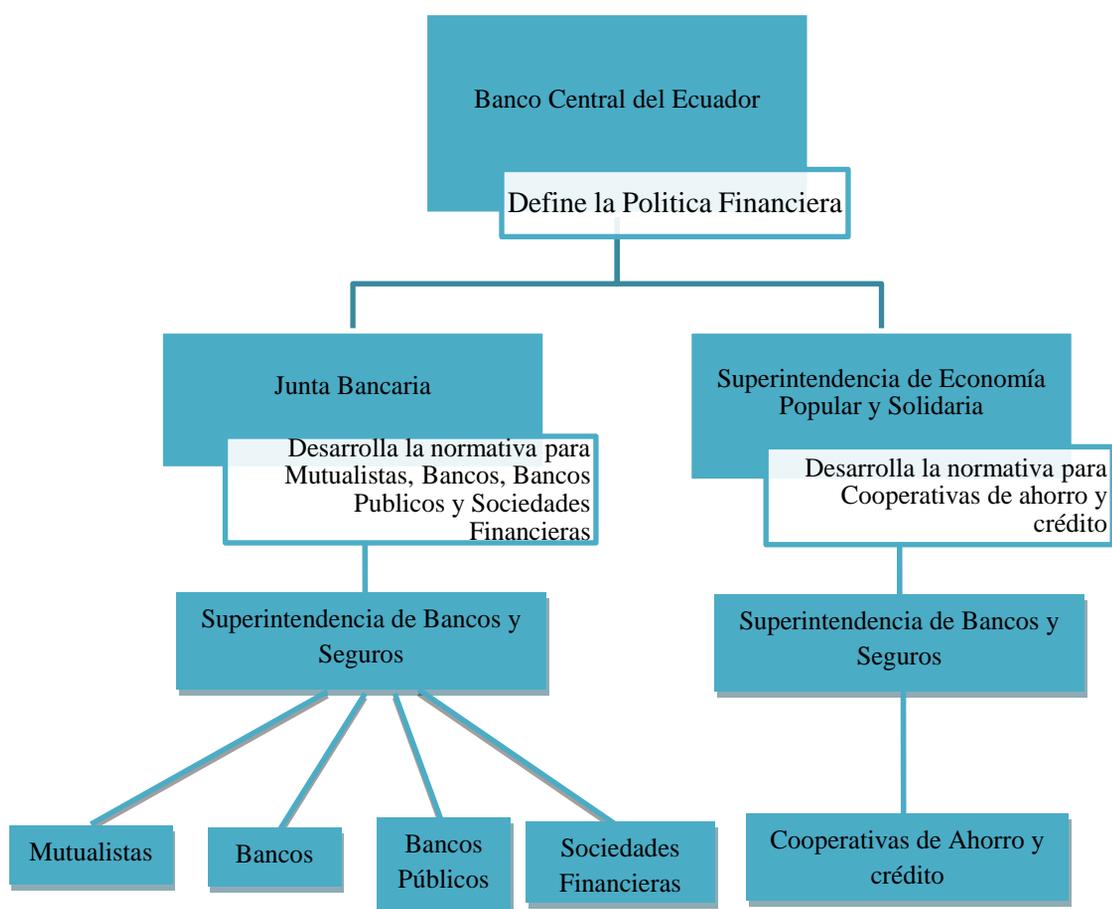


Figura 7 Estructura del Sistema Financiero Fuente Banco Solidario

Es importante recalcar que La Superintendencia de Bancos y Seguros quien regula a los Bancos privados trabaja de manera constante, para que exista un clima de confianza con los depósitos de los clientes y de esta manera mantener una economía sólida y saludable.

2.2 Banred



El 10 de mayo de 1994, once Bancos del Ecuador y una Administradora de tarjetas de crédito decidieron fusionar las compañías Redbanc S.A. y Multired Cía. Ltda. , a fin de consolidar la gran Red de cajeros automáticos, que hoy en día es Banred, una compañía ecuatoriana que nació originalmente como una Red interbancaria de cajeros automáticos y que actualmente es la solución a las necesidades de transferencias electrónicas, procesamiento de información financiera para satisfacer las demandas del sector financiero y empresarial. *Banred historia (s.d.). Recuperado del sitio web de Banred: <http://www.banred.fin.ec/cms6156.html?c=1280>*

2.2.1 Servicios que presta Banred

➤ Red interbancaria de cajeros automáticos

La red interbancaria de Cajeros Automáticos integra más de 4.000 cajeros a nivel nacional, brindando el servicio de transferencia electrónica de fondos. Con lo cual cuenta con las siguientes instituciones financieras prestando dicho servicio. *Banred servicios (s.d.). Recuperado del sitio web de Banred: <http://www.banred.fin.ec/cms6156.html?c=1280>*

Durante las 24 horas del día, los 365 días del año, los tarjeta-habientes pueden acceder a las siguientes transacciones disponibles en la red de cajeros automáticos:

- Retiro de cuenta corriente y ahorros
- Consulta de cuenta corriente y ahorros
- Avance de efectivo de tarjeta de crédito
- Consulta de saldo de tarjeta de crédito
- Transferencia desde cuenta corriente a cuenta de ahorros y/o cuenta de ahorros a cuenta corriente

Tabla 1

Cajeros automático parte de la Red Banred

NO.	NOMBRE INSTITUCIÓN	# CAJEROS
1	Banco Pichincha	1048
2	Banco Guayaquil	713
3	Bco del Pacifico	420
4	Banco Internacional	387
5	Bco Bolivariano	293
6	Produbanco- Grupo Promerica	280
7	RTC - CONECTA	225
8	Bco del Austro	199
9	Coop. JEP	185
10	Coop. Policía Nacional	85
11	Banco de Loja	47
12	Bco de Machala	44
13	Bco Solidario	43
14	Coop. 29 de Octubre	38
15	Mutualista Pichincha	33
16	Coop Jardín Azuayo	22
17	Coop El Sagrario	9
18	Coop Oscus	9
19	Coop. Alianza del Valle	9
20	Banco Delbank	5
21	BANRED ADQ ATM	4
22	Bco Codesarrollo	4
TOTAL CAJEROS		4102

Fuente: Banred

Como se observa en la tabla 2.1 dentro de las instituciones financieras Banco Solidario S.A. se encuentra en la posición No. 13 en cantidad de números de cajeros total 43 cajeros, a comparación del Banco Pichincha que se encuentra en la posición No. 1 con 1.048 cajeros, por lo cual genera una gran oportunidad de seguir creciendo con un mejoramiento de sus procesos.

En Banred existen dos modalidades de administración de cajeros automáticos los cuales son:

- Modalidad Back-End
- Modalidad Front-End

Modalidad Back end La institución financiera conserva la administración y operación de sus cajeros utilizando su propia infraestructura. Dentro de este grupo tenemos a todas las instituciones financieras privadas, grandes y medianas

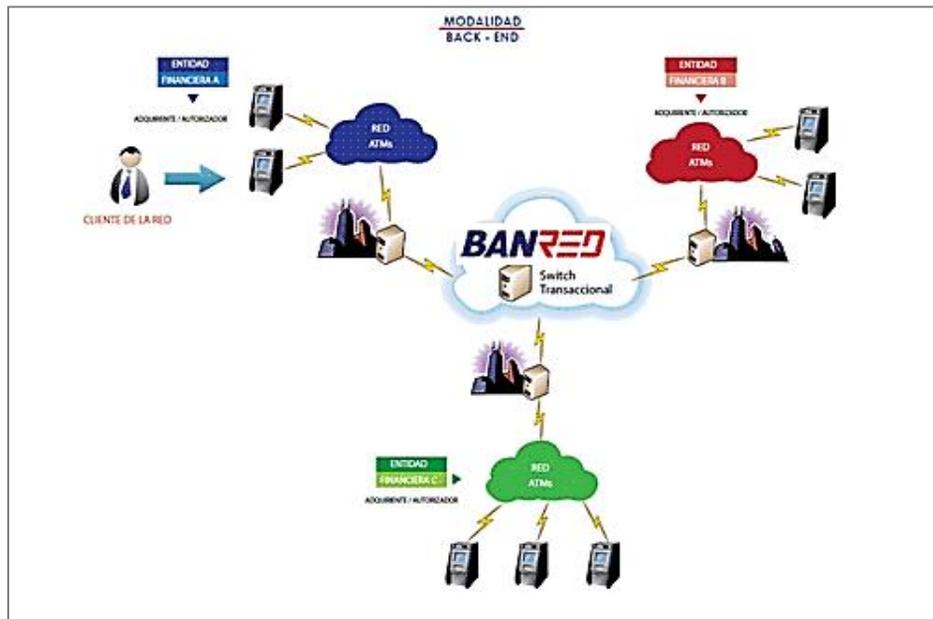


Figura 8 Modalidad Back end Fuente: Banred

Modalidad Front end

Bajo esta modalidad Banred es quien administra y opera los cajeros automáticos garantizando el monitoreo de los cajeros, el ciclo de la transacción, ingreso de nuevos cajeros y pruebas y apoyo técnico. Dentro de este grupo tenemos a todas las Cooperativas de Ahorro y crédito.

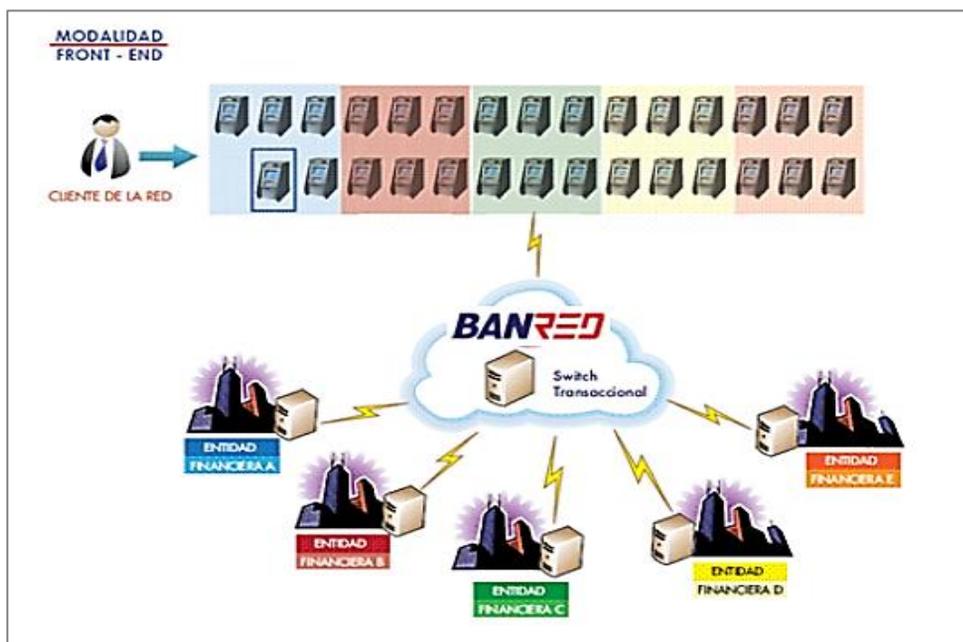


Figura 9 Modalidad Front end Fuente Banco Solidario

Banred en la actualidad cuenta con cien miembros entre aliados estratégicos, clientes, de las cuales se desprenden instituciones financieras públicas, privadas, tarjetas de crédito y empresas públicas y privadas.

➤ **Red interbancaria de cobros y pagos**

Servicios orientados a entidades públicas y privadas que requieren una gestión de recaudaciones o pagos. Banred pone a su disposición la infraestructura tecnológica y de enlace con las diversas entidades financieras y sus respectivos canales físicos o electrónicos disponibles, de modo que le permite:

- Deslindarse de la gestión de procesos operativos y técnicos de manera directa e individual entre las entidades financieras recaudadoras y la empresa cliente.
- Recibir información sobre la gestión de recaudaciones y pagos realizados.
- Optimizar costos dada la reducción de la carga operativa.

Tabla 2

Servicios Banred

Servicios	Entidades financieras
Recaudación de Impuesto Municipales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Banco de Guayaquil ➤ Banco Bolivariano ➤ Banco de Producción ➤ Banco del Pacifico ➤ Banco del Pichincha ➤ Banco Internacional ➤ Banco de Machala ➤ Servipagos
Recaudación de Impuestos Aduaneros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Banco Bolivariano ➤ Banco de Guayaquil ➤ Banco Pichincha ➤ Banco de la Producción ➤ Banco del Pacifico ➤ Banco Internacional ➤ Banco de Machala ➤ Banco del Austro
Domiciliación de pagos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Banco Comercial de Manabí ➤ Banco Nacional de Fomento ➤ Coop. 29 de Octubre ➤ Coop. El Sagrario ➤ Coop. Jardín Azuayo ➤ Coop. Juventud Ecuatoriana Progresista ➤ Coop. MEGO ➤ Coop. Pastaza ➤ Coop. Santa Rosa ➤ Coop. Tulcán ➤ Diners Club
Bono de Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Banco de Loja ➤ Banco General Rumiñahui ➤ Banco de Guayaquil ➤ Banco Pichincha ➤ Banco Bolivariano ➤ Produbanco ➤ Banco Internacional ➤ Banco del Austro ➤ Banco de Machala ➤ Coop. El Sagrario ➤ Coop. Abdón Calderón

CONTINÚA



	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coop. Alianza del Valle ➤ Coop. Chibuleo ➤ Coop. Calceta ➤ Coop. Santa Rosa ➤ Coop. Santa Ana ➤ Coop. Riobamba ➤ Coop. Chone ➤ Coop. Cámara de Comercio Cantón Bolívar ➤ Coop. Fernando Daquilema ➤ Coop. Sumac Llacta
Pago Directo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Banco Bolivariano ➤ Banco del Austro ➤ Coop. Pablo Muñoz Vega ➤ Banco de Guayaquil ➤ Banco Pichincha ➤ Banco de Loja ➤ Diners Club ➤ Produbanco ➤ Cooperativa El Sagrario ➤ Cooperativa Alianza del Valle
Recaudación IESS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servipagos ➤ Banco Pichincha ➤ Coop. El Sagrario

Fuente: Banred

2.2.2 Cajeros Automáticos. (Automated Teller Machine)

Un cajero automático (ATM) es una máquina que puede conectarse a la cuenta bancaria, encontrar el balance y prescindir de dinero en efectivo de la cuenta. Los cajeros automáticos se encuentran en todas partes del mundo, y muchos pueden conectarse a los principales Bancos, sin importar donde se encuentre, los cajeros automáticos pueden ofrecer saldos de cuenta, entregar efectivo, transferir dinero en algunos casos, permitir depósitos de dinero en las cuentas y pagos de deudas. *Que es un cajero automático.*

Recuperado del sitio web el inversionario: <http://inversionario.com/2011/04/que-es-una-caja-automatica-atm-machine/>

Se puede decir que, es un equipo automatizado con el que se maneja tanto la recepción como la entrega de dinero en efectivo; se realizan consultas de saldos y algunas operaciones sobre los diferentes servicios que ofrece una institución bancaria, entregando al usuario un comprobante de la operación en un mínimo de tiempo. *IUS Revista Jurídica cajeros automáticos (s.d.). Recuperado del sitio web Universidad Latina de América: <http://www.unla.mx/iusunla14/actualidad/CAJEROS%20AUTOMATICOS.htm>.*



Figura 10 Cajero Automático



Figura 11 Cliente cajero automático

Origen de los cajeros Automáticos

Los chocolates tienen la "culpa" de que hoy existan los cajeros automáticos. Al menos así lo relataba en vida el inventor británico John Shepherd-Barron (fallecido en mayo de 2010), quien explicaba que para llegar a la idea de un dispensador de dinero, partió desde el concepto de una máquina que entregaba chocolates a cambio de una moneda, aunque en lugar de los confites, en su caso entregaba billetes. El problema es que, no existían aún las tarjetas magnéticas para identificar a los clientes, por lo que los primeros cajeros

automáticos sólo entregaban dinero a cambio de que el cliente insertara un cheque de su propia cuenta.

Para identificar que el cheque pertenecía al cliente, cada uno de ellos tenía una sustancia química que lo identificaba (incluso era un químico levemente radiactivo) y el cliente debía ingresar un número personal de identificación (es decir un PIN) para asegurar su identidad.

Su invento fue acogido por el Banco Barclay's del distrito londinense de Enfield (al norte de la capital del Reino Unido). Quien lo puso a funcionar en un pueblo cercano a Londres el 27 de junio de 1967, con éxito relativo. Sólo con la aparición de las tarjetas con banda magnética para hacerlos operativos en el comienzo de la década de los 70's logró masificarlos a más de 1,7 millones en todo el mundo. *La historia de las máquinas que entregan dinero (s.d.)*. Recuperado del sitio web Bancafacil: <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=6000000000000121&idCategoria=6>

Los cajero automáticos hoy en día tienen una tecnología avanzada con el objetivo de evitar que sea utilizado como medio de estafa a los clientes. Por lo que actualmente las instituciones financieras están trabajando conjuntamente con la Superintendencia de Bancos en las normas generales sobre la administración y gestión del riesgo operativo de canales electrónicos.

Existen un sinnúmero de herramientas que ayudan a mejorar la seguridad de las transacciones en los cajeros automáticos y evitar que sean atacados, a continuación se enlistan los más utilizados por las instituciones financieras:

➤ **Monitoreos en línea**

Cámaras en línea frontales y laterales para identificar a los clientes.

➤ **Antiskimming**

Dispositivo electrónico que detecta si el cajero tiene objetos extraños sobrepuestos en el cajero automático.

➤ **Antimalware**

Controla la parte electrónica del cajero al detectar que la información que se extraída (información de los clientes).

➤ **Confirmación de transacciones**

Notificación en línea a los clientes para verificar si la transacción es realizada por el cliente o no, por medio de un mensaje de texto o a través de un correo electrónico.

2.3 Administración de cajeros automáticos

La administración de cajeros automáticos es un mecanismo en el cual coordina de forma eficiente y eficaz todos los procesos relacionados con el uso y cuadro del cajero automático. Apoyado con el talento humano, tecnología y las empresas proveedoras del sistema operativo y de la estructura física es decir la máquina.

Por lo que se puede decir que la administración es el conjunto de todas las actividades que se realizan en el cajero automático con el fin de brindar un servicio oportuno, con cajeros operativos 100% y con personal idóneo. Es decir que la administración va desde el cuadro del cajero físicamente hasta el cierre del mismo y las novedades que este pueda presentar.

Una administración integra de los cajeros automáticos consiste en:

- Administración del efectivo
- Apertura del cajero automático para verificaciones físicas
- Cuadre de las transacciones efectuadas
- Monitoreo de la operatividad

Cada Agencia es responsable de velar por la seguridad física del cajero automático, con lo cual tiene una relación directa entre el área de cajas y tecnología, optimizando así la productividad de todo lo que implica Administrar cajeros automáticos.

2.4 Gestión de los Procesos

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 organizativa 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).

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 clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y a qué hace la empresa para satisfacerlos.

Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, 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.

De acuerdo con Bravo Carrasco. (2011). La Gestión por procesos “es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”.

Las organizaciones lo que pretenden es aumentar su productividad y ser más eficientes, enfocados en el cliente y a que el proceso cumpla con los estándares de calidad que se espera obtener para que los procesos estén alineados con la estructura organizacional.

En la actualidad la gestión por procesos dentro de la organización representa un elemento para incrementar la competitividad y el mejoramiento de los procesos con el objetivo de asegurar la eficiencia y la eficacia eliminando errores y solucionando los problemas de la empresa.

2.4.1 concepto de Procesos

Antes de emitir algunas definiciones sobre proceso es importante tener en cuenta las siguientes afirmaciones:

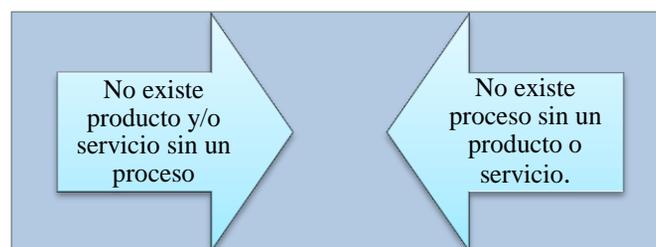


Figura 12 Relación de los procesos

Harrington, J. (1994) define por proceso “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos” (p.9).

En su libro “Gestión de Procesos” Bravo C, (2009) define como “Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad” (p.27).

El proceso no es otra cosa que un conjunto de actividades o acciones que convierten insumos (inputs) en productos (outputs) de mayor valor para el cliente.

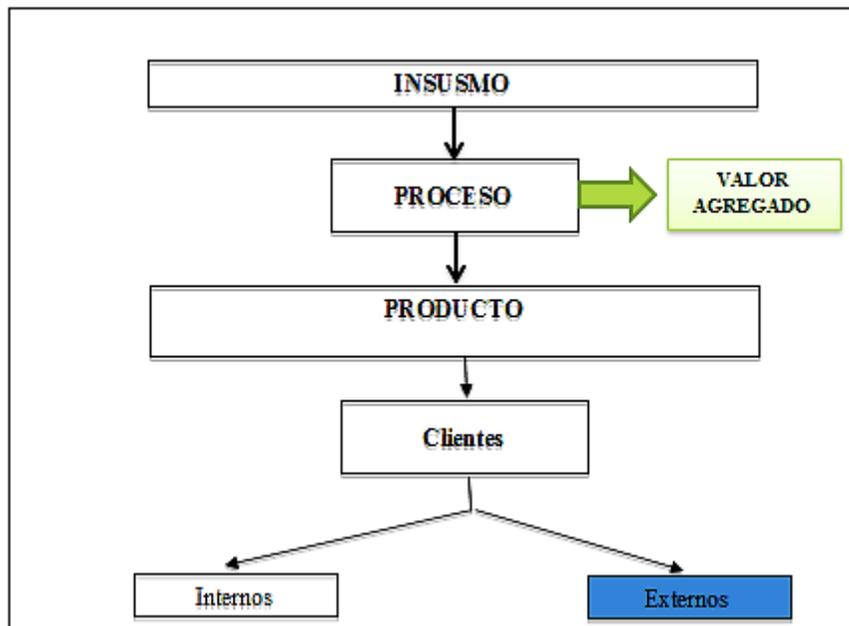


Figura 2.6 Transformación del proceso
Figura 13 Transformación del proceso

Según la definición de Harrington (1994) todas las actividades que estén presentes en el desarrollo de un proceso deben tener un fin con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente o de la Institución.

2.4.2 Jerarquía de los Procesos

Para comprender la jerarquía de los procesos en el libro “Mejoramiento de los procesos de la empresa” Harrington (1994), nos indica lo siguiente:

Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. En cual existen procesos altamente complejos que involucran a miles de personas (por ejemplo elegir al Presidente de un país) y procesos muy sencillos que solo requieren segundos de su tiempo (por ejemplo, votar). Debido a estas diferencias tenemos la necesidad de establecer una jerarquía de procesos.

Desde un punto de vista macro, los procesos son actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. La definición de un nuevo producto es un buen ejemplo de un macroproceso.

Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. La elección de un candidato Presidencial es un buen ejemplo de un subproceso del macroproceso de elegir al Presidente de un país. Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroproceso y/o dar un enfoque particular a un problema, un área de altos costos o un área de prolongadas demoras. (33).

Dada la complejidad de los procesos se puede efectuar una diferenciación del nivel jerárquico de la siguiente manera y definición:

- **Macroproceso:** Constituye el primer nivel del grupo o conjunto de acciones interrelacionadas que la organización debe realizar y que tienen un objetivo común.
- **Subproceso:** Es una parte bien definida del proceso que tiene una secuencia lógica para cumplir los objetivos.
- **Actividades:** Es la suma de las tareas que están agrupadas en un procedimiento para la gestión eficiente y ordenada de las actividades, da como resultado un subproceso o proceso.

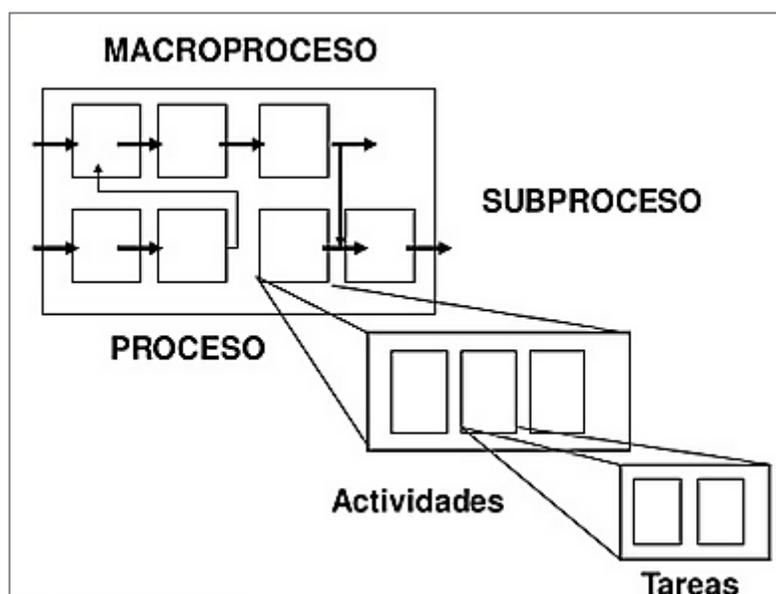


Figura 14 Jerarquía del proceso Fuente Harrington, (1994)

2.4.3 Elementos de los Procesos

De acuerdo con Pérez, J. (2010) “todo proceso tiene tres elementos. “ (p.54).

- **Un input:** (entrada), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido.

Podemos decir que un input es algo que es consumido por o transformado por una actividad por ejemplo materiales, información (documentos de clientes), materias primas.

- **La secuencia de actividades:** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera, para satisfacer las necesidades del cliente.

- **Un output:** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida de un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).

De igual manera un output es algo que es producido o generado por una actividad o proceso, es la entrega del producto final.

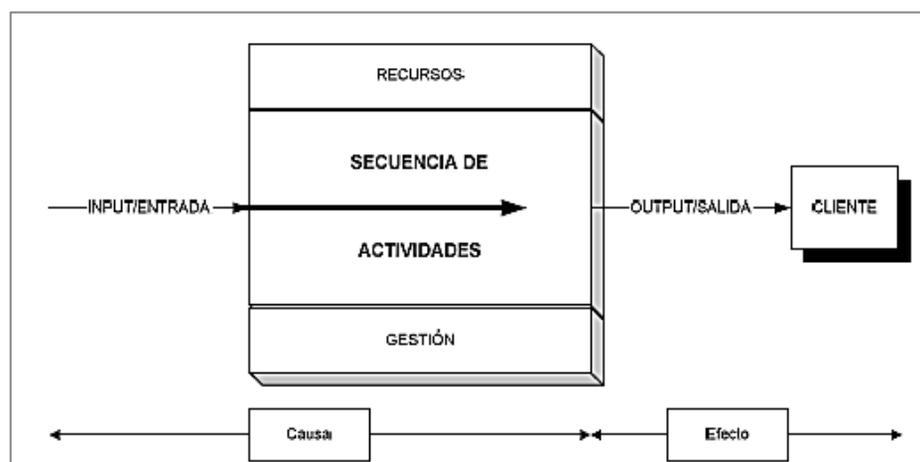


Figura 15 Elementos del proceso Fuente: Pérez, (2010)

2.4.4 Características de un proceso

De acuerdo al libro “*Mejoramiento de los Procesos de la empresa*” Harrington, J. (1994). Para poder entender la forma como mejorar el proceso en una organización, este debe cumplir con ciertas características dentro de sus movimientos establecidos. Pág. 127-146.

- **Flujo.-** Los métodos para transformar corrientes de entrada en salidas con el objetivo de satisfacer las necesidades.
- **Efectividad.-** Cuanto se satisface las expectativas del cliente. La forma acertada en que el proceso cumple los requerimientos de los clientes, con lo cual evalúa la calidad del proceso. Beneficio al cliente.
- **Eficiencia.-** La optima utilización de los recursos. La eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso.
- **Tiempo del ciclo.-** El tiempo que se requiere para completar el proceso, el cual es primordial para el éxito o fracaso del proceso.
- **Costo.-** Los gastos en que se incurrirán en el total desarrollo del proceso, lo cual sirve como ayuda importante para percibir problemas e ineficiencias del proceso.

2.4.5 Caracterización de los procesos

Al efectuar la caracterización de los proceso estamos efectuando una descripción escrita de cada uno de los puntos que intervienen dentro de un proceso. Estos elementos pueden ser:

- **Responsable:** Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso. Dicha persona puede ser el jefe de alguna de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso.
- **Límites:** Es acordar con qué actividad se inicia el proceso y con cuál termina.
- **Cliente:** Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso. Por ejemplo nombre de la empresa, nombre del área o del proceso interno.

- **Producto:** Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes.
- **Subprocesos:** Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.
- **Insumos:** Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.
- **Proveedores:** Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.
- **Indicadores:** Son medidores que deben establecerse en determinadas parte del proceso.
- **Recursos:** Para identificar los equipos, maquinaria, software, hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios.

2.5 Clasificación de los procesos

Bravo, J. (2008) nos indica que existen tres tipos de procesos:

- Procesos estratégicos
- Procesos del negocio
- Procesos de apoyo

2.5.1 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la Organización, lo cual se debe considerar:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.

- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

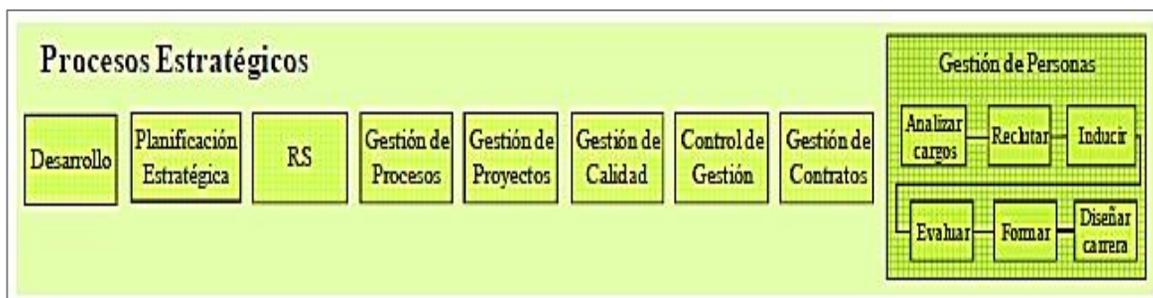


Figura 16 Procesos estratégicos

Fuente: Carrasco (2008)

2.5.2 Procesos del negocio

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macroprocesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

En general, los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización.

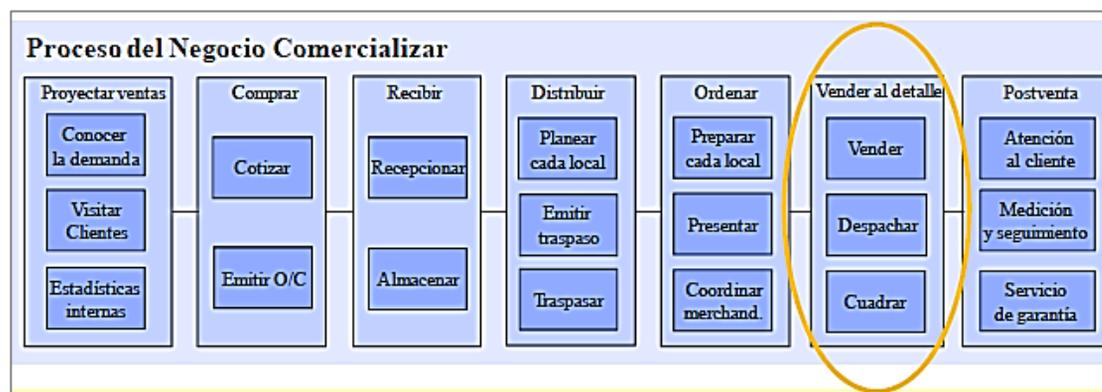


Figura 17 Procesos del negocio

Fuente: Carrasco (2008)

2.5.3 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno.



Figura 18 Procesos del negocio

Fuente: Carrasco (2008)

La importancia de un proceso y el tipo de proceso radica en que la organización busca pasar de:

Tabla 3

Importancia del proceso

De una Organización vertical (un solo líder mayor jerarquía)	A una Organización Horizontal (grupos de trabajo, equipos, sin relación jerárquica)
De funciones heterogéneas (no definidas y que no tienen un orden)	A Funciones sistemáticas (unificación de actividades dispersas en una nueva totalidad)
De una estructura por jerarquía (representa la cadena de mando)	Estructura colaborativa (trabajo coordinado, cooperación mutua, trabajo en equipo)
De un organigrama (representación gráfica de funciones, canales de supervisión y autoridades)	A una mirada a través del Mapa de Procesos (organiza gráficamente la información, organiza tiempo, alinea objetivos)

2.6 Levantamiento de procesos

2.6.1 Definición

Según el libro “Gestión de Procesos”, Bravo, J. (2008) nos dice que “Se trata de identificar los procesos a rediseñar sin analizarlos todavía en detalle, o sin ver necesariamente su interior, solo identificamos su misión e interacciones”. (p. 244).

En base a los aportes de la visión sistemática y la planificación, es importante alinear los procesos en su contexto a través de:

- Conocer la misión de la empresa y del ámbito de trabajo
- Identificar las interacciones con otros procesos y entidades
- Definir con toda precisión la misión del proceso y alinear los intereses

En una palabra el levantamiento de los procesos es la diagramación de procesos a nivel de actividades mediante diagramas de flujo.

Efectuar entrevistas con cada una de las personas involucradas en la investigación es importante ya que se realiza con el propósito de conocer e indagar conocimientos específicos a cerca del proceso, la entrevista debe ser planificada para lo cual se debe usar un formato específico para recabar la información.

Se puede entender que al obtener la información se realiza una segmentación del proceso, es decir un conjunto coordinado de actividades de la empresa mediante la obtención de un mapa de procesos con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

2.6.2 Diagrama de flujos

Según Harrington, J. (1994), el diagrama de flujo es “una herramienta para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos. Es un método para describir gráficamente un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

Según lo expuesto en el libro “Gestión de Procesos”, Bravo, J. (2008), manifiesta que un flujograma de información “describe y representa una guía de las actividades del proceso. Es un tipo de diagrama de flujo de información que proporciona amplia visión acerca de variados aspectos del proceso como: Flujo, Mensajes, Actividades, Estructura y Tecnología. El Flujograma es la secuencia y temporalidad

Un diagrama de flujos es la representación gráfica de hechos, situaciones, tareas, actividades, a través de símbolos específicos útiles para identificar y determinar el proceso. Para poder diseñar un flujograma se requiere obtener fuentes de información y observación de las actividades que realizan las personas responsables del proceso, la investigación debe ser minuciosa y de esta manera aclarar los puntos críticos que pueden causar problemas o retrasos en el proceso.

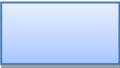
2.6.2.1 Simbología de diagramación de flujos

En el libro “Mejoramiento de los procesos”, Harrington (1994) dice “El diagrama de flujo es una de las más antiguas ayudas de diseño con que podemos contar”. (p.105)

La American National Standard Institute (ANSI) representa flujos de información en algunos símbolos para diagrama de flujos administrativos.

Tabla 4

Simbología Normas ANSI

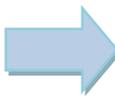
SIMBOLOGIA	REPRESENTA
	Inicio o termino Indica el inicio o fin del flujo
	Actividad Describe las funciones que desempeñan las personas en el proceso
	Documento Representa cualquier documento que se utilice, genere o salga
	Decisión o alternativa Indica un punto de dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	Archivo Representa un archivo común y corriente, que puede ser guardado de forma temporal o permanente
	Conector cambio de página Representa una conexión con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo
	Conector Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo

Fuente: Normas ANSI

La **International Organization for Standardization (ISO)** elaboro una simbología para la garantía de la calidad a los consumidores y clientes de acuerdo a la norma ISO-9000:2000

Tabla 5

Simbología Normas ISO

SIMBOLOGIA	REPRESENTA
	Operaciones Fases del proceso
	Inspección y medición Describe el hecho de revisar la calidad y cantidad de un insumo o producto
	Operación e Inspección Representa la verificación y supervisión en la fase del proceso
	Transportación Movimiento de personal o materiales
	Demora Indica retraso en el desarrollo del proceso
	Decisión Indica efectuar una selección o decidir alguna alternativa
	Entrada de bienes Productos o bienes que entran al proceso
	Almacenamiento Resguardo de información

Fuente: Normas ISO

Existen otras formas de Diagramación normadas pero se ha incluido en este proyecto las que son necesarias para la aplicación del mismo. Las cuales son figuras que generan valor agregado y las que no generan valor agregado las cuales en el desarrollo del proyecto serán identificadas.

2.6.3 Tipos de diagrama de flujos

2.6.3.1 Diagrama de Bloque

Harrington, J. (1994) dice lo siguiente:

Los diagramas de bloque son conocidos también como diagrama de flujo de bloque, es el tipo más sencillo y frecuente de los diagrama de flujos. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso.

Características del diagrama de Bloque

En los diagramas de bloque se usan pocos símbolos, principalmente el rectángulo y la línea con flecha.

El rectángulo indica las actividades. Dentro del rectángulo se describe la actividad mediante frases cortas. Generalmente la frase se inicia con un verbo que indica la actividad.

La representación gráfica puede ser horizontal o vertical. (p. 98)

2.6.3.2 Diagrama funcional

- Se puede utilizar símbolos de los diagrama de flujo de bloque
- Identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización. (p. 112-113)

2.7 Modernización de los procesos

Al efectuar una modernización de los procesos significa que se evitara el despilfarro y el excesivo uso de los recursos de la empresa con la finalidad de mejorar el rendimiento y la calidad.

En el Libro “Mejoramiento de los procesos de la Empresa”, Harrington, J. (1994) nos dice que existen doce herramientas básicas de la modernización, de acuerdo al siguiente orden. (p. 147-149).

2.7.1 Principios de la modernización

Para modernizar los procesos de la empresa Harrington nos indica las siguientes herramientas que ayudan a generar un cambio positivo en los proceso y son:

- **Eliminación de la burocracia.** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos incensarios.
- **Eliminación de la duplicación.** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- **Evaluación del valor agregado.** Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades de valor agregado son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted.
- **Simplificación.** Reducir la complejidad del proceso.
- **Reducción del tiempo del ciclo del proceso.** Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- **Prueba de errores.** Dificultar la realización incorrecta de las actividades.
- **Eficiencia en la utilización de los equipos.** Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- **Lenguaje simple.** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos, hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprender fácilmente.
- **Estandarización.** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- **Alianzas con proveedores.** El output el proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso, el desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.

- **Mejoramiento de situaciones importantes.** Esta técnica se utiliza cuando las diez primeras herramientas de modernización no han dado los resultados deseados.
- **Automatización y/o mecanización.** Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

2.8 Mejoramiento continuo de los procesos

2.8.1 Definición

En el libro “Gestión de Procesos” Bravo, J. (2008) define al mejoramiento continuo de los procesos como “Mejoramiento continuo son pequeños y permanentes perfeccionamientos de un sistema, proceso o unidad organizacional dentro de la empresa. El mejoramiento continuo de procesos productivos o administrativos para obtener productos y servicios flexibles, adaptables, de buena calidad y económicos es una meta deseable para cualquiera empresa. (p.315)

Para Harrington en su libro “Mejoramiento de los procesos de la empresa” (1993) define como:

Cambiarlo para hacer más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Con el mejoramiento continuo en la organización se llega a ser más competitivos y productivos en el entorno del mercado donde se desenvuelve, corrigiendo, mejorando y analizando los procesos con el objetivo de aplicar nuevas técnicas que aporten al crecimiento organizacional.

Para que el desarrollo del método tenga éxito, es necesario que la empresa tenga una orientación de proceso, es decir, un determinado patrón de pensamiento.

Tabla 6

Patrón del pensamiento

PATRON DEL PENSAMIENTO	
CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRADO EN EL PROCESO
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
Quién cometió el error	Qué permitió que el error se cometiera
Corregir errores	Reducir la variación

Fuente: Harrington, (1994)

Muchas organizaciones no llegan a ser competitivas y no miran el horizonte porque están enfocados en ejecutar el trabajo de forma mecánica y simplemente hacen el trabajo de forma rutinaria. Por lo que al efectuar un mejoramiento del proceso y para que el mismo tenga existo es necesario cambiar la cultura organizacional y su forma de ver y llevar los procesos.

2.8.2 Definición

El proceso de mejoramiento dentro de una organización es fundamental ya que permite tomar decisiones importantes con el objetivo de mejorar las operaciones minimizando tiempo y costos a la empresa y a los clientes.

El mejoramiento continuo también aporta a que el flujo de las actividades sea más eficiente aumentando el nivel de desempeño del recurso humano con el objetivo de ser competitivos en el mercado. A continuación de acuerdo al libro “Mejoramiento de los Procesos”, Harrington, J. (1994) nos presenta algunas formas de llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo:

2.8.2.1 *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*

El mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología está conformada por cinco fases:

Tabla 7

Fases del mejoramiento continuo

Fases del mejoramiento	Nombre	Objetivo
FASE I	Organización para el mejoramiento	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.
FASE II	Comprensión del proceso	Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa
FASE III	Modernización del proceso	Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de la proceso de la empresa

CONTINUA



FASE IV	Mediciones y controles	Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento continuo
FASE V	Mejoramiento continuo	Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo

Fuente: Harrington. (1993)

2.8.3 Herramientas del mejoramiento continuo

Al hablar de herramientas de mejora continua se puede decir que están pensadas para buscar puntos débiles algún producto, servicio o proceso y de esta manera enfocarse en las áreas que se requiere este mejoramiento de tal forma que se pueda ahorrar tiempo y recursos en los procesos o áreas críticas.

De acuerdo al libro “Gestión de Procesos” Bravo, J. (2008) nos indica que existe herramientas efectivas de mejoramiento continuo las cuales se detallan las más relevantes a continuación:

➤ Realizar comparación y buscar las mejores prácticas, en un proceso benchmarking.

Michael Spendolini define *benchmarking* como (1994): “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. (p. 11)

➤ El Flujograma de Información. Es una técnica muy poderosa y un caso particular de una propuesta más general: simplemente describir el proceso.

➤ Ciclo PDCA (del Inglés Plan Do Check Act). Desarrollado por E. Deming, destinado a corregir las debilidades de un proceso. Consiste en planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA en español).

2.9 Medición de los procesos

En el libro “Mejoramiento de los procesos de la Empresa” Harrington, J. (1994) nos dice “Las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se les puede observar y controlar. Estas ventanas deben ser confiables y deben permitirnos una visión continua del proceso. Sin medición confiable, no es posible tomar decisiones inteligentes”. (p.185)

2.9.1 Evaluación del valor agregado

En el libro “Mejoramiento de los proceso de la empresa”, Harrington, J. (1994) nos indica:

La evaluación del valor agregado (EVA) es un principio esencial en el proceso de modernización. La técnica es simple, directa y efectiva.

El valor agregado representa un incremento del valor por encima del costo inicial a lo largo de cada etapa del proceso. En consecuencia, el valor agregado es el valor después del procesamiento, menos el valor antes del procesamiento. Cada paso de un proceso involucra un costo para la empresa, en mano de obra, materiales, gastos indirectos, almacenamiento, transporte, etc. que es necesario examinar para controlarlo.

La evaluación del valor agregado – **EVA** – es un análisis de cada una de las actividades del proceso con el objetivo de detectar:

- las actividades de valor agregado real – **AVAR** que son necesarias para satisfacer las necesidades del cliente.
- Las actividades sin valor agregado - **SVA** que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente o los requerimientos de la empresa y que se pueden eliminar sin alterar en lo más mínimo la funcionalidad del producto o del servicio.

El objetivo del EVA es optimizar las actividades con valor agregado para el cliente y para la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado. Por lo tanto valor agregado es el valor después del procesamiento menos el valor antes del procesamiento. La representación matemática podría ser hecha de la siguiente manera:

$$VA = V_2 - V_1$$

Donde	VA	=	valor agregado
	V2	=	valor después del procesamiento
	V1	=	valor antes del procesamiento

2.9.2 Tipos de datos de medición

De acuerdo con Harrington (1994) existen dos tipos de datos de medición:

➤ **Datos de atributos:** Son datos que se cuenta pero no se miden, por lo general los datos de atributos requieren tamaños de muestras grandes para que tengan alguna utilidad. Estos datos se recolectan únicamente con un Sí o No; proceder no proceder; aceptar o rechazar. Ejemplo datos de atributos:

- ¿Se escribió la carta sin errores?
- ¿Se inició la reunión de conformidad con el programa
- Llego el empleado a tiempo en su trabajo?
- Se contestó el teléfono en el segundo timbrado

➤ **Datos de variables:** Las mediciones de datos variables suministran una historia más detallada de los procesos de empresa. esto abarca la recolección de valores numéricos que cuantifican la medición.

Ejemplo datos de variables:

- Número de veces que timbra el teléfono antes de ser contestado
- Número de horas para procesar una solicitud
- Número de días al año que los empleados se toman por concepto de enfermedades
- Número de días que se necesitan para solucionar un problema

2.9.3 Mediciones de efectividad

De acuerdo con Harrington (1994) “las medidas de efectividad son los resultados que se obtienen de los recursos empleados, estos están relacionados directamente con los clientes internos y/o externos, e indican el acierto con que la salida de una actividad o grupo de actividades satisface las expectativas del cliente”. Para establecer medidas de efectividad se necesita saber que el cliente desea: (p. 198-199)

- Exactitud
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Servicio con personal responsables

2.9.4 Mediciones de eficiencia

Afirmo que “Las medidas de eficiencia reflejan los recursos que una actividad o grupo de ellas consume para generar un output que satisfaga las expectativas del cliente interno y/o externo. El proceso eficiente es aquel en el cual los recursos se han minimizado y el desperdicio se ha eliminado” (Harrington, 1994, p. 200).

Una vez revisado el marco teórico sobre la Gestión de proceso de varios autores desde mi punto de vista los que más se alinean al desarrollo de este proyecto se puede destacar a James Harrington con su libro Mejoramiento de los Procesos de la Empresa enfocado en la calidad total y José Bravo con su libro Gestión por Procesos.

En tal virtud la metodología de mejoramiento de James Harrington, será utilizada en el desarrollo de este proyecto ya que dicha propuesta aportara a que los procesos de Banco Solidario enfocado a los cajeros automáticos sean fáciles de utilizar, entendibles con el cliente y se reduzca la carga operativa para los responsables del proceso.

Se puede decir también que la metodología de Harrington es un gran aporte para efectuar un análisis sobre la modernización de los procesos, ya que la organización está encaminada a la reducción de despilfarros y excesos, por lo que al realizar este proyecto se

eliminará y/o mejorará procesos innecesarios que no aportan ningún valor a la Institución generando pérdidas.

Dicho proyecto será de herramienta útil para mejorar el proceso operativo de cajeros automáticos en Banco Solidario enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

CAPITULO III

3 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE CAJEROS AUTOMÁTICOS Y CANAL EXTERNO BANRED

En el presente capítulo se efectuará el análisis del Direccionamiento estratégico de la División de operaciones la cual es la encargada de apoyar con operaciones confiables y exitosas y de esta forma contribuir con el desarrollo organizacional.

Es necesario también efectuar el análisis de los procesos actuales de la División de operaciones y determinar la necesidad de mejorar o mantenerlos partiendo de los hallazgos encontrados en este capítulo. Tomando como variable el tiempo y los costos que estos generen.

A continuación se efectúa una síntesis de las variables que serán analizadas en este capítulo

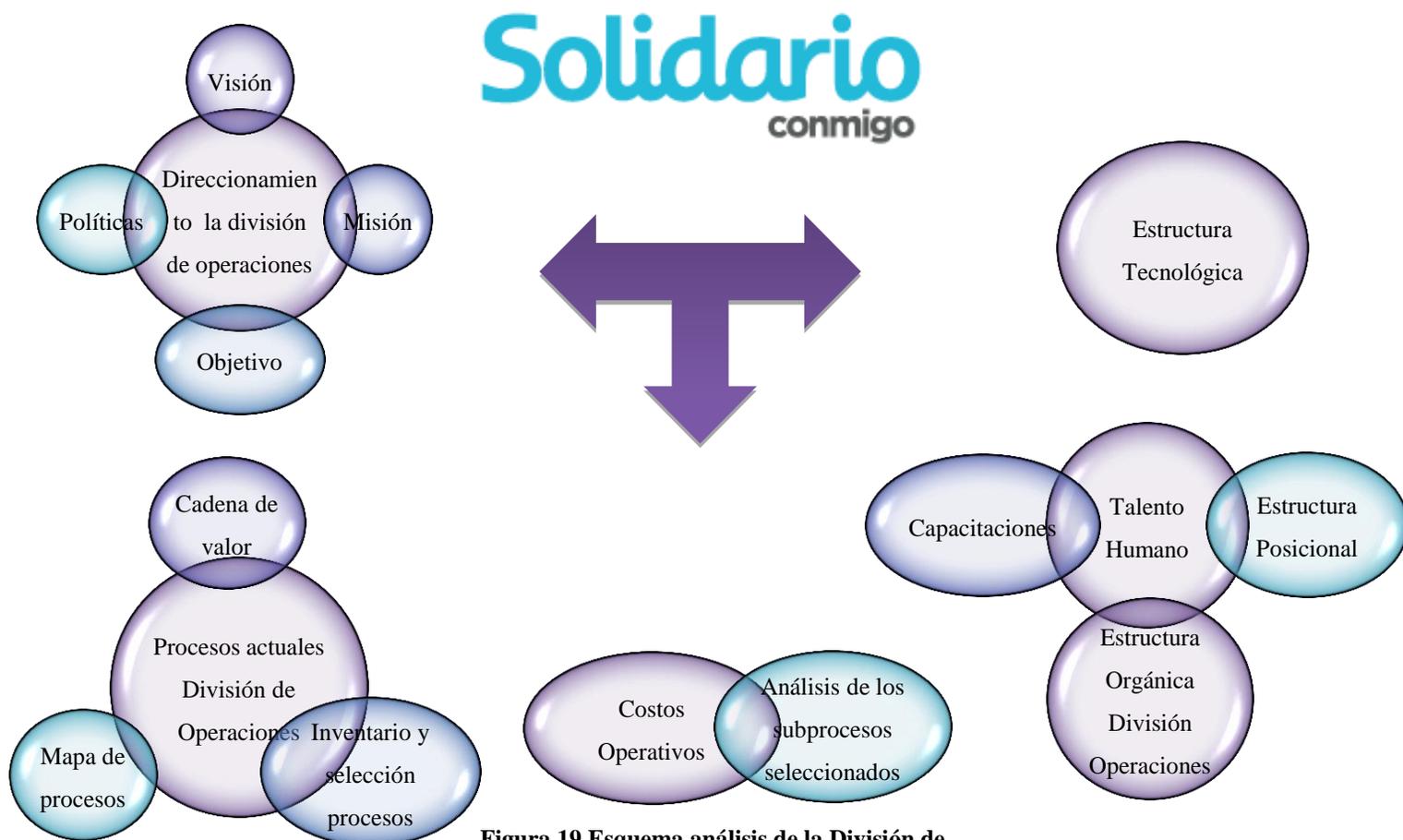


Figura 19 Esquema análisis de la División de Operaciones

3.1 Direccionamiento de la División de operaciones

Está enfocado a mejorar la productividad de la División, para entregar un servicio y/o producto de calidad al cliente interno, mediante el aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos.

3.1.1 Visión

De acuerdo con Fleitman J., (2000) en su libro. Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. No dice que la Visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

Lic. García, E. en su artículo Planeación Estratégica, (3). Recuperado del sitio web: <http://slideplayer.es/slide/141106/> no dice que “la Visión estratégica es la dirección futuro de la organización y la estructura del negocio. Por lo que permite a la alta gerencia tomar decisiones respecto al lugar hacia donde quieren llegar en un determinado tiempo.”

Por lo que se puede acotar que la visión es una clara exposición hacia donde se quiere dirigir la Empresa a largo plazo, tomando en cuenta el impacto que puede tener las nuevas tecnologías, las futuras necesidades del cliente, la competencia, el mercado etc. Por lo que se puede decir que la Visión es única para cada organización y tener claro hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y todas sus unidades ejecutoras o Divisiones dentro de la organización deben estar alineadas a la Visión de la organización.

Características de la Visión.

- Lenguaje sencillo
- Debe reflejarse en la Misión y los objetivos
- Integradora. Cubrir las expectativas de todos
- Realizable. Debe ser una aspiración posible y medible
- Alentadora. Debe ser positiva y que inspire.
- Alentadora. Tiene que ser positiva y direccionada al éxito.

Podemos decir que la Visión estratégica es desde este punto de partida hacia donde nos queremos dirigir, en qué debemos concentrarnos para satisfacer las necesidades de los clientes y como nos queremos ver en los próximos años.

Elementos a considerar para elaborar una Visión:

Tabla 8

Matriz de hallazgos Visión División de operaciones

¿Quiénes somos?
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
¿Cómo seremos en el futuro?
¿Qué haremos en el futuro?
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

A continuación y después de efectuar el análisis sobre las variables podemos identificar que la división de operaciones cuenta con una Visión que de acuerdo a la metodología estudiada de García y Fleitman J., la Visión es un sueño de la Empresa en general mas no de cada División, ya que al tener una Visión por cada división estas no se encaminan a la Visión que tiene trazada la organización, y si queremos que la organización tenga éxito deberán las Divisiones estar alineadas a una sola Visión Organizacional.

Por lo que podemos concluir diciendo que La Visión dentro de una organización es el motor y la guía para alcanzar el estado a donde queremos estar.

A continuación se enuncia la Visión que actualmente tiene la División de operaciones la cual no debe estar enfocada en lo que quiere ser a futuro, debe tener claro cuál es su Misión y de esta manera apoyar a que se cumpla la Visión de Banco Solidario S.A.

Visión Actual División de operaciones

“Ser reconocidos por la generación de valor agregado en el procesamiento de operaciones y el control interno, que apoyen al crecimiento y logro de los objetivos Estratégicos de la Institución.” Manual de procedimientos. División de Procesos. Recuperado www.bancosolidario.fin.ec

Tabla 9

Matriz de hallazgos Visión División de operaciones

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Visión de la División de operaciones	La Visión es un sueño de la Empresa en general mas no de cada División, ya que al tener una Visión por cada división estas no se encaminan a la Visión que tiene trazada la organización.	Dar a conocer a la gerencia general sobre la metodología y el enfoque que tiene una Visión organizacional. La misma debe ser analizada por la Gerencia, una retroalimentación para la posible eliminación de la Visión de cada División.

3.1.2 Misión

Para Fleitman J., (2000) en su libro. *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio.* No dice que la Misión es definida como “el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión”

La Misión en palabras muy sencillas se define como la razón de ser de la empresa, que pretende hacer, es el motivo de su existencia y da sentido a las actividades de la empresa.

La Misión de una empresa indica García. E., (2007) en su artículo Planificación estratégica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Preguntándose ¿Cuál es nuestro negocio? *Visión y Misión: Dos conceptos fundamentales (s.d.)* Recuperado del sitio [webempresa&economía:](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm)

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

Características de la Misión

- Amplia
- Concreta
- Motivadora
- Posible

Elementos a considerar para elaborar una Misión:

Tabla 10

Elementos de para elaborar una Misión

El concepto como empresa
La naturaleza de la empresa
La razón de existir
Clientes potenciales
Los principios y valores

A continuación se enuncia la Misión que actualmente tiene la División de operaciones la cual a continuación será enunciada y analizada de acuerdo a la metodología estudiada

Misión Actual División de operaciones

“Garantizar la eficiencia, oportunidad y confiabilidad de los procesos operativos, fomentando el ambiente de control interno, a través del cumplimiento de las normativas internas y disposiciones de Organismos de Control con el fin de apoyar la operación y la continuidad del negocio.” *Manual de procedimientos. División de Procesos.* Recuperado www.bancosolidario.fin.ec

Como se puede observar la Misión planteada actualmente para la División de operaciones no plasma la naturaleza para la cual fue creada. La razón por la que existe el área no es la de crear un ambiente de control interno. Por lo tanto se puede evidenciar que no existe coherencia entre lo que indica la misión actual y la razón de ser de la División.

Tabla 11

Matriz de hallazgo Misión División de operaciones

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
<p>Misión de la División de Operaciones</p>	<p>Para la División de operaciones no plasma la naturaleza para la cual fue creada. La razón por la que existe el área no es la de crear un ambiente de control interno. Por lo tanto se puede evidenciar que no existe coherencia entre lo que indica la misión actual y la razón de ser de la División.</p>	<p>Proponer una nueva Misión para la División enfocada en la naturaleza por la que fue creada.</p>

3.1.3 Objetivo

García (2007) menciona en su obra Planeación estratégica que “Los objetivos son el vínculo entre la Misión y la Visión de la organización, con lo cual son los objetivos los que definen el camino para llegar al logro de la Visión”

Características de los objetivos

Al efectuar el planteamiento de los objetivos se debe tomar en consideración que los mismos se deben expresar en los siguientes términos:

Tabla 12

Elementos de para elaborar un objetivo

Uso de un verbo	Un verbo activo en infinitivo que denote crecimiento, incremento.
Un Objeto	Elemento en el cual recae la acción del verbo
Indicador	El indicador propone niveles de logro en cantidad
Condición	Característica de cumplimiento de la acción: calidad, oportunidad, etc.
Tiempo	Tiempo en el cual se piensa puede lograrse lo propuesto en el objetivo.

Fuente: Pomeda Jesús (2004) UAM.

Los objetivos son las metas que deseamos alcanzar en una organización o unidad, algo a lo que deseamos llegar y que esta distante

Los objetivos deben ser definidos así:

- Claros
- Medibles
- Observables

La finalidad de los objetivos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales.

Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida.

Cada departamento de una empresa también suele desarrollar sus propios objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos generales. El cual se centra en temas propios de su ámbito pero en consonancia con lo objetivos estratégicos de la empresa, se basan en temas de eficiencia económica, social e integración. *Significados (s.a)* recuperado de la web: <http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>

Para que un objetivo sea una herramienta útil para la organización es importante tener claro las siguientes pautas:

- Debe ser aceptado y conocido por los miembros de la organización
- Debe ser preciso, debe tener una meta
- Debe ser viable es decir que debe ser realizable
- Deben tener coherencia
- Deben tener la capacidad de poder ser comparados de forma periódica.

Objetivo actual División de operaciones

“Establecer directrices y responsabilidades para la ejecución de transacciones cuyo procesamiento se traduce en información contable y financiera, con el fin de mantener un adecuado ambiente de control, siendo éste un factor que incide positivamente sobre la administración de: los ingresos, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de la regulación, apoyando para alcanzar la estrategia del Banco”. *Manual de procedimientos. División de Procesos.* Recuperado www.bancosolidario.fin.ec

Tabla 13

Matriz de hallazgo Objetivo División de operaciones

<i>Novedades encontradas</i>	<i>Descripción de la novedad</i>	<i>Propuesta de solución</i>
<i>El Objetivo de la División de operaciones</i>	<i>El objetivo actual de la División de operaciones no es, claro cuantificable, no es posible medir por lo cual no permite la comprobación de los resultados</i>	<i>Proponer un nuevo objetivo para la División de operaciones.</i>

3.1.4 Políticas de la División de Operaciones

Las políticas actuales de la División de operaciones tienen relación con cada actividad, a continuación se detalla:

- “El diseño e implementación de los procesos debe cuidar que las funciones de ejecución, revisión, autorización, conciliación, custodia y registro, estén debidamente segregadas y que la delimitación de funciones permita la eficiencia y eficacia en la realización de las actividades detalladas en los procedimientos.”
- “El procesamiento de las operaciones deberá contar con recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios, procurando un uso eficiente de los mismos, para ofrecer un servicio oportuno al cliente.”

- “La autorización de cualquier tipo de transacción, operación, gasto o inversión, solamente puede ser llevada a cabo del personal debidamente facultado, tomando en cuenta los límites establecidos en el reglamento de poderes y firmas autorizadas.”
- “Es responsabilidad de los colaboradores asignados al procesamiento, cuadro, registro, reporte y custodia, conocer todas las actividades, procedimientos e instructivos aclaratorios derivados de esta política y del funcionamiento general de los productos y servicios del Banco. *Manual de procedimientos. División de Procesos.* “.Recuperado www.bancosolidario.fin.ec

Tabla 14

Matriz de hallazgos Políticas de la División de Operaciones

Novedades encontrado	Descripción del problema	Propuesta de solución
Ninguno	No existe problemas en las políticas de la División de operaciones las mismas que abarcan a todas las actividades que hoy por hoy se desarrollan en la División	Se mantienen las mismas políticas.

El Banco a través del Área de Operaciones será responsable de:

- “Transacciones cuyo mecanismo de aplicación implique notas de crédito y/o debito mientras que el área de cajas procesara transacciones cuyo mecanismo de aplicación implique la recepción o entrega de dinero o efectivo.”
- "Analizar y, de ser el caso requerir la aprobación del nivel respectivo de pérdidas resultantes de la ejecución de los procesos operativos, incluyendo aquellas que reduzcan valores en cuentas de ingreso, informando al área de riesgo operativo.”
- “Mantener procesos y procedimientos operativos para garantizar a los clientes que sus transacciones se realizaron correctamente en las condiciones permitidas por la Normativa Legal vigente.”

- “Mantener con frecuencia diaria el control y cuadro entre los sistemas transaccionales y el registro contable de los productos del Banco, tanto en operaciones propias como administradas, así como el cuadro de las cuentas transitorias. En caso de detectar que existen transacciones cuyo mecanismo de contabilización es automático. “. *Manual de procedimientos. División de Procesos.* Recuperado www.bancosolidario.fin.ec

Matriz de análisis del Direccionamiento estratégico. División de operaciones

A continuación se efectúa una matriz con todos los hallazgos encontrados en el análisis de la variable del direccionamiento de la División de operaciones.

Tabla 15

Matriz de hallazgos total para Direccionamiento estratégico

VARIABLE	SE ENCONTRARON HALLAZGOS	DETALLE DE HALAZGOS
Visión		La Visión es un sueño de la Empresa en general mas no de cada División, ya que al tener una Visión por cada división estas no se encaminan a la Visión que tiene trazada la organización.
Misión		Para la División de operaciones no plasma la naturaleza para la cual fue creada. La razón por la que existe el área no es la de crear un ambiente de control interno. Por lo tanto se puede evidenciar que no existe coherencia entre lo que indica la misión actual y la razón de ser de la División.
Objetivo estratégico		El objetivo actual de la División de operaciones no es cuantificable, no es posible medir los resultados que requiere la organización para saber si están cumpliendo. No denota el verbo en infinitivo
Políticas		Todo esa correcto en base a las políticas de cada actividad que se



CONTINÚA

		desarrolla la División de operaciones
--	--	---------------------------------------

3.2 Procesos Actuales de la División de operaciones

Antes de empezar el análisis de cada una de las variables que afectan a los procesos de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred. Debo poner en consideración que al momento de efectuar la investigación in situ de los procesos se pudo determinar que:

- Banco Solidario no cuenta con una cadena de valor institucional la misma que le servirá de herramienta e identificación de los procesos primarios y de apoyo.
- El Mapa de procesos de actualmente mantiene Banco Solidario S.A. vigente no tiene el suficiente metodológico en su estructura como tal. Por tal motivo en esta etapa del proyecto se considerará el análisis de dichos hallazgos.

3.2.1 Cadena de valor para Banco Solidario S.A.

De acuerdo con Herrera E., (2010) en su libro Estrategia y ventaja competitiva un enfoque práctico indica que “la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes y permite comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”. (pag.124).

La cadena de valor es una herramienta de análisis diseñada por Michael Porter la misma que ayuda a la comprensión del análisis interno de la empresa, detallando sus principales actividades y las que generan valor.

El enfoque de la cadena de valor de Michael Porter, tiene una perspectiva más interna, centrándose en la empresa. Como aspectos diferenciadores, se puede señalar que la de Porter incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo; y que enfatiza las interrelaciones de

la empresa con sus proveedores y clientes, a través de los “eslabones” que denomina “logística de entrada” y “logística de salida”.

➤ **Actividades primarias**

Son las que deben ejecutarse para cumplir con el proceso productivo básico de la empresa.

➤ **Actividades secundarias**

El cumplir con estas actividades se garantiza en el cumplimiento de las actividades primarias, por lo que sirven de soporte y asesoría. Velasco J., (2013) La cadena de valor IE Business School. Recuperado de:

<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

De acuerdo a lo expuesto por Michael Porter señala que la cadena de valor es una herramienta útil que nos permite analizar las actividades que generan valor agregado dentro de la organización.

La cadena de valor es un conjunto de procesos que se interrelacionan con el objetivo de brindar un servicio de calidad al cliente final. La misma que recibe entradas de sus proveedores, procesa generando valor y finalmente esto produce la salida de un bien o servicio para el cliente.

- Las actividades primarias Son las que deben ejecutarse para cumplir con el proceso productivo básico de la empresa.
- Las actividades secundarias sirven de apoyo para que las actividades primarias se cumplan.

Actualmente Banco Solidario no cuenta con una cadena de valor la misma que es de mucha utilidad para poder conocer internamente como se encuentra la organización. La misma que se propondrá en el siguiente capítulo

Tabla 16

Matriz de hallazgos de cadena de valor Banco Solidario S.A.

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Cadena de valor Banco Solidario	A pesar de contar con un Mapa de procesos es necesario obtener la cadena de valor para Banco Solidario con el objetivo de saber la interrelación que mantiene entre los Procesos	Diseñar la cadena de valor para Banco Solidario.

De esta forma podemos conocer a fondo todos los procesos de Banco Solidario y de esta manera orientarnos hacia la satisfacción de los clientes y por ende la productividad organizacional.

3.2.2 Cadena de valor División de operaciones

De igual manera como se analizó en el numeral anterior, actualmente Banco Solidario S.A. no tiene tampoco estructurada una cadena de valor para la división de operaciones por lo cual no es fácil sustentar el apoyo que las actividades de apoyo den a las actividades primarias.

Por lo tanto en el siguiente capítulo se diseñara la cadena de valor para la División de operaciones.

Tabla 17

Matriz de hallazgos cadena de valor división de operaciones

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Cadena de valor Banco Solidario División de operaciones	No cuenta con una cadena de valor para la división de operaciones	Diseñar la cadena de valor para Banco Solidario.

3.2.3 Cadena de valor proceso de administración de cajero automáticos y canal externo Banred

Actualmente la División de operaciones no tiene una cadena de valor para los procesos de administración de cajeros automáticos que nos permita hacer un análisis disgregación de sus actividades y comprender el comportamiento de los costos que se pueden generar.

A continuación se efectúa una matriz de hallazgos con el fin de identificar las novedades que se van presentando en el camino.

Tabla 18

Matriz de hallazgos cadena de valor del proceso

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Cadena de valor administración de cajeros automáticos	No cuenta con una cadena de valor	Diseñar la cadena de valor para Banco Solidario.

3.2.4 Mapa de Procesos Banco Solidario.

En el año 2013 el Directorio de Banco Solidario S.A. aprobó el Mapa de procesos que actualmente se encuentra vigente. Dicho mapa proporciona una perspectiva global de posicionamiento, ubicando a cada proceso en base a las necesidades institucionales y enfocadas al giro del negocio.

EL mapa de procesos proporciona una perspectiva global, por lo que es indispensable posicionas los procesos con respecto a la cadena de valor. Enfocado siempre al cliente

Sin embargo en esta parte del estudio se puede observar que actualmente el mapa de proceso es simple no denota un posicionamiento fuerte y completo encaminado a recibir los requerimientos de los clientes y al final obtener la satisfacción de los clientes, que es el objetivo de las Divisiones y por ende de la organización.

El mapa de procesos al mejorar su alineamiento la gestión al interior de la estructura será más eficiente y exprese la razón de ser la organización que es satisfacer a todos nuestros clientes.

A continuación se presenta el Mapa de Procesos de Banco Solidario S.A.

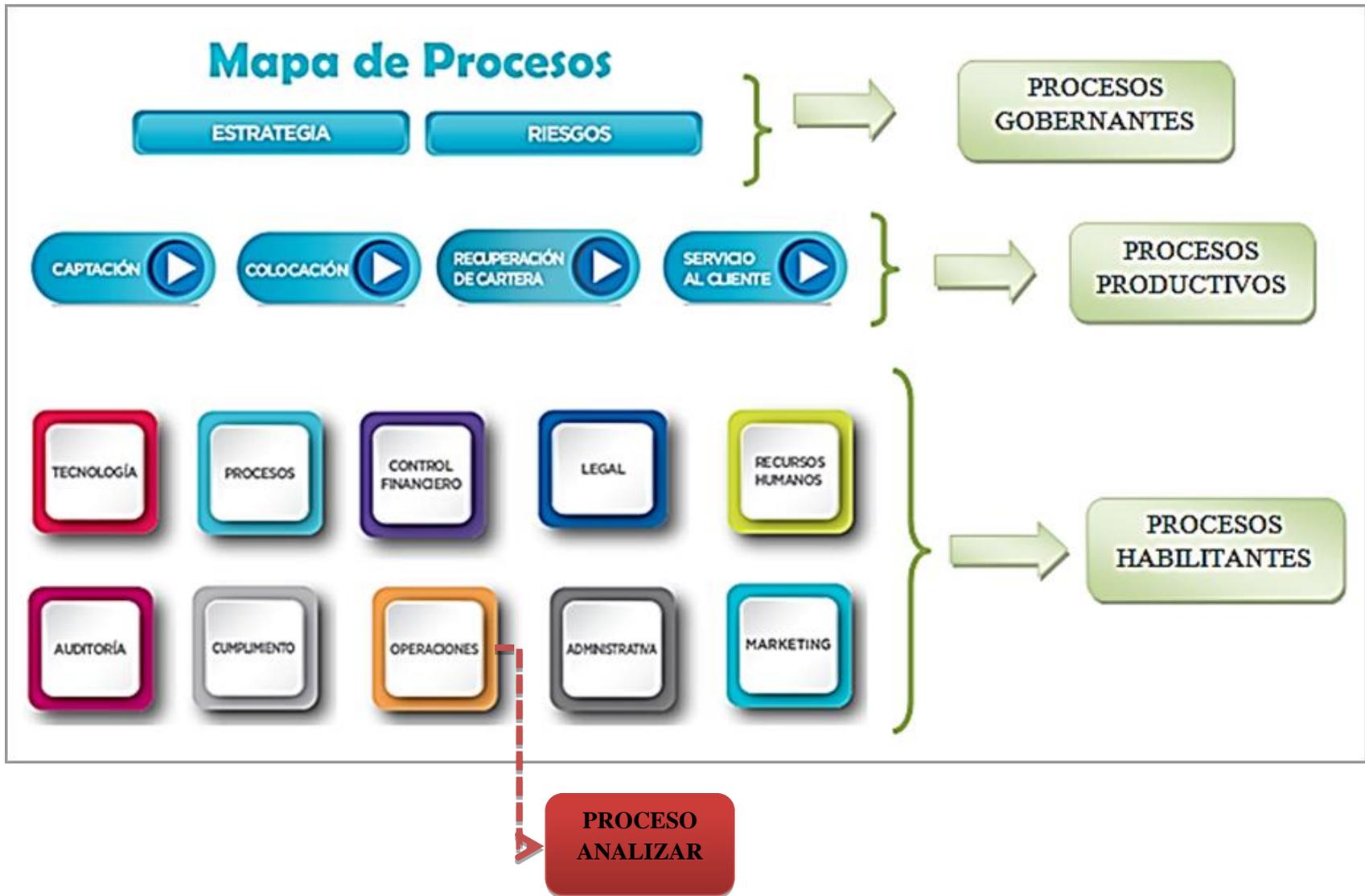


Figura 20 Mapa de Procesos Bco. Solidario

Fuente: Banco Solidario

Tabla 19

Matriz de hallazgos mapa de procesos

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Mapa de procesos	El Mapa de proceso que tiene Banco Solidario actualmente no está completo. No se evidencia: entradas- insumos-proveedores- salida- clientes. Es importante efectuar un mejoramiento al mapa de procesos actual con el objetivo de que todos en la organización tengan claro la perspectiva global de la organización	Diseñar un nuevo mapa de procesos enfocado al cliente. En base a la cadena de valor.

3.2.5 Inventario de procesos

El inventario de procesos consiste en identificar los procesos Gobernantes, Productivos y Habilitantes y desplegar de la misma manera la identificación de los Macro procesos, Procesos, Subprocesos y actividades de un banco Solidario S.A.,

Para poder realizar el mejoramiento de los procesos operativos de cajeros automáticos será indispensable realizar el inventario de los procesos actuales de Banco Solidario S.A. Con el objetivo de identificar el proceso que se desea mejorar.

Se puede decir que Banco Solidario efectuó una clasificación de sus procesos en base al riesgo y criticidad, esto con el fin de efectuar un análisis de impacto de los subprocesos y actividades que se realizan. Y así optimizar tiempo y recursos en los procesos.

El inventario de los procesos de Banco Solidario fue aprobado en marzo 2015 por el Comité Integral de Riego. Que continuación se detalla en las siguientes tablas:

Macroproceso	Cód. Macroproceso	Proceso	Cód. Proceso	Subprocesos	Cód. Subproceso	Riesgo	Críticidad	Tipo de Proceso		
								Gobernante	Productivo	Habilitante
Estrategia	G01	Planificación Integral	G01-01	Planeación estratégica Institucional	G01-01-01	ALTO	NO	x		
				Elaboración y Evaluación Presupuestaria	G01-01-02	MEDIO	NO	x		
		Administración de proyectos	G01-02	Administración de Proyectos	G01-02-01	BAJO	NO	x		
Riesgos	G02	Administración del Riesgo	G02-01	Gestión del Riesgo	G02-01-01	MEDIO	NO	x		
				Administración de Plan de Continuidad del Negocio	G02-01-02	ALTO	SI	x		
				Calificación de Activos de Riesgo	G02-01-03	ALTO	NO	x		
				Actualización y Publicación de Tarifario	G02-01-04	BAJO	NO	x		
				Venta de cartera	G02-01-05	BAJO	NO	x		
Captaciones	P02	Captación de Recursos Externos	P02-01	Negociación de Fuentes de Financiamiento	P02-01-01	ALTO	NO		x	
				Procesamiento de Fuentes de Financiamiento	P02-01-02	BAJO	NO		x	
		Captación y procesamiento de recursos a plazos	P02-02	Negociación de Captaciones	P02-02-01	ALTO	SI		x	
				Apertura de Captaciones	P02-02-02	ALTO	SI		x	
				Renovación de Captaciones	P02-02-03	ALTO	SI		x	
				Cancelación de Captaciones	P02-02-04	ALTO	SI		x	
				Bloqueo por Pérdida de Documentos de Captaciones	P02-02-05	ALTO	NO		x	
		Titularizaciones	P02-03	Titularización de cartera	P02-03-01	ALTO	NO		x	
		Administración Operativa de Tesorería	P02-04	Administración de Flujo de Caja	P02-04-01	MEDIO	NO		x	
				Administración de Portafolio de Inversiones	P02-04-02	MEDIO	NO		x	
Colocación	P03	Comercialización y procesamiento Microcrédito	P03-01	Negociación de microcrédito	P03-01-01	MEDIO	NO		x	
				Otorgamiento microcrédito	P03-01-02	MEDIO	SI		x	
				Registro y validación de información cliente microcrédito	P03-01-03	BAJO	NO		x	
		Comercialización y procesamiento Olla de Oro	P03-02	Negociación de crédito prendario olla de oro	P03-02-01	ALTO	NO		x	
				Otorgamiento de crédito prendario olla de oro	P03-02-02	ALTO	SI		x	
				Renovación de crédito prendario olla de oro	P03-02-03	BAJO	SI		x	
				Cancelación de crédito olla de oro y entrega de joyas	P03-02-04	ALTO	SI		x	
				Venta de joyas en Dación	P03-02-05	ALTO	NO		x	
		Comercialización y procesamiento tarjeta de crédito	P03-03	Negociación tarjeta de crédito	P03-03-01	BAJO	NO		x	
				Otorgamiento tarjeta de crédito	P03-03-02	MEDIO	SI		x	
				Análisis y aprobación tarjeta de crédito	P03-03-03	MEDIO	NO		x	
				Originación tarjeta de crédito	P03-03-04	MEDIO	SI		x	
				Afiliación y mantenimiento de cadenas	P03-03-05	BAJO	NO		x	
		Comercialización y procesamiento tarjeta de crédito VISA	P03-04	Originación tarjeta de crédito VISA	P03-04-01	BAJO	NO		x	
				Análisis y aprobación tarjeta de crédito VISA	P03-04-02	MEDIO	NO		x	
				Precancelación de créditos tarjeta de crédito VISA	P03-04-03	MEDIO	SI		x	
Cancelación de tarjeta de crédito VISA	P03-04-04			MEDIO	SI		x			
Avance en efectivo VISA	P03-04-05			BAJO	NO		x			
Tarjeta adicional VISA	P03-04-06			BAJO	NO		x			

Figura 21 Inventario de Procesos Banco Solidario

Fuente: Banco Solidario

El riesgo es alto o bajo de acuerdo a las actividades que se realizan dentro de un Subproceso, el sistema y la sensibilidad de la información.

Los procesos se clasifican como críticos aquellos que de alguna forma hacen que el negocio siga funcionando. El concepto de criticidad está vinculado a la operación que se ejecuta cual no precisamente es a largo plazo.

Macroproceso	Cód. Macropr	Proceso	Código Proceso	Subprocesos	Código Subproceso	Riesgo	Criticidad	Tipo de Proceso		
								Gobernante	Productivo	Habilitante
Recuperación de cartera	P04	Cobranza	P04-01	Cobranza administrativa de microcrédito	P04-01-01	ALTO	SI		x	
				Recuperación judicial de microcrédito	P04-01-02	MEDIO	NO		x	
				Cobranza administrativa de cartera extrajudicial	P04-01-03	BAJO	NO		x	
		Normalización		Refinanciamiento tarjeta de crédito	P04-01-04	ALTO	NO		x	
				Reestructuración de crédito	P04-01-05	MEDIO	SI		x	
Servicio al cliente	P05	Atención de clientes	P05-01	Atención de requerimientos de clientes	P05-01-01	MEDIO	NO		x	
				Atención de requerimientos de clientes tarjetas de crédito	P05-01-02	MEDIO	NO		x	
				Atención de requerimientos de clientes tarjetas de crédito VISA	P05-01-03	BAJO	NO		x	
				Actualización correo clientes	P05-01-04	BAJO	NO		x	
				Actualización de datos de clientes	P05-01-05	MEDIO	NO		x	
		Manejo de quejas reclamos y sugerencias		P05-02	Manejo de Quejas, Reclamos y Sugerencias	P05-02-01	ALTO	NO		x
Procesos	H01	Administración Integral de Procesos	H01-01	Requerimientos y análisis de Capacidad instalada	H01-01-01	BAJO	NO			x
				Evaluación y Optimización de procesos	H01-01-02	BAJO	NO			x
Control Financiero	H02	Impuestos	H02-01	Elaboración de Declaraciones y Anexos Fiscales	H02-01-01	MEDIO	NO			x
				Contribución COSEDE	H02-01-02	MEDIO	NO			x
				Contribución organismos de Contral SBS	H02-01-03	MEDIO	NO			x
				Contribuciones Municipales	H02-01-04	MEDIO	NO			x
		Gestión Contable	H02-02	Generación de reportes Normativos	H02-02-01	ALTO	SI			x
				Elaboración de reportes de límites de crédito	H02-02-2	MEDIO	SI			x
				Generación de Balances	H02-02-03	ALTO	SI			x
				Publicación de Balances	H02-02-04	BAJO	NO			x
				Conciliación de cuentas bancarias	H02-02-05	MEDIO	NO			x
				Elaboración de pruebas departamentales	H02-02-06	MEDIO	NO			x
				Contabilización de asientos contables	H02-02-07	MEDIO	NO			x
		Pagaduría	H02-03	Pago por compra de Bienes y servicios Administrativo	H02-03-01	MEDIO	NO			x
				Facturación	H02-03-02	ALTO	NO			x
		Control Financiero	H02-04	Elaboración y control del modelo de costos	H02-04-01	BAJO	NO			x
				Control de gastos	H02-04-02	MEDIO	NO			x
Generación de reportes para Organismos Internacionales	H02-04-03			MEDIO	NO			x		
Elaboración de Estados de Hijos de efectivo	H02-04-04			MEDIO	NO			x		
Elaboración de Estados de Cambios en el Patrimonio	H02-04-05			MEDIO	NO			x		

Figura 22 Inventario de Procesos Banco Solidario

Fuente: Banco Solidario

Macroproceso	Cód. Macropr	Proceso	Código Proceso	Subprocesos	Código Subproceso	Riesgo	Críticidad	Tipo de Proceso		
								Gobernante	Productivo	Habilitante
Recursos Humanos	H03	Gestión de incorporación del Recurso Humano	H03-01	Contratación de Colaboradores	H03-01-01	BAJO	NO			x
				Proceso de ingreso/actualización de colaboradores directivos y accionistas como Vinculados	H03-01-02	BAJO	NO			x
				Proceso de salida de colaboradores, directivos y accionistas	H03-01-03	BAJO	NO			x
		Gestión de bienestar al personal	H03-02	Otorgamiento crédito de personal	H03-02-01	BAJO	NO			x
				Pago de nómina	H03-02-02	ALTO	SI			x
				Administrar y controlar vacaciones	H03-02-03	MEDIO	NO			x
		Seguridad y Salud	H03-03	Plan de emergencia frente a desastres o amenazas colectivas	H03-03-01	BAJO	NO			x
Gestión de desarrollo	H03-04	Evaluación de desempeño	H03-04-01	BAJO	NO			x		
Administrativa	H04	Administración de proveedores	H04-01	Calificación de Proveedores	H04-01-01	MEDIO	NO			x
				Gestión de compras	H04-01-02	MEDIO	NO			x
		Contratación y administración de Seguros	H04-02	Asegurar Bienes Institucionales	H04-02-01	ALTO	NO			x
				Reclamo de seguro de activos	H04-02-02	BAJO	NO			x
		Administración y mantenimiento de activos	H04-03	Administración de Activos	H04-03-01	BAJO	NO			x
		Administración y mantenimiento de instalaciones	H04-04	Administración de Servicios Generales	H04-04-01	ALTO	NO			x
				Proyectos de incorporación o mejoramiento de instalaciones	H04-04-02	ALTO	NO			x
Administración de valija	H04-05	Manejo de correspondencia	H04-05-01	ALTO	SI			x		
Gastos de viajes y atenciones	H04-06	Reembolsos de Gastos y Liquidación de anticipos	H04-06-01	MEDIO	NO			x		
Legal	H05	Asesoría Jurídica	H05-01	Asesoría jurídica y pronunciamiento legal	H05-01-01	ALTO	NO			x
				Manejo de comunicaciones de Organismos externos y de control	H05-01-02	MEDIO	NO			x
Auditoría	H06	Gestión de Auditoría	H06-01	Planeación anual de trabajo	H06-01-01	ALTO	NO			x
				Ejecución de la Auditoría	H06-01-02	ALTO	NO			x
				Seguimiento de Acciones Correctivas	H06-01-03	MEDIO	NO			x
Tecnología	H07	Gestión de cambios tecnológicos	H07-01	Requerimiento de mejoras, cambio o desarrollo	H07-01-01	MEDIO	NO			x
				Cambios de Parámetros del sistema	H07-01-02	MEDIO	NO			x
				Cambios de Infraestructura	H07-01-03	MEDIO	SI			x
				Administración de activos de tecnología	H07-01-04	ALTO	NO			x
				Soporte usuarios	H07-01-05	BAJO	NO			x

Figura 23 Inventario de Procesos Banco Solidario

Fuente: Banco Solidario

Todo proceso es importante ya que de otra manera no existía dentro de la organización, el cual contribuyen al funcionamiento de los procesos y deben ser mejorados de acuerdo a las necesidades. Los procesos Críticos de banco Solidario no pueden caer. Ya que esto implicaría pérdidas perder la capacidad de volver a funcionales y en mucho de los casos pérdidas monetarias.

Macroproceso	Cod. Macroproceso	Proceso	Código Proceso	Subprocesos	Código Subproceso	Riesgo	Criticidad	Tipo de Proceso		
								Gobernante	Productivo	Habilitante
Operaciones	H08	Procesamiento Back office agencias	H08-01	Apertura, Cuadre y Cierre de Cajas	H08-01-01	MEDIO	SI			x
				Apertura, Cuadre y Cierre de Bóveda	H08-01-02	MEDIO	SI			x
				Devolución de Especies Monetarias para Verificación	H08-01-03	BAJO	NO			x
				Depósito/Retiro de Efectivo en el BCE	H08-01-04	ALTO	NO			x
				Canje de Billetes Deteriorados	H08-01-05	BAJO	NO			x
		Procesamiento Back office TCF	H08-02	Recepción, consolidación de vouchers y pago a cadenas	H08-02-01	MEDIO	NO			x
				Impresión masiva de tarjeta Cuota Fácil	H08-02-02	ALTO	NO			x
		Control y custodia	H08-03	Ingreso y egreso de documentos al archivo pasivo	H08-03-01	ALTO	NO			x
				Ingreso y egreso de documentos de custodia	H08-03-02	ALTO	NO			x
				Control y custodia de stock de formas valoradas	H08-03-3	ALTO	NO			x
		Procesamiento Back office Operaciones	H08-04	Ejecución de Providencias	H08-04-01	ALTO	SI			x
				Cuadre de Activas y Pasivas	H08-04-02	MEDIO	NO			x
		Administración de cajeros automáticos y canal externo Baured	H08-05	Carga y Cuadre monetaria de Cajeros Automáticos (Oficinas)	H08-05-01	MEDIO	NO			x
				Cuadre transaccional ATMS (Oficinas)	H08-05-02	ALTO	NO			x
				Cuadre transaccional ATMS Back Office (Operaciones)	H08-05-03	ALTO	NO			x
				Cuadre de transacciones Canal Externo Banred	H08-05-04	ALTO	NO			x
Cumplimiento	H09	Gestión de Cumplimiento	H09-01	Monitoreo y control de transacciones clientes	H09-01-01	ALTO	NO			x
				Monitoreo y control de transacciones empleados	H09-01-02	ALTO	NO			x
				Monitoreo y control de transacciones clientes lista de observados	H09-01-03	ALTO	NO			x
Marketing	H10	Gestión de marca y publicidad	H10-01	Investigación de clientes y mercado	H10-01-01	BAJO	NO			x
				Diseño y seguimiento de campañas publicitarias	H10-01-02	BAJO	NO			x
				Requerimientos de Marketing	H10-01-03	BAJO	NO			x

Figura 24 Inventario de Procesos Banco Solidario

Fuente: Banco Solidario

Subprocesos a mejorar

De todo el macroproceso de operaciones hay que recalcar que los procesos siguientes fueron analizados los mismos que se encuentran debidamente levantados y mejorados, el cual no es necesario efectuar un análisis de los mismos.

Tabla 20

Matriz de hallazgos inventarios procesos

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Levantamiento	Una vez efectuado el levantamiento de los procesos se identificó los subprocesos que se desea mejorar los cuales son básicamente los subprocesos de los procesos de administración de cajeros automáticos y canal externo Banred	Efectuar el levantamiento de los subprocesos mejorados a través de flujo diagramación.
	Los procesos: Procesamiento back office Agencias Procesamiento back office TCF Control y custodia Procesamiento back office operaciones	No se requiere un mejoramiento ya que los procesos esta Ok. En base a la investigación efectuada a las líneas de supervisión. Fueron mejorados en febrero 2015.

3.2.6 Selección de los procesos

De acuerdo ya al análisis efectuado dentro de la División de Operaciones sobre la mejora de los procesos. Se pudo evidenciar que el Proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred tenían la necesidad de ser levantados y analizados ya que como se comentó al inicio de este proyecto por la fusión de Instituciones Financieras los mismos no han revisados.

A continuación en la siguiente matriz se evidencia los Subprocesos seleccionados del proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred los mismos que requerirán ser levantando, por lo cual se necesitara efectuar la diagramación de las actividades que actualmente se efectúan en cada uno de ellos.

Macroproceso	Cod. Macroproceso	Proceso	Código Proceso	Subprocesos	Código Subproceso	Riesgo	Criticidad	Tipo de Proceso		
								Gobernante	Productivo	Habilitante
Operaciones	H08	Procesamiento Back office agencias	H08-01	Apertura, Cuadre y Cierre de Cajas	H08-01-01	MEDIO	SI			x
				Apertura, Cuadre y Cierre de Bóveda	H08-01-02	MEDIO	SI			x
				Devolución de Especies Monetarias para Verificación	H08-01-03	BAJO	NO			x
				Depósito/Retiro de Efectivo en el BCE	H08-01-04	ALTO	NO			x
				Canje de Billetes Deteriorados	H08-01-05	BAJO	NO			x
		Procesamiento Back office TCF	H08-02	Recepción, consolidación de vouchers y pago a cadenas	H08-02-01	MEDIO	NO			x
				Impresión masiva de tarjeta Cuota Fácil	H08-02-02	ALTO	NO			x
		Control y custodia	H08-03	Ingreso y egreso de documentos al archivo pasivo	H08-03-01	ALTO	NO			x
				Ingreso y egreso de documentos de custodia	H08-03-02	ALTO	NO			x
				Control y custodia de stock de formas valoradas	H08-03-3	ALTO	NO			x
		Procesamiento Back office Operaciones	H08-04	Ejecución de Providencias	H08-04-01	ALTO	SI			x
				Cuadre de Activas y Pasivas	H08-04-02	MEDIO	NO			x
		Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred	H08-05	Carga y Cuadre monetaria de Cajeros Automáticos (Oficinas)	H08-05-01	MEDIO	NO			x
				Cuadre transaccional ATMS (Oficinas)	H08-05-02	ALTO	NO			x
				Cuadre transaccional ATMS Back Office (Operaciones)	H08-05-03	ALTO	NO			x
				Cuadre de transacciones Canal Externo Banred	H08-05-04	ALTO	NO			x

Figura 25 Procesos seleccionados

Matriz de análisis del Proceso de Administración de cajeros Automáticos y canal externo Banred en la División de operaciones

A continuación se efectúa una matriz con todos los hallazgos encontrados en el análisis de la variable del proceso actual de la Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred. Con lo cual se puede concluir que Banco Solidario no cuenta con una cadena de valor Institucional, el mapa de procesos no está alineado a una metodología la misma que nos permita tener una visión más clara de los input y output que genera el mapa de procesos.

Adicional se analizó que no existe la cadena de valor para el Macroproceso de operaciones ni del proceso de administración de cajeros automáticos y canal externo Banred por lo que se propondrá su implementación en el siguiente capítulo.

Se efectuó el levantamiento y selección de los procesos a mejorar los cuales está enfocado a los siguientes subprocesos que se detallan en el siguiente cuadro.

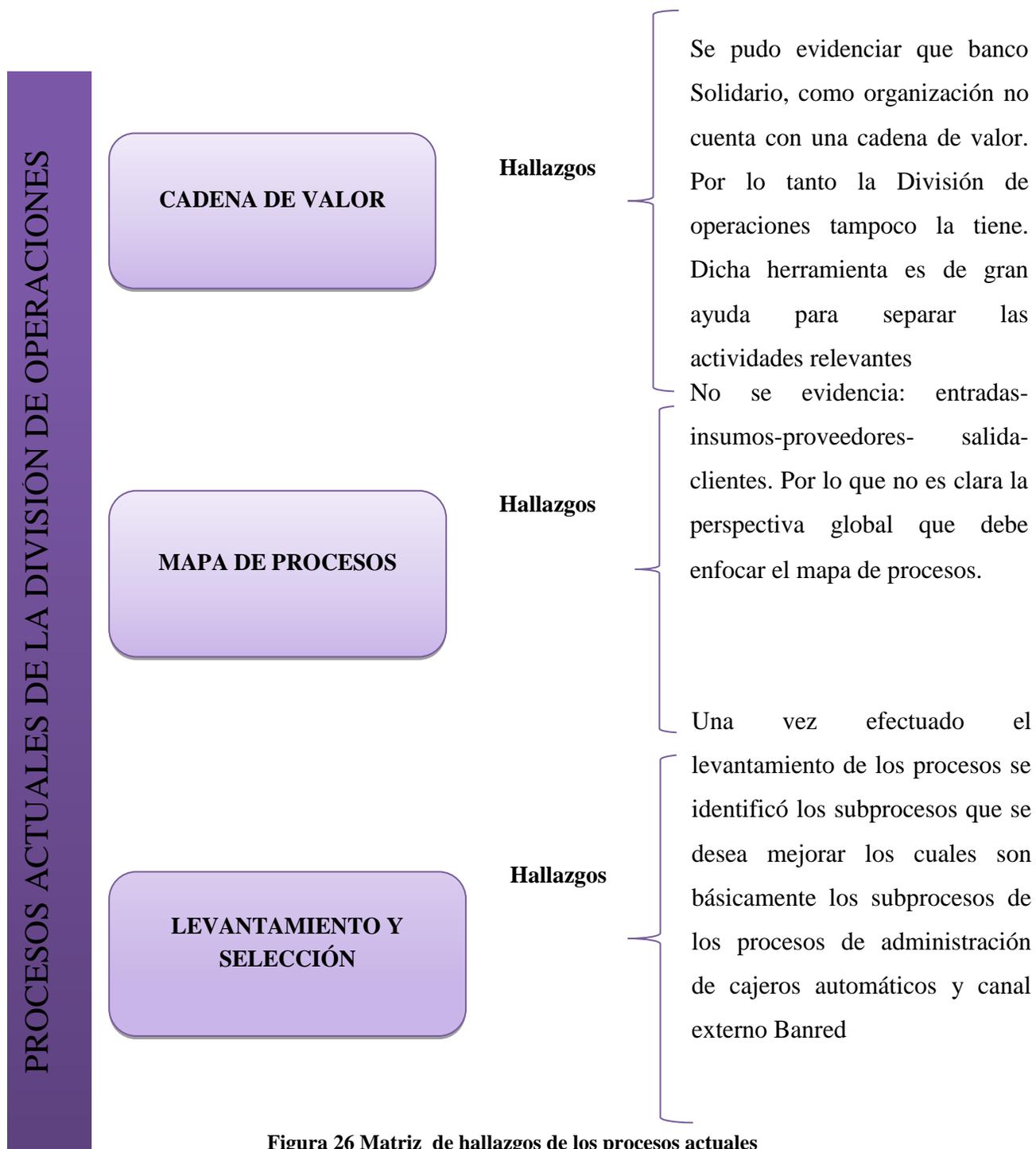


Figura 26 Matriz de hallazgos de los procesos actuales

3.3 Costos Operativos

3.3.1 Hoja de costos de personal

Para efectuar este cálculo de estos costos, se sumarán los valores concernientes a: sueldo mensual, fondo de reserva, décimo tercero, décimo cuarto y aporte patronal, vacaciones, y se restara el aporte personal a cuyo total se aplicará una fórmula a fin de calcular el valor por minuto de cada puesto y de esta forma determinar un costo promedio del valor por minuto.

Los costos son calculados y tomados como referencia de las personas que intervienen en el proceso de cuadro del cajero automático de forma directa e indirecta.

El cálculo de sueldo por minuto se efectúa de la siguiente manera:

FÒRMULA: Costos de remuneración por Minuto

$$\frac{\text{TOTAL REMUNERACIÓN ANUAL}}{12 \text{ MESES} * 30 \text{ DÍAS} * 8 \text{ HORAS} * 60 \text{ MINUTOS}}$$

Tabla 21

Hoja de costos de personal

Puesto	Remuneración	Bono de desempeño promedio	Remuneración mensual promedio	Remuneración anual	Fondo de reserva anual	Décimo tercero anual	Décimo cuarto anual	Aporte patronal anual 12,15%	Aporte personal anual 11,45%	Total promedio remuneración anual	Remuneración por minuto
Cajero Principal	580,00	150,00	730,00	8.760,00	730,00	730,00	354,00	1.064,34	1.003,02	10.635,32	0,0615
Jefe Operativo Agencias	700,00	150,00	850,00	10.200,00	850,00	850,00	354,00	1.239,30	1.167,90	12.325,40	0,0713
Cajero	440,00	80,00	520,00	6.240,00	520,00	520,00	354,00	758,16	714,48	7.677,68	0,0444
Técnico de Operaciones	650,00	-	650,00	7.800,00	650,00	650,00	354,00	947,70	893,10	9.508,60	0,0550
Técnico de Revisoría y Control	650,00	-	650,00	7.800,00	650,00	650,00	354,00	947,70	893,10	9.508,60	0,0550
Gerente de Agencia	1.450,00	-	1.450,00	17.400,00	1.450,00	1.450,00	354,00	2.114,10	1.992,30	20.775,80	0,1202
Jefe de Operaciones	1.200,00	-	1.200,00	14.400,00	1.200,00	1.200,00	354,00	1.749,60	1.648,80	17.254,80	0,0999
Total	5.670,00	380,00		72.600,00	6.050,00	6.050,00	2.478,00	8.820,90	8.312,70	87.686,20	0,5074

Fuente: Banco Solidario

En la tabla 3.19 se puede apreciar los sueldos que perciben las personas que intervienen en los subprocesos de administración de cajeros automáticos y canal externos Banred, los cuales se partió desde el valor anual, mensual, diario y por minuto. Por lo que dichos costos nos servirán de ayuda para el levantamiento de los procesos a mejorar.

3.3.2 Hoja de costos de operación

A continuación se detalla en promedio los costos que se genera por minuto en Banco Solidario S.A. tomando en consideración que Banco Solidario tiene en total 60 Agencias a Nivel Nacional de las cuales solo 44 Agencias tienen relación directa con las cajero Automático a nivel de costos y cuadro, las 16 agencias restantes corresponde a oficinas microcrédito que no poseen cajero automático ni cajas. El cálculo del costo de operación por minuto se efectúa de la siguiente manera:

FÒRMULA: Costos de Operación por Minuto

$$\frac{VALOR PROMEDIO MENSUAL}{30DÍAS * 8 HORAS * 60 MINUTOS}$$

Tabla 22

Hoja de costos de operación

Costos	Valor promedio mensual	Agencias	Empleados	Promedio mensual por empleado	Promedio Diario	Promedio hora	Promedio minuto
Energía Eléctrica	65.000,00	44	572	113,6364	3,7879	0,4735	0,0079
Agua	8.000,00	44	572	181,8182	3,1460	0,3933	0,0066
Internet	10.000,00	44	572	227,2727	2,5168	0,3146	0,0052
Teléfono	8.400,00	44	572	190,9091	2,9962	0,3745	0,0062
Suministros de Oficina	3.000,00	44	572	68,1818	8,3893	1,0487	0,0175
Facturación mensual servicio Banred	3.400,00	44	572	77,2727	7,4024	0,9253	0,0154
Seguros electrónicos	400,00	44	572	9,0909	62,9200	7,8650	0,1311
Mantenimiento IBM (Software)	16.000,00	44	572	363,6364	1,5730	0,1966	0,0033
Mantenimiento Alexsoft (Hardware)	897,00	44	572	20,3864	28,0580	3,5072	0,0585
Total	115.097,00			1.252,20	120,79	15,10	0,25

Fuente: Banco Solidario

Es válido volver a recalcar que los valores calculados fueron en base al número en promedio de personas de agencias que están involucradas en el proceso de administración de cajeros automáticos y canal externo Banred, ya que existen costos que son netamente producto del uso del cajero automático y mantenimiento y software.

3.3.3 Hoja de costos total por minuto

La hoja de resumen de costo total por minutos nos ayudara para determinar el costo de cada actividad dentro de cada proceso, permitiendo de esta manera obtener el costo y tiempo total de cada proceso.

Tabla 23

Hoja de costos total por minuto

Cargo	Remuneración por minuto	Costo operativo por minuto	Costo total
Cajero Principal	0,0615	0,2516	0,3132
Jefe Operativo Agencias	0,0713	0,2516	0,3230
Cajero	0,0444	0,2516	0,2961
Técnico de Operaciones	0,0550	0,2516	0,3067
Técnico de Revisoría y Control	0,0550	0,2516	0,3067
Gerente de Agencia	0,1202	0,2516	0,3719
Jefe de Operaciones	0,0999	0,2516	0,3515
Total	0,51	1,76	2,27

Fuente: Banco Solidario

Tabla 24

Matriz de hallazgos costos operativos

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Costos operativos	A nivel de costos por persona el valor por minuto en promedio es razonable, pero se debe analizar si el tiempo en la ejecución de las actividades es el óptimo. Por otro lado los costos operacionales que se generan y que están netamente involucrados en los cajeros automáticos y el canal externo Banred tiene un valor mediano alto el cual se debe analizar el costo que genera cada subproceso	Mejorar el tiempo de ejecución de los proceso y por ende el costo que estos generan.

3.3.4 Levantamiento de los subprocesos seleccionados

El levantamiento que vamos a efectuar consiste en ordenar los mismos de forma como se realizan las actividades actualmente y las áreas que intervienen en el subproceso

Para el desarrollo de este proyecto se usará la diagramación ya que es un elemento primordial al momento de levantar un proceso y posterior mejoramiento del mismo, enfocados en ser más productivos ahorrando tiempo y dinero.

Se diseñó los flujogramas para un mejor entendimiento y facilidad con el modelador BPMN el mismo que es una herramienta fácil, amigable la misma que no se necesita cursos para diagramar.

A continuación se presenta el flujograma de los subprocesos de operaciones

PROCESO: Administración De cajeros automáticos y canal externo Banred

Subproceso: carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos

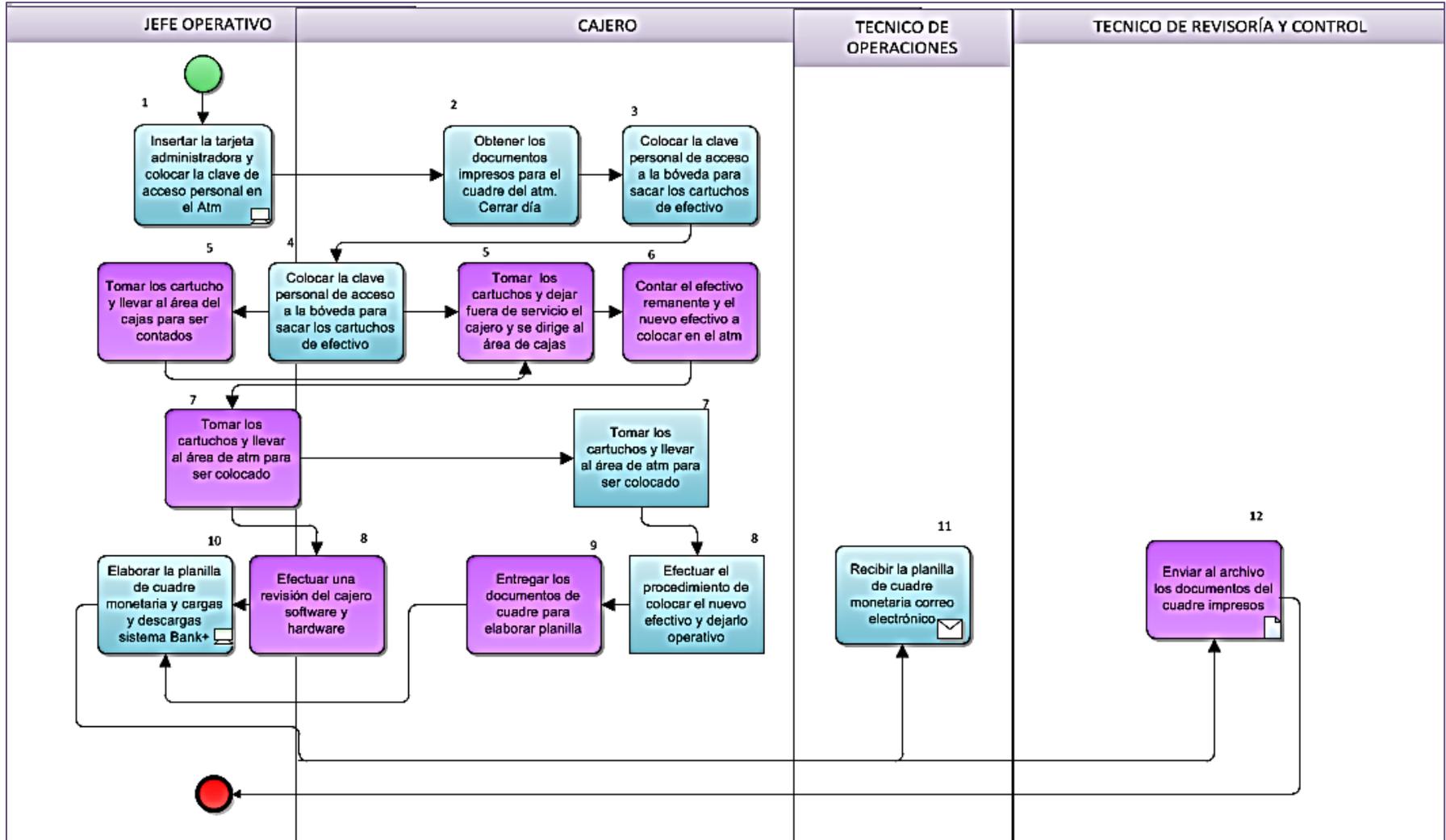


Figura 27 Flujo de subproceso carga y cuadro monetaria cajeros automáticos

PROCESO: Administración De cajeros automáticos y canal externo Banred

Subproceso: Cuadre transaccional Atm's Oficinas

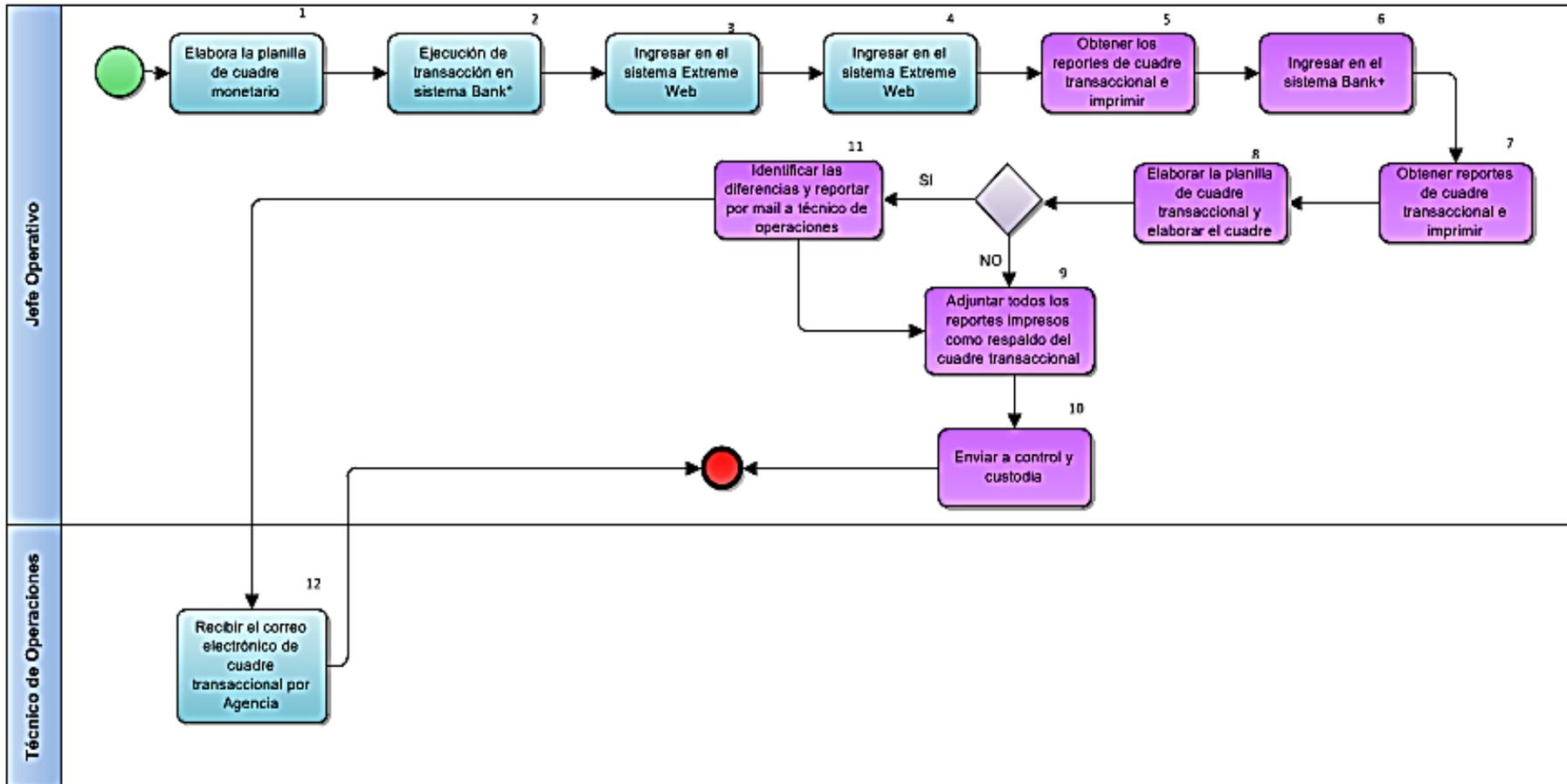


Figura 28 Flujo de subproceso cuadro transaccional Atm's oficinas

PROCESO: Administración De cajeros automáticos y canal externo Banred

Subproceso: Cuadre transaccional Atm's Back office operaciones

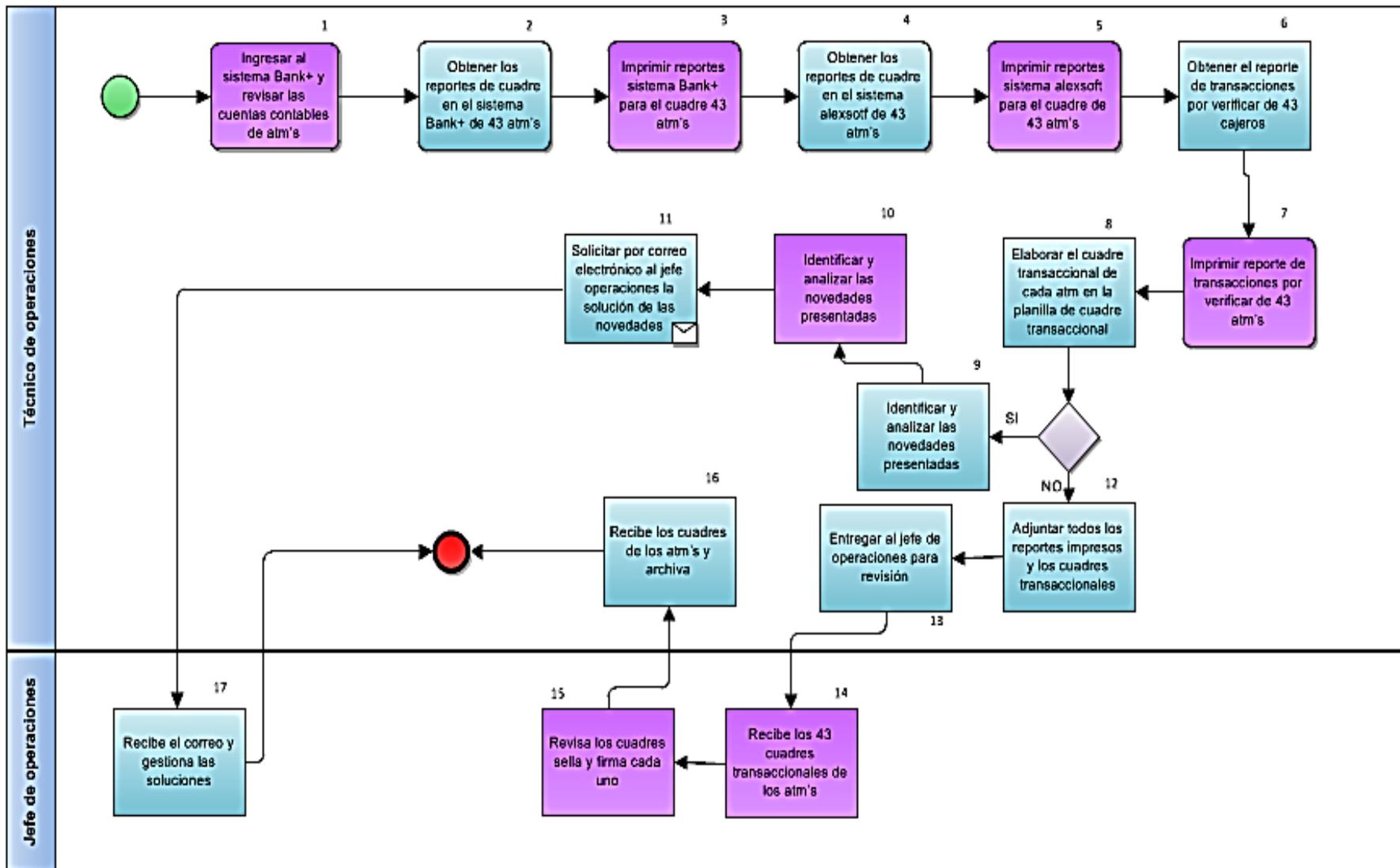


Figura 29 Flujo de subproceso cuadrado transaccional Atm's Back office operaciones

PROCESO: Administración De cajeros automáticos y canal externo Banred

Subproceso: Cuadre transaccional Atm's Back office operaciones

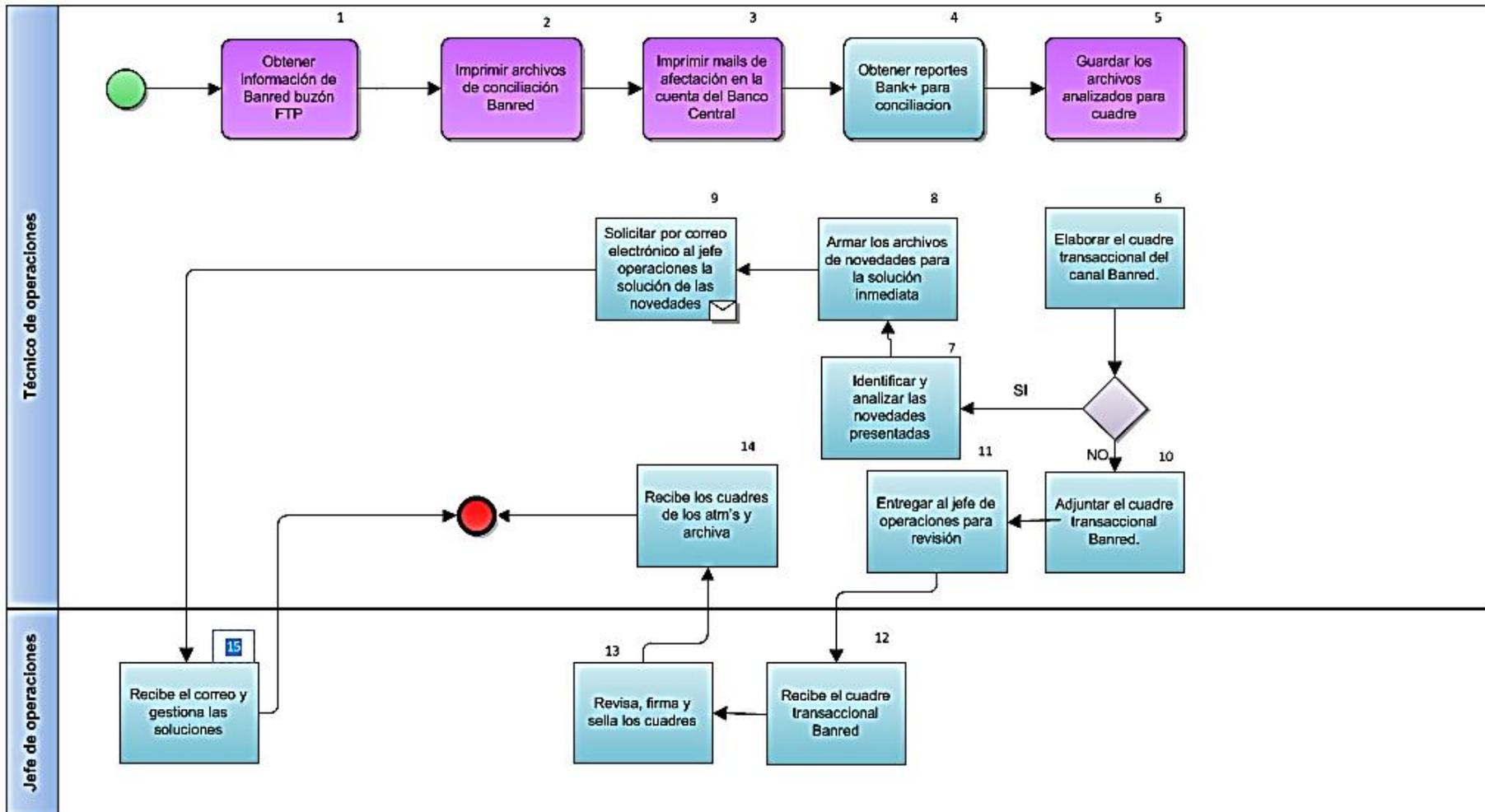


Figura 30 Flujo de subproceso cuadre transaccional canal externo Banred

Representación gráfica de los procesos

La representación gráfica se hará en base a las normas ISO las mismas que se detallan en la siguiente tabla.

La graficación será de mucha ayuda y es una herramienta fácil de entender con cada una de las actividades que se ejecutan.

A continuación se presenta de forma gráfica el detalle de cada actividad, responsable, simbología, tiempos (agrega valor y no agrega valor), costos y observaciones, así como la frecuencia de la actividad.

Se realizara el cálculo de la eficiencia, en cuanto al tiempo de ejecución si agrega valor o no agrega valor y de la misma manera en costos.

Formula eficiencia en tiempo

Dónde:

AV: AGREGA VALOR

NAV: NO AGREGA VALOR

$$\frac{\sum TIEMPO AV}{\sum TIEMPO AV + TIEMPO NAV}$$

Formula eficiencia en costo

Dónde:

AV: Agrega valor

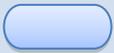
NAV: No agrega valor

$$\frac{\sum COSTO AV}{\sum COSTO AV + COSTO NAV}$$

A continuación se detalla el análisis de los subprocesos seleccionados: de los cuadros obtenemos a siguiente hallazgos:

Tabla 25

Simbología ISO

SIMBOLOGIA	REPRESENTA
	Inicio o termino
	Operación / Actividad
	Inspección Medición
	Transporte
	Archivo
	Decisión
	Demora

Fuente: Normas ISO

A continuación se adjunta los diagramas de flujo calculados en tiempo y costo y su eficiencia de los cuatro subprocesos de las Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred.

RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe Operativo.
 FRECUENCIA: Diaria
 ENTRADA: Tiras auditoras, contadores, cajero automático, dinero efectivo
 SALIDA: Cajero operativo con nueva carga monetaria
 TIEMPO PROCESO: 55
 COSTO PROCESO: 16,88

NO.	ACTIVIDAD	Diagrama de Flujo (Iconos)							TIEMPO MINUTOS		COSTO MINUTOS		OBSERVACIONES
		AV	NAV	AV	NAV								
1	Jefe Operativo toma la tarjeta administradora del cajero, inserta en el cajero y coloca clave para el cuadro del ATM	●	●	■	➔	▼	◆	●		2	-	0,65	
2	El cajero obtiene los documentos de respaldo para cuadrar el cajero automático	●	●	■	➔	▼	◆	●		2	-	0,59	
3	El Jefe Operativo y el Cajero colocan las claves para abrir la boveda del cajero automático y sacar los cartuchos de dinero	●	●	■	➔	▼	◆	●	4	1,29	-	Modificacion de la Actividad	
4	El cajero toma los cartuchos y se dirige al Area de cajas para efectuar el conteo del efectivo remanente	●	●	■	➔	▼	◆	●	1		0,30		
5	El cajero prcede a cuadrar el dinero remanente y a preparar el nuevo efectivo para el cajero automático. Tomamando el dinero de la boveda de la agencia	●	●	■	➔	▼	◆	●	25	7,40	-	Se recomienda que el dinero se tenga listo con anterioridad para evitar demoras en el proceso	
6	El cajero acompañado del Jefe operativo llevan los cartuchos al area de cajas	●	●	■	➔	▼	◆	●		2		0,59	Es responsabilidad del cajero pero lo hace el Jefe operativo. Capacitacion al personal
7	El cajero coloca los cartuchos en la boveda del cajero automático y lo pone operativo	●	●	■	➔	▼	◆	●		1	-	0,30	
8	El Jefe Operativo realiza una revisión fisica del Atm.	●	●	■	➔	▼	◆	●		1		0,32	Modificacion de la Actividad
9	Jefe Operativo efectua la planilla de cuadro monetario del cajero	●	●	■	➔	▼	◆	●	8		2,58	-	
10	Envía por correo al Tecnico de operaciones el cuadro monetario	●	●	■	➔	▼	◆	●		1	-	0,32	No reporta a su linea de supervision
11	Jefe Operativo envía al archivo el cuadro	●	●	■	➔	▼	◆	●	5	0	1,61	-	Impresión de aproximadamente 5 hojas de cuadro.
12	El Tecnico de revisoria y control recibe los documentos y los archiva	●	●	■	➔	▼	◆	●	3	0	0,92	-	
SUBTOTAL									45	10	13,81	3,07	
TOTAL									55		16,88		
EFICIENCIA									81,82%		81,82%		

Figura 31 Flujo de subproceso cuadro carga y cuadro monetaria Atm's

NO.		ACTIVIDAD								TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			AV	NAV	AV	NAV								
		RESPONSABLE DEL PROCESO: FRECUENCIA: ENTRADA: SALIDA: TIEMPO PROCESO: COSTO PROCESO:	Jefe Operativo Diaria Reportes para cuadro, planilla de cuadro Cuadre contable cajero automático 67 21,64											
1		El Jefe Operativo Ingresar la información obtenida del cuadro del cajero automático en el formato de planilla de cuadro (excel) para ser enviada al Técnico de operaciones via correo electrónico	X								10	-	3,23	Actividad desarrollada en el subproceso de carga y cuadro del cajero automático
2		El Jefe operativo efectua la carga y descarga del efectivo colocado o remanente en el cajero automatico a través del sistema del Banco llamado Bank+.	X								5	1,61		Actividad desarrollada en el subproceso de carga y cuadro del cajero automático
3		El Jefe operativo para poder cuadrar las transacciones efectuadas en el cajero automatico, ingresa al sistema extreme web y procede a verificar e imprimir todas las transacciones que ejecuto el cajero en un período determinado	X								8	-	2,58	Eliminar proceso duplicado
4		El Jefe operativo para poder cuadrar las transacciones efectuadas en el cajero automatico, tambien requiere ingresar al sistema Bank+ y procede a verificar e imprimir todos los reportes del cuadro de cajeros	X								8	-	2,58	Eliminar proceso duplicado
5		Una vez que el jefe operativo obtiene los documentos de respaldo para el cuadro transaccional del cajero automatico procede a elaborar la planilla de registro de cuadro contable y realizar el cuadro transaccional con el sistema contable y los documentos impresos.	X								10	3,23		Proceso Duplicado. Desperdicio de recursos
6		Si existe diferencias el jefe operativo trata de encontrarlas para ser reportadas al Area de operaciones para una posterior revision y/o regularizacion. Si no existe diferencia envia solo el reporte de cuadro del efectivo							X		20		6,46	Actividad que no genera valor agregado
7		Una vez efectuado el cuadro transaccional envia por mail al tecnico de operaciones con las respectivas observaciones del cuadro				X					5		1,61	Perdida de tiempo
8		Reune todos los respaldos del cuadro sella y firma y envia valores y costo dia	X								1	-	0,32	Gastan en recursos aproximadamente 8 hojas de cuadro
		SUBTOTAL								15	52	4,84	16,79	
		TOTAL								67		21,64		
		EFICIENCIA								22,39%		22,39%		

Figura 32 Flujo de subproceso cuadro transaccional ATM'S Oficinas

Solidario conmigo		DIAGRAMA DE FLUJO											
		Subproceso: Cuadre transaccional Atm's Back office operaciones											
RESPONSABLE DEL PROCESO:		Técnico de Operaciones											
FRECUENCIA:		Diaria											
ENTRADA:		Reportes para el cuadro, planilla de cuadro enviado por las agencias											
SALIDA:		Cuadre de los cajeros organizados y regularizados											
TIEMPO PROCESO:		262											
COSTO PROCESO:		81,47											
NO.	ACTIVIDAD								TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	El Técnico de operaciones diariamente Ingresar al sistema Bank+ contabilidad Balance General y revisar las cuentas contables de cajeros automaticos se encuentren con saldos positivos y no sobregiradas las cuentas			X					8	0	2,45	-	
2	El técnico de operaciones Ingresar al sistema Bank+ contabilidad libro mayor y obtener movimiento contable de cada uno de los cajeros automaticos		X						45		-	13,80	Esta actividad lo realiza por cada cajero , es decir 43 cajeros
3	El técnico de operaciones ingresa al sistema Bank + para obtener mas reportes para el cuadro		X						45			13,80	Reportes que no estan consolidados. Modificar
4	El técnico de operaciones Ingresar sistema extremeweb para obtener reportes		X						45			13,80	Reportes que no estan consolidados. Modificar
5	El Técnico de Operaciones con el reporte por cada uno de los cajeros procede a efectuar el cuadro contable de los cajeros automáticos a Nivel Nacional.		X						50		15,33		Reportes que no estan consolidados. Modificar perdida de tiempo
6	Revisa en caso de existir las diferencias presentadas en el cuadro contable de cajeros automáticos			X					20		6,13	-	se puede reducir el tiempo
7	El técnico de operaciones solicita la regularización de diferencias presentadas en los cajeros automáticos al Jefe de operaciones via mail						X		5		-	1,53	consolida todas las diferencias y arma un archivo para el envio
8	El Jefe de Operaciones recibe el correo y procede a verificar la diferencia para efectuar la anulacion, acreditación, etc de la diferencia reportada		X						10		3,51	-	
9	Posterior al cuadro procede a revisar los correos electrónicos enviados por los Jefes operativos de los cuadros: transaccional y el efectivo via mail.			X					15		4,60	-	eliminar proceso
10	Entrega todo el movimiento a Jefe de operaciones para la revision de todo el proceso			X					4		1,23	-	
11	Jefe operaciones una vez que es revisado, devuelve al Tecnico de operaciones los cuadros para que sean archivados					X				15	-	5,27	
SUBTOTAL									107	155	33,26	48,21	
TOTAL									262		81,47		
EFICIENCIA									40,84%		40,83%		

Figura 33 Flujo de subproceso cuadro transaccional ATM'S Back office operaciones

Solidario conmigo		DIAGRAMA DE FLUJO	
		Subproceso: Cuadre transaccional canal externo Banred	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Técnico de Operaciones		
FRECUENCIA:	Diaria		
ENTRADA:	Reporte de cuadro, Conciliación BAPS 112 Banred, Saldo BCE		
SALIDA:	Cuadre contable de la cuenta Banred		
TIEMPO PROCESO:	113,00		
COSTO PROCESO:	34,66		

NO.	ACTIVIDAD							TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	El Técnico de operaciones obtiene información del canal externo Banred por medio del buzón FTP	X							10	-	3,07	Modificar. Proceso manual
2	Una vez obtenido la información procede a descargar e imprimir archivos de conciliación Banred del sistema (Archivos manuales de excel)			X					5		1,53	Impresiones innecesarias
3	Imprime mail de afectaciones en la cuenta del BCE para verificar que sean los valores correctos y proceder al cuadro			X					5		1,53	Impresiones innecesarias
4	Técnico de operaciones genera en el Sistema de Bank + los reportes de conciliación de cuentas x cobrar y cuentas por pagar con toda la información necesaria de la transacciones de por medio del canal Banred		X						20	-	6,13	Proceso de generar archivos manuales en excel
5	El Técnico de Operaciones procede a efectuar el cuadro manual (Excel) de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar del canal externo Banred		X					45	0	13,80	-	no hay reportes consolidados que facilite el proceso
6	Una vez efectuado el cuadro y en caso de existir diferencias envía al jefe de operaciones un mail solicitando la regularización de las diferencias				X				6		1,94	consolida las novedades
7	Cuando esta terminado el proceso el Técnico de operaciones entrega al jefe de operaciones el movimiento del cuadro para ser revisado y sellado			X					9		2,66	
8	Una vez firmado revisado y sellado procede a archivar el cuadro			X					13		3,99	
SUBTOTAL								45	68	13,80	20,86	
TOTAL								113		34,66		
EFICIENCIA								39,82%		39,82%		

Figura 34 Flujo de subproceso cuadro transaccional canal externo Banred

Tabla 26
Matriz de hallazgos diagrama de flujos

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Diagrama de carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos	El % de eficiencia en tiempo y costos es bueno, pero lo óptimo es que el tiempo de cuadro se reduzca con el fin de que el cajero automático esté al servicio del cliente en menos tiempo. Por servicio, calidad e imagen	Reducir el tiempo de carga y cuadro monetaria del cajero automático
Cuadre transacción Atm's Oficinas	El porcentaje de eficiencia es bajo, ya que no aporta ningún valor el cuadro que efectúan ya que el mismo esta duplicado entre el área de cajas y el área de operaciones y se genera pérdida de tiempo y de recursos. Este cuadro lo efectúa cada agencia que tiene Atm.	Eliminar el subproceso
Cuadre transaccional back office operaciones	Dicho cuadro lo efectúa el técnico de operaciones diariamente el cual realiza el cuadro de lo 43 cajeros que posee banco Solidario. Pero es ineficiente ya que no existen reportes consolidados y esto genera pérdida de tiempo. Dicho proceso lo efectúan como se indicó en cada agencia y también el técnico de operaciones, este último debe imprimir aproximadamente 220 hojas diarias de cuadro.	Mejorar el Subproceso
Cuadre transaccional canal externo Banred	Este Subproceso C es ineficiente ya que tampoco existen reportes que facilitan el trabajo diario y el tiempo de ejecución. Ya que la información que actualmente tienen es poco confiable ya que no se ha realizado un mantenimiento a los reportes ni la verificación de la eficiencia de los mismos.	Mejoramiento de los procesos.

3.3.5 Caracterización de los procesos

La caracterización de los proceso es identificar y establecer la relación con los demás proceso internos o externos, conocer los limites, entradas salidas recursos que se requieren y los controles

Se efectuará la caracterización de los subprocesos seleccionados, en el cual en el siguiente cuadro se detalla el formato del mismo:

La caracterización debe contener como mínimo los siguientes campos:

- Limites
- Entrada
- Salida
- Recursos
- Controles

A continuación se efectúa la caracterización del proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred para identificar las entradas y salidas los recursos y de esta manera determinar si existe una interrelación con los otros procesos

CARGA Y CUADRE MONETARIA DE CAJEROS AUTOMÁTICOS OFICINAS

 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
MACROPROCESO:	OPERACIONES		
PROCESO:	Administración De Cajeros Automáticos y Canal externo Banred		
SUBPROCESO:	Carga y Cuadre monetaria de Cajeros Automáticos (Oficinas)	CODIGO:	H08-05-01
RESPONSABLE:	Jefe operativo	NIVEL DE RIESGO:	MEDIO
TIPO DE PROCESO:	Habilitante	CRITICO:	NO
DEFINICIÓN	LÍMITES		
	Inicial	Final	
Subproceso a través del cual se registra el control para carga de efectivo en ATM Externo	Insertar la tarjeta administradora para dejar fuera de servicio el cajero e imprimir información de cuadre del cajero automático	Dejar operativo el ATM para funcionamiento diario	
INPUT	PROVEEDOR	OUTPUT	CLIENTE
Tarjeta administradora Tiras auditoras Contadores Reportes para cuadre	Jefe operativo Cajero automático	Cajero automático cuadrado y operativo para poder dispensar	Clientes intemos y externos
RECURSOS		DOCUMENTOS DE CONTROL	
Cajero automático Utiles de Oficina sistema Bank + Correo electrónico Dinero en efectivo		Manual de Políticas y Procedimientos de la División de Operaciones	
TIEMPO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	
55	Diario	Jefe operativo	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Figura 35 Caracterización subprocesos carga y cuadre monetaria Atm's

Fuente: Banco Solidario

CUADRE TRANSACCIONAL ATM'S OFICINAS

 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
MACROPROCESO:	OPERACIONES		
PROCESO:	Administración De Cajeros Automáticos y Canales Externos		
SUBPROCESO:	Cuadre transaccional ATM'S (oficina)	CODIGO:	H08-05-02
RESPONSABLE:	Jefe operativo	NIVEL DE RIESGO:	ALTO
TIPO DE PROCESO:	Habilitante	CRITICO:	NO
DEFINICIÓN		LÍMITES	
		Inicial	Final
subproceso a través del cual se realiza el cuadro de transacciones por uso de cajeros automáticos en cada una de las agencias		Cuadre y carag del Atm / obtener reportes de cuadro de cajero automático	Control y custodia de documentos
INPUT	PROVEEDOR	OUTPUT	CLIENTE
Reportes para cuadro	Jefe operativo Sistema Bank+	Cuadre contable de cajero automático	Técnico de operaciones
RECURSOS		DOCUMENTOS DE CONTROL	
Cajero automático Utiles de Oficina sistema Bank + Correo electrónico Dinero en efectivo		Manual de Políticas y Procedimientos de la División de Operaciones	
TIEMPO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	
67	Diario	Jefe Operativo	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Figura 36 Caracterización subprocesos cuadro transaccional Oficinas

CUADRE TRANSACCIONAL ATM'S BACK OFFICE OPERACIONES

 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
MACROPROCESO:	OPERACIONES		
PROCESO:	Administración De Cajeros Automáticos y Canales Externos		
SUBPROCESO:	Cuadre transaccional ATM'S Back Office (Operaciones)	CODIGO:	H08-05-03
RESPONSABLE:	Tecnido de operaciones	NIVEL DE RIESGO:	ALTO
TIPO DE PROCESO:	Habilitante	CRITICO:	NO
DEFINICIÓN	LÍMITES		
	Inicial	Final	
Subproceso a través del cual se realiza el cuadro contable de transacciones por uso de cajeros automáticos en el área de Operaciones /	Ingresar al sistema Bank+ contabilidad libro mayor y obtener movimiento contable	Revisar correos electrónicos enviados por los supervisores de caja	
INPUT	PROVEEDOR	OUTPUT	CLIENTE
Reportes para cuadro	Sistema Bank +	Dejar evidencia del cuadro contable de cajeros automáticos	Técnico de operaciones
RECURSOS		DOCUMENTOS DE CONTROL	
Cajero automático Utiles de Oficina sistema Bank + Internet Correo electrónico Sistema Extremeweb		Manual de Políticas y Procedimientos de la División de Operaciones	
TIEMPO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	
262	Diario	Técnico de Operaciones	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Figura 37 Caracterización subprocesos cuadro transaccional Back office operaciones

CUADRE TRANSACCIONAL CANAL EXTERNO BANRED

 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
MACROPROCESO:	OPERACIONES		
PROCESO:	Administración De Cajeros Automáticos y Canales Externos		
SUBPROCESO:	Cuadre de transacciones Canal Externo Banred	CODIGO:	H08-05-04
RESPONSABLE:	Técnico de Operaciones	NIVEL DE RIESGO:	ALTO
TIPO DE PROCESO:	Habilitante	CRITICO:	NO
DEFINICIÓN	LÍMITES		
	Inicial	Final	
Subproceso a través del cual se realiza el cuadro contable de transacciones por uso de Canales externos Banred y Servipagos	Obtener información del canal externo Banred en el buzón FTP	Elaborar las planilla de cuadro y cuadrar contablemente la cuenta por cobrar y por pagar Banred	
INPUT	PROVEEDOR	OUTPUT	CLIENTE
Reportes para cuadro Conciliaciones enviadas BCE	Sistema Bank + Correo Electrónico	Cuadre transaccional y contable de Cuentas por pagar y cobrar Banred	Técnico de operaciones
RECURSOS	DOCUMENTOS DE CONTROL		
Utiles de Oficina sistema Bank + Internet Correo electrónico Archivos TP Banred	Manual de Políticas y Procedimientos de la División de Operaciones		
TIEMPO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	
113,00	Diario	Técnico de Operaciones	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Figura 38 Caracterización subprocesos cuadro transaccional canal Banred

Tabla 27

Matriz de hallazgos caracterización de los procesos

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos	Dicho subproceso no tiene una relación con otras áreas de la organización a excepción de la División de operaciones a quien debe enviar un correo electrónico con el cuadro monetario efectuado.	Proponer indicadores a la caracterización de cada subproceso ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar.
Cuadre transacción Atm's Oficinas	De igual manera se encontró que el proceso únicamente tiene relación con la misma área ya que , al ser un subproceso que no aporta a satisfacer las necesidades de los clientes ni la productividad del Banco el mismo genera pérdida de tiempo	Eliminar el subproceso
Cuadre transaccional back office operaciones	Dicho subproceso de igual forma solo tiene relación con el área de cajas para recibir el correo electrónico del cuadro transaccional, por lo que, al eliminar este subproceso la caracterización de este. Será por medición con indicadores	Indicadores para la caracterización de los subprocesos.
Cuadre transaccional canal externo Banred	Banred tiene relación directa con el canal externo Banred. El mismo que depende de la información para efectuar el cuadro transaccional	Mejoramiento de los procesos.

3.3.6 Matriz de análisis resumida

A continuación se efectúa una matriz en donde se detalla el tiempo y el costo por minuto que genera una persona basados en los costos que incurre la División de operaciones en base a la operatividad de los cajeros automáticos y Banred.

Tabla 28

Matriz de análisis resumida



NO.	SUBPROCESOS ANALIZADOS	TIEMPO MINUTOS		SUBTOTAL	EFICIENCIA	COSTO (USD)		SUBTOTAL	EFICIENCIA
		AV	NAV			AV	NAV		
1	Carga y Cuadre de Cajeros Automáticos	45	10	55	81,82%	13,81	3,07	16,88	81,82%
2	Cuadre transaccional Atm's Oficinas	15	52	67	22,39%	4,84	16,79	21,64	22,39%
3	Cuadre transaccional Atm's Back Office Operaciones	107	155	262	40,84%	33,26	48,21	81,47	40,83%
4	Cuadre transaccional Canal externo Banred	45	68	113	39,82%	13,80	20,86	34,66	39,82%

Fuente: Banco Solidario

3.3.7 Hallazgos al análisis de los costos operativos y análisis de sus proceso

En el siguiente cuadro se resume todos los hallazgos encontrados referente al análisis realizado en este capítulo al proceso de Administración de cajeros de cajeros automáticos y canal externo Banred y Adicional al direccionamiento de la División de Operaciones.

COSTOS OPERATIVOS

Cargo	Remuneración por minuto	Costo operativo por minuto	Costo total
Cajero Principal	0,0615	0,2516	0,3132
Jefe Operativo Agencias	0,0713	0,2516	0,3230
Cajero	0,0444	0,2516	0,2961
Técnico de Operaciones	0,0550	0,2516	0,3067
Técnico de Revisoría y Control	0,0550	0,2516	0,3067
Gerente de Agencia	0,1202	0,2516	0,3719
Jefe de Operaciones	0,0999	0,2516	0,3515
Total	0,51	1,76	2,27



Novidades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Costos operativos	A nivel de costos por persona el valor por minuto en promedio es razonable, pero se debe analizar si el tiempo en la ejecución de las actividades es el óptimo. Por otro lado los costos operacionales que se generan y que están netamente involucrados en los cajeros automáticos y el canal externo Banred tiene un valor mediano alto el cual se debe analizar el costo que genera cada subproceso	Mejorar el tiempo de ejecución de los proceso y por ende el costo que estos generan.

**EFICIENCIA DIAGRAMA
DE FLUJOS**

NO.	SUBPROCESOS ANALIZADOS	TIEMPO MINUTOS		SUBTOTAL	EFICIENCIA	COSTO (USD)		SUBTOTAL	EFICIENCIA
		AV	NAV			AV	NAV		
1	Carga y Cuadre de Cajeros Automaticos	45	10	55	81,82%	13,81	3,07	16,88	81,82%
2	Cuadre transaccional Atm's Oficinas	15	52	67	22,39%	4,84	16,79	21,64	22,39%
3	Cuadre transaccional Atm's Back Office Operaciones	107	155	262	40,84%	33,26	48,21	81,47	40,83%
4	Cuadrea transaccional Canal externo Banred	45	68	113	39,82%	13,80	20,86	34,66	39,82%



Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Diagrama de carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos	El % de eficiencia en tiempo y costos es bueno, pero lo óptimo es que el tiempo de cuadro se reduzca con el fin de que el cajero automático esté al servicio del cliente en menos tiempo. Por servicio, calidad e imagen	Reducir el tiempo de carga y cuadro monetaria del cajero automático
Cuadre transacción Atm's Oficinas	El porcentaje de eficiencia es bajo, ya que no aporta ningún valor el cuadro que efectúan ya que el mismo esta duplicado entre el área de cajas y el área de operaciones y se genera pérdida de tiempo y de recursos. Este cuadro lo efectúa cada agencia que tiene Atm.	Eliminar el subproceso
Cuadre transaccional back office operaciones	Dicho cuadro lo efectúa el técnico de operaciones diariamente el cual realiza el cuadro de lo 43 cajeros que posee banco Solidario. Pero es ineficiente ya que no existen reportes consolidados y esto genera pérdida de tiempo. Dicho proceso lo efectúan como se indicó en cada agencia y también el técnico de operaciones, este último debe imprimir aproximadamente 220 hojas diarias de cuadro.	Mejorar el Subproceso
Cuadre transaccional canal externo Banred	Este Subproceso de igual manera es ineficiente ya que tampoco existen reportes que facilitan el trabajo diario y el tiempo de ejecución. Ya que la información que actualmente tienen es poco confiable ya que no se ha realizado un mantenimiento a los reportes ni la verificación de la eficiencia de los mismos.	Mejoramiento de los procesos.

3.4 Estructura Organizacional Banco Solidario.

Antecedentes

Banco Solidario ha establecido su Estructura Organizacional, sobre la base de:

1. Planeación y Objetivos Estratégicos
2. Normativas Internas y Externas Vigentes
3. Lineamientos del Directorio.

Considerando lo que se manifiesta en la Resolución No JB-2010-1538 de la Junta Bancaria, la organización se encuentra estructurada por “**Funciones**”, una vez que las líneas de negocio y productos que posee Banco Solidario, se pueden considerar como estables a través de la historia, sus años de existencia y la proyección a futuro. Adicionalmente todas las funciones que se han establecido reflejan el desenvolvimiento básico del Banco.

Esta estructuración adicionalmente permite como Institución:

- Jerarquizar aquellas funciones principales.
- Facilitar la eficiencia y la especialización de cada colaborador en cada cargo.
- Controlar y manejar procesos de seguimiento desde los niveles directivos.
- Mantener una dinámica adecuada para que la Administración pueda responder ante cambios del entorno.

Descripción estructural de Banco Solidario



Banco Solidario mantiene un Organigrama Estructural que está constituido por funciones, de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

- **Junta General De Accionistas**, Órgano Supremo del Banco, cuyas responsabilidades básicas y más relevantes con respecto a la estructura, son:

- Elegir Directores Principales y sus alternos
- Nombrar al Auditor Externo.
- Nombrar al Auditor Interno.

- **Directorio.** Es la máxima autoridad de administración de la Institución, elegido por la Junta General de Accionistas, con amplias facultades de administración y gestión de la institución; facultado para delegar algunas de sus funciones de administración. Entre sus principales funciones tiene:
 - Elegir al Presidente y Vicepresidente del Directorio.
 - Nombrar al Gerente General.
 - Conocer y aprobar el organigrama administrativo, funcional y jerárquico del Banco hasta Vicepresidentes – Directores o Gerentes de División.
 - Conformar y designar miembros del Comité de Cumplimiento, Comité de Auditoría, Comité de Administración de Riesgos Integrales, Comité de Ética y cualquier otro comité dispuesto y creado por normativa y regulación del Órgano de Control.
 - Presentar ante la Junta de Accionistas, la terna de la cual se designará al Auditor Externo e Interno.

Alta Gerencia: la integra el Presidente del Directorio, el Gerente General, y los responsables de división, entre otros encargados de ejecutar las decisiones del directorio, quienes toman resoluciones de alto nivel de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en la institución, por tanto, la Alta Gerencia podrá establecer diversos comités, equipos de trabajo o personas a través de los cuales se ejecuten acciones tendientes a la consecución de los objetivos de la institución.

- **Comités.** Grupo de personas a las que se les asigna determinadas responsabilidades. En función a las normativas legales vigentes, se han establecido los siguientes comités:
 - Comité de auditoría

- Comité de cumplimiento
 - Comité de retribuciones
 - Comité de administración integral de riesgos
 - Comisión de calificación de activos riesgos
 - Comité de ética
-
- **Gerencia General** Cuya responsabilidad relacionada con este documento es la de:
 - Proponer al Directorio una estructura organizacional que se base en los requerimientos internos y externos.

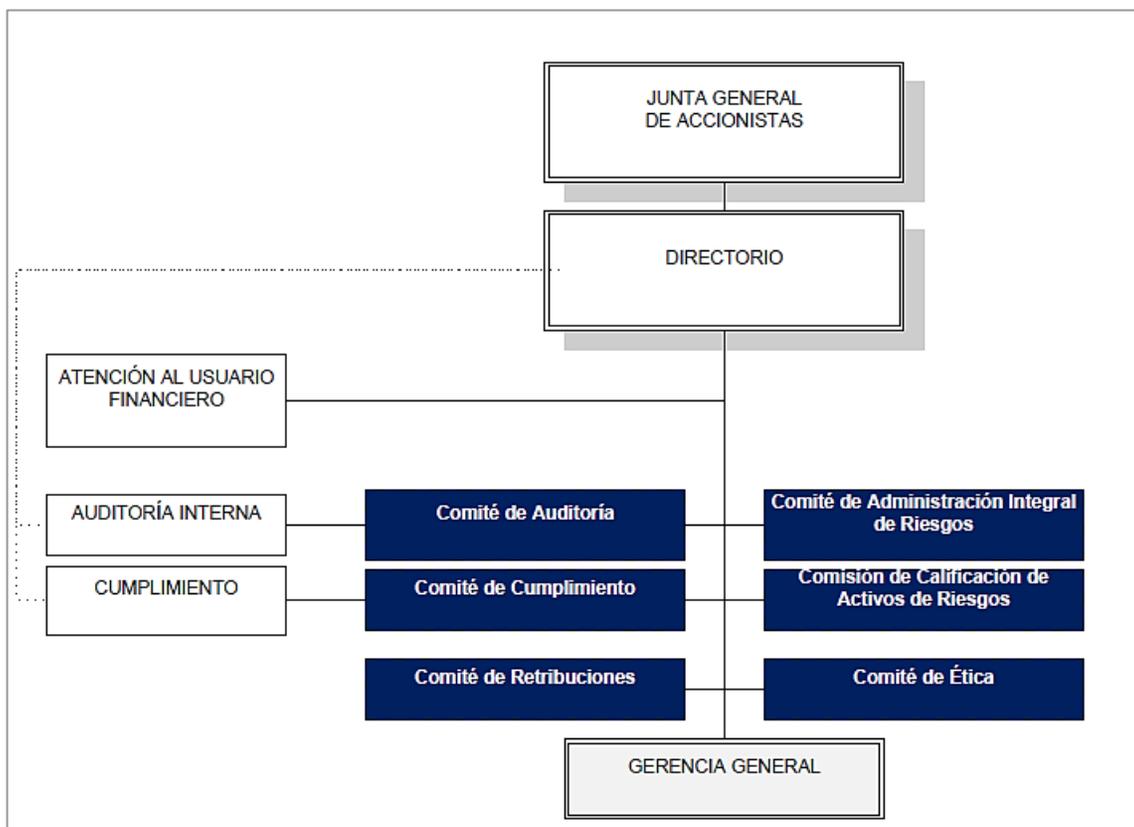


Figura 39 Estructura Organizacional (Directivos)

Fuente: Banco Solidario

- **Divisiones.** Son estructuras organizacionales integradas por unidades especializadas técnicamente, separadas, donde cada división posee autonomía en su ámbito de acción. Que a su vez será relativamente limitada en el contexto de la Institución como un todo; tienen una cabeza de División, responsable del rendimiento, con autoridad estratégica y operativa sobre su unidad, cargos, funciones, responsabilidades, servicios y productos.

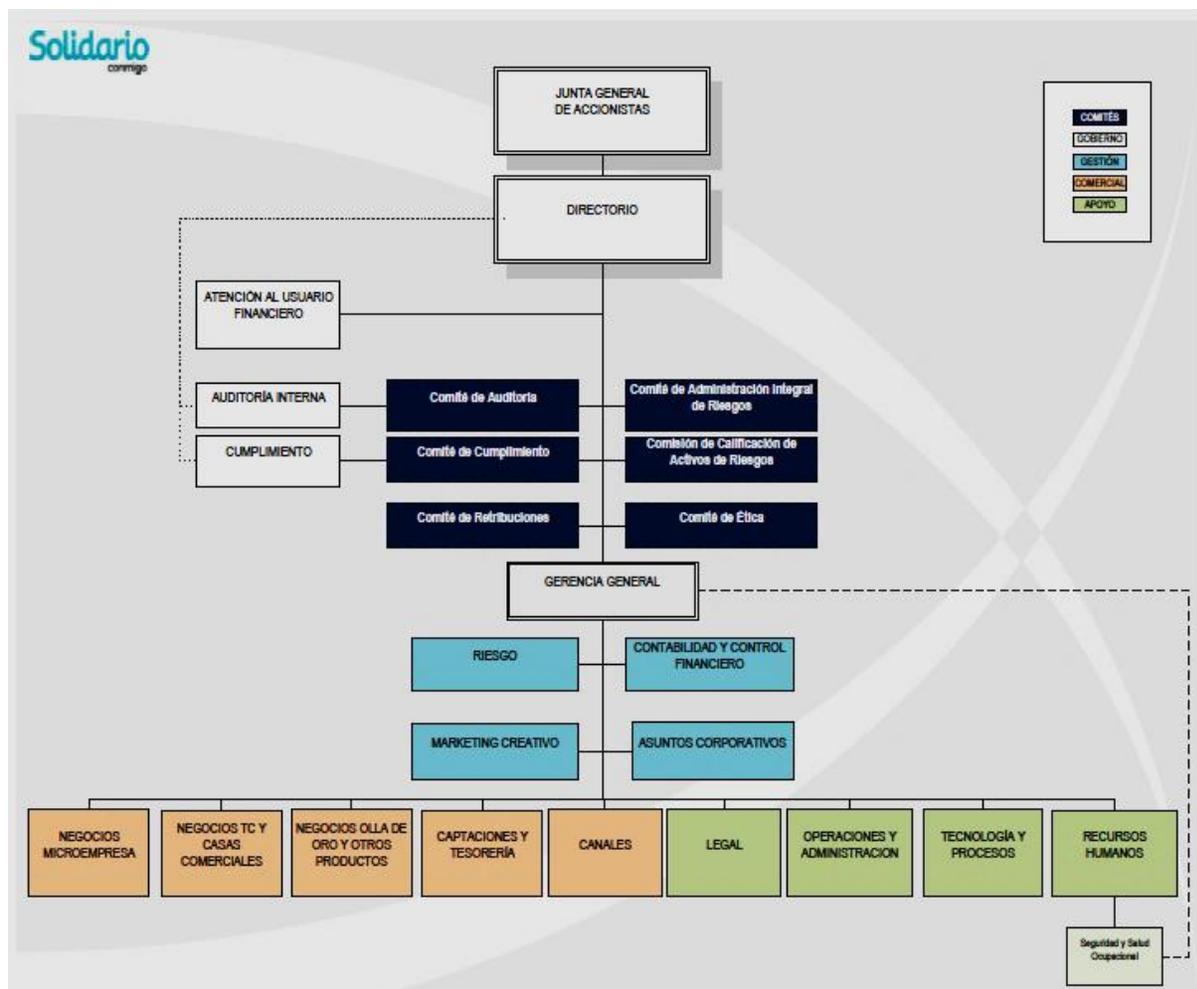


Figura 40 Estructura Organizacional (Divisiones)

Fuente Banco Solidario

3.4.1 Estructura Organizacional División de Operaciones y Administración

De acuerdo al manual de estructura organizacional de Banco Solidario S.A. aprobado en octubre 2014.

El manual contiene de forma explícita el detalle de las funciones, perfil del cargo (Perfil duro y de competencias) de los cargos que conforman la estructura de las diferentes Divisiones de la organización.

Todos los cargos son descritos de acuerdo a factores y formatos establecidos y consideran la siguiente información.

A continuación se detalla:

- Organigrama de la División Operaciones.
- Organigrama División canales

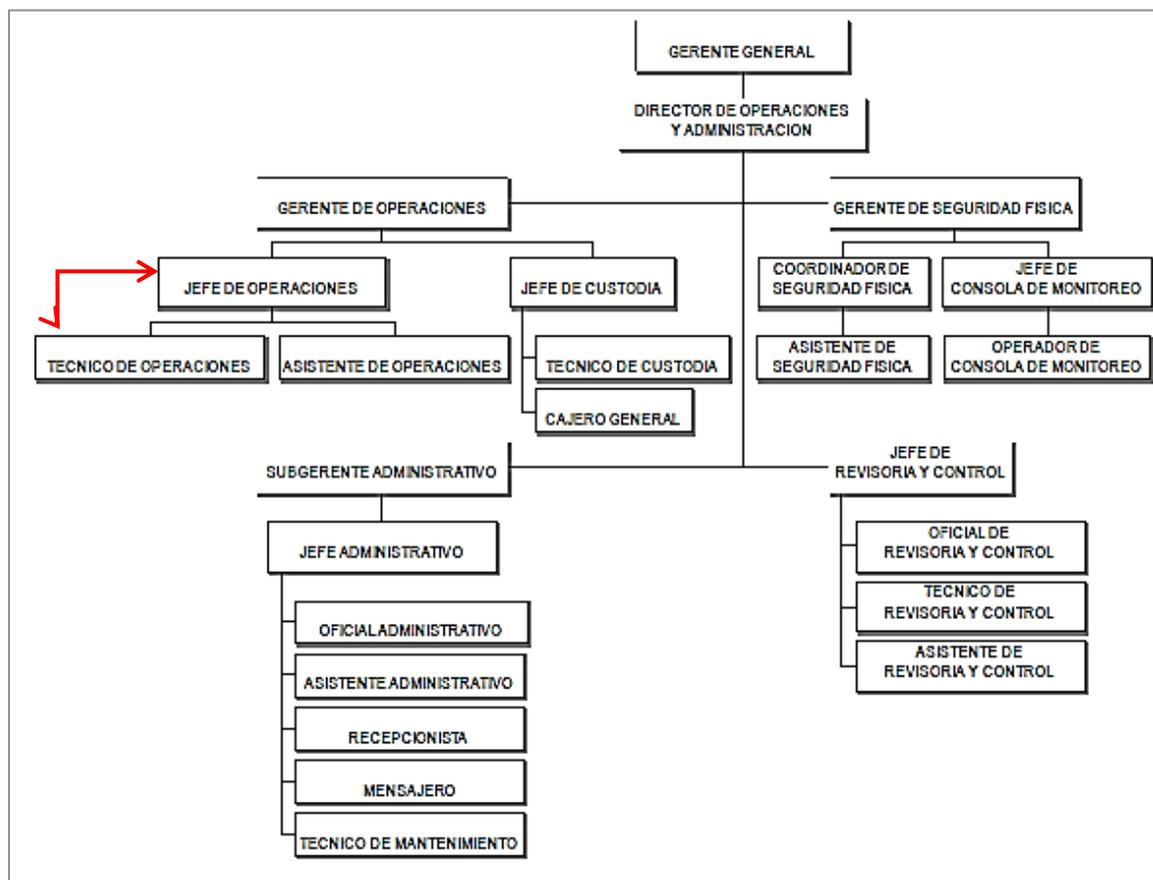


Figura 41 Estructura Organizacional (División de Operaciones)

Fuente: Banco Solidario

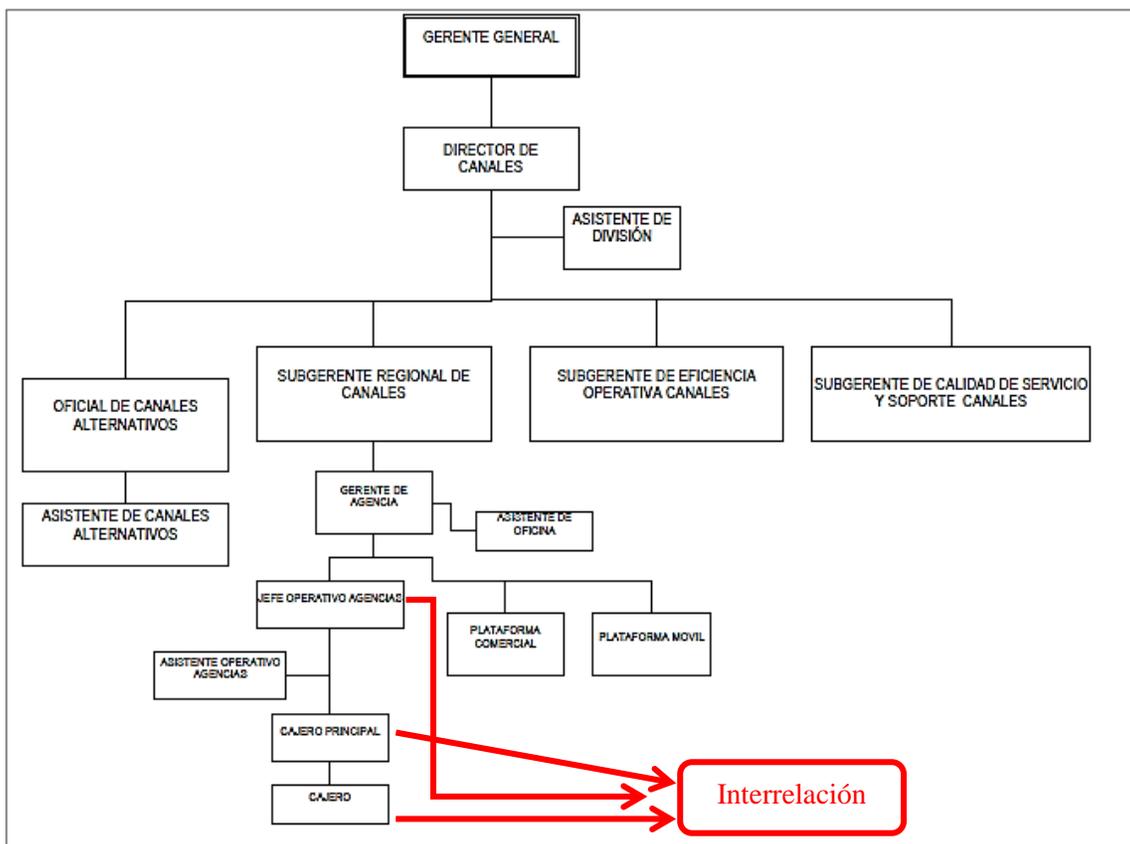


Figura 42 Estructura Organizacional (División canales)

Fuente: Banco Solidario

El proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred Tiene relación con la División Canales ya que el jefe operativo y el cajero son parte de esta División e interactúan con la División de operaciones el área de operaciones.

Tabla 29

Matriz de análisis estructura organizacional

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Estructura organizacional	Dentro de la estructura organizacional de la división de operaciones y en base al manual general de funciones donde cada división posee autonomía en su ámbito de acción. Interactúan con el área de cajas que viene a ser la División de canales.	

3.5 Talento Humano

3.5.1 Capacitaciones

Es el método por el cual las personas adquieren destrezas y habilidades. Desarrollan conocimientos y habilidades para poder desarrollar de mejor manera su trabajo.

Capacitar no solo aporta a que la persona sea más eficiente en las actividades que realiza sino que también puede cambiar su rendimiento al hacerlo de mejor manera.

Capacitar al personal es una inversión muy alta para la organización pero, que les permitirá a los empleados ser más competitivos en funciones, que crezcan dentro de las instituciones y sobre todo sepan resolver los problemas que se presenten de la mejor manera.

Banco Solidario siempre está pendiente del bienestar de sus colaboradores dentro de la institución para lo cual ofrece capacitaciones. Las mismas que cada División debe coordinar con el área de recursos humanos y ver la necesidad si se requiere una capacitación a los procesos que tiene la Institución.

En la siguiente tabla se muestra valores respecto a la formación y capacitación que Banco Solidario ha efectuado a sus colaboradores.

Tabla 30

Datos formación y capacitación

Número de horas de capacitación (no incluye inducción al puesto de trabajo)	2014
Promedio de horas de capacitación por colaborador	1 hora 22 minutos
Inversión en capacitación por persona (promedio)	USD 270.07

Fuente: Banco Solidario

Tabla 31

Matriz de análisis Capacitaciones

Novedades Encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Capacitaciones	<p>Dentro de los hallazgos y las entrevistas efectuadas se pudo identificar La División de operaciones no ha programado capacitaciones para el personal que está a cargo del proceso de administración de cajeros automáticos y canal Banred.</p> <p>La División de recursos humanos analiza conjuntamente con el área que requiere y toman decisiones respecto a las capacitaciones.</p>	<p>Proponer capacitaciones a las personas involucradas en el proceso de la Administración de cajeros automáticos y canal Banred.</p>

3.5.2 Estructura de puestos

A continuación se efectúa un análisis de los puestos que actualmente están involucradas en el proceso de Administración de cajeros automáticos.

En base a las siguientes estructuras ya definidas por Banco Solidario S.A. en su manual de Funciones.

Tabla 32

Matriz puestos

No. de puestos	Puesto	Personal que se requiere
1	Gerente de Agencia	1
1	Jefe Operativo Agencias	1
1	Cajero Principal	1
1	Jefe de Operaciones	1
1	Técnico de operaciones	1
1	Técnico de Revisoría y Control	1
1	Cajero	1

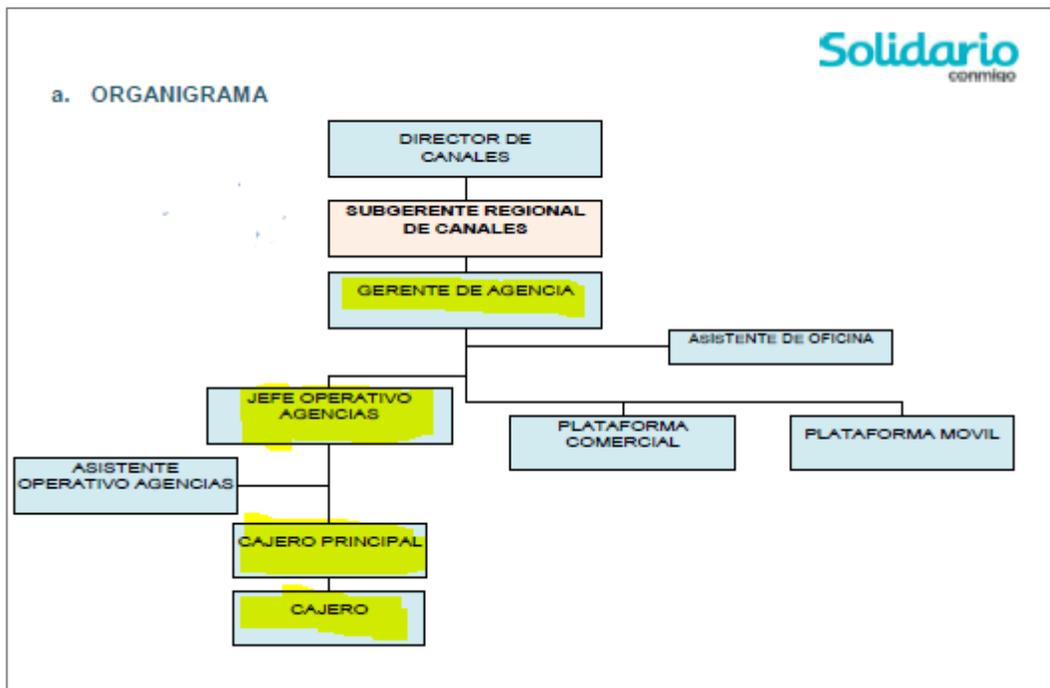


Figura 43 Estructura Organizacional (División canales)

Fuente: Banco Solidario

Funciones del cargo
Gerente Agencia

FUNCIONES DEL CARGO:
Planificar, monitorear y cumplir las metas de colocación y venta de productos y servicios a su cargo, para alcanzar los objetivos establecidos.
Ejecutar los planes de acción definidos en las campañas comerciales, para el cumplimiento de metas del negocio.
Retroalimentar a la Subgerencia Regional de Canales sobre mejoras y cambios a políticas y procedimientos; así como del impacto de la competencia en la zona asignada, para canalizar acciones con las divisiones respectivas, que permitan alcanzar los objetivos definidos.
Asegurar la aplicación de estándares de servicio al cliente, tanto en la venta, mantenimiento y postventa, así como de la imagen, de acuerdo con el Modelo Institucional definido, para generar satisfacción y fidelización con el cliente, y competitividad en el mercado.
Garantizar la ejecución óptima de los procesos operativos y contables de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos internos, así como de los Organismos de Control, para minimizar los riesgos inherentes a la gestión.
Controlar el riesgo operativo, a través del entrenamiento y capacitación a su equipo sobre los procesos vigentes y las acciones respectivas, asegurando así el cumplimiento al Plan de Continuidad del Negocio definido.
Realizar arqueos de efectivo, joyas, documentos valorados, así como controlar la custodia de activos de acuerdo al proceso establecido, cumpliendo con la normativa institucional.

Perfil del cargo

Gerente Agencia

108



PERFIL DEL CARGO DE GERENTE DE AGENCIA	
DIVISIÓN:	CANALES
CARGO:	GERENTE DE AGENCIA
PERFIL DURO	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS ⇔	Productos, Procesos y Normas de Microcrédito, Tarjetas de Crédito, Crédito de Consumo Pasivas, Olla de Oro y otros de BIS Fundamentos técnicos de Tasación Contabilidad General Contabilidad Bancaria Análisis Financiero Calificación de Activos de Riesgos - EVARUT Ley de Cheques Manejo Operativo de Cajeros Automáticos Prevención de Lavado de Activos Sistema BANK+ Herramienta de Reclamos Sistemas Contables Bancarios Investigación y Análisis de Mercados Sistema de Cámara BIS- FICTOR Técnicas de Negociación, Manejo de Conflictos. Calidad en el Servicio
FORMACIÓN ACADÉMICA ⇔	SENIOR: Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines MEDIO: Especialista en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines JUNIOR: Estudios desde 4to año en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines, equivalente a Tecnólogo.
EXPERIENCIA ⇔	PERFILES INTERIORS SENIOR: 8 años en cargos de Jefaturas Comerciales, de servicio o Operativas. PERFILES INTERIORS MEDIO: 3 años en cargos de Jefaturas Comerciales, de servicio o Operativas. PERFILES INTERIORS JUNIOR: 1.5 años en cargos de Jefaturas Comerciales, de servicio o Operativas. PERFILES EXTERIORS: 3 años en cargos similares, o adscritamente para los dos casos. EXPERIENCIA BANCARIA GENERAL: SENIOR: 8 años en áreas de servicio - comerciales. MEDIO: 6 años en áreas de servicio - comerciales. JUNIOR: 3 años en áreas de servicio - comerciales.
PERFIL DE COMPETENCIAS	
	NIVEL ESPERADO POR COMPETENCIA DEL CARGO
COMPETENCIA INSTITUCIONAL ⇔	COMPETENCIAS CRÍTICAS Integridad 4 Pensamiento Analítico 3 Orientación al Logro 4 Preocupación por el Orden y la Calidad 3 Orientación al Cliente 4 Impacto e Influencia 5 Dirección de Personas 4 COMPETENCIAS IMPORTANTES Identificación con la Institución 3 Pensamiento Conceptual 3 Desarrollo de Personas 4 Liderazgo 4 Trabajo en Equipo 3 COMPETENCIAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (mandatorias en todos los colaboradores) Identificación con la Institución 1 Preocupación por el Orden y la Calidad 2
Nº DE COMPETENCIAS CRÍTICAS	7 (peso 60%)
Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES	5 (peso 40%)
Nº TOTAL DE COMPETENCIAS	12

Figura 44 Perfil del cargo Gerente Agencia

Funciones del cargo
Jefe operativo Agencias

FUNCIONES DEL CARGO:
Validar y autorizar transacciones, operaciones del activo y pasivo, registros de garantía (Olla de Oro), de acuerdo a lo establecido en las políticas, procesos y procedimiento, Reglamento de Poderes y Firmas autorizadas, para minimizar riesgos inherentes a la operación y asegurar la continuidad del negocio,
Administrar, custodiar y controlar mediante los procesos definidos el efectivo, oro, documentos valorados, caja chica y activos de la Agencia, para precautelar los intereses de la Institución y de los Clientes.
Ejecutar los procesos operativos y contables de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos internos, así como de los Organismos de Control, para minimizar los riesgos inherentes a la gestión.
Monitorear y asegurar el correcto funcionamiento de Canales Alternativos, en su parte operativa, contable y tecnológica para garantizar la atención y servicio oportuno al cliente.
Cumplir con el oportuno envío de toda la información y documentación de respaldo a las áreas correspondientes, para evitar re-procesos en la operación.
Velar por el cumplimiento de lo establecido en la Norma de Seguridad Física en temas inherentes a claves, llaves, y sistema de vigilancia para detectar señales o alertas que atenten en contra de la seguridad del cliente, colaboradores y de la Agencia.
Solicitar, preparar, enviar y recibir valores requeridos dentro de los cupos de efectivo establecidos, en coordinación con el Gerente de Agencia, para garantizar la operatividad del Banco.
Coordinar el equipo de cajeros asignados, de acuerdo al horario de atención establecido, para asegurar una adecuada atención y servicio al cliente.
Atender los requerimientos de información de áreas internas y de Organismos de Control, así como ejecutar los planes de acción recomendados en los informes de Auditoría dentro de los plazos establecidos.
Cumplir y hacer cumplir con las actividades de control, revisión, custodia y administración establecidas y asignadas a su cargo en los manuales de políticas y procedimientos del Banco
Validar diariamente que la información de cámara enviada y recibida se encuentre actualizada, para garantizar la adecuada afectación contable.
Identificar, y apoyar en la formación del personal de su equipo, de acuerdo al Modelo de Gestión del Talento Humano establecido con el fin de generar un ambiente laboral adecuado y la continuidad del negocio.
Ejecutar el Plan de Continuidad del Negocio definido, garantizando el servicio al cliente y la correcta aplicación del manejo de valores.
Atender la regularización de las observaciones efectuadas por Auditoría Externa, Auditoría Interna, Organismos de Control y otras instituciones relacionadas, para minimizar riesgos de imagen, operativos y reputacional.
Conocer, cumplir y hacer cumplir políticas, normas, procedimientos y controles establecidos, así como lo determinado en el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Conducta Ética.

Perfil del cargo
Jefe Operativo Agencia

PERFIL DEL CARGO DE JEFE OPERATIVO AGENCIAS	
DIVISIÓN:	CANALES
CARGO:	JEFE OPERATIVO AGENCIAS
PERFIL DURO	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS ⇄	Productos, Procesos, Normas Operativas y de Seguridad de BS. Fundamentos prácticos de Tasación Contabilidad General y Bancaria Calificación de Activos de Riesgos – EVARUT Ley de Cheques Manejo Operativo de Cajeros Automáticos Políticas y Norma Prevención de Lavado de Activos Sistema BANK* Sistema Xstream Web Sistemas Contables Bancarios Sistema de Cámara BS: PICTOR Administración y manejo de efectivo Visado de documentación de operaciones de crédito Identificación de especies falsas sujetas a verificación
FORMACION ACADÉMICA ⇄	SEÑOR: Título de Tercer Nivel en Contabilidad, Auditoría, Finanzas e afines. MIDDLE: Estudiante desde curso año en Contabilidad, Auditoría, Finanzas o afines. JUNIOR: Estudiante en primeros niveles en Contabilidad, Auditoría, Finanzas o afines.
EXPERIENCIA ⇄	SEÑOR: Tres o más años en posiciones de Jefe Operativo o similares. MIDDLE: Dos años en posiciones de Jefe Operativo. JUNIOR: Un año en posiciones de Jefe Operativo o de Cajero Principal Bancaria. SENIOR: mínimo de tres años en áreas operativas o contables o de servicio MIDDLE: mínimo de dos años en áreas operativas o contables o de servicio JUNIOR: mínimo de un año en áreas operativas o contables o de servicio.
PERFIL DE COMPETENCIAS	
	NIVEL ESPERADO POR COMPETENCIA DEL CARGO
	COMPETENCIAS CRÍTICAS
COMPETENCIA INSTITUCIONAL ⇄	Integridad 3
	Pensamiento Analítico 3
	Búsqueda de Información 3
COMPETENCIA INSTITUCIONAL ⇄	Orientación al logro 3
	Preocupación por el Orden y la Calidad 3
COMPETENCIA INSTITUCIONAL ⇄	Orientación al Cliente 3
	Dirección de Personas 3
	COMPETENCIAS IMPORTANTES
	Pensamiento Conceptual 3
	Desarrollo de Personas 2
	Liderazgo 3
COMPETENCIA INSTITUCIONAL ⇄	Trabajo en Equipo 3
	COMPETENCIAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (mandatorias en todos los colaboradores)
	Identificación con la Institución 1
	Preocupación por el Orden y la Calidad 2
Nº DE COMPETENCIAS CRÍTICAS	7 (peso 60%)
Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES	4 (peso 40%)
Nº TOTAL DE COMPETENCIAS	11

Figura 45 Perfil del cargo Jefe Operativo

Funciones del cargo

Cajero principal

111

FUNCIONES DEL CARGO:
Mantener un registro físico y contable, del ingreso y egreso de documentos valorados, efectivo y joyas con el fin de minimizar el riesgo de la operación en la Agencia.
Cuadrar diariamente los valores de los saldos de bóveda y de los cajeros a su cargo, para asegurar que lo procesado sea registrado, contabilizado y custodiado; así como enviar los movimientos y documentos soporte a las áreas de control, minimizando el riesgo operativo inherente a la gestión.
Validar y autorizar transacciones de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Poderes y Firmas autorizadas, para minimizar riesgos inherentes a la operación.
Ejecutar los procesos para un correcto funcionamiento de ATM's-Pay Station, en su parte operativa, asegurando la atención y servicio oportuno al cliente.
Preparar, enviar y recibir valores requeridos dentro de los cupos de efectivo establecidos, en coordinación con el Jefe Operativo, para garantizar la operatividad del Banco.
Ejecutar diariamente el proceso de cámara de compensación, para garantizar la adecuada afectación contable y operativa.
Asumir las funciones del Jefe Operativo de Agencia, en caso de ausencia, para garantizar la continuidad del negocio.
Generar y enviar la información requerida por parte de áreas de Control Interno, Auditoría Externa y Organismos de Control.
Ejecutar el Plan de Continuidad del Negocio definido, garantizando el servicio al cliente y la correcta aplicación del manejo de valores.
Atender la regularización de las observaciones efectuadas por Auditoría Externa, Auditoría Interna, Organismos de Control y otras instituciones relacionadas, para minimizar riesgos de imagen, operativos y reputacional.
Conocer, cumplir y hacer cumplir políticas, normas, procedimientos y controles establecidos, así como lo determinado en el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Conducta Ética.

Perfil del cargo

Cajero Principal

PERFIL DEL CARGO DE CAJERO PRINCIPAL	
DIVISIÓN:	CANALES
CARGO:	CAJERO PRINCIPAL
PERFIL DURO	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS ⇨	Productos, Procesos y Normas Operativas y de Seguridad de BS. Contabilidad General Contabilidad Bancaria Ley de Cheques Manejo Operativo de Cajeros Automáticos Políticas y Norma de Prevención de Lavado de Activos Sistema BANK+ Sistema Xtreme Web Sistemas Contables Bancarios Sistema de Cámara BS. PICTOR Administración de Efectivo y Custodia de Valores Identificación de especies falsas sujetas a verificación
FORMACION ACADÉMICA ⇨	Estudiante desde segundo año en Contabilidad, Auditoría, Finanzas o afines.
EXPERIENCIA ⇨	Bancaria: Mínimo de dos años en áreas operativas o contables o de servicio
PERFIL DE COMPETENCIAS	
	NIVEL ESPERADO POR COMPETENCIA DEL CARGO
COMPETENCIA INSTITUCIONAL ⇨	COMPETENCIAS CRÍTICAS Integridad 3 Pensamiento Analítico 3 Búsqueda de Información 2
COMPETENCIA INSTITUCIONAL ⇨	Orientación al Logro 3 Preocupación por el Orden y la Calidad 3 COMPETENCIAS IMPORTANTES Pensamiento Conceptual 2
COMPETENCIA INSTITUCIONAL ⇨	Orientación al Cliente 3 Dirección de Personas 2
COMPETENCIA INSTITUCIONAL ⇨	Trabajo en Equipo 3
COMPETENCIAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (mandatorias en todos los colaboradores)	
	Identificación con la Institución 1 Preocupación por el Orden y la Calidad 2
Nº DE COMPETENCIAS CRÍTICAS PARA C	5 (peso 60%)
Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES	4 (peso 40%)
Nº TOTAL DE COMPETENCIAS	9

Figura 46 Perfil del cargo Cajero principal

Funciones del cargo
Cajero

FUNCIONES DEL CARGO:
Receptar depósitos en cuentas, inversiones, pagos de servicios y otros enmarcado en las normas, políticas y procedimientos del Banco, para atender los requerimientos del cliente y asegurar un adecuado manejo operativo de la Oficina.
Procesar retiros de efectivo, de cuentas, inversiones desembolsos de crédito y otros, enmarcados en las normas, políticas y procedimientos del Banco, asegurando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de objetivos del negocio.
Ejecutar débitos y créditos a cuentas por transferencia de fondos, pago de cuotas, emisión de cheques y servicios bancarios varios, con el fin de afianzar la diversidad de servicios y el uso de canales.
Ejecutar procesos operativos del manejo de joyas, de acuerdo a los procesos, políticas y procedimiento establecidos para el producto Olla de Oro, asegurando de esta manera su cumplimiento y la generación de fidelidad en el cliente.
Actualizar y entregar libretas o reportes de transacciones de ahorros a clientes; así como elaborar certificación de cheques y certificados bancarios velando así por la atención y satisfacción del cliente.
Custodiar el dinero efectivo que permanece en la caja asignada para su trabajo, de conformidad con los procedimientos establecidos, con el fin de precautelar los valores del cliente y cumplir con

Perfil del cargo
Cajero

PERFIL DEL CARGO DE CAJERO		
DIVISIÓN:	CANALES	
CARGO:	CAJERO	
PERFIL DURO		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Procesos, Políticas y Normas de Productos Bancarios BANCA Conocimientos Financieros Básicos Ley de Cheques Identificación de Billetes Falsos Prevención de Lavado de Activos Servicio al Cliente	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Mínimo primer año en Administración de Empresas, Finanzas o afines.	
EXPERIENCIA	No indispensable Análisis Potencial Comercial	
PERFIL DE COMPETENCIAS		
	COMPETENCIAS CRÍTICAS	NIVEL ESPERADO POR COMPETENCIA DEL CARGO
COMPETENCIA INSTITUCIONAL	Integridad	3
	Pensamiento Analítico	2
COMPETENCIA INSTITUCIONAL	Preocupación por el Orden y la Calidad	2
	Orientación al Cliente	3
	COMPETENCIAS IMPORTANTES	
COMPETENCIA INSTITUCIONAL	Pensamiento Conceptual	2
COMPETENCIA INSTITUCIONAL	Orientación al Logro	3
COMPETENCIA INSTITUCIONAL	Trabajo en Equipo	3
	COMPETENCIAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (mandatorias en todos los colaboradores)	
	Identificación con la Institución	1
	Preocupación por el Orden y la Calidad	2
N° DE COMPETENCIAS CRÍTICAS		4 (peso 60%)
N° DE COMPETENCIAS IMPORTANTES		3 (peso 40%)
N° TOTAL DE COMPETENCIAS		7

Figura 47 Perfil del cargo Cajero

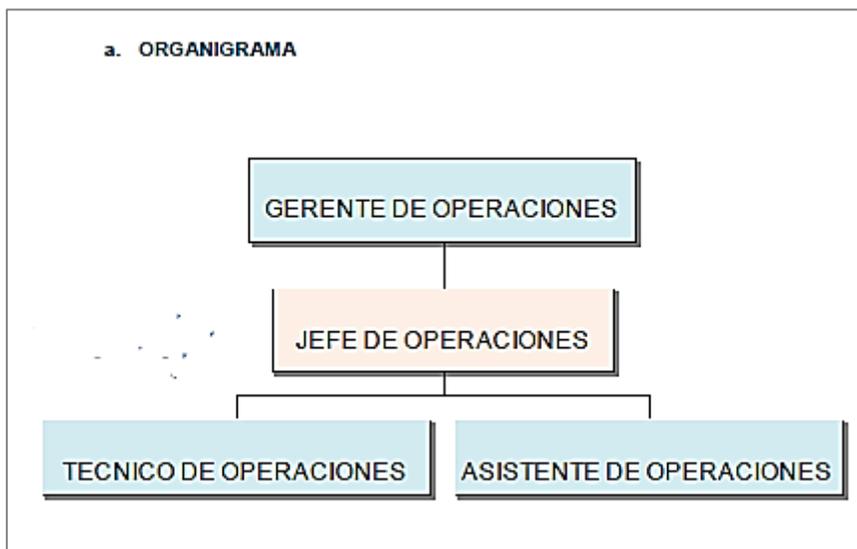
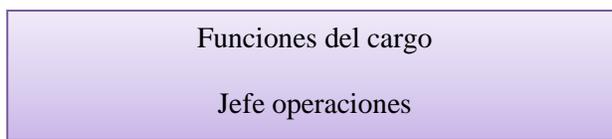


Figura 48 Estructura Organizacional (División Operaciones)

Fuente Banco Solidario



FUNCIONES DEL CARGO
Revisar el procesamiento y contabilización de transacciones generadas en el área mediante la verificación de documentación de soporte y registro en el sistema para garantizar la transparencia con el cliente interno y externo y la integridad de los balances.
Analizar y aprobar las transacciones por transferencias, notas de débito y crédito y pago de cadenas comerciales ingresadas en el sistema, confirmando las instrucciones otorgadas en los documentos físicos para poder procesar y cumplir los requerimientos del cliente externo e interno.
Direccionar y dar seguimiento a los reclamos de los clientes de agencias mediante la herramienta del sistema actualmente vigente, para asegurar una solución oportuna al cliente.
Controlar los procesos operativos de portafolio, préstamos internacionales y crédito mediante la documentación de soporte entregada por el área de negocio para registrar la información en el sistema.

Perfil del cargo
Jefe de Operaciones

PERFIL DEL CARGO DE JEFE DE OPERACIONES	
DIVISIÓN:	OPERACIONES Y ADMINISTRACION
CARGO:	JEFE DE OPERACIONES
PERFIL DURO	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS ⇔	Políticas y Procesos de Productos y Servicios del Banco Contabilidad - Análisis Contable Normativa del BCE Sistema Nacional de pagos del BCE Normas de Tributación Matemática Financiera Normativas de la SBS Office
FORMACION ACADÉMICA ⇔	Título de tercer nivel en carreras Administrativas o Afines
EXPERIENCIA ⇔	Mínimo de 2 años en cargos similares
PERFIL DE COMPETENCIAS	
	NIVEL ESPERADO POR COMPETENCIA DEL CARGO
	COMPETENCIAS CRITICAS
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇔	Integridad 4
	Pensamiento Analítico 3
	Pensamiento Conceptual 3
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇔	Orientación al Logro 3
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇔	Orientación al Cliente 4
	Preocupación por el Orden y la Calidad 4
	Dirección de Personas 3
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇔	Trabajo en Equipo 3
	COMPETENCIAS IMPORTANTES
	Liderazgo 3
	Búsqueda de Información 3
	Autoconfianza 3
	Desarrollo de Personas 3
	COMPETENCIAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (mandatorias en todos los colaboradores)
	Identificación con la Institución 1
	Preocupación por el Orden y la Calidad 2
Nº DE COMPETENCIAS CRITICAS	8 (peso 60%)
Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES	4 (peso 40%)
Nº TOTAL DE COMPETENCIAS	12

Figura 49 Perfil del cargo Jefe de operaciones

Funciones del cargo

Técnico operaciones

116

FUNCIONES DEL CARGO
Efectuar el procesamiento operativo diario de los productos y servicios ofertados por el Banco a través del sistema bancario o procesos manuales para registrar contablemente las operaciones que se presentan en los estados financieros.
Generar afectaciones a bases de datos provenientes de correcciones de errores de sistemas u operativos, a fin de que se realicen correctamente mediante un análisis de la información proporcionada para el control de integridad de la información y evitar fraudes.
Revisar, atender y regularizar los reclamos de los clientes externos a través de mecanismos de monitoreo continuo garantizando así el cumplimiento de lo establecido por los Organismos de Control internos y externos, y la satisfacción del cliente.
Ejecutar los controles internos de los procesos operativos claves con el fin de evitar riesgos operativos y de fraude.
Realizar y revisar cuadros de inversiones, conciliaciones de cartera, tarjeta de crédito y obligaciones con el público, conciliaciones de tiempo aire, cuentas pasivas (Corrientes y captaciones, seguros, pagos de cartera en administración, préstamos al exterior, retención de impuestos.
Generar las actualizaciones de la estructura documental del Banco, para que los todos los procesos cumplan con la normativa interna y externa establecida.

Perfil del cargo

Técnico Operaciones

PERFIL DEL CARGO DE TÉCNICO DE OPERACIONES							
DIVISIÓN:	OPERACIONES Y ADMINISTRACION						
CARGO:	TÉCNICO DE OPERACIONES						
PERFIL DURO							
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS ⇔	Políticas y Procesos de Productos y Servicios del Banco Contabilidad - Análisis Contable Normativa del BCE Sistema Nacional de pagos del BCE Matemática Financiera Normativas de la SBS Office						
FORMACION ACADÉMICA ⇔	Estudios de tercer nivel en carreras Administrativas o Afines						
EXPERIENCIA ⇔	Mínimo de 1 año en cargos similares						
PERFIL DE COMPETENCIAS							
	NIVEL ESPERADO POR COMPETENCIA DEL CARGO						
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇔	COMPETENCIAS CRÍTICAS						
	Integridad 3						
	Pensamiento Analítico 3						
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇔	Orientación al Logro 3						
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇔	Orientación al Cliente 3						
	Preocupación por el Orden y la Calidad 3						
COMPETENCIA CORPORATIVA ⇔	Trabajo en Equipo 3						
	COMPETENCIAS IMPORTANTES						
	Búsqueda de Información 2						
	Pensamiento Conceptual 2						
	Autoconfianza 3						
	COMPETENCIAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (mandatorias en todos los colaboradores)						
	Identificación con la Institución 1						
	Preocupación por el Orden y la Calidad 2						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d3d3d3;">Nº DE COMPETENCIAS CRÍTICAS</td> <td style="text-align: right;">6 (peso 60%)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d3d3d3;">Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES</td> <td style="text-align: right;">3 (peso 40%)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0070c0; color: white;">Nº TOTAL DE COMPETENCIAS</td> <td style="text-align: right; color: white;">9</td> </tr> </table>		Nº DE COMPETENCIAS CRÍTICAS	6 (peso 60%)	Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES	3 (peso 40%)	Nº TOTAL DE COMPETENCIAS	9
Nº DE COMPETENCIAS CRÍTICAS	6 (peso 60%)						
Nº DE COMPETENCIAS IMPORTANTES	3 (peso 40%)						
Nº TOTAL DE COMPETENCIAS	9						

Figura 50 Perfil del cargo Técnico de operaciones

Tabla 33

Matriz de análisis Estructura de puesto

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Jefe operativo / cajero principal	Se pudo evidenciar que las funciones de manejos del cajero automático, es del cajero principal de acuerdo al Manual de funciones pero quien realiza. Es el jefe operativo que dentro de sus funciones no tiene a cargo el cajero.	Actualizar en manual de funciones
Jefe de operaciones/ Técnico de operaciones	Se pudo evidenciar que dentro del manual de funciones no están contempladas las actividades y responsabilidades del proceso de administración de cajeros automáticos y canal Banred	Actualizar manual de funciones

3.6 Estructura Tecnológica

Dentro del análisis de la estructura tecnológica tenemos dos proveedores externos de los cuales depende nuestra operatividad y funcionalidad con el proceso de cajeros automáticos y canal externo Banred.

A continuación se detalla las empresas que nos proveen el servicio para la operatividad de los cajeros automáticos y el canal externo Banred

➤ All extreme Software. Alex-Soft

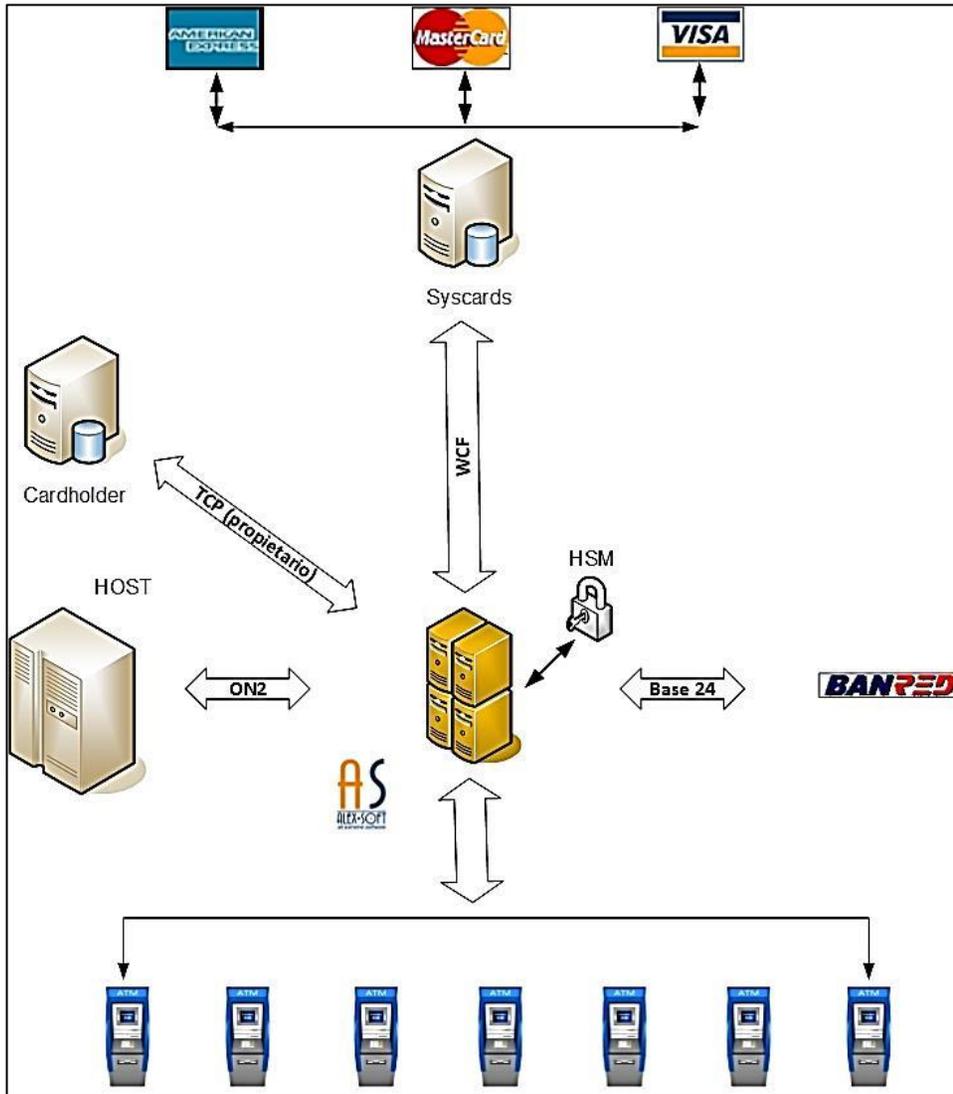


Figura 51 servicio de Alexsoft

Dicha empresa se la proveedora del Software con la que Banco Solidario mantiene sus cajeros automáticos operativos y conectados con otras instituciones Financieras a través de la RED Banred.

Alexsoft nos provee de reportes que al momento están siendo utilizados para manejo operativo de las transacciones que se ejecutan en los cajeros automáticos de Banco Solidario.

➤ **IBM**



IBM es la empresa líder en proveer máquinas de dispensadoras de efectivo las cuales se les conoce como cajeros automáticos, los cuales en conjunto con Alexsoft. Proveen de este servicio no solo a banco Solidario sino a varias entidades financieras ecuatorianas.

Dicha organización tiene con Banco Solidario un contrato por prestación de servicios por 3 años, ya que el Banco Adquiere sus cajeros automáticos. Los mismos que están a la vanguardia de grandes países que poseen estas máquinas.

Dichas Empresas proveedoras del sistema y de equipos, tienen convenios en las cuales a través de un contrato estipulan las condiciones del servicio de mantenimiento.

Para el caso de IBM el contrato que tienen vigencia desde el julio 2013 a julio 2016 el costo total es de aproximadamente USD 522.000,00.

Tabla 34

Matriz de análisis Estructura tecnológica

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Alexsoft	<p>Actualmente Alexsoft es quien provee de la reportería para que banco Solidario pueda obtener de sus bases y generarlos. Pero actualmente dichos reportes no son eficientes.</p> <p>Técnico de banco Solidario no conocen a fondo parte tecnológica de Alexsoft</p>	<p>Mejorar reportes Análisis del contrato y capacitación al área tecnológica</p>

CONTINUA



	por lo que les obliga a depender del proveedor en caso de novedades en el sistema.	
IBM	Es el proveedor de los cajeros automáticos de los cuales cumplen un contrato en los cuales la parte de mantenimiento y servicios técnicos especializados únicamente lo hace IBM	Análisis del contrato y capacitación al área tecnológica

3.7 Detección de novedades

En los siguientes cuadros se resume todos los hallazgos encontrados referente al análisis realizado en este capítulo al proceso de Administración de cajeros de cajeros automáticos y canal externo Banred y Adicional al direccionamiento de la División de Operaciones.

**DIRECCIONAMIENTO DE LA DIVISION DE
OPERACIONES**

VARIABLE	SE ENCONTRARON HALLAZGOS	DETALLE DE HALAZGOS
Visión		La Visión es un sueño de la Empresa en general mas no de cada División, ya que al tener una Visión por cada división estas no se encaminan a la Visión que tiene trazada la organización.
Misión		Para la División de operaciones no plasma la naturaleza para la cual fue creada. La razón por la que existe el área no es la de crear un ambiente de control interno. Por lo tanto se puede evidenciar que no existe coherencia entre lo que indica la misión actual y la razón de ser de la División.
Objetivo estratégico		El objetivo actual de la División de operaciones no es cuantificable, no es posible medir los resultados que requiere la organización para saber si están cumpliendo. No denota el verbo en infinitivo
Políticas		Todo esa correcto en base a las políticas de cada actividad que se desarrolla la División de operaciones

Figura 52 Hallazgos Direccionamiento División operaciones

**PROCESOS ACTUALES DIVISION
OPERACIONES**

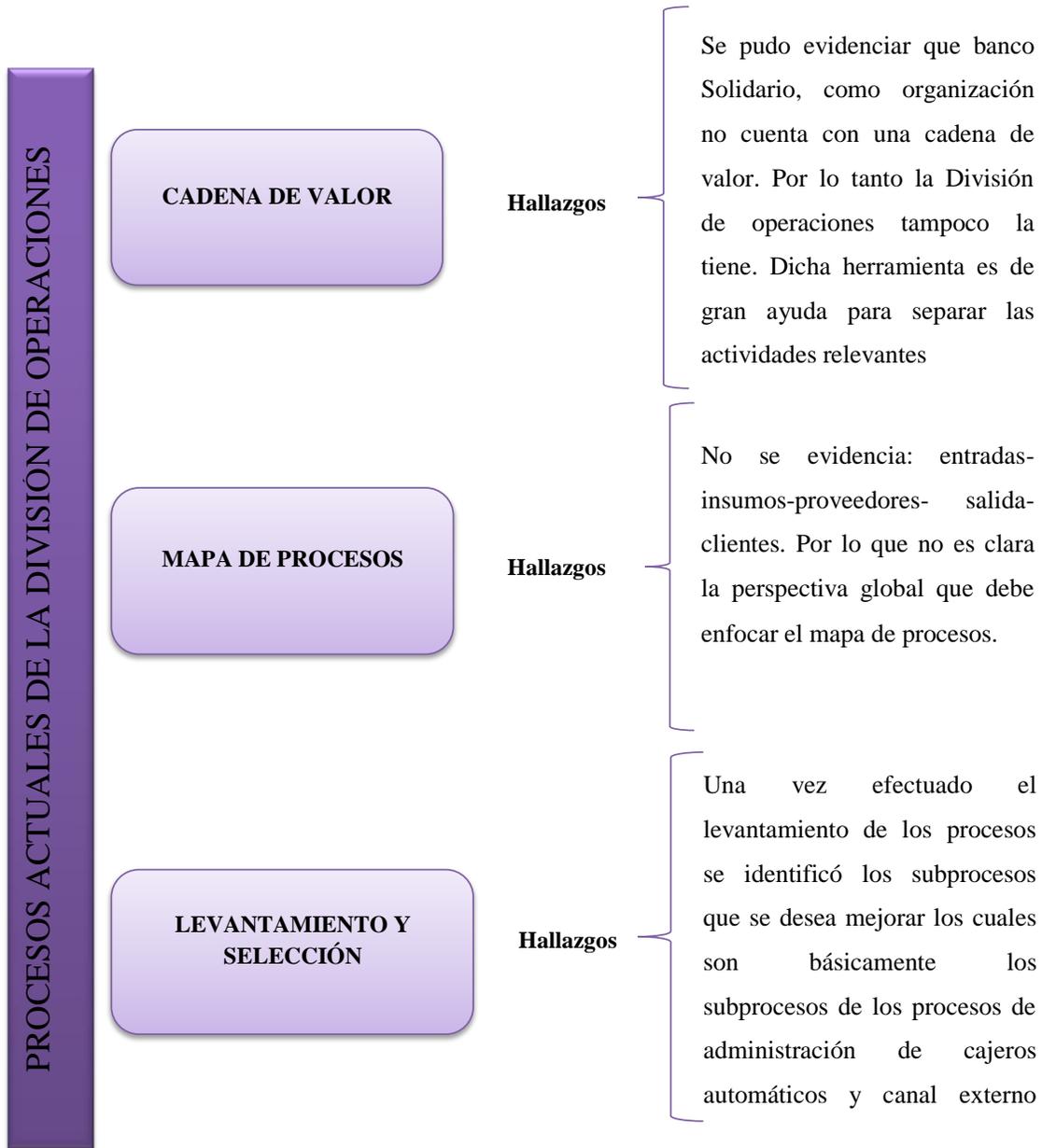


Figura 53 Hallazgos procesos actuales

COSTOS OPERATIVOS

Cargo	Remuneración por minuto	Costo operativo por minuto	Costo total
Cajero Principal	0,0615	0,2516	0,3132
Jefe Operativo Agencias	0,0713	0,2516	0,3230
Cajero	0,0444	0,2516	0,2961
Técnico de Operaciones	0,0550	0,2516	0,3067
Técnico de Revisoría y Control	0,0550	0,2516	0,3067
Gerente de Agencia	0,1202	0,2516	0,3719
Jefe de Operaciones	0,0999	0,2516	0,3515
Total	0,51	1,76	2,27



Novidades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Costos operativos	A nivel de costos por persona el valor por minuto en promedio es razonable, pero se debe analizar si el tiempo en la ejecución de las actividades es el óptimo. Por otro lado los costos operacionales que se generan y que están netamente involucrados en los cajeros automáticos y el canal externo Banred tiene un valor mediano alto el cual se debe analizar el costo que genera cada subproceso	Mejorar el tiempo de ejecución de los procesos y por ende el costo que estos generan.

Figura 54 Hallazgos costos operativos

**EFICIENCIA DIAGRAMA
DE FLUJOS**

NO.	SUBPROCESOS ANALIZADOS	TIEMPO MINUTOS		SUBTOTAL	EFICIENCIA	COSTO (USD)		SUBTOTAL	EFICIENCIA
		AV	NAV			AV	NAV		
1	Carga y Cuadre de Cajeros Automaticos	45	10	55	81,82%	13,81	3,07	16,88	81,82%
2	Cuadre transaccional Atm's Oficinas	15	52	67	22,39%	4,84	16,79	21,64	22,39%
3	Cuadre transaccional Atm's Back Office Operaciones	107	155	262	40,84%	33,26	48,21	81,47	40,83%
4	Cuadrea transaccional Canal externo Banred	45	68	113	39,82%	13,80	20,86	34,66	39,82%



Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Diagrama de carga y cuadre monetaria de cajeros automáticos	El % de eficiencia en tiempo y costos es bueno, pero lo óptimo es que el tiempo de cuadre se reduzca con el fin de que el cajero automático esté al servicio del cliente en menos tiempo. Por servicio, calidad e imagen	Reducir el tiempo de carga y cuadre monetaria del cajero automático
Cuadre transacción Atm's Oficinas	El porcentaje de eficiencia es bajo, ya que no aporta ningún valor el cuadre que efectúan ya que el mismo esta duplicado entre el área de cajas y el área de operaciones y se genera pérdida de tiempo y de recursos. Este cuadre lo efectúa cada agencia que tiene Atm.	Eliminar el subproceso
Cuadre transaccional back office operaciones	Dicho cuadre lo efectúa el técnico de operaciones diariamente el cual realiza el cuadre de lo 43 cajeros que posee banco Solidario. Pero es ineficiente ya que no existen reportes consolidados y esto genera pérdida de tiempo. Dicho proceso lo efectúan como se indicó en cada agencia y también el técnico de operaciones, este último debe imprimir aproximadamente 220 hojas diarias de cuadre.	Mejorar el Subproceso
Cuadre transaccional canal externo Banred	Este Subproceso de igual manera es ineficiente ya que tampoco existen reportes que facilitan el trabajo diario y el tiempo de ejecución. Ya que la información que actualmente tienen es poco confiable ya que no se ha realizado un mantenimiento a los reportes ni la verificación de la eficiencia de los mismos.	Mejoramiento de los procesos.

Figura 55 Hallazgos costos operativos

TALENTO HUMANO

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Jefe operativo / cajero principal	Se pudo evidenciar que las funciones de manejos del cajero automático es del cajero principal de acuerdo al Manual de funciones pero quien realiza. Es el jefe operativo que dentro de sus funciones no tiene a cargo el cajero.	Actualizar en manual de funciones
Jefe de operaciones/ Técnico de operaciones	Se pudo evidenciar que dentro del manual de funciones no están contempladas las actividades y responsabilidades del proceso de administración de cajeros automáticos y canal Banred	Actualizar manual de funciones
Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Capacitaciones	Dentro de los hallazgos y las entrevistas efectuadas se pudo identificar La División de operaciones no ha programado capacitaciones para el personal que está a cargo del proceso de administración de cajeros automáticos y canal Banred. La División de recursos humanos analiza conjuntamente con el área que requiere y toman decisiones respecto a las capacitaciones.	Proponer capacitaciones a las personas involucradas en el proceso de la Administración de cajeros automáticos y canal Banred.

Figura 56 Hallazgos talento humano

Tabla 35

Estructura organizacional

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Estructura organizacional	<p>Dentro de la estructura organizacional de la división de operaciones y en base al manual general de funciones donde cada división posee autonomía en su ámbito de acción.</p> <p>Interactúan con el área de cajas que viene a ser la División de canales.</p>	

Tabla 36

Estructura tecnológica

Novedades encontradas	Descripción de la novedad	Propuesta de solución
Alexsoft	<p>Actualmente Alexsoft es quien provee de la reportería para que banco Solidario pueda obtener de sus bases y generarlos. Pero actualmente dichos reportes no son eficientes.</p> <p>Técnico de banco Solidario no conocen a fondo parte tecnológica de Alexsoft por lo que les obliga a depender del proveedor en caso de novedades en el sistema.</p>	<p>Mejorar reportes Análisis del contrato y capacitación al área tecnológica</p>
IBM	<p>Es el proveedor de los cajeros automáticos de los cuales cumplen un contrato en los cuales la parte de mantenimiento y servicios técnicos especializados únicamente lo hace IBM</p>	<p>Análisis del contrato y capacitación al área tecnológica</p>

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DE MEJORA

En el capítulo anterior se efectuó el análisis de los subprocesos seleccionados en tiempo, costos, eficiencias y los hallazgos que fueron encontrados en el transcurso del desarrollo del proyecto.

En el presente capítulo se efectuara una mejora a cada uno de los procesos analizados del proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externos Banred.

En este capítulo también se efectuara una propuesta de mejora a ciertos hallazgos encontrados en el direccionamiento de la División de operaciones los mismos que a continuación se describe.

4.1 Direccionamiento propuesto para la División de operaciones

En este capítulo se pretende efectuar un mejoramiento al Direccionamiento estratégico de la División de operaciones, por lo que una vez analizado todos los hallazgos se va proponer el cambio de la misión, la eliminación de la Visión, el cambio del Objetivo, la creación de la cadena de valor y una mejora al mapa de procesos de Banco Solidario S.A. esto, con el fin de mejorar la estructura organizacional

4.1.1 Misión propuesta

Para realizar la propuesta de una nueva Misión se analizaron parámetros tanto en el Marco teórico como el capítulo III por lo que de acuerdo a la naturaleza y a la razón de ser de la División de Operaciones. Se propone la siguiente Misión la misma que está alineada a los objetivos organizacionales.



“Asegurar el procesamiento de transacciones operacionales con personal debidamente facultado, para ofrecer un servicio oportuno al cliente y con calidad.”

4.1.2 Visión

No se propone una Visión para el División de operaciones de acuerdo a la metodología de García E., (2007). No indica lo siguiente ***“la Visión estratégica es la dirección futuro de la organización y la estructura del negocio. Por lo que permite a la alta gerencia tomar decisiones respecto al lugar hacia donde quieren llegar en un determinado tiempo.”***

Por lo que se puede acotar que la visión es una clara exposición hacia donde se quiere dirigir la Empresa a largo plazo, la Visión es única para cada organización y todas sus unidades ejecutoras o Divisiones dentro de la organización deben estar alineadas a la Visión de la organización.

Por lo expuesto no se propone una Visión para la División de Operaciones.

4.1.3 Objetivo propuesto

El objetivo propuesto para la División de Operaciones estará ligado con la Misión de la División ya que esto nos llevara a largo plazo a cumplir con la Visión organizacional, es decir nos trazamos el camino para llegar a lograr la única visión organizacional que tiene Banco Solidario S.A.



“Mejorar permanentemente la calidad en el procesamiento de las transacciones mediante la utilización adecuada de los recursos para incrementar la productividad y la satisfacción del cliente”.

Al proponer estas mejoras para la División de operaciones estamos aportando con el crecimiento organizacional y creando una nueva cultura en beneficio de la empresa y la satisfacción de los clientes.

4.2 Propuesta de mejora a los procesos División Operaciones

Una vez concluido el análisis en el capítulo anterior de los subprocesos a mejorar y de acuerdo al mapa de procesos y la cadena de valor se derivan oportunidades de mejora.

La identificación de las oportunidades de mejora nació de un problema de un hallazgo con lo cual es importante partir desde la identificación de las mejoras que nacieron de un problema.

Oportunidades de mejora tienen diferentes causas por ese motivo se efectuó la identificación en base a los hallazgos encontrados en el capítulo III. A continuación se efectuará el desarrollo de las oportunidades de mejora propuestas.

4.2.1 Mapa de Procesos propuesto Banco Solidario S.A.

El mapa de procesos que actualmente tiene Banco Solidario está alineado al giro del negocio y la satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo que es importante recalcar que la representación gráfica debe ser mejorada ya que debe estar bien enfocado que recibimos un requerimiento del cliente y debemos finalizar con la satisfacción de los clientes.

A continuación se efectúa la representación gráfica del mapa de procesos propuesto.

MAPA DE PROCESOS

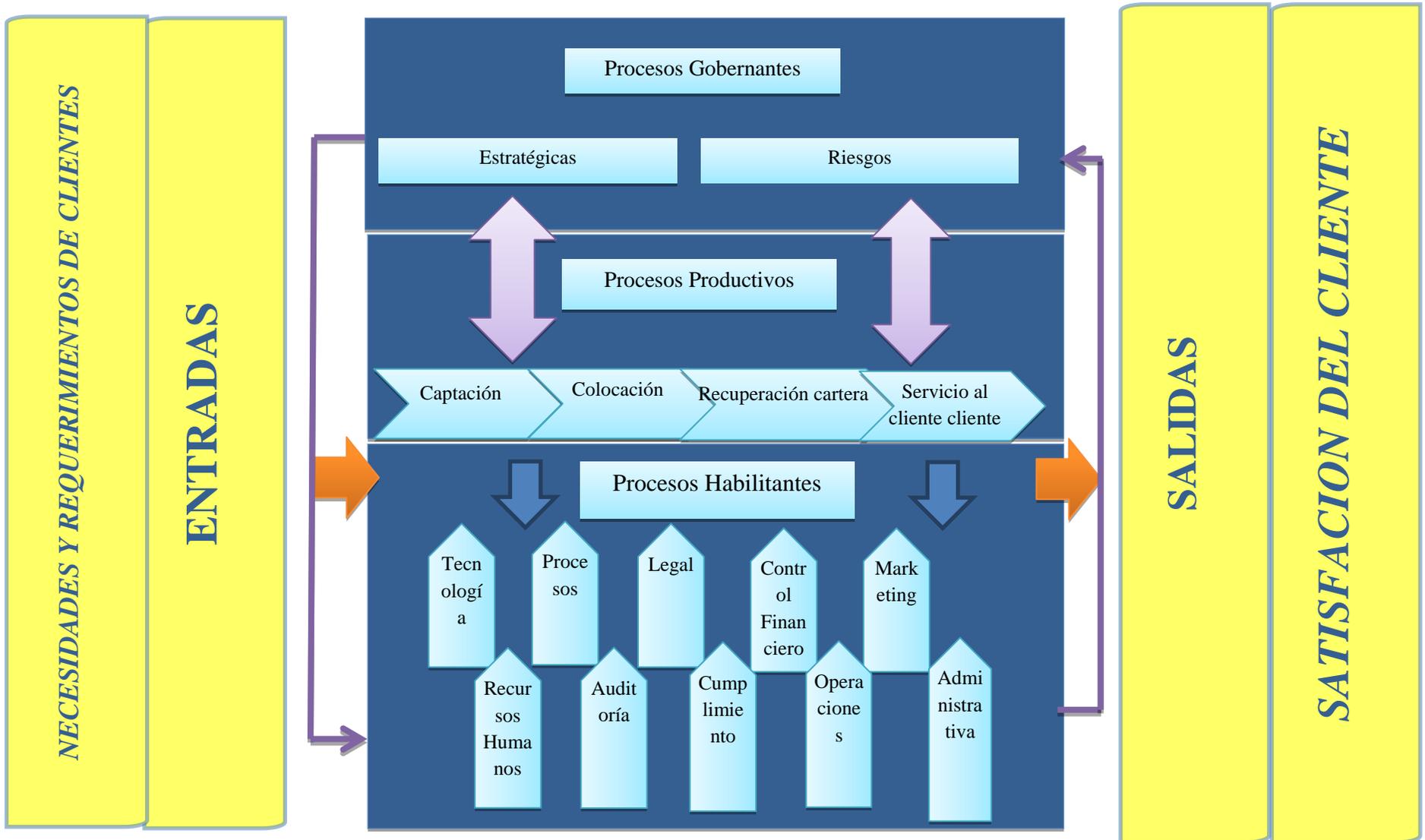


Figura 57 Mapa de procesos propuesto

4.2.2 Cadena de valor De la División de Operaciones

De acuerdo al análisis efectuado en el capítulo III se pudo identificar que la División de operaciones no cuenta con una cadena de valor la misma que, dentro de la organización ya que describe la forma como se desarrollan las actividades dentro de la misma. Es hallar eslabones que intervienen dentro de un proceso.

La reducción de los costos y buscar una eficiencia en el usos de los recursos es primordial dentro de la organización por lo que es fundamental revisar como está estructurada la cadena de valor.

A continuación en el siguiente gráfico se propone la cadena de valor para el proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred.

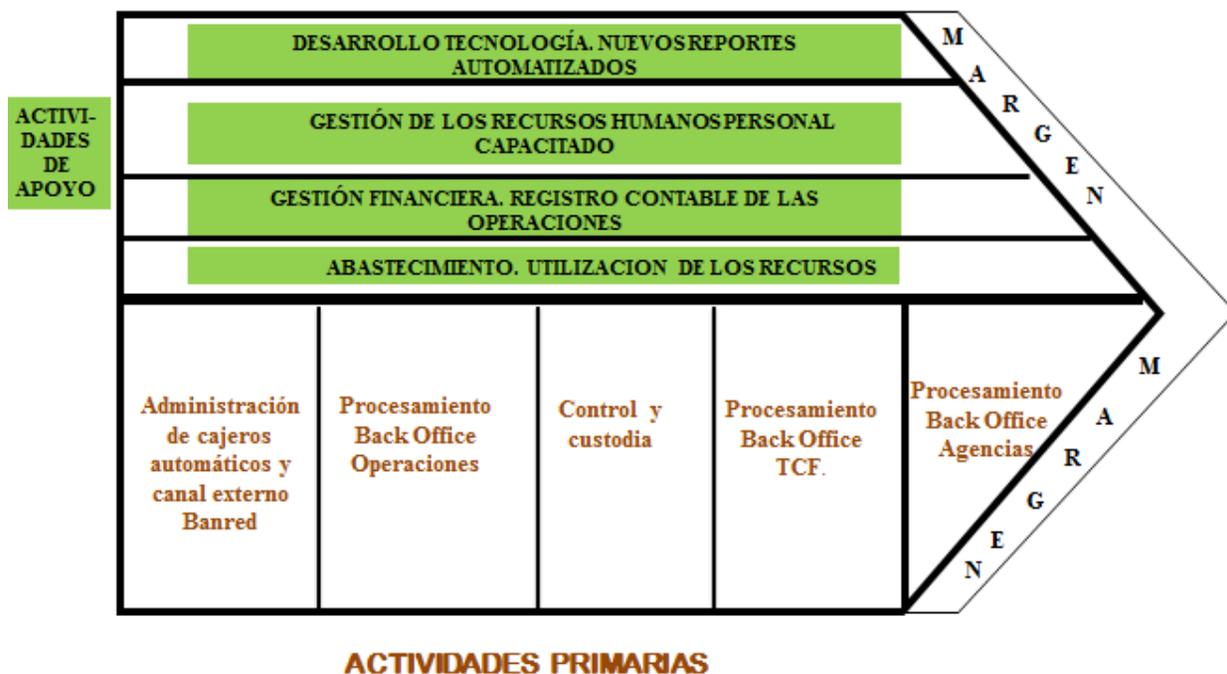


Figura 58 Cadena de valor propuesta División operaciones

1.1.1. Cadena de valor del proceso de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred

De igual forma se plantea para el proceso en mención la cadena de valor y de esta manera tener clara las actividades que cuenta el proceso.

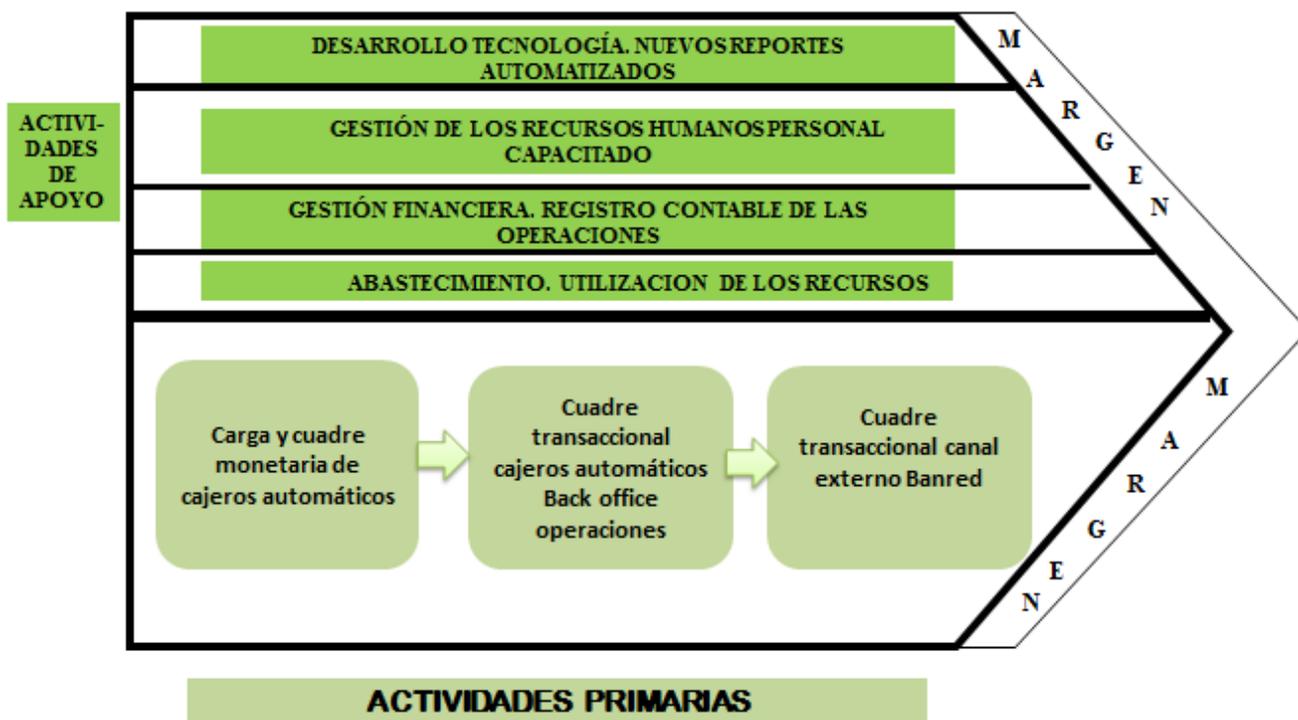


Figura 59 Cadena de valor propuesta proceso de Administración cajeros automáticos y canal externo Banred

4.2.3 Inventario de los procesos

En este punto se puede indicar que la mejora propuesta en el inventario es efectuar una actualización del inventario actual con el fin de eliminar los subprocesos que ya no forman parte de dicho inventario. Poniendo en consideración a continuación el inventario del Macroproceso de operaciones propuesto.

Macroproceso	Cód. Macroproceso	Proceso	Código Proceso	Subprocesos	Código Subproceso	Riesgo	Críticidad	Tipo de Proceso		
								Gobernante	Productivo	Habilitante
Operaciones	H08	Procesamiento Back office agencias	H08-01	Apertura, Cuadre y Cierre de Cajas	H08-01-01	MEDIO	SI			x
				Apertura, Cuadre y Cierre de Bóveda	H08-01-02	MEDIO	SI			x
				Devolución de Especies Monetarias para Verificación	H08-01-03	BAJO	NO			x
				Depósito/Retiro de Efectivo en el BCE	H08-01-04	ALTO	NO			x
				Canje de Billetes Deteriorados	H08-01-05	BAJO	NO			x
		Procesamiento Back office TCF	H08-02	Recepción, consolidación de vouchers y pago a cadenas	H08-02-01	MEDIO	NO			x
				Impresión masiva de tarjeta Cuota Fácil	H08-02-02	ALTO	NO			x
		Control y custodia	H08-03	Ingreso y egreso de documentos al archivo pasivo	H08-03-01	ALTO	NO			x
				Ingreso y egreso de documentos de custodia	H08-03-02	ALTO	NO			x
				Control y custodia de stock de formas valoradas	H08-03-3	ALTO	NO			x
		Procesamiento Back office Operaciones	H08-04	Ejecución de Providencias	H08-04-01	ALTO	SI			x
				Cuadre de Activas y Pasivas	H08-04-02	MEDIO	NO			x
		Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred	H08-05	Carga y Cuadre monetaria de Cajeros Automáticos (Oficinas)	H08-05-01	MEDIO	NO			x
				Cuadre transaccional ATM'S Back Office (Operaciones)	H08-05-03	ALTO	NO			x
				Cuadre de transacciones Canal Externo Banred	H08-05-04	ALTO	NO			x

Figura 60 Inventario de procesos mejorados Macroproceso operaciones

4.2.4 Propuesta de mejora a los procesos División Operaciones

El mejoramiento de los procesos de este proyecto está enmarcado en la metodología de James Harrington las mismas que están enmarcadas en las 5 fases que Harrington propone en su libro “Mejoramiento de los procesos de la Empresa”.

En el Libro “Mejoramiento de los procesos de la Empresa”, Harrington, J. (1994) nos dice que existen doce herramientas básicas de la modernización, de acuerdo al siguiente orden. (p. 147-149).

Harrington en una de sus fases del mejoramiento existe el principio de la modernización de los procesos en las cuales nos dan la pauta y una herramienta que ayudan a generar un cambio positivo en los procesos.

A continuación se enlista los principios de Harrington:

- **Eliminación de la burocracia.** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos incensarios.
- **Eliminación de la duplicación.** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- **Evaluación del valor agregado.** Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades de valor agregado son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted.
- **Simplificación.** Reducir la complejidad del proceso.
- **Reducción del tiempo del ciclo del proceso.** Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- **Prueba de errores.** Dificultar la realización incorrecta de las actividades.
- **Eficiencia en la utilización de los equipos.** Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.

- **Lenguaje simple.** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos, hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprender fácilmente.
- **Estandarización.** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- **Alianzas con proveedores.** El output el proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso, el desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.
- **Mejoramiento de situaciones importantes.** Esta técnica se utiliza cuando las diez primeras herramientas de modernización no han dado los resultados deseados.
- **Automatización y/o mecanización.** Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

Partiendo desde esta metodología y al efectuar el análisis del subproceso de cuadro transaccional oficinas se pudo determinar que el mismo se encuentra duplicado.

Es decir que las actividades que se realizan en este subproceso no aportan en ningún valor al área de operaciones para que el proceso sea más eficiente.

Es por esta razón que dentro de la propuesta de mejoramiento es eliminar la duplicidad de los procesos que no generen valor agregado para el cliente.

4.2.5 Diseño de los procesos operativos mejorados

Para diseñar los procesos mejorados es fundamental contar con las siguientes herramientas las cuales serán aplicadas en el desarrollo de esta propuesta.

- Caracterización de los procesos mejorados

- Hojas ISO y flujodiagramación
- Hoja de mejoramiento.

4.2.6 Caracterización de los procesos

“Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.” *Caracterización (s.p.)*. Recuperado del sitio web:

<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5->

Efectuar la caracterización de los procesos mejorados es muy importante ya que es una manera positiva de planificar los procesos y de ahí parte su fácil entendimiento y direccionamiento gerencial al caracterizar los procesos se obtiene una visión integral de los procesos.

El formato propuesto para la caracterización de los subprocesos que se desea mejorar en el siguiente.

 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
MACROPROCESO:			
PROCESO:			
SUBPROCESO:		CODIGO:	
RESPONSABLE:		NIVEL DE	
TIPO DE PROCESO:		CRITICO:	
OBJETIVO	LÍMITES		
	Inicial	Final	
INPUT	PROVEEDOR	OUTPUT	CLIENTE
RECURSOS		DOCUMENTOS DE CONTROL	
INDICADOR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Cuadro 1 Formato de caracterización

4.2.7 Hoja de Análisis

La hoja de análisis es una herramienta que nos sirve para examinar los procesos, después de efectuar el análisis las actividades que pueden ser creadas, modificadas, eliminadas, mejoradas con el propósito de que los procesos o subprocesos sean más eficientes, agregando valor a los clientes.

Los elementos que la conforman son.

- Nombre del Proceso o Subproceso
- Objetivo. Que se espera del proceso
- Alcance. Límites del proceso o subproceso
- Código del Subproceso o proceso
- Fecha de elaboración
- Secuencia o números de actividades del subproceso
- Responsable del proceso
- Matriz de cambios. Creación, mejora. Eliminación, etc.
- Elaborado
- Revisado



Hoja de Análisis

PROCESO:			
SUBPROCESO:	CODIGO	FECHA	
OBJETIVO			
ALCANCE			

NÚMERO	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	ACTIVIDAD			
CAMBIOS	NO.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA					
FUSION					
ELIMINACION					

Cuadro 2 Formato hoja de análisis

4.3 Flujodiagramación

La flujodiagramación es representar las actividades que se realizan en un proceso de forma gráfica. Se utilizan varios símbolos los cuales tiene su propio significado. Se le conoce con el nombre de diagrama de flujos ya que los símbolos utilizados se conectan por líneas para dar a conocer el proceso de una actividad.

Características del diagrama de flujo

- Siempre tienen un inicio y un fin
- El rombo es el utilizado para la toma de decisiones.
- Identificar la idea principal de lo que se pretende diagramar

Ventajas del diagrama de flujo

- Favorecen la comprensión de un proceso
- Son amigables y fáciles de entender
- Sirven de herramienta para capacitar al personal nuevo.

Solidario <small>comigo</small>												DIAGRAMA DE FLUJO			
RESPONSABLE DEL PROCESO:															
FRECUENCIA:															
ENTRADA:															
SALIDA:															
TIEMPO PROCESO:															
COSTO PROCESO:															
NO.	ACTIVIDAD	▭	▯	▮	▸	▾	◊	◐	TIEMPO MINUTOS		COSTO MINUTOS		OBSERVACIONES		
									AV	NAV	AV	NAV			
SUBTOTAL															
TOTAL															
EFICIENCIA															

Cuadro 3 Formato diagrama de flujos

4.3.1.1 Flujodiagramación

La hoja de mejoramiento permite visualizar las diferencias que existen entre el proceso anterior y el proceso actual, con objetivo de encontrar el beneficio en tiempo y costos

En el cuadro siguiente se presenta una hoja de mejoramiento propuesta.

 Hoja de Mjoramiento						
PROCESO:						
SUBPROCESO:				CODIGO	FECHA	
OBJETIVO						
ALCANCE						
SITUACION ACTUAL			SITUACION PROPUESTA			
INDICADORES	Situación actual	Situación propuesta	Diferencias		Beneficio esperado	
Tiempo Total						
Costo Total						
Eficiencia tiempo						
Eficiencia en costo						

Cuadro 4 Formato Hoja de mejoramiento

4.4 Propuesta de mejora a los procesos y costos operativos

Se ha efectuado una investigación de campo para poder ejecutar el mejoramiento de los procesos de Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred el cual a continuación se realiza la propuesta de mejoramiento.

**CARGA Y CUADRE MONETARIA CAJEROS
AUTOMATICOS MEJORADO**

 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
MACROPROCESO:	OPERACIONES		
PROCESO:	Administración De Cajeros Automáticos y Canal externo		
SUBPROCESO:	Carga y Cuadre monetaria de Cajeros Automáticos (Oficinas)	CODIGO:	H08-05-01
RESPONSABLE:	Jefe operativo	NIVEL DE RIESGO:	MEDIO
TIPO DE PROCESO:	Habilitante	CRITICO:	NO
Objetivo	LÍMITES		
	Inicial	Final	
Verificar y cuadrar el cajero automatico en un tiempo establecido con el fin de brindar un servicio de calidad	Colocar las claves de acceso en la boveda del cajero para obtener el efectivo	Dejar operativo el ATM para funcionamiento diario	
INPUT	PROVEEDOR	OUTPUT	CLIENTE
Tarjeta administradora		Cajero automático cuadrado y operativo para poder dispensar	Clientes internos y externos
Tiras auditoras	Cajero		
Contadores	Cajero automático		
Reportes para cuadre			
RECURSOS	DOCUMENTOS DE CONTROL		
Financieros	Manual de Políticas y Procedimientos de la División de Operaciones		
Materiales			
Humanos			
Tecnológicos			
Indicadores	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	
# de transacciones exitosas/ total de transacciones procesadas	Diario	Jefe operativo	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Cuadro 5 Caracterización del subproceso mejorado carga y cuadre monetaria de cajeros automáticos



Hoja de Análisis

PROCESO:	Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred		
SUBPROCESO:	Carga y cuadro monetaria de Cajeros automáticos (Oficinas)	CODIGO	H08-05-01
FECHA:	Julio 2015		
OBJETIVO	Verificar y cuadrar el cajero automatico en un tiempo establecido con el fin de brindar un servicio		
ALCANCE	cuadre de efectivo de las transacciones ejecutadas en el cajero automatico		

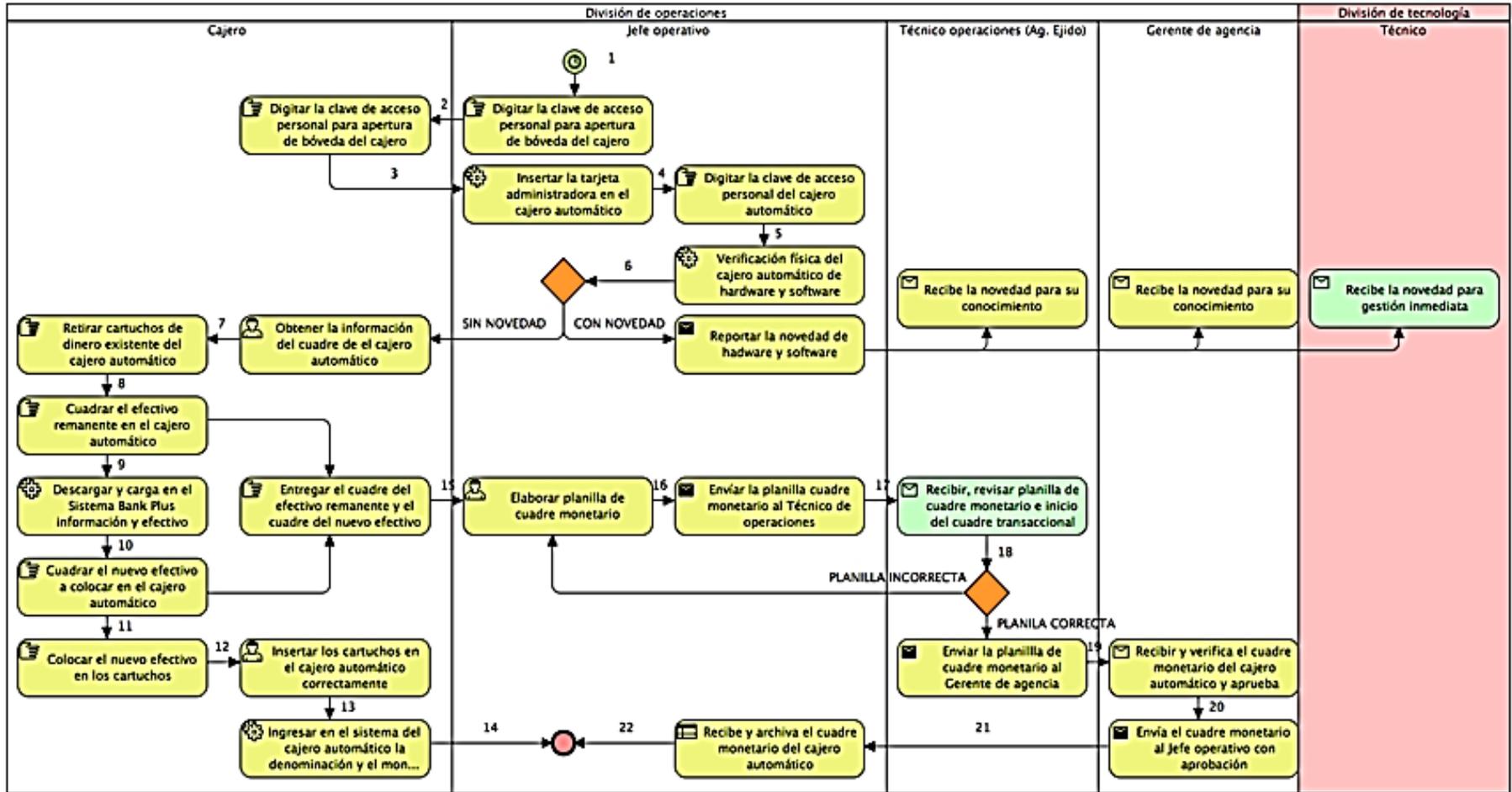
NÚMERO	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	ACTIVIDAD			
1	Jefe operativo/Cajero	Colocar las claves en la bóveda			
2	Jefe Operativo	Insertar la tarjeta y colocar la clave de acceso			
3	Jefe operativo	Verificar Hardware y Software			
4	Cajero	Obtener información del cajero. Tomar cartuchos dirigirse al área de cajas			
5	Cajero	Efectua el conteo del efectivo remante y colocar el nuevo efectivo			
6	Cajero	Entregar el efectivo remanente y documentos del cuadro al jefe operativo			
7	Jefe operativo	Efectua la planilla de cuadro monetaria			
8	Cajero	Dirigirse al cajero automático. Colocar los cartuchos del nuevo efectivo			
9	Jefe operativo	Enviar por mail la planilla de cuadro monetario			
10	Técnico de operaciones	Recibir la planilla de cuadro monetaria via correo electrónico y devuelve revisada			
11	Gerente de Agencias	Recibir confirmacion. Enviar al jefe operativo para archivo digital.			
CAMBIOS	NO.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO	1	jul-15	MSD	Jefe Operativo	Gerencia Operaciones
MEJORA	6	jul-15	MSD	Jefe Operativo	Gerencia Operaciones
FUSION					
ELIMINACION					
TOTAL	7				

Cuadro 6 Hoja de análisis del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos

	DIAGRAMA DE FLUJOS Subproceso: Carga y cuadro monetaria de Cajeros automáticos (Oficinas)
RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe Operativo. FRECUENCIA: Diaria ENTRADA: Tiras auditoras, contadores, cajero automático, dinero efectivo SALIDA: Cajero operativo con nueva carga monetaria TIEMPO PROCESO: 30 COSTO PROCESO: 9.55	

NO.	ACTIVIDAD	Diagrama de Flujo (Iconos)							TIEMPO MINUTOS		COSTO MINUTOS		OBSERVACIONES	
		Inicio	Actividad	Fin	Inicio	Actividad	Fin	Inicio	Actividad	Fin	Inicio	Actividad		Fin
1	El Jefe Operativo y el Cajero colocan las claves para abrir la boveda del cajero automático y sacar los cartuchos de dinero	X								1		0.32	-	
2	El jefe operativo inserta la tarjeta administradora y digita la clave de acceso al cajero automático		X							2		0.65	-	
3	Verifica el cajero automatico integramente Software y Hardware		X							1		0.32	-	
4	Cajero obtiene informacion del cajero toma los catuchos y se dirige al area de cajas				X					2		0.59	-	
5	Cajero efectua el conteo del efectivo remanente y el nuevo efectivo a colocar		X							10		2.96		
6	Cajero entrega efectivo remanente y los documentos al jefe operativo				X					3		0.89	-	
7	El jefe operativo el efectivo remanente y los documentos del cuadro y efectua la planilla		X							5		1.61	-	
8	El cajero se dirige al cajero automatico y coloca los nuevos cartuchos de efectivo efectua la nueva carga y el cajero se pone operativo			X						2		0.59	-	
9	Jefe Operativo efectua la planilla de cuadro monetario del cajero y envia por mail al tecnico de operaciones						X			0	1	-	0.32	
10	Tecnico de operaciones recibe y si todo es correcto envia la confirmacion				X						2	-	0.65	
11	Gerente agencia recibe correo electronico y aprueba cuadro para el archivo digital del jefe operativo					X				2	0	0.65	-	
SUBTOTAL									27	3	8.59	0.97		
TOTAL									30		9.55			
EFICIENCIA									90.00%		89.86%			

Cuadro 7 Diagrama de flujo del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos



Cuadro 8 Diagrama de flujo del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos



Hoja de Mejoramiento

Fecha jul-15
Código H08-05-01

PROCESO:	Administracion de cajeros automaticos y canal externo Banred		
SUBPROCESO:	Carga y cuadro monetaria de Cajeros automáticos (Oficinas)		
OBJETIVO	Verificar y cuadrar el cajero automatico en un tiempo establecido con el fin de brindar un servicio de calidad		
ALCANCE	cuadre de efectivo de las transacciones ejecutadas en el cajero automatico		
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA	
Fallas operativas por falta de conocimiento		Optmizar el tiempo de cuadro	
Falta de agilidad en la ejecucion de los procesos		Aperturar la bóveda antes de emprzar el cuadro	
Demora en el tiempo de poner operativo al cajero automático		contar el nuevo efectivo un día atrás	
No reporta a las líneas de supervision el proceso		Capacitación al personal	
Desperdicio de insumos por impresión de hojas		Archivar la información en una base de datos	
La responsabilidades son compartidas		Control en líneas de supervisión	
INDICADORES	Situación actual	Situación propuesta	Diferencias
Tiempo Total	55	30	25
Costo Total	16.88	9.55	7.33
Eficiencia tiempo	81.82%	90.00%	-0.08
Eficiencia en costo	81.82%	89.86%	-0.08

Cuadro 9 Hoja de mejoramiento del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros

CUADRE TRANSACCIONAL ATM'S OFICINAS



Hoja de Análisis

PROCESO:	Administracion de cajeros automaticos y canal externo Banred		
SUBPROCESO:	Cuadre transaccional Atm's (oficinas)	CODIGO	H08-05-02
FECHA	Julio 2015		
OBJETIVO	Realizar el cuadro transaccional del cajero automático		
ALCANCE	Cuadre de transacciones ejecutadas en el cajero		

NÚMERO	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	ACTIVIDAD			
1	Jefe Operativo	Efectuar la planilla de cuadro monetario			
2	Jefe Operativo	efectua las transacciones en sistema bank+ del efectivo			
3	Jefe operativo	Ingresar al sistema alexsoft-exrtme web e imprime el reporte			
4	Jefe Operativo	ingresa al sistema bank+ e imprime reportes de cuadro			
5	Jefe Operativo	Elaborar la planilla de registro de cuadro contable			
6	Jefe Operativo	existen diferencia envia mail de la novedad al tecnico operaciones. No imprime el cuadro y archivos			
7	Jefe operativo	envia mail a tecnico de operaciones del cuadro			
8	Jefe Operativo	Recopilar los reportes y cuadro y envia al archivo			
CAMBIOS	NO.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA					
FUSION	2	jul-15	MSD	Jefe Operativo	Gerencia Operaciones
ELIMINACION	6	jul-15	MSD	Jefe Operativo	Gerencia Operaciones
TOTAL	8				

Cuadro 10 Hoja de análisis del subproceso cuadro transaccional Atm's Oficinas



Hoja de Mejoramiento

Fecha jul-15
Código H08-05-02

PROCESO:	Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred		
SUBPROCESO:	Cuadre transaccional Atm's (oficinas)		
OBJETIVO	Realizar el cuadro transaccional del cajero automático		
ALCANCE	Cuadre de transacciones ejecutadas en el cajero		
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA	
Procesos duplicado con el área de operaciones		Eliminar el proceso	
Desperdicio de insumos por impresión de hojas			
Demora en el análisis de identificación de diferencias			
Reportes no son automatizados			
INDICADORES	Situación actual	Situación propuesta	Diferencias
Tiempo Total	67	0	67
Costo Total	16.88	0.00	16.88
Eficiencia tiempo	22.39%	100.00%	-0.78
Eficiencia en costo	22.39%	100.00%	-0.78

Cuadro 11 Hoja de mejoramiento del subproceso mejorado cuadro transaccional oficinas

**CUADRE TRANSACCIONAL ATM'S BACK OFFICE
OPERACIONES**

 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
MACROPROCESO:	OPERACIONES		
PROCESO:	Administración De Cajeros Automáticos y Canales Externos		
SUBPROCESO:	Cuadre transaccional ATM'S Back Office (Operaciones)	CODIGO:	H08-05-03
RESPONSABLE:	Técnico de Operaciones	NIVEL DE RIESGO:	ALTO
TIPO DE PROCESO:	Habilitante	CRITICO:	NO
OBJETIVO	LÍMITES		
	Inicial	Final	
Mantener un adecuado control de los cajeros automáticos a Nivel nacional información y reportes eficientes	Revisar la planilla de cuadro monetario	Archivar el cuadro transaccional	
INPUT	PROVEEDOR	OUTPUT	CLIENTE
Reportes consolidados	Sistema Bank +	Cuadre transaccional de Cajeros Automáticos	Técnico de operaciones
RECURSOS		DOCUMENTOS DE CONTROL	
Humanos Tecnológicos Materiales		Manual de Políticas y Procedimientos de la División de Operaciones	
INDICADOR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	
# horas utilizadas para el cuadro/total de horas laborables	Diario	Técnico de Operaciones	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Cuadro 12 Caracterización del subproceso mejorado cuadro transaccional Back office Operaciones



Hoja de Análisis

PROCESO:	Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred		
SUBPROCESO:	Cuadre transaccional Atm's Back Office Operaciones	CODIGO	H08-05-02
FECHA	Julio 2015		
OBJETIVO	Generar cuadro transaccional de calidad evitando errores operativos		
ALCANCE	Cuadre de transacciones ejecutadas en el cajero		

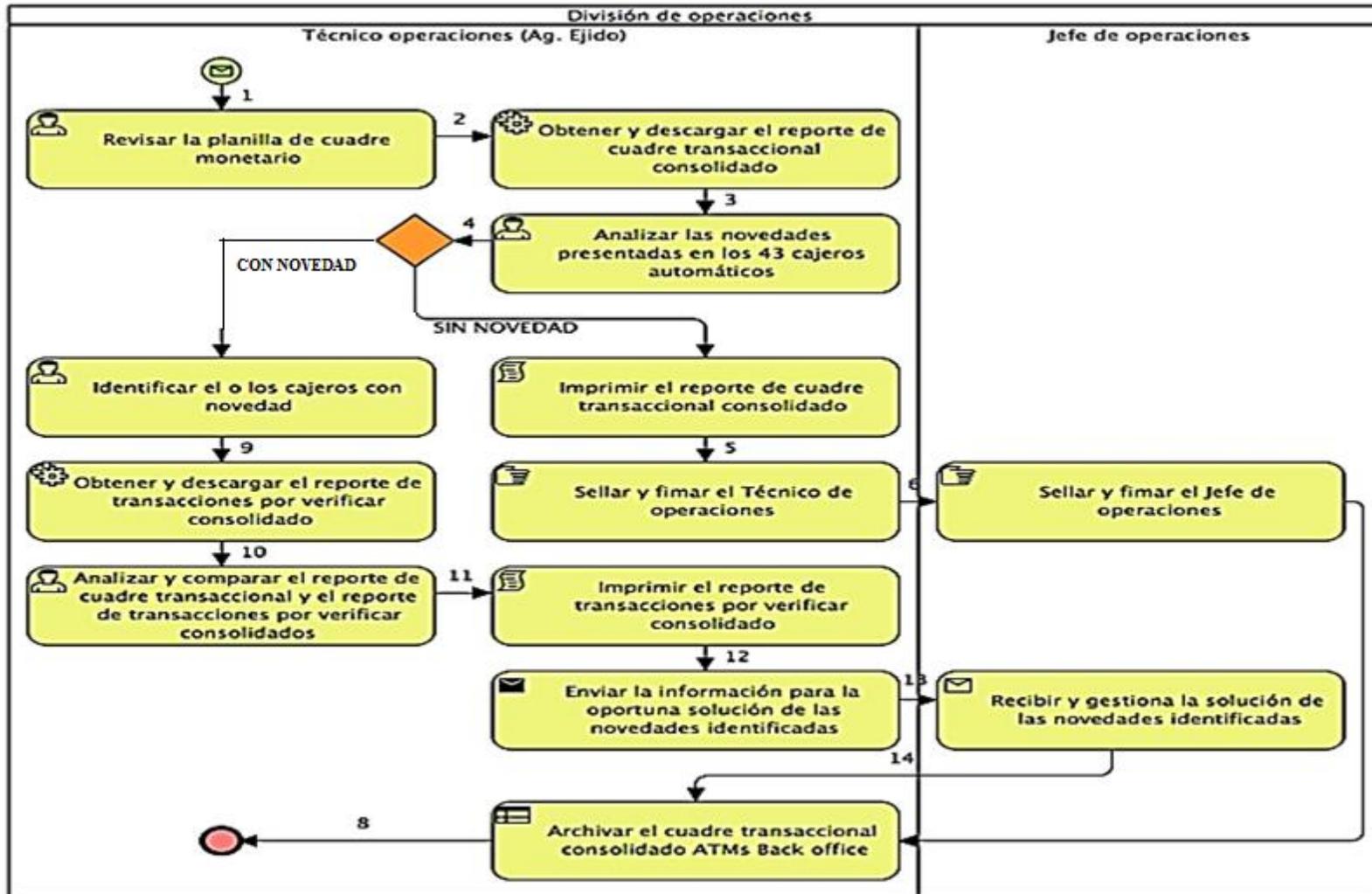
NÚMERO	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	ACTIVIDAD			
1	Técnico de Operaciones	Revisar las cuentas contables para verificar saldos			
2	Técnico de Operaciones	Ingresa a la contabilidad a revisar los saldos			
3	Técnico de Operaciones	Ingresar al sistema Alexsof-Extremeweb e imprimir los reporte de los 43 cajeros			
4	Técnico de Operaciones	Ingresar al sistema Bank+ e imprimir los reporte de los 43 cajeros			
5	Técnico de Operaciones	Procede a cuadrar los 43 cajeros con cada reporte impreso			
6	Técnico de Operaciones	Analizar y revisar novedades			
7	Técnico de Operaciones	solicitar las soluciones de las novedades a Jefe de operaciones			
8	Jefe Operaciones	Recibir correo y gestiona la solución de las novedades			
9	Técnico de Operaciones	Revisar correos electrónicos de las 43 agencias que tienen cajero. Cuadre monetario			
10	Jefe Operaciones	Revisar firmar y sellar los 43 cajeros impresos el cuadro			
11	Técnico de Operaciones	Recibir cuadros y archivar			
CAMBIOS	NO.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA	4	jul-15	MSD	Jefe Operativo	Gerencia Operaciones
FUSION					
ELIMINACION	2	jul-15	MSD	Jefe Operativo	Gerencia Operaciones
TOTAL	6				

Cuadro 13 Hoja de análisis del subproceso cuadro transaccional Atm's Back office operaciones

		DIAGRAMA DE FLUJO	
RESPONSABLE DEL PROCESO: Técnico de Operaciones		Subproceso: Cuadre transaccional Atm's Back office operaciones	
FRECUENCIA: Diaria			
ENTRADA: Reportes para el cuadro, planilla de cuadro enviado por las agencias			
SALIDA: Cuadre de los cajeros organizados y regularizados			
TIEMPO PROCESO: 180			
COSTO PROCESO: 56.54			

NO.	ACTIVIDAD							TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisar las planillas de carga y cuadro monetaria enviada por mail por el jefe operativo		X					2		0.61	-	
2	El técnico de operaciones ingresa al sistema y obtiene el reporte de cuadro transaccional consolidado de los 43 cajeros		X					35		10.73		
3	analiza las novedades del cuadro si se encuentran cuadrado o no en el reporte			X				30		9.20	-	
4	Si no tiene novedades sella el reporte y entrega al Jefe de operaciones para revision y firma					X		5		1.53	-	
6	El Jefe de operaciones recibe sella y firma para el archivo			X				3		1.05		
5	En caso de existir novedades obtiene el reporte consolidado de transacciones por verificar			X				20		6.13		
6	Analiza las diferencias comparando los reportes, imprime el reporte		X					25		7.67	-	
7	El técnico de operaciones solicita la regularización de diferencias presentadas en los cajeros automáticos al Jefe de operaciones via mail		X					30		9.20	-	
8	El Jefe de Operaciones recibe el correo y procede a gestionar las soluciones de las novedades		X					25		8.79		
10	Posterior recibe el cuadro revisado y sellado por el Jefe de operaciones para el archivo			X					5		1.61	
SUBTOTAL								175	5	54.92	1.61	
TOTAL								180		56.54		
EFICIENCIA								97.22%		97.14%		

Cuadro 14 Diagrama de flujo del subproceso mejorado carga y cuadro monetaria de cajeros automáticos



Cuadro 15 Diagrama de flujo del subproceso mejorado cuadro transaccional Atm's Back Office operaciones



Hoja de Mejoramiento

Fecha jul-15
Código H08-05-03

PROCESO:	Administracion de cajeros automaticos y canal externo Banred		
SUBPROCESO:	Cuadre trnsaccional Atm's back office Operaciones		
OBJETIVO	Realizar el cuadro transaccional del cajero automático		
ALCANCE	Cuadre de transacciones ejecutadas en el cajero		
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA	
Proceso duplicado con el area de cajas		Capacitacion al personal	
Desperdicio de insumos por impresión de hojas		Mediciones a los procesos	
Reporteria es ineficiente		Automatuizar los reportes actuales	
El cuadro de los cajeros automáticos es Manual para los 43 que posee actualmente Banco Solidario S.A.		consolidar el cuadro en archivos digitales	
Falta de conocimiento en los procesos		Imprimir lo necesario	
Fallas operativas por falta de conocimiento de los procesos			
INDICADORES	Situación actual	Situación propuesta	Diferencias
Tiempo Total	262	180	82
Costo Total	81.47	56.54	24.93
Eficiencia tiempo	40.84%	97.14%	-0.56
Eficiencia en costo	40.83%	97.14%	-0.56

Cuadro 16 Hoja de mejoramiento del subproceso cuadro transaccional back office operaciones

**CUADRE TRANSACCIONAL CANAL EXTERNO
BANRED**

 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
MACROPROCESO:	OPERACIONES		
PROCESO:	Administración De Cajeros Automáticos y Canales Externos		
SUBPROCESO:	Cuadre de transacciones Canal Externo Banred	CODIGO:	H08-05-04
RESPONSABLE:	Técnico de Operaciones	NIVEL DE RIESGO:	ALTO
TIPO DE PROCESO:	Habilitante	CRITICO:	NO
OBJETIVO	LÍMITES		
	Inicial	Final	
Ejecutar el cuadro transaccional de forma eficiente optimizando tiempo y recursos	Obtener reportes consolidados para el cuadro	Archivo margnetico de los cuadros	
INPUT	PROVEEDOR	OUTPUT	CLIENTE
Reportes consolidados	Sistema Bank +	Cuadre transaccional de Cuentas por pagar y cobrar Banred	Técnico de operaciones
RECURSOS		DOCUMENTOS DE CONTROL	
Humanos tecnológicos Materiales		Manual de Políticas y Procedimientos de la División de Operaciones	
INDICADOR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	
# transacciones con novedades/#total de transacciones procesadas	Diario	Técnico de Operaciones	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Cuadro 17 Caracterización del subproceso mejorado cuadro transaccional canal externo Banred



Hoja de Análisis

PROCESO:	Administración de cajeros automáticos y canal externo Banred		
SUBPROCESO:	Cuadre transaccional Canal Externo Banred	CODIGO	H08-05-04
FECHA	Julio 2015		
OBJETIVO	Ejecutar el cuadro transaccional de forma eficiente optimizando tiempo y recursos		
ALCANCE	Conciliación de cuadro de transacciones con Banred		

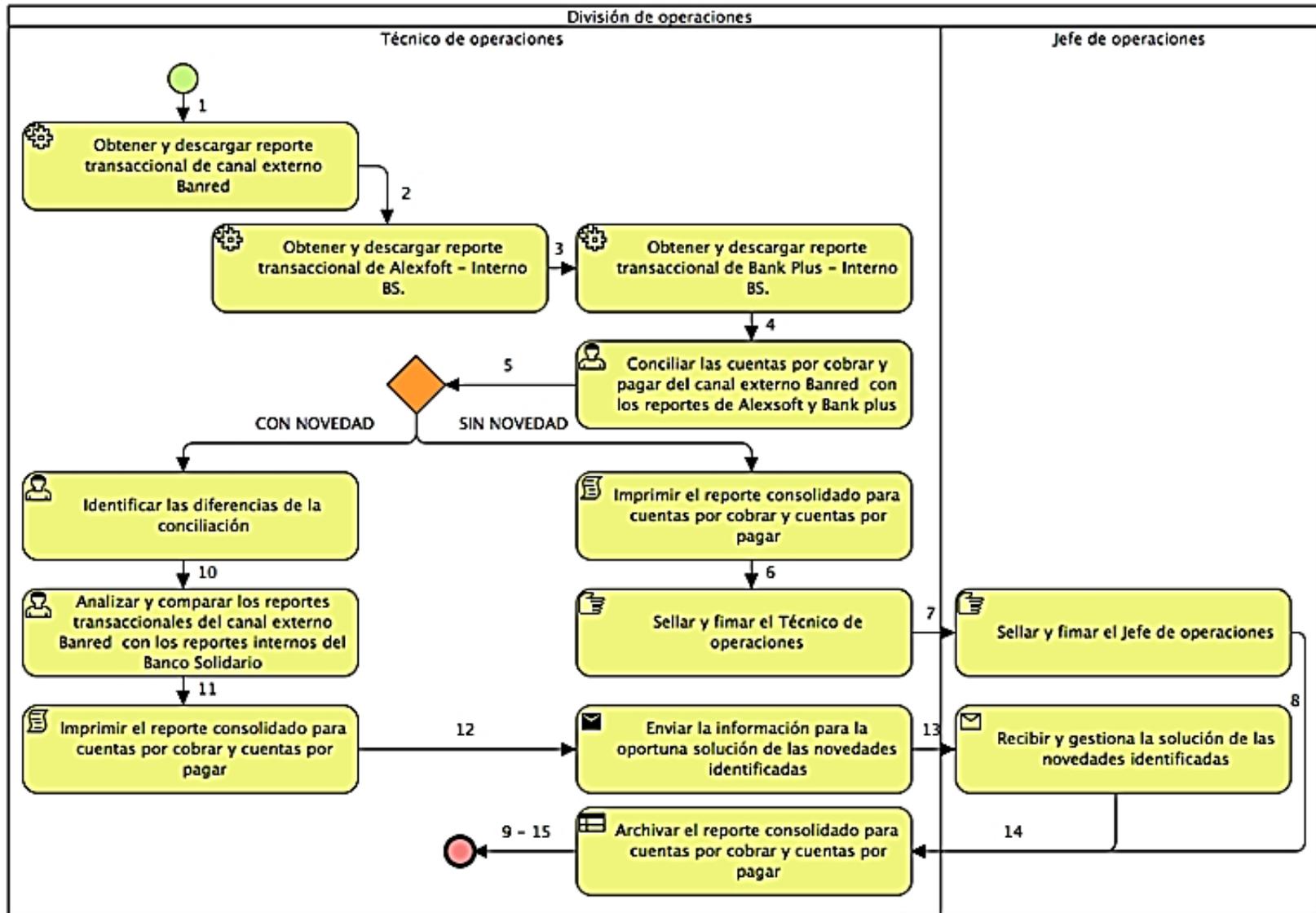
NÚMERO	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	ACTIVIDAD			
1	Técnico de Operaciones	Obtener información del buzón FTP para cuadro			
2	Técnico de Operaciones	desargar e imprimir archivos de conciliación			
3	Técnico de Operaciones	imprimir mail de afectaciones en la cuenta del BCE			
4	Técnico de Operaciones	Generar reportes en el sistema Bank+ para el cuadro			
5	Técnico de Operaciones	Efectuar el cuadro transaccional			
6	Técnico de Operaciones	Enviar mail al Jefe de operaciones para solución de novedades, entregar cuadro impreso			
7	Jefe Operaciones	Gestiona la solución de novedades. Revisa firma y sella el cuadro transaccional			
8	Técnico de Operaciones	archivar los cuadros transaccionales			
CAMBIOS	NO.	FECHA	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO					
MEJORA	2	jul-15	MSD	Técnico de operaciones	Gerencia Operaciones
FUSION					
ELIMINACION	2	jul-15	MSD	Técnico de operaciones	Gerencia Operaciones
TOTAL	4				

Cuadro 18 Hoja de análisis del subproceso cuadro transaccional canal externo Banred

		DIAGRAMA DE FLUJO	
Subproceso: Cuadre transaccional canal externo Banred			
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Técnico de Operaciones		
FRECUENCIA:	Diaria		
ENTRADA:	Reporte de cuadro, Conciliación BAPS 112 Banred, Saldo BCE		
SALIDA:	Cuadre contable de la cuenta Banred		
TIEMPO PROCESO:	90.00		
COSTO PROCESO:	28.50		

NO.	ACTIVIDAD								TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Tecnico de operaciones obtiene y analiza el reporte transaccional mejorado del canal externo Banred		X						10		3.07	-	
2	Tecnico de operaciones obtiene y analiza el reporte transaccional mejorado Alexsoft y Bank plus		X						10		3.07	-	
3	efectua el cuadro y conciliacion del canal externo banred con los reportes mejorados exportados a excel		X						35		10.73	-	
4	Si no tiene novedades, imprime los reportes y entrega al Jefe operaciones para sello y firma						X			5	-	1.53	
5	El Jefe de operaciones firma y sella y entrega al tecnico de operaciones para el archivo			X					5		1.76		
6	Una vez efectuado el cuadro y en caso de existir diferencias envia al jefe de operaciones un mail solicitando la solucion de las diferencias		X						10		3.51	-	
7	El tecnico operaciones entrega cuadro al Jefe de operaciones para sello y firma		X						10		3.07	-	
8	El jefe de operaciones recibe el correo y gestiona las soluciones y sella y firma el cuadro transaccional canal externo Banred			X					5		1.76	-	
SUBTOTAL									85	5	26.96	1.53	
TOTAL									90		28.50		
EFICIENCIA									94.44%		94.62%		

Cuadro 19 Diagrama de flujo del subproceso mejorado cuadro transaccional canal externo Banred



Cuadro 20 Diagrama de flujo del subproceso mejorado cuadro transaccional canal externo Banred



Hoja de Mejoramiento

Fecha jul-15

Código H08-05-04

PROCESO:	Administracion de cajeros automaticos y canal externo Banred		
SUBPROCESO:	Cuadre transaccional canal externo Banred		
OBJETIVO	Ejecutar el cuadro transaccional de forma eficiente optimizando tiempo y recursos		
ALCANCE	Conciliaciony cuadro canal externo Banred		
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA	
Reporteria es ineficiente		Capacitacion al personal	
Demora en el cuadro por ser manual el proceso		Mediciones a los procesos	
Demora en el cuadro por ser falta de conocimiento		Automatizar los reportes actuales	
		consolidar el cuadro en archivos digitales	
		Imprimir lo necesario	
INDICADORES	Situación actual	Situación propuesta	Diferencias
Tiempo Total	113	90	23
Costo Total	34.66	28.50	6.16
Eficiencia tiempo	39.82%	94.44%	-0.55
Eficiencia en costo	39.82%	94.62%	-0.55

Cuadro 21 Hoja de mejoramiento del subproceso cuadro transaccional back office operaciones

4.4.1 Matriz comparativa de los procesos mejorados

Se puede indicar después de realizar la propuesta de mejoramiento de los procesos de la División de operaciones que los mismos al ser mejorados se tendrá un beneficio que banco Solidario requiere para mejorar su productividad y la satisfacción del cliente.

El desarrollo de este proyecto permitirá a Banco Solidario ser más competitivo en el mercado adoptando cambios que no generan valor agregado a sus operaciones.

Tabla 37

Matriz de análisis comparativa

NO	Procesos	Situación actual				Situación Propuesta				Diferencia			Frecuencia
		Tiempo	Eficiencia	Costo	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	Coato	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	Costo	
1	Carga y Cuadre de Cajeros Automaticos	55,00	81,82%	16,88	81,82%	30,00	90,00%	9,55	89,86%	25,00	-8,18%	7,33	Diaria
2	Cuadre transaccional Atm's Oficinas	67,00	22,39%	21,64	22,39%	0,00	100,00%	-	100,00%	67,00	-77,61%	21,64	Diaria
3	Cuadre transaccional Atm's Back Office Operaciones	262,00	40,84%	81,47	40,83%	180,00	97,22%	56,54	97,14%	82,00	-56,38%	24,93	Diaria
4	Cuadrea transaccional Canal externo Banred	113,00	39,82%	34,66	39,82%	90,00	94,44%	28,50	94,62%	23,00	-54,62%	6,16	Diaria

4.4.2 Informe del Beneficios Esperado

En el siguiente informe de Beneficios Esperados, se podrá observar la eficiencia que se puede llegar a obtener en cada uno de los Subprocesos de la Administración de cajeros automáticos y el canal externo Banred, estos se cumplirá, si los responsables de realizar las actividades del proceso lo hagan de forma consiente y profesional, lo cual el único objetivo es de aportar al fortalecimiento de la organización, pero sobre todo a mejorar la calidad de trabajo de las personas siendo más eficientes y productivos en otros procesos.

En promedio la mejora de los procesos es de 95,41% lo que garantizará el mejoramiento de los subprocesos optimizando los recursos y tiempo. A comparación del proceso analizado que tenía un promedio de 46,21% lo cual demuestra una eficiencia de mejora del 49,19%

Tabla 38

Matriz de beneficio esperado

NO	SUBPROCESOS	COSTO	TIEMPO
1	Carga y Cuadre de Cajeros Automáticos	6.930,29	23650
2	Cuadre transaccional Atm's Oficinas	20.470,64	63382
3	Cuadre transaccional Atm's Back Office Operaciones	23.584,80	77572
4	Cuadros transaccional Canal externo Banred	5.826,73	21758

A continuación en la siguiente tabla se efectúa una síntesis de del beneficio esperado con la observación de los beneficios la propuesta del plan de implementación a los procesos de administración de cajeros automáticos y canal externo Banred.

Tabla 39

Matriz Tiempo y costo beneficio esperado

No.	Proceso	Tiempo		Costo		Beneficio
		(Minutos)	Eficiente	(Dólares)	Eficiente	
1	Carga y Cuadre de Cajeros Automáticos	30	90,00%	9,55	89,86%	Mejorar el tiempo en que, el cajero automático es puesto en servicio una vez efectuada la carga y cuadre del cajero.
2	Cuadre transaccional Atm's Oficinas	0	100,00%	-	100,00%	Al eliminar este proceso que no agrega valor y se encuentra duplicado en las actividades que realizan el beneficio es alto ya que los responsables pueden utilizar este tiempo para efectuar otra actividad productiva para el área.
3	Cuadre transaccional Atm's Back Office Operaciones	180	97,22%	56,54	97,14%	Efectuar el cuadre de los cajero automáticos a Nivel nacional de forma rápida y eficiente optimizando el tiempo y los recursos. Con reportes consolidados que faciliten el trabajo
4	Cuadre transaccional Canal externo Banred	90	94,44%	28,50	94,62%	Obtener reportes que mejoren el tiempo del cuadre y la solución de las novedades de forma rápida cuando existan.
		Promedio			95,41%	

4.5 Organización Propuesta de la División de operaciones

No se propone un cambio en la estructura organizacional División de Operaciones ya que la misma está relacionada con los procesos actuales y no amerita un cambio en su estructura.

La Misión y el objetivo propuesto para la División estarán íntimamente relacionados con las funciones que esta desempeñará y de esta manera garantizar el cumplimiento y el objetivo de la razón de ser de la División, es decir su naturaleza.

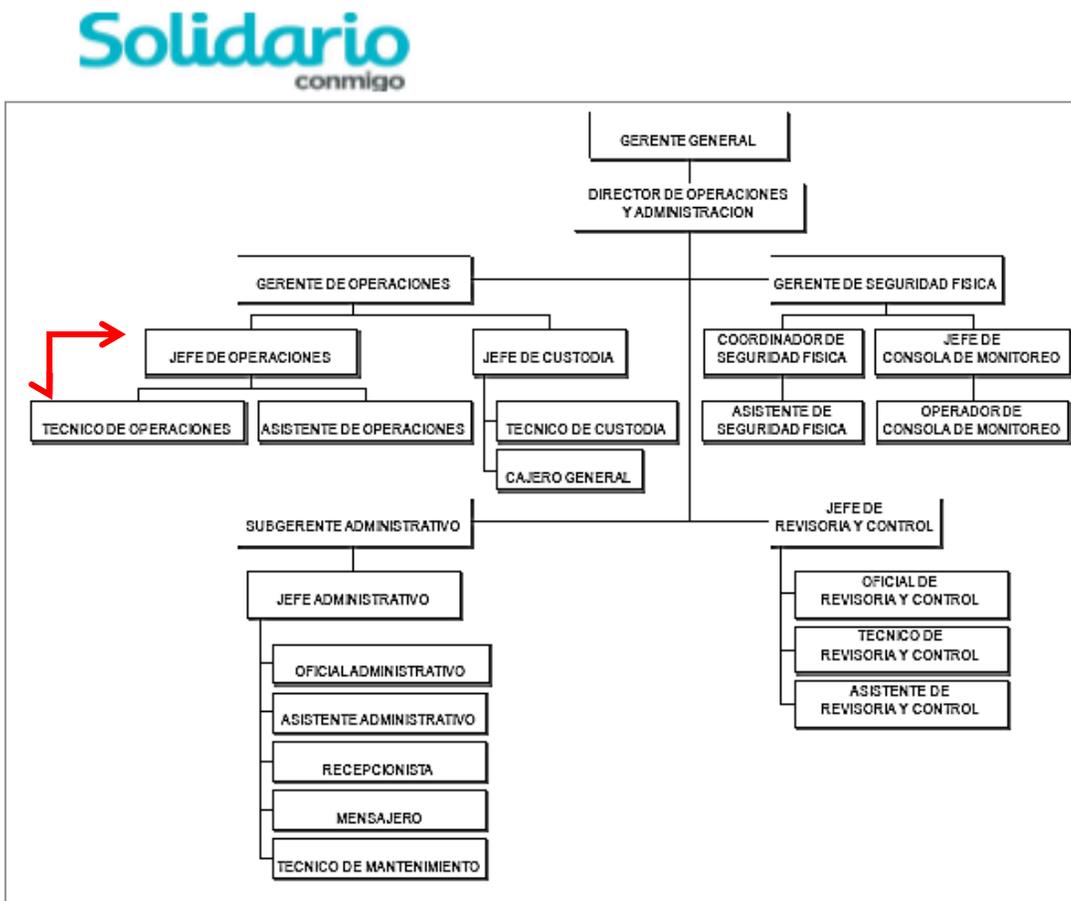


Figura 61 Organigrama División operaciones

4.6 Talento humano. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora en el talento humano es el efectuar un cronograma de capacitaciones del proceso el mismo que debe ser teórico y práctico para el mejor entendimiento de la funcionalidad del cajero automático. Y de esta manera puedan mejorar su rendimiento, y se dirijan hacia el objetivo de la División.

Es importante recalcar que efectuar capacitaciones al personal no es un gasto sino una inversión, que contribuirá al mejoramiento operativo de la División satisfaciendo las necesidades del cliente.

De acuerdo a lo expuesto y en base a la necesidad se propone implementar un programa de capacitación continua y permanente.

El área de Recursos Humanos conjuntamente con la División de operaciones efectuaran una cotización para la efectuar las capacitaciones a las siguientes personas:

- Gerentes de Agencias
- Jefes Operativos
- Cajeros
- Jefe de operaciones
- Técnicos de operaciones.

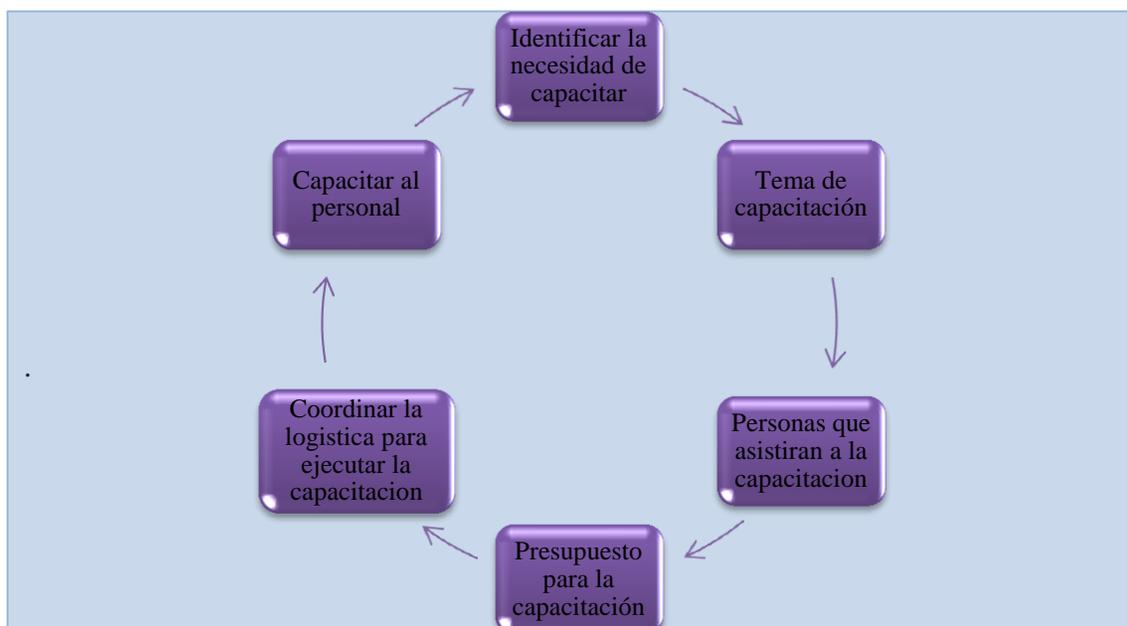


Figura 62 Proceso de capacitación

4.7 Propuesta Estructura Tecnología

Al depender de los proveedores externos como se mencionó en el capítulo anterior los cuales son Banred Alexsoft hace que lamentablemente nuestros cajeros y la atención de calidad a nuestros clientes dependan del estos.

Se conversó sobre la propuesta con el área de tecnología los cuales indicaron que al ser un contrato y parte de este servicio y por normativa interna de IBM y Alexsoft, los técnicos de Banco Solidario únicamente serán capacitados en temas generales. Para el mantenimiento y reparación del cajero automático.

A continuación se efectúan una gráfica de la propuesta para mejorar la estructura organiza

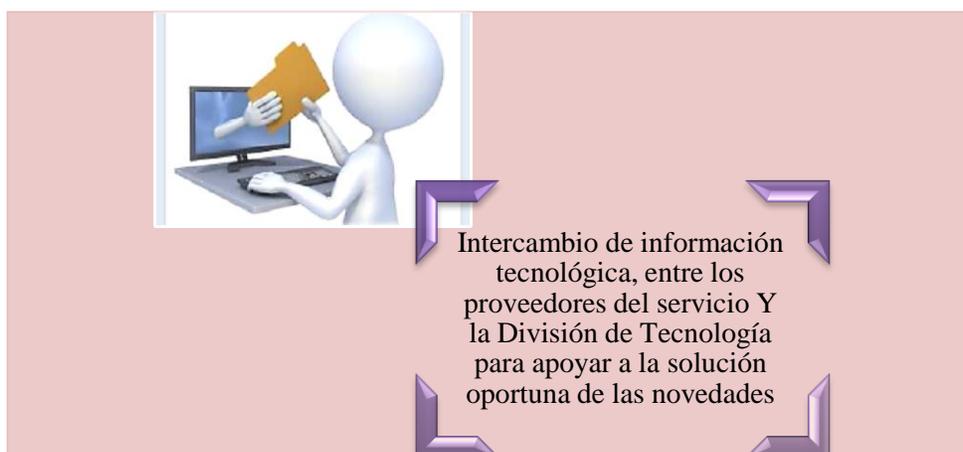


Figura 63 intercambio de información



Figura 64 capacitación tecnología

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después de realizado el siguiente trabajo se puede concluir que:

- Debido a la fusión entre Banco Solidario y Unibanco los procesos de administración de cajeros automáticos y canal Banred no han sido mejorados por la División de Procesos.
- Se realizó el levantamiento y análisis de los procesos operativos vigentes de cajeros automáticos y canal externo Banred para el Banco Solidario S.A., con el propósito de determinar el estado actual y potenciales opciones de mejora, mediante el uso y tratamiento de la información actual disponible.
- El diseño de mejoramiento permitirá maximizar la productividad de la organización a partir de la decisión de su implementación, y con ello los indicadores de gestión de desempeño del Recursos Humanos, gastos administrativos y costos de operación se reducirán, a la vez que se generará una nueva cultura de gestión del equipo de operaciones
- Los procesos de administración de cajeros automáticos se volvieron complejos y generaban pérdida de tiempo dando lugar a que sean poco eficiente engorrosos, perdiendo tiempo en su ejecución.
- Se elaboró el plan de implementación de la propuesta de mejoramiento del proceso de “Administración de automáticos y canal externo Banred” para Banco Solidario S.A. para asegurar su operación de acuerdo al diseño propuesto.
- De acuerdo al análisis de los procesos se encontró que existe duplicidad en los subprocesos lo cual causa demoras, pérdida de recursos Se efectuó el levantamiento de todos los procesos que tiene BANCO Solidario enfocándonos en los procesos operativos, los mismos que fueron rezagados, los mismos fueron mejorados y ahora

cuentan con una herramienta actualizada que les servirá de ayuda para el desarrollo de la División de operaciones.

- Al igual que en la mayoría de organizaciones no tiene estructurado correctamente la Misión, Visión y Objetivos de esta y de sus Unidades o Divisiones. Lo cual no aporta a la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

5.2 Recomendaciones

Tomando como base los hallazgos encontrados se realiza las siguientes recomendaciones:

- Efectuar una revisión del direccionamiento estratégico de las Divisiones que conforman en Banco Solidario tomando como referencia que desde el año 2013 no han sido revisadas.
- Realizar una retroalimentación sobre el Direccionamiento Estratégico a nivel del Gerente General y Directores de divisiones.
- Efectuar un control a los gastos por insumos que ocurren en las Divisiones de Banco Solidario con el fin de detectar posibles despilfarros de los recursos.
- Se recomienda eliminar el subproceso duplicado el cual se denomina “Cuadre transaccional Atm’s Oficina” para lograr una mayor eficiencia operativa.
- Desarrollar la División de tecnología el reporte directamente proveedor del servicio Alexsoft con el propósito de obtener una información más confiable y detallada de las transacciones efectuadas en el canal externo Banred.
- Llevar a cabo capacitaciones continuas respecto a los procesos de cajeros automáticos.
- Revisar anualmente el contrato por servicios con IBM con el objetivo de que este sea más flexible en beneficio de las dos instituciones
- La aplicación y ejecución de los tres procesos mejorados a la División de operaciones lo cual permitirá que el personal estar más capacitado y adquirir nuevo conocimientos dentro del área.

BIBLIOGRAFIA

- Bravo Carrasco, Juan. (2008). *Gestión de Procesos*. Evolucion S.A.
- Camacho M., M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. . Revista Vía Salud (21), 2. .
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio* . Mexico: McGraw-Hill interamericana.
- Galloway, D. (1994). *Mejora Continua de Procesos*. Gestión 2000.
- Harrison J. S., & S. (2002). *Fundamentos de la Dirección estratégica (2º edición)*. Madrid: Thomson.
- Herrera Enríquez, G. (2010). *Estrategia y ventaja competitiva un enfoque práctico, compilación y análisis*.
- James, H. (1994). *Los Procesos de la Empresa, Serie McGraw-Hill*.
- James, H. H. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Prefacio*.
- Marcos, M. E., & Ruiz., M. C. (2013). *Gestión financiera 1º edición*. Paraninfo, S.A.
- Pérez Fernández De Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos, tercera edición*. ESIC.

LINCOGRAFIA

- http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23
- <http://www.banred.fin.ec>
- <http://historias-el-origen-de-los-cajeros-automaticos/>
- <http://inversionario.com/2011/04/que-es-una-caja-automatica-atm-machine/>
- <http://www.unla.mx/iusunla14/actualidad/CAJEROS%20AUTOMATICOS.htm>
- <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
- <http://definicion.mx/diagrama-de-flujo/#ixzz3WUvDKY1O>
- <http://181.198.92.162/alexsoft/main.html#>
- *Visión y Misión: Dos conceptos fundamentales (s.d.)* Recuperado del sitio webempresa&economía: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>