

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Tema:

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE CAJAS DEL BANCO DEL PACIFICO SUCURSAL AMBATO

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing

Autor:

MARÍA FERNANDA TORRES ROMERO

Director:

ING. GINO FERNANDO ZAMORA ACOSTA

Ambato – Ecuador

Abril-2009

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
BIBLIOTECA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EL AREA DE CAJAS EN EL BANCO DEL PACIFICO SUCURSAL AMBATO.

Autor:

MARÍA FERNANDA TORRES ROMERO

Gino Fernando Zamora Acosta, Ing. f. _____

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. f. _____

CALIFICADOR

María del Carmen Gómez Romo, Ing. f. _____

CALIFICADOR

Ángel Ortiz del Pino, Dr. f. _____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Pablo Poveda Mora, Ab. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

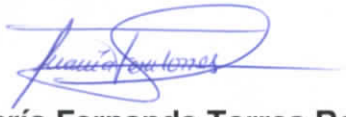
SECRETARIA
PROCURA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARÍA FERNANDA TORRES ROMERO**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180224480-4 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



María Fernanda Torres Romero

CI. 180224480-4

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento muy especial a mi director de disertación Ing. Gino Zamora Acosta, por guiarme y transmitirme sus conocimientos en el desarrollo de este documento.

Al Banco del Pacífico S.A. por proporcionarme la información necesaria para hacer posible mi investigación y a todas aquellas personas que me apoyaron.

A todos ustedes mi agradecimiento eterno.

María Fernanda

DEDICATORIA

La presente disertación quiero dedicar primero a Dios por guiar mis pasos.

A mis padres y hermanos que con su amor son mi pilar primordial en el cumplimiento de mis metas personales y profesionales.

A todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado, en especial a Ruth por su amistad y apoyo incondicional.

María Fernanda

RESUMEN

El trabajo de investigación desarrollado, aporta a la gestión por procesos del Banco del Pacífico (Centro Integral de Negocios) Principal Ambato, sustentado en la necesidad de contar con mecanismos ágiles de satisfacción de las necesidades de los clientes. Estas concentradas en el ámbito financiero, contribuyen al desarrollo económico financiero de las unidades productivas existentes en nuestro medio.

Las nuevas corrientes del pensamiento administrativo, privilegian la atención del cliente o usuario, lo que motiva en el Banco del Pacífico a que se busque diferenciación sobre las restantes entidades financieras, para lo cual se plantea el diseño e implementación de procesos de mejoramiento continuo en la línea directa de atención al cliente. Para ello, se determina el primer eslabón de la cadena de servicio, la que mantiene relación directa con el cliente de manera significativa, y es el área de cajas.

Se propone en el presente estudio la utilización de varias herramientas para conseguir tal objetivo, que va desde el mejoramiento de la logística y del espacio de atención, hasta la implementación del proceso de capacitación continua y de selección de personal de las áreas de atención directa al público. La propuesta se orienta a presentar alternativas luego de evidenciar las falencias encontradas en el proceso de investigación, catalogados metodológicamente como problemas que requieren solución, cuyas

directrices han sido definidas por los empleados y funcionarios de la Institución, a través de la aplicación de una encuesta.

ABSTRACT

This investigation contributes to the process management of Pacific Bank (Integral Business Center) Ambato's main branch, maintained on the need to acquire quick mechanisms to satisfy the needs of the clients. These concentrations in the financial area, allow the economic growth of the productive units in existence in our environment.

The new management ideological approaches, privilege the client or customer service, which motivates the bank system to become different over other financial organizations. Therefore, we are looking forward a new design and the implementation of new processes of continuous improvement in our direct line of customer service.

Towards that goal, our first chain of service is determined, in which our direct relationship towards our client becomes significant, this is cashier service. In the following case study we suggest the use of different tools to get to such objective, from logistic improvement to the area or physical space of customer attention to the implementation of continuous training of our staff and the selection of personnel in the areas of public attention and service.

Our proposal is oriented to present alternatives to improve deficiencies found in our services catalogued as problems which require solutions, those guidelines that have been identified by our employees and managers of our institution through a poll.

Finally we expect our directive body to install the recommendation proposed, with the objective of improving the quality of our services.

TABLA DE CONTENIDOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
BIBLIOTECA

HOJA DE APROBACIÓN II

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD III

DEDICATORIA V

RESUMEN VI

ABSTRACT VIII

TABLA DE CONTENIDOS X

TABLA DE GRÁFICOS XIII

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 2

EL PROBLEMA 2

1.1. Tema 2

1.2. Planteamiento del problema 2
1.2.1 Formulación del problema 5
1.2.2 Descripción 5
1.2.3 Delimitación 6

1.3 Justificación 7

1.4 Objetivos 8
1.4.1. General 8
1.4.2. Específicos 8

CAPÍTULO II 9

MARCO TEÓRICO O DE REFERENCIA 9

2.1. Antecedentes 12

2.2. Fundamentación 16

2.2.1. Fundamentación filosófica 16

2.2.2. Fundamentación legal 16

2.2.3. Fundamentación conceptual 17
2.2.3.1. Enfoque basado en procesos 17
2.3. Hipótesis 29
2.4. Variables 29

CAPÍTULO III 30

METODOLOGÍA 30

3.1. Modalidad de la Investigación 30
3.2. Tipos de Investigación 31
3.3. Población y Muestra 31
3.4. Operacionalización 33
3.5. Técnicas e Instrumentos 34
3.6 Levantamiento de la información 34
3.7 Validación y procesamiento 35

CAPÍTULO IV 37

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS 37

4.1. Análisis 37
4.2. Interpretación 57

CAPÍTULO V 61

PROPUESTA 61

5.1. Datos informativos 61
5.2. Justificación de la propuesta 62
5.3. Fundamentación 65
5.4. Metodología 66
5.4.1 Identificación de problemas 66
5.4.2 Identificación de deficiencias 67

5.4.3 Identificación de necesidades 67

5.4.4 Identificación de capacidades 67

5.4.5 Evaluación y decisión puntos críticos a mejorar 69

5.4.6 Identificación de procesos en el esquema actual..... 80

5.4.7 Diseño de procesos bajo un nuevo esquema 123

5.4.8 Identificación de niveles de desempeño en cajas..... 128

5.4.9 Propuesta de indicadores 144

5.4.10 Redistribución del espacio 146

5.5. Administración..... 151

5.6. Control y seguimiento 154

CAPÍTULO VI 182

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 182

6.1. Conclusiones..... 182

6.2. Recomendaciones 183

BIBLIOGRAFÍA..... 185

GLOSARIO..... 187

ANEXOS..... 190

ANEXO 1 190
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DEL BANCO DEL PACIFICO S.A. 190

ANEXO 2 212
ESTADISTICAS POR TRANSACCION SEMANAL..... 212

ANEXO 3 220
MEJORAMIENTO DEL ENTORNO LABORAL: 220

ANEXO 4 221
ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE CAJAS 221

ANEXO 5 222
ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES BANCO DEL PACIFICO 222

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

GRAFICO No. 1 ÁRBOL DE PROBLEMAS 4
GRAFICO No. 2: ORGANIGRAMA 6
GRAFICO No. 3: SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD 20
GRAFICO No. 4: PROCESO 21
GRAFICO No. 5: TIPOS DE PROCESO 23
GRAFICO No. 6: CADENA DE VALOR 24
GRAFICO No. 7: CAPACITACION PERMANENTE DEL PERSONAL 38
GRAFICO No. 8: CAPACITACION ULTIMOS MESES 39
GRAFICO No. 9: CAPACITACION ACORDE A FUNCIONES 40
GRAFICO No. 10: CAPACITACION POR AREAS 41
GRAFICO No. 11: ASPIRACION SALARIAL 42
GRAFICO No. 12: SELECCIÓN DE PERSONAL 43
GRAFICO No. 13: IMAGEN DEL BANCO 44
GRAFICO No. 14: PROBLEMAS EN CAJAS 45
GRAFICO No. 15: SERVICIOS ADICIONALES SUGERIDOS 46
GRAFICO No. 16: SERVICIOS SUGERIDOS PARA LOS EMPLEADOS 47
GRAFICO No. 17: PREFERENCIA POR AREA DE TRABAJO 48
GRAFICO No. 18: SERVICIO DE LA CAJERA 49
GRAFICO No. 19: ATENCION DE LA CAJERA 50
GRAFICO No. 20: TIEMPO DE TRANSACCION 51
GRAFICO No. 21: PREPARACION DE LA CAJERA 52
GRAFICO No. 22: DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FISICO 53
GRAFICO No. 23: SEGURIDAD DEL BANCO 54
GRAFICO No. 24: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL BANCO 55
GRAFICO No. 25: SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO 56
GRAFICO No. 26: LENTITUD EN SERVICIO 72
GRAFICO No. 27: DISPLICENCIA EN EL TRATO AL CLIENTE 73
GRAFICO No. 28: REDISTRIBUCION DEL ESPACIO 74
GRAFICO No. 29: NIVEL DE SEGURIDAD DE LA INSTITUCIÓN 75
GRAFICO No. 30: LENTITUD EN EL SERVICIO 76
GRAFICO No. 31: DISPLICENCIA EN EL TRATO AL CLIENTE 77
GRAFICO No. 32: REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO 78
GRAFICO No. 33: NIVEL DE SEGURIDAD DE LA INSTITUCIÓN 79
GRAFICO No. 34: MAPA DE PROCESOS 82
GRAFICO No. 35: DEP. CHEQUES CUENTA CORRIENTE 83
GRAFICO No. 36: TIEMPOS DEP. CHEQUES CTA CORRIENTE (SEG) 84
GRAFICO No. 37: DEP. EFECTIVO CTA CTE 86
GRAFICO No. 38: TIEMPOS DEP. EFECTIVO CTA CTE (SEG) 87
GRAFICO No. 39: DEPOSITO MIXTO CTA CTE 89
GRAFICO No. 40: TIEMPOS DEPOSITO MIXTO CTA CTE (SEG) 90
GRAFICO No. 41: DEPOSITO EFECTIVO CTA AH. 92
GRAFICO No. 42: TIEMPOS DEPOSITO EFECTIVO CTA AH. (SEG) 93
GRAFICO No. 43: DEPOSITO CHEQUES CTA AH 95
GRAFICO No. 44: TIEMPOS DEPOSITO CHEQUES CTA AH (SEG) 96
GRAFICO No. 45: DEPOSITO MIXTO CTA AH. 98

GRAFICO No. 46: TIEMPOS DEPOSITO MIXTO CTA AH (SEG) 100
GRAFICO No. 47: RETIROS EN EFECTIVO 102
GRAFICO No. 48: TIEMPOS RETIROS EN EFECTIVO (SEG) 103
GRAFICO No. 49: RETIROS EN CHEQ. DE GER. 105
GRAFICO No. 50: TIEMPOS RETIRO EN CHEQ DE GER. (SEG) 106
GRAFICO No. 51: PAGO DE IMPUESTOS 108
GRAFICO No. 52: TIPEMPOS PAGO DE IMPUESTOS (SEG) 109
GRAFICO No. 53: COBRO TARJ DE CRED 111
GRAFICO No. 54: TIEMPOS COBRO TARJ DE CRED. (SEG) 112
GRAFICO No. 55: PAGO PROVEEDORES 114
GRAFICO No. 56: TIEMPOS PAGO PROVEEDORES (SEG) 115
GRAFICO No. 57: COBROS VARIOS 117
GRAFICO No. 58: TIEMPOS COBROS VARIOS (SEG) 118
GRAFICO No. 59: PAGO CHEQUES 120
GRAFICO No. 60: TIEMPOS PAGO CHEQUES (SEG) 121
GRAFICO No. 61: DEPOSITO EN CHEQUES CTA. CTE. 124
GRAFICO No. 62: PROCESOS BAJO NUEVO ESQUEMA 125
GRAFICO No. 63 : PROCESOS BAJO NUEVO ESQUEMA 126
GRAFICO No. 64: PROCESOS BAJO NUEVO ESQUEMA 127
GRAFICO No. 65 : TRANSACCIONES POR SEMANA (VALOR) 129
GRAFICO No. 66: TRANSACCIONES POR SEMANA (CANTIDAD) 130
GRAFICO No. 67: TRANSACCIONES POR SEMANA (VALOR) 131
GRAFICO No. 68: TRANSACCIONES POR SEMANA (CANTIDAD) 131
GRAFICO No. 69: TRANSACCIONES POR SEMANA 133
GRAFICO No. 70: TRANSACCIONES POR SEMANA 133
GRAFICO No. 71: TRANSACCIONES POR SEMANA 135
GRAFICO No. 72: TRANSACCIONES POR SEMANA 135
GRAFICO No. 73: TRANSACCIONES POR SEMANA 137
GRAFICO No. 74: TRANSACCIONES POR SEMANA 137
GRAFICO No. 75: TRANSACCIONES POR SEMANA 138
GRAFICO No. 76: TRANSACCIONES POR SEMANA 139
GRAFICO No. 77: TRANSACCIONES POR SEMANA 139
GRAFICO No. 78: TRANSACCIONES POR SEMANA 141
GRAFICO No. 79: TRANSACCIONES POR SEMANA 141
GRAFICO No. 80: TRANSACCIONES POR SEMANA 143
GRAFICO No. 81: TRANSACCIONES POR SEMANA 143
GRAFICO No. 82: CROQUIS ACTUAL 149
GRAFICO No. 83: CROQUIS PROPUESTO 150

CUADROS

CUADRO No. 1: CAPACITACION PERMANENTE 37
CUADRO No. 2: CAPACITACION ULTIMOS MESES 38
CUADRO No. 3: CAPACITACION ACORDE A FUNCIONES 39
CUADRO No. 4: CAPACITACION POR AREAS 40
CUADRO No. 5: ASPIRACION SALARIAL 41
CUADRO No. 6: SELECCIÓN DE PERSONAL 42
CUADRO No. 7: IMAGEN DEL BANCO 43

CUADRO No. 8: PROBLEMAS EN CAJAS 44
CUADRO No. 9: SERVICIOS ADICIONALES SUGERIDOS 45
CUADRO No. 10: SERVICIOS SUGERIDOS PARA LOS EMPLEADOS 46
CUADRO No. 11: PREFERENCIA POR AREA DE TRABAJO 47
CUADRO No. 12: SERVICIO DE LA CAJERA 49
CUADRO No. 13: ATENCION DE LA CAJERA 50
CUADRO No. 14: TIEMPO DE TRANSACCION 51
CUADRO No. 15: PREPARACION DE LA CAJERA 52
CUADRO No. 16: DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FISICO 53
CUADRO No. 17: SEGURIDAD DEL BANCO 54
CUADRO No. 18: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL BANCO 55
CUADRO No. 19: SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO 56
CUADRO No. 20: TRANSACCIONES POR SEMANA 128
CUADRO No. 21: TRANSACCIONES POR SEMANA 130
CUADRO No. 22: TRANSACCIONES POR SEMANA 132
CUADRO No. 23: :TRANSACCIONES POR SEMANA 134
CUADRO No. 24: TRANSACCIONES POR SEMANA 136
CUADRO No. 25: TRANSACCIONES POR SEMANA 140
CUADRO No. 26: TRANSACCIONES POR SEMANA 142
CUADRO No. 27: CUADRO MANDO INTEGRAL 154

INTRODUCCIÓN

La atención al cliente es uno de los factores preponderantes en el desarrollo de las actividades de todo negocio productivo.

Merece especial análisis cuando se trata de empresas dedicadas a prestar servicios, como su mayor fuente de ingresos.

Siendo el Banco del Pacifico una empresa dedicada a la prestación de servicios, uno de sus principales puntos de análisis y preocupación es brindar calidad en la atención a sus clientes.

Desde este punto de vista y luego de haber hecho un diagnóstico preliminar a través de observación directa, la propuesta que se plantea está encaminada a resolver los principales problemas detectados en el área de cajas del Banco. Dichos problemas se considera que se derivan, en lo básico, por la falta de capacitación del talento humano o la ausencia de una actitud de comprometimiento por parte del personal con la Institución, lo que conlleva a que la atención no sea la más adecuada o esperada por los clientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

El tema de la disertación está relacionado con una de las necesidades prioritarias a ser considerada en el Banco del Pacifico. Es un tema que procura concordar la voluntad de solucionar un aspecto de servicio Institucional, el interés de aportar con el acopio de información y la experiencia del banco, sumado a las herramientas de gestión que son parte de la formación académica y profesional de un egresado de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCESA).
Bajo tal premisa se plantea el estudio:

Mejoramiento de los procesos en el área de cajas en el Banco del Pacífico Sucursal Ambato.

1.2. Planteamiento del problema

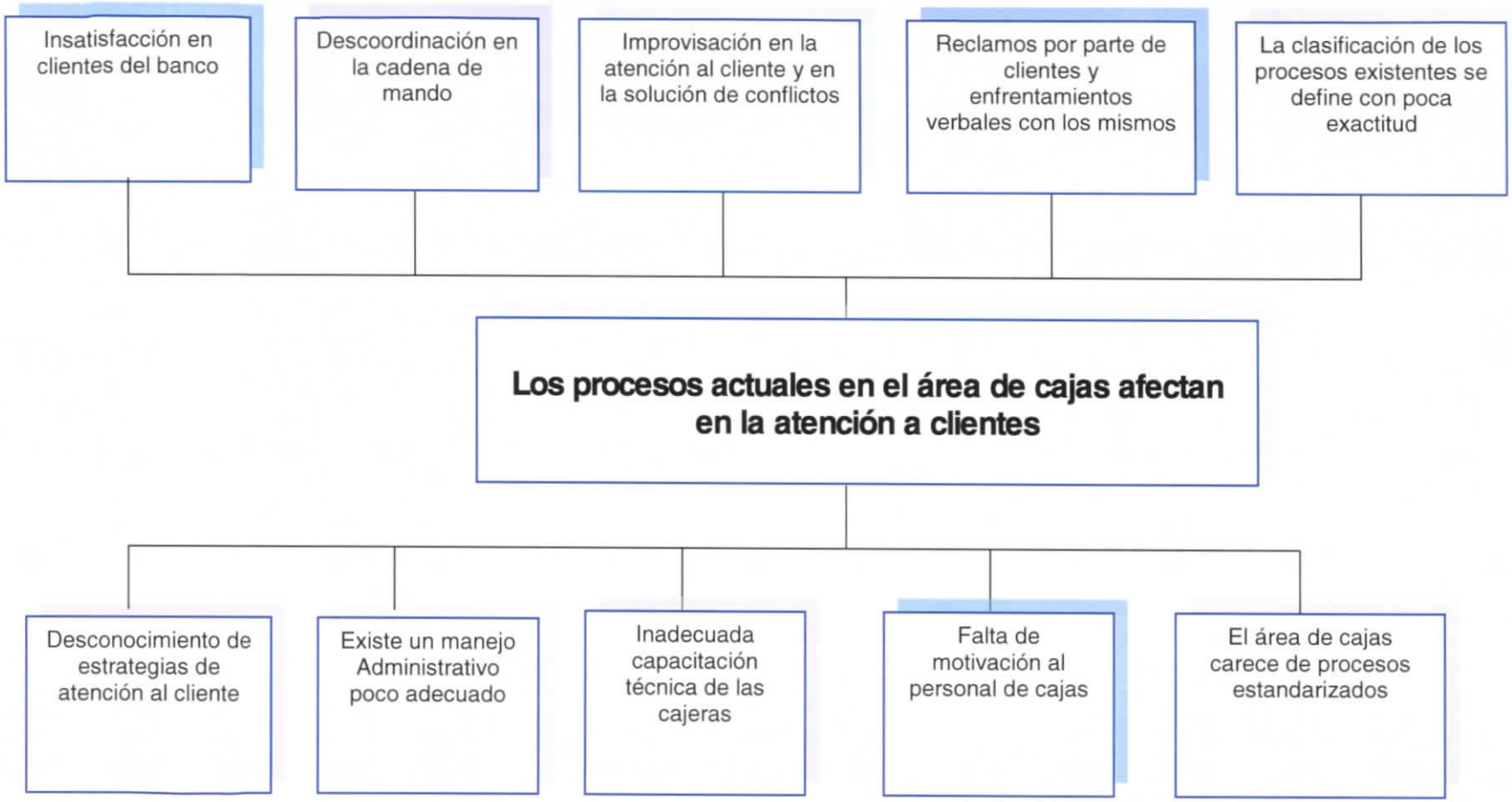
Este análisis fue desarrollado de manera sistemática a través de herramientas de lógica, se emplea lo conocido como el "enfoque del marco lógico", en el cual luego de un proceso de reflexión, análisis, síntesis y

procesamiento de la información se establece lo conocido como el árbol de problemas.

El árbol de problemas considera las causas en las raíces" en las hojas o en la copa del "árbol" se ubican los efectos y en el centro "el tronco" se ubica el problema central, que es el motivo de la investigación, será la idea a solucionar.

A continuación se presenta el esquema del árbol de problemas.

GRAFICO No. 1 ÁRBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: María Fernanda Torres

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo incide el mejoramiento de los procesos en la atención de los clientes en el sistema de Cajas del Banco del Pacífico CIN Principal Ambato?

1.2.2 Descripción

Los procesos que rigen la actuación del personal de cajas se encuentran ya establecidos en los manuales de políticas, procesos y procedimientos dictados por la Institución, pero resultan insuficientes debido al crecimiento sostenido de los clientes y a la diversidad de productos financieros.

Como resultan ser insuficientes los mencionados procesos, parte de la propuesta que se pone a consideración incluye la descripción detallada de otros procesos, cuya aplicación dependerá lograr el objetivo que el presente trabajo de investigación plantea, sin dejar de lado la participación de los funcionarios encargados de manejar dichos procesos.

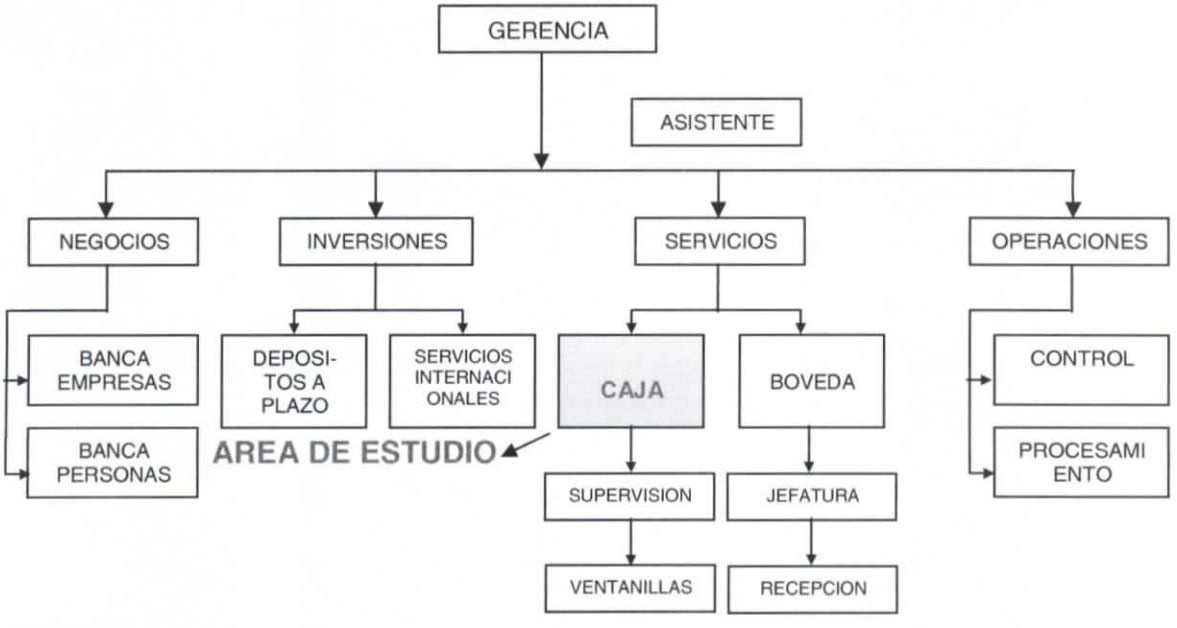
Vale mencionar que las soluciones a plantear han sido debidamente socializadas con el personal directivo de la Institución y que existe absoluto respaldo para su implementación debido a que logrará mejorar la imagen Institucional y la satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

1.2.3 Delimitación

Temporal: El desarrollo de la investigación de campo se desarrollará en base a información del año 2008 para poder implementarlo en el año 2009.

Espacial: La investigación se llevará a cabo en el área de cajas del Banco del Pacífico en el CIN (Centro Integral de Negocios) Principal Ambato ubicado en la Av. Cevallos y Unidad Nacional Esquina.

GRAFICO No. 2: ORGANIGRAMA



Fuente: Banco del Pacífico
Elaborado por: María Fernanda Torres

Contextual.- Área cajas, o de atención directa a los usuarios de los servicios bancarios.

1.3 Justificación

La calidad en la prestación de servicio al cliente es primordial en toda institución de servicios y más aún en una entidad del sector financiero, ya que esta característica marca una pauta en diferenciación con el resto de entidades del sector.

Las pérdidas financieras que podrían afectar al Banco del Pacifico en la ciudad de Ambato, efecto de la mala atención a los clientes puede evitarse implementando soluciones que se desarrollarán a lo largo del trabajo de investigación propuesto.

El beneficio que se lograría al captar la atención de los clientes se reflejará en el incremento en la base de datos, motivados por el efecto multiplicador de atención, que menciona que un cliente satisfecho atrae 10 nuevos a buscar el servicio.

La consecuencia lógica de ser mal atendido, en cualquier dependencia pública o privada es el rechazo, el temor y la falta de motivación de la gente a continuar ocupando los servicios de esa dependencia. Para el caso de la presente investigación se trata de conseguir que estos efectos se reviertan en beneficio mutuo, lo que lograría la satisfacción plena del usuario del servicio y su

correspondiente incremento de clientes. De esa manera se ampliará el nicho de mercado.

1.4 Objetivos

1.4.1. General

Contribuir al mejoramiento de los procesos en el área de cajas en el Banco del Pacifico- CIN Principal Ambato para ser puestos en marcha en el ejercicio 2009.

1.4.2. Específicos

- Analizar los procesos actuales utilizados en el área de cajas.
- Determinar las causas por las que se produce la demora en la atención al cliente en el área de cajas.
- Establecer el grado de satisfacción que muestran los clientes al ser atendidos en el área de cajas del Banco.
- Estructurar un plan de capacitación para el personal que labora en el área de cajas con el objetivo de mejorar los tiempos de atención al cliente.
- Disminuir el importe económico desfavorable causada por la mala atención al cliente

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO O DE REFERENCIA

La determinación de procesos, requerimiento establecido en las ISO 9001-2000, permiten identificar de manera lógica diversas funciones, base indispensable para mejorarlos o innovarlos.

La filosofía administrativa de la calidad ha dejado de ser un enunciado, es un paradigma que tiende a ser aplicado en toda organización sea de servicios o de manufactura.

El proceso de mejoramiento continuo es una herramienta que tiene amplia difusión; por la economía de recursos involucrados, por los resultados generados de manera acumulativa, como por ser requisito sine quanon de otras herramientas empleadas en sistemas de gestión de la calidad (benchmarking, reingeniería, etc.).

La necesidad de normalizar los procesos es un complemento de un proceso documental que permita mantener uniformidad de las actividades mejoradas. A más de ser un referente de apoyo documental es un instrumento de aplicación obligatoria de ser aprobado por las instancias directivas vinculadas.

La fluidez en la atención a los clientes en cajas debe constituirse en una característica de buena atención a quienes buscan en el servicio que brinda el Banco una atención personalizada, rápida y efectiva.

La actuación del personal de cajas deberá ceñirse a la aplicación estricta de las normas, políticas y procedimientos diseñados para el efecto.

Los cajeros son las personas encargadas de proporcionar los servicios inherentes a la ventanilla asignada a ellos. Dichos servicios se concentran de forma general en la recepción y entrega de dinero.

Siendo los cajeros el primer y principal nexo entre el Banco y el público en general, la eficiencia, la cortesía, la presentación y la actitud de los cajeros deberían ser reglas de estricto cumplimiento.

Consecuentemente, la aspiración de los directivos del Banco se concentra en que el cumplimiento de dichas normas les brinde como resultado un cliente satisfecho y el consecuente efecto multiplicador.

"El Banco del Pacifico S.A. y su Grupo Financiero fueron *(http:/www.bancodelpacifico.com)*, desde su creación en 1972 y años siguientes, referentes del sistema bancario ecuatoriano y de Latinoamérica hasta la segunda mitad de la década de los 90, cuando tuvo lugar en el Ecuador

una devastadora crisis financiera y bancaria que supuso la desaparición del 70% de todas las instituciones financieras y crediticias. En el 2001 alcanzó su punto más crítico con la crisis de algunas de las principales instituciones financieras del país, entre ellas el Banco del Pacífico S. A".

En el salvataje bancario de los años 2000 y 2001, el Gobierno asignó fondos para la entidad pero no fueron suficientes para estabilizar la situación financiera, por lo que finalmente pasó a convertirse en un banco de capital estatal teniendo como único accionista al Banco Central del Ecuador.

El Banco Central del Ecuador, con el auspicio del Banco Mundial, decidió separar la propiedad y gestión; para lo cual contrató una administración internacional profesional e independiente, que gestionara el banco, lo saneara y se gestionará como entidad privada hasta encontrar interesados en inversión e iniciar el proceso de desinversión.

La ejecución de estos planes, a pesar de la "dureza" de algunas de las medidas tomadas, especialmente, por la significativa salida de personal, ha derivado en la recuperación del Banco del Pacífico S.A. y de su Grupo Financiero, pudiendo afirmar que ésta se ha logrado en un tiempo récord, apenas 2 años, cuando lo habitual en estas crisis bancarias y en bancos de estas magnitudes, es de 3 ó 4 años.

El Banco del Pacífico S.A. está plenamente operativo, dispone de niveles de liquidez y solvencia patrimonial superiores a los requeridos por la normativa bancaria vigente, está altamente aprovisionado y maneja una estructura de gastos acorde a su dimensión, que le permite obtener utilidades y ser más eficiente.

En las condiciones actuales, la futura reprivatización del banco aparece como un objetivo alcanzable que podría garantizar al accionista, además de las cantidades ya retornadas y los ahorros logrados, un atractivo precio y constituirse como un hecho único en la reciente historia financiera del Ecuador *(http://www.bancodelpacifico.com)*

2.1. Antecedentes

En el artículo "La crisis bancaria en el Ecuador - Ruth Plitman Pauker - Fundación Friedrich Ebert Ecuador - 13 de marzo al 26 de abril de 2002" se señala que la crisis del Ecuador fue causada por varios factores: liberalización de la ley bancaria, catástrofes naturales, deuda pública excesivamente alta, devaluación constante del sucre respecto al dólar, inestabilidad política, especulación y defraudación. En este entorno los actores del negocio financiero enfrentaron una situación económica grave: especulación, fuga de capitales, corrupción, peculado, crisis internacional, deuda externa elevada e inseguridad política. Lo cual llevó el sistema bancario a la peor crisis del siglo.

A mediados de los años 90, cuando habían demasiadas instituciones financieras para el mercado financiero, relativamente pequeño del Ecuador, la liberalización de las tasas de interés, condujo a que éstos se incrementen significativamente, y la rentabilidad de los bancos baje.

En 1995 el conflicto bélico con el Perú tuvo efectos directos sobre el sector financiero: creó inseguridad y aumentó la fuga de capitales, provocando falta de liquidez y disminuyendo las actividades bancarias.

La Ley de Reordenamiento en Económica en el Área Tributaria - Financiera creó la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), una institución cuyo deber era garantizar los depósitos.

El desbordamiento de la crisis fue una combinación de tres factores, que sucedieron casi al mismo tiempo:

1. La creación de la AGD, aumentó la disposición al riesgo por parte de los especuladores y de los bancos, por un lado y por otro hizo creer a los depositantes que el sistema financiero ya estaba en peligro.

2. La caída de Filanbanco, uno de los bancos más grandes del país en un entorno donde ya habían bancos quebrados, por lo que el pánico creció.

3. La introducción del uno por ciento a todas las transacciones de capitales con el resultado de un acumulamiento del impuesto, en un mercado donde el 60 % de los depósitos pertenecían al uno por ciento de los depositantes, quienes contaban con la capacidad de trasladar su dinero al exterior.

La situación de los bancos no mejoró en 1999 y el 8 de marzo el Superintendente de Bancos y Seguros declaró el feriado bancario, el mismo que se prolongó por una semana, decisión tomada bajo circunstancias de gran intranquilidad. Para el 11 de marzo fue anunciado un paro nacional, pero sucedió la congelación de las cuentas y cuando los bancos reabrieron sus puertas el 15 de marzo, la gente no tenía acceso a su dinero, sin diferenciar entre cuentas pertenecientes a personas naturales, jubilados o empresas. Con el tiempo se descongelaron algunas cuentas, dándoles viabilidad a los certificados para el pago de deudas y compras de productos suntuarios.

El entorno económico en el que tuvo que desenvolverse el negocio financiero es resultado del protagonismo de varios actores, que en forma directa o indirecta han influenciado positiva o negativamente en su desempeño.
(http://www.superban.gov.ec/downloads/articulos_financieros/Que%20causo%20la%20Crisis%20Bancaria%20en%20el%20Ecuador.pdf)

Participación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) en el sistema financiero nacional

Si se analiza la participación de las cooperativas de ahorro y crédito en el sistema financiero nacional, resulta que, a diciembre del 2001, esta fue del 4.6% en cuanto al total de activos, y del 3.3% en términos de pasivos totales. Si se comparan esos porcentajes con los registrados en diciembre del 2000, se puede observar un importante crecimiento del sector, lo que confirma que frente a la crisis financiera que afectó drásticamente al conjunto del sistema, las cooperativas de ahorro y crédito pudieron mantener y fortalecer la confianza de los socios y del público en general.

(http://www.neticoop.org.uy/article245.html)

Parte de la crisis del sistema financiero nacional desde hace tiempo atrás, como se ha demostrado, constituye el hecho de no haber podido administrar los recursos de forma eficiente, capaz de que la relación banco-cliente haya sido cimentada sobre una estructura de confianza y de una relación de *mutuo* beneficio.

No podemos soslayar el hecho de los créditos vinculados, factor de suma importancia en la quiebra bancaria.

Motivo de la crisis sin duda, fue no incorporar el deseo de los clientes de un manejo adecuado de sus fondos, por consiguiente la investigación que se propone, busca encontrar que la relación entre la Institución y el cliente responda a las necesidades de este último debido a que son la razón de ser de la misma. Para el efecto se ha considerado que la primera relación directa del cliente con el Banco son las personas que atienden en ventanilla.

El trabajo de investigación busca mejorar los servicios a través de propuestas alternativas que logren la satisfacción del cliente.

2.2. Fundamentación

2.2.1. Fundamentación filosófica

La investigación que se realizará se fundamenta en los principios de la dialéctica que se caracteriza porque trabaja sobre hechos y fenómenos de la realidad objetiva y por tanto susceptible de ser medible, cuantificable y demostrable evitando de esta manera ser idealistas.

2.2.2. Fundamentación legal

En el ámbito legal tiene que ver con:

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Ley de Régimen Tributario Interno

Código de trabajo

Adicionalmente, el Banco del Pacífico mantiene un reglamento interno de trabajo (Anexo 1) que es de estricto cumplimiento por parte de sus dependientes, a lo que el personal de las cajas (variable de nuestro estudio) no le es indiferente.

2.2.3. Fundamentación conceptual

2.2.3.1. Enfoque basado en procesos

La Norma ISO 9001 – 2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- La mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos que se muestra en el gráfico N° 3 ilustra sobre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8 de la Norma ISO 9001-2000. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

De manera adicional puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida Ciclo de Demming o de "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

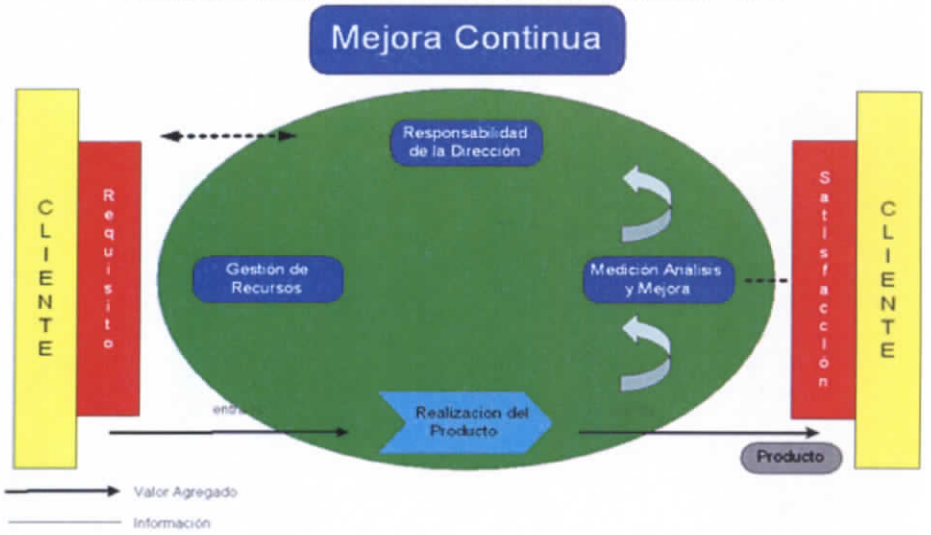
Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

GRAFICO No. 3: SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD



Fuente: Norma ISO 9001-2000

Interpretación enfoque basado en procesos

Al interior de esta norma existe un modelo conceptual, que es importante entender. La norma se refiere a éste como un "modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos", puesto que resalta los procesos principales que hacen parte integral de esta norma. Es probable que estos procesos ya existan en la organización, aunque puede que no se hayan visto antes de manera particular. Este modelo adopta el concepto de que la calidad empieza y termina en el cliente.

El modelo vincula los elementos de aseguramiento de la calidad con mejora continua y gestión de la calidad total.

Proceso

Según MARQUEZ, Lorena. Módulo de Gestión de la Calidad. UTI 2008. Es: "Actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a éste (generan una transformación) y suministran un producto (resultado) para un cliente interno o externo".

GRAFICO No. 4: PROCESO



Elaborado por: María Fernanda Torres

Componentes

Las **entradas** representan los recursos materiales, la información que una actividad necesita para su realización.

Ejemplo: dinero (financiera), información de antecedentes de un cliente (servicios)

Las **salidas** son productos físicos o de información, resultado del manejo interno de la actividad.

Ejemplo: información sobre aprobación de crédito (bancos = servicios), balances, productos terminados, módulos, partes (manufactura).

El **control**, comprende las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una actividad debe respetar en su desarrollo o aplicación.

Ejemplo: procedimientos, instrucciones técnicas, normas de seguridad, normas de calidad, planes, etc. (manufactura), políticas de segmentación de clientes, normas de evaluación, montos máximos, condiciones de crédito, (bancos).

Los **mecanismos o recursos**, son los elementos relevantes del sistema que requiere la actividad, generar las salidas.

Ejemplo: equipos, RRHH, conocimiento o métodos. (manufactura), sistemas computacionales (bancos).

Identificación y Clasificación de los Procesos

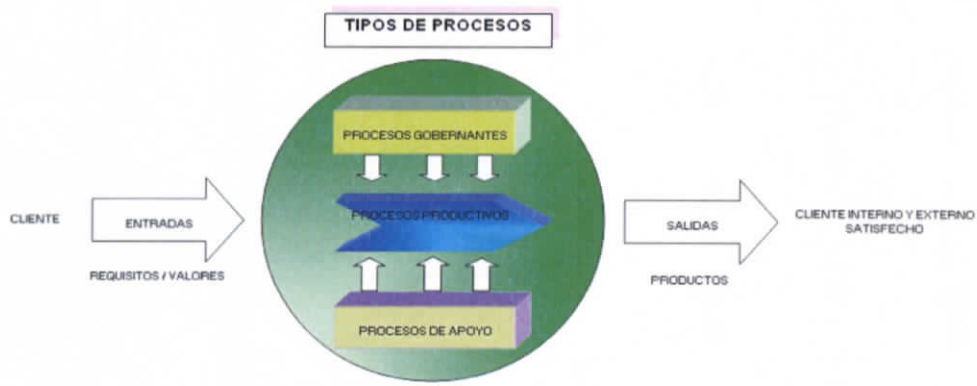
De acuerdo a las Norma ISO 9001-2000 tenemos:

Procesos operativos, primarios o de realización: entregar productos o servicios que el cliente interno o externo necesita.

Procesos de apoyo o habilitantes: prestar apoyo a los operativos, suministrando los insumos y recursos para la producción

Procesos de gestión, gobernantes o de planeación: para tomar decisiones sobre planificación, políticas, gestión, control, mejoras de las operaciones de la organización.

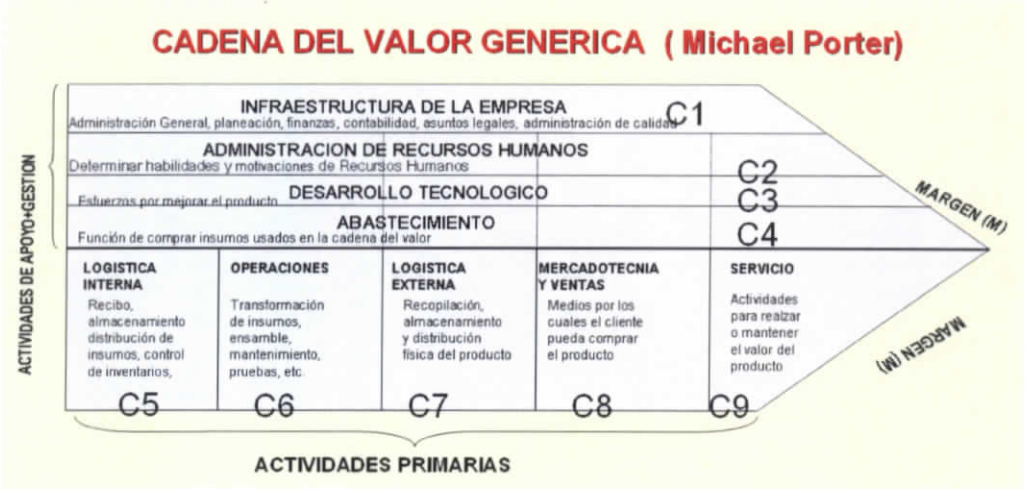
GRAFICO No. 5: TIPOS DE PROCESO



Fuente: Banco del Pacífico
Elaborado por: María Fernanda Torres

Los procesos están integrados de entradas y salidas, las entradas corresponden a salidas de otro proceso (interno o externo) vinculado. En tanto que las salidas serán entradas de otro proceso, también vinculado o relacionado. (Gráfico No. 5).

GRAFICO No. 6: CADENA DE VALOR



Fuente: Porter Michael E. Ventaja Competitiva. Colonia San Juan Tlihuaca, México, DF. Sexta reimpresión: 2007

Cadena de valor

Es el modelo (Gráfico N° 6) que identifica las actividades que se realizan en una red de organizaciones, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución

- Cadena de valor de los clientes.

Herramientas para el diseño de procesos

- Diagramas de flujo.
- Diagramas de procesos.
- Mapas en función del tiempo o mapas de procesos.
- Análisis del flujo de trabajo.
- Diagrama de interrelaciones

Diagramas de flujo

Se definen como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, denotando las actividades del proceso y su respectiva secuencia. Un diagrama de flujo es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones existentes entre los diferentes procesos de una organización.

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa sirve de guía igualmente un diagrama nos da la posibilidad de conocer el camino en la ejecución de un proceso. Otro de las los usos de los diagramas, es que permite comparaciones entre procesos por

ejemplo cuando queremos compararnos con la competencia (benchmarking) y también la identificación de diferencias entre el proceso real y el proceso ideal que a veces creemos tener. En general es una herramienta básica para el mejoramiento de procesos, su estandarización y normalización un área determinada.

Clases de diagramas

Diagrama de bloque

Este diagrama proporciona una visión general y rápida del proceso. Los rectángulos y las líneas con flechas son los principales símbolos de un diagrama de bloque. El diagrama de bloque se compone de macro-actividades representadas por un rectángulo, dentro del cual se hace una descripción concisa, y breve de la misma.

Diagrama de flujo

Es el diagrama de mayor utilización en el levantamiento de procesos. Este diagrama detalla las actividades del diagrama de bloque. Utiliza los símbolos de: Inicio-fin, actividad, decisión, conectores (de página o de flujo)

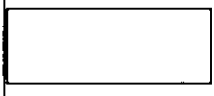
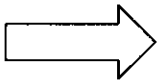
Diagrama de flujo funcional

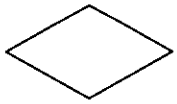
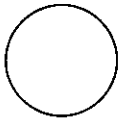
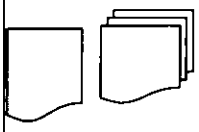
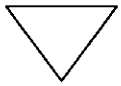
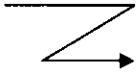
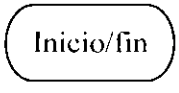
Muestra el recorrido del proceso a través de las áreas funcionales de la organización, o también a través de los diferentes cargos. Es muy utilizado en los manuales de procedimiento, dando una visión mas completa sobre el mismo ya que especifica responsabilidades sobre cada una de las actividades desarrolladas en el proceso.

Diagrama ansi

ANSI (American National Standards Institute/ Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización). Este diagrama es utilizado para llevar al detalle el diagrama de flujo, en él se examinan al detalle las actividades realizadas en el diagrama de flujo, especificándolas a nivel de tareas. Es de gran ayuda para el mejoramiento de procesos.

Símbolos utilizados para la elaboración de los diagramas de flujo

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad: Rectángulo. Se utiliza para denotar cualquier clase de actividad u operación, es decir cada vez que ocurra un cambio en un item. Se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad. Se utiliza para todos los diagramas.
	Movimiento: Transporte: Flecha ancha Indica el movimiento (material, personas, maquinaria, información) entre locaciones, por ejemplo: envío de un producto a bodega, envío de una carta por correo. Se utiliza en el diagrama ANSI

	Decisión: Diamante. Se utiliza en aquellos puntos del proceso donde se debe tomar una decisión. Los diferentes flujos en la decisión se marcan con las palabras SI_NO, VERDADERO _ FALSO Se utiliza para todos los diagramas excepto el de bloque, puesto que en este diagrama se supone siempre el sí
	Inspección: circulo grande: se utiliza un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido para evaluarse la calidad. También puede representar que se requiere una firma de aprobación. Dentro del círculo se describe la inspección realizada. Se utiliza en el diagrama ANSI
	Documentación: Utilice este símbolo para indicar que la actividad realizada incluye información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas, o impresiones por computador) El símbolo puede indicar a su vez el número de copias. Se utiliza en el diagrama ANSI
	Espera: Utilice este símbolo cuando un item, o persona debe esperar, o cuando un item se coloca en un almacenamiento temporal antes de realizarse la siguiente actividad (por ejemplo, esperar una firma). Se utiliza en el diagrama ANSI
	Almacenamiento: Cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera de una orden o solicitud para que el item pase a la siguiente actividad (archivar carta). Diagrama ANSI
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden en los pasos del proceso. Indica el movimiento de un símbolo a otro. Se utiliza en todos los diagramas.
	Transmisión: Identifica aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de información (por ejemplo transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica). Se utiliza en el diagrama ANSI.
	Conector: Circulo pequeño: Con una letra o número dentro del mismo, para relacionar puntos del diagrama. Todos los diagramas. Conector de página: Unir páginas en la diagramación del proceso
	Elipse o Circulo alargado: Indica principio o fin del proceso Todos los diagramas

Fuente: Villaroel Giovanny. Seminario de Procesos. Escuela Politécnica. 2007

2.3. Hipótesis

El mejoramiento de los procesos sugeridos para el área de cajas contribuirá significativamente en una efectiva atención al cliente.

2.4. Variables

- Variable independiente

  Atención al cliente

- Variable dependiente

  Procesos de cajas

- Término de relación

  Contribución

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad de la Investigación

Como modalidades de la investigación se utilizaron la Investigación bibliográfica-documental y la Investigación de Campo.

La Investigación Bibliográfica ayuda a conocer y profundizar diferentes enfoques y conceptualizaciones de varios autores sobre el tema estudiando, de la misma manera se sustenta las variables tanto Independiente: atención al cliente y la variable dependiente: procesos de cajas, en una forma teórica, mediante la consulta en libros, textos, folletos publicaciones e Internet.

Investigación de Campo permite situarse en el lugar que se producen los acontecimientos y el sitio en donde se va a recolectar la información, es decir en el campo mismo de la problemática.

3.2. Tipos de Investigación

3.2.1. Investigación exploratoria

Luego de haber analizado los diferentes niveles de investigación se considera que la presente es de tipo exploratorio ya que permite analizar de manera crítica la investigación en su conjunto.

3.2.2. Investigación descriptiva

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que se basa en el estudio de los hechos en tiempo presente, y permite describir la naturaleza del problema, las situaciones que lo generan y los efectos que se ha dado en la Institución, para posteriormente relacionarlos con los objetivos a alcanzar en el proceso investigativo y generar una propuesta de solución.

3.3. Población y Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, y en razón de que se utilizará el cuestionario como herramienta de información, se han considerado dos tipos de poblaciones:

1. Personal que labora directamente en ventanillas con atención al cliente (cajeras/os).

2. Clientes que se acercan a las ventanillas para hacer uso de los servicios que allí se prestan.

Para el primer caso por considerarse un universo finito, se realizarán las encuestas a todo el universo de la población investigada (5 cajeras).

Para el caso 2, y también por considerar un universo finito pero extenso, y basándonos en las estadísticas que se manejan en la administración del banco, debemos utilizar la fórmula que se plantea:

$$n = \frac{N}{(e^2(N-1)+1}$$

En donde:

n	Tamaño de la muestra
N	Población o universo
E	Error de muestreo (1% al 10%-a mayor error menor tamaño)

Para el desarrollo de nuestro caso, el nivel de confianza definido para la estimación estadística será del 95% y para determinar el tamaño de la muestra que se usará en la encuesta planteada, desarrollaremos la fórmula citada de la siguiente manera:

$$n = \frac{5.037}{0,01(5037-1)+1}$$

$$n = \frac{5.037}{0,01(5036)+1}$$

$$n = \frac{5.037}{50,36+1}$$

$$n = \frac{5.037}{51,36}$$

$$n = 98,07$$

Adicionalmente la investigación toma en cuenta la utilización de la técnica de observación cuyos resultados nos permitirán determinar el grado de satisfacción al cliente.

3.4. Operacionalización

TIPO	VARIABLE	FACTOR CRITICO	MEDICION	RANGO
DEPENDIENTE	Procesos de caja	Tiempos Optimización recursos	Monitoreo permanente o aleatorio Estándares operativos	Limites de control X, R Limites de control X, R
INDEPENDIENTE	Atención al cliente	Satisfacción Imagen institucional	Registros y elaboración de indicadores total	Indicadores financieros Indicadores de gestión

3.5. Técnicas e Instrumentos

3.5.1. Técnicas

- Recopilación de datos;
- Técnicas informáticas;
- Observación; y,
- Encuesta

3.5.2. Instrumentos

- Cuadros Estadísticos
- Base de datos
- Fichas
- Cuestionario

3.6 Levantamiento de la información

Para levantar la información se utilizan procedimientos, mencionados a continuación:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir validación, filtración, y selección de la información, procurando obviar aquella considerada como defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección de datos, en ciertos casos individuales, para corregir fallas al acopiar la información.
- Tabulación según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables, etc.
    - Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos que por su magnitud se los considera reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
    - Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

3.7 Validación y procesamiento

Para la validación y procesamiento de datos se utilizan procedimientos diferenciados.

La validación es el proceso a través del cual revisamos la información obtenida por la prospección de campo (encuestas), y la sometemos a un examen crítico, que comprende 2 instancias:

- Verificación de la idoneidad de la encuesta, si fue realizada efectivamente

- Validez de los datos registrados: guardan concordancia con la lógica, son datos creíbles, se detectan fallas de llenado en algunos rubros pero en términos generales la encuesta es válida. En sí se trata de realizar ajustes en los casos de levantamiento de información que presente datos muy alejados de la realidad, pero que pueden ser revisados en base a un proceso de inducción y de lógica.

El procesamiento de la información implica, ingresar los datos a un medio informático, base de datos u hoja electrónica, procesarlos en base al contenido de las preguntas, medir los resultados y presentarlos de forma visual, para su mejor comprensión, es usual emplear los siguientes esquemas:

- Representación escrita;
- Representación semi tabular;
- Representación tabular; y,
- Representación gráfica.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

La información acopiada de los resultados de la encuesta realizada a clientes internos y externos (Anexo 4 y 5), nos permite realizar algunas inferencias, las cuales son descritas en los numerales, a continuación:

4.1. Análisis

CONSULTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL BANCO (ANEXO 4)

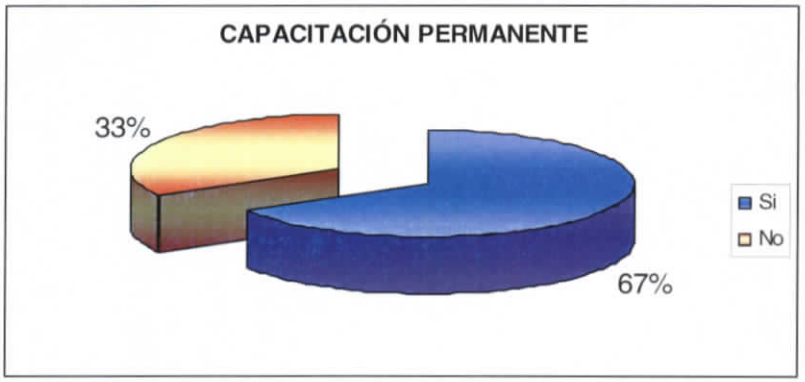
1. ¿Recibe usted capacitación permanente por parte del banco?

CUADRO No. 1: CAPACITACION PERMANENTE

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	4	66,67%
No	2	33,33%
TOTALES	**6**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 7: CAPACITACION PERMANENTE DEL PERSONAL



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 67% del personal de cajas recibe capacitación permanente, mientras el 33% no.

2. ¿Ha recibido capacitación en los últimos meses?

CUADRO No. 2: CAPACITACION ULTIMOS MESES

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
4 cursos	4	66,67%
3 cursos	1	16,67%
1 curso	1	16,67%
TOTALES	**6**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 8: CAPACITACION ULTIMOS MESES



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 66% del personal de cajas ha recibido 4 cursos, el 17% tres cursos y el 17% restante un curso en los últimos meses.

3. ¿La capacitación recibida estuvo acorde a sus funciones?

CUADRO No. 3: CAPACITACION ACORDE A FUNCIONES

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	6	100,00%
No	0	0,00%
TOTALES	**6**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 9: CAPACITACION ACORDE A FUNCIONES



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 100% del personal de cajas ha recibido capacitación acorde a sus funciones.

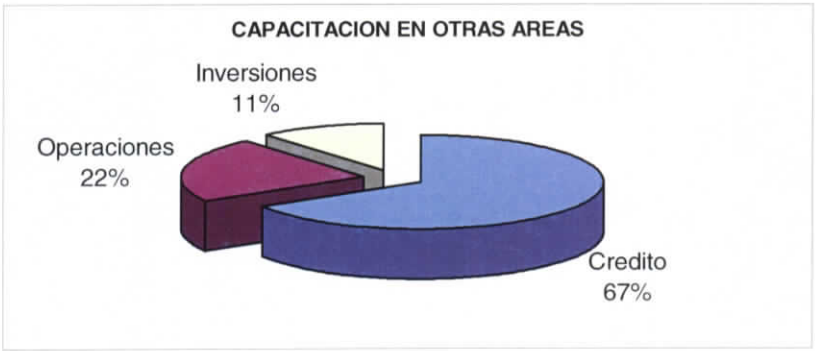
4. ¿En qué áreas te agradaría recibir capacitación?

CUADRO No. 4: CAPACITACION POR AREAS

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Crédito	6	66,67%
Operaciones	2	22,22%
Inversiones	1	11,11%
TOTALES	**9**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 10: CAPACITACION POR AREAS



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 67% del personal de cajas le gustaría recibir capacitación en el área de crédito, el 22 % en operaciones y el 11% en inversiones.

5. ¿Aspiras ganar más, depende del cargo y preparación cuánto aspirarías?

CUADRO No. 5: ASPIRACION SALARIAL

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Hasta US$ 400	5	83,33%
Hasta US$ 500	1	16,67%
TOTALES	**6**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 11: ASPIRACION SALARIAL



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 83% del personal de cajas aspira ganar hasta $ 400, mientras el 17% hasta $500.

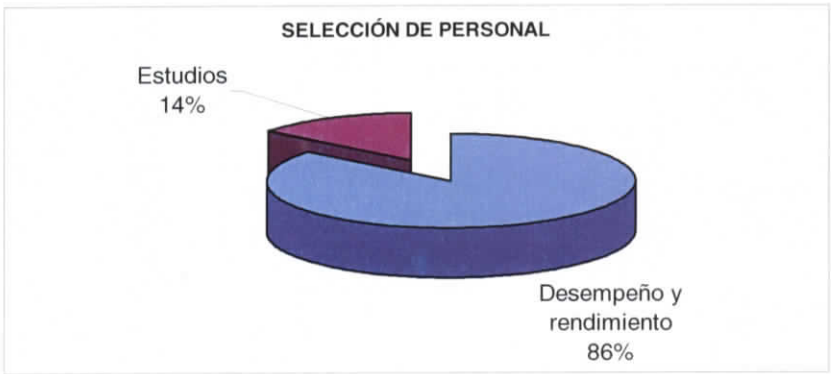
6. ¿El proceso de selección de personal quiere mejorar, qué sugerirías?

CUADRO No. 6: SELECCIÓN DE PERSONAL

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Desempeño y rendimiento	6	85,71%
Estudios	1	14,29%
TOTALES	**7**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 12: SELECCIÓN DE PERSONAL



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 86% del personal de cajas sugiere que en el proceso de selección del personal se debería tomar en cuenta el desempeño y rendimiento, mientras el 14% por estudios.

7. ¿En cajas se da la mejor imagen del Banco, o lo contrario, que recomiendas mejorar?

CUADRO No. 7: IMAGEN DEL BANCO

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Espacio físico	1	16,67%
Cajeras en horas pico	5	83,33%
TOTALES	**6**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 13: IMAGEN DEL BANCO



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 83% del personal de cajas recomienda optimizar el número de cajeras que atienden en horas pico, mientras el 17% el espacio físico para mejorar la imagen del Banco.

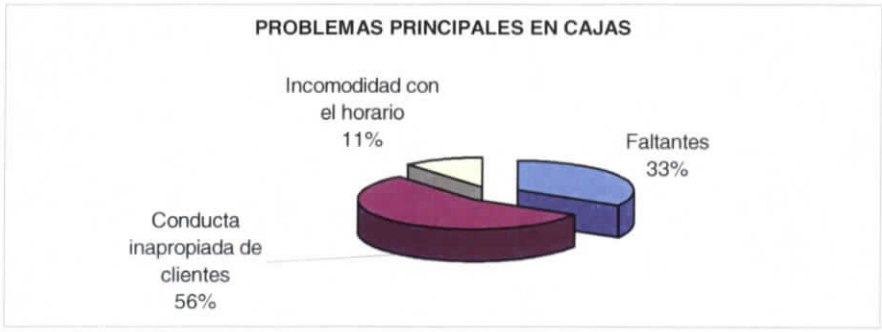
8. ¿Qué problemas principales te ha tocado afrontar en cajas?

CUADRO No. 8: PROBLEMAS EN CAJAS

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Faltantes	3	33,33%
Conducta inapropiada de clientes	5	55,56%
Incomodidad con el horario	1	11,11%
TOTALES	**9**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 14: PROBLEMAS EN CAJAS



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 56% del personal de cajas ha tenido que afrontar en su área de trabajo la conducta inapropiada de clientes, los 33% faltantes y el 11 % la incomodidad con el horario.

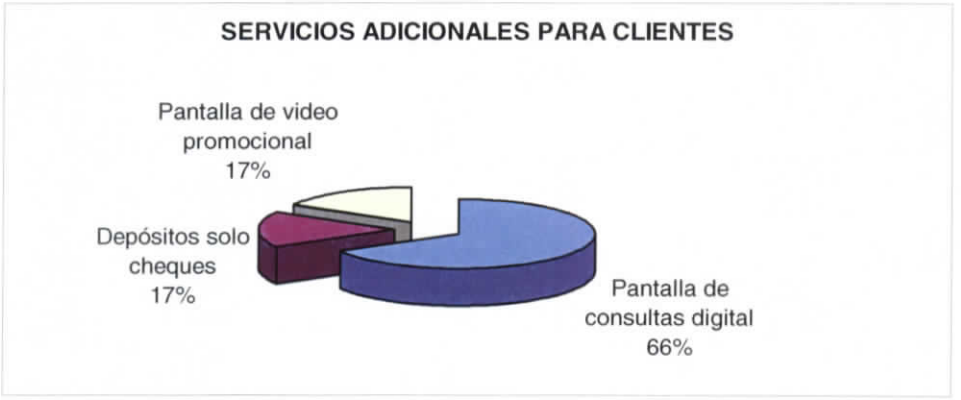
9. ¿Qué servicios adicionales deberíamos brindar a los clientes?

CUADRO No. 9: SERVICIOS ADICIONALES SUGERIDOS

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Pantalla de consultas digital	4	44,44%
Depósitos solo cheques	1	11,11%
Pantalla de video promocional	1	11,11%
TOTALES	**6**	**66,67%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 15: SERVICIOS ADICIONALES SUGERIDOS



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 66% del personal de cajas sugiere ubicar una pantalla de consultas digital, el 17% crear una ventanilla para depósitos sólo cheques y el 17% colocar una pantalla de video promocional para mejorar el servicio a los clientes.

10. ¿Qué servicios deberíamos agregar a los empleados?

CUADRO No. 10: SERVICIOS SUGERIDOS PARA LOS EMPLEADOS

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Comisariato	3	30,00%
Financiamiento para vivienda	3	30,00%
Guardería	4	40,00%
TOTALES	**10**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 16: SERVICIOS SUGERIDOS PARA LOS EMPLEADOS



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACIÓN: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 40% del personal de cajas sugiere brindar el servicio de guardería a los empleados, el 30% financiamiento para vivienda y el 30% restante tener acceso al servicio de comisariato.

11. ¿En qué área te agradaría trabajar?

CUADRO No. 11: PREFERENCIA POR AREA DE TRABAJO

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
En cajas	5	83,33%
Fuera de cajas	1	16,67%
TOTALES	**6**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 17: PREFERENCIA POR AREA DE TRABAJO



FUENTE: Encuesta realizadas a Cajeras del Banco del Pacífico

ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 83% del personal, responde que le agrada trabajar en cajas, mientras al 17% le gustaría emplearse fuera de ellas.

CONSULTA DIRIGIDA A CLIENTES DEL BANCO (ANEXO 5)

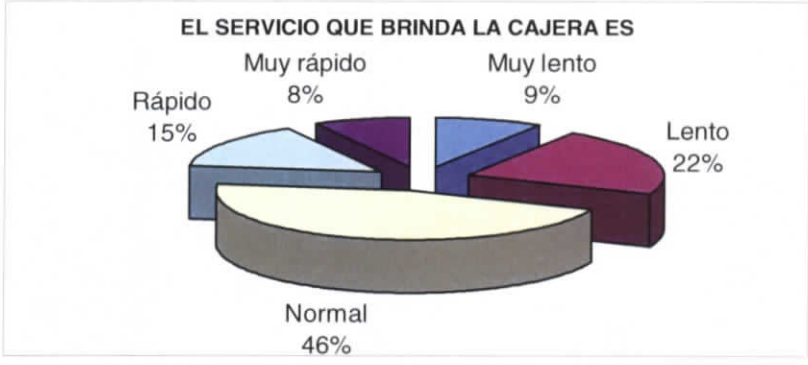
1. El servicio que le brinda la cajera es:

CUADRO No. 12: SERVICIO DE LA CAJERA

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Muy lento	9	9,00%
Lento	22	22,00%
Normal	46	46,00%
Rápido	15	15,00%
Muy rápido	8	8,00%
TOTALES	**100**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 18: SERVICIO DE LA CAJERA



FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 46% de los clientes del Banco opinan que el servicio que brindan las cajeras es normal, el 22% piensa que el servicio de la cajera es de manera lenta, el 15% opina que es rápido, el 9% que el servicio es muy lento y el 8% restante que es muy rápido.

2. La cajera le atiende de una forma:

CUADRO No. 13: ATENCION DE LA CAJERA

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Amable	37	37,37%
Cordial	39	39,39%
Displicente	8	8,08%
Mal carácter	15	15,15%
TOTALES	**99**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 19: ATENCION DE LA CAJERA



FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 40% de los clientes del Banco opinan que las cajeras los atienden de una manera cordial, el 37 % de una manera amable, el 15% los atiende con mal carácter y el 8 % restante de una manera displicente.

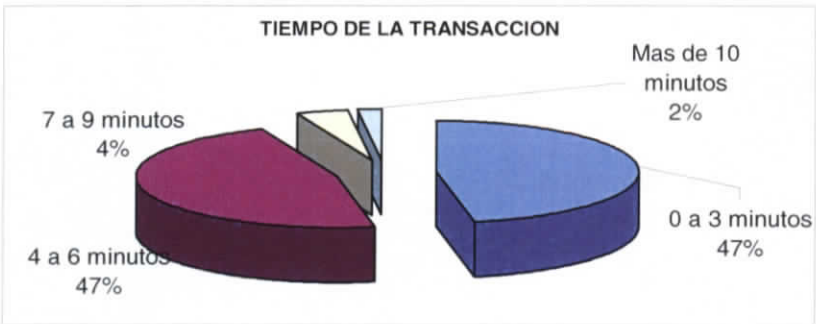
3. **Cuánto tiempo se toma la cajera para realizar la transacción que usted solicita:**

CUADRO No. 14: TIEMPO DE TRANSACCION

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
0 a 3 minutos	46	46,94%
4 a 6 minutos	46	46,94%
7 a 9 minutos	4	4,08%
Mas de 10 minutos	2	2,04%
TOTALES	**98**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 20: TIEMPO DE TRANSACCION



FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 47 % de los clientes opina que el tiempo que se toma la cajera para realizar la transacción es de 0 a 3 minutos y en la misma proporción de 4 a 6 minutos, el 4 % de los clientes comenta que se tardan de 7 a 9 minutos y el 2 % restante más de 10 minutos.

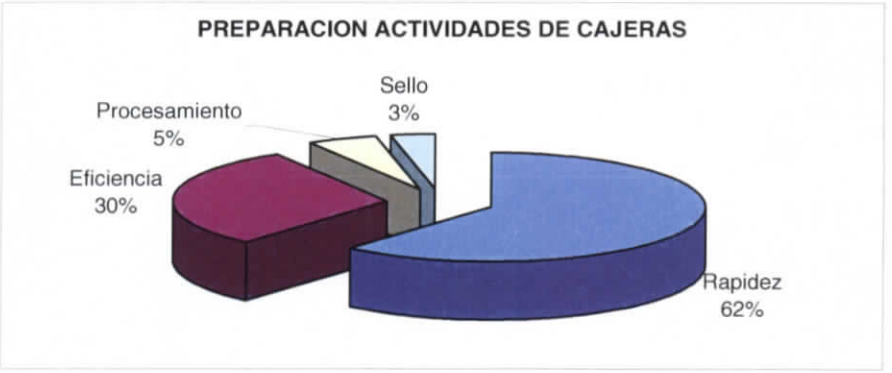
4. ¿Observa usted que a la cajera le falta preparación en sus actividades?

CUADRO No. 15: PREPARACION DE LA CAJERA

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Rapidez en el conteo del dinero	57	61,29%
Eficiencia en el reconocimiento de los billetes	28	30,11%
Procesamiento de la transacción en el computador	5	5,38%
Sellar los documentos de la transacción	3	3,23%
TOTALES	**93**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 21: PREPARACION DE LA CAJERA



FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 62 % de los clientes opina que a las cajeras le falta rapidez en el conteo del dinero, el 30 % comenta que les falta eficiencia en el reconocimiento de los billetes, el 5 % dice que les falta preparación en el procesamiento de la transacción en el computador y el 3% restante opinan que no tienen eficiencia en sellar los documentos de la transacción.

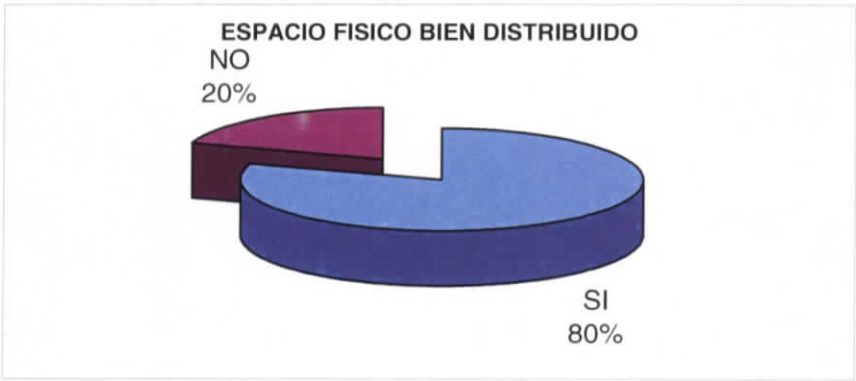
5. ¿El espacio físico destinado para el área de espera está bien distribuido?

CUADRO No. 16: DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FISICO

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	76	80,00%
NO	19	20,00%
TOTALES	**95**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 22: DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FISICO



FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 80 % de los clientes opina que el espacio físico del Banco se encuentra bien distribuido mientras que el 20% opina que no.

6. ¿Considera usted que la seguridad que le brinda el Banco es suficiente?

CUADRO No. 17: SEGURIDAD DEL BANCO

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	83	86,46%
NO	13	13,54%
TOTALES	**96**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 23: SEGURIDAD DEL BANCO



FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 86% de los clientes opinan que la seguridad que el Banco les brinda es suficiente mientras el 14% comenta que no.

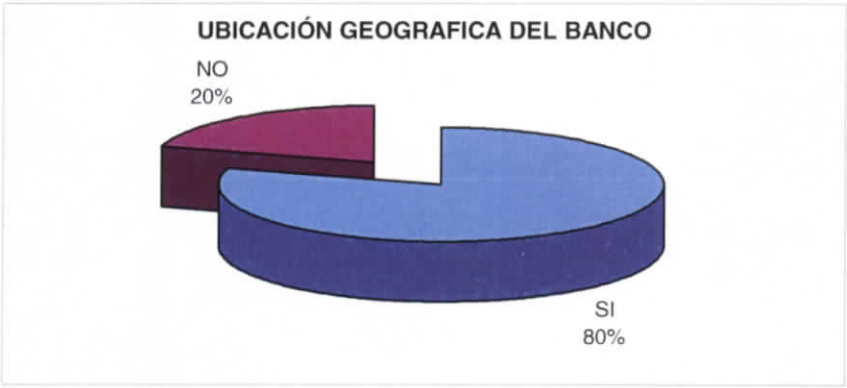
7. ¿Cree usted que la ubicación geográfica del Banco le facilita realizar sus actividades con prontitud?

CUADRO No. 18: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL BANCO

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	78	79,59%
NO	20	20,41%
TOTALES	**98**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 24: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL BANCO



FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 80 % de clientes comenta que la ubicación geográfica del Banco les facilita realizar sus actividades con prontitud y el 20% restante opina que no.

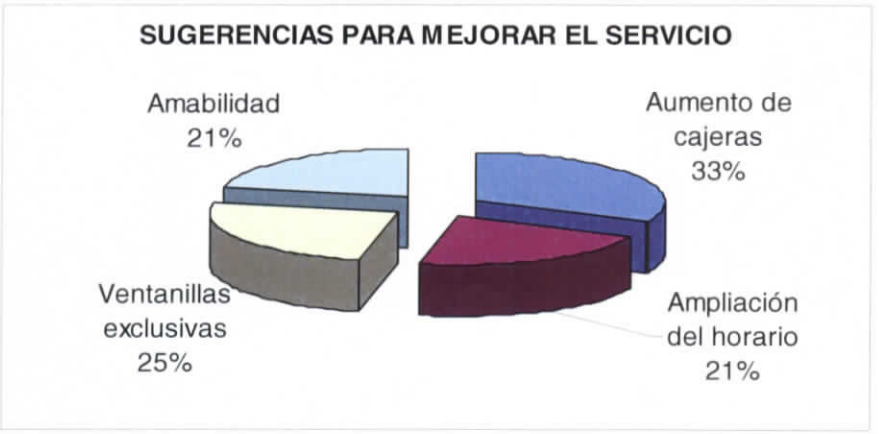
8. ¿Qué recomendaciones realizaría usted para mejorar el servicio de las cajeras?

CUADRO No. 19: SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO

RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Que se aumente más cajeras	42	32,06%
Que se amplíe el horario de atención en cajas	28	21,37%
Que se dediquen ventanillas para depósitos y retiros	33	25,19%
Que la amabilidad sea parte de la atención al cliente	28	21,37%
TOTALES	**131**	**100,00%**

FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

GRAFICO No. 25: SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO



FUENTE: Encuesta realizada a Clientes del Banco del Pacífico
ELABORACION: María Fernanda Torres Romero

ANÁLISIS

El 33 % de los clientes del Banco recomienda el aumento de cajeras para mejorar el servicio, el 25% sugiere tener ventanillas exclusivas para depósitos y retiros, el 21% de los clientes recomienda que se amplíe el horario de atención

de las cajeras, en la misma proporción sugiere que la amabilidad sea parte de la atención.

4.2. Interpretación

La característica principal que sobresale en cualquier entidad de servicios se concentra en el indicador que permite medir la satisfacción del cliente en su conjunto. Dicha característica reúne aspectos como el de tiempo de atención, amabilidad en el trato, facilidad de proceso de transacción, seguridad y prontitud. El resultado de la investigación de campo realizada en el Banco del Pacífico, aportó aproximadamente con un 90% de datos que contribuyeron a detectar el problema y a encontrar posibles soluciones al mismo. Con los datos recopilados se pudo establecer indicadores de gestión y de productividad que ayudarán a cuantificar el desempeño personal e institucional.

Por lo expuesto, la encuesta buscó detectar elementos relevantes que le permita mantenerse como uno de los líderes en el mercado así como también aspectos que, desarrollados humana y técnicamente diferencien su servicio y posicionen su marca en el mercado financiero.

Para lograr este posicionamiento se tendrán que mejor aspectos relacionados como:

- Lentitud en el servicio que brinda la cajera

- Displicencia en el trato que la cajera usa con su cliente
- Capacitación en los procesos que lleva a cabo el personal de caja
- Redistribución del espacio físico destinado al área de cajas
- El nivel de seguridad que brinda la Institución a sus clientes
- El horario de atención para los clientes en caja
- El número de personas destinadas a la atención a clientes en cajas
- Implementación de tecnología

Siendo estos aspectos los más importantes y que requieren mejoras, se dedicará un capítulo específico que describe los pasos a realizar en forma de propuesta.

4.2.1 Resumen cuantificado encuesta cajeras

CUADRO No. 20 RESUMEN CUANTIFICADO ENCUESTA CAJERAS

No.	PREGUNTA	SI	NO
		%	%
1.	Recibe usted capacitación permanente por parte del banco?	66,67	33,33
2.	Ha recibido capacitación en los últimos meses?		
	a) 4 cursos	66,67	
	b) 3 cursos	16,67	
	c) 1 curso	16,67	
3.	¿La capacitación recibida estuvo acorde a sus funciones?	100,00	
4.	En qué áreas te agradaría recibir capacitación?		
	a) Crédito	66,67	
	b) Operaciones	22,22	
	c) Inversiones	11,11	
5.	Aspiras ganar más, depende del cargo y preparación cuánto aspirarías?		
	a) Hasta USD 400	83,33	
	b) Hasta USD 500	16,67	
6.	El proceso de selección de personal quiere mejorar, qué sugerirías?		
	a) Desempeño y rendimiento	85,71	
	b) Estudios	14,29	
7.	En cajas se da la mejor imagen del Banco, o lo contrario, que recomiendas mejorar?		
	a) Espacio físico	16,67	
	b) Cajeras horas pico	83,33	
8.	Qué problemas principales te ha tocado afrontar en cajas?		
	a) Faltantes	33,33	
	b) Conducta inapropiada de clientes	55,56	
	c) Incomodidad con el horario	11,11	
9.	Qué servicios adicionales deberíamos brindar a los clientes?		
	a) Pantallas de consultas digital	44,44	
	b) Depósitos sólo cheques	11,11	
	c) Pantalla de video promocional	11,11	
10.	Qué servicios deberíamos agregar a los empleados?		
	a) Comisariato	30,00	
	b) Financiamiento para vivienda	30,00	
	c) Guarderia	40,00	
11.	En qué área te agradaría trabajar?		
	a) En cajas	83,33	
	b) Fuera de cajas	16,67	

4.2.2 Resumen cuantificado encuesta clientes

CUADRO No. 21 RESUMEN CUANTIFICADO ENCUESTA CLIENTES

No.	PREGUNTA	%	%
1.	El servicio que le brinda la cajera es:		
	a) Muy Lento	9,00	
	b) Lento	22,00	
	c) Normal	46,00	
	d) Rápido	15,00	
	e) Muy rapido	8,00	
2.	La cajera le atiende de una forma:		
	a) Amable	37,37	
	b) Cordial	39,39	
	c) Displicente	8,08	
	d) Mal carácter	15,15	
3.	Cuánto tiempo se toma la cajera para realizar la transacción que usted solicita:		
	a) 0 - 3 min.	46,94	
	b) 4 - 6 min.	46,94	
	c) 6 - 9 min.	4,08	
	d) Mas de 10 min.	2,04	
4.	Observa usted que a la cajera le falta preparación en sus actividades?		
	a) Rapidez en el conteo del dinero	61,29	
	b) Eficiencia en el reconocimiento de los billetes	30,11	
	c) Procesamiento de la transacción en el computador	5,38	
	d) Sellar los documentos de la transacción	3,23	
		si	no
5.	El espacio físico destinado para el área de espera está bien distribuido?	80,00	20,00
6.	Considera usted que la seguridad que le brinda el Banco es suficiente?	86,46	13,54
7.	Cree usted que la ubicación geográfica del Banco le facilita realizar sus actividades con prontitud ?	79,59	20,41
8.	Qué recomendaciones realizaría usted para mejorar el servicio de las cajeras?		
	a) Que se aumente más cajeras	32,06	
	b) Que se amplie el horario de atención en cajas	21,37	
	c) Que se dediquen ventanillas especializadas para depósitos y retiros	25,19	
	d) Que la amabilidad de las cajeras sea parte de su atención al cliente	21,37	

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Datos informativos

TEMA	:	Mejoramiento de los procesos en el área de Cajas
INSTITUCIÓN	:	Banco del Pacífico
BENEFICIARIOS	:	Funcionarios, empleados del banco, clientes
UBICACIÓN	:	CIN Principal Ambato Av. Cevallos y Unidad Nacional
EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:		María Fernanda Torres en coordinación con el Supervisor de cajas y las cajeras.

5.2. Justificación de la propuesta

Técnicamente, los procesos de mejora suelen ser enfocados bajo la perspectiva de dos herramientas, básicas, reingeniería y mejoramiento continuo.

La REINGENIERÍA implica esfuerzos organizacionales y económicos significativos, su decisión esta determinada en la alta dirección; y, si bien sus resultados son también significativos en el corto plazo, su implementación suele ser compleja.

El MEJORAMIENTO, mejor definido como el mejoramiento continuo (normado en la ISO 9004:2000) es un proceso permanente de bajo perfil financiero. Su importancia radica en el hecho de que para su implementación no se requiere de la decisión al más alto nivel, sus resultados si bien son lentos, su persistencia (continuidad) permite que la suma de mejoras tenga valores muy significativos en el tiempo (mediano y largo plazo)

Previo a cualquier reingeniería es importante revisar los problemas de menor perfil, por su impacto en la estabilidad de la organización, para posteriormente cuando ya se han agotado las opciones de mejoramiento dar un salto cuantitativo, salto que debe ir acompañado por los procesos de mejoramiento continuo. En consecuencia la aplicación de estos procesos de mejora

sostenidos, tienen validez en ambos escenarios (innovación y mejoramiento puro)

La propuesta, justificada por sus implicaciones logísticas y financieras, debe ir acompañada de estrategias, que viabilicen el cambio sostenido, para lo cual proponemos considerar aspectos, fundamentales, como:

1. Evaluación y rediseño de espacio

Luego de la observación directa utilizada como instrumento de investigación y como consecuencia de la tabulación de los resultados de la encuesta, observamos que el área destinada para la sala de espera de los clientes es inadecuada, se propone la reubicación de los muebles y carriles donde los clientes esperan para ser atendidos.

Un croquis de la propuesta se presenta en los gráficos No. 84 y 85.

2. Proceso de capacitación

Al determinar que en varios de los procesos, las cajeras no han adquirido las destrezas suficientes para aplicar los conocimientos técnicos requeridos para lograr los objetivos, nos vemos en la necesidad de proponer un amplio plan de capacitación por el que deberán atravesar las personas que laboran como cajeras así como aquellas que en lo posterior se incorporarán como tales.

La mencionada capacitación estará planteada en tres áreas fundamentales:

a) Relaciones humanas e interpersonales

b) Prácticas de adiestramiento del sistema

c) Conteo y reconocimiento de billetes

Asimismo, la determinación de una nueva propuesta basada en procesos obliga a socializar estos nuevos esquemas organizativos, por lo que es un factor imperativo la capacitación y en casos también el adiestramiento.

3. Mejoramiento a través de la selección de personal

Las políticas actuales del Banco no permiten definir con claridad el perfil de ingreso de un trabajador (a) para el puesto de cajera (o). La propuesta pretende ampliar el marco de referencia que se utiliza para la selección del personal necesario para el área. Dicha propuesta pretende definir los requisitos y llevar a cabo procesos de selección utilizando evaluaciones de carácter técnico y psicológico. Promoviendo un esquema técnico de selección.

4. Mejoramiento comunicacional de las ventajas de la ubicación geográfica

Las estadísticas de la investigación han determinado que la ubicación geográfica del CIN principal no es el más adecuado tanto desde el punto de

vista tradicional de los negocios, cuanto desde las percepciones de satisfacción. Lo expuesto motiva a considerar un planteamiento de concentración de los procesos en los que los clientes participen con sus opiniones, incluso en las sugerencias de la ubicación.

5. Mejora de los sistemas de seguridad

Actualmente los niveles de seguridad que se ofrecen a los usuarios de los servicios en el Banco son los convencionales, y presentan deficiencias en cuanto a la seguridad que esperan los clientes al realizar sus operaciones. Se propone revisar los espacios de operación de los clientes previo a sus transacciones en ventanilla, y también, se considera mejorar las practicas de seguridad del personal responsable de la misma.

5.3. Fundamentación

La mejoras de los procesos esta fundamentada en las recomendaciones y lineamientos establecidos en las referencias bibliográficas respectivas, siendo de especial aplicación las referentes a las normas ISO 9000, en especial los detalles de la ISO 9001 y 9004, que considera la metodología de un proceso de mejoramiento continuo.

5.4. Metodología

Para el desarrollo de la propuesta proponemos un esquema de trabajo que comprenda al menos los siguientes aspectos:

- Identificar problemas
- Identificar deficiencias
- Identificar necesidades
- Identificar capacidades
- Evaluar y decidir puntos críticos a mejorar
- Identificar procesos en el esquema actual
- Diseñar procesos bajo un nuevo esquema
- Identificar niveles de desempeño en cajas
- Propuesta de indicadores
- Redistribución del espacio

5.4.1 Identificación de problemas

Una vez que se ha realizado un análisis situacional del área de cajas en el Banco del Pacífico, se distinguen varios tipos de problemas para los cuales se propone soluciones y que se los detallan en el presente capítulo.

5.4.2 Identificación de deficiencias

Deficiencias relacionadas con los procedimientos, causan principalmente malestar en los clientes que acuden al Banco, que esperan ser atendidos de una manera rápida y eficiente. Estas deficiencias están ligadas al cumplimiento de los procesos establecidos actualmente en la Institución. Es necesario identificarlas, categorizarlas y de ser necesario segmentarlas o dividirlas para tratar de estudia las causas raíces

5.4.3 Identificación de necesidades

Vistos los problemas, surge la necesidad de establecer una propuesta que en su parte medular contenga los planes del mejoramiento de los procesos diseñados, con el fin de optimizar los recursos y generar una imagen competitiva frente a las organizaciones del sector. Debemos recordar que las mejoras están vinculadas a reducir o anular problemas o a promover mejoras que estén vinculadas con oportunidades.

5.4.4 Identificación de capacidades

Las capacidades pueden ser estudiadas desde dos perspectivas:

- Capacidad del talento humano para el desarrollo de actividades, está vinculada con las competencias profesionales o laborales

- Capacidad de trabajo, relacionada con rendimientos con tiempos de realización

La capacidad humana, su talento, parecería esta subvalorada o subutilizada; a pesar de que el personal mantiene sus funciones debidamente estructuradas, no alcanza a cubrir las expectativas de carga utilitaria.

El trabajo en consecuencia deberá considerar las aptitudes, habilidades y experiencia de los trabajadores, sus competencias, para poder optimizar el recurso humano en su primera perspectiva. Pero, también, deberá monitorear e identificar los niveles de trabajo desde la óptica de volumen de trabajo y tiempo de realización, de cada actividad de atención a los clientes en ventanilla. Base para diseñar estándares operativos, los cuales permitirán identificar indicadores para ponderar la bondad o no del cambio propuesto al término del presente estudio.

Ningún cambio puede ser implantado si no se plantea un proceso de inducción, que implica, necesariamente de dos actividades básicas: socialización de la propuesta y un plan de capacitación; en cual se considerarán aspectos como las normas o estándares de cumplimiento para cada puesto y para cada proceso en el área de estudio.

5.4.5 Evaluación y decisión puntos críticos a mejorar

La evaluación de los puntos críticos surge del diagnóstico y monitoreo realizado al inicio de la presente investigación.

Una de las recomendaciones que se esboza al final, tiene íntima relación con la implementación de los cambios propuestos, cuya finalidad es eliminar errores y mejorar puntos críticos.

Para ello fue necesario realizar un análisis FODA para identificar las mayores debilidades que se presentan en la oferta diaria de servicios que presta el Banco:

FORTALEZAS

- Las mejores tasas hipotecarias del mercado.
- Políticas y procedimientos bien delineados.
- Variedad de productos.
- Institución rentable y confiable.
- Confianza dentro del sector bancario.

DEBILIDADES

- Excesiva demora en la contratación del personal.
- Demasiados trámites en aprobaciones internas de ciertos servicios.
- Deterioro en el servicio hacia el cliente.
- Demora de atención al cliente en el área de cajas.
- Centralización de actividades en la Matriz.
- Errores frecuentes en el proceso de transacción en cajas.
- Poco personal en atención en horas pico en el área de cajas.

OPORTUNIDADES

- Tasas altas hipotecarias en el mercado.
- Incremento de planes inmobiliarios y de construcción.
- Atender a diferentes sectores productivos.

AMENAZAS

- Crisis financiera a nivel mundial.
- Políticas internas del país que pueden reducir la producción y aumentar el desempleo.
- Inestabilidad política y económica.
- Cooperativas informales.

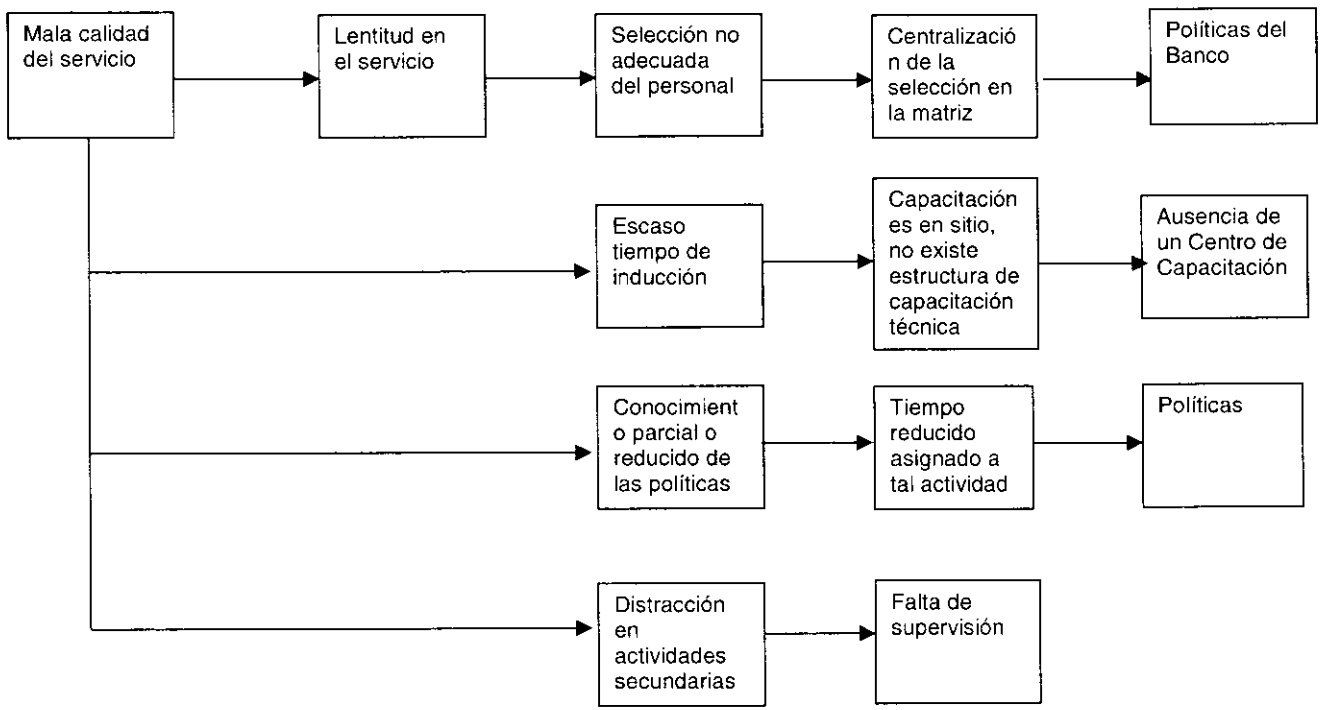
Se presenta a continuación la identificación de las causas raíces aplicando la metodología del árbol por qué por qué, el cual se opera con el proceso lógico hasta el nivel que nosotros tenemos control de la causa o problema en estudio.

Del gráfico No. 30 al gráfico No. 34 utilizamos la metodología del árbol como-como para diseñar las soluciones a los problemas detectados en los anteriores diagramas.

GRAFICO No. 26: LENTITUD EN SERVICIO

POR QUÉ

Lentitud en el servicio que brinda la cajera

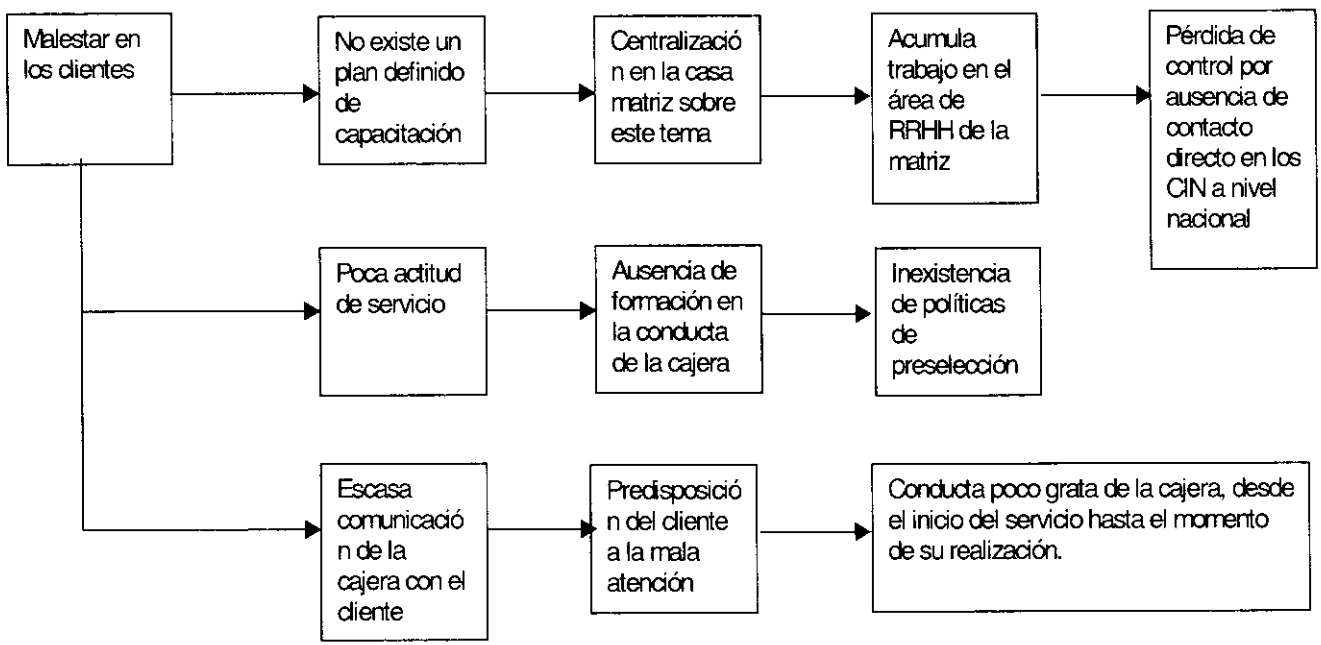


Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospección directa

GRAFICO No. 27: DISPLICENCIA EN EL TRATO AL CLIENTE

POR QUÉ

Displicencia en el trato de la cajera con los clientes

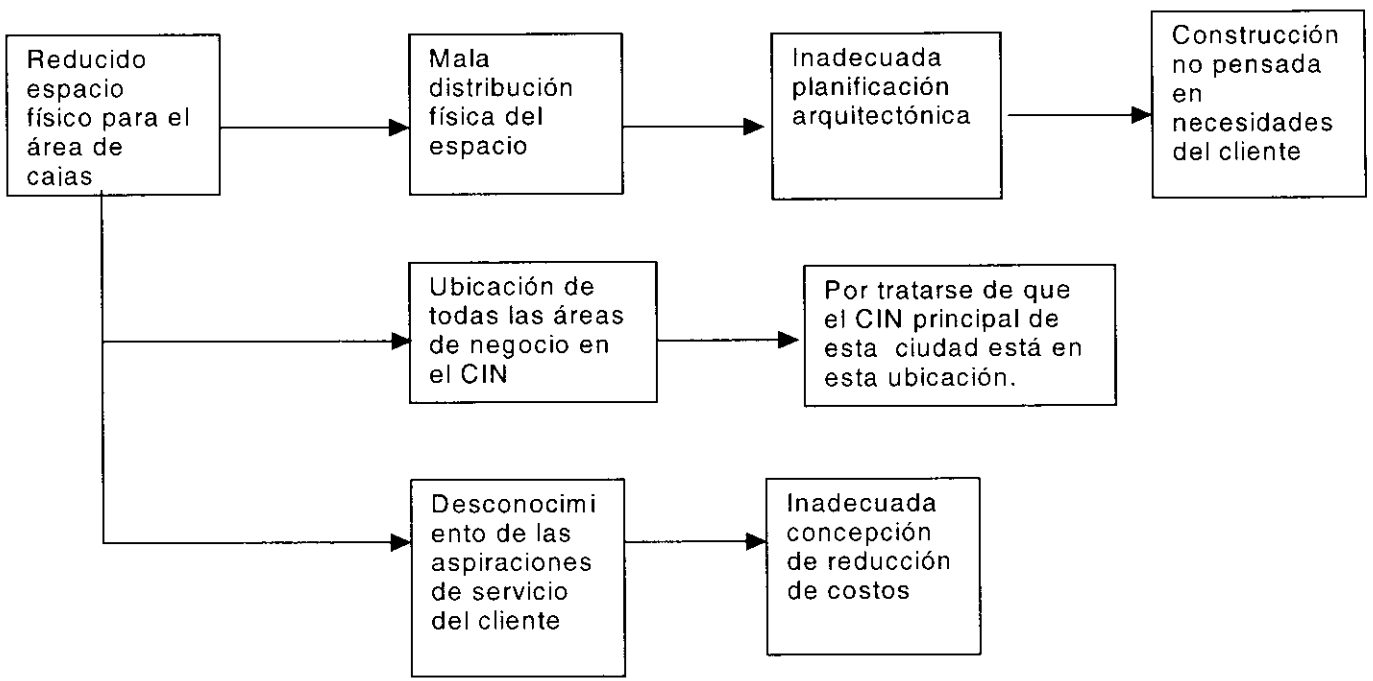


Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospección directa

GRAFICO No. 28: REDISTRIBUCION DEL ESPACIO

POR QUÉ

Redistribución del espacio destinado al área de cajas

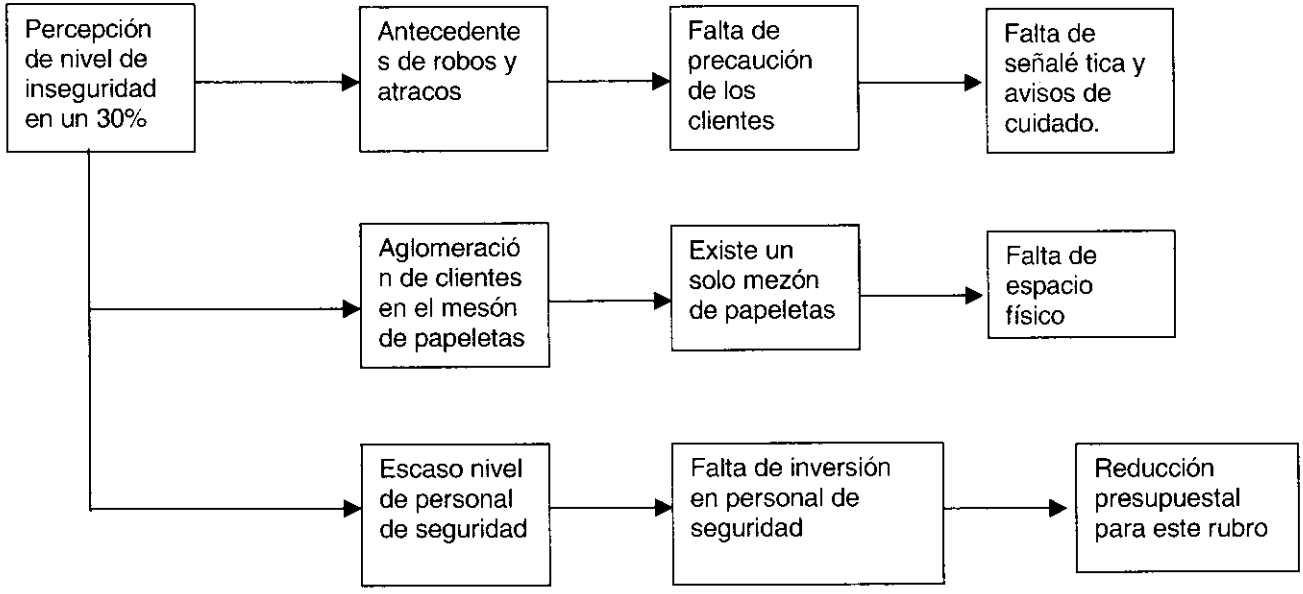


Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospección directa

GRAFICO No. 29: NIVEL DE SEGURIDAD DE LA INSTITUCIÓN

POR QUÉ

El nivel de seguridad que brinda la Institución a sus clientes

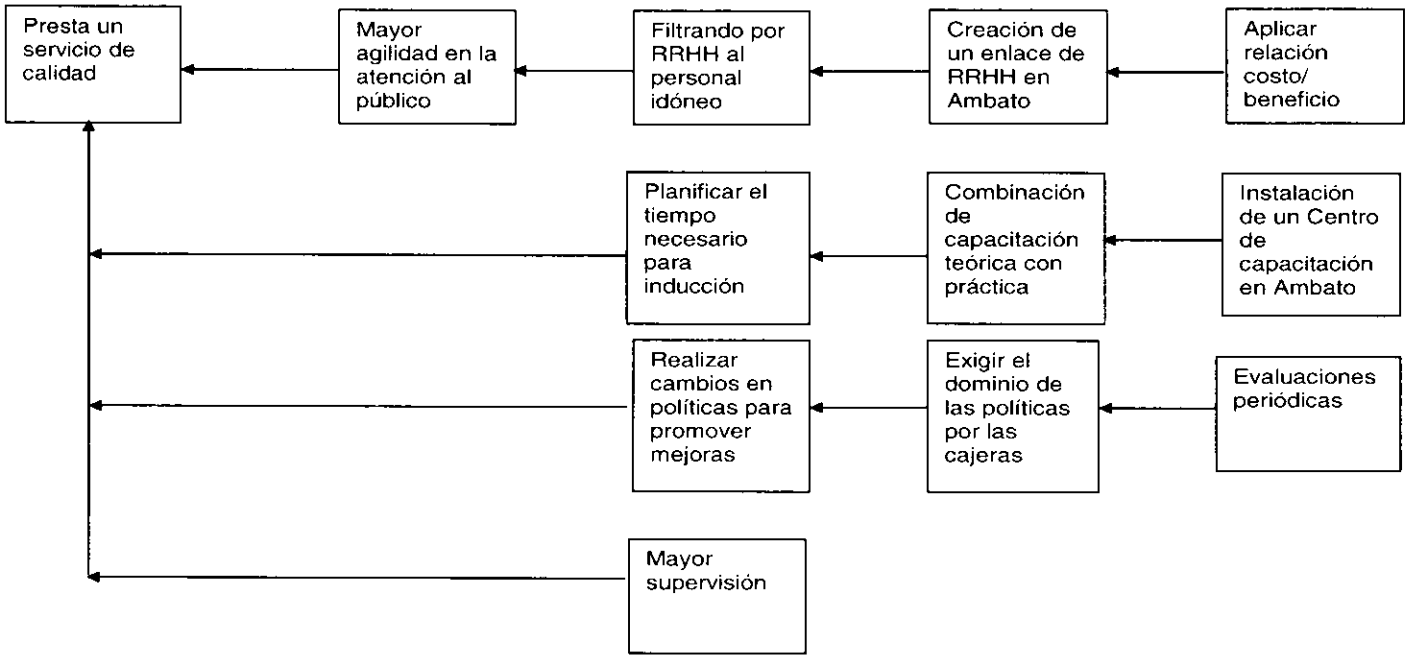


Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospección directa

GRAFICO No. 30: LENTITUD EN EL SERVICIO

COMO

Lentitud en el servicio que brinda la cajera

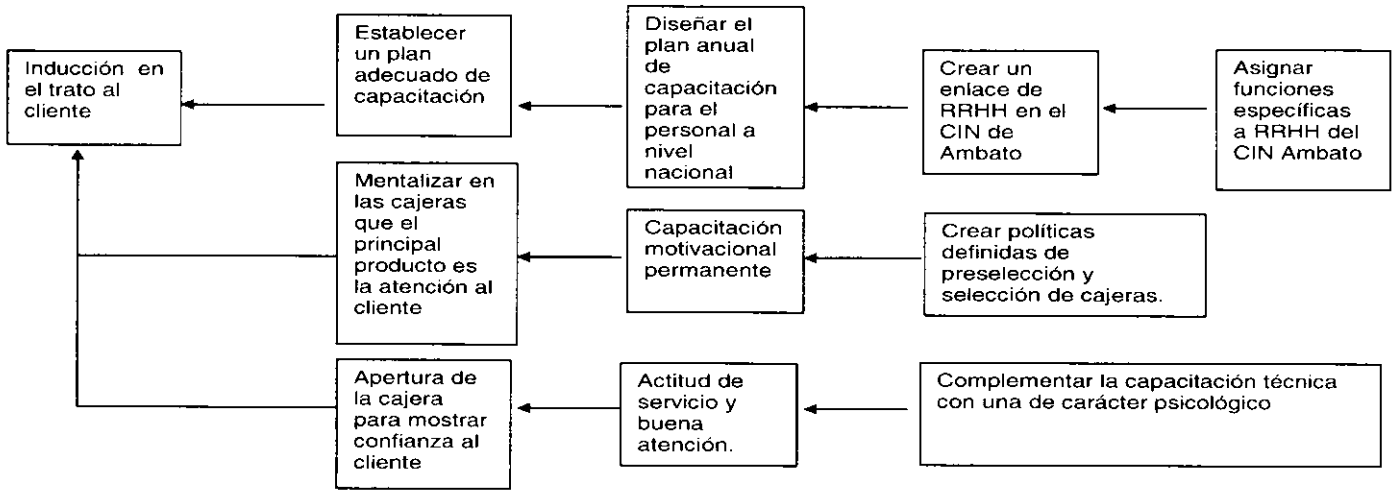


Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospección directa

GRAFICO No. 31: DISPLICENCIA EN EL TRATO AL CLIENTE

COMO

Displicencia en el trato que la cajera usa con su cliente

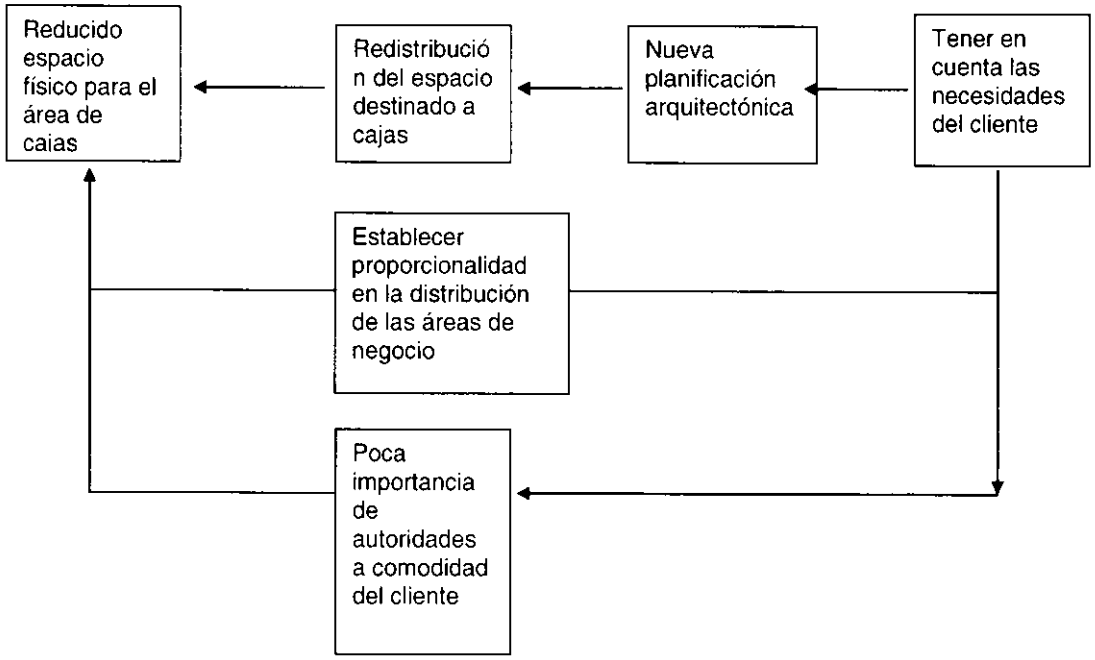


Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospección directa

GRAFICO No. 32: REDISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

COMO

Redistribución del espacio destinado al área de cajas

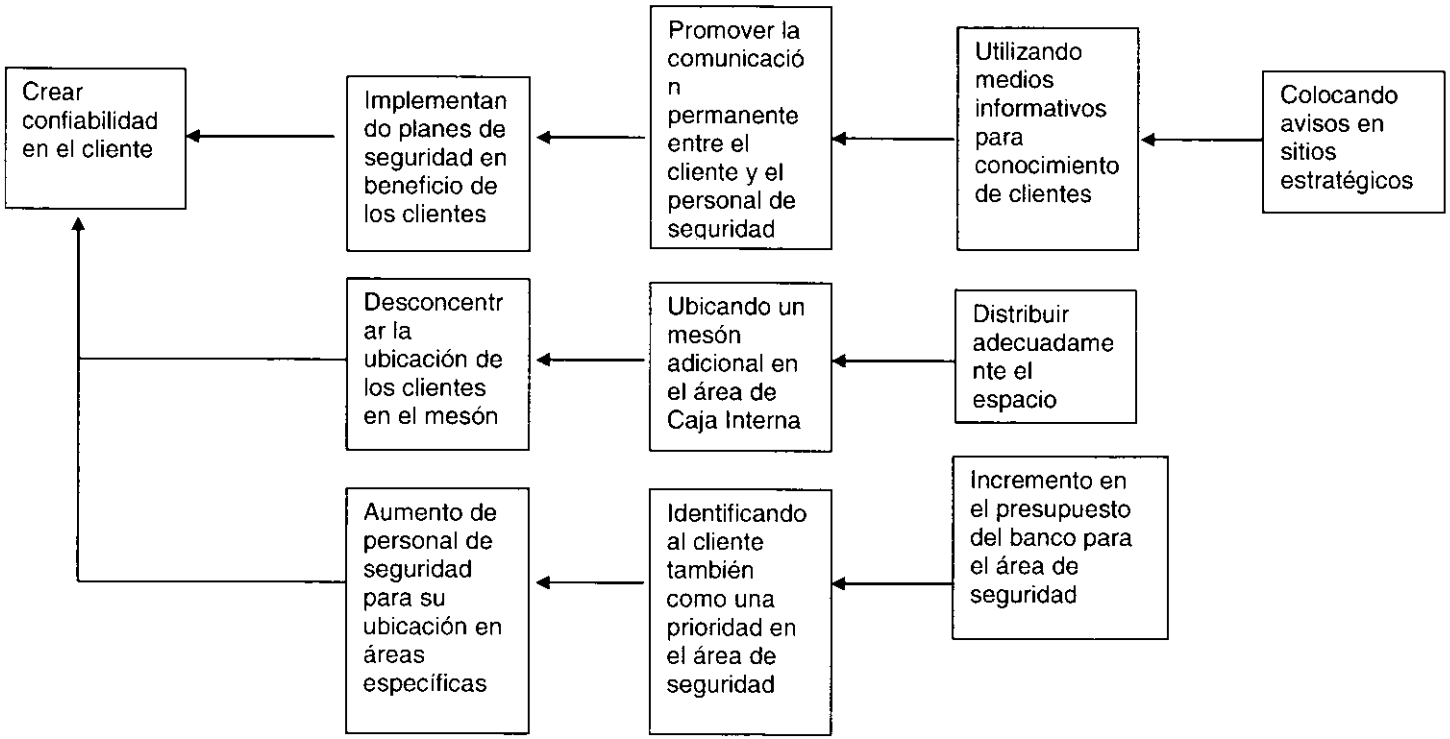


Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospección directa

GRAFICO No. 33: NIVEL DE SEGURIDAD DE LA INSTITUCIÓN

COMO

El nivel de seguridad que brinda la Institución a sus clientes



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospección directa

5.4.6 Identificación de procesos en el esquema actual

Aceptando las definiciones de las normas ISO 9000, se plantea la definición y descripción de la empresa a través de la estructura por procesos.

En el esquema actual, previo a la determinación de la propuesta, se ha analizado el conjunto de procesos para el área de cajas, iniciando el día desde la atención al cliente, a través de esquemas descriptivos gráficos, que nos han permitido establecer desviaciones y potenciales insuficiencias, que son motivos de la propuesta.

Para determinar los procesos y sus tiempos actuales en cada uno de ellos, se los realizó a través de la observación en un día normal de trabajo en cada caja, utilizando como instrumento el cronómetro con un nivel de precisión+-1 tomando así un máximo, un mínimo, calculando el tiempo promedio y finalmente determinando el tiempo esperado a través de la siguiente fórmula:

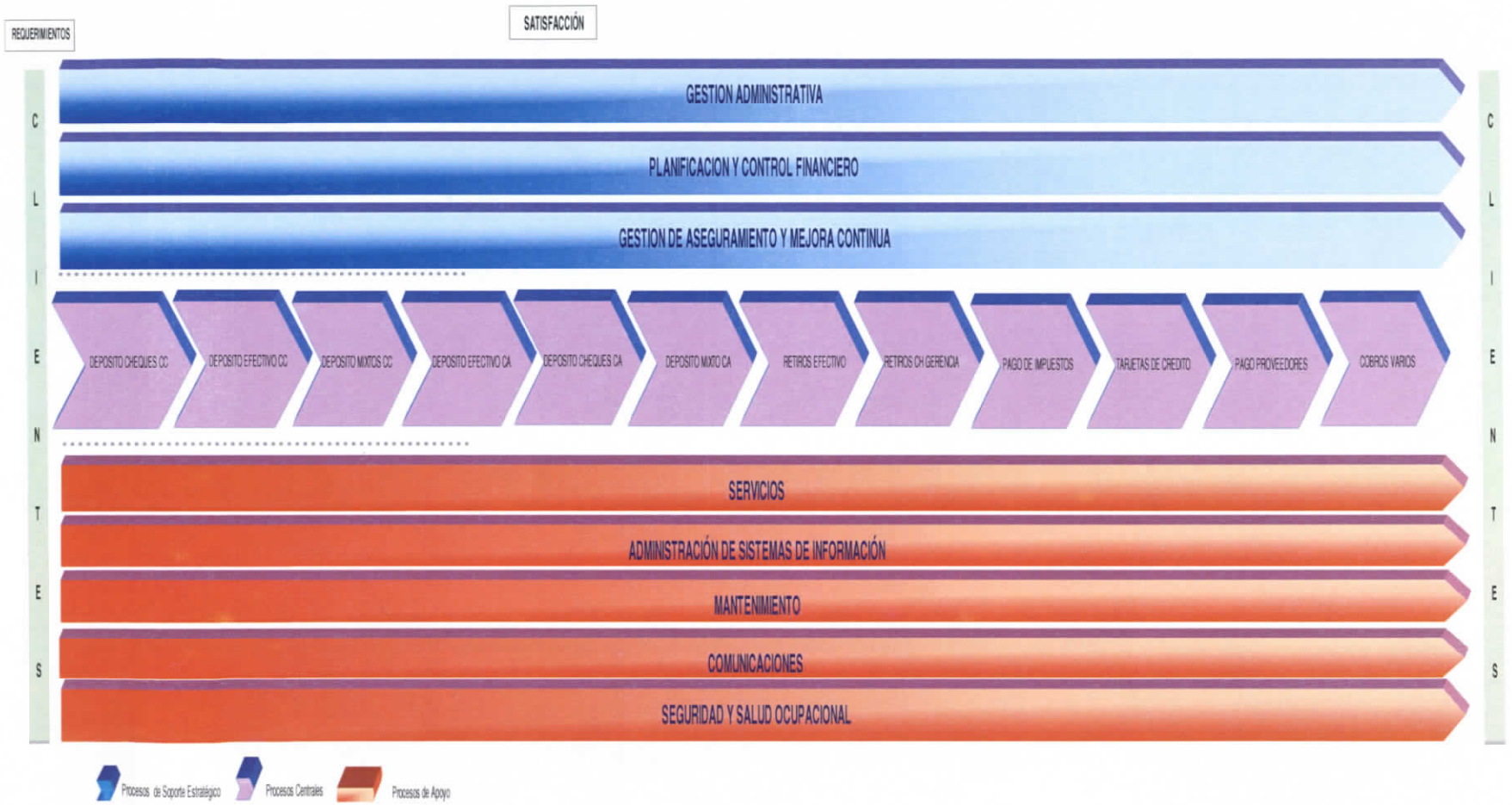
te= (V. mínimo+ V. Máximo+2prom)/4

Es por ello que a continuación se procede a la identificación, diseño y modelamiento de los procesos del Banco del Pacífico CIN Principal Ambato; para lo cual se diagrama el mapa de procesos y se describen cada uno de los mismos en los esquemas las actividades, los responsables, el área, los

mismos en los esquemas las actividades, los responsables, el área, los documentos de control de los procesos, la medición de tiempos reales y promedios que ayudan a determinar la duración de cada uno de ellos.

GRAFICO No. 34: MAPA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS BANCO DEL PACIFICO SUCURSAL AMBATO



Fuente: Banco del Pacífico
Elaborado por: María Fernanda Torres

SIMBOLOGÍA

DESCRIPCION		SIMBOLO
Inicio y fin		
Entidad externa		
Operacion		
Desición		
Control		
Operacion combinada (operación-control)		
Documento		

Fuente: Duncan, Acheson. Control de Calidad y Estadística Industrial. México, Alfaomega, 1989

GRAFICO No. 35: DEP. CHEQUES CUENTA CORRIENTE

DEPOSITO EN CHEQUES CUENTA CORRIENTE

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena y cheques recibidos)						Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta		no si					20 s
4	Conteo de cheques recibidos							10 s
5	Sellado de cheques							2 s /ch
6	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)							120 s
7	Impresión de comprobante de depósito						Papeleta de deposito emitida por el sistema	8 s
8	Archivo de papeleta recibida por la cajera							10 s
9	Archivo de cheques recibidos							10 s
10	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente							2 s
11	Entrega del documento y cheques al supervisor							15 m
12	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones							10 m
13	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 36: TIEMPOS DEP. CHEQUES CTA CORRIENTE (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción del depósito (papeleta llena y cheques recibidos)	10	15	12,5	13
3	Verificación de la papeleta	20	28	24	24
4	Conteo de cheques recibidos	10	17	13,5	14
5	Sellado de cheques	2	3	2,5	3
6	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)	120	126	123	123
7	Impresión de comprobante de depósito	8	10	9	9
8	Archivo de papeleta recibida por la cajera	10	18	14	14
9	Archivo de cheques recibidos	10	15	12,5	13
10	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente	2	3	2,5	3
11	Entrega del documento y cheques al supervisor	600	610	605	605
12	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones	300	355	327,5	328
13	Cliente se aleja de la ventanilla	2	3	2,5	3

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de depósitos en cheques cuenta corriente, en el cuadro N°. 36 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

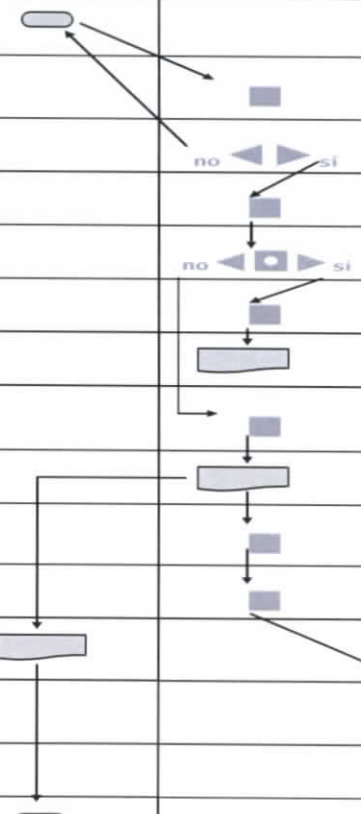
Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo (total)	1124 segundos
Tiempo máximo (total)	1242 segundos
Tiempo medio (total)	1183 segundos
Valor esperado (total)	1183 segundos

GRAFICO No. 37: DEP. EFECTIVO CTA CTE

DEPOSITO EN EFECTIVO CUENTA CORRIENTE

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla						30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena y dinero)					Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta						20 s
4	Conteo del dinero						5 - 30 m
5	Detección de billetes falsos						1 m
6	Retención de billetes falsos						5 s
7	Entrega de formulario al cliente					Formulario de billetes falsos	3 s
6	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)						120 s
7	Impresión de comprobante de depósito					Papeleta de depósito emitida por el sistema	8 s
8	Archivo de papeleta recibida por la cajera						10 s
9	Ingreso de dinero a la caja						60 s
10	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente						2 s
11	Entrega del documentos y dinero al supervisor						15 m
12	Custodia de dinero en la bóveda						10 m
13	Cliente se aleja de la ventanilla						2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 38: TIEMPOS DEP. EFECTIVO CTA CTE (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción del depósito (papeleta llena y dinero)	10	15	12,5	12,5
3	Verificación de la papeleta	20	28	24	24
4	Conteo del dinero	300	1200	750	750
5	Detección de billetes falsos	60	70	65	65
6	Retención de billetes falsos	300	320	310	310
7	Entrega de formulario al cliente	3	5	4	4
8	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)	120	127	123,5	124

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
9	Impresión de comprobante de depósito	8	13	10,5	11
10	Archivo de papeleta recibida por la cajera	10	8	9	9
11	Ingreso de dinero a la caja	40	72	56	56
12	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente	2	2	2	2
13	Entrega del documentos y dinero al supervisor	600	630	615	615
14	Custodia de dinero en la bóveda	300	322	311	311
15	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de depósitos en efectivo cuenta corriente, en el cuadro N°. 40 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo (total) 1805 segundos

Tiempo máximo (total) 2853 segundos

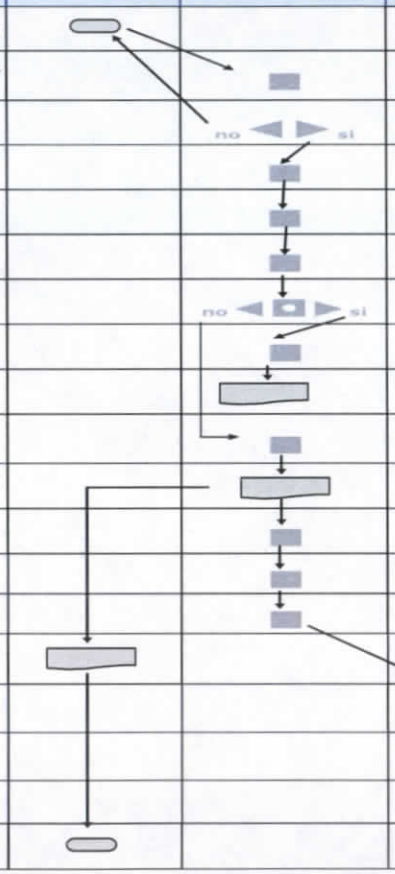
Tiempo medio (total) 2329 segundos

Tiempo esperado (total) 2329 segundos

GRAFICO No. 39: DEPOSITO MIXTO CTA CTE

DEPOSITO MIXTO CUENTA CORRIENTE

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena, dinero y cheques recibidos)						Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta							20 s
4	Conteo de cheques recibidos							10 s
5	Sellado de cheques							2 s/ch
6	Conteo del dinero							5 - 30 m
7	Detección de billetes falsos							1 m
8	Retención de billetes falsos							5 s
9	Entrega de formulario al cliente						Formulario de billetes falsos	3 s
10	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)							120 s
11	Impresión de comprobante de depósito						Papeleta de deposito emitida por el sistema	8 s
12	Archivo de papeleta recibida por la cajera							10 s
13	Ingreso de dinero a la caja							60 s
14	Archivo de cheques recibidos							10 s
15	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente							2 s
16	Entrega del documentos, dinero y cheques al supervisor							15 m
17	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones							10 m
18	Custodia de dinero en la bóveda							10 m
19	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 40: TIEMPOS DEPOSITO MIXTO CTA CTE (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción del depósito (papeleta llena, dinero y cheques recibidos)	10	15	12,5	13
3	Verificación de la papeleta	20	25	22,5	23
4	Conteo de cheques recibidos	10	20	15	15
5	Sellado de cheques	2	22	12	12
6	Conteo del dinero	300	1800	1050	1050
7	Detección de billetes falsos	60	80	70	70
8	Retención de billetes falsos	5	8	6,5	7
9	Entrega de formulario al cliente	3	3	3	3
10	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)	120	131	125,5	126

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
11	Impresión de comprobante de depósito	8	8	8	8
12	Archivo de papeleta recibida por la cajera	10	12	11	11
13	Ingreso de dinero a la caja	60	64	62	62
14	Archivo de cheques recibidos	10	10	10	10
15	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente	2	2	2	2
16	Entrega del documentos, dinero y cheques al supervisor	900	915	907,5	908
17	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones	600	609	604,5	605
18	Custodia de dinero en la bóveda	600	600	600	600
19	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de depósitos mixtos cuenta corriente, en el cuadro N°.42 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo (total) 2752 segundos

Tiempo máximo (total) 4365 segundos

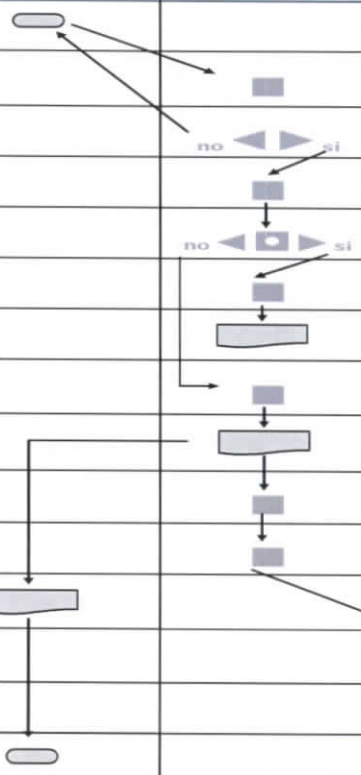
Tiempo medio (total) 3558 segundos

Tiempo esperado (total) 3559 segundos

GRAFICO No. 41: DEPOSITO EFECTIVO CTA AH.

DEPOSITO EN EFECTIVO CUENTA AHORROS

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla						30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena, libreta de ahorros opcional y dinero)					Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta						20 s
4	Conteo del dinero						5 - 30 m
5	Detección de billetes falsos						1 m
6	Retención de billetes falsos						5 s
7	Entrega de formulario al cliente					Formulario de billetes falsos	3 s
8	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)						120 s
9	Impresión de comprobante de depósito o en libreta de ahorros					Papeleta de depósito emitida por el sistema o en libreta	8 s
10	Archivo de papeleta recibida por la cajera						10 s
11	Ingreso de dinero a la caja						60 s
12	Entrega de la papeleta o libreta impresa por el sistema al cliente					Impresión en libreta de ahorros (opcional)	2 s
13	Entrega del documentos y dinero al supervisor						15 m
14	Custodia de dinero en la bóveda						10 m
15	Cliente se aleja de la ventanilla						2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 42: TIEMPOS DEPOSITO EFECTIVO CTA AH. (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción del depósito (papeleta llena, libreta de ahorros opcional y dinero)	10	15	12,5	13
3	Verificación de la papeleta	20	25	22,5	23
4	Conteo del dinero	300	1200	750	750
5	Detección de billetes falsos	60	80	70	70
6	Retención de billetes falsos	5	8	6,5	7
7	Entrega de formulario al cliente	3	3	3	3
8	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)	120	131	125,5	126
9	Impresión de comprobante de depósito o en libreta de ahorros	8	8	8	8
10	Archivo de papeleta recibida por la cajera	10	12	11	11

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
11	Ingreso de dinero a la caja	40	45	42,5	43
12	Entrega de la papeleta o libreta impresa por el sistema al cliente	2	2	2	2
13	Entrega del documentos y dinero al supervisor	900	915	907,5	908
14	Custodia de dinero en la bóveda	600	600	600	600
15	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de depósitos en efectivo cuenta de ahorros, en el cuadro N°.44 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo (total) 2110 segundos

Tiempo máximo (total) 3085 segundos

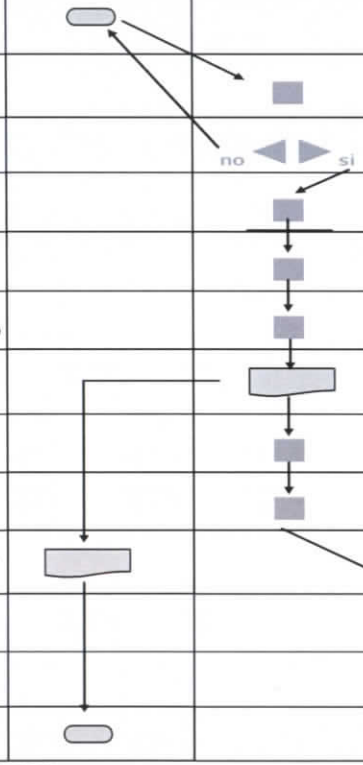
Tiempo medio (total) 2598 segundos

Tiempo esperado (total) 2598 segundos

GRAFICO No. 43: DEPOSITO CHEQUES CTA AH

DEPOSITO EN CHEQUES CUENTA AHORROS

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena, libreta de ahorros opcional y dinero)						Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta							20 s
4	Conteo de cheques recibidos							10 s
5	Sellado de cheques							2 s/ch
6	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)							120 s
7	Impresión de comprobante de depósito o en libreta de ahorros						Papeleta de depósito emitida por el sistema o en libreta	8 s
8	Archivo de papeleta recibida por la cajera							10 s
9	Archivo de cheques recibidos							10 s
10	Entrega de la papeleta o libreta impresa por el sistema al cliente						Impresión en libreta de ahorros (opcional)	2 s
11	Entrega del documentos y cheques al supervisor							15 m
12	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones							10 m
13	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 44: TIEMPOS DEPOSITO CHEQUES CTA AH (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción del depósito (papeleta llena, libreta de ahorros opcional y dinero)	10	15	12,5	13
3	Verificación de la papeleta	20	25	22,5	23
4	Conteo de cheques recibidos	10	20	15	15
5	Sellado de cheques	2	22	12	12
6	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)	120	131	125,5	126
7	Impresión de comprobante de depósito o en libreta de ahorros	8	8	8	8
8	Archivo de papeleta recibida por la cajera	10	12	11	11
9	Archivo de cheques recibidos	10	10	10	10

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
10	Entrega de la papeleta o libreta impresa por el sistema al cliente	2	2	2	2
11	Entrega del documentos y cheques al supervisor	900	915	907,5	908
12	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones	600	609	604,5	605
13	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de depósitos en cheques cuenta de ahorros, en el cuadro N°.46 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo (total) 1724 segundos

Tiempo máximo (total) 1810 segundos

Tiempo medio (total) 1767 segundos

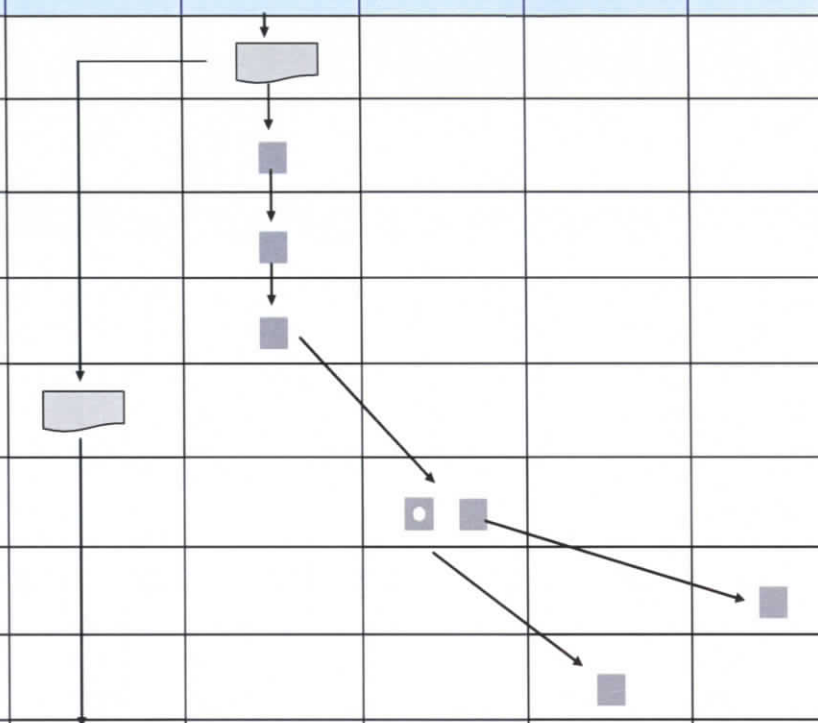
Tiempo esperado (total) 1767 segundos

GRAFICO No. 45: DEPOSITO MIXTO CTA AH.

DEPOSITO MIXTO CUENTA AHORROS

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena, dinero, cheques recibidos y libreta opcional)						Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta		no si					20 s
4	Conteo de cheques recibidos							10 s
5	Conteo del dinero							5 - 30 m
6	Detección de billetes falsos		no si					1 m
7	Retención de billetes falsos							5 s
8	Entrega de formulario al cliente						Formulario de billetes falsos	3 s
9	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)							120 s

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
10	Impresión de comprobante de depósito o libreta						Papeleta de depósito emitida por el sistema	8 s
11	Archivo de papeleta recibida por la cajera							10 s
12	Ingreso de dinero a la caja							40 s
13	Archivo de cheques recibidos							10 s
14	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente							2 s
15	Entrega del documentos, dinero y cheques al supervisor							15 m
16	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones							10 m
17	Custodia de dinero en la bóveda							10 m
18	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 46: TIEMPOS DEPOSITO MIXTO CTA AH (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción del depósito (papeleta llena, dinero, cheques recibidos y libreta opcional)	10	15	12,5	13
3	Verificación de la papeleta	20	25	22,5	23
4	Conteo de cheques recibidos	10	20	15	15
5	Conteo del dinero	300	1200	750	750
6	Detección de billetes falsos	60	80	70	70
7	Retención de billetes falsos	5	8	6,5	7
8	Entrega de formulario al cliente	3	3	3	3
9	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)	120	131	125,5	126
10	Impresión de comprobante de depósito o libreta	8	8	8	8
11	Archivo de papeleta recibida por la cajera	10	12	11	11
12	Ingreso de dinero a la caja	40	45	42,5	43

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
14	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente	2	2	2	2
15	Entrega del documentos, dinero y cheques al supervisor	900	915	907,5	908
16	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones	600	609	604,5	605
17	Custodia de dinero en la bóveda	600	600	600	600
18	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de depósitos mixto cuenta de ahorros, en el cuadro N°.48 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo (total) 2730 segundos

Tiempo máximo (total) 3724 segundos

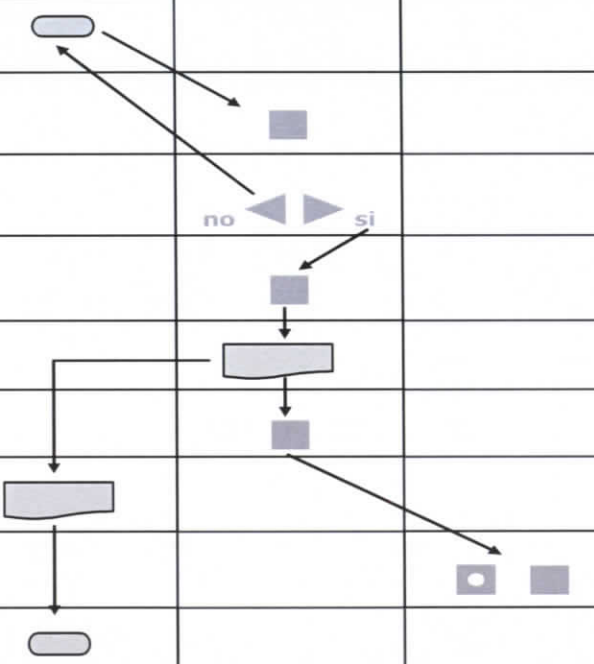
Tiempo medio (total) 3227 segundos

Tiempo esperado (total) 3227 segundos

GRAFICO No. 47: RETIROS EN EFECTIVO

RETIROS EN EFECTIVO

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla					30 s
2	Recepción del documentos (papeleta llena, original de cédula de identidad,libreta de ahorros)				Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta y documentos					20 s
4	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, valor a retirar)					120 s
5	Impresión en libreta de ahorros el valor debitado				Impresión en libreta de ahorros (opcional)	8 s
6	Sellado y archivo de la papeleta de retiro					10 s
7	Entrega de documentos y dinero					5 s
8	Entrega de papeletas al supervisor					15 m
9	Cliente se aleja de la ventanilla					2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 48: TIEMPOS RETIROS EN EFECTIVO **(SEGUNDOS)**

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción del documentos (papeleta llena, original de cédula de identidad,libreta de ahorros)	10	15	12,5	13
3	Verificación de la papeleta y documentos	20	25	22,5	23
4	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, valor a retirar)	120	131	125,5	126
5	Impresión en libreta de ahorros el valor debitado	8	8	8	8
6	Sellado y archivo de la papeleta de retiro	10	12	11	11
7	Entrega de documentos y dinero	5	10	7,5	8
8	Entrega de papeletas al supervisor	900	915	907,5	908
9	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de retiros en efectivo, en el cuadro N°.48 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

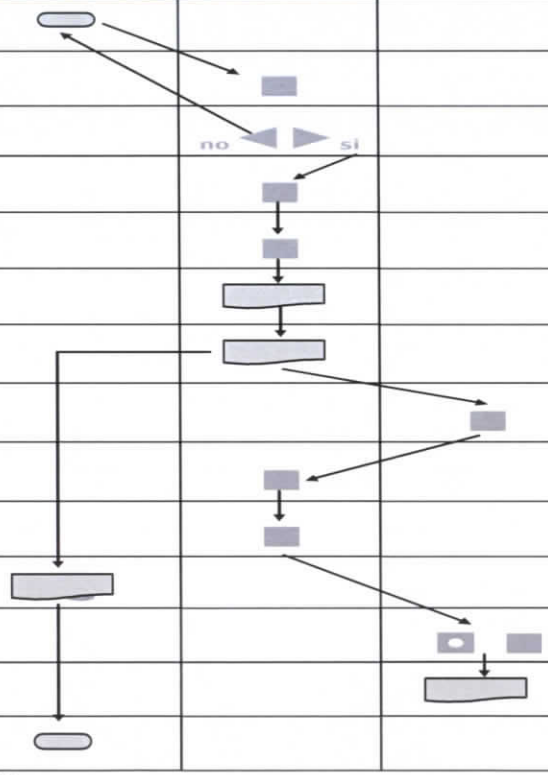
Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo	(total)	1105 segundos
Tiempo máximo	(total)	1157 segundos
Tiempo medio	(total)	1131 segundos
Tiempo esperado	(total)	1131 segundos

GRAFICO No. 49: RETIROS EN CHEQ. DE GER.

RETIROS EN CHEQUE DE GERENCIA

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla					30 s
2	Recepción del documentos (papeleta llena, original de cédula de identidad,libreta de ahorros)				Papeleta de deposito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta y documentos					20 s
4	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, valor a retirar)					120 s
5	Generar orden de emisión cheque de gerencia en el sistema					5 s
6	Impresión de cheque de gerencia				Cheque de gerencia	10 s
7	Impresión en libreta de ahorros el valor de retiro y comisión				Impresion en libreta de ahorros (opcional)	8 s
8	Acercamiento del supervisor al área de la cajera para la firma de cheque					3 m
9	Sellado del cheque de gerencia					3 s
10	Sellado y archivo de la papeleta de retiro					10 s
11	Entrega de documentos y cheque					5 s
12	Entrega de papeletas y copias de cheques emitidos al supervisor					15 m
13	Archivo de copia de cheques de gerencia					10 s
14	Cliente se aleja de la ventanilla					2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 50: TIEMPOS RETIRO EN CHEQ DE GER. (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción del documentos (papeleta llena, original de cédula de identidad,libreta de ahorros)	10	15	12,5	13
3	Verificación de la papeleta y documentos	20	25	22,5	23
4	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, valor a retirar)	120	131	125,5	126
5	Generar orden de emisión cheque de gerencia en el sistema	5	5	5	5
6	Impresión de cheque de gerencia	10	10	10	10
7	Impresión en libreta de ahorros el valor de retiro y comisión	8	8	8	8
8	Acercamiento del supervisor al área de la cajera para la firma de cheque	180	185	182,5	183
9	Sellado del cheque de gerencia	3	3	3	3
10	Sellado y archivo de la papeleta de retiro	10	11	10,5	11
11	Entrega de documentos y cheque	5	10	7,5	8
12	Entrega de papeletas y copias de cheques emitidos al supervisor	900	915	907,5	908
13	Archivo de copia de cheques de gerencia	10	10	10	10
14	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de retiros en cheques de gerencia, en el cuadro N°.50 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

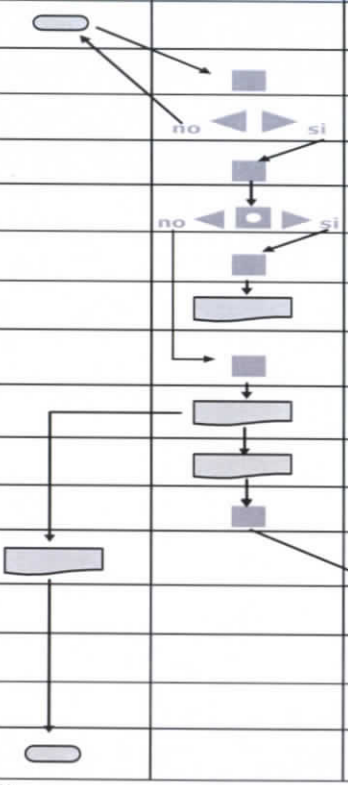
Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo	(total)	1313 segundos
Tiempo máximo	(total)	1369 segundos
Tiempo medio	(total)	1341 segundos
Tiempo esperado	(total)	1341 segundos

GRAFICO No. 51: PAGO DE IMPUESTOS

PAGO DE IMPUESTOS

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla						30 s
2	Recepción ruc y formularios					Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Recepción del dinero						10 s
4	Conteo del dinero						5 - 30 m
5	Detección de billetes falsos						1 m
6	Retención de billetes falsos						5 s
7	Entrega de formulario al cliente					Formulario de billetes falsos	3 s
8	Ingreso en el sistema (datos y valor a pagar)						115 s
9	Impresión en formularios					Impresión de pestaña en formulario	5 s
10	Impresión comprobante de comisión cobrada					Comprobante de comisión cobrada	5 s
11	Ingreso de dinero a la caja						40 s
12	Entrega al cliente copia de formulario y recibo						2 s
13	Entrega de dinero y formularios al supervisor						15 m
14	Custodia de dinero en bóveda						10 m
15	Envío de formularios a operaciones Guayaquil						48 h
16	Cliente se aleja de la ventanilla						2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 52: TIPEMPOS PAGO DE IMPUESTOS (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción ruc y formularios	10	20	15	15
3	Recepción del dinero	10	15	12,5	13
4	Conteo del dinero	300	1200	750	750
5	Detección de billetes falsos	60	80	70	70
6	Retención de billetes falsos	5	8	6,5	7
7	Entrega de formulario al cliente	3	3	3	3
8	Ingreso en el sistema (datos y valor a pagar)	115	128	121,5	122
9	Impresión en formularios	5	5	5	5
10	Impresión comprobante de comisión cobrada	5	5	5	5
11	Ingreso de dinero a la caja	40	45	42,5	43
12	Entrega al cliente copia de formulario y recibo	2	2	2	2
13	Entrega de dinero y formularios al supervisor	900	915	907,5	908
14	Custodia de dinero en bóveda	600	600	600	600
15	Envío de formularios a operaciones Guayaquil	148608	148608	148608	148608
16	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de pago de impuestos, en el cuadro N°.52 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo	(total)	150695 segundos
Tiempo máximo	(total)	151675 segundos
Tiempo medio	(total)	151185 segundos
Tiempo esperado	(total)	151185 segundos

GRAFICO No. 53: COBRO TARJ DE CRED

COBRO TARJETAS DE CREDITO

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Consulta de tipo y número de tarjeta							2 m
3	Consulta del valor a pagar al cliente						Papeleta de depósito llenada por el cliente	40 s
4	Recepción del dinero							10 s
5	Conteo del dinero							5 - 30 m
6	Detección de billetes falsos		no / si					1 m
7	Retención de billetes falsos							5 s
8	Entrega de formulario al cliente						Formulario billetes falsos	3 s
9	Ingreso en el sistema (datos y valor a pagar)							120 s
10	Impresión de comprobante						Comprobante pago	5 s
11	Ingreso de dinero a la caja							40 s
12	Archivo de original de comprobante							10 s
13	Entrega de copia comprobante al cliente							5 s
14	Entrega de comprobantes y dinero al supervisor							15 m
15	Custodia de dinero en bóveda							10 m
16	Envío de comprobantes a operaciones							15 m
17	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 54: TIEMPOS COBRO TARJ DE CRED. (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Consulta de tipo y número de tarjeta	120	127	123,5	124
3	Consulta del valor a pagar al cliente	40	40	40	40
4	Recepción del dinero	10	15	12,5	13
5	Conteo del dinero	300	1200	750	750
6	Detección de billetes falsos	60	80	70	70
7	Retención de billetes falsos	5	8	6,5	7
8	Entrega de formulario al cliente	3	3	3	3
9	Ingreso en el sistema (datos y valor a pagar)	120	131	125,5	126
10	Impresión de comprobante	5	5	5	5
11	Ingreso de dinero a la caja	40	45	42,5	43
12	Archivo de original de comprobante	10	10	10	10

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
13	Entrega de copia comprobante al cliente	5	10	7,5	8
14	Entrega de comprobantes y dinero al supervisor	900	915	907,5	908
15	Custodia de dinero en bóveda	600	600	600	600
16	Envío de comprobantes a operaciones	600	609	604,5	605
17	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de cobro de tarjetas de crédito, en el cuadro N°.56 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo (total) 2850 segundos

Tiempo máximo (total) 3839 segundos

Tiempo medio (total) 3344.5 segundos

Tiempo esperado (total) 3345 segundos

GRAFICO No. 55: PAGO PROVEEDORES

PAGO DE PROVEEDORES

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Consulta de que empresa tiene el pago						Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Ingreso de datos en el sistema		no si					20 s
4	Busqueda en el sistema del pago							10 s
5	Pedido de cédula original al proveedor		no si					1 m
6	Impresión de cheque de gerencia							5 s
7	Impresión comprobante de pago							5 s
8	Firma del supervisor en el cheque						Formulario de billetes falsos	60 s
9	Firma del proveedor en el reverso de la copia del cheque y comprobante							60 s
10	Entrega de original de cheque y comprobante						Papeleta de depósito emitida por el sistema o en libreta	8 s
11	Archivo copia de cheque y comprobante de pago							10 s
12	Entrega de copias de cheques y comprobantes al supervisor							10 m
13	Entrega de comprobantes recibidos a operaciones							15 m
14	Archivo de copias de cheques de gerencia							2 m
15	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 56: TIEMPOS PAGO PROVEEDORES (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Consulta de que empresa tiene el pago	10	18	14	14
3	Ingreso de datos en el sistema	20	29	24,5	25
4	Busqueda en el sistema del pago	10	12	11	11
5	Pedido de cédula original al proveedor	60	60	60	60
6	Impresión de cheque de gerencia	5	5	5	5
7	Impresión comprobante de pago	5	5	5	5
8	Firma del supervisor en el cheque	60	62	61	61
9	Firma del proveedor en el reverso de la copia del cheque y comprobante	60	70	65	65
10	Entrega de original de cheque y comprobante	8	11	9,5	10

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
11	Archivo copia de cheque y comprobante de pago	10	15	12,5	13
12	Entrega de copias de cheques y comprobantes al supervisor	600	600	600	600
13	Entrega de comprobantes recibidos a operaciones	900	915	907,5	908
14	Archivo de copias de cheques de gerencia	120	128	124	124
15	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de pago de proveedores, en el cuadro N°.58 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo (total) 1900 segundos

Tiempo máximo (total) 1971 segundos

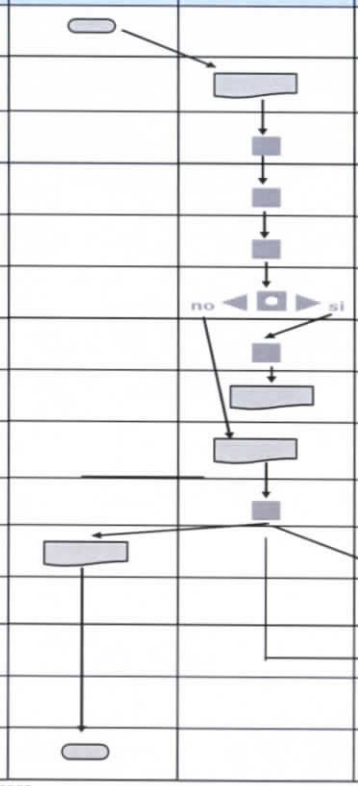
Tiempo medio (total) 1935.50 segundos

Tiempo esperado (total) 1936 segundos

GRAFICO No. 57: COBROS VARIOS

COBROS VARIOS

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Entrega comprobante proporcionado por la empresa						Comprobante proporcionado por la empresa	10 s
3	Ingreso de datos en el sistema							20 s
4	Chequeo del valor a pagar							20 s
5	Conteo del dinero							5 - 30 m
6	Detección de billetes falsos							1 m
7	Retención de billetes falsos							5 s
8	Entrega de formulario al cliente						Formulario de billetes falsos	3 s
9	Impresión de recibido en el comprobante							10 s
10	Sellado de comprobante							3 s
11	Entrega de comprobante al cliente							3 s
12	Entrega de comprobantes y dinero al supervisor						Impresión en libreta de ahorros (opcional)	15 m
13	Custodia de dinero en la bóveda							10 m
14	Entrega de comprobantes a operaciones							15 m
15	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 58: TIEMPOS COBROS VARIOS (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Entrega comprobante proporcionado por la empresa	10	12	11	11
3	Ingreso de datos en el sistema	20	29	24,5	25
4	Chequeo del valor a pagar	20	26	23	23
5	Conteo del dinero	300	1200	750	750
6	Detección de billetes falsos	60	80	70	70
7	Retención de billetes falsos	5	8	6,5	7
8	Entrega de formulario al cliente	3	3	3	3
9	Impresión de recibido en el comprobante	10	12	11	11
10	Sellado de comprobante	3	3	3	3
11	Entrega de comprobante al cliente	3	4	3,5	4

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
12	Entrega de comprobantes y dinero al supervisor	900	915	907,5	908
13	Custodia de dinero en la bóveda	600	600	600	600
14	Entrega de comprobantes a operaciones	900	915	907,5	908
15	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de cobros varios, en el cuadro N°.60 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación o actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo (total) 2866 segundos

Tiempo máximo (total) 3848 segundos

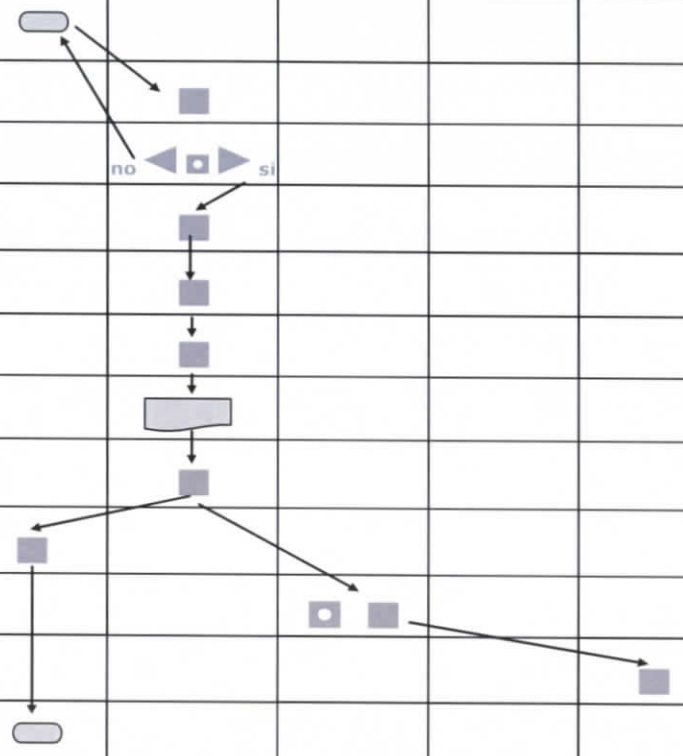
Tiempo medio (total) 3357 segundos

Tiempo esperado (total) 3357 segundos

GRAFICO No. 59: PAGO CHEQUES

PAGO DE CHEQUES POR VENTANILLA

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Recepción de documentos (cheque a pagar y cedula de identidad)						Cheque a pagar	10 s
3	Verificación de cédula contra cheque							10 s
4	Ingreso en el sistema (número de cuenta de cheque a pagar, valor)							20 s
5	Sellado de cheque							3 s
6	Devolución de cédula al cliente							2 s
7	Impresión de pago sobre el cheque						Cheque pagado	5 s
8	Conteo de dinero							5-30 m
9	Entrega de dinero al cliente							10 s
10	Entrega de cheques al supervisor							15 m
11	Entrega de cheques a operaciones							10 m
12	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 60: TIEMPOS PAGO CHEQUES (SEGUNDOS)

No.	ACTIVIDAD	Min	Max	Prom	Esperado
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla	30	39	34,5	35
2	Recepción de documentos (cheque a pagar y cedula de identidad)	10	15	12,5	13
3	Verificación de cédula contra cheque	10	13	11,5	12
4	Ingreso en el sistema (número de cuenta de cheque a pagar, valor)	20	29	24,5	25
5	Sellado de cheque	3	3	3	3
6	Devolución de cédula al cliente	2	2	2	2
7	Impresión de pago sobre el cheque	5	5	5	5
8	Conteo de dinero	300	1200	750	750
9	Entrega de dinero al cliente	10	25	17,5	18
10	Entrega de cheques al supervisor	900	915	907,5	908
11	Entrega de cheques a operaciones	600	609	604,5	605
12	Cliente se aleja de la ventanilla	2	2	2	2

Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero
Fuente: Prospeccion directa

Para el caso de cobros varios, en el cuadro N°.60 se detalla los tiempos normados (esperados) para cada operación u actividad.

Todo el proceso está caracterizado por:

Tiempo mínimo	(total)	1892 segundos
Tiempo máximo	(total)	2857 segundos
Tiempo medio	(total)	2374.50 segundos
Tiempo esperado	(total)	2375 segundos

5.4.7 Diseño de procesos bajo un nuevo esquema

Analizados los procesos actuales a través de organizadores, como se menciona en el párrafo anterior, se establece una propuesta que contiene varios aspectos cuya finalidad es el mejoramiento de los procesos. Dicho mejoramiento se encuentra esquematizado también en el presente capítulo. Dadas las características normativas de uso generalizado, existen actividades que no se las puede obviar, sin embargo se detecto la posibilidad de mejorar las actividades de cuatro procesos de atención al público:

- Depósito en cheques cuenta corriente
- Depósito en cheques cuenta de ahorros
- Depósito mixto cuenta corriente
- Depósito mixto cuenta de ahorros

GRAFICO No. 61: DEPOSITO EN CHEQUES CTA. CTE.

DEPOSITO EN CHEQUES CUENTA CORRIENTE

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena y cheques recibidos)						Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta		no si					20 s
4	Conteo de cheques recibidos							10 s
5	Sellado de cheques							2 s /ch
6	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)							120 s
7	Impresión de comprobante de depósito						Papeleta de depósito emitida por el sistema	8 s
8	Archivo de papeleta recibida por la cajera							10 s
9	Archivo de cheques recibidos							10 s
10	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente							2 s
11	Entrega del documento y cheques al supervisor							15 m
12	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones							10 m
13	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s

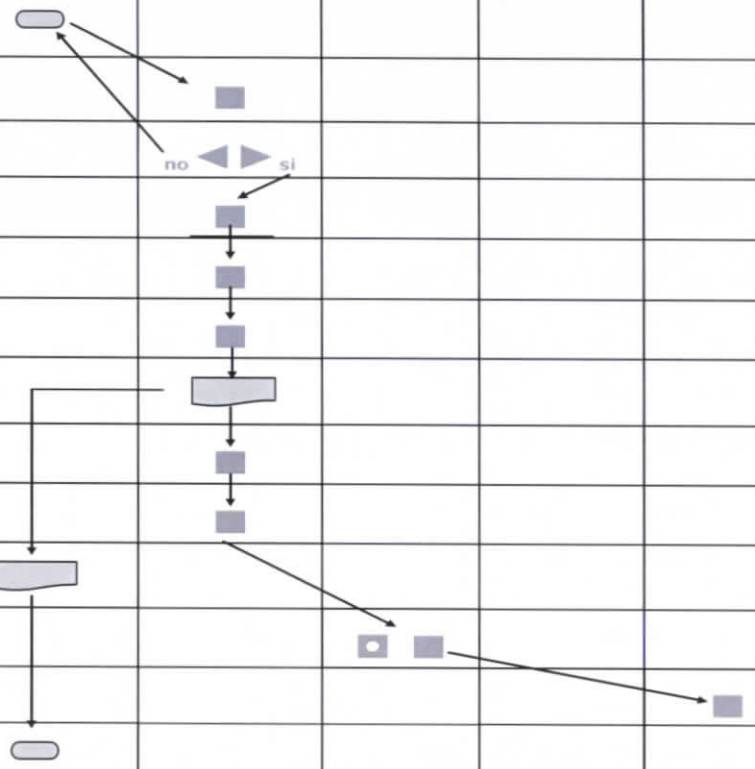
Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 62: PROCESOS BAJO NUEVO ESQUEMA

DEPOSITO EN CHEQUES CUENTA AHORROS

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena, libreta de ahorros opcional y dinero)						Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta							20 s
4	Conteo de cheques recibidos							10 s
5	Sellado de cheques							2 s/ch
6	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)							120 s
7	Impresión de comprobante de depósito o en libreta de ahorros						Papeleta de deposito emitida por el sistema o en libreta	8 s
8	Archivo de papeleta recibida por la cajera							10 s
9	Archivo de cheques recibidos							10 s
10	Entrega de la papeleta o libreta impresa por el sistema al cliente						Impresión en libreta de ahorros (opcional)	2 s
11	Entrega del documentos y cheques al supervisor							15 m
12	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones							10 m
13	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 63 : PROCESOS BAJO NUEVO ESQUEMA

DEPOSITO MIXTO CUENTA CORRIENTE

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena, dinero y cheques recibidos)						Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta		no si					20 s
4	Conteo de cheques recibidos							10 s
5	Sellado de cheques							2 s/ch
6	Conteo del dinero							5 - 30 m
7	Detección de billetes falsos		no si					1 m
8	Retención de billetes falsos							5 s
9	Entrega de formulario al cliente						Formulario de billetes falsos	3 s
10	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)							120 s
11	Impresión de comprobante de depósito						Papeleta de depósito emitida por el sistema	8 s
12	Archivo de papeleta recibida por la cajera							10 s
13	Ingreso de dinero a la caja							60 s
14	Archivo de cheques recibidos							10 s
15	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente							2 s
16	Entrega del documentos, dinero y cheques al supervisor							15 m
17	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones							10 m
18	Custodia de dinero en la bóveda							10 m
19	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s

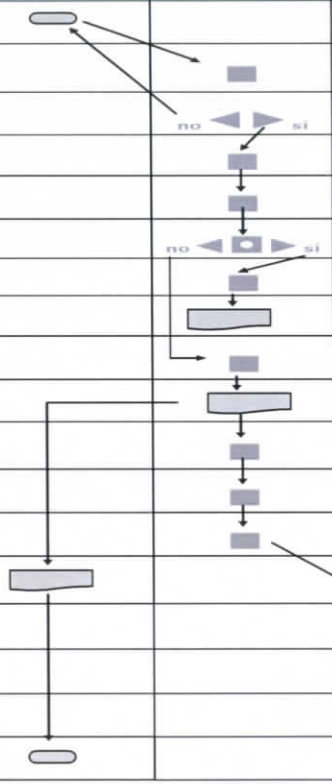
Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

GRAFICO No. 64: PROCESOS BAJO NUEVO ESQUEMA

DEPOSITO MIXTO CUENTA AHORROS

No.	ACTIVIDAD	CLIENTE	CAJERA (O)	SUPERVISOR	BOVEDA	OPERACIONES	DOCUMENTO GENERADO	TIEMPO ACTUAL POR TRANSACCION
1	Acercamiento del cliente a la ventanilla							30 s
2	Recepción del depósito (papeleta llena, dinero, cheques recibidos y libreta opcional)						Papeleta de depósito llenada por el cliente	10 s
3	Verificación de la papeleta							20 s
4	Conteo de cheques recibidos							10 s
5	Conteo del dinero							5 - 30 m
6	Detección de billetes falsos							1 m
7	Retención de billetes falsos							5 s
8	Entrega de formulario al cliente						Formulario de billetes falsos	3 s
9	Ingreso en el sistema (numero de cuenta, propietario de la cuenta y valor)							120 s
10	Impresión de comprobante de depósito o libreta						Papeleta de depósito emitida por el sistema	8 s
11	Archivo de papeleta recibida por la cajera							10 s
12	Ingreso de dinero a la caja							60 s
13	Archivo de cheques recibidos							
14	Entrega de la papeleta impresa por el sistema al cliente							2 s
15	Entrega del documentos, dinero y cheques al supervisor							15 m
16	Entrega de cheques adjunto papeletas a operaciones							
17	Custodia de dinero en la bóveda							10 m
18	Cliente se aleja de la ventanilla							2 s



Elaboracion: Maria Fernanda Torres Romero

Fuente: Prospeccion directa

5.4.8 Identificación de niveles de desempeño en cajas

Para diseñar los niveles de desempeño se procederá a monitorear los tiempos de realización de las actividades en los procesos de caja.

La información recopilada permitirá identificar los principales estadísticos de los procesos estudiados.

De éste análisis se extraen los valores que permitirán el establecimiento de referentes para la determinación de estándares, relacionados con tiempos en lo fundamental.

CUADRO No. 22: TRANSACCIONES POR SEMANA

PAGO DE CHEQUE

	Cantidad Semanal	Valor Semanal USD	Promedio por semana USD	Promedio cantidad semanal	Promedio semanal por caja USD	Promedio por semana USD	Indicadores de movimientos (cantidad)
Lunes	97	62,477.11	644.09	24	15619.28	644.09	
Martes	75	81,040.85	1,080.54	19	20260.21	1,080.54	
Miércoles	67	53,220.77	794.34	17	13305.19	794.34	
Jueves	81	58,855.55	726.61	20	14713.89	726.61	
Viernes	94	94,368.02	1,003.92	24	23592.01	1,003.92	
Promedio	**82.8**	**69,992.46**	**849.90**	**20.7**	**17,498.12**	**849.90**	**20.7**
Máximo	97	94,368.02		**24.25**	**23,592.01**		**32**
Mínimo	67	53,220.77		**16.75**	**13,305.19**		7
Mediana	81	62,477.11		**20.25**	**15,619.28**		**19.5**
Desv. Típ.	12.6570	17,161.26		**3.16**	**4,290.32**		**2.19**

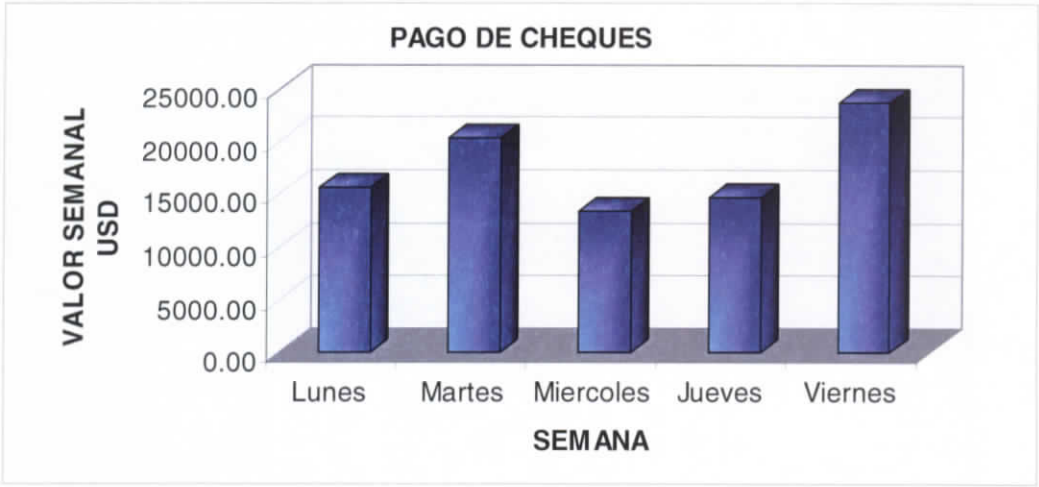
Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas Banco del Pacífico

De las estadísticas elaboradas podemos configurar valores de operación normalizados, a ser aplicados en los diversos puntos de atención a los clientes. Se aplicarán los mismos criterios de estudio de métodos, aplicados para el caso de las transacciones bancarias, detallados en capítulo anterior.

Durante la semana laboral se realiza un promedio de 20.7 pagos de cheques con un máximo de 32 y un mínimo de 7. En vista de que la diferencia es significativa se aplica la mediana.

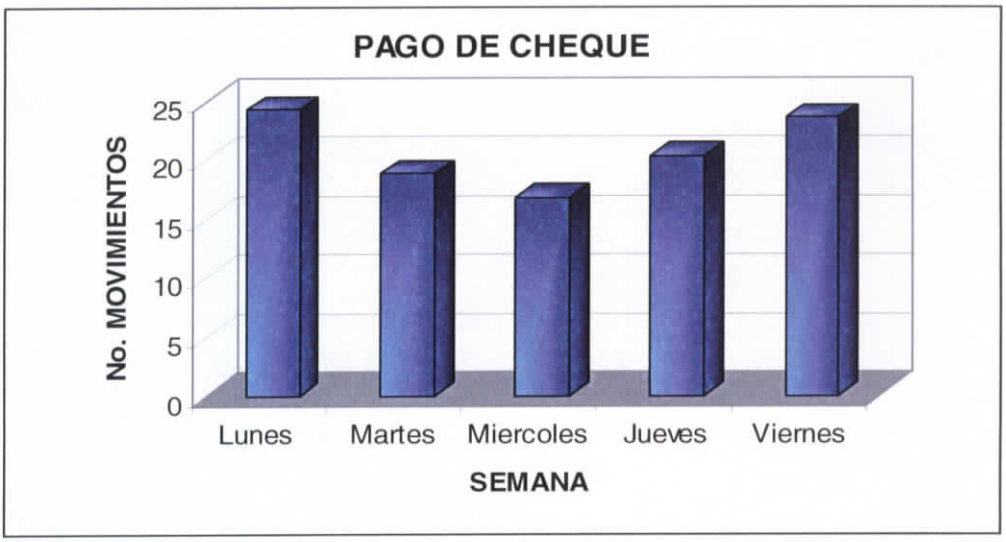
Por lo tanto el indicador de la mediana muestra que se realiza un total de 20 pagos de cheques durante la semana.

GRAFICO No. 65 : TRANSACCIONES POR SEMANA (VALOR)



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 66: TRANSACCIONES POR SEMANA (CANTIDAD)



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

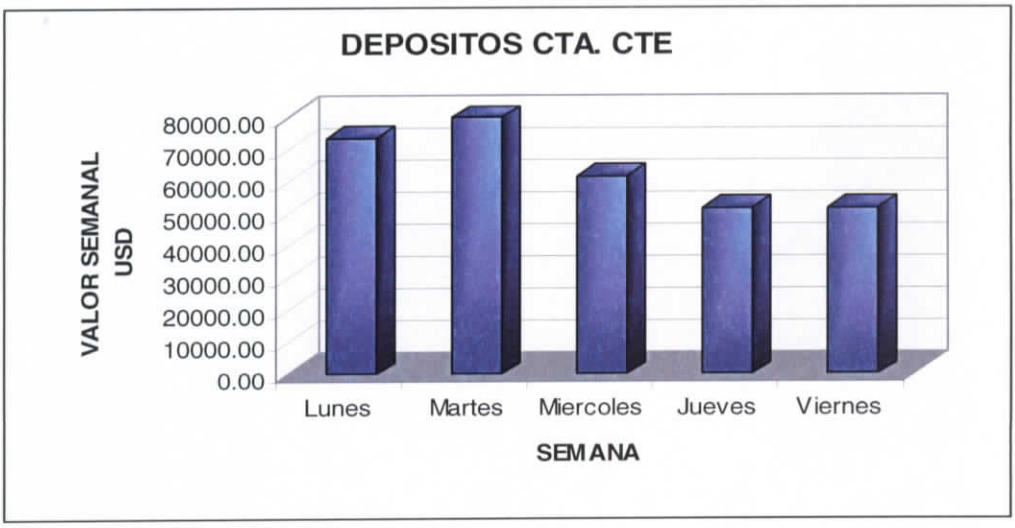
DEPÓSITOS CUENTA CORRIENTE

CUADRO No. 23: TRANSACCIONES POR SEMANA

	Cantidad Semanal	Valor Semanal USD	Promedio por semana USD	Promedio cantidad semanal	Promedio valor semanal USD	Promedio por semana USD	Indicadores de movimientos (cantidad)
Lunes	293	291,839.39	996.04	73	72959.85	996.04	
Martes	231	317,497.39	1,374.45	58	79374.35	1,374.45	
Miércoles	195	244,447.46	1,253.58	49	61111.87	1,253.58	
Jueves	194	205,732.39	1,060.48	49	51433.10	1,060.48	
Viernes	200	205,748.43	1,028.74	50	51437.11	1,028.74	
Promedio	**222.6**	**253,053.01**	**1,142.66**	**55.65**	**63,263.25**	**1,142.66**	**55.65**
Máximo	293	317,497.39		**73.25**	**79,374.35**		**87**
Mínimo	194	205,732.39		**48.5**	**51,433.10**		**19**
Mediana	200	244,447.46		**50**	**61,111.87**		**56.5**
Desv. Típ.	42.1817	50,518.51		**10.55**	**12,629.63**		**7.36**

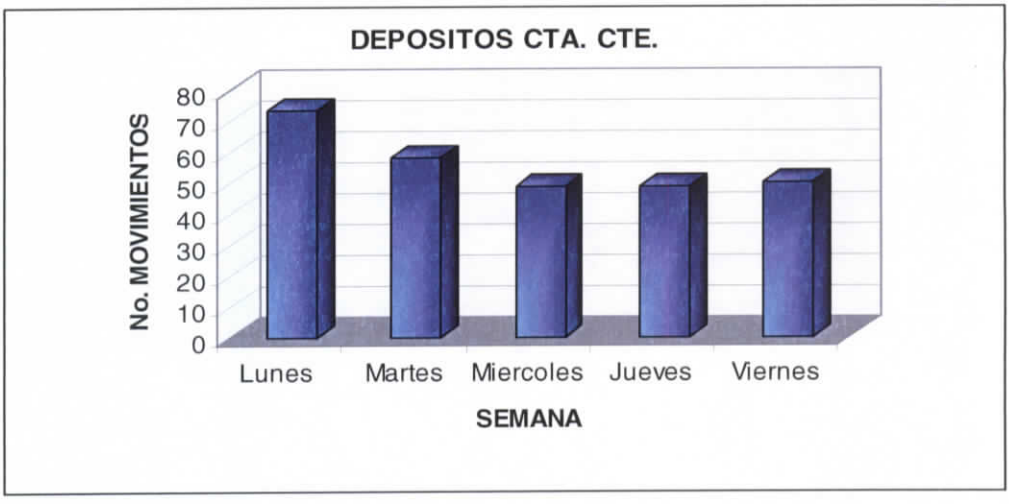
Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 67: TRANSACCIONES POR SEMANA (VALOR)



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 68: TRANSACCIONES POR SEMANA (CANTIDAD)



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

De las estadísticas elaboradas podemos configurar valores de operación normalizados, a ser aplicados en los diversos puntos de atención a los clientes.

Se aplicaran los mismos criterios de estudio de métodos, aplicados para el caso de las transacciones bancarias, detallados en capitulo anterior.

Durante la semana laboral se realiza un promedio de 55.65 depósitos en cuenta corriente con un máximo de 87 y un mínimo de 19. En vista de que la diferencia es significativa se aplica la mediana. Por lo tanto el indicador de la mediana muestra que se realiza un total de 57 depósitos en cuenta corriente durante la semana.

DEPÓSITOS CUENTA DE AHORROS

CUADRO No. 24: TRANSACCIONES POR SEMANA

	Cantidad Semanal	Valor Semanal USD	Promedio por semana USD	Promedio cantidad semanal	Promedio valor semanal USD	Promedio por semana USD	Indicadores de movimientos (cantidad)
Lunes	73	49,651.31	680.15	18	12412.83	680.15	
Martes	53	34,043.32	642.33	13	8510.83	642.33	
Miércoles	75	41,614.64	554.86	19	10403.66	554.86	
Jueves	48	21,301.79	443.79	12	5325.45	443.79	
Viernes	60	32,409.34	540.16	15	8102.34	540.16	
Promedio	**61.8**	**35,804.08**	**572.26**	**15.45**	**8,951.02**	**572.26**	**15.45**
Máximo	75	49,651.31		**18.75**	**12,412.83**		**25**
Mínimo	48	21,301.79		**12**	**5,325.45**		**6**
Mediana	60	34,043.32		**15**	**8,510.83**		**15.5**
Desv. Típ.	11.9457	10,611.90		**2.99**	**2,652.97**		**1.93**

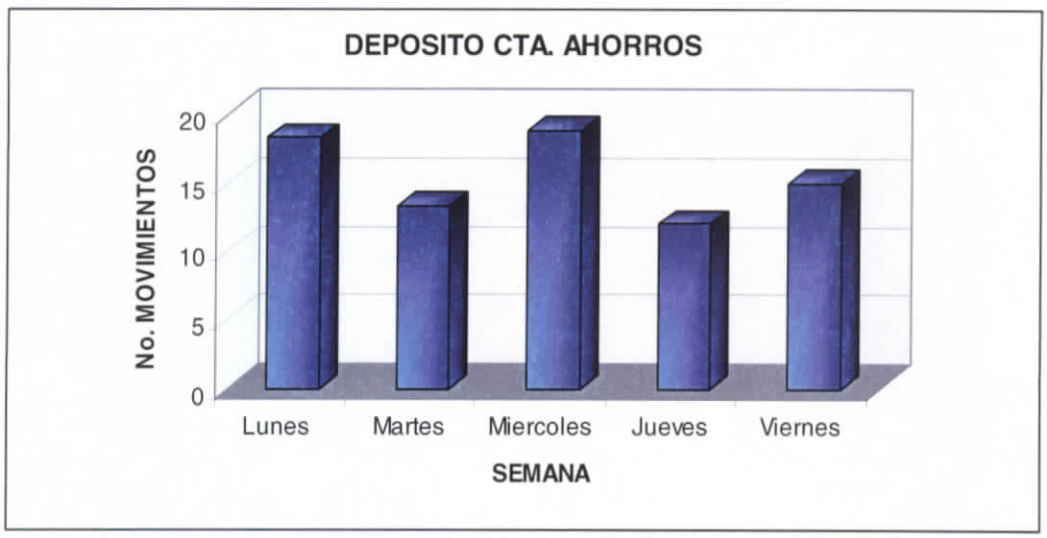
Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 69: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 70: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

De las estadísticas elaboradas podemos configurar valores de operación normalizados, a ser aplicados en los diversos puntos de atención a los clientes.

Se aplicaran los mismos criterios de estudio de métodos, aplicados para el caso de las transacciones bancarias, detallados en capitulo anterior.

Durante la semana laboral se realiza un promedio de 15.45 depósitos en cuenta de ahorros con un máximo de 25 y un mínimo de 6. En vista de que la diferencia es significativa se aplica la mediana. Por lo tanto el indicador de a mediana muestra que se realiza un total de 16 depósitos en cuenta de ahorros durante la semana.

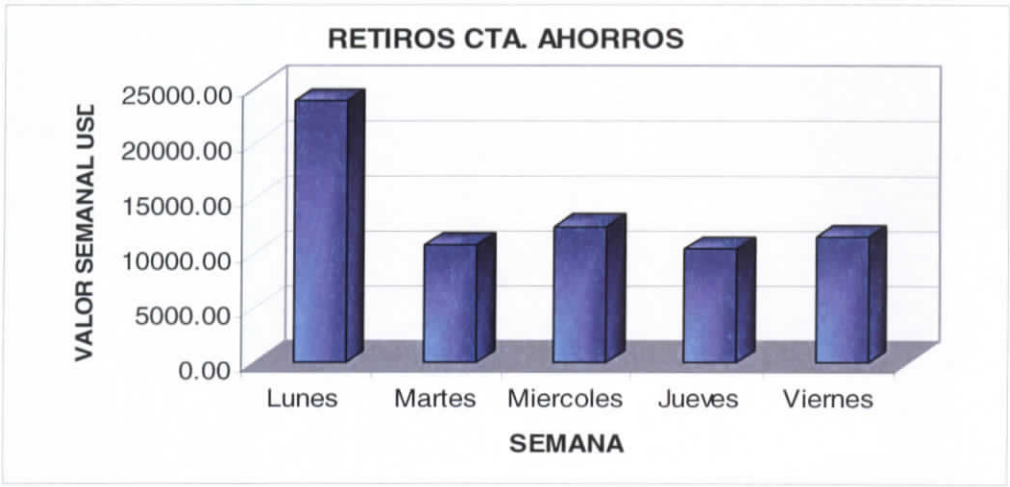
RETIRO CUENTA DE AHORROS

CUADRO No. 25: TRANSACCIONES POR SEMANA

	Cantidad Semanal	Valor Semanal USD	Promedio por semana USD	Promedio cantidad semanal	Promedio valor semanal USD	Promedio por semana USD	Indicadores de movimientos (cantidad)
Lunes	176	95,156.49	540.66	44	23789.12	540.66	
Martes	117	42,823.29	366.01	29	10705.82	366.01	
Miércoles	89	49,611.19	557.43	22	12402.80	557.43	
Jueves	115	41,571.70	361.49	29	10392.93	361.49	
Viernes	177	45,517.76	257.16	44	11379.44	257.16	
Promedio	**134.8**	**54,936.09**	**416.55**	**33.7**	**13,734.02**	**416.55**	**33.7**
Máximo	177	95,156.49		**44.25**	**23,789.12**		**60**
Mínimo	89	41,571.70		**22.25**	**10,392.93**		**3**
Mediana	117	45,517.76		**29.25**	**11,379.44**		**35**
Desv. Típ.	39.6384	22,693.98		**9.91**	**5,673.50**		**1.68**

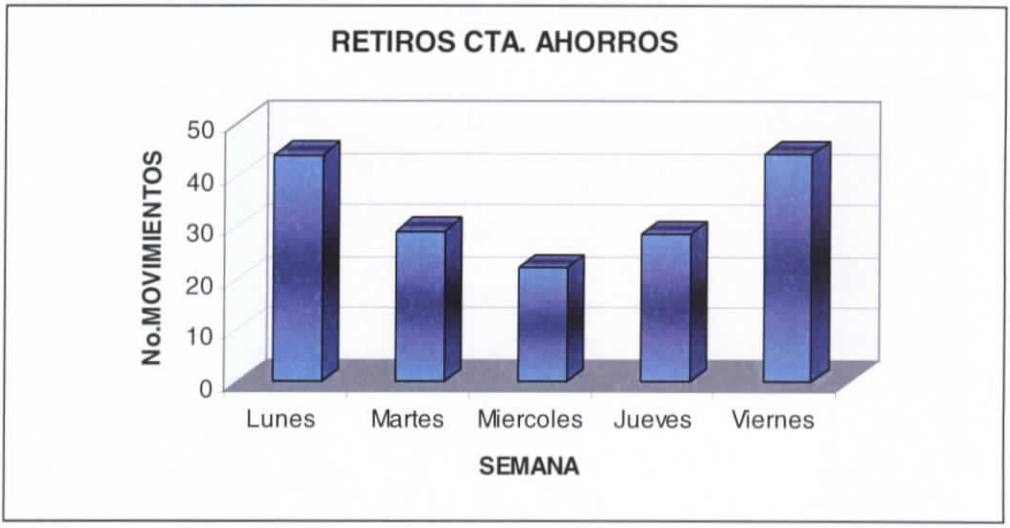
Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 71: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 72: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

De las estadísticas elaboradas podemos configurar valores de operación normalizados, a ser aplicados en los diversos puntos de atención a los clientes.

Se aplicaran los mismos criterios de estudio de métodos, aplicados para el caso de las transacciones bancarias, detallados en capitulo anterior.

Durante la semana laboral se realiza un promedio de 33.7 retiro de ahorros con un máximo de 60 y un mínimo de 3. En vista de que la diferencia es significativa se aplica la mediana. Por lo tanto el indicador de la mediana muestra que se realiza un total de 35 retiros de ahorros durante la semana.

RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS

CUADRO No. 26: TRANSACCIONES POR SEMANA

	Cantidad Semanal	Valor Semanal USD	Promedio por semana USD	Promedio cantidad semanal	Promedio valor semanal USD	Promedio por semana USD	Indicadores de movimientos (cantidad)
Lunes	26	1,994.78	76.72	7	498.70	76.72	
Martes	14	96.90	6.92	4	24.23	6.92	
Miércoles	9	53.75	5.97	2	13.44	5.97	
Jueves	12	274.89	22.91	3	68.72	22.91	
Viernes	61	708.35	11.61	15	177.09	11.61	
Promedio	**24.4**	**625.73**	**24.83**	**6.1**	**156.43**	**24.83**	**6.1**
Máximo	61	1,994.78		**15.25**	**498.70**		**12**
Mínimo	9	53.75		**2.25**	**13.44**		**0**
Mediana	14	274.89		**3.5**	**68.72**		**4**
Desv. Típ.	21.4546	807.93		**5.36**	**201.98**		**4.98**

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 73: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 74: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

De las estadísticas elaboradas podemos configurar valores de operación normalizados, a ser aplicados en los diversos puntos de atención a los clientes.

Se aplicaran los mismos criterios de estudio de métodos, aplicados para el caso de las transacciones bancarias, detallados en capitulo anterior.

Durante la semana laboral se realiza un promedio de 6.1 recaudación de impuestos con un máximo de 12 y un mínimo de 0. En vista de que la diferencia es significativa se aplica la mediana. Por lo tanto el indicador de la mediana muestra que se realiza un total de 4 recaudaciones de impuestos durante la semana.

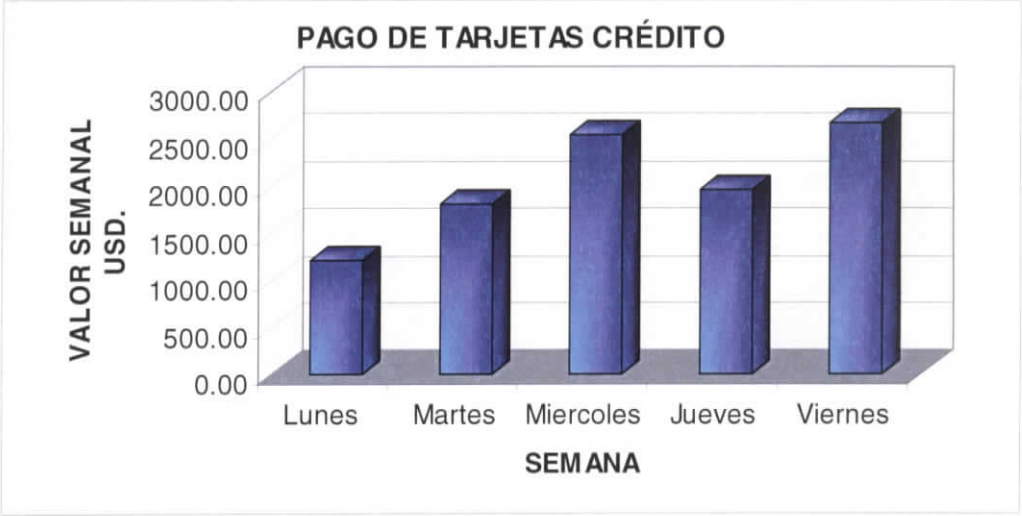
PAGO DE TARJETAS DE CRÉDITO

GRAFICO No. 75: TRANSACCIONES POR SEMANA

	Cantidad Semanal	Valor Semanal USD	Promedio por semana USD	Promedio cantidad semanal	Promedio valor semanal USD	Promedio por semana USD	Indicadores de movimientos (cantidad)
Lunes	27	4,871.27	180.42	7	1217.82	180.42	
Martes	39	7,231.72	185.43	10	1807.93	185.43	
Miércoles	46	10,149.11	220.63	12	2537.28	220.63	
Jueves	30	7,794.85	259.83	8	1948.71	259.83	
Viernes	37	10,683.55	288.74	9	2670.89	288.74	
Promedio	**35.8**	**8,146.10**	**227.01**	**8.95**	**2,036.53**	**227.01**	**8.95**
Máximo	46	10,683.55		**11.5**	**2,670.89**		**15**
Mínimo	27	4,871.27		**6.75**	**1,217.82**		**1**
Mediana	37	7,794.85		**9.25**	**1,948.71**		**10.5**
Desv. Típ.	7.5299	2,352.38		**1.88**	**588.09**		1.14

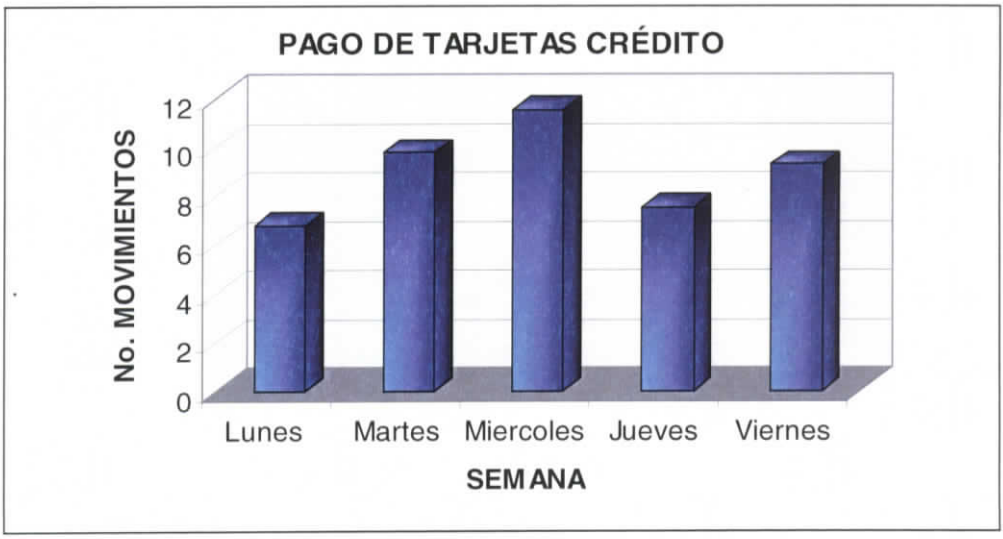
Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 76: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 77: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

De las estadísticas elaboradas podemos configurar valores de operación normalizados, a ser aplicados en los diversos puntos de atención a los clientes

Se aplicaran los mismos criterios de estudio de métodos, aplicados para el caso de las transacciones bancarias, detallados en capitulo anterior.

Durante la semana laboral se realiza un promedio de 8.95 pagos de tarjetas de crédito con un máximo de 15 y un mínimo de 1. En vista de que la diferencia es significativa se aplica la mediana. Por lo tanto el indicador de la mediana muestra que se realiza un total de 11 pago de tarjetas de crédito durante la semana.

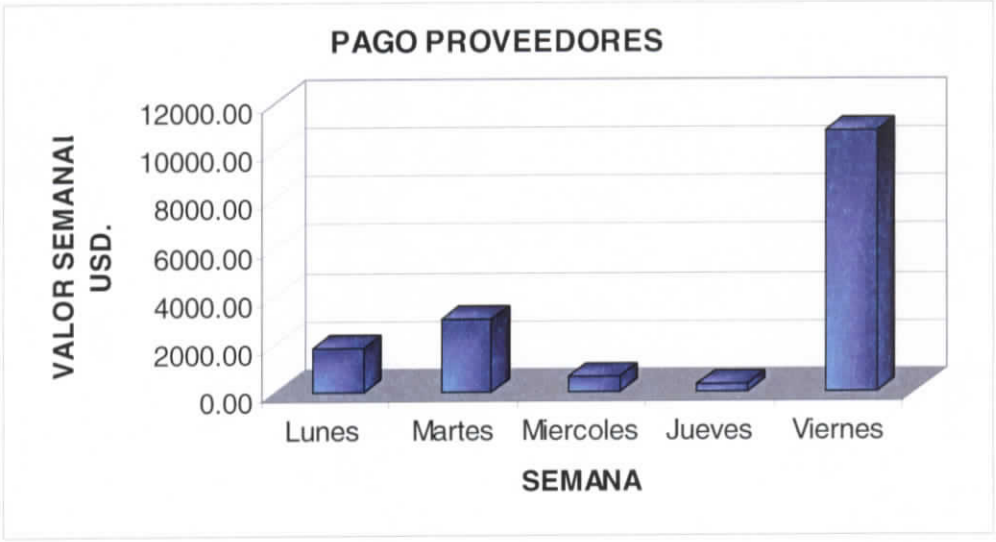
PAGO PROVEEDORES

CUADRO No. 27: TRANSACCIONES POR SEMANA

	Cantidad Semanal	Valor Semanal USD	Promedio por semana USD	Promedio cantidad semanal	Promedio valor semanal USD	Promedio por semana USD	Indicadores de movimientos (cantidad)
Lunes	5	7,413.18	1,482.64	1	1853.30	1,482.64	
Martes	28	11,974.87	427.67	7	2993.72	427.67	
Miércoles	18	2,683.35	149.08	5	670.84	149.08	
Jueves	3	1,245.44	415.15	1	311.36	415.15	
Viernes	94	43,036.15	457.83	24	10759.04	457.83	
Promedio	**29.6**	**13,270.60**	**586.47**	**7.4**	**3,317.65**	**586.47**	**7.4**
Máximo	94	43,036.15		**23.5**	**10,759.04**		**35**
Mínimo	3	1,245.44		**0.75**	**311.36**		**0**
Mediana	18	7,413.18		**4.5**	**1,853.30**		**1**
Desv. Típ.	37.4072	17,165.89		**9.35**	**4,291.47**		**7.65**

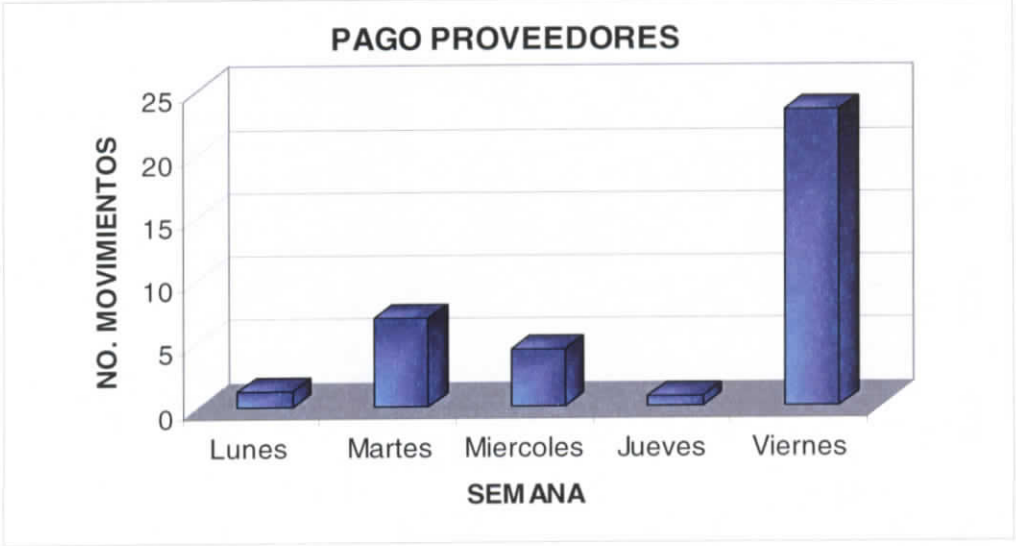
Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 78: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 79: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

De las estadísticas elaboradas podemos configurar valores de operación normalizados, a ser aplicados en los diversos puntos de atención a los clientes. Se aplicaran los mismos criterios de estudio de métodos, aplicados para el caso de las transacciones bancarias, detallados en capitulo anterior.

Durante la semana laboral se realiza un promedio de 7.4 pago de proveedores con un máximo de 35 y un mínimo de 0. En vista de que la diferencia es significativa se aplica la mediana. Por lo tanto el indicador de a mediana muestra que se realiza un total de 1 pago de proveedores durante la semana.

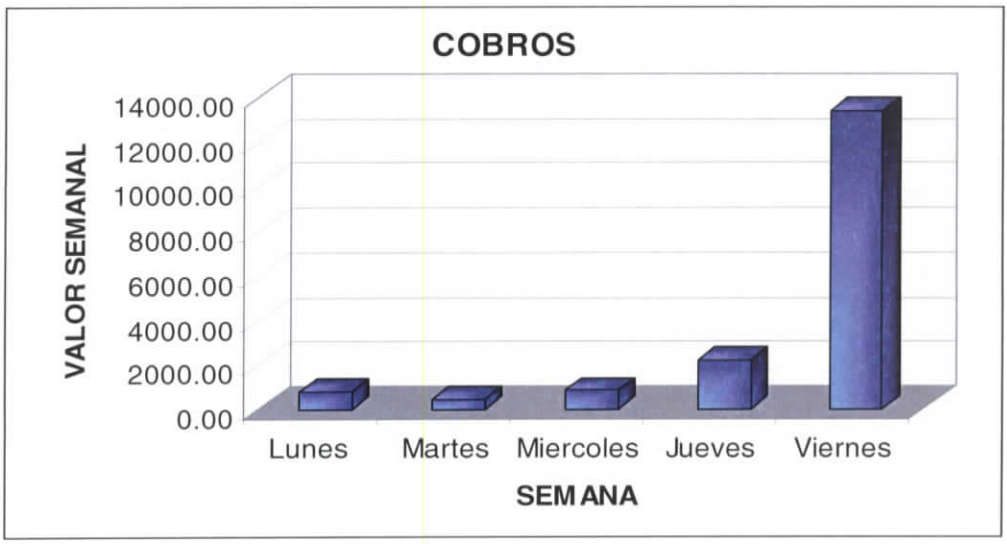
COBROS

CUADRO No. 28: TRANSACCIONES POR SEMANA

	Cantidad Semanal	Valor Semanal USD	Promedio por semana USD	Promedio cantidad semanal	Promedio valor semanal USD	Promedio por semana USD	Indicadores de movimientos (cantidad)
Lunes	27	3,205.52	118.72	7	801.38	118.72	
Martes	15	1,849.87	123.32	4	462.47	123.32	
Miércoles	34	3,369.38	99.10	9	842.35	99.10	
Jueves	9	8,903.49	989.28	2	2225.87	989.28	
Viernes	62	53,523.72	863.29	16	13380.93	863.29	
Promedio	**29.4**	**14,170.40**	**438.74**	**7.35**	**3,542.60**	**438.74**	**7.35**
Máximo	62	53,523.72		**15.5**	**13,380.93**		**29**
Mínimo	9	1,849.87		**2.25**	**462.47**		**0**
Mediana	27	3,369.38		**6.75**	**842.35**		**4.5**
Desv. Típ.	20.6954	22,164.78		**5.17**	**5,541.20**		**3.53**

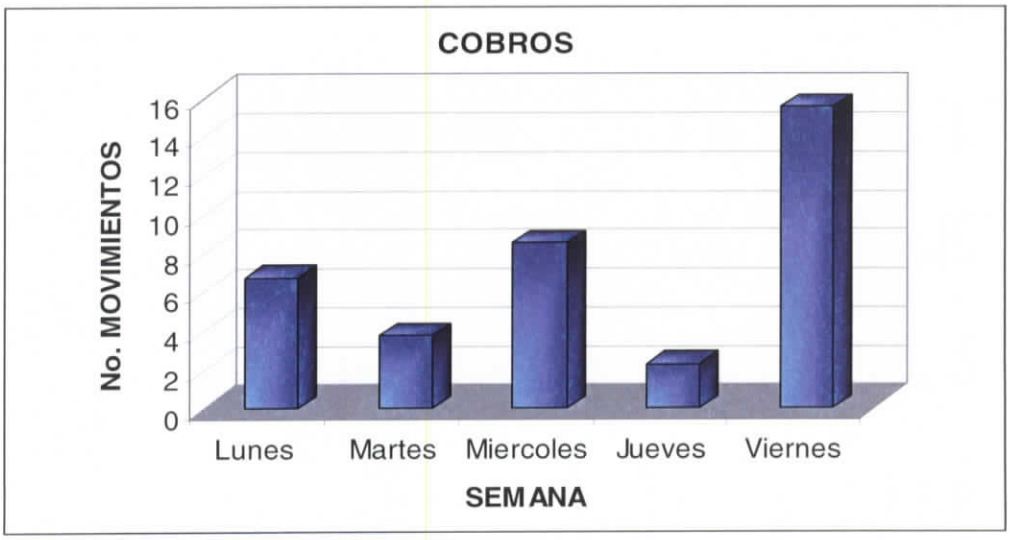
Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 80: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

GRAFICO No. 81: TRANSACCIONES POR SEMANA



Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

De las estadísticas elaboradas podemos configurar valores de operación normalizados, a ser aplicados en los diversos puntos de atención a los clientes.

Se aplicaran los mismos criterios de estudio de métodos, aplicados para el caso de las transacciones bancarias, detallados en capitulo anterior.

Durante la semana laboral se realiza un promedio de 7.35 depósitos en cobros varios con un máximo de 29 y un mínimo de 0. En vista de que la diferencia es significativa se aplica la mediana. Por lo tanto el indicador de a mediana muestra que se realiza un total de 5 cobros varios durante la semana.

5.4.9 Propuesta de indicadores

Es importante determinar la validez de la propuesta de mejoramiento, para su evaluación se deben establecer indicadores, que permiten tomar decisiones en función de evidencias cuantificables, a través de análisis numéricos, que nos permitan ponderar soluciones en base a resultados.

Objetivo: Establecer indicadores que permitan controlar el avance de la Propuesta

Nº	INDICADOR	DEFINICIÓN	FUNCION	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
1	Cobertura cliente	Número de clientes	Variación en el número de clientes	%	MENSUAL
2	Cobertura Empresas	Número de empresas incorporadas/ total de empresas registradas	Mide el incremento de empresas registradas en la base de datos del Banco	%	MENSUAL
3	Eficiencia	Número de clientes ingresados/ Meta	Sirve para medir el ingreso de nuevos clientes durante un mes	%	MENSUAL
4	Atención	Clientes atendidos/ clientes establecidos	Sirve para medir el número de clientes atendidos diariamente	%	DIARIA
5	Revisión de billetes	Billetes falsos/billetes revisados	Sirve para detectar los billetes falsos en depósitos	%	DIARIA
6	Tiempo de Atención	Tiempo de atención real /Tiempo planificado	Mide la eficiencia y rapidez en la atención al cliente en cajas por cada transacción que realiza	%	DIARIA
7	Reclamos de clientes	# de Reclamos/ Clientes atendidos	Sirve para medir la satisfacción del cliente	%	DIARIA
8	Capacitación	Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas	Sirve para evaluar el cumplimiento del cronograma de capacitaciones	%	MENSUAL

Elaborado por: María Fernanda Torres

5.4.10 Redistribución del espacio

Parte integrante de la propuesta, contempla el establecimiento de la optimización del espacio. Luego de analizar el croquis de ubicación de los espacios en la actualidad, y considerando entre otros aspectos los criterios de los encuestados, como una evaluación crítica de las áreas operativas, se ha detectado que existe la necesidad de reubicación o readecuación en otros. Por lo que la propuesta plantea un esquema diseñado para optimizar este recurso.

Para la distribución en planta (Lay-out) se consideran aspectos como:

Funcionalidad:

- Rapidez de acceso al servicio
- Velocidad de flujo en la cola
- Evitar congestiones, formación de colas dilatadas frente a ventanillas
- Atención diversificada en todos los puntos de servicio de ventanillas

Espacial:

- Áreas de circulación
- Áreas de espera (formación colas)
- Áreas de trabajo u operación en ventanilla

- Áreas de apoyo (mesón para registro de papeletas)
- Áreas de operación y otros servicios financieros
- Áreas de bodega
- Áreas de guardianía
- Áreas de casilleros de seguridad
- Área de ubicación de ventanilla automática para depósitos en cheques
- (No se consideraron las áreas de servicios personales)

Accesibilidad:

Se considera las opciones de empleo espacial; el diseño trasciende la implantación en dos dimensiones.

Los criterios anotados, motivos técnicos de especialización (ingeniería industrial, ingeniería civil y arquitectura) fueron resumidos con el apoyo profesional respectivo.

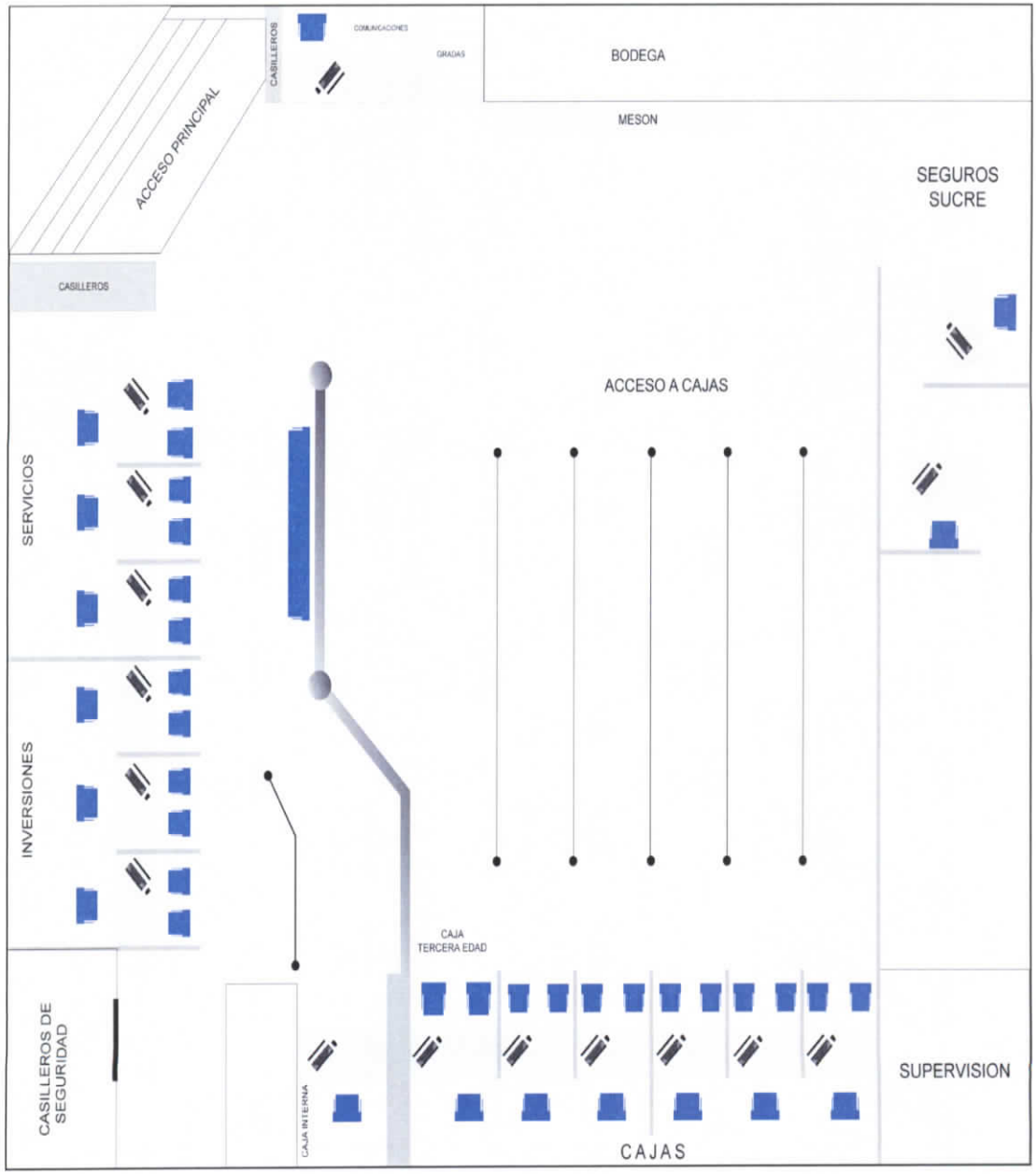
En lo referente a la administración, se tuvo especial consideración al aspecto funcional, que se ve respaldada por experiencias vigentes en otras oficinas y entidades financieras.

Se privilegia la disposición de los clientes en una sala de espera; primero en llegar- primero en ser atendido; frente a varios puntos de atención (ventanillas). Con lo que existe rapidez de flujo y se evitan congestiones focalizadas.

Adicionalmente, se considera el incrementar el sistema de turnos para realizar las diferentes transacciones y una ventanilla con tecnología que será manipulada como un cajero automático y será exclusivamente para depósitos en cheques, lo cual ayudará a evitar congestiones y brindar mayor comodidad a los clientes.

Se presentarán casos de excepción; en concordancia a su número, se sugerirá una cola frente a una sola ventanilla, particularizada para ancianos, discapacitados, embarazadas, madres con "niños de brazo".

GRAFICO No. 82: CROQUIS ACTUAL



Elaborado por: María Fernanda Torres

GRAFICO No. 83: CROQUIS PROPUESTO



Elaborado por: María Fernanda Torres

5.5. Administración

El proceso de cambio, de implantación de las mejoras propuestas, potencialmente de otras mejoras que se planteen en concordancia con filosofía de las ISO 9000 (ISO 9004, mejoramiento continuo) es necesa definir el esquema de gestión, que se encargará de administrar el cambi controlarlo, evaluarlo y establecer los correctivos, necesarios, de mane oportuna.

Plan de Ejecución

Objetivo: Capacitar al personal de cajas del Banco del Pacífico sucurs Ambato con la implementación y mejoramiento de proceso de esa área.

Estrategia: Motivar y comprometer el cumplimiento de los objetiv propuestos.

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
Conferencia sobre la organización, prestaciones y servicios que brinda el Banco del Pacífico	11 de mayo del 2009	Humanos: conferencista Materiales: papelería Logísticos Tecnológico: PC e infocus	Gerencia Jefe de Servicios al Cliente, Jefe de Cajas.
Presentación de la Propuesta	13 de mayo del 2009	Humanos: conferencista Materiales: papelería Logísticos Tecnológico: PC e infocus	Gerencia Jefe de Servicios al Cliente, Investigador
Capacitación sobre el alcance del mejoramiento de Procesos en el área de cajas	Del 18 al 22 de mayo del 2009.	Humanos: conferencista Materiales: papelería Logísticos Tecnológico: PC e infocus	Jefe de Servicios al Cliente, Investigador

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero

Objetivo: Difundir y promocionar los servicios que ofrece el Banco del Pacífic Sucursal Ambato

Estrategia: Inducir al público en general a confiar en los servicios de nuestr Banco.

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
Entrega de boletines de prensa a los medios de comunicación	1 vez por semana, durante el año 2009	Humanos: conferencista Materiales: papelería Logísticos	Gerencia Jefe de Servicios al Cliente, Jefe de Cajas, Recepcionistas
Ruedas de prensa con radio y televisión	Ultimo jueves de cada mes, durante el año 2009.	Humanos: conferencista Auditorio Logísticos	Gerencia Secretaria
Vender las nuevas ideas de atención al cliente	Todos los días martes durante el año 2009.	Humanos: conferencista Materiales: papelería Logísticos	Jefe de Servicios al Cliente, Jefe de Cajas, Cajeros

Elaborado por: María Fernanda Torres Romer

5.6. Control y seguimiento

Como parte de la administración del cambio, se menciono que deber establecer controles y evaluar los resultados. Lo anotado deberá esta relacionado con el diseño de indicadores operativos y de gestión del cambi Estos indicadores, a más de permitirnos visualizar la dinamia de los cambio propuestos, nos ayudan a tomar correctivos o decisiones de manera oportuna Alternativa válida puede ser el empleo del Comando de Mando Integral (CMI como herramienta de apoyo al seguimiento, formulación de indicadores evaluación de estos de manera visual y cuantitativa.

CUADRO No. 29: CUADRO MANDO INTEGRAL

Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos	
	Indicadores de efecto	Indicadores de causa
Financieros Mejorar los rendimientos Ampliar las fuentes de ingresos Reducir la estructura de costo	Rendimiento sobre la inversión Crecimiento de Ingresos Cambio del costo de servicios de depósitos	Variedad de ingresos
Clientes Aumentar la satisfacción del cliente Aumentar la satisfacción postservicio	Cuota de segmento Retención de clientes	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción
Interno Comprender a nuestros clientes Crear servicios financieros innovadores Reducir al mínimo los problemas operativos Un servicio sensible	Satisfacción Ingresos procedentes de los nuevos servicios Tasa de errores del nuevo servicio Tiempo de cumplimiento de una solicitud	Ciclo de desarrollo del servicio Horas dedicadas al cliente
Formación Desarrollar las habilidades estratégicas Proporcionar información estratégica Alinear los objetivos personales e incentivos	Satisfacción del empleado Ingresos por empleado	Ratio de cobertura del trabajo Información Estratégica Ratio de disponibilidad de la información % de alineación de metas personales

Elaborado por: María Fernanda Torres



BANCO DEL PACÍFICO
Más banco banco para ti

PLAN DE CAPACITACION
DESCRIPCION

PRELIMINARES:

- **OBJETIVO DEL PLAN**

La capacitación está orientada a desarrollar al área del Desarrollo Human (Talento Humano) en conocimientos, habilidades y destrezas para mejora permanentemente su capacidad o competencias, para lograr un incremento e la productividad y prepararlos para los nuevos retos organizacionales.

Para determinar los eventos que constan en el presente Plan de Capacitació se considera los planes operativo y específico de la Dirección de Capacitació los requerimientos formulados tanto por los jefes de los diferentes Centro Integrales de Negocio (CIN).

La capacitación está dirigida principalmente hacia las áreas: directiva operativas, administrativas y de servicios

- **AMBITO**

Desde la perspectiva **espacial** se considerara el Banco del Pacifico CI principal Ambato, como referente de aplicación en primera instancia, pero e dable extrapolarlo a otras oficinas y dependencias del Banco.

En lo **temporal** se tienen las siguientes consideraciones:

- Revisión de la propuesta, recomendable cada 2 años
- Revisión del plan, cada año
- Ajustes a la planificación cada semestre

En lo referente a las diversas **localidades** tenemos que:

El CIN principal Ambato, tiene bajo su dependencia o jurisdicción los siguiente CIN's:

- CIN Montalvo
- CIN Ficoa
- CIN Mall de los Andes
- CIN Baños

- **POLÍTICAS**

El Banco del Pacífico en lo referente a capacitación se guía por las siguiente políticas:

- Mejoramiento continúo
- Capacitación orientada a la competitividad
- Actualización permanente
- Evaluación continua del personal
- Evaluación concurrente de los eventos de capacitación
- Actualización integral de todos los servicios bancarios, vía intranet Internet.

DEFINICIONES

- GENERALES

CAPACITACIÓN

"La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliz un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende u conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin d propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias d

puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, a
como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve." (Ibáñez)

CLIENTE

El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta
sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta e
imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia
garantía de futuro de la empresa.

INSTRUCTOR

Persona que se dedica a enseñar o instruir, una técnica o actividad.

- **MODALIDADES DE CAPACITACION**

CURSOS

Evento de mediana a gran duración, se consideran bajo este contexto
capacitaciones que están sobre las 40 horas clases.
Pueden ser a tiempo completo o a medio tiempo.

Por lo general se los imparte de manera continua, ya sea en la modalidad d medio tiempo o de tiempo completo.

Es usual este tipo de eventos para capacitar y adiestrar a los asistentes, e temas que a más de informar sea importante el ejercicio en condiciones reale o casi reales, del motivo del curso.

Asimismo, dada la duración y la importancia de la capacitación adiestramiento, se incluya eventos de evaluación, por lo que los cursos suele ser reconocidos a través de uno de los siguientes certificados: Asistencia Aprobación.

También se suele compartir la responsabilidad de un evento, de est naturaleza, con centros académicos de prestigio o con funcionarios d entidades especializadas en los temas del curso.

SEMINARIOS

Eventos de corta duración entre 3 y 5 días laborables. O en términos horario suelen ser iguales o menores a 40 horas de duración.

Pueden ser a tiempo completo o a medio tiempo

Podrán de acuerdo a las disponibilidades horarias ser impartidos en varia jornadas de fines de semana.

Por lo general se emplea para actividades de actualización en temas puntuales que no requieran de manera obligatoria del factor de adiestramiento. En caso son de tipo informativo.

CONFERENCIAS

Eventos de corta duración, es usual no duren más de 4 horas.

Sirven, normalmente, para informar, promocionar, motivar o inducir.

Suelen ser impartidos por expertos en el tema, por personas que comparte experiencias al respecto, técnicos que han participado en eventos similares o mayor duración y contenido, por funcionarios de la institución.

CHARLAS

Una variante de las conferencias, de menor duración. Normalmente sirven par comunicar algún aspecto técnico de interés general, para informa disposiciones.

Se caracteriza en tanto es usual promover el dialogo entre los asistentes par conocer sus puntos de vista sobre el tema expuesto.

TALLERES

Eventos de capacitación que normalmente son de mediana duración. S caracterizan por dedicar un importante porcentaje del tiempo a tareas d adiestramiento, generar habilidades, compartir experiencias vivenciale compartir métodos de trabajo, compartir información aplicada.

- **CLASIFICACION DE LOS PARTICIPANTES**

NIVEL EJECUTIVO

También identificados como alta dirección, staff, gerencias y subgerencia jefaturas, involucran a profesionales que tienen responsabilidades de direcció coordinación, planificación, control global, evaluación macro, aprobació presupuestaria.

Su capacitación estará orientada a los ámbitos de su gestión, y de mane complementaria a las actividades propias del banco, así como a temas d liderazgo, comunicación y solución de conflictos.

NIVEL ADMINISTRATIVO

Comprende el personal relacionado con actividades de logística del persona gestión de desarrollo humano. En consecuencia se deberá procurar desarroll

en el personal competencias relacionadas con manejo de personal, legislació laboral, legislación tributaria, legislación salarial.

Se considera en este nivel, también, al personal relacionado con la contabilida interna.

NIVEL OPERATIVO

El personal vinculado directamente con la razón de la actividad bancaria, est es los trabajadores del área de cajas, captaciones, colocaciones, mesón d servicio al cliente, control y operaciones.

Siendo sus actividades muy especificas, su capacitación y adiestramiento ser en primer término relacionado con el servicio bancario que brindan, y en un segunda etapa su capacitación estará orientada a actualizarse, mejora métodos de trabajo o a identificar otras áreas de la actividad del banco.

NIVEL DE APOYO

Involucran en especial al personal del área de informático o de cómputo. N realizan actividades bancarias pero son necesarios para el desarrollo de la mismas en las diversas unidades y puntos de atención al público.

También se considera en este nivel al personal encargado de tarea relacionadas con la recuperación de préstamos (por ejemplo), que comprende el área legal del banco.

NIVEL DE SERVICIOS

Tenemos al personal relacionado con servicios básicos de apoyo a oficin comprenden los trabajadores dedicados a tareas de conserjería, mensajerí limpieza, guardianía y afines.

ORGANIZACIÓN

- **ESTRUCTURA**

COMITÉ DE CAPACITACIÓN

Es recomendable que las decisiones de capacitación, se hallen definidas por u grupo profesional, el cual deberá cotejar diversos escenarios, políticas esquemas organizacionales. Es recomendable que participen personas del niv directivo y operativo, lo que permite adoptar decisiones con mayor flexibilidad cubrir en primer termino las necesidades de capacitación y adiestramiento e las áreas más sensibles del negocio bancario.

- **PROGRAMACION**

EL esquema de programación considera las actividades a realizarse en lo diversos eventos. Este esquema será necesario para todas las alternativas d capacitación, tanto las que se dan a nivel anual como para aquellas de tip eventual.

El esquema propuesto se presenta a continuación:

Evento:
.....

ACTIVIDAD	Duración	Unidad	Responsable	Apoyo
Convocar a la capacitación	3	d	Desarrollo humano	Jefaturas operativas
Receptar identificación de los interesados	3	d	Desarrollo humano	
Calificar idoneidad para el curso	4	h	Desarrollo humano	
Establecer calendario del curso	2	h	Desarrollo humano	Jefaturas operativas
Establecer horario del curso	1	h	Desarrollo humano	
Convocar a instructores	1	h	Desarrollo humano	
De base de datos del banco				
De llamado a concurso abierto				
Calificar a instructores	2	h	Desarrollo humano	
Definir lugar de realización del evento	0.5	h	Desarrollo humano	
Determinar necesidades de apoyo	4	h	Desarrollo humano	

Evento:

.....

ACTIVIDAD	Duración	Unidad	Responsable	Apoyo
Material de trabajo			Desarrollo humano	
Refrigerios			Desarrollo humano	
Equipo de comunicación			Desarrollo humano	
Equipo de apoyo: proyector, computador..			Desarrollo humano	
Determinar el material técnico	3	d	Desarrollo humano	Jefaturas operativas
Reproducir el material técnico	1	d	Desarrollo humano	
Diseño de hoja de evaluación del curso por participantes	1	h	Desarrollo humano	
Convocar al curso al personal calificado	2	h	Desarrollo humano	
Contratar al (los) instructor (s)	4	h	Jurídico	
Impartir el curso	Programado		Profesional o especialista	Sistemas, Cafetería
Evaluar a los participantes	1	h	Desarrollo humano	
Evaluar a los instructores	1	h	Desarrollo humano	Jefaturas operativas
Elaborar informes y reportes	2	h	Desarrollo humano	
Elaborar diplomas y certificaciones (cursos y seminarios)	1	h	Desarrollo humano	
Entrega de diplomas y certificaciones	1	h	Jefatura CIN	
Clausurar el evento	1	h	Jefatura CIN	

Elaboración: Fecha:

.....

.....

Aprobación:

.....

- **EJECUCION**

RESPONSABILDAD

En primera instancia es responsable el representante o el delegado del Área d
Desarrollo Humano.

Comparte la responsabilidad del evento la o las jefaturas relacionadas con l
temática o con el origen de los asistentes.

En la parte operativa es responsabilidad del instructor, facilitador o tutor d
evento.

- **SEGUIMIENTO**

DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION

En un esquema de gestión de la calidad la capacitación debe ser ponderada
fin de verificar la idoneidad del evento, su aplicación y su utilidad. Para lo cu
se deberá establecer indicadores de evaluación y sobre este criterio establec
las formas de evaluación del instructor y del evento de capacitación.

Del seguimiento establecido se deberán adoptar correctivos, tanto en la calida tipo, instructor, logística del curso, como en la pertinencia de reproducirlo e nuevas fechas o en otras CIN.

- **EVALUACION**

SISTEMAS DE EVALUACION

Los participantes de seminarios y cursos deberán ser sometidos a evaluació en el caso de establecerse la aprobación. Se puede extender para el caso d talleres.

En cursos es obligatorio, en seminarios es opcional. Las evaluaciones será preferentemente escritas, para mantener testimonio sobre el alcance comprensión del evento.

- **DE LOS INSTRUCTORES**

COMO SE RECLUTA Y CALIFICA

Se consideraran aspectos como:

- Tipo del evento: duración

- Conocimiento del tema: tema nuevo, tema ya difundido, tema innovador.
- Experiencia del expositor: Como expositor y/o como profesional en el tema.
- Material generado: publicaciones relacionadas con el tema de l capacitación.
- Disponibilidad de tiempo en las condiciones estipuladas por el banco.
- Calificación en eventos anteriores realizados por el Banco.
- Se ponderaran en términos proporcionales los merecimientos y los factore relacionados con la experiencia probada.

- **DE LOS PARTICIPANTES**

LAS DIVERSAS POSIBILIDADES: CAJERAS, SUPERVISORES

En concordancia con el plan de mejoramiento, en una primera etapa s considera el personal que tiene vinculación directa con los clientes del banc cajeras, supervisores.

En una segunda etapa se consideraran las especificaciones de la planificació anual establecida en la entidad.

Se debe considerar los puntos críticos para identificar opciones prioritarias c capacitación, también se debe tener en cuenta la importancia de actualización, sobre todo en temas bursátiles, tributarios y de regulacione bancarias.

- **DEL DESARROLLO DE LOS EVENTOS**

LOGÍSTICA

Lo logística estará a cargo de la Unidad de Desarrollo Humano.

Comprende las siguientes actividades:

- Disponer del lugar (interno o externo) en cual se realice la capacitación
- Prever el mobiliario adecuado para reposo del participante, como pa realizar trabajos básicos de toma de apuntes
- Prever exista iluminación adecuada y suficiente
- Prever exista un buen nivel de aireación o ventilación
- Prever en la cantidad suficiente y necesaria de la papelería asignada a cad participante.- Folders (cartulina o plástico), papel, lápiz o esfero, clip grapas, espirales
- Prever el material de apoyo para el disertante o conferencista.- Pap (papelógrafo), tiza liquida, puntero laser, CD, borrador, papel, laminas pa transparencias.
- Prever contingencias en la llegada del disertante: transporte, alojamient movilización.
- Prever el material a ser reproducido, que proporciona el disertante pa apoyo de los asistentes a los eventos.

- Prever realizar copias de seguridad del material proporcionado en medi magnético.
- Prever el equipamiento de apoyo técnico.- Proyector (tipo infocus computadora personal, disponibilidad de pórticos USB en el equipo d cómputo.
- Prever material para servicios en el evento.- Cafetera, vasos o tazas (plato adicional), servilletas desechables, café, azúcar, hierbas aromáticas e fundas, cucharas o mezcladores, ...
- Prever el personal, frecuencia y modalidad de limpieza al área de trabajo e cada evento.
- Prever la disponibilidad y acceso a las áreas de servicios personale (lavatorios, urinarios, higiénicos)
- Prever la evacuación de los desechos.
- Prever la elaboración de registros de asistencia
- Prever las formas de evaluación a los participantes
- Prever las formas de evaluación al disertante y al evento
- Prever la disponibilidad de diplomas y certificaciones, tanto para los qu acreditan solo asistencia, como para aquellos que aprobaron la evaluaciones y en consecuencia el evento de capacitación
- Prever material y apoyos logísticos para contingencias probables: apagone falla equipos de computo y/o de proyección de imágenes...

- **DE LA APROBACION**

PUNTAJES MINIMOS Y DE REVISION

Recomendamos emplear tres niveles de capacitación: A, B, C.

Asumimos que aprobaran el curso o evento de capacitación quienes tenga rendimientos iguales o superiores al 68% del sistema de evaluación adoptado.

El nivel A corresponderá a la aprobación del curso en términos significativos de buen rendimiento en la evaluación, estadísticamente serán los participante ubicados sobre un valor del 84% del sistema de evaluación adoptado. L calificación B será asignada a quienes tengan valoraciones entre el 68% y 84% del sistema de evaluación adoptado.

PLAN ANUAL

ADMINISTRACIÓN

- **GERENCIAMIENTO**

OBJETIVO GENERAL:

Técnicas de gerenciamiento, gestión bancaria, administración de sucursales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Capacitar en técnicas modernas de gestión.
- Adiestrar en manejo de conflictos.

RESUMEN DE CONTENIDOS

1 Introducción.

2 La administración bancaria a nivel central y de sucursales

3 Técnicas de liderazgo y motivación

4 Conflictos en la organización

5 Solución de conflictos: persuasión, aspectos legales,

REQUISITO:

Formación universitaria de tercer nivel, tener conocimientos en recursos (talento) humano

- **GESTIÓN BANCARIA**

OBJETIVO GENERAL:

- Técnicas de gerenciamiento, sustentados en la filosofía de la calidad tot
  EFQM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Capacitar sobre las nuevas herramientas de gestión profesional.
- Integrar diversas herramientas de administración del talento humano y de aspectos operativos.

RESUMEN DE CONTENIDOS

1 Administración y liderazgo
2 Nuevos esquemas de administración del talento humano
3 Organización por procesos, nuevos esquemas bajo las ISO 9000
4 Planificación y control, herramientas informáticas
5 Motivación, políticas de incentivos
6 Visión gerencial a largo plazo

REQUISITO:

Formación de tercer nivel, ejercer funciones de dirección y/o gerencia

APOYOS OPERACIONALES

1. MANEJO DEL DINERO

OBJETIVO GENERAL:

- Capacitar y adiestrar en reconocimiento y manejo del dinero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Informar sobre las diversas presentaciones de la moneda de uso corriente en la banca.
- Capacitar y adiestrar en técnicas de reconocimiento de fraude y adulteración.
- Adiestrar en técnicas de conteo dinámico

RESUMEN DE CONTENIDOS

1 El dinero: diversas denominaciones

2 El dinero: diversas presentaciones en el tiempo (que tenga vigencia).

3 Los seguridades: papel, impresión, marcas de agua, relieves... etc.

4 Legislación sobre la adulteración y falsificación

5 Conteo dinámico

6 Equipo de apoyo en conteo de moneda fraccionaria y billetes

REQUISITO:

Formación a nivel medio, trabajar en cajas, expresar interés de trabajar en áre de cajas.

2. SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO GENERAL:

- Mejorar las competencias del servidor bancario, en su atención al client interno y externo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Informar sobre la filosofía de la calidad y la calidad del servicio
- Capacitar y adiestrar en técnicas de atención al cliente, técnicas d persuasión y de comunicación en diversos puntos de atención.
- Adiestrar en el manejo del lenguaje y una dicción correcta para pod soportar, exposiciones de mediano y largo aliento.

RESUMEN DE CONTENIDOS:

1. La filosofía dela calidad aplicada al servicio al cliente.
2. Técnicas de comunicación (incluido el rapport)
3. Técnicas de persuasión
4. Lenguaje y dicción
5. alocuciones de mediano y largo aliento (discursos, exposicione gerenciales…)

REQUISITO:

Conocimiento básico de gestión de la calidad, tecnólogo (aceptable), terce nivel (recomendable)

TÉCNICAS DE INSPECCION PARA SUPERVISORES BANCARIOS

OBJETIVO GENERAL:

- Capacitar y adiestrar en técnicas de supervisión, control y seguimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Capacitar sobre las operaciones bancarias.
- Capacitar sobre procedimientos y controles usuales.
- Capacitar y adiestrar sobre supervisión y seguimiento operativo

RESUMEN DE CONTENIDOS

1 Normatividad vigente, a nivel organizacional.
2 Manual de procedimientos
3 Funciones y calidades del oficial o funcionario de cumplimiento
4 Procedimientos para el conocimiento del cliente
5 Procedimientos para conocer las características de las transacciones de lo clientes (perfil del cliente)
6 Operaciones en efectivo y régimen de excepciones
7 Procedimientos de detección de operaciones inusuales
8 Procedimientos sobre reporte de operaciones sospechosas
9 Verificación del desarrollo tecnológico, los programas de capacitación y lo procedimientos utilizados por auditoria

REQUISITO:

Formación de tercer nivel, estar vinculado con el área de supervisión desempeñar tareas de dirección control y seguimiento

ACTUALIZACION

• OFIMÁTICA

OBJETIVO GENERAL:

Cambios en las nuevas versiones comerciales y potencialidades del software libre

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Capacitar sobre los cambios en las nuevas versiones.
- Optimización del software con el empleo de automatismos y estructuració de escenarios.
- Capacitar sobre el manejo de software libre y compatibilidad con el softwar comercial.

RESUMEN DE CONTENIDOS

1. Nivel medio y avanzado de principales herramientas de Office (Word, Excel y Acces).
2. Funciones financieras
3. Funciones de búsqueda

4. Automatización: macros absolutas y relativas
5. Integración con bases de datos
6. Herramientas de planificación, control y seguimiento (Project)
7. Características del software libre
8. Compatibilidad entre software libre y comercial

REQUISITO:

Conocimientos básicos de ofimática, tecnologado (aceptable); tercer niv
(deseable)

INNOVACIÓN

- **ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

OBJETIVO GENERAL:

- Capacitar en identificación y diseño de procesos con enfoque a las IS
  9000.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Capacitar en los nuevos esquemas de administración, sustentado en procesos.
- Alcance y ámbito de la ISO 9000 en la actividad bancaria
- Diseño de procesos y subprocesos
- Diseño de interrelaciones y procedimientos

RESUMEN DE CONTENIDOS

1 Organigrama estructural versus mapa de procesos

2 Diseño de procesos y subprocesos

3 Interrelaciones y descripción de actividades

4 Procedimientos

5 Sistema de gestión de la calidad y normatividad ISO 9000 e ISO 9001

REQUISITO:

Formación de tercer nivel a nivel de ingeniería.

REFERENCIAS DE CONSULTA Y APOYO:

- Manuales y cursos de la Superintendencia de Bancos y de la Superintendencia de Compañías
- Manual del Usuario del SECAP

- Manual de Capacitación Petroecuador
- Plan de Capacitación de la Contraloría General del Estado
- http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html
- http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_perso
  l-concepto_de_capacitacion/19921-2
- http://www.laflecha.net/canales/empresas/articulos/que-es-un-cliente
- http://es.thefreedictionary.com/instructor

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se analizaron los procesos existentes en el área de cajas en donde s detectó de que existen ciertos problemas, en especial en lo referente a l atención a los clientes.

- Uno de los mayores aspectos a considerar con respecto al personal d cajas está relacionado con la rapidez del conteo del dinero que e sustentado por el 62% de clientes encuestados, seguido estrechamente de 30% correspondiente a la ineficiencia en el reconocimiento de los mismos.

- Se pudo determinar cuales son los procesos que se llevan a cabo en e área de cajas, los mismos están relacionados con: recepción de dinero papeletas; conteo y verificación de billetes; ingreso de datos en el sistema sellado de papeletas e ingreso de dinero; y, entrega de comprobante de l transacción al cliente. Con los cuales se concluye que hace falta un plan d

capacitación para preparar de mejor manera al personal que labora en
área de cajas.

- La fidelización del cliente logrará un impacto de liquidez económica medibl
a través del tiempo y con la utilización de las estrategias propuestas en
presente documento. Dicho impacto se verá reflejado en el mantenimient
y multiplicación de las bases de datos de nuestros clientes.

6.2. Recomendaciones

- Implementar procesos de capacitación continua al personal de cajas e
temas de atención al público, y, manejo del dinero.

- Capacitar al personal de cajas en el conteo y reconocimiento de los billete
a fin de que este proceso sea ágil y contribuya a atender a más clientes e
menos tiempo.

- Indiscutiblemente ante los porcentajes del 22% del servicio lento y 9% d
muy lento, del 8% de atención displicente y el 15% de mal carácte
obligan a que el personal cambie radicalmente su conducta. Para est
efecto los procesos de capacitación deben ser aplicados de form
inmediata.

- Se sugiere que los procesos establecidos por regla general y por política del Banco sean cumplidas a cabalidad y aplicando la propuesta d mejoramiento de los tiempos y movimientos planteados en el present documento.

- Implementar las actividades planteadas para mejorar los procesos en e área de cajas del Banco del Pacífico CIN Principal Ambato.

- Se sugiere la implementación de un plan de capacitación, ya que con est lograremos el objetivo planteado al inicio de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Duncan, Acheson. Control de Calidad y Estadística Industrial. Méxic
Alfaomega, 1989

Franklin Enrique Benjamin. Organización de Empresas. México D.F. Segund
edición.2004

Méndez, Carlos. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. Terce
Edición. Colombia.2002

Norma ISO 9001 – 2000

Plitman Pauker, Ruth. La crisis bancaria en el Ecuador - Fundación Friedri
Ebert Ecuador, 2002

Porter Michael E. Ventaja Competitiva. Colonia San Juan Tlihuaca, México, D
Sexta reimpresión, 2007

Reglamento Interno de Trabajo del Banco Del Pacifico S.A.

Artículos Electrónicos

www.bancodelpacifico.com

http://www.superban.gov.ec/downloads/articulos_financieros/Que%20causo%2la%20Crisis%20Bancaria%20en%20el%20Ecuador.pdf

http://www.neticoop.org.uy/article245.html

http://www.misrespuestas.com/que-es-un-paradigma.html

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.2/52Definicion_estrategia.htm

GLOSARIO

CIN Centro Integral de Negocios

CMI Cuadro de Mando Integral

DIALÉCTICA Arte de razonar

ESTRATEGIA Es la adaptación de los recursos y habilidades de organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

FODA Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analiz elementos internos o externos de programas y proyectos.

ISO Organización Internacional para la Estandarización

ISO 9001 Ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de IS Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisit para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fin contractuales.

LAY OUT Voz inglesa que define la posición en el espacio (y su presentació gráfica) de los componentes de un sistema

PARADIGMA Un paradigma es el conjunto de cosas que asumimos creemos, lo que sirve como base o filtro para nuestra percepción interpretación de la realidad.

TABLERO DE MANDO INTEGRAL Es una herramienta de administració de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y su empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Tambié es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Es el nivel del estado de ánimo de un persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto servicio con sus expectativas.

EFICIENCIA Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar u objetivo predeterminado. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos qu se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento.

EFICACIA Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

EFECTIVIDAD Capacidad para producir el efecto deseado: cincuenta por cient de efectividad. Validez o autenticidad.

INDICADOR Un indicador es un valor mensurable que permite seguir evolución de un proceso para identificar el logro de un objetivo.

TECNICA es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener resultado deseado. Una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbi humano: ciencias, arte, educación etc. Aunque no es privativa del hombre, su técnicas suelen ser más complejas que la de los animales, que sólo responde a su necesidad de supervivencia.

DESTREZA es una capacidad una manifestación de una serie de elementos de un conjunto sólido guiado por la imaginación por la mente, y, por todo aquellos aspectos se desarrollan dentro de nosotros a través de sensaciones su interpretación.

ANEXOS

ANEXO 1

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DEL BANCO DEL PACIFICO S.A.

El Directorio del BANCO del PACIFICO S. A. en uso de las atribuciones que l concede el Estatuto Social y de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 64 del Códig del Trabajo, establece el presente Reglamento Interno de Trabajo, que regirá e todas las dependencias que el BANCO posee y en las que se crearen en futuro en cualquier parte de la República. Este Reglamento Interno tiene com objetivo garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relacione laborales y contractuales de todo el personal, en un ambiente de respet cordialidad y colaboración, así como promover el cabal cumplimiento de la obligaciones de los trabajadores para la justa exigencia de derechos.

ART. 1.- REPRESENTACIÓN DEL EMPLEADOR.- Se establece los siguiente cargos directivos y de representación legal: • Presidente Ejecutivo Vicepresidente Ejecutivo • Directores con responsabilidad nacional (áre División) • Gerentes o Jefes (Área, Departamento, CIN) • Oficial Cumplimiento • Directores de Zona (Solo aplica a estructura de negocio) régimen de representación legal de la sociedad se encuentra claramen determinado en el Estatuto del BANCO. No obstante, ejercen funciones dirección y administración todos los funcionarios citados en este artículo s

perjuicio de lo determinado en el Artículo 36 del Código del Trabajo. Cualquier de los funcionarios mencionados deberá comunicar al Área de Desarroll Humano cuando conozca alguna irregularidad que se produjera con algú trabajador en el cumplimiento de las obligaciones contenidas en est Reglamento. Sin perjuicio de lo mencionado en el párrafo anterior, todos lo trabajadores tienen la misma responsabilidad de comunicar cualquie incumplimiento o comportamiento inapropiado al Área de Desarrollo Humano.

ART. 2.- TRABAJADORES DEL BANCO.- Son trabajadores del BANCO DE PACIFICO S.A., todas aquellas personas que presten sus servicios lícitos personales a la Institución en razón de sus contratos de trabajo y que recibe su remuneración directamente del BANCO DEL PACIFICO S.A.

ART. 3.- AMBITO DE APLICACION.- Las disposiciones contenidas en est Reglamento, deberán ser observadas y cumplidas por todos los trabajadore del BANCO desde el primer día de labores.

Rev. Oct.07 2

Ningún trabajador podrá alegar como justificación, en cualquier cas desconocimiento total o parcial del presente Reglamento.

ART. 4.- DEL INGRESO.- Para su ingreso a la Institución, todos los aspirante a trabajadores de la misma, deben entregar en el Área de Desarrollo Human los siguientes documentos: 1. Hoja de vida actualizada. 2. Presentar 2 copia d

cédula de ciudadanía a colores y 3 copias en blanco y negro 3. Presenta partidas originales o certificadas de matrimonio o legalizaciones de las unione de hecho ante juez de lo civil. 4. Partida de nacimiento de sus hijos, si fuere caso. 5. Certificado de Soltería original. 6. Tres certificados originales d honorabilidad y buena conducta. 7. Certificado de trabajo original de su últim empleador. 8. Carné de afiliación al IESS, excepto que sea su primer trabajo. Cédula militar o certificado de pago de multa correspondiente. 10. Certificado d antecedentes personales original. 11. Certificado de votación de las última elecciones. 12. Certificado de buena salud otorgado por el médico del banco 13. Cinco fotos recientes a colores tamaño carné, indispensable con fond blanco. 14. Título certificado que acredite su nivel de estudios superior. (Copi Notarizada) 15. Copia Notarizada del Título o acta de grado. 16. Declaració personal de activos y pasivos 17. Certificado actualizado sobre su situació financiera y de crédito otorgado por la central de Riesgo. 18. Declaració juramentada de las acciones o participaciones que tuviere o no, así como la del cónyuge o algún otro familiar directo en las diversas sociedades comerciale permitidas por la ley. Rev. Oct.07 3 19. Dos copias de la última planilla de agu luz o teléfono de su domicilio. 20. $5.00 dólares para apertura de una cuen (en caso de no tenerla). 21. Completar formularios adjuntos Recibido verificados y registrados estos documentos por parte del Área de Desarrol Humano, el nuevo trabajador suscribirá con el BANCO DEL PACÍFICO S.A. u contrato de trabajo con período de prueba de 90 días. Durante este tiemp tanto el trabajador como el BANCO DEL PACÍFICO S.A. podrán dar p

terminadas las relaciones de trabajo, sin lugar a indemnización alguna Transcurrido el período de prueba y si ninguna de las partes hubier manifestado su voluntad de terminar el contrato, éste continuará en vigencia po el tiempo que faltare para completar un año, luego de lo cual el contrato s vuelve indefinido. Así también el Banco del Pacifico podrá utilizar todas la formas de contratación establecidas en el Código del Trabajo cuando la circunstancias así lo requiera.

ART. 5.- HORARIO DE TRABAJO.- El BANCO DEL PACÍFICO se reserva facultad de fijar los horarios de entrada y salida de sus trabajadores, per ajustándose a las normas legales que regulan la jornada de trabajo. Para qu las actividades en el BANCO se desarrollen normalmente y sin ninguna clas de interrupciones, los trabajadores deberán concurrir puntualmente a su puestos de trabajo, conforme el siguiente horario: desde las 08h30 hasta la 17h00 de Lunes a Viernes, incluyéndose en el mismo los 30 minutos destinado al almuerzo los que no se consideran dentro de la jornada laboral. El horario d atención al público será el dispuesto por la Superintendencia de Bancos. S exceptúan los siguientes casos: a) Aquellos trabajadores que por la prop naturaleza de sus funciones laboran con horario diferente al estipulad debiendo los Jefes o Supervisores inmediatos, notificar este particular al Áre de Desarrollo Humano. b) Los días de descanso obligatorio señalados en el A 65 del Código del Trabajo y en la Ley General de Instituciones del Sistem Financiero.

ART. 6.- TURNOS.- Para las labores que considere necesarias el BANCO podrán establecerse turnos de trabajo, debiendo los mismos ser cumplidos po los trabajadores designados de acuerdo a lo que dispone el Código del Trabaj

ART. 7.- VACACIONES.- Todo trabajador tendrá derecho anualmente a goza de un período de vacaciones que por ley corresponde en las fecha establecidas con la debida anticipación dentro del cuadro de vacacione elaborado por cada Director o Responsable de Área y reportado al Área d Desarrollo Humano dentro de los primeros diez días del mes de Enero de cad año. La duración de las vacaciones por un año continuo de labores será d quince días ininterrumpidos, incluyendo los días no laborables. Rev. Oct.07 4

El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por más de tres año consecutivos a fin de acumularlas en el cuarto año.

ART. 8.- DESCUENTOS.- Podrá retenerse de la remuneración de lo trabajadores, lo siguiente: a) Dividendos de préstamos quirografarios hipotecarios que se adeuden al I.E.S.S. o al B.E.V. b) Retenciones ordenada judicialmente c) Multas según lo determinado en este Reglamento d) Cuotas consumos del Club Social y Deportivo Banco del Pacífico e) Deudas contraída con la Cooperativa del Banco del Pacífico f) Deudas contraídas con la Cafeterí o Proveeduría del BANCO g) Dividendos por préstamos hipotecarios y/ créditos otorgados por el BANCO h) Primas de pólizas de seguros relacionado con préstamos hipotecarios concedidos por el BANCO i) Faltantes de Caja j Descuentos por pago de asistencia médica k) Descuentos por Anticipo d

Sueldos l) Las demás que establezca la Ley Para lo cual el colaborador deber presentar los formularios correspondientes de autorización de estos descuento tal como lo establece el procedimiento en cada caso.

ART. 9.- CAMBIOS DE FUNCIONES.- Para la debida capacitación de lo trabajadores en las distintas actividades que les correspondan asumir, así com para objetivos prácticos de conocimientos en funciones específicas o po adquirir nuevas responsabilidades, el BANCO DEL PACIFICO podrá asignarle otras funciones temporales o definitivas, según las circunstancias, sin qu afecte la remuneración o categoría del trabajador, siempre y cuando éste hay dado su consentimiento por escrito. En consecuencia, no existirá despid intempestivo, para los efectos determinados en el Art. 173 numeral 3, y, Ar 192, del primer inciso, del Código del Trabajo. ART. 10.- LICENCIAS.- S concederá licencia con sueldo hasta por tres días a los trabajadores que soliciten al Área de Desarrollo Humano, siempre que medie alguna de la causas siguientes: a) Matrimonio del trabajador. b) Parto de la cónyuge d trabajador. c) Fallecimiento de un familiar hasta el segundo grado de afinidad de consanguinidad. d) Calamidad doméstica debidamente comprobada. Enfermedad certificada por el Departamento Médico del BANCO DE PACIFICO. f) Las autorizadas por el Presidente Ejecutivo o Vicepresiden Ejecutivo. Rev. Oct.07 5

En caso de ausencia temporal de algún trabajador, el responsable de esa áre puede asignar a otro u otros trabajadores las labores del ausente, sin que es

causa implique cambio de ocupación al trabajador reemplazante por parte de BANCO DEL PACIFICO.

ART. 11 TRASLADOS.- El BANCO DEL PACIFICO podrá trasladar libremente a sus trabajadores a cualquiera de sus dependencias, entendiéndose por éstas a Matriz, Sucursales, Agencias y Oficinas de cualquier parte del país, toda ve que las circunstancias y dinámica del negocio así lo requiera, siempre y cuand ocupe las mismas funciones y no haya disminución de remuneración ni d categoría, debiendo cumplir con lo dispuesto en el Art. 42 numeral 22 de Código del Trabajo. ART. 12.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES. Son obligaciones de los trabajadores del Banco, además de las constantes en el Artículo 45 del Código del Trabajo, leyes especiales y en este Reglamento las siguientes: 1. Informar al Área de Desarrollo Humano sobre los cambios qu se produjeren en el estado civil, nacimiento de hijos, cursos terminados en centros de educación superior, comprobando tales eventos con las respectiva partidas o certificaciones de orden legal. 2. Informar los cambios de direcció domiciliaria y número telefónico. 3. Asistir a sus labores diarias en los horario establecidos. Si la ausencia obedece a razones de salud, el trabajador deberá comunicarse telefónicamente con su Jefe inmediato y con el Departament Médico del BANCO para justificar su inasistencia. Si fue atendido por un médic particular deberá presentar al Departamento Médico del BANCO el respectiv certificado dentro de cuarenta y ocho horas. Si la falta es por motivos d calamidad doméstica deberá notificarlo telefónicamente a su Jefe inmediato. En

estos casos, tan pronto se produzca el retorno al trabajo, se deberá presentar l respectiva justificación al Jefe inmediato, quien comunicará al área d Desarrollo Humano las acciones que correspondan. En caso de más de tre faltas de asistencia sin causa justa, en un período mensual de labor, e trabajador será sancionado de acuerdo con lo estipulado en el Art. 172 numera 1 del Código del Trabajo. El trabajador que faltare injustificadamente a medi jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a l remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a un jornada completa de trabajo en la semana, solo tendrá derecho a l remuneración de cinco jornadas. 4. Presentarse a sus labores correctament vestido. 4.1 El personal femenino cumplirá con lo siguiente: a) El uniforme zapatos y cartera que le proporciona el BANCO, sin cambiar o adiciona prendas que lo alteren. b) El peinado y maquillaje debe ser llevados co sobriedad y elegancia. c) Las uñas limpias y arregladas. d) Medias del colo establecido y en buen estado. e) Los accesorios para el cabello deben ser de color establecido por el Banco. f) Los accesorios, joyas o bisutería deberán se discretos y de color plateado. Rev. Oct.07 6 g) Calzado limpio y en buen estado h) Las funcionarias y empleadas vestirán en todo momento el saco del uniform debidamente abotonado. 4.2 El personal masculino cumplirá con lo siguiente: a Cabello correctamente cortado. b) Barba y bigote bien cuidados, de ser el caso c) Los funcionarios y trabajadores que atienden al público deben usar el saco camisa y corbata, al igual que los trabajadores de áreas internas, con excepció del personal de mantenimiento que utilizarán el uniforme establecido. d) Utiliza

el isotipo entregado por el BANCO. e) Calzado limpio y en buen estado. 5
Portar consigo el carnet que lo identifique como trabajador del BANCO. 6
Respetar los horarios y turnos asignados para asistir a la Cafetería del BANCO
7. Reportar inmediatamente a las Áreas respectivas daños a las instalacione
del BANCO que afecten a la buena imagen, seguridad y productividad de l
Institución. Colaborar para que el edificio del BANCO y sus instalaciones s
conserven en óptimo estado. 8. Proporcionar al Área de Desarrollo Human
todos los datos y documentos necesarios que forman el registro d
trabajadores, estos son: nombres y apellidos, edad, estado civil, nacionalidad
dirección domiciliaria, partida de matrimonio y de hijos, firma y todos lo
documentos señalados en el Art. 4 de este Reglamento. Igualmente, ser
considerada falta leve no proporcionar en el plazo solicitado cualquier otr
documentación que sea requerida por el Área de Desarrollo Humano. 9
Guardar confidencialidad sobre la información que posee del BANCO o de
cual tenga conocimiento por razones de trabajo u otras, y que compet
exclusivamente al interés o a la actividad privada de la Institución o de su
clientes. 10. Cumplir con reglamentos, políticas, procedimientos o disposicione
emitidas por la Presidencia Ejecutiva o funcionarios autorizados. 11. Observar
cumplir las políticas y disposiciones legales, establecidas por el Consej
Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP
que el BANCO DEL PACIFICO S.A. ha hecho conocer a sus respectivo
trabajadores. 12. No formar parte directa o indirectamente de ninguna activida
ilícita que vaya en contra del prestigio e intereses del BANCO DEL PACIFIC

S.A. 13. No permitir que terceras personas o compañeros de trabajo, utilizand las atribuciones de funcionarios o trabajadores, así como el uso de equipos sistemas o documentos, efectúen actos para facilitar labores de lavado d dinero y activos, relacionados con delitos graves. 14. Notificar al Jefe inmediat y/o al Oficial de Cumplimiento cuando conozca, sospeche o presuma qu cualquier cliente u otro colaborador del BANCO DEL PACIFICO, pudiere esta involucrado en cualquier actividad ilícita de las mencionadas en el artícu anterior. 15. Informar inmediatamente al Banco sobre las acciones participaciones que tuviere o llegare a tener. Rev. Oct.07 7 16. Informa inmediatamente al banco si es titular de cuentas bancarias sean esta nacionales o extranjeras, ya sea como titular o firmante autorizado. 1 Comunicar inmediatamente por escrito a los Representantes Legales d BANCO, sin divulgarlos, cualquier invención, diseño, desarrollo, creació mejora o descubrimiento, y en general cualquier creación susceptible d protección por las leyes de derecho de autor, propiedad industrial, secre comercial y competencia desleal, que haya creado, concebido, desarrollado llevado a la práctica, individualmente o junto con otras personas, en ejecuci de sus obligaciones en el BANCO La infracción a cualquiera de las norma establecidas en los numerales 3, 9, 10, 11, 12, 13 ,14 y 15 del Artículo 12, se considerada FALTA GRAVE, y en consecuencia sancionada con la terminaci del respectivo contrato de trabajo, previa la resolución de Visto Bueno de par del Inspector Provincial del Trabajo.

13.-PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.- Además de las prohibicione
establecidas en el Artículo 46 y otros del Código del Trabajo, leyes especiales
el presente Reglamento, le es prohibido al trabajador lo siguiente: 1. No asist
puntualmente a sus labores diarias. En caso de más de tres faltas d
puntualidad sin causa justa, en un período mensual de labor, el trabajador ser
sancionado de acuerdo con lo estipulado en el Art. 172 numeral 1 del Códig
del Trabajo. 2. No registrar su hora de ingreso a la Institución. 3. El uso d
tatuajes en lugares visibles. 4. El uso de aretes por parte del persona
masculino. 5. Utilizar los teléfonos del BANCO para asuntos personales, salv
en casos de emergencia y con la debida autorización de su Jefe inmediato. 6
Registrar el ingreso o asistencia de sus compañeros a fin de justificar su
atrasos o faltas. 7. No mantener una amable disposición para con los clientes
compañeros de trabajo en la atención personal o telefónica. 8. Recibir visita
por parte de amigos, familiares o terceros. 9. Fumar en presencia del público
clientes, así como, en baños, ascensores, cafetería, áreas comunales o área
restringidas. 10. Ingerir alimentos o bebidas en presencia del público o clientes
así como ingerir alimentos o bebidas en las oficinas, baños u otros lugares de
BANCO que no sea la Cafetería. 11. Masticar chicle dentro de la Institución. 12
Comer fuera del BANCO en horarios de trabajo, salvo que se trate de asunto
de negocios o eventos formales auspiciados por la Institución, con e
conocimiento del Jefe inmediato y del Área de Desarrollo Humano. 13. Asistir
la cafetería sin el respectivo carnet de trabajador, así como excederse de los 3
minutos que se conceden para el almuerzo. No se permite hacer uso de es

tiempo en ninguna otra actividad que no sea la de ir a la Cafetería. 14. Lleva comida a la Cafetería. Cualquier excepción por razones de salud debe se justificada por el Departamento Médico del BANCO y autorizada por el área d Desarrollo Humano.

Rev. Oct.07 8

15. Permanecer dentro de su área de trabajo en horas no laborables, sin autorización de su jefe inmediato. El personal que por excepción debe labora los fines de semana requiere de la comunicación de sus jefes al Área d Desarrollo Humano para la respectiva autorización. 16. Efectuar reunione sociales dentro de las áreas físicas del BANCO. Estas sólo podrán llevarse cabo con la convocatoria del BANCO en las áreas asignadas para ello. 1 Divulgar o suministrar información a entidades públicas, de control o similare sin la debida autorización del Presidente Ejecutivo o Vicepresidente Ejecutiv 18. Divulgar o propiciar la divulgación de información que pueda causa perjuicio al BANCO o a terceros. 19. Faltar el respeto, proferir insultos agravios de manera verbal o escrita, realizar gestos ofensivos o agred físicamente al público, clientes, funcionarios o compañeros de trabajo dentro fuera de la Institución. 20. No comportarse de acuerdo a lo establecido por la normas de urbanidad y buenas costumbres, provocando situacione desagradables para clientes y compañeros de trabajo. 21. No ejecutar el traba conforme a las normas y procedimientos impartidos por el BANCO DE PACIFICO o no efectuarlo con la mayor eficacia, cuidado, esmer aprovechamiento del tiempo y uso óptimo de los recursos humanos

materiales. 22. Utilizar el correo electrónico, equipos, documentos o pap membretado del BANCO DEL PACIFICO, para cartas personales, negocio testimonios, despedidas, acuerdos de solidaridad o cualquier tipo de escrit que comprometan de alguna manera al mismo BANCO, o sirvan de patrón pa su producción en beneficio de otras empresas, personas naturales o para mismo. 23. Utilizar el correo electrónico para recibir o enviar mensajes c contenidos obscenos, ofensivos, cómicos o con fines de hostigamiento, a como, mensajes relacionados con negocios o actividades personales, c contenido político, religioso, recaudaciones de carácter caritativo o festivo, c fines de distracción o agravio a otros trabajadores. 24. Prestar su clave acceso telefónico o su clave de acceso a los programas de computación y correo electrónico a compañeros de trabajo o a terceros. 25. No acatar l disposiciones relacionadas con el uso de claves de computación y en gener con la seguridad lógica de la Institución emitidas por el Área de Servici Tecnológicos. 26. Utilizar el teléfono para recibir o realizar llamadas ofensivas con fines de hostigamiento, para negocios personales o con fines de distracci a otros trabajadores o terceros. 27. Aceptar comisiones o retribucion económicas de cualquier índole de clientes, terceros y de jefes o superiores q no tengan debidas autorizaciones, ni respaldo del Área de Desarrollo Huma en recompensa a servicios otorgados o por motivos que puedan influir en ejecución del deber por parte de los trabajadores. 28. Aprovechar la posici que ocupe dentro del BANCO para obtener contratos o ventajas personales

en beneficio de amigos o familiares. 29. Proporcionar información a clientes
terceros con el fin de lograr tratamientos especiales o ventajas económicas.

Rev. Oct.07 9

30. Usar o introducir a cualquiera de las instalaciones del BANCO, licore
drogas, estupefacientes o cualquier clase de estimulantes o substancia
tóxicas. 31. Presentarse a laborar en estado de embriaguez, con aliento a lic
o bajo efectos de droga o de cualquiera de los elementos antes mencionado
32. Introducir a través de cualquier medio en el BANCO del PACIFIC
literatura obscena, pornográfica, subversiva, antipatriótica o lesiva a
Institución, sus Directivos, trabajadores, clientes o terceros. 33. Introduc
cualquier tipo de armas a la Institución. 34. Poner escritos insultantes, dibuj
obscenos o escribir en las paredes de las oficinas, baños, ascensore
carteleras, corredores, escritorios, etc. 35. No cuidar adecuadamente la
máquinas, equipos, herramientas, materiales, útiles y demás implementos qu
el BANCO les suministre para la ejecución de su trabajo. El BANCO pued
solicitar la restitución de dichos materiales, acogiéndose a lo estipulado en
Art. 45 literal b) del Código del Trabajo. 36. No devolver al Departamento d
Proveeduría los útiles de oficina o papelería no usados. 37. No acatar la
disposiciones ó instrucciones que reciba de sus superiores para la mej
ejecución de sus labores. 38. No acatar las medidas preventivas de seguridad
higiene impartidas por la Institución, para prevenir accidentes o enfermedade
39. No guardar el debido respeto y disciplina, así como no dar muestras d
compañerismo en todos los eventos culturales, sociales y deportivos que s

organicen en la Institución, al igual que en los que ella auspicie. 40. No asistir
los cursos de capacitación que el BANCO organice o auspicie tanto interna
como externamente y que crea necesaria la participación de sus colaboradores
Cualquier justificación deberá ser conocida y aprobada por el Área d
Desarrollo Humano. 41. No respetar a las autoridades del orden públic
constituido. El BANCO, como Institución, no puede favorecer ni preferir
determinado partido político o creencia religiosa, pero recomienda a todo s
personal pensar y actuar como ciudadanos efectivos y responsables. El BANC
respetará los puntos de vista políticos y religiosos de cada trabajador, siempre
cuando sus actos no infrinjan leyes y ordenanzas públicas. 42. Concurrir
manifestaciones de tipo político o de respaldo a terceros o actos contrarios a lo
buenos principios morales y éticos con el uniforme de la Institución. 43. Asist
con el uniforme del BANCO a cines, teatros, discotecas, clubes, bares
similares, casinos, salas de juego o afines. 44. Cometer actos contrarios
violatorios contra la Institución, clientes y trabajadores por acción u omisión
las políticas, normas y procedimientos, etc. El BANCO se reserva el derecho
iniciar las acciones legales que estime convenientes. 45. Retirar cualquie
activo, papelería o material de trabajo del BANCO, sin tener la correspondient
autorización o hacer uso de los mismos para interés personal o de terceros. 46
Conducir vehículos del BANCO sin la respectiva autorización del Área o cede
el uso de estos a terceras personas, familiares o amigos.

Rev. Oct.07 10

47. Hacer uso indebido de valores en efectivo o de activos fijos de propieda del BANCO del PACIFICO o de sus clientes, aunque éstos sean repuesto posteriormente. 48. Cometer hurto al BANCO, clientes, compañeros de trabaj o cualquier otra persona dentro de las dependencias de la Institución. 49 Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, estafa, deslealtad cualquier otro hecho prohibido por la Ley, sea respecto al BANCO DE PACIFICO, clientes, colaboradores o terceros. 50. Intervenir en certámenes d belleza, comerciales o eventos de publicidad sin la aprobación de la Presidenci o Vicepresidencia Ejecutiva. 51. Prestar dinero entre el personal. 52. Presta dinero propio a clientes o terceros o contraer deudas con clientes de l Institución, a no ser que sean organizaciones financieras o casas comerciale conocidas. 53. Realizar en el interior del BANCO del PACIFICO, para benefici propio o de terceros actividades de carácter comercial, sorteos, rifas o hace propaganda política o religiosa. 54. Abandonar su Área de trabajo sin l autorización de su inmediato superior o abandonar las instalaciones del BANC para realizar actividades de interés personal. 55. Realizar rotaciones o traslado de personal sin el previo consentimiento y cumplimiento del procedimiento través del Área de Desarrollo Humano. 56. Hacer uso indebido de los servicio o beneficios que el BANCO pone a disposición de sus trabajadores. 57 Realizar gastos sin la autorización del Gerente o responsable del Áre designada para el control de los mismos por parte de la Presidencia Ejecutiva Vicepresidencia Ejecutiva. 58. Realizar movimientos bancarios o de dinero e efectivo no autorizados de las cuentas personales de los trabajadores a la

cuentas de los clientes y proveedores. 59. Recibir dinero de clientes
proveedores que no tengan que ver con el giro del negocio del Banco. 60. Lo
ejecutivos de negocios no podrán manejar las cuentas bancarias de familiare
hasta el segundo grado de consaguinidad y/o afinidad, ni de amigos íntimos
enemigos declarados.. 61. Que el personal de caja utilice teléfonos móvile
durante sus labores 62. Que en los cursos de capacitación el personal utilic
teléfonos móviles 63. Que los trabajadores que atienden al público responda
llamadas y/o mensajes personales de su teléfono móvil cuando realizan s
trabajo El no cumplimiento de este artículo será considerado Falta Grave
excepto los numerales 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 61 y 62, qu
serán considerados Faltas Leves. Art. 14.- DE LA CONFIDENCIALIDAD
ÉTICA

Rev. Oct.07 11

1.- Durante la actividad en el BANCO y luego de haberse retirado del mismo
cualquiera que fuera la causa del término de la relación deberá: a) Observa
ante cualquier persona o entidad una discreción absoluta sobre cualquie
actividad y/o información de carácter reservado y que no es de dominio públic
referente al BANCO. b) Mantener ante los clientes del BANCO y ante terceros
absoluta confidencialidad sobre cualquier información, sea de carácte
administrativo, técnico, comercial o financiero, relacionada con las actividade
de estos clientes y terceros. c) Abstenerse de entregar a los trabajadores de
BANCO, o a terceros, directa o indirectamente, información de tip
administrativa, técnica, comercial o financiera, ni cualquier otra informació

confidencial o de carácter reservado, relacionada con la actividad del BANCO salvo que estén debidamente autorizados por el Representante Legal o quiene ellos deleguen. 2.- Mientras mantenga relación laboral con el Banco deber abstenerse de: a) Hacer competencia, directa o indirectamente o bajo cualqui modalidad, a los servicios que ofrece el BANCO; b) Contratar o favorecer proveedores de bienes y servicios que sean familiares o relacionados, usa testaferros para estos fines, así como aceptar comisiones o retribuciones e dinero, de proveedores y clientes en general. 3. Al momento de retirarse d BANCO deberá: a) Devolver, cualquier documento, lista de precios, contratos lista de clientes, cuentas, información administrativa, técnica, comercial financiera y otras informaciones relacionados con el BANCO y clientes, qu hayan sido puestos a su disposición, o en los cuales haya tenido ingerencia, si retener copia o guardar documentos pertenecientes al BANCO; b) No divulgar la competencia o a terceros información relacionada con el BANCO d cualquier tipo, así se encuentre laborando para ella. El incumplimiento de est artículo mientras exista la relación laboral será considerada falta grav sancionando al trabajador con la terminación del contrato de trabajo previo Visto Bueno correspondiente. Así también dará lugar a las demás accione administrativas, civiles y penales que pudiesen corresponder a cada caso, si perjuicio de las indemnizaciones por daños económicos y/o morales, sancione al trabajador y resarcimiento económico por los daños y perjuicios sufridos.

Art. 15.- DEL USO DE PROGRAMAS DE CÓMPUTO, PROGRAMAS DE INTERNET, INTRANET, CORREOS ELECTRÓNICOS Y OTROS Nuestra Institución sólo utiliza programas de cómputo legales y cumple con los convenios de licencia y derechos de autor. Está terminantemente prohibido y es considerado una violación de la ley, el uso de software sin licencia, la reproducción de software protegido y el uso de música obtenida de Internet y cualquier otra aplicación que contravenga los derechos de autor.

Rev. Oct.07 12

Por consiguiente todos los colaboradores deben observar estrictamente las normas legales de propiedad intelectual que rigen el uso de los programas de cómputo, así como las siguientes normas para cumplir con los convenios de licencia: a) El BANCO utilizará todos los programas de cómputo conforme a los convenios de licencia. No usará ni permitirá el uso en sus computadoras o en cualquier equipo de procesamiento de datos de propiedad del banco (ejemplo Palm pilot), de software sin licencia y copias de programas, así como de software y música obtenidos de Internet y cualquier otro programa de computo ilegal; b) Todos los programas de cómputo a utilizarse en el BANCO deben ser solicitados al área de Medios Tecnológicos, quien los adquirirá sólo de procedencia legítima y cumpliendo con las normas legales, siempre que el cargo y las funciones ameriten el uso y el servicio de este tipo de sistema; c) Ningún colaborador deberá hacer copias de programas de cómputo para uso particular ni para entrega a personas ajenas al BANCO, incluyendo clientes, proveedores, contratistas o cualquier otro tercero; d) Cualquier colaborador que

determine que puede haber un mal uso de programas de cómputo, deber notificarlo al gerente del área de tecnología o a su inmediato superior. e) Todo los programas de cómputo, Internet, intranet, correos electrónicos y cualquie otro medio informático de traslado de información que implemente el BANC son de propiedad del mismo; por lo tanto son susceptibles de ser auditado cuando su propietario lo sugiera y no podrá ponerse objeción alguna por ningú trabajador, funcionario o usuario de estos programas de computo. f) El usuar de los sistemas de computo y demás programas de computación (intrane Internet, correos electrónicos y otros), no podrán entregar su clave person confidencial que el BANCO le otorga a ningún compañero o cualquier otr persona ajena al BANCO. El trabajador es el único responsable de dicha clav g) No podrá hacer uso a través de las computadoras de propiedad del BANC de otros programas de cómputo no autorizados, ni trasmitir datos o informació que no tenga que ver con las labores diarias del BANCO. h) Los trabajadore no podrán instalar sistemas software, de seguridad, propios y diferentes a lo establecidos por el BANCO. El incumplimiento será considerado falta grave sujeta a sanciones laborales, civiles, administrativas y/o penales, incluyend multas y/o encarcelamiento de acuerdo con las leyes de propiedad intelectu vigentes en el país. ART. 16.- SANCIONES.- El Trabajador que incumpliere un o más disposiciones de este Reglamento Interno, será sancionado con multa descontadas del sueldo o con la finalización de su contrato de trabajo, en es último caso con observación del procedimiento legal. Para la aplicación de la sanciones se deberá tomar en cuenta el tipo de falta en que hubiese incurrido

trabajador, cuya determinación se expresa en los Artículos 12, 13, 14 y 15 d
este Reglamento.

Rev. Oct.07 13

Todas las faltas y sanciones deberán incluirse en el expediente personal de
trabajador. a) Las FALTAS LEVES podrán ser sancionadas con multas del 1%
al 10% de su remuneración diaria solicitadas por el Jefe inmediato al Área
Desarrollo Humano. Si un trabajador cometiera más de tres veces una falta leve
dentro de un período mensual de labor, la falta será considerada como FALTA
GRAVE y sancionada como tal. b) Las FALTAS GRAVES serán considerada
como causales para dar por terminado el contrato de trabajo previo el visto
bueno correspondiente.

ART. 17.- CONDUCTA PRIVADA.- Cuando un trabajador hubiere cometido una
infracción fuera del trabajo y hubiere recaído sobre él una sentencia judicial
confirmando el hecho, y por ende su culpabilidad, la Institución se reserva el
derecho de terminar las relaciones de trabajo, previo el trámite de visto bueno
respectivo.

ART. 18.- VIGENCIA DE LAS LEYES LABORALES O SOCIALES.
Independientemente de las normas específicas que contiene este Reglamento
y de las obligaciones del BANCO con sus trabajadores en razón de sus cargos
se considerarán expresamente incorporadas al mismo las disposiciones de

Código de Trabajo y cualquier ley de protección social actualmente vigente
que se dicte en el futuro.

Art. 19.- VIGENCIA O REFORMA.- El presente Reglamento Interno entrará e
vigencia desde la fecha en que sea aprobado por el Sr. Director Regional d
Trabajo, pudiendo ser reformado en cualquier momento, en todo o en part
cuando así lo estime conveniente el BANCO DEL PACIFICO y obtenga
correspondiente aprobación legal de conformidad con el Art. 64 del Código d
Trabajo. El BANCO fijará un ejemplar de este Reglamento en un lugar visib
dentro de sus dependencias para que sea conocido por todos los trabajadore
sin perjuicio de entregar un ejemplar de cada uno de ellos y mantenerlo dent
del sistema de Intranet del Banco.

ANEXO 2

ESTADISTICAS POR TRANSACCION SEMANAL

PAGO DE CHEQUE

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 1	Lunes	17	6,506.73	382.75
	Martes	20	24,139.20	1,206.96
	Miercoles	21	25,618.64	1,219.94
	Jueves	31	17,279.42	557.40
	Viernes	21	13,570.80	646.23
	Promedio	**22**	**17,422.96**	**802.65**
	Max	**31**	**25618.64**	
	Min	**17**	**6506.73**	
	Mediana	**21**	**17279.42**	
	Desv. Tip	**5.29**	**7846.99**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 2	Lunes	28	14,086.30	503.08
	Martes	20	21,188.84	1,059.44
	Miercoles	22	12,217.72	555.35
	Jueves	24	22,987.10	957.80
	Viernes	28	33,935.71	1,211.99
	Promedio	**24.4**	**20,883.13**	**857.53**
	Max	**28**	**33935.71**	
	Min	**20**	**12217.72**	
	Mediana	**24**	**21188.84**	
	Desv. Tip	**3.5777**	**8604.89**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 3	Lunes	32	17,039.52	532.49
	Martes	17	3,958.92	232.88
	Miercoles	8	9,348.42	1,168.55
	Jueves	19	17,657.91	929.36
	Viernes	18	21,607.37	1,200.41
	Promedio	**18.8**	**13,922.43**	**812.74**
	Max	**32**	**21,607.37**	
	Min	**8**	**3,958.92**	
	Mediana	**18**	**17,039.52**	
	Desv. Tip	**8.5849**	**7,122.53**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 4	Lunes	20	24,844.56	1,242.23
	Martes	18	31,753.89	1,764.11
	Miercoles	16	6035.99	377.25
	Jueves	7	931.12	133.02
	Viernes	27	25,254.14	935.34
	Promedio	**17.6**	**17,763.94**	**890.39**
	Max	**27**	**31,753.89**	
	Min	**7**	**931.12**	
	Mediana	**18**	**24,844.56**	
	Desv. Tip	**7.2319**	**13,442.89**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

DEPOSITOS CUENTA CORRIENTE

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 1	Lunes	60	57,505.34	958.42
	Martes	51	39,981.94	783.96
	Miercoles	55	56386.67	1025.21
	Jueves	66	66,921.42	1013.96
	Viernes	49	92,086.79	1879.32
	Promedio	**56.2**	**62,576.43**	**1132.18**
	Max	**66**	**92086.79**	
	Min	**49**	**39981.94**	
	Mediana	**55**	**57505.34**	
	Desv. Tip	**6.9065**	**19132.96**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacció
CAJA 2	Lunes	77	63,366.68	822.9
	Martes	56	71,777.99	1281.7
	Miercoles	48	46,404.18	966.7
	Jueves	70	92,510.89	1321.5
	Viernes	61	39,980.85	655.4
	Promedio	**62.4**	**62,808.12**	**1009.6**
	Max	**77**	**92510.89**	
	Min	**48**	**39980.85**	
	Mediana	**61**	**63366.68**	
	Desv. Tip	**11.4149**	**20935.61**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 3	Lunes	87	95,869.27	1101.95
	Martes	77	144,961.63	1882.62
	Miercoles	58	107,477.47	1853.06
	Jueves	39	40,566.46	1040.17
	Viernes	34	30,275.37	890.45
	Promedio	**59**	**83,830.04**	**1,353.65**
	Max	**87**	**144,961.63**	
	Min	**34**	**30,275.37**	
	Mediana	**58**	**95,869.27**	
	Desv. Tip	**23.0976**	**47,908.91**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacció
CAJA 4	Lunes	69	75,098.10	1088.3
	Martes	47	60775.83	1293.1
	Miercoles	34	34,179.14	1005.2
	Jueves	19	5733.62	301.7
	Viernes	56	43,405.42	775.1
	Promedio	**45**	**43,838.42**	**892.7**
	Max	**69**	**75,098.10**	
	Min	**19**	**5,733.62**	
	Mediana	**47**	**43,405.42**	
	Desv. Tip	**19.3520**	**26,502.40**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

DEPOSITOS CUENTA DE AHORROS

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 1	Lunes	16	20,708.53	1294.28
	Martes	12	7,063.91	588.66
	Miercoles	16	8261.32	516.33
	Jueves	13	6,368.48	489.88
	Viernes	16	7,931.61	495.73
	Promedio	**14.6**	**10,066.77**	**676.98**
	Max	**16**	**20708.53**	
	Min	**12**	**6368.48**	
	Mediana	**16**	**7931.61**	
	Desv. Tip	**1.95**	**5995.00**	

		Cantidad	Valor Total	Promedi por transacci
CAJA 2	Lunes	25	14960.55	598.
	Martes	22	10,211.00	464.
	Miercoles	13	15845.66	1218.
	Jueves	14	7,230.29	516.
	Viernes	19	10,328.79	543.
	Promedio	**18.6**	**11,715.26**	**668.**
	Max	**25**	**15845.66**	
	Min	**13**	**7230.29**	
	Mediana	**19**	**10328.79**	
	Desv. Tip	**5.13**	**3601.81**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 3	Lunes	20	7,081.69	354.08
	Martes	8	7,907.41	988.43
	Miercoles	24	11,859.94	494.16
	Jueves	15	6,110.00	407.33
	Viernes	13	8,621.85	663.22
	Promedio	**16**	**8,316.18**	**581.45**
	Max	**24**	**11859.94**	
	Min	**8**	**6110**	
	Mediana	**15**	**7907.41**	
	Desv. Tip	**6.20**	**2191.46**	

		Cantidad	Valor Total	Prome por transac
CAJA 4	Lunes	12	6,900.54	5
	Martes	11	8,861.00	8
	Miercoles	22	5,647.72	2
	Jueves	6	1,593.02	2
	Viernes	12	5,527.09	4
	Promedio	**12.6**	**5,705.87**	**4**
	Max	**22**	**8861**	
	Min	**6**	**1593.02**	
	Mediana	**12**	**5647.72**	
	Desv. Tip	**5.8138**	**2661.44**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

RETIROS CUENTA DE AHORROS

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 1	Lunes	32	21,177.84	661.81
	Martes	30	7,943.79	264.79
	Miercoles	25	8,801.50	352.06
	Jueves	49	26,548.52	541.81
	Viernes	51	14,487.50	284.07
	Promedio	**37.4**	**15,791.83**	**420.91**
	Max	**51**	**26548.52**	
	Min	**25**	**7943.79**	
	Mediana	**32**	**14487.5**	
	Desv. Tip	**11.80**	**8013.63**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 2	Lunes	60	22,288.88	371.48
	Martes	42	15,627.00	372.07
	Miercoles	30	29,905.69	996.86
	Jueves	25	7,442.18	297.69
	Viernes	54	16,108.83	298.31
	Promedio	**42.2**	**18,274.52**	**467.28**
	Max	**60**	**29905.69**	
	Min	**25**	**7442.18**	
	Mediana	**42**	**16108.83**	
	Desv. Tip	**15.01**	**8373.15**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 3	Lunes	54	27,904.77	516.76
	Martes	28	8,282.50	295.80
	Miercoles	16	4,254.00	265.88
	Jueves	38	7,059.00	185.76
	Viernes	40	10,410.43	260.26
	Promedio	**35.2**	**11,582.14**	**304.89**
	Max	**54**	**27,904.77**	
	Min	**16**	**4,254.00**	
	Mediana	**38**	**8,282.50**	
	Desv. Tip	**14.1845**	**9,392.14**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 4	Lunes	30	23,785.00	792.83
	Martes	17	10,970.00	645.29
	Miercoles	18	6,650.00	369.44
	Jueves	3	522.00	174.00
	Viernes	32	4,511.00	140.97
	Promedio	**20**	**9,287.60**	**424.51**
	Max	**32**	**23,785.00**	
	Min	**3**	**522.00**	
	Mediana	**18**	**6,650.00**	
	Desv. Tip	**11.6833**	**8,938.87**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 1	Lunes	9	453.31	50.37
	Martes	9	56.12	6.24
	Miercoles	3	4.86	1.62
	Jueves	3	53.34	17.78
	Viernes	36	472.99	13.14
	Promedio	**12**	**208.12**	**17.83**
	Max	**36**	**472.99**	
	Min	**3**	**4.86**	
	Mediana	**9**	**56.12**	
	Desv. Tip	**13.75**	**233.80**	

		Cantidad	Valor Total	Promedi por transacci
CAJA 2	Lunes	6	23.2	3.
	Martes	5	40.78	8.
	Miercoles	1	0	0.
	Jueves	8	221.55	27.
	Viernes	12	107.02	8.
	Promedio	**6.4**	**78.51**	**9.**
	Max	**12**	**221.55**	
	Min	**1**	**0**	
	Mediana	**6**	**40.78**	
	Desv. Tip	**4.0373**	**89.33**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 3	Lunes	7	1,290.24	184.32
	Martes	0	0	0
	Miercoles	5	48.89	9.778
	Jueves	1	0	0
	Viernes	2	0	0
	Promedio	**3**	**267.83**	**89.28**
	Max	**7**	**1290.24**	
	Min	**0**	**0**	
	Mediana	**2**	**0**	
	Desv. Tip	**2.9155**	**571.94**	

		Cantidad	Valor Total	Promedi por transacci
CAJA 4	Lunes	4	228.03	57.
	Martes	0	0	0.
	Miercoles	0	0	0.
	Jueves	0	0	0.
	Viernes	11	128.34	11.
	Promedio	**3**	**71.27**	**23.**
	Max	**11**	**228.03**	
	Min	**0**	**0**	
	Mediana	**0**	**0**	
	Desv. Tip	**4.80**	**103.77**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

PAGO DE TARJETAS DE CREDITO

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 1	Lunes	7	1,132.00	161.71
	Martes	12	2,506.79	208.90
	Miercoles	18	6,387.58	354.87
	Jueves	16	3,589.17	224.32
	Viernes	7	3,743.22	534.75
	Promedio	**12**	**3,471.75**	**296.91**
	Max	**18**	**6387.58**	
	Min	**7**	**1132**	
	Mediana	**12**	**3589.17**	
	Desv. Tip	**5.0498**	**1936.18**	

		Cantidad	Valor Total	Promed por transac
CAJA 2	Lunes	7	1,524.00	21
	Martes	11	2,125.54	19
	Miercoles	10	1,933.96	19
	Jueves	6	3,009.33	50
	Viernes	15	3,905.01	26
	Promedio	**9.8**	**2,499.57**	**27**
	Max	**15**	**3905.01**	
	Min	**6**	**1524**	
	Mediana	**10**	**2125.54**	
	Desv. Tip	**3.56**	**954.81**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 3	Lunes	11	1,735.27	157.75
	Martes	12	2,456.00	204.67
	Miercoles	15	1,500.25	100.02
	Jueves	7	1,046.35	149.48
	Viernes	8	1,676.82	209.60
	Promedio	**10.6**	**1,682.94**	**164.30**
	Max	**15**	**2,456.00**	
	Min	**7**	**1,046.35**	
	Mediana	**11**	**1,676.82**	
	Desv. Tip	**3.21**	**509.66**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacci
CAJA 4	Lunes	2	480	24
	Martes	4	143.39	35.8
	Miercoles	3	327.32	109.
	Jueves	1	150	15
	Viernes	7	1,358.50	194.(
	Promedio	**3.4**	**491.84**	**145.**
	Max	**7**	**1,358.50**	
	Min	**1**	**143.39**	
	Mediana	**3**	**327.32**	
	Desv. Tip	**2.3022**	**504.13**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

PAGO PROVEEDORES

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 1	Lunes	3	2,785.18	928.39
	Martes	27	11,870.70	439.66
	Miercoles	4	842.13	210.53
	Jueves	2	1,088.84	544.42
	Viernes	42	18,055.19	429.89
	Promedio	**15.6**	**6,928.41**	**510.58**
	Max	**42**	**18055.19**	
	Min	**2**	**842.13**	
	Mediana	**4**	**2785.18**	
	Desv. Tip	**18.06**	**7689.95**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 2	Lunes	1	66.37	66.37
	Martes	1	104.17	104.17
	Miercoles	14	1,841.22	131.52
	Jueves	0	0	0
	Viernes	14	7,088.79	506.34
	Promedio	**6**	**1,820.11**	**161.679571**
	Max	**14**	**7088.79**	
	Min	**0**	**0**	
	Mediana	**1**	**104.17**	
	Desv. Tip	**7.31**	**3045.17**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 3	Lunes	1	4,561.63	4561.63
	Martes	0	0	0
	Miercoles	0	0	0
	Jueves	1	156.6	156.6
	Viernes	35	16,615.87	474.74
	Promedio	**7.4**	**4,266.82**	**576.60**
	Max	**35**	**16615.87**	
	Min	**0**	**0**	
	Mediana	**1**	**156.6**	
	Desv. Tip	**15.44**	**7174.46**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 4	Lunes	0	0	0
	Martes	0	0	0
	Miercoles	0	0	0
	Jueves	0	0	0
	Viernes	3	1,276.30	425.43
	Promedio	**0.6**	**255.26**	**425.43**
	Max	**3**	**1276.3**	
	Min	**0**	**0**	
	Mediana	**0**	**0**	
	Desv. Tip	**1.34**	**570.78**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

COBROS

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 1	Lunes	8	940.54	117.57
	Martes	6	518.70	86.45
	Miercoles	23	2,224.62	96.72
	Jueves	4	660.49	165.12
	Viernes	9	776.89	86.32
	Promedio	**10**	**1,024.25**	**110.44**
	Max	**23**	**2224.62**	
	Min	**4**	**518.7**	
	Mediana	**8**	**776.89**	
	Desv. Tip	**7.52**	**688.66**	

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacció
CAJA 2	Lunes	4	904.72	226.1
	Martes	2	180.77	90.38
	Miercoles	3	36.15	12.0
	Jueves	3	70.72	23.5
	Viernes	29	608.64	20.9
	Promedio	**8.2**	**360.20**	**74.6**
	Max	**29**	**904.72**	
	Min	**2**	**36.15**	
	Mediana	**3**	**180.77**	
	Desv. Tip	**11.65**	**380.53**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

		Cantidad	Valor Total	Promedio por transacción
CAJA 3	Lunes	7	781.82	111.69
	Martes	3	741.46	247.15
	Miercoles	5	893	178.6
	Jueves	2	8172.28	4086.14
	Viernes	11	50,897.81	4627.07
	Promedio	**5.6**	**12,297.27**	**1,850.13**
	Max	**11**	**50,897.81**	
	Min	**2**	**741.46**	
	Mediana	**5**	**893.00**	
	Desv. Tip	**3.58**	**21,812.94**	

		Cantidad	Valor Total	Promed por transac
CAJA 4	Lunes	8	578.44	7
	Martes	4	408.94	10
	Miercoles	3	215.61	7
	Jueves	0	0	
	Viernes	13	1,240.38	9
	Promedio	**5.6**	**488.67**	**8**
	Max	**13**	**1,240.38**	
	Min	**0**	**-**	
	Mediana	**4**	**408.94**	
	Desv. Tip	**5.03**	**472.45**	

Elaborado por: María Fernanda Torres Romero
Fuente: Estadísticas del Banco del Pacífico

ANEXO 3

MEJORAMIENTO DEL ENTORNO LABORAL:

Como resultado del levantamiento de información fue posible detectar alguno aspectos, relacionados con apoyos al personal en temas como:

- Custodia de niños, a través de una guardería. Pudiendo mencionar com opciones la estructuración de una unidad dependiente del Banco, establecer convenios con organizaciones especializadas en el tema, las cuales se les condicionarían aspectos mínimos de cumplimiento.
- En consideración al número de personal del CIN Abato, es recomendabl establecer convenios de comisariato con cadenas especializadas com los de la Favorita.

ANEXO 4

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE CAJAS

CONFIDENCIAL
PARA FINES DE
INVESTIGACION

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

ENCUESTA DE INVESTIGACION DIRIGIDA AL PERSONAL DEL AREA DE CAJAS DEL BANCO DEL PACIFICO SUCURSAL AMBATO

No.	PREGUNTA	si ☺	no ☹
1	Recibe usted capacitación permanente por parte del Banco?		
2	Ha recibido capacitacion en los ultimos meses? El ultimo hace cuantos meses: _____ En los dos ultimos años cuantos cursos: _____		
3	La capacitacion recibida estuvo acorde a sus funciones: _____		
4	En que areas te agradaria recibir capacitacion: Atencion al cliente Credito Operaciones Inversiones Otros : _____, _____ : _____, _____		
5	Aspiramos a ganar mas, depende del cargo y preparacion cuanto aspirarias: menos de $200 menos de $250 menos de $300 menos de $400 Otro valor o rango: _____, _____		
6	El proceso de seleccion de personal quiere mejorar, que sugeririas: - Calificacion por desempenio o rendimientos - Calificación por estudios - Calificacion por centro de estudios - Otros aspectos: _____		
7	En cajas se da la mejor imagen del Banco, o lo contrario, que recomiendas mejorar: a El espacio físico b La trato de las cajeras c El tiempo de proceso de cada transacción d Optimizar el número de cajeras que atienden en horas pico.		
8	Que problemas, principales, te ha tocado afrontar en cajas a Los faltantes de caja b La conducta iapropiada de algunos clientes c La incomodidad del horario de trabajo Otro: _____, _____		
9	Que servicios adicionales deberiamos brindar a los clientes a Ubicar una pantalla de consultas digital b Depósitos soólo cheques fuera de ventanilla c Disponer de una pantalla de video en donde se ofrezcan los productos del banco.		
10	Que servicios deberiamos agregar a los empleados a Comisariato b Planes de financiamiento para adquirir vivienda c Guardería		
11	En que area te agradaria trabajar En el Banco Fuera del Banco		

AGRADECEMOS SU COLABORACION QUE NOS PERMITIRA MEJORAR SU SERVICIO