

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE OPERACIONES – CANALES
PRESENCIALES DE PRODUBANCO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EMPRESARIAL**

**OSCAR SANTIAGO GALÁRRAGA PAUCAR
santyga@hotmail.com
ALEJANDRO RUBÉN MORALES GAVILÁNEZ
alejomoga@yahoo.com**

**DIRECTOR ING. VÍCTOR PUMISACHO, M.Sc.
vpumisacho@yahoo.es**

2008

DECLARACIÓN

Nosotros, Oscar Santiago Galárraga Paucar, Alejandro Rubén Morales Gavilánez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas a las cuales se hace referencia en este documento.

A través de esta declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Oscar Santiago Galárraga Paucar

Alejandro Rubén Morales Gavilánez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado por Oscar Santiago Galárraga Paucar y Alejandro Rubén Morales Gavilánez, bajo mi supervisión.

Ing. Víctor Pumisacho, M.Sc.

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por ser la guía en nuestro camino y acompañarnos durante nuestras vidas siendo la luz capaz de aclarar todo momento sombrío.

A los ejecutivos de Produbanco del área de Canales por su aporte en el desarrollo del presente proyecto.

Al Señor Jaime Martínez por sus consejos y enseñanzas; y al Señor Sebastián Quevedo por la confianza y apertura brindada en el desarrollo del proyecto en el área de Canales Presenciales.

Al Ing. Víctor Pumisacho porque con su guía y conocimientos, ha aportado para la consecución de este proyecto.

A nuestros amigos que siempre nos estuvieron alentando y apoyando constantemente para la culminación de esta pequeña etapa de nuestras vidas.

Oscar Santiago Galárraga Paucar

Alejandro Rubén Morales Gavilánez

DEDICATORIA

A mis padres,
que con todo su esfuerzo y dedicación,
me han permitido cumplir un objetivo más en mi vida,
porque con su amor, ejemplo y apoyo,
me motivan a superarme cada día,
para ser una mejor persona.

A mis hermanos,
por su apoyo y afecto,
por ser un ejemplo y una razón de mi vida,
y por ser la fuente de inspiración para cumplir mis metas y sueños.

A mi familia por estar siempre pendientes de mí.

Santiago

A mis padres,
quienes con su apoyo incondicional supieron
formar de mi una persona responsable, y
con su amor y aprecio me levantaron en los momentos de dificultad.

A mis hermanos,
por ser los pilares fundamentales en mi vida y
por quienes me esfuerzo cada día para ser un mejor ejemplo.

A mi querida familia por permanecer siempre pendientes de mí.

Alejandro

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-----------|
| LISTA DE CUADROS..... | i |
| LISTA DE FIGURAS..... | iii |
| LISTA DE ANEXOS..... | iv |
| RESUMEN..... | v |
| PRESENTACIÓN..... | vii |
| 1. CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1.1. BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A. – PRODUBANCO..... | 1 |
| 1.1.1. ANTECEDENTES PRODUBANCO S.A..... | 2 |
| 1.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 4 |
| 1.1.3. ESTRUCTURA DE PROCESOS DE PRODUBANCO..... | 8 |
| 1.1.4. ENTORNO EMPRESARIAL..... | 9 |
| 1.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA..... | 13 |
| 1.2.1. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 14 |
| 1.3. OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL..... | 15 |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 15 |
| 1.4. ESTRUCTURA DEL PROYECTO..... | 16 |
| 2. CAPÍTULO II..... | 18 |
| 2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE OPERACIONES..... | 18 |
| 2.1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES..... | 18 |
| 2.1.2. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES..... | 20 |
| 2.1.3. ESTRATEGIA DE OPERACIONES..... | 30 |
| 2.1.4. DISEÑO DE OPERACIONES..... | 35 |
| 2.2. METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORECARD (Cuadro de Mando Integral)..... | 41 |
| 2.2.1. ANTECEDENTES..... | 41 |
| 2.2.2. METODOLOGÍA..... | 43 |
| 2.2.3. PERSPECTIVAS..... | 47 |
| 2.2.4. INDICADORES DE GESTIÓN..... | 50 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 2.2.5. | MAPAS ESTRATÉGICOS | 56 |
| 2.3. | MEJORAMIENTO CONTÍNUO | 59 |
| 2.3.1. | DEFINICIÓN | 59 |
| 2.3.2. | REFLEXIÓN SOBRE EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO | 61 |
| 2.3.3. | PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO | 62 |
| 2.3.4. | FUSIÓN DE LAS METODOLOGIAS DE MEJORAMIENTO | 62 |
| 3. | CAPITULO III | 65 |
| 3.1. | ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES | 65 |
| 3.1.1. | ANÁLISIS DE LA OFERTA | 66 |
| 3.1.2. | ANÁLISIS DE LA DEMANDA | 66 |
| 3.1.3. | RECURSOS | 69 |
| 3.2. | SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN AGENCIAS | 72 |
| 3.3. | PLANIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN EN LAS AGENCIAS DE PRODUBANCO | 72 |
| 3.3.1. | DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE RECURSOS PARA LAS AGENCIAS | 73 |
| 3.3.2. | INDICADORES DE GESTIÓN ACTUALES | 74 |
| 3.4. | DIAGNÓSTICO DE LA PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES EN CANALES PRESENCIALES DE PRODUBANCO | 85 |
| 3.4.1. | ANÁLISIS FODA DE LA PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES | 86 |
| 4. | CAPITULO IV | 90 |
| 4.1. | DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN CANALES PRESENCIALES DE PRODUBANCO | 91 |
| 4.1.1. | DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO | 91 |
| 4.1.2. | FORMULACIÓN DEL ESQUEMA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO | 93 |
| 4.2. | DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN CANALES PRESENCIALES DE PRODUBANCO | 95 |
| 4.2.1. | PLANEACIÓN DE LA CAPACIDAD | 96 |
| 4.2.2. | BALANCE SCORECARD | 119 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.3. | RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PILOTO DESARROLLADO..... | 129 |
| 4.3.1. | CÉDULA DE GESTIÓN – AG. AMAZONAS..... | 132 |
| 4.3.2. | CÉDULA DE GESTIÓN – AG. GARZOTA..... | 135 |
| 4.3.3. | CÉDULA DE GESTIÓN – AG. SANTO DOMINGO..... | 138 |
| 4.3.4. | RESUMEN Y ANÁLISIS DE LAS CÉDULAS DE GESTIÓN..... | 141 |
| 5. | CAPITULO V..... | 145 |
| 5.1. | CONCLUSIONES..... | 145 |
| 5.2. | RECOMENDACIONES..... | 148 |
| | REFERENCIAS..... | 150 |
| | GLOSARIO..... | 152 |
| | ANEXOS..... | 154 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|------|
| CUADRO 1.1: Información General de Produbanco S.A..... | 3 |
| CUADRO 1.2: Productos que ofrece Produbanco S.A | 11 |
| CUADRO 1.3: Listado de Agencias Produbanco S.A..... | 12 |
| CUADRO 1.4: Competencia de Produbanco S.A..... | 13 |
| CUADRO 2.1: Diferencia entre manufactura y servicios | 24 |
| CUADRO 3.1: Análisis de la Oferta Agencias Produbanco | 66 |
| CUADRO 3.2: Demanda de transacciones anuales | 67 |
| CUADRO 3.3: Demanda esperada de transacciones | 69 |
| CUADRO 3.4: Número de Recursos Canales Presenciales | 71 |
| CUADRO 3.5: Ejemplo de cálculo del número de recursos para agencias..... | 73 |
| CUADRO 3.6: Atributos y pesos para la evaluación de cajeros | 74 |
| CUADRO 3.7: Distribución de puntos para las calificaciones de Q-Matic | 75 |
| CUADRO 3.8: Equivalencias Transacciones – Evaluaciones Q-Matic..... | 76 |
| CUADRO 3.9: Ejemplo de la fórmula de cálculo del indicador de Productividad..... | 77 |
| CUADRO 3.10: Distribución de Puntos – Calificaciones de Productividad..... | 78 |
| CUADRO 3.11: Distribución de Puntos – Montos de Faltantes..... | 78 |
| CUADRO 3.12: Distribución de Puntos – Frecuencia de Faltantes..... | 79 |
| CUADRO 3.13: Distribución de Puntos – Número de errores..... | 79 |
| CUADRO 3.14: Atributos y pesos para la evaluación de Ejecutivos de Servicio..... | 81 |
| CUADRO 3.15: Distribución de puntos – Saldos en cuentas..... | 83 |
| CUADRO 3.16: Distribución de puntos – Auditos..... | 83 |
| CUADRO 4.1: Equipo de trabajo para el desarrollo del Sistema Gestión Estratégico..... | 95 |
| CUADRO 4.2: Fuentes de información – Planeación de la Capacidad..... | 97 |
| CUADRO 4.3: Tipos de Transacciones que se procesan en ventanilla | 98 |
| CUADRO 4.4: Pronóstico de transacciones general y por agencias piloto | 99 |
| CUADRO 4.5: Cuadro de Visitas – Toma de Tiempos..... | 100 |
| CUADRO 4.6: Cuadro de agencias, tiempos, horarios, capacidad y cajeros de Produbanco..... | 102 |
| CUADRO 4.7: Cuadro de validación del pronóstico de transacciones..... | 103 |
| CUADRO 4.8 Recursos requeridos por hora – domingos en las agencias de Produbanco..... | 109 |
| CUADRO 4.9 Recursos requeridos por hora – sábados en las agencias de Produbanco..... | 110 |
| CUADRO 4.10 Recursos requeridos por hora lunes a viernes en las agencias de Produbanco..... | 111 |
| CUADRO 4.11 Cajeros requeridos para las agencias de Produbanco..... | 112 |
| CUADRO 4.12 Base de Datos de planificación de horarios para las agencias | |

| | |
|---|-----|
| de Produbanco. (Agencia Amazonas)..... | 116 |
| CUADRO 4.13 Variación del número de cajeros a nivel general en las agencias de Produbanco | 118 |
| CUADRO 4.14 Resultados de la variación de cajeros en las agencias piloto..... | 119 |
| CUADRO 4.15 Resultado del análisis cualitativo del modelo de Distribución de Recursos..... | 119 |
| CUADRO 4.16 Mapa de Objetivos Estratégicos de la unidad de Canales Presenciales de Produbanco..... | 126 |
| CUADRO 4.17 Indicadores Claves de Desempeño..... | 128 |
| CUADRO 4.18 Resumen de los resultados de los indicadores claves de las agencias piloto..... | 141 |
| CUADRO 4.19 Resumen de calificaciones de agencias piloto..... | 144 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|------|
| FIGURA 1.1 Organigrama de Produbanco S.A..... | 4 |
| FIGURA 1.2 Organigrama de Operaciones y Tecnología..... | 5 |
| FIGURA 1.3 Organigrama de Operaciones Canales..... | 5 |
| FIGURA 1.4 Mapa de Procesos Produbanco S.A..... | 9 |
| FIGURA 2.1 Enfoque de la Metodología BSC | 44 |
| FIGURA 2.2 El CMI como una estructura o un marco estratégico para la acción..... | 45 |
| FIGURA 2.3 El CMI - Estructura para transformar una estrategia en términos operativos..... | 45 |
| FIGURA 2.4 La perspectiva de cadena de valor del proceso interno..... | 50 |
| FIGURA 2.5 Elementos característicos de los Indicadores..... | 54 |
| FIGURA 2.6 Tipo de Indicadores | 55 |
| FIGURA 2.7 La perspectiva de cadena de valor del proceso interno..... | 57 |
| FIGURA 2.8 Cuadro de Mando Integral para el Tema Fuentes y distribución..... | 58 |
| FIGURA 2.9 Pirámide de las administración total del mejoramiento continuo..... | 63 |
| FIGURA 3.1 Transacciones de las agencias de Produbanco por mes y año..... | 68 |
| FIGURA 4.1 Diagrama de Afinidad para el diseño del Sistema..... | 92 |
| FIGURA 4.2 Diagrama de diseño “Sistema de Gestión Estratégico”..... | 94 |
| FIGURA 4.3 Proceso de cálculo de la capacidad de Agencias..... | 104 |
| FIGURA 4.4 Modelo de Distribución de recursos para las agencias de Produbanco | 105 |
| FIGURA 4.5 Información del número de recursos requeridos por hora y día de la semana | 107 |
| FIGURA 4.6 Modelo de Distribución de horarios de los cajeros en las agencias de Produbanco (Agencia Amazonas)..... | 114 |
| FIGURA 4.7 Gráfico de horarios de trabajo para los cajeros (Agencia Amazonas)..... | 115 |
| FIGURA 4.8 Gráfico de despliegue de la misión del Grupo Financiero Producción..... | 120 |
| FIGURA 4.9 Perspectivas e impulsores claves del desempeño (BSC) Canales Presenciales..... | 121 |
| FIGURA 4.10 Mapa Estratégico de Canales Presenciales..... | 124 |
| FIGURA 4.11 Evolución Transaccional - Ag. Amazonas..... | 126 |
| FIGURA 4.12 Ranking Transaccional Agencias - Quito..... | 126 |
| FIGURA 4.13 Evaluaciones de Conocimiento - Ag. Amazonas..... | 126 |
| FIGURA 4.14 Evolución Productividad - Ag. Amazonas..... | 127 |
| FIGURA 4.15 Ranking Productividad Agencias - Quito..... | 127 |

| | |
|---|-----|
| FIGURA 4.16 Reporte de Sobrantes y Faltantes - Ag. Amazonas..... | 127 |
| FIGURA 4.17 Evolución Calidad - Ag. Amazonas..... | 128 |
| FIGURA 4.18 Ranking Calidad Agencias - Quito..... | 128 |
| FIGURA 4.19 Resultados por Atributo de Calidad y Registro de Planes de Acción – Ag. Amazonas..... | 128 |
| FIGURA 4.20 Evolución Transaccional - Ag. La Garzota..... | 129 |
| FIGURA 4.21 Ranking Transaccional Agencias - Guayaquil..... | 129 |
| FIGURA 4.22 Evaluaciones de Conocimiento - Ag. La Garzota..... | 129 |
| FIGURA 4.23 Evolución Productividad - Ag. La Garzota..... | 130 |
| FIGURA 4.24 Ranking Productividad Agencias - Guayaquil..... | 130 |
| FIGURA 4.25 Reporte de Sobrantes y Faltantes - Ag. La Garzota..... | 130 |
| FIGURA 4.26 Evolución Calidad - Ag. La Garzota..... | 131 |
| FIGURA 4.27 Ranking Calidad Agencias - Guayaquil..... | 131 |
| FIGURA 4.28 Resultados por Atributo de Calidad y Registro de Planes de Acción – Ag. La Garzota..... | 131 |
| FIGURA 4.29 Evolución Transaccional – Of. Principal Santo Domingo..... | 129 |
| FIGURA 4.30 Ranking Transaccional Agencias - Sucursales..... | 129 |
| FIGURA 4.31 Evaluaciones de Conocimiento - Of. Principal Santo Domingo..... | 129 |
| FIGURA 4.32 Evolución Productividad - Of. Principal Santo Domingo..... | 130 |
| FIGURA 4.33 Ranking Productividad Agencias - Sucursales..... | 130 |
| FIGURA 4.34 Reporte de Sobrantes y Faltantes Of. Principal Santo Domingo.. | 130 |
| FIGURA 4.35 Evolución Calidad - Of. Principal Santo Domingo..... | 131 |
| FIGURA 4.36 Ranking Calidad Agencias - Sucursales..... | 131 |
| FIGURA 4.37 Resultados por Atributo de Calidad y Registro de Planes de Acción – Of. Principal Santo Domingo..... | 131 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo 1. Pronóstico de transacciones por agencia – 2007..... | 155 |
| Anexo 2. Porcentaje de participación de transacciones por agencia y día del mes | 157 |
| Anexo 3. Porcentaje de participación de transacciones por agencia y día de la semana..... | 160 |
| Anexo 4. Porcentaje de participación de transacciones por agencia y hora de lunes a viernes..... | 162 |
| Anexo 5. Porcentaje de participación de transacciones por agencia y hora del sábado..... | 164 |
| Anexo 6. Porcentaje de participación de transacciones por agencia y hora del domingo..... | 166 |
| Anexo 7. Formato de Toma de Tiempos en transacciones..... | 168 |
| Anexo 8. Procedimiento para la Toma de Tiempos en transacciones | 170 |
| Anexo 9. Base de tiempos por producto..... | 179 |
| Anexo 10. Resultado general del modelo de distribución de recursos..... | 191 |
| Anexo 11. Tabla general de recursos por agencia / mes / hora de los días domingos | 193 |
| Anexo 12. Tabla general de recursos por agencia / mes / hora de los días sábados..... | 195 |
| Anexo 13. Tabla general de recursos por agencia / mes / hora de los días de lunes a viernes..... | 197 |
| Anexo 14. Instructivo para ejecutar la distribución de horarios..... | 199 |
| Anexo 15. Presentación sobre la aplicación del Balance Scorecard..... | 205 |

RESUMEN

En la actualidad un sistema de evaluación del desempeño empresarial se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo. La adopción de la metodología del Balance Scorecard permite a las empresas contar con un esquema efectivo para evaluar su gestión y generar acciones de mejora en base a un sistema de indicadores claves de desempeño.

A lo largo del desarrollo de este proyecto se presenta la aplicación de esta metodología en el área de Canales Presenciales de Produbanco.

El diseño y desarrollo de un sistema de gestión estratégico en el área de Operaciones – Canales Presenciales de Produbanco está conformado por cinco capítulos:

Capítulo I, que contiene la parte introductoria, donde se detalla los antecedentes en los cuales se desarrollan las actividades de Produbanco, su estructura y entorno empresarial con la finalidad de reflejar su gestión administrativa y operativa con el fin de identificar su situación actual e identificar la problemática existente.

Capítulo II, su contenido corresponde netamente a la fundamentación teórica utilizada para el desarrollo del proyecto, la recopilación de las herramientas y métodos desarrollados para la Administración de Operaciones y el diseño de Indicadores de Gestión sustentados en la metodología del Balance Scorecard, y enfocados en el Mejoramiento Continuo.

Capítulo III, En este capítulo se analiza el proceso de Planificación de las Operaciones que ejecuta el área de Canales Presenciales de Produbanco en el

área de Cajas, adicionalmente se realiza un diagnóstico de la situación actual del sistema de evaluación de la gestión del personal y de las agencias con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de los puntos sujetos al análisis, establecer las mejores prácticas para contar con un sistema de evaluación de la gestión efectivo.

Capítulo IV, en este capítulo se describen las actividades realizadas para el diseño y desarrollo del Sistema de Gestión estratégico en el área de Canales Presenciales de Produbanco S.A., entre ellas se destacan todo el levantamiento de información realizado, la estructuración del sistema, la concientización a todo el personal del área de Canales Presenciales sobre la aplicación de la Metodología del Balance Scorecard y los resultados de su aplicación en tres agencias piloto.

Capítulo V, donde muestran las conclusiones y recomendaciones luego de ejecutar la aplicación del Sistema de Gestión Estratégico en el área de Operaciones – Canales Presenciales de Produbanco.

SUMMARY

Actually a perform evaluation system of Enterprise has converted in an important piece of management strategy system around the world.

The adoption of Balance Score Card Methodology allows to Enterprises have an effective outline to evaluate their management and generate improve actions based in a system of key performance indicators

The application of this methodology in Produbanco's Presencial Channels has been presented during the development of this project.

The design and development of Management Strategy System in the operation Produbanco's Presencial Channels area, is conformed by five chapters:

Chapter I: contain an introductory part detailing the antecedents in which Produbanco activities are developed, his structure and enterprise around, with the purpose of captured their operative and administrative management to indentify his problematic and actual situation.

Chapter II: correspond whit theory fundamentals using to develop this project, the compilation of these keys and methods to the administration of operations and the design of perform indicators based on the Balance Scorecard methodology, and focused in the continuos improvement.

Chapter III: in this chapter the planning of operation that execute Produbanco's Presencial Channels in Cash area is analyzed, additionally carries out a diagnostic of the actual situation of evaluation system of personal management and agencies of Produbanco, with the purpose of to determine the strengths and weaknesses of the analyzes points and establish the best practices to have an effective evaluation management system.

Chapter IV: this chapter describes the activities carried out to design and development of strategic management system in Produbanco's Presencial Channels area, between these emphasize the information raising carried out, the structure system, the make aware of the Produbanco's Presencial Channels personal about the application of the Balance Scorecard Methodology and the results of his application in three pilot agencies.

Chapter V: shows the conclusions and recommendations after the application of strategic management system in Produbanco's Presencial Channels area.

PRESENTACIÓN

Un Sistema de Gestión Estratégico, haciendo referencia a la metodología del Balance Scorecard, es un esquema que busca complementar los indicadores de gestión de una empresa para generar un balance en su desempeño con miras al cumplimiento de la misión organizacional y un enfoque hacia el mejoramiento continuo. Previo al control del desempeño, se hace necesario ejecutar una planificación adecuada de las operaciones de la empresa con la finalidad ejecutar una efectiva toma de decisiones con la optimización del uso de los recursos y con un enfoque de mejora en los índices de servicio.

PRODUBANCO S.A., una reconocida institución bancaria dentro del mercado financiero ecuatoriano, dedicada a la prestación de servicios financieros en distintas líneas de negocio como son la Banca de Consumo, Banca Corporativa, Banca Privada, Banca Transaccional y Tesorería, toma la decisión de aplicar una metodología con el fin de realizar una evaluación efectiva de la gestión en sus agencias y mejorar la planificación de sus operaciones para cumplir con los requerimientos de los clientes del mercado financiero.

Durante este proyecto, se puede identificar la aplicación de la metodología del Balance Scorecard, y las diferentes técnicas utilizadas para la planificación de operaciones, con la finalidad de realizar diagnóstico de la forma en la que se evalúa la gestión en Canales Presenciales de Produbanco y la forma de planificar sus operaciones. Se identifica los focos de mejora que permitan una evaluación efectiva de la gestión de agencias que generen acciones de mejoramiento enfocadas en la satisfacción de los clientes y optimizando el uso de los recursos.

En base a la misión y estrategia de Canales Presenciales de Produbanco, se ha diseñado una Cédula de Gestión con los objetivos estratégicos e indicadores claves de desempeño propuestos en la metodología del Balance Scorecard.

Se hace necesario recalcar la importancia que tiene el establecimiento de los indicadores por parte del personal sujeto a la evaluación de la gestión, el conocimiento de la misión del área por parte de sus integrantes, y en si la participación activa de todo el personal, el contar con un sistema de información donde se pueda visualizar los datos históricos y la evolución de sus indicadores en base a los planes de acción generados y su efecto en la aplicación.

El conocimiento de la metodología por parte del personal, la percepción de sus ventajas y las acciones de mejora son la base para el éxito de la aplicación del Sistema de Gestión Estratégico, para lo cual el proceso de capacitación y el involucramiento del personal jugaron un papel sumamente importante en su implementación.

El Sistema de Gestión Estratégico planteado en este proyecto, permitió realizar una evaluación efectiva de la gestión en Canales Presenciales, una organización adecuada de sus recursos en las operaciones, generar en el personal un enfoque hacia la mejora teniendo en mente alcanzar la misión del área, mejorar los índices de la calidad en el servicio y productividad, procurar eliminar las ineficiencias en los procesos que dieron como resultado una reducción en los faltantes y sobrantes y por sobre todo el logro del involucramiento del personal en la gestión diaria para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Actualmente las empresas adoptan la aplicación de Sistemas de Gestión con la finalidad de mejorar sus indicadores, pero ya no con un enfoque únicamente hacia los indicadores financieros, sino con un enfoque hacia los indicadores no financieros como son los índices de satisfacción y la mejora de los procesos. En Produbanco se ha adoptado esta metodología y tanto sus directivos como el personal de Canales Presenciales tienen una nueva visión y forma de medir su gestión.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

En este capítulo se realiza una descripción del Banco de la Producción S.A. “Produbanco” proveedor de servicios Financieros en el mercado ecuatoriano e internacional, así como también se realiza un análisis de la problemática actual y el planteamiento de los objetivos para desarrollar un Sistema de Gestión Estratégico en el área de Operaciones – Canales Presenciales, tomando como referencia el método del Balance Scorecard dentro de la aplicación que se le pueda dar acorde al entorno del problema para que ayude a una mejor toma de decisiones.

1.1. BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A. – PRODUBANCO

Produbanco, forma parte del “conjunto de entidades o instituciones públicas y/o privadas dedicadas a la actividad crediticia, bursátil, de seguros y finanzas”¹.

Produce y entrega servicios de calidad dentro del mercado financiero del Ecuador para satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de un proceso de permanente innovación.

Produbanco está clasificado como una entidad financiera del Ecuador, por parte de la Superintendencia de Bancos, y forma parte de la clasificación correspondiente a los Bancos Privados.

Según la firma calificadora de riesgo PACIFIC CREDIT RATING con corte a junio del 2006, esta institución tiene como calificación de riesgo AAA- lo cual indica que la situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el

¹ <http://www.definicion.org/sector-financiero>.

medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización.

Esta clasificación hace que Produbanco sea reconocida como una de las instituciones más sólidas en el mercado financiero del ecuatoriano, generando mayor confianza para sus depositantes, ya que sus recursos están seguros y fomenta un ambiente agradable para los empleados y excelentes utilidades para los accionistas.

1.1.1. ANTECEDENTES PRODUBANCO S.A.

Banco de la Producción S.A. PRODUBANCO, cabeza del Grupo Financiero Producción (GFP), inició sus actividades en noviembre de 1978 con el propósito de poner a disposición del público en general y del pequeño y gran empresario, los servicios de una nueva institución bancaria.

Su actividad es la prestación de Servicios Financieros en el Mercado Financiero Ecuatoriano; entre la variedad de productos que Produbanco ofrece a sus clientes tiene: Cuentas, Inversiones, Crédito, Comercio Exterior, Negocios Electrónicos, Formularios y Contratos y Tarjeta de Crédito con un total de 36 subproductos distribuidos en las siguientes líneas de negocios: Banca de Consumo, Banca Corporativa, Banca Privada, Tesorería y Banca Transaccional.

Por otro lado, Produbanco cumpliendo con la normativa y regulaciones de la Superintendencia de Bancos está adecuando sus procesos para cumplir con la Resolución 834, relacionada a la gestión integral y control de riesgos con el objeto administrar adecuadamente el Riesgo Operativo y generar planes para la Continuidad del Negocio con un enfoque basado en los procesos.

A continuación se muestra un resumen de los datos informativos de Produbanco:

| INFORMACIÓN GENERAL DE PRODUBANCO | |
|--|---|
| RAZÓN SOCIAL | BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A. |
| NOMBRE COMERCIAL | PRODUBANCO |
| PRESIDENTE EJECUTIVO | Econ. Abelardo Pachano |
| PATRIMONIO | 128'132.000,00 dólares |
| DIRECCIÓN OFICINA MATRIZ | Av. Amazonas N35-211 y Japón |
| CIUDAD | Quito – Ecuador |
| TELÉFONO | 2999000 |
| WEB SITE | www.produbanco.com |
| ÁREAS ADMINISTRATIVAS | 16 |
| OFICINAS – SUCURSALES | 64 |
| PROVINCIAS | 10 |
| EMPLEADOS | 1.500 entre (Vicepresidentes, Gerentes, Ejecutivos, asistentes y personal de cajas) |
| ACTIVIDAD | Prestación de Servicios Financieros |

CUADRO 1.1: Información General de PRODUBANCO S.A.

La gestión administrativa de Produbanco basa su campo de acción tomando como referencia la Misión de la empresa: “El Grupo Financiero Producción produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad”².

La visión empresarial que tiene es: “El Grupo Financiero Producción quiere ser reconocido por la sociedad, por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente”³.

² <http://www.produbanco.com/GFPNet> - Información Institucional.

³ <http://www.produbanco.com/GFPNet> - Información Institucional.

La razón de ser del Grupo Financiero Producción se ve reflejada en su filosofía: “Atender las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio”⁴.

Gracias a esta actividad el GFP procura generar una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad.

1.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de PRODUBANCO está reflejada en su organigrama, (*Figura 1.1*) en la que se identifica claramente una estructura funcional y se observa el frente de acción de Produbanco por medio de la división de sus áreas organizadas con las Áreas de Staff, Áreas de Soporte y Áreas de Negocio.

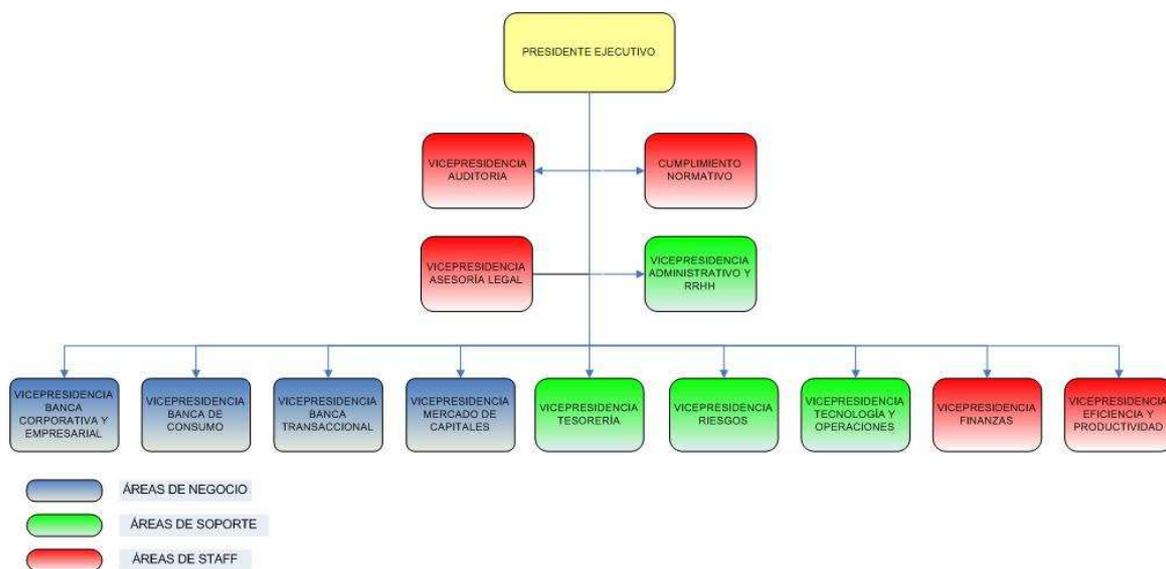


FIGURA 1.1 Organigrama de PRODUBANCO S.A.

⁴ <http://www.produbanco.com/GFPNet> - Información Institucional.

En la siguiente figura se muestra la estructura del área de Operaciones y Tecnología.

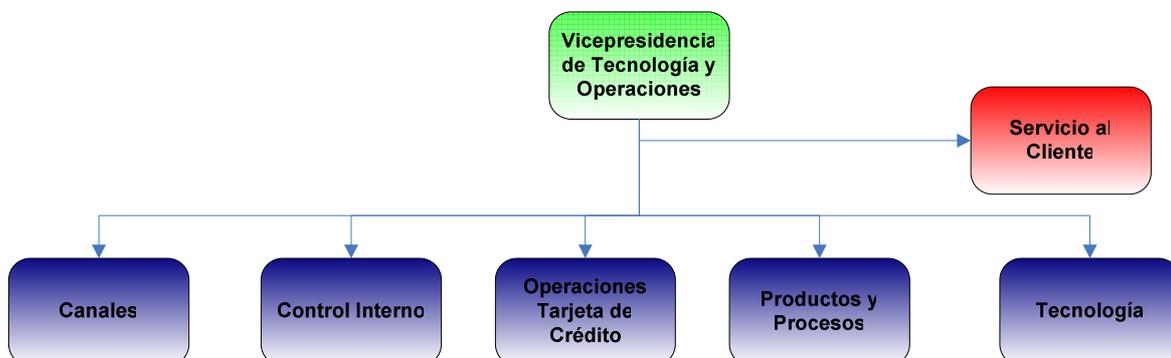


FIGURA 1.2 Organigrama de Operaciones y Tecnología.

En la *Figura 1.3* se muestra el organigrama del área de Canales, mismo que contiene a la unidad de aplicación del Proyecto “Canales Presenciales”

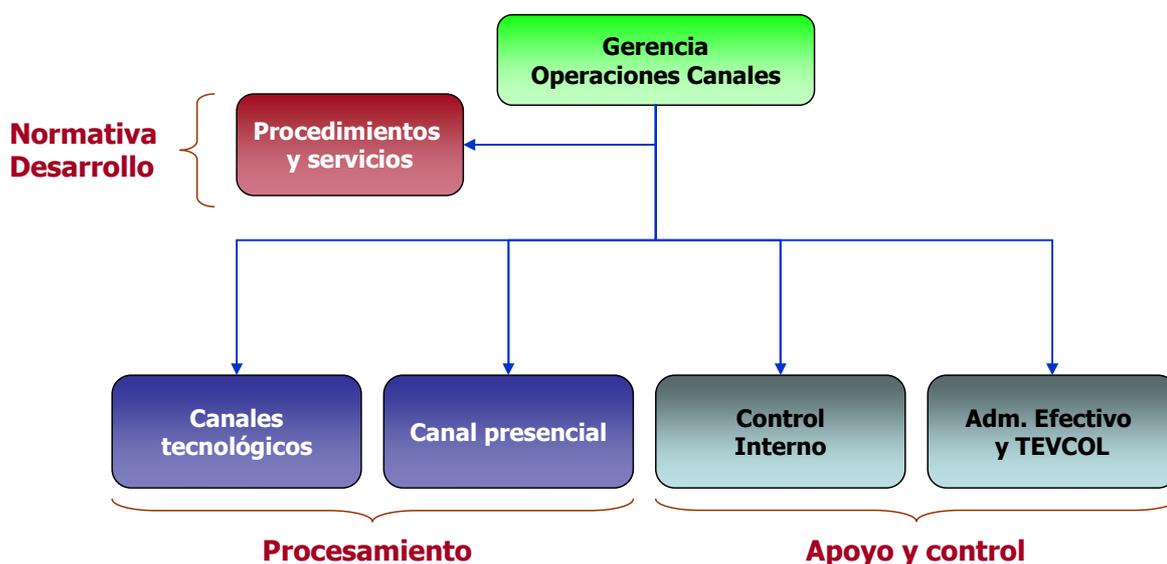


FIGURA 1.3 Organigrama de Operaciones Canales.

A continuación se describe la misión de cada una de las áreas que conforman Produbanco.

1.1.2.1. Áreas de Staff

"Son las áreas de análisis y control que facilitan el seguimiento a la gestión del banco, responden por la calidad de reportes y capacidad de control"⁵.

Entre estas áreas se tiene:

- **CUMPLIMIENTO:** Vigilar el estricto cumplimiento de normas y de prevención de lavado de activos.
- **AUDITORIA:** Efectuar auditorias integrales a las unidades de Produbanco y apoyar a la optimización de los recursos a través de normas creativas que fortalezcan los controles, minimicen los riesgos y apoyen la consecución de los objetivos de Produbanco.
- **ASESORÍA LEGAL:** Actuar oportunamente, clarificando el marco legal ofreciendo oportunidades de negocios y soluciones a posibles obstáculos para la realización de la Misión de Produbanco.
- **FINANZAS:** Manejar integralmente las áreas de Contabilidad y Control Financiero.
- **EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD:** Gestionar la calidad del gasto, perfeccionar los resultados de las contrataciones y compras, así como optimizar los procesos a través de los cuales opera Produbanco.

1.1.2.2. Áreas de Soporte

"Corresponde a las áreas que brindan soporte a la operación de negocio medidas por la calidad en el servicio"⁶. Así se tiene las siguientes:

⁵ INDUCCIÓN CORPORATIVA PRODUBANCO.; "Presentación 2006".

⁶ INDUCCIÓN CORPORATIVA PRODUBANCO.; "Presentación 2006".

- **RECURSOS HUMANOS:** Ofrecer un servicio ágil, dinámico y confiable que contribuya al desarrollo y bienestar de los colaboradores con el uso de herramientas de gestión aportando a la consolidación de un equipo profesional y efectivo.
- **ADMINISTRATIVO:** Administrar los recursos materiales y de capital para optimizar su uso, buscando el cumplimiento de los objetivos de la Institución.
- **SEGURIDAD:** Definir los planes de seguridad de Produbanco y controlar su cumplimiento, con el fin de asegurar en todo momento la protección adecuada de los ejecutivos, empleados, instalaciones, bienes y valores de la institución.
- **TESORERÍA:** Optimizar el manejo de la liquidez propia, fijar los precios base de transferencia interna de los recursos, rentabilizar el portafolio de trading y satisfacer las necesidades financieras del mercado financiero – institucional.
- **RIESGOS:** Crear un marco de gestión permanente que nos permita en forma eficiente y oportuna, identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones a los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operacional.
- **OPERACIONES Y TECNOLOGÍA:** Innovar y controlar la operatividad, para garantizar la calidad y satisfacción de los clientes.
 - **Operaciones:** Proveer a nuestros clientes externos e internos productos y servicios de calidad a través de una estructura eficientemente productiva y rentable.
 - **Operaciones Canales:** Administrar la operatividad de los diferentes Canales del Grupo Financiero Producción, implementando modelos de atención eficientes, productivos e innovadores, con el fin de garantizar un servicio de excelencia.

1.1.2.3. Áreas de Negocio

“Estas áreas son las encargadas de la generación de negocios a nivel segmento y/o producto y son medidas por su contribución a las utilidades”⁷.

- **BANCA CORPORATIVA – EMPRESARIAL:** Orienta su gestión de negocio al segmento catalogado por Produbanco como empresas corporativas.
- **BANCA DE CONSUMO:** Satisfacer todas las necesidades financieras del mercado de las personas y de las empresas pequeñas (PYMES).
- **BANCA TRANSACCIONAL:** Maximizar los ingresos transaccionales con instituciones financieras, con no clientes del banco y los ingresos operacionales controlables.
- **BANCA PRIVADA:** Liderar el manejo profesional de patrimonios con productos de inversión segura y sencilla tanto internacional como local.
- **MERCADO DE CAPITALES:** Contribuir al desarrollo económico del país mediante el manejo eficiente y seguro de los recursos que se canalizan en el mercado de capitales a través de Fondos de Inversión, Negocios Fiduciarios y transacciones en el Mercado de Valores.

1.1.3. ESTRUCTURA DE PROCESOS DE PRODUBANCO

Produbanco, cumpliendo con la normativa correspondiente a la Resolución 834, se encuentra ejecutando el levantamiento de sus procesos e inculcando dentro de la institución una cultura de trabajo basada en la Gestión por Procesos, en tal sentido a continuación se muestra la Cadena de Valor de Produbanco identificándose un total de 16 Macroprocesos en un nivel 0, en la *Figura 1.4* se

⁷ INDUCCIÓN CORPORATIVA PRODUBANCO.; “Presentación 2006”.

puede visualizar el Mapa de Procesos de Produbanco organizados en su orden por Procesos Estratégicos, Procesos de Operación y Procesos de Soporte.



FIGURA 1.4 Mapa de Procesos PRODUBANCO S.A.⁸.

1.1.4. ENTORNO EMPRESARIAL

El crecimiento económico del país estimado para el año 2006 es de alrededor del 4%, lo que significó una ligera desaceleración de la economía en relación con el 2005 y el 2004. La inflación cerró por debajo del 3% anual, y la evolución del sector externo de la economía resultó favorable no solo por los altos precios del petróleo sino también por el crecimiento de las exportaciones no petroleras.

El sistema financiero ecuatoriano continuó con un proceso acelerado de crecimiento de los depósitos y el crédito, si bien a tasas inferiores a las observadas en el 2005. El crédito extendido por el sistema de bancos privados al

⁸ Consultoría Intellity, Octubre 2006.

sector privado de la economía aumentó en más de 1,100 millones de dólares durante el año, lo cual representa una tasa del 17% anual.

“PRODUBANCO S.A. tuvo un excelente año 2006. Los activos totales crecieron en 243 millones de dólares, lo que representa una tasa del 21% anual - la tasa más alta desde el año 2002”⁹.

La política primordial de Produbanco es mantener una estructura de activos diversificada de alta calidad y liquidez, que constituye el principal respaldo para sus clientes depositantes. Los fondos líquidos e inversiones se mantienen en instituciones e instrumentos financieros con la mejor calificación de riesgo a nivel internacional y el portafolio de créditos está colocado en empresas y personas que superan los criterios más rigurosos de selección del riesgo.

Para obtener una mayor confiabilidad por parte de sus clientes, Produbanco aplica dentro de sus operaciones una serie de factores positivos que se enumeran a continuación:

- El mayor retorno de sus activos invertidos en los mercados internacionales;
- Baja demanda de provisiones de un portafolio de créditos extremadamente saludable;
- Algunos ingresos extraordinarios y muy especialmente la mejora en la eficiencia de sus operaciones.

El patrimonio del Grupo es de buena calidad y respalda de manera holgada cualquier pérdida o evento inesperado que pudiera producirse en el tiempo sin afectar el mínimo requerido por la normativa vigente.

Produbanco cumple la legislación vigente y los lineamientos previstos por los organismos de control, para ello ha tomado las medidas necesarias para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas y del narcotráfico.

⁹ MEMORIA 2006 GFP, Informe del Directorio.

1.1.4.1. Servicios de Produbanco S.A.

Acorde a las necesidades del mercado financiero ecuatoriano, PRODUBANCO S.A. ofrece una gran gama de servicios para atender a sus clientes, la estructuración de los mismos está relacionada a las líneas de Negocio:

| SERVICIOS QUE OFRECE PRODUBANCO | |
|--|--|
| Banca de Consumo | Cuentas nacionales |
| | Cuentas internacionales |
| | Inversiones nacionales de renta fija |
| | Inversiones internacionales de renta fija |
| | Inversiones de renta variable |
| | Créditos específicos para compra de vivienda o automóvil |
| | Créditos personales para atender sus diversas necesidades de crédito |
| | Canales tecnológicos a su disposición las 24 horas del día |
| | Tarjetas de crédito |
| | Banca Corporativa y Empresarial |
| Inversiones nacionales e internacionales | |
| Créditos específicos | |
| Avales | |
| Garantías | |
| Comercio exterior | |
| Arrendamiento Mercantil (Leasing) | |
| Cobranzas | |
| Tarjetas de crédito corporativas | |
| Cash management | |
| Rol de pagos | |
| E-banking | |
| E-business | |
| E-commerce | |
| Banca Privada | Cuentas Corrientes en Bancos Internacionales. |
| | Inversiones en Bancos Internacionales. |
| | Operaciones de Crédito Back to Back en Bancos Internacionales. |
| | Administración de Inversiones Internacionales. |
| | Constitución de Empresas Internacionales; Trust y otros servicios adicionales. |
| Mercado de Capitales | Banca de inversión |
| | Corretaje e intermediación de valores |
| | Negocios fiduciarios |
| | Fondos de inversión. |

CUADRO 1.2: Productos que ofrece PRODUBANCO S.A.

1.1.4.2. Canales de Distribución del Servicio

Produbanco tiene un total de 64 oficinas, y 140 cajeros automáticos propios con acceso a las redes Banred en Ecuador y Cirrus en todo el mundo. La participación de Produbanco con sus agencias dentro del Ecuador está en: Azuay, Chimborazo, Esmeraldas, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Pichincha y Tungurahua; la clasificación de sus oficinas se detalla en el siguiente cuadro:

| LISTADO DE AGENCIAS A NIVEL NACIONAL | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------|-------------------------------|
| Provincia | Nombre agencia | Provincia | Nombre agencia |
| Azuay | Agencia Centro | Pichincha | Agencia Aeropuerto |
| | Agencia El Vergel | | Agencia Amazonas |
| | Agencia Huayna - Cápac | | Agencia Express América |
| | Sucursal Ordoñez Lazo | | Agencia Buena Vista |
| | Agencia Express Miraflores | | Agencia Express Carcelén |
| Chimborazo | Sucursal Riobamba | | Agencia Chillogallo |
| Esmeraldas | Sucursal Esmeraldas | | Agencia Centro Financiero Sur |
| Guayas | Agencia 9 de Octubre | | Agencia Cumbayá |
| | Agencia Bahía | | Agencia El Inca |
| | Agencia Durán | | Agencia El Jardín |
| | Agencia La Libertad | | Agencia Express El Jardín |
| | Agencia La Garzota | | Agencia Express El Girón |
| | Agencia Los Arcos | | Agencia Express El Recreo |
| | Agencia Express Los Ceibos | | Agencia Espejo |
| | Agencia Mall del Sol | | Agencia Kennedy |
| | Agencia Mall del Sur | | Agencia Machachi |
| | Agencia Express Mall del Sur | | Agencia Express Megamaxi |
| | Agencia Express Megamaxi | | Agencia Multicentro |
| | Agencia Mercado Central | | Agencia Norte |
| | Agencia Express Parque California | | Agencia Plaza de las Américas |
| | Sucursal Guayaquil | | Matriz Principal (Matriz) |
| | Agencia Express Salinas | | Agencia Quicentro |
| | Agencia San Marino | | Principal Santo Domingo |
| | Agencia Urdesa | | Agencia Express Santo Domingo |
| Imbabura | Agencia Express Ibarra | | Agencia San Luis |
| | Sucursal Ibarra | | Agencia Express San Luis |
| Loja | Sucursal Loja | | Agencia Tumbaco |
| | Agencia Express Loja | | Agencia Express Tumbaco |
| Los Ríos | Sucursal Quevedo | | Agencia Cevallos |
| Manabí | Express Manta | | Agencia Ficoa |
| | Sucursal Manta | | Tungurahua |
| | | | |
| | | | Sucursal Ambato |

CUADRO 1.3: Listado de Agencias PRODUBANCO S.A.

1.1.4.3. Clientes de Produbanco

Por la gran variedad de servicios que ofrece Produbanco, tiene una amplia cartera de clientes entre los que se destacan las Empresas, Corporaciones, PYMES y personas naturales, con el fin de satisfacer sus necesidades de financiamiento, inversión y administración de valores con un servicio eficiente, ética en los negocios, rectitud en sus procedimientos y un servicio de calidad.

1.1.4.4. Competencia

PRODUBANCO S.A. se encuentra posicionada dentro del sector financiero ecuatoriano, compartiendo dicho mercado con otras instituciones financieras importantes y sólidas a nivel nacional. Se muestran a continuación los competidores más importantes:

| COMPETENCIA DE PRODUBANCO | |
|-----------------------------------|------------------------|
| INSTITUCIÓN FINANCIERA | Nivel de Riesgo |
| BANCO AMAZONAS S.A. | AA- |
| BANCO BOLIVARIANO S.A. | AA+/ AAA- |
| BANCO DE GUAYAQUIL S.A. | AAA - |
| BANCO DE LOJA S.A. | AA - |
| BANCO DE MACHALA S.A. | AA+ |
| BANCO DEL PACÍFICO S.A. | AA |
| BANCO DEL PICHINCHA C.A. | AA+/ AA+ |
| BANCO INTERNACIONAL S.A. | AA+ / AAA - |
| BANCO SOLIDARIO S.A. | A / A+ |
| CITIBANK N.A. | AAA - |
| LLOYDS BANK LTD. | AAA - |
| BANCO M.M. JARAMILLO ARTEAGA S.A. | AA |
| UNIBANCO | AA |

CUADRO 1.4: Competencia de PRODUBANCO S.A.

1.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma

representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de Produbanco, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales en la gestión de las agencias.

Diseñar un sistema de Gestión Estratégico es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición del mismo en el área de Canales Presenciales de Produbanco.

Durante el desarrollo de este proyecto se tomará como referencia la metodología del Balance Scorecard orientada a la generación de un Sistema de Gestión Estratégico en una institución Financiera, específicamente en la unidad que administra la provisión del servicio.

1.2.1. FORMULACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo como base la aplicación de un Sistema de Gestión Estratégico haciendo referencia al modelo del Balance Scorecard y a la Administración de Operaciones, se logrará mejorar la gestión actual del Área de Operaciones – Canales dentro del proceso de Planificación de la Operación.

Se establecerán métricas adecuadas con el fin de medir la efectividad de la gestión realizada para la asignación del recurso humano en las agencias de Produbanco para la prestación de los servicios a sus clientes.

Con la aplicación de este sistema, se logrará no sólo la calidad del servicio, sino gestionar la Calidad en la operación de cada una de las agencias de Produbanco a nivel nacional.

Además, se logrará mejorar el proceso de Planificación de la Operación luego de haber determinado el número de recursos necesarios (cajeros) que requiere una agencia para la prestación del servicio, optimizando el desempeño del recurso

humano para cumplir con la promesa de servicio relacionada al tiempo de atención en ventanilla a los clientes.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar el proceso de Planificación de Operaciones a través de un Sistema de Gestión Estratégico alineado al entorno del área de Operaciones – Canales Presenciales de Produbanco, a través de indicadores con el fin de evaluar la gestión de las Agencias.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Proceso de Planificación de Operaciones en el área de Operaciones – Canales Presenciales de Produbanco.
- Analizar el modelo de evaluación de la gestión del Área de Operaciones Canales – Presenciales de Produbanco y los indicadores utilizados para el efecto.
- Diseñar un sistema de indicadores para una evaluación efectiva de la gestión del Área de Operaciones Canales – Presenciales de Produbanco, acorde al entorno del mercado financiero del país.
- Aplicar en el Área de Operaciones Canales – Presenciales de Produbanco un sistema de gestión estratégico mediante el establecimiento de indicadores de gestión, relacionados a la transaccionalidad, calidad, productividad y distribución de recursos para mejorar el proceso de Planificación de

Operaciones con el objetivo de incrementar los índices de servicio y optimizar el uso de los recursos en tres agencias piloto.

1.4. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Mejorar el proceso de Planificación de operaciones por medio de un Sistema de Gestión Estratégico en el área de Operaciones – Canales Presenciales de Produbanco, se fundamenta de manera referencial en la Metodología del Balance Scorecard lo que implica ejecutar una vinculación directa con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de Produbanco y específicamente el Área de Operaciones - Canales.

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizará la observación, grupos focales con los especialistas que representen a las unidades que evalúan los indicadores de gestión en Produbanco, se aplicará una metodología científica que confronte el estudio teórico de un sistema de Gestión Estratégico con referencia al Balance Scorecard como aspecto fundamental para un proceso de mejora continua con un enfoque hacia la Calidad total.

Esta investigación se fundamentará en el levantamiento de la información necesaria con el trabajo diario que se ejecuta en las Áreas de Eficiencia y Productividad y Canales Presenciales del Banco, en donde se analizará los indicadores de gestión para determinar un sistema de información para las agencias, con el aporte de los integrantes del departamento, cajeros, ejecutivos de servicio y el Gerente de Operaciones en base a su conocimiento y experiencia.

El proyecto está constituido por las siguientes etapas:

Etapa 1: Levantamiento de información para establecer los indicadores de gestión en las Agencias de Produbanco con la elaboración de formatos para el levantamiento de tiempos, determinación de los parámetros de cálculo, fuentes de información por medio de grupos focales.

Etapa 2: Ejecución de toma de tiempos del proceso de las transacciones que generen valor para los clientes en las agencias de Produbanco, clasificación y validación de las fuentes de información, revisión del esquema actual para el cálculo de indicadores de gestión, además se realiza un diagnóstico del proceso actual de Planificación de la Operación que se realiza para las agencias de Produbanco.

Etapa 3: Tomando como referencia la Metodología del Balance Scorecard, se determinan las acciones a seguir para diseñar un Sistema de Gestión Estratégico que permita garantizar el monitoreo de las funciones de gestión de las agencias mediante el cálculo de los indicadores definidos.

Etapa 4: Realizar la capacitación al personal sobre los conceptos relacionados a los indicadores de gestión para que tengan conocimiento de la forma de evaluación y en base a la misma puedan generar planes de mejora.

Etapa 5: Aplicación del sistema de gestión estratégico para que en el área de canales presenciales puedan visualizar los indicadores de gestión y generen planes de mejora.

Etapa 6: Se evalúa los resultados obtenidos con la implementación del sistema de gestión estratégico en Operaciones Canales de Produbanco.

CAPÍTULO II

CONCEPTOS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

En este capítulo se recopilarán algunas de las herramientas y métodos desarrollados en cuanto a la Administración de Operaciones e indicadores de gestión, tomando como referencia la metodología del Balance Scorecard. Estas prácticas buscan aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes.

Si bien es cierto los conceptos son aplicables para un Sistema de Gestión Estratégico a nivel de una Organización, se han tomado como referencia estos conceptos para aplicarlos en el área de Operaciones - Canales Presenciales, y alinearlos a la misión y estrategias ya establecidas para la misma.

2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE OPERACIONES

La Administración de Operaciones es la parte de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes.

2.1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Durante más de dos siglos la administración de las operaciones ha sido reconocida como un factor importante en nuestro bienestar económico, con un desarrollo progresivo identificado por una serie de nombres: *administración*

industrial, administración de producción y administración de operaciones, todos los cuales describen la misma disciplina general, el orden de las denominaciones refleja la evolución de la moderna administración de operaciones. La visión tradicional de la administración industrial inició en el siglo XVIII con Adam Smith de que la subdivisión y la especialización en el trabajo arrojan beneficios económicos. Smith recomendó dividir los trabajos en subtareas y reasignar a los trabajadores a tareas especializadas en las que pudiesen volverse sumamente hábiles y eficientes.

A inicio del siglo XX, Frederick W. Taylor, implantó las teorías de Smith y promovió la administración científica, a lo ancho y largo del ya vasto complejo industrial de su tiempo. Desde entonces y hasta 1930 prevaleció el enfoque tradicional, muchas de las técnicas que aún hoy se utilizan se concibieron en aquellos tiempos.

La *administración de producción* fue la denominación más comúnmente aceptada de los años treinta a los cincuenta, a medida que la obra de Frederick Taylor se difundió con mayor amplitud, y que otros estudiosos de la administración adoptaron el enfoque científico, se idearon técnicas que colocaban la eficiencia económica en la esencia misma de las organizaciones industriales. Los trabajadores fueron puestos bajo el microscopio, a fin de acabar con el desperdicio de esfuerzos y alcanzar una mayor eficiencia. Los directivos de empresa descubren que los trabajadores tienen necesidades de carácter múltiple, y no solo económico.

Ya en la década de 1970, se dieron dos claros cambios metodológicos¹⁰:

- El más evidente fue la nueva denominación: “ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES;” que manifestaba naturalmente los cambios ocurridos en el sector industrial y de servicios en la economía. “A medida que el sector de

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/administracion-de-procesos-y-de-produccion.ppt>.

servicios creció en importancia, el cambio de producción a operaciones acentuó la ampliación del campo en las organizaciones de servicios así como aquellas que producían bienes físicos”.

- Más sutil, fue el inicio del interés de la síntesis y no tan sólo en el análisis, quien destacó en esta tendencia fue WICKHAM SKINNER la industria estadounidense despertó de su abandono de la función operacional como arma decisiva en la estrategia competitiva global de toda organización. Enfrascados antes en una intensa orientación analítica y en un énfasis en la mercadotecnia y las finanzas, habían dejado de asegurarse de que las actividades de producción están integradas en los niveles más altos de estrategia y de política organizacional a fin de ofrecer un liderazgo preciso no diverso y fragmentado, en todas las organizaciones.

La función operacional juega un papel estratégico fundamental para la satisfacción de las necesidades de los consumidores en todo el mundo.

2.1.2. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Se puede manifestar que la *Administración de Operaciones* es el estudio de la toma de decisiones en función de operaciones.

“Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados”¹¹.

Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes suelen ser bastante obvias. En ellas, se puede ver la creación de un producto tangible.

¹¹ RENDER - HEIZER; “Principios de Administración de Operaciones”; Pearson Educación; México; 2004; Pag. 4.

En las organizaciones que no crean productos físicos, la función de producción puede ser menos evidente. Puede estar “escondida” para el público e incluso para el cliente. Ejemplos de ello son las transformaciones que ocurren en un banco, un hospital, la oficina de una aerolínea o una universidad.

La Administración de Operaciones “es la actividad mediante la cual los recursos, fluyendo dentro de un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización”¹².

“Se refiere a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados”¹³.

2.1.2.1. Función de la Administración de Operaciones

La función de la Administración de Operaciones “consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para proporcionar bienes y servicios a los clientes de una organización”¹⁴.

En cualquier actividad de producción, la primera preocupación del gerente de producción es la de proporcionar insumos (materia prima, máquinas, suministros de operación etc.). Una vez que los insumos se han combinado, ocurre la transformación.

Adicionalmente se podría mencionar que la función de la Administración “se refiere a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados”¹⁵.

¹² <http://rmorales.mayo.uson.mx/admon.pdf>.

¹³ RENDER - HEIZER; “Principios de Administración de Operaciones”; Pearson Educación; México; 2004; Pag. 6.

¹⁴ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/index.htm>.

¹⁵ KRAJEWSKI - LARRY; “Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis 5ta. edición”; Pearson Educación; México; 2000; Pag. 3.

En esta etapa el gerente de producción debe prestar mucha atención a:

1. Programación cronológica de los trabajos en máquinas.
2. Asignación del personal para los distintos trabajos.
3. El control de calidad.
4. El mejoramiento de los métodos para realizar el trabajo y el manejo de materiales.

Dentro de las organizaciones se recurre al uso del análisis cuantitativo para resolver problemas, el conocimiento de sistemas de información para manejar grandes cantidades de datos, los conceptos del comportamiento organizacional como ayuda para diseñar trabajos y dirigir a la fuerza de trabajo, y el conocimiento de las instalaciones, tecnología y administración de inventarios como funciones principales de la Administración de Operaciones.

2.1.2.2. La Administración de Operaciones como un Conjunto de Decisiones

Dentro de la Administración de Operaciones es importante definir el alcance y contenido de la toma de decisiones que dan los Gerentes de Operaciones, así estas decisiones pueden ser de carácter estratégico o de índole tácticas.

Así las decisiones estratégicas son menos estructuradas y tienen consecuencias a largo plazo en tanto que las decisiones tácticas son más estructuradas, rutinarias y repetitivas, y tienen consecuencias a corto plazo. De la misma manera, las selecciones de estrategias tienden a enfocarse sobre toda la organización en tanto que las decisiones tácticas tienden a enfocarse en ciertos departamentos, equipos y tareas.

“La toma de decisiones, ya sea estratégica o táctica, es un aspecto esencial dentro de todas las actividades administrativas, incluida la administración de

operaciones. Lo que distingue a los gerentes de operaciones son los *tipos* de decisiones que toman ya sea individualmente o con otras personas”¹⁶.

Los tipos de decisiones se pueden clasificar en cinco categorías que se detallan a continuación:

1. Selección de Estrategias
2. Procesos
3. Calidad
4. Capacidad, localización y distribución
5. Decisiones de Operación.

A pesar de que las circunstancias de cada situación varían, la toma de decisiones implica generalmente ciertos pasos básicos:

- Reconocer y definir claramente el problema;
- Recabar la información necesaria para analizar posibles alternativas; y
- Elegir la alternativa más atractiva y ponerla en práctica.

Las personas encargadas de la toma de decisiones deben relacionar cuidadosamente sus decisiones estratégicas y tácticas para logra la mayor eficacia.

“Las decisiones estratégicas de Administración de Operaciones son el diseño del producto, calidad, diseño del proceso, localización, diseño de distribución de planta o física, recursos humanos y diseño del trabajo, administración de la cadena del suministro, inventario, programación y mantenimiento”¹⁷.

¹⁶ KRAJEWSKI - LARRY; “Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis 5ta. edición”; Pearson Educación; México; 2000; Pág. 5.

¹⁷ RENDER - HEIZER; “Principios de Administración de Operaciones”; Pearson Educación; México; 2004; Pág. 36.

2.1.2.3. Operaciones en el Sector de Servicios

“Los fabricantes producen artículos tangibles, pero los productos de servicios suelen ser intangibles”¹⁸.

Dentro de los albores de la historia, la atención se concentraba en las organizaciones manufactureras, por lo cual esta especialidad recibía el nombre de administración industrial o administración de la producción. Las organizaciones de servicios eran ignoradas en gran parte. Los gerentes en la actualidad aplican conceptos relacionados a las operaciones de una empresa tanto para manufacturas como para la provisión de servicios. Los beneficios de estas aplicaciones son: mejor calidad, menores costos y un valor más alto para los clientes lo cual da como resultado una ventaja competitiva para la empresa.

Diferencias entre operaciones de manufactura y servicios

Las diferencias entre operaciones de manufactura y servicios se muestran en el siguiente cuadro:

| Diferencias entre manufactura y servicios | |
|--|---------------------------------------|
| Producto Físico Durable | Producto intangible, perecedero |
| La producción de puede inventariar | La producción no se puede inventariar |
| Poco contacto con el cliente | Alto contacto con el cliente |
| Tiempo de respuesta largo | Tiempo de respuesta corto |
| Mercados locales, nacionales o interna. | Mercados locales |
| Instalaciones grandes | Instalaciones pequeñas |
| Intensivo en capital | Intensivo en trabajo |
| Calidad fácil de medir | No es fácil de medir la calidad |

CUADRO 2.1: Diferencia entre manufactura y servicios¹⁹.

¹⁸ RENDER - HEIZER; “Principios de Administración de Operaciones”; Pearson Educación; México; 2004; Pág. 9.

¹⁹ KRAJEWSKI - LARRY; “Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis 5ta. edición”; Pearson Educación; México; 2000; Pág. 8.

Semejanzas entre manufacturas y servicios

A pesar de las diferencias señaladas anteriormente, las semejanzas entre las operaciones de manufactura y las de servicios son notables.

Toda organización tiene procesos que deben ser diseñados y administrados con eficacia y en cada proceso se debe usar algún tipo de tecnología; a todas las organizaciones les interesa la calidad, productividad y la respuesta puntual a los clientes. Un proveedor de servicios, lo mismo que un fabricante, debe tomar decisiones sobre capacidad, localización y la distribución de sus instalaciones.

Dentro de las semejanzas que más resaltan entre manufactura y servicios, se pueden anotar las siguientes:

- Las empresas de manufacturas no ofrecen únicamente productos y las organizaciones de servicios no sólo brindan servicios. Ambos tipos de organizaciones suelen proveer un paquete combinado de bienes y servicios.
- A pesar del hecho de que los proveedores de servicios no pueden mantener un inventario de sus productos, sí deben tener un inventario de los insumos destinados a sus productos.
- En lo referente al contacto con el cliente, muchas operaciones de servicios tienen poco contacto con sus clientes externos, sin embargo todos los miembros de una empresa tienen algún cliente, sea interno o externo, tanto en los servicios como en la producción de bienes.

Es importante clarificar que independientemente del tipo de organización, se requiere poseer conocimientos de la Administración de Operaciones.

2.1.2.4. Productividad

Para la creación de bienes y servicios se requiere la transformación de recursos, cuando más eficiente sea la transformación de esos recursos en bienes y servicios se consigue una mayor productividad y se genera un mayor valor agregado a la producción.

Es necesario tomar en consideración algunas definiciones importantes:

La eficiencia es la capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles

La eficacia es la capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera.

La efectividad es la cuantificación del logro de la meta.

“La Productividad es el valor de los productos (bienes y servicios), dividido entre el valor de los recursos (salarios, costo de equipo y similares) que han usado como insumos”²⁰.

“La productividad tiene, en general, dos significados: la productividad física y la productividad del valor. El primero se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa y el segundo al valor económico creado a través de una serie de actividades”²¹.

La productividad física como unidad base puede aplicarse a una industria particular o a un proceso específico de operación. Relaciona entonces la cantidad física de producto (s) obtenido con la cantidad física de insumos empleados en el

²⁰ KRAJEWSKI - LARRY; “Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis 5ta. edición”; Pearson Educación; México; 2000; Pág. 10.

²¹ www.bancoldex.com/pdf/fundamentos_productividad_e.pdf

proceso productivo. Este tipo de medición aunque importante tiene limitaciones cuando se trata de hacer evaluaciones intertemporales. Bajo estas circunstancias, los resultados de la medición no aseguran el seguimiento de las tendencias ni pueden utilizarse para un análisis comparativo.

Por otro lado, la productividad entendida como el valor creado en una empresa puede compararse con la de otra empresa y entre sectores industriales, a pesar de sus diferencias, ya que en el valor de los bienes o servicios quedan incorporados los cambios en el cuerpo del producto o el servicio. El valor de estos cambios se revela por el reconocimiento que el consumidor les reconoce a través del precio que paga.

El Valor Agregado se define como el valor creado a través del proceso de producción o las operaciones de servicio.

Indicadores de productividad del valor agregado y su relación con la rentabilidad²²

Productividad laboral.- Al nivel de una empresa, el criterio es el valor agregado “por empleado”, con el objeto de evaluar su desempeño comparándose con el promedio de la industria y sus competidores directos. La productividad del valor agregado por empleado se conoce usualmente como la “Productividad laboral” y comúnmente es un indicador fundamental en la evaluación.

El valor agregado se mide en pesos y la cantidad de trabajo en número de trabajadores u horas-hombre empleadas en el proceso productivo. Su forma de cálculo es:

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Número de Empleados}}$$

²² www.bancoldex.com/pdf/fundamentos_productividad_e.pdf

Productividad del capital.- La productividad del capital se define como la relación entre el valor agregado y el valor del capital operativo. En principio, el capital operativo lo constituye la suma de los activos corrientes y los activos fijos. Sin embargo, para una medición más precisa deben identificarse los componentes de los activos totales realmente utilizados en el proceso productivo. Su cálculo se debe realizar de la siguiente forma:

$$\text{Productividad del Capital} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Capital Operativo}}$$

Nivel salarial

El salario promedio que una empresa paga a sus empleados y trabajadores se calcula dividiendo los gastos en el personal, incluyendo las prestaciones sociales por el número del personal. Incrementos en los salarios pueden ser posibles cuando hay mejoramiento de la productividad laboral dado que la participación del trabajo en el valor agregado permanezca constante.

$$\text{Productividad del Nivel Salarial} = \frac{\text{Costo del Personal}}{\text{Número de Empleados}}$$

Rentabilidad

Un indicador de la rentabilidad de las empresas es la razón entre la utilidad operativa y el capital operativo. La rentabilidad es mayor entre más alta sea la productividad del capital y entre mayor sea la participación de la utilidad en el valor agregado.

$$\text{Productividad de la Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Capital Operativo}}$$

El objetivo principal de utilizar indicadores es el de evaluar el desempeño de una empresa para apoyar su desarrollo estratégico. La productividad es absolutamente la clave para el fortalecimiento de la competitividad en el mercado, en verdad es el fundamento de la competitividad.

También se puede mencionar que la productividad es la razón entre las salidas y uno o más entradas o insumos, la función del Administrador de operaciones es mejorar la razón entre la salida e insumo.

La mejora en la productividad se puede ver reflejada de dos maneras:

- Una reducción de las entradas mientras las salidas permanecen constantes; o
- El incremento de las salidas mientras las entradas permanecen constantes.

La productividad se la puede medir mediante la relación de:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Insumos Empleados}}$$

Entre los factores determinantes para la variación de la productividad la incorporación de valor que se le da al producto respondiendo a las necesidades del consumidor, ampliando las ventas, capacitando la mano de obra, incorporando capital físico, mejorando la tecnología.

2.1.3. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

“La estrategia de operaciones se ocupa del establecimiento de políticas y planes amplios para utilizar los recursos de una empresa con el fin de apoyar mejor su estrategia competitiva a largo plazo”²³.

La estrategia de operaciones especifica la forma en que las operaciones pueden ayudar a implementar la estrategia corporativa de la empresa, enlaza las decisiones de operaciones a corto y largo plazo con la estrategia de la empresa.

2.1.3.1. Desarrollo de misiones y selección estrategias

Un esfuerzo efectivo de administración de operaciones debe tener una misión para saber a dónde va y una estrategia para saber como llegar, esta aplicación es necesaria ya sea en una empresa pequeña, grande o mediana.

Misión “es el propósito o razón de ser de una organización”²⁴, señala los límites y enfoques de la organización así como el entorno en el cual la empresa puede competir.

El desarrollo de una buena estrategia es difícil pero es mucho más sencillo cuando la misión se define con claridad.

Una vez que la organización ha definido su misión, cada área funcional de la empresa determina su misión de apoyo.

²³ CHASE - JACOBS - AQUILANO; “Administración de Operaciones para una Ventaja Competitiva 10ma. edición”; Mc Graw Hill; México; 2005; Pag. 434.

²⁴ RENDER - HEIZER; “Principios de Administración de Operaciones”; Pearson Educación; México; 2004; Pág. 31.

Estrategia es la forma en que la organización espera lograr su misión y objetivos, cada área funcional cuenta con su estrategia para alcanzar su misión específica y para ayudar al cumplimiento de la misión global.

Las estrategias aprovechan las oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades.

Despliegue de la estrategia

El proceso de Planificación Estratégica termina con el despliegue de la estrategia a toda la organización. Una vez se ha establecido la estrategia es necesario desplegarla de modo que se produzca el alineamiento de todas las funciones y personas con la misma. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite el despliegue de la estrategia a través de todas las perspectivas del negocio.

En un esquema tradicional es difícil que los empleados vean como su trabajo directo impacta en los grandes resultados financieros. Por lo que respecta al entorno / sector no hay un mecanismo / enfoque para conocer como cambian los requerimientos del cliente, ni tampoco como evoluciona la competencia.

En este contexto los equipos de dirección con más visión de futuro, entendieron que si querían obtener buenos resultados sostenibles debían definirlos y marcar el camino para ello (estrategia), desarrollando las capacidades necesarias en todas las áreas de la organización.

Todo ello supone una mejora de la gestión, en el más amplio sentido del término, lo que debe traducirse en:

- Orientarse hacia el cliente
- Estructurar los procesos internos
- Mejorar los sistemas de información
- Mejorar la gestión de los recursos humanos

- Invertir en formación / capacitación

El éxito de la organización depende del adecuado desarrollo de ciertas capacidades y buenas prácticas de gestión. La estrategia debe contemplar planes y objetivos en todas estas áreas y no sólo planes y objetivos financieros.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge ante la necesidad de completar la perspectiva financiera tradicional de medición del éxito de las organizaciones, de modo que la visión y la estrategia se convierta en objetivos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas y que el despliegue se lleve a cabo a través de otras perspectivas además de la financiera, habiendo un esquema integrado de seguimiento y mejora.

Más adelante se trata a profundidad este tema,

Selección de Estrategias

Para la selección de las estrategias se necesita tomar tres decisiones:

- **Determinar la misión de la Compañía.-** el debido conocimiento de la misión de la empresa ayuda a los gerentes a generar ideas y a diseñar nuevos productos y servicios.
- **Vigilar los cambios en el entorno.-** el entorno de negocios externos cambia continuamente y es preciso que la empresa se adapte a esos cambios, los gerentes deben vigilar las tendencias del entorno socioeconómico, que incluya la industria, el mercado y la sociedad, en busca de oportunidades o amenazas potenciales.
- **Identificar y desarrollar las capacidades fundamentales de la empresa.-** que son los recursos y las fortalezas propios de una organización se debe tomar en cuenta para la selección de las estrategias, dentro de las cuales se tiene la fuerza de trabajo, instalaciones, conocimientos financieros y de mercado, Sistemas y Tecnología.

Es necesario aclarar que las estrategias difieren y que cada una impone distintas demandas a la Administración de Operaciones.

2.1.3.2. Ventaja competitiva mediante operaciones

Cada una de las estrategias seleccionadas por una organización proporciona la oportunidad para que los administradores de operaciones logren una ventaja competitiva.

“La ventaja competitiva implica la creación de un sistema que tenga una ventaja singular sobre los competidores”²⁵.

El objetivo de tener una ventaja competitiva es crear valor para el cliente de forma eficiente y sostenible, generalmente se recurre a los Administradores de operaciones para que implanten una combinación adecuada de estrategias para las empresas.

Se puede lograr una ventaja competitiva a través de:

- **DIFERENCIACIÓN.-** distinguir las ofertas de la empresa de forma que el cliente las perciba como valor agregado.
- **COSTO.-** por medio de la obtención del máximo valor según lo que percibe el cliente
- **RESPUESTA.-** relacionado con un desempeño rápido flexible y confiable del producto o servicio.

²⁵ RENDER - HEIZER; “Principios de Administración de Operaciones”; Pearson Educación; México; 2004; Pág. 33.

2.1.3.3. Aspectos sobre la estrategia de operaciones

El administrador de operaciones debe considerar varios aspectos para analizar con el fin de desarrollar e implantar la estrategia de operaciones, básicamente los aspectos relacionados a la misma son los siguientes:

- **INVESTIGACIÓN.-** que nos indica sobre las estrategias efectivas de administración de operaciones
- **CONDICIONES PREVIAS.-** para el desarrollo de una estrategia efectiva de Administración de Operaciones.
- **DINÁMICA.-** del desarrollo de la estrategia de operaciones.

2.1.3.4. Desarrollo e implementación de la estrategia

Una vez que las empresas comprenden los problemas en el desarrollo de una estrategia efectiva, se procede con la evaluación de sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, la idea es que con el desarrollo de la estrategia, la empresa maximice las oportunidades y minimice las amenazas del entorno, mientras maximiza las ventajas de sus fortalezas y minimiza sus debilidades.

El proceso para el desarrollo e implementación de una estrategia se muestra a continuación:

- **Analizar el entorno.-** con la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como entender el entorno, los clientes, la industria y los competidores.
- **Determinar la misión corporativa.-** con el establecimiento de la razón de ser de la empresa e identificando el valor que desea crear.

- **Formar una estrategia.-** con la construcción de una ventaja competitiva como precios bajos, flexibilidad de diseño o volumen, calidad, entrega rápida, confiabilidad, servicios posventa y líneas de productos amplias.

2.1.4. DISEÑO DE OPERACIONES

Dentro de la Administración de operaciones es necesario tener un enfoque claro en relación al diseño de las operaciones de una organización, la misma debe contemplar una sólida comunicación entre los clientes, producto-servicio, procesos y proveedores, para que en base a su relación se ejecute un diseño efectivo de las operaciones que permitan la elaboración de los productos y servicios de una organización.

Para el caso de los servicios, su diseño es único ya que sus características lo son en tal sentido se requiere ejecutar un análisis profundo de sus características relacionadas fundamentalmente con las necesidades del cliente, la demanda, los tiempos de servicio y la capacidad de una organización para prestar el servicio a sus clientes.

2.1.4.1. Pronósticos

“Un pronostico es una predicción de eventos futuros que se utiliza con propósitos de planificación”²⁶.

Dentro de una organización los pronósticos son un elemento auxiliar para determinar los recursos que se necesitan programar, para la programación de los recursos ya existentes y para determinar si se requiere adquirir recursos adicionales.

²⁶ KRAJEWSKI - LARRY; “Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis 5ta. edición”; Pearson Educación; México; 2000; Pag. 492.

Tipos de Pronóstico

De manera general las empresas emplean los siguientes tipos de pronósticos:

- a) Económicos.- abordan el ciclo del negocio.
- b) Tecnológicos.- se refieren a los índices del progreso tecnológico.
- c) De demanda.- son proyecciones de la demanda de productos o servicios de una empresa.

Enfoques para pronosticar

Hay dos enfoques generales para poder ejecutar pronósticos, el uso de un análisis cuantitativo o el enfoque cualitativo.

a) **Pronósticos Cuantitativos.-** “que emplean uno o más modelos matemáticos que se apoyan en datos históricos o en variables causales para pronosticar la demanda”²⁷. Así se tiene los siguientes:

- Enfoque intuitivo
- Promedios móviles
- Suavizamiento exponencial
- Proyección de tendencias
- Regresión lineal

b) **Pronósticos Cualitativos.-** “que incorporan factores como la intuición, las emociones, las experiencias personales y el sistema de valores de quienes toman las decisiones”²⁸. Así se tiene los siguientes:

²⁷ RENDER - HEIZER; “Principios de Administración de Operaciones”; Pearson Educación; México; 2004; Pág. 106.

- Jurado de opinión de ejecutivos
- Método Delphi
- Composición de la fuerza de ventas
- Encuesta en el mercado de consumo

2.1.4.2. Planeación de la Capacidad

El éxito en el establecimiento de los requerimientos de capacidad en gran parte depende de la precisión en los pronósticos.

“La capacidad es la tasa de producción máxima de una instalación”²⁹.

El objetivo de la planeación estratégica de la capacidad consiste en proporcionar un modelo para determinar el nivel general de capacidad de los recursos que mejor apoya a la estrategia competitiva a largo plazo de la compañía.

Cuando se ejecuta la planificación de la capacidad es necesario tomar en cuenta tres aspectos importantes:

- Mantenimiento del equilibrio del sistema.
- Frecuencia de los aumentos de capacidad.
- Fuentes externas de capacidad.

Determinación de los requerimientos de capacidad

Para determinar los requerimientos de capacidad es necesario tomar en cuenta la cantidad demandada de los productos, la capacidad de las instalaciones y la

²⁸ RENDER - HEIZER; “Principios de Administración de Operaciones”; Pearson Educación; México; 2004; Pág. 106.

²⁹ KRAJEWSKI - LARRY; “Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis 5ta. edición”; Pearson Educación; México; 2000; Pag. 300.

asignación de la producción, el proceso para determinar el requerimiento de la capacidad se lo resumen en los siguientes puntos:

- Aplicación de técnicas de proyección para predecir las ventas.
- Cálculo de las necesidades de equipo y mano de obra para cumplir con las proyecciones de los productos.
- Proyección de la disponibilidad de equipo y mano de obra.

En general se procura tener un excedente de capacidad entre los requerimientos que se proyectan.

Planeación de la Capacidad de Servicio

Aunque la capacidad de planeación en servicios se encuentra sujeta a varios de los mismos elementos que la planeación de la capacidad en manufactura, se puede llevar a cabo de la misma manera, existen varias diferencias importantes.

La capacidad de servicio depende más del tiempo y de la ubicación; se encuentra sujeta a más fluctuaciones de la demanda y su utilización influye directamente en la calidad del servicio.

2.1.4.3. Medición del Trabajo

El diseño del trabajo puede definirse como la función que especifica las actividades de trabajo de un individuo o un grupo en un escenario organizacional.

“El objetivo de la administración del personal es obtener la mayor productividad posible sin sacrificar la calidad, el servicio o la capacidad de respuesta”³⁰.

³⁰ CHASE - JACOBS - AQUILANO; “Administración de Operaciones para una Ventaja Competitiva 10ma. edición”; Mc Graw Hill; México; 2005; Pag. 140.

El propósito fundamental de la medición del trabajo es el establecer estándares de tiempo para un trabajo. Estos son necesarios por cuatro razones³¹:

1. Para programar el trabajo y asignar la capacidad. Todos los métodos de programación requieren un estimado de cuanto tiempo se necesita para hacer el trabajo que se ha planeado.
2. Para proporcionar la base de un objetivo con el fin de motivar a los trabajadores y medir su desempeño. Los estándares medidos son particularmente importantes cuando se emplean planes de incentivos basados en la producción.
3. Para licitar y obtener nuevos contratos y evaluar el desempeño en los existentes. Las preguntas tales como ¿podemos hacerlo? y ¿Cómo nos estamos desempeñando? suponen la existencia de estándares.
4. Para proporcionar puntos de comparación para el mejoramiento. Además de la evaluación interna los equipos de puntos de referencia comparan con regularidad los estándares de trabajo en su compañía con los de trabajo similares en estas organizaciones.

Técnicas de medición del trabajo

Hay dos técnicas comunes para medir el trabajo y establecer estándares:

- El estudio de tiempo
- Muestreo del trabajo.

La elección de la técnica, depende del nivel de detalle deseado y de la naturaleza del trabajo mismo.

- El trabajo altamente detallado y repetitivo requiere un análisis del estudio de tiempo.

³¹ CHASE - JACOBS - AQUILANO; "Administración de Operaciones para una Ventaja Competitiva 10ma. edición"; Mc Graw Hill; México; 2005; Pag. 150.

- Cuando el trabajo es infrecuente o implica un *tiempo de ciclo* largo, el instrumento elegido es el muestreo del trabajo.

Un **estudio de tiempo** por lo general se hace con un cronómetro, ya sea en el lugar mismo o analizando una cinta de video del trabajo. El trabajo o tarea que se va a estudiar se separa en partes o elementos medibles y se toma el tiempo de cada elemento de manera individual.

Algunas reglas generales para desglosar los elementos son:

1. Definir cada elemento del trabajo de modo que resulte de una duración breve pero lo bastante larga para que pueda tomarse el tiempo con un cronómetro.
2. Si el operador trabaja con equipo que funciona por separado (lo que significa que el operador desempeña una tarea y el equipo funciona de manera independiente), se debe separar las acciones del operador y las del equipo en diferentes elementos.
3. Definir cualquier demora del operador o del equipo en elementos separados.

Tipos de Tiempos

- **Tiempo Normal.**- tiempo de desempeño observado por unidad x índice de desempeño.
- **Tiempo estándar.**- se obtiene al sumar el tiempo normal y las tolerancias para necesidades personales, retrasos inevitables en el trabajo así como la fatiga del trabajo.

Un **muestreo de trabajo** implica observar una porción o muestra de la actividad del trabajo, luego con base a los descubrimientos de esta muestra se pueden hacer declaraciones acerca de la actividad.

Las tres principales razones para el muestreo del trabajo son³²:

1. La razón de la demora para determinar el porcentaje de actividad-tiempo para el personal o el equipo.
2. La medición del desempeño para desarrollar un índice para los trabajadores.
3. Los estándares de tiempo para obtener el tiempo estándar de una tarea.

2.2. METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORECARD (Cuadro de Mando Integral)

Según algunos autores, la Metodología BSC, alcanza resultados increíbles, gracias a su vinculación directa con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Lo primero que se soluciona, es la obtención de una herramienta que permite amortiguar los cambios bruscos del mundo de las empresas y no se varíe en la búsqueda de la visión definida. Ahora bien, estos elementos deben estar alineados con lo que establecen los diferentes niveles de control (Estratégico, Táctico y Operativo).

El Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de las organizaciones.

2.2.1. ANTECEDENTES

Los orígenes de esta metodología datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". Estudio motivado por un creciente cuestionamiento a la utilidad de la

³² CHASE - JACOBS - AQUILANO; "Administración de Operaciones para una Ventaja Competitiva 10ma. edición"; Mc Graw Hill; México; 2005; Pag. 155.

contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centralizada en los aspectos contables y financieros.

Dicho estudio lo realizaron David Norton, Director general de Nolan Norton en calidad de líder del estudio, Robert Kaplan como asesor académico y en conjunto con una docena de empresas que aportaron notablemente al desarrollo de lo que en la actualidad se conoce como Cuadro de Mando Integral (CMI), organizado entorno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos y entre perspectivas de actuación externas e internas³³.

Para 1990 los empresarios, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockware, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo de la FMC Corporation; al conocer el estudio publicado en la revista *Harvard Business Review* sobre la metodología del CMI (enero-febrero de 1990), solicitan la colaboración de Norton y Kaplan para la implantación de esta metodología en sus empresas, promoviendo la ampliación del campo del Cuadro de Mando Integral. La visión de los empresarios permitió ver al CMI como más que un sistema de mediciones; ambos querían utilizar el sistema para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias, con el fin de ofrecer a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

Adicional a la alineación de esta metodología con las estrategias de una organización, se suma el conocimiento adquirido en la implantación del CMI en las empresas Renaissance y Gemini Consulting que permitió evidenciar como los indicadores generados para cada perspectiva se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto.

Las experiencias adquiridas a través de las diversas implementaciones en las empresas, pusieron en manifiesto que el CMI no solo clarifica y comunica la

³³ KAPLAN - NORTON; “Cuadro de Mando Integral”; Ediciones Gestión 2000; Barcelona; 2002; Pag. 8, 9.

estrategia, sino también sirve para gestionarla. En tal sentido, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un *sistema de indicadores* para convertirse en un *sistema de gestión* central.

2.2.2. METODOLOGÍA

La pugna entre la fuerza de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado el Cuadro de Mando Integral, mismo que sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales que solo muestran la historia de acontecimientos pasados dejando a un lado la visión del futuro donde se conciba las inversiones de los clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral, es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Cliente, Procesos, Formación y Crecimiento y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

Según la *Figura 2.1*, la Metodología BSC, permite, a partir de la misión, visión y objetivos estratégicos, definir los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión y misión y estos serán los encargados de proyectar los mecanismos hacia los Clientes (Interno/Externos). Los Procesos se planifican para lograr los objetivos financieros y de los clientes. Posteriormente, todo reposa en la formación y crecimiento de la organización. Todos estos elementos, garantizan que la función mantenimiento, esté apoyando la obtención de los objetivos de la organización a la cual pertenece, y a su vez, garantice que la gestión de mantenimiento cumpla con lo que definió, lo que no se puede medir, no se puede gerenciar.

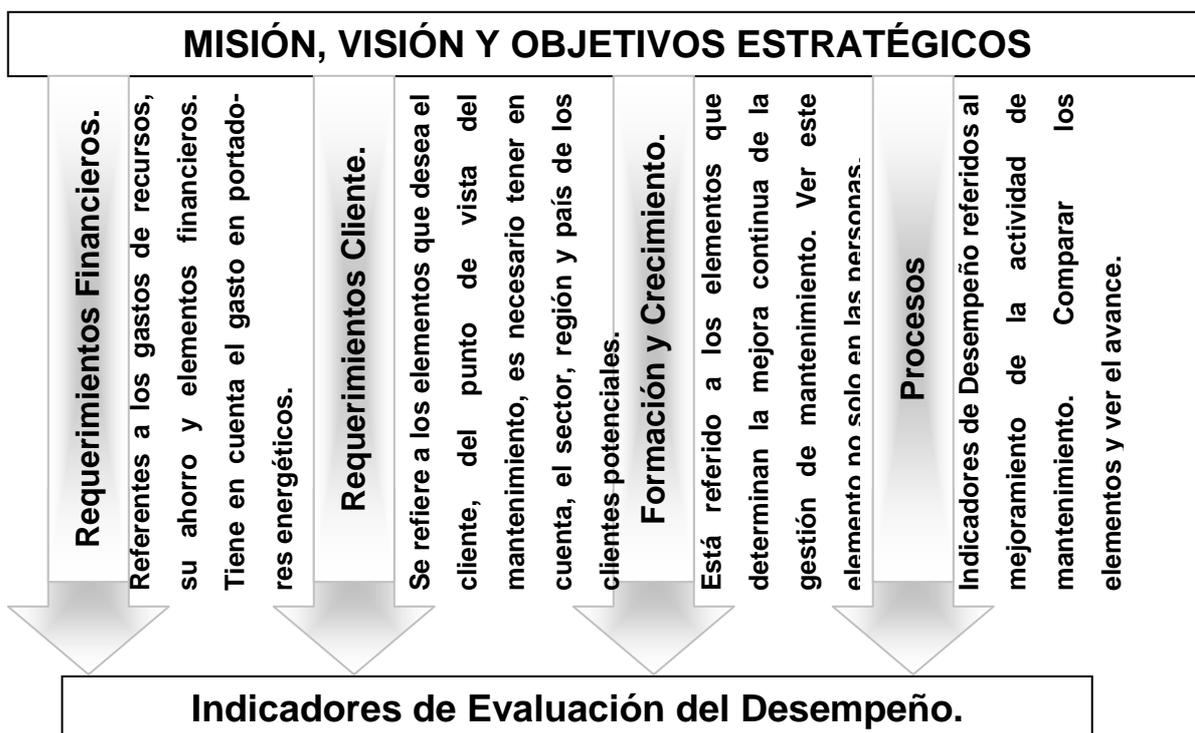


FIGURA 2.1 Enfoque de la Metodología BSC³⁴.

El CMI pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros, mismos que forman parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Dicho sistema de información es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un **sistema de gestión estratégico**, para gestionar su estrategia a largo plazo, tal como se puede evidenciar en la *Figura 2.2*.

³⁴ ALVA, Benjamín. “Un modelo de Plantación Estratégica Orientada al Resultado a través del BSC”. Artículo. <http://www.tablero-decomando.com>.

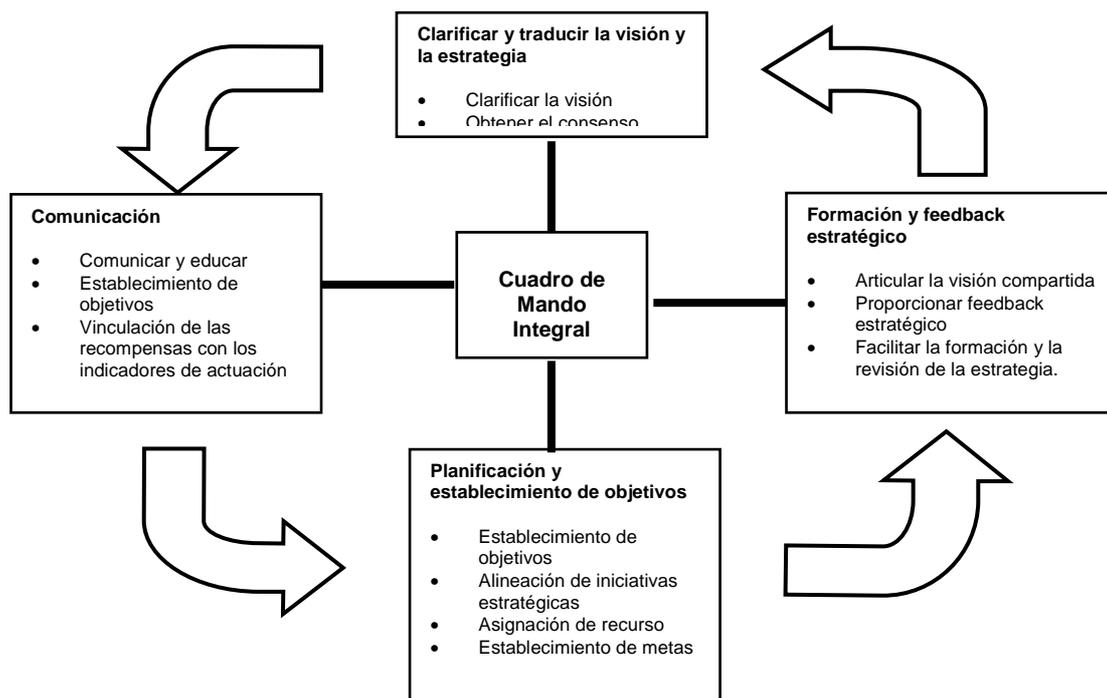


FIGURA 2.2 El CMI como una estructura o un marco estratégico para la acción³⁵.

- Para evidenciar el contenido que encierra la visión y la estrategia de cada organización, la alta gerencia debe traducirla en objetivos estratégicos específicos que describan a lo que quieren llegar a largo plazo en cuanto a aspectos financieros, servicio al cliente, tipo de cliente, mercado donde competir, etc.

De la misma manera deben identificar los objetivos e indicadores para su proceso interno, convirtiéndose en una de las innovaciones y beneficios principales de la metodología del Cuadro de Mando Integral. En conjunto con lo anterior se vinculan finalmente los objetivos de formación y crecimiento, que básicamente revelan la necesidad de realizar inversiones en el mejoramiento de tecnología, perfeccionamiento de empleados y procedimientos organizativos.

- Con los indicadores y objetivos estratégicos establecidos, se debe continuar con la difusión de los mismos a todas las personas que colaboran en la

³⁵ KAPLAN - NORTON; “Cuadro de Mando Integral”; Ediciones Gestión 2000; Barcelona; 2002; Pag. 24.

organización, utilizando los medios de información disponibles (boletines, carteleras, intranet, etc). De esta forma se consigue que los empleados conozcan el camino que ha trazado la organización y que con la colaboración de ellos se puede alcanzar los objetivos propuestos.

Con el conocimiento de los objetivos de alto nivel, los empleados pueden formular objetivos locales que sumados entre si apalanquen la consecución del objetivo global de la organización. Al finalizar el proceso de comunicación, todo el personal de la organización conocerá y comprenderá los objetivos estratégicos planteados a largo plazo, elaborará objetivos locales que contribuyan al objetivo del negocio y estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

- Los objetivos establecidos por los ejecutivos de la organización deben estar planteados en un horizonte de 3 a 5 años vista, de tal forma que sea necesario formular objetivos a corto plazo que permitan evaluar el progreso y el rumbo en el que se está trasladando la empresa. De esta manera el Cuadro de Mando integral proporciona la justificación de elaborar planes de mejora continua, de reingeniería y transformación.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar,
 - Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
 - Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI³⁶.
- El CMI permite obtener retroalimentación del cumplimiento de los objetivos propuestos, como están alineados a la consecución del objetivo estratégico

³⁶ KAPLAN - NORTON; “Cuadro de Mando Integral”; Ediciones Gestión 2000; Barcelona; 2002; Pag. 28.

planteado por el alto nivel mediante las revisiones de gestión mensuales y/o trimestrales. La revisión permite examinar si las diferentes unidades de negocio están desarrollándose de acuerdo a los objetivos de los clientes, en cuanto a procesos y motivación interna de los empleados.

Este proceso lineal de establecimiento de una visión y estrategia, comunicación a todo el personal involucrado en la organización, fijación de metas y acciones a corto plazo que apalanquen la consecución del objetivo estratégico de largo plazo y por último la retroalimentación de los resultados parciales, permiten describir un Sistema de Gestión Estratégico tal como se muestra en la *Figura 2.2*.

2.2.3. PERSPECTIVAS

En la década de los 90, las empresas habían extendido el marco financiero hasta incluir unidades de indicadores financieros que no solo midan los resultados del manejo del presupuesto; por lo que incluyen indicadores que muestren la vinculación de sus actividades con el valor de los accionistas, dando lugar al Valor Económico Añadido (EVA).

En los mismos años, otras empresas adoptan la calidad como elemento principal de su organización. Muchas de ellas se esfuerzan por obtener premios que reconocen este elemento, tales como los premios Malcolm Baldrige, Deming, EFMQ de Europa y/o programas de mejoramiento tal como el Seis Sigma. Pero con el pasar de los años y la evolución de la competencia, la calidad no era suficiente, como tampoco los indicadores financieros; por lo que algunas de esas empresas que obtuvieron los premios, se vieron en dificultades financieras al poco tiempo de obtenerlos.

Ahora bien; las experiencias de estas empresas han permitido a otras poner mayor énfasis en los clientes, orientando sus esfuerzos hacia el mercado y estableciendo sistemas de gestión basados en la relación de los clientes. Otras han optado por competencias clave o por reestructuración de procesos internos fundamentales, y otras más han realizado la gestión estratégica de los recursos

humanos demostrando que unos empleados motivados y con suficiente formación pueden crear valor económico o han desplegado información tecnológica para obtener una ventaja competitiva.

Cada una de estas perspectivas – financieras, de calidad, clientes, capacidad, procesos, personas y sistemas – es importante y puede jugar un papel importante para la creación de valor para una la empresa. Las organizaciones tienen que sustituir cualquier enfoque estrecho o específico por una visión global en la que la estrategia sea el centro de sus procesos de gestión³⁷. En definitiva se puede visualizar al Cuadro de Mando integral como un Sistema de Gestión Estratégico cuya base se encuentra en la visión y estrategia de la organización enfocada desde cuatro perspectivas que se vinculan y se encuentran relacionadas como causa y efecto:

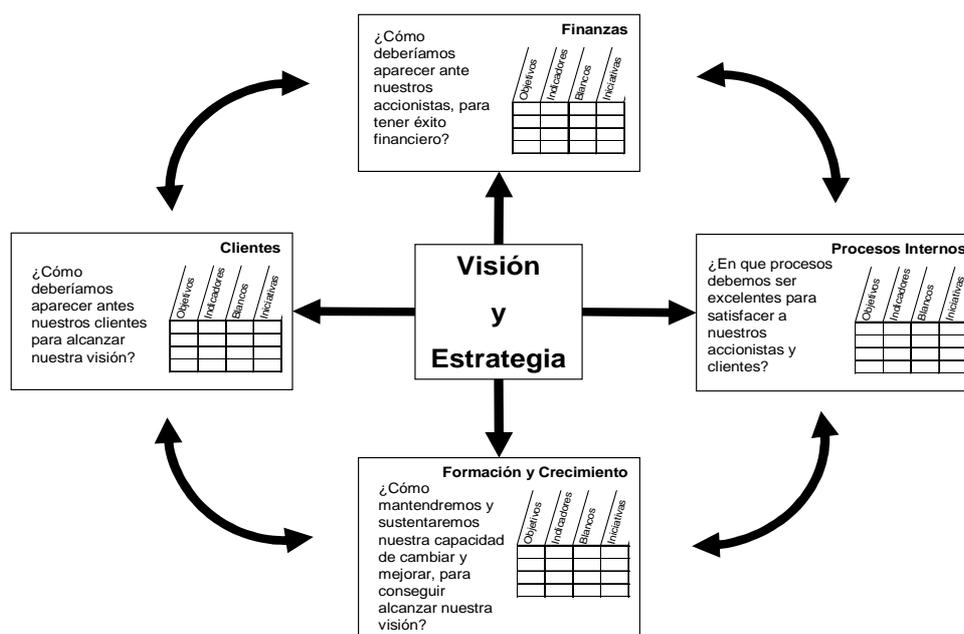


FIGURA 2.3 El CMI - Estructura para transformar una estrategia en términos operativos³⁸.

³⁷ KAPLAN - NORTON; “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. 1ra Edición”; Ediciones Gestión 2000; Barcelona; 2001; Pag. 35.

³⁸ KAPLAN - NORTON; “Cuadro de Mando Integral”; Ediciones Gestión 2000; Barcelona; 2002; Pag. 22.

2.2.3.1. Las perspectivas financieras

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, mostrando los resultados de acciones pasadas. Las mediciones financieras son criticadas por su inhabilidad de reflejar las acciones de creación de valor. El análisis de valor para el accionista está aún basado en el *Flujo de caja*, en lugar de las actividades y procesos que generan ese *Flujo de caja*.

2.2.3.2. Las perspectivas del cliente

Se identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados. Para poner al CMI a trabajar en las empresas se debe articular objetivos de tiempo, calidad, servicio, desempeño y luego traducirlos en mediciones de desempeño específicas. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

2.2.3.3. Las perspectivas del proceso interno

Los directivos de las organizaciones deben centrarse en los procesos críticos internos en los que deben ser excelentes. Estos procesos son los que están vinculados con los que tienen mayor impacto con la satisfacción del cliente, factores que afectan al ciclo de tiempo de negocio, la calidad, las habilidades del empleado y la productividad. El enfoque del CMI incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno, mismo que se puede visualizar en la *Figura 2.4*.

indispensables en todas las organizaciones. A través de ellos se pueden monitorear los procesos sensibles y críticos, mismos que pueden convertirse, a partir de su comunicación y análisis, en los principales factores en la toma de decisiones.

El establecimiento de indicadores permite visionar el camino por el que está transcurriendo la organización, y de esa forma tomar los correctivos e incentivos necesarios para impulsar el crecimiento institucional.

Estos indicadores deben estar ligados a metas cuantificadas en unidades de tiempo (mensuales, trimestrales, semestrales, etc.) y deben ser una fuente de información para todos los niveles de la empresa, de esa manera se logra infundir en el personal lo importante de alcanzar las metas propuestas por los líderes.

2.2.4.1. Definición de indicadores de gestión

“Un Sistema de Gestión Estratégico tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso”⁴⁰.

Esta característica del sistema de gestión estratégico debe proporcionar información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas a través de una serie de indicadores previamente definidos, permite a todos los usuarios mantener un control sobre los procesos que ellos manejan y de esa forma lograr un mejor nivel de aprendizaje.

Medir es comparar una magnitud con un patrón establecido. Con la finalidad de minimizar o eliminar la incertidumbre de todos los procesos de una organización, se puede intentar medirlo todo; pero la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito de esos procesos.

⁴⁰ BELTRÁN, Jesús; “Indicadores de gestión”; 3R Editores; Santafé de Bogotá; 1998; Pág. 33.

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización, incluidas las instituciones públicas, ayuntamientos, administraciones en general.

“Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos”⁴¹.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

“Los Indicadores de Gestión, son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos, y permiten la toma de decisiones para corregir las desviaciones”⁴².

2.2.4.2. Características de los indicadores

Antes de indicar las características de los indicadores es necesario mencionar algunos paradigmas acerca de la medición, según Jesús Beltrán⁴³ en su libro Indicadores de gestión:

- Cuando se indica a las personas que van a ser medidas a través de indicadores, inmediatamente se forma en la mente de ellos que las mediciones se las realizan con el fin de utilizarlas como mecanismos de presión y como

⁴¹ <http://www.aiteco.com/indicador.htm>.

⁴² PÉREZ, Carlos; “Los Indicadores de Gestión”. Artículo. <http://www.tablero-decomando.com>.

⁴³ BELTRÁN, Jesús; “Indicadores de gestión”; 3R Editores; Santafé de Bogotá; 1998; Pág. 34-35.

justificativos para sancionar al personal; pensamiento que infortunadamente es equívoco, provocando que las personas manipulen y acomoden la información. Este cambio de pensamiento debe iniciarse desde los líderes de la empresa quienes deben fomentar el desarrollo de las personas y de la organización misma.

- La concepción de que la elaboración de indicadores es algo ajeno al trabajo que habitualmente realiza el empleado que va a ser medido. Mientras no exista conciencia de que el control, y por lo tanto la medición, son componentes naturales e indispensables para el desarrollo exitoso de la gestión, a todo nivel, la medición no cobrará su adecuada y definitiva dimensión de la efectiva herramienta de apoyo que es en realidad.
- Medir es difícil. Esta reflexión se justifica para ciertos procesos que por sus características particulares se requiere de mayores conocimientos estadísticos para poder elaborar la forma de cálculo del indicador, pero en la mayoría de indicadores, los cálculos son relativamente sencillos limitándose a utilizar operaciones básicas, gráficos o elementos estadísticos elementales.

Para definir un buen indicador de control en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se debe medir?
2. ¿Dónde es conveniente medir?
3. ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
4. ¿Quién debe medir?
5. ¿Cómo se debe medir?
6. ¿Cómo se van a difundir los resultados?
7. ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

8. ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?

Si las respuestas a todas estas preguntas son afirmativas, ya está definido un Indicador apropiado. Claro, se requiere de poco tiempo para evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativamente o negativamente, la respuesta está asegurada. Además, este procedimiento permite definir solo indicadores que resuelvan el problema, y no que den más trabajo del existente. A partir de estos criterios, se puede apreciar en la *Figura 2.5*, qué elementos son necesarios para caracterizar a los indicadores.

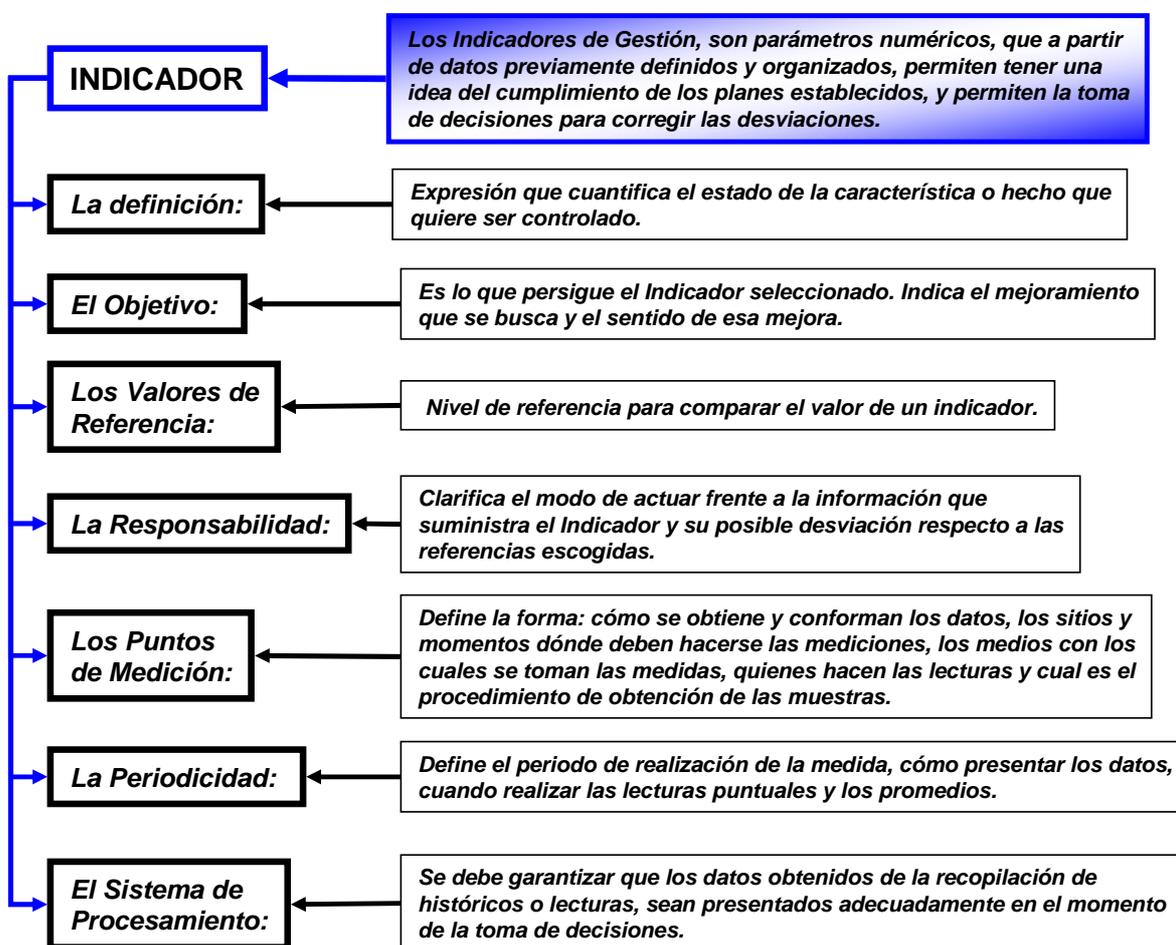


FIGURA 2.5 Elementos característicos de los Indicadores⁴⁴.

⁴⁴ <http://www.tablero-decomando.com>: Pérez Jaramillo, Carlos Mario. “Los Indicadores de Gestión”. Artículo.

A partir de lo indicado, se debe tener en cuenta que los indicadores de gestión **son un MEDIO y no un FIN**⁴⁵.

Se puede mencionar que muchas organizaciones pierden el sentido del uso de los indicadores tomando a éstos como las metas que deben alcanzar, sin importar el costo que implique. Con esto el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control y se convierte en un factor negativo de graves consecuencias para las personas y las organizaciones. En tal sentido, Jesús Beltrán indica: *Los indicadores no son fines, sino medios, para ayudarnos a lograr los fines.*

2.2.4.3. Tipos de indicadores de gestión

- Según su naturaleza los indicadores se clasifican dependiendo de los factores claves del éxito tales como: efectividad, eficacia, eficiencia y de productividad, mismos que se pueden evidenciar su interrelación en la siguiente figura:

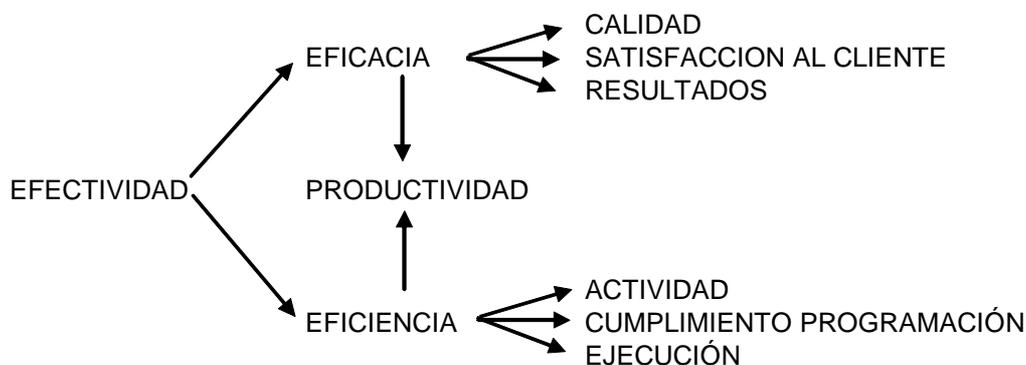


FIGURA 2.6 Tipos de indicadores⁴⁶.

⁴⁵ BELTRÁN, Jesús; “Indicadores de gestión”; 3R Editores; Santafé de Bogotá; 1998; Pág. 39.

⁴⁶ BELTRÁN, Jesús; “Indicadores de gestión”; 3R Editores; Santafé de Bogotá; 1998; Pág. 42.

- Según su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales (tiempo de validez finito) y permanentes (asociados a factores permanentes en la organización, como son los procesos).
- En general pueden existir indicadores de control, alarma, planeación, eficacia, eficiencia, temporales, permanentes, puntuales, acumulados, estratégicos, tácticos, operativos, procesos, evaluación, cumplimiento, etc.

Para finalizar se puede indicar que existen ventajas al contar con indicadores de gestión, como principal podríamos destacar la reducción drástica de la incertidumbre y la subjetividad. A continuación enumeramos algunas ventajas adicionales:

1. Motivación a los miembros del equipo de trabajo para alcanzar metas retadoras
2. Estimular y promover el trabajo en equipo, contribuyendo al desarrollo tanto personal como del grupo.
3. Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar esfuerzos.
4. Contar con información que permita priorizar actividades basadas en las necesidades de cumplimiento de objetivos.
5. Evaluar y analizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización.

2.2.5. MAPAS ESTRATÉGICOS

Para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral se puede utilizar desde una simple hoja de papel así como el uso de un computador que nos ayuda a elaborar más rápido, pero antes de todo se debe diseñar un Mapa estratégico en el que se visualiza que cada uno de los indicadores de las cuatro perspectivas van encajando en una cadena de relaciones causa – efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que lo harán posibles.

Durante de la elaboración de un Mapa estratégico se puede identificar el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas.

Para ilustrar de mejor manera la elaboración de un Mapa estratégico, se muestra un ejemplo en el que se describe la relación causa – efecto de los indicadores que se utiliza en una empresa minorista especializada en ropas de mujer. *Figura 2.7.*

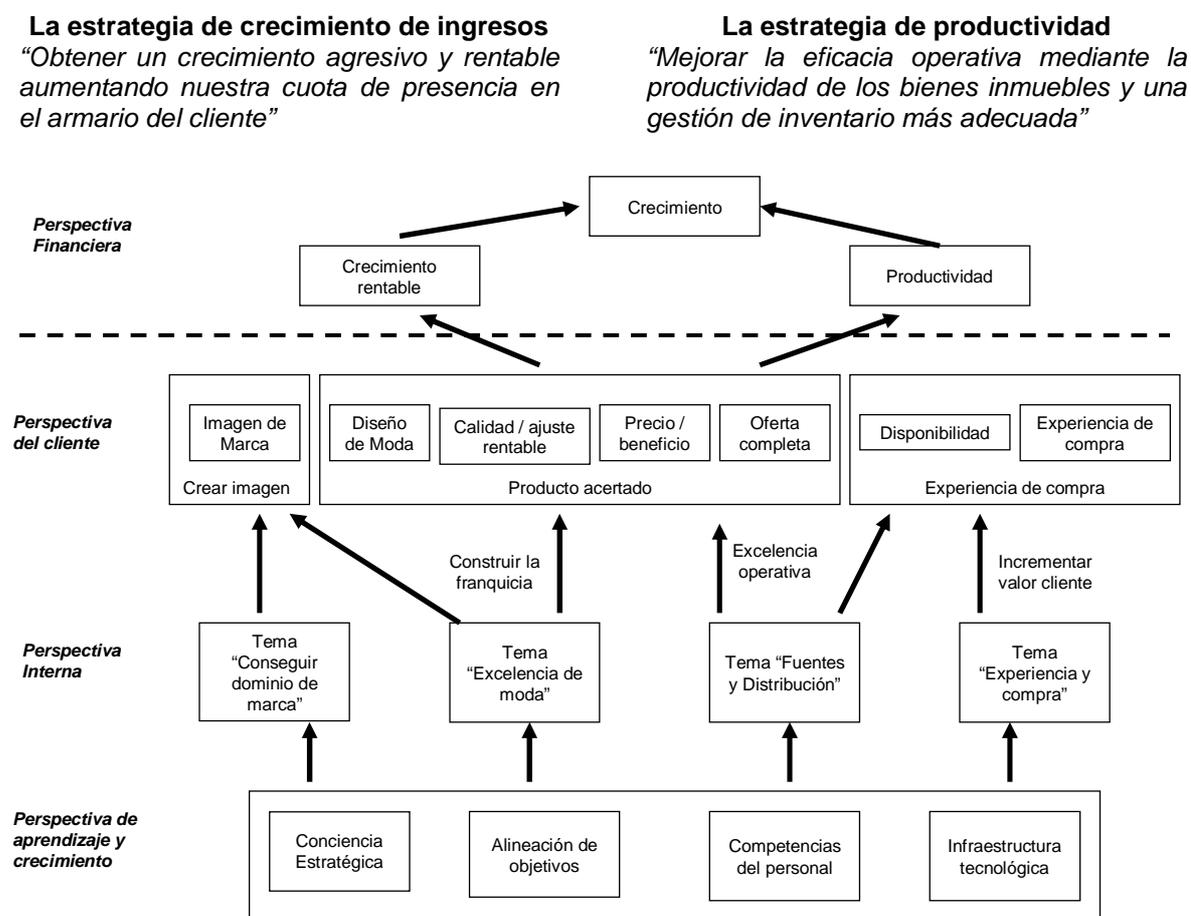


FIGURA 2.7 La perspectiva de cadena de valor del proceso interno⁴⁷.

Haciendo referencia al ejemplo que presenta el libro “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral” de Norton y Kaplan, menciona que la perspectiva financiera se centra en alcanzar dos objetivos primordiales para esta organización como son el

⁴⁷ KAPLAN - NORTON; “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. 1ra Edición”; Ediciones Gestión 2000; Barcelona; 2001; Pag. 80.

crecimiento rentable y productividad, objetivos a los que se podría alcanzar si elaboramos productos aceptables de acuerdo a un correcto diseño, calidad, precio y disponibilidad ubicándose estas características en la perspectiva del cliente. En la perspectiva interna se debe analizar aspectos como dominio de marca, excelencia en moda, fuentes y distribución y experiencia de compra con el fin de ofrecer productos acertados y que apalancen el crecimiento rentable de la empresa.

De la misma forma que se elaboró el mapa estratégico para toda la empresa minorista especializada en ropas de mujer, se puede elaborar un mapa estratégico detallado y a su vez el cuadro de mando integral solo para el tema de fuentes y distribución que se encuentra dentro de la perspectiva interna, de esta forma se obtiene lo siguiente:

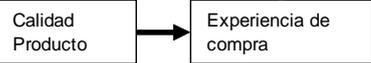
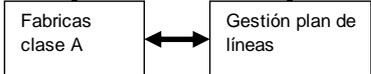
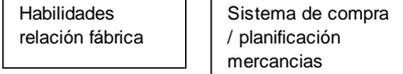
| Tema: Fuentes y Distribución | | Medida | Objetivo | Iniciativa |
|--|--|---|---|--|
| <i>Perspectiva Financiera</i>  | Rentabilidad | Ingresos de explotación | 20% incremento | |
| | Crecimiento Ingresos | Crecimiento misma tienda | 12% incremento | Programa de iguales |
| <i>Perspectiva del cliente</i>  | Calidad Producto | * Tasa rentabilidad - Calidad - Otros | * Reducir un 50% cada año | Gestión de calidad |
| | Experiencia de compra | * Fidelidad de cliente - Alta frecuencia - Número de Unidades | * 60% * 2,4 unidades | Fidelidad Cliente |
| <i>Perspectiva Interna</i>  | Fabricas clase A | * Mercadería de fábrica "A" | 70% en el año 3 | Programa empresarial desarrollo fábricas |
| | Gestión plan de líneas | * Artículos en existencia | 85% | |
| <i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>  | Habilidades relación fábrica | * % habilidades estratégicas disponibles | Año 1 (50%) Año 3 (75%) Año 5 (90%) | Plan Habilidades Estratégicas |
| | Sistema de compra / planificación mercancías | * Sistemas estratégicos versus plan estratégico | | Soporte Informático comerciantes |

FIGURA 2.8 Cuadro de Mando Integral para el Tema Fuentes y distribución⁴⁸.

⁴⁸ KAPLAN - NORTON; "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. 1ra Edición"; Ediciones Gestión 2000; Barcelona; 2001; Pag. 81.

En el cuadro de mando integral de fuentes y distribución se visualiza como cada perspectiva tiene sus objetivos que sumados entre si forman parte del cuadro de mando integral general.

Para finalizar se puede indicar que los mapas estratégicos sirven para organizar las estrategias de la organización permitiendo integrarlas de manera coherente y sistemática, es así como se puede identificar los factores críticos y poner mayor énfasis en el seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.3. MEJORAMIENTO CONTÍNUO

En la actualidad millones de personas están en contacto, intercambiando sin barreras el conocimiento humano, los empresarios deben elegir entre la tecnología y el factor humano como elementos clave, o entre el mejoramiento continuo y la innovación como estrategias de cambio drástico.

2.3.1. DEFINICIÓN

El mejoramiento continuo, basado en un concepto japonés llamado kaizen, “es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones”⁴⁹.

El mejoramiento continuo no sólo se refiere a la Calidad sino también aplica para el mejoramiento de los procesos, suele enfocarse en problemas que surgen de los clientes o proveedores.

Las bases del mejoramiento continuo son las convicciones sobre cualquier aspecto de una operación que se puede mejorar y que las personas que

⁴⁹ KRAJEWSKI - LARRY; “Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis 5ta. edición”; Pearson Educación; México; 2000; Pag. 218.

participan más cerca de una operación están en la mejor situación para identificar que cambios se deben hacer para mejorar.

Algunos conceptos importantes se describen a continuación⁵⁰:

- **James Harrington (1993)**, para él, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.
- **Fadi Kabboul (1994)**, define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.
- **Abell, D. (1994)**, da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).
- **L.P. Sullivan (1994)**, define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización que se relaciona con los clientes.
- **Eduardo Deming (1996)**, según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Ishikawa vio la calidad como una forma de manejar a toda la organización y visualizó la transformación administrativa en 6 categorías⁵¹:

⁵⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm>.

1. La calidad en primer lugar, no las utilidades a corto plazo.
2. La orientación al consumidor, no la orientación al productor. Hay que reflexionar desde la perspectiva de la otra parte.
3. El siguiente proceso es el cliente: romper las barreras del seccionalismo.
4. Usar hechos y datos para hacer presentaciones: utilización de métodos estadísticos.
5. Respeto por los seres humanos como filosofía administrativa: administración participativa total.
6. Administración interfuncional.

Como complemento adicional se puede mencionar que el mejoramiento continuo identifica como factores importantes:

- El relacionar los esfuerzos de la organización con el plan de negocios.
- Aplicar la ingeniería hacia el mejoramiento.
- La necesidad de un mejoramiento continuo, a través de la utilización de equipos y metodologías de mejoramiento de procesos.
- La importancia de la creatividad, para posibilitar el logro de la excelencia.

2.3.2. REFLEXIÓN SOBRE EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO

El dilema en relación al mejoramiento continuo lo constituye básicamente el hecho de que se cuenta con una cantidad limitada de recursos para dedicar su esfuerzo al mejoramiento, sin embargo la organización tendría que utilizar la mayor parte de sus recursos para proporcionar los servicios a sus clientes externos ya que ellos son el fundamento de la operación de una empresa.

⁵¹ HARRINGTON, James; “Administración Total del Mejoramiento Continuo”, Nuevos Temas Empresariales; Management Siglo XXI, Pag. 10.

La labor está en dividir los recursos limitados para el mejoramiento entre cinco enfoques, como son: los costos, la productividad, la calidad total, los recursos y la tecnología con el fin de obtener los mejores resultados.

Es importante recordar que todo mejoramiento es un cambio, pero no todo cambio es un mejoramiento.

2.3.3. PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Para la aplicación de la filosofía del mejoramiento continuo se requiere de un proceso de varios pasos para que llegue a tener éxito, entre los más importantes se puede señalar:

1. Capacitar a los empleados en los métodos de control estadístico de procesos y otras herramientas para mejorar la calidad y el rendimiento.
2. Lograr que los métodos se conviertan en un aspecto normal de las operaciones diarias.
3. Integrar equipos de trabajo y propiciar la participación del empleado.
4. Utilizar herramientas para la resolución de problemas, dentro de los equipos de trabajo.
5. Desarrollar en cada operario el sentimiento de que el proceso que realiza le pertenece.

Se puede observar claramente que la participación del empleado es fundamental dentro del proceso de mejoramiento continuo.

2.3.4. FUSIÓN DE LAS METODOLOGIAS DE MEJORAMIENTO

Con el propósito de fusionar muchas facetas del mejoramiento, se ha desarrollado una metodología combinada llamada "Administración total del mejoramiento continuo, la pirámide de cinco niveles de la *Figura 2.9* representa esta nueva metodología:

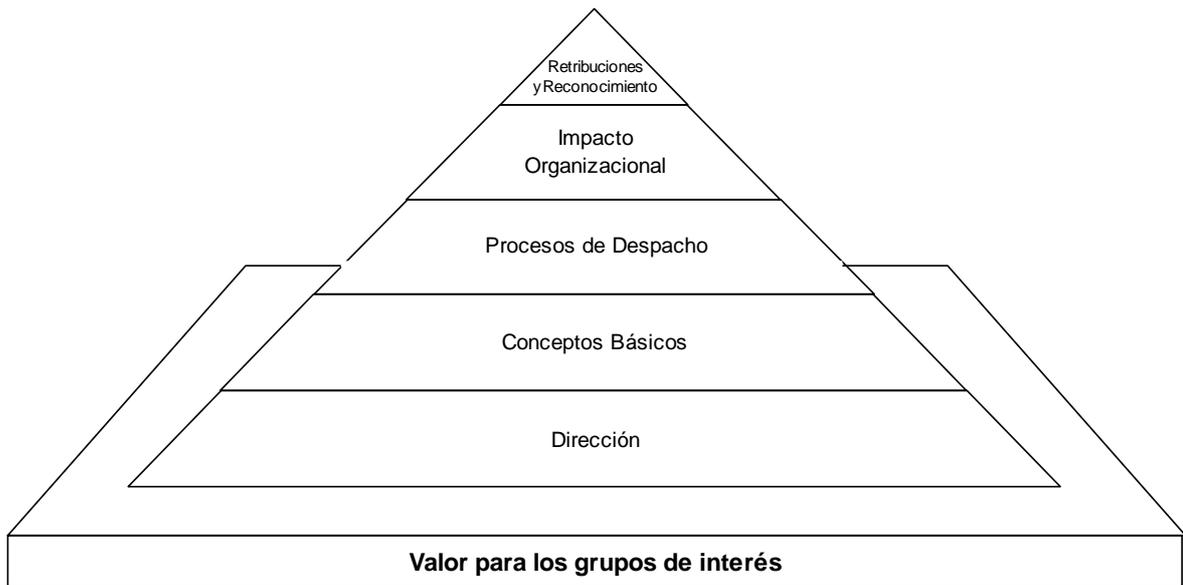


FIGURA 2.9 Pirámide de la administración total del mejoramiento continuo⁵².

Se describe a continuación cada uno de los niveles:

- **Dirección.-** en este nivel se desarrolla la estrategia que establecerá la dirección futura del proceso de mejoramiento y se concentra la energía de la organización en las relaciones de negocio clave.
- **Conceptos Básicos.-** en este nivel se introducen en la organización las metodologías básicas de mejoramiento y se las integra a las actividades normales de negocios.
- **Proceso de Despacho.-** se concentran en los procesos que dirigen las industrias de productos y servicios buscando que la organización sea más efectiva, eficiente y adaptable a medida que se reducen los costos y el tiempo.

⁵² HARRINGTON, James; “Administración Total del Mejoramiento Continuo”, Nuevos Temas Empresariales; Management Siglo XXI, Pag. 20.

- **Impacto Organizacional.**- se desarrollan las nuevas mediciones y estructuras organizacionales.
- **Retribución y reconocimiento.**- se concentra en el desarrollo de un sistema de retribución y reconocimiento que proporcione retribuciones financieras y no financieras.

Para llevar el proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN – CANALES PRESENCIALES PRODUBANCO

En este capítulo se detalla el proceso de Planificación de las Operaciones que ejecuta el área de Canales Presenciales de Produbanco en la parte de cajas, considerando el tiempo de ejecución de las transacciones procesadas en ventanilla y el aprovechamiento de la capacidad disponible en las agencias para la provisión del servicio, adicionalmente se realiza un diagnóstico de la situación actual de cómo se planifican las operaciones y un análisis de las mejores prácticas utilizadas hasta el momento para este proceso.

El tiempo promedio estándar del procesamiento de una transacción en una agencia de Produbanco es de 1,72 minutos, pero existen transacciones especiales cuyo procesamiento podría llegar hasta 10 minutos ya sea por el tipo de transacción o características especiales como el monto, cantidad de documentos, etc.

En relación a la evaluación de la productividad, en la actualidad se la ejecuta tomando como referencia un estándar de transacciones por hora de una agencia, el mismo que no es calculado bajo un parámetro técnico sino únicamente por medio de observaciones realizadas en una agencia sin considerar el tiempo de procesamiento que tiene cada transacción.

3.1. ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES

La administración de las operaciones en el área de Cajas de Produbanco, está a cargo de la Gerencia de Canales Presenciales, cuyo líder es el Gerente de Operaciones del Grupo Financiero Producción.

Dicha administración está basada en la determinación del número de transacciones que debe ejecutar un cajero en una hora; no se toma en cuenta para la asignación de cajeros en una agencia un pronóstico de transacciones esperado en coordinación con el área de Banca Transaccional, responsable del volumen de procesamiento de transacciones esperadas en las agencias de Produbanco, ni tampoco una proyección en base al histórico, la asignación se la da por pedido de los responsables de las agencias cuando ellos consideren pertinente que exista esta necesidad.

3.1.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Considerando a todas las ventanillas disponibles en las agencias de Produbanco, el tiempo de procesamiento de las transacciones y el total de horas de trabajo de un recurso en un mes, se ejecutó el cálculo de la oferta de procesamiento de transacciones que pueden entregar todas las agencias de Produbanco a sus clientes, misma que se detalla a continuación:

| ANÁLISIS DE LA OFERTA AGENCIAS PRODUBANCO | | |
|--|--------------|----------------------|
| CONCEPTO | DATO | UNIDAD |
| VENTANILLAS DISPONIBLES EN AGENCIAS (A) | 292 | VENTANILLAS |
| TIEMPO PROMEDIO ESTÁNDAR TRANSACCIÓN (B) | 1,72 | MINUTOS |
| TRANSACCIONES POR HORA (60/1.72) (C) | 34,91 | TRANSACCIONES |
| HORAS DE TRABAJO POR CAJERO (D) | 140 | HORAS |
| OFERTA DE TRANSACCIONES (A) x (C) x (D) | 1'427.120,80 | TRANSACCIONES |

CUADRO 3.1: Análisis de la Oferta Agencias Produbanco.

Dependiendo de la hora del día y fechas del mes, el volumen de transacciones se puede incrementar, para este caso se utiliza un grupo de cajeros stand by denominado “pool” para cubrir estas eventualidades.

3.1.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Las necesidades y requerimientos de los clientes en el mercado financiero van adaptándose a las circunstancias de la situación económica del país. El

comportamiento de la demanda de transacciones cambia de acuerdo a un sinnúmero de factores sociales, políticos, económicos y por sobre todo tecnológicos ya que en la actualidad toda gestión bancaria se la puede realizar desde el Internet. En la actualidad la demanda de transacciones que tiene Produbanco, no ha tenido variaciones importantes, sino que se ha mantenido relativamente estable.

De acuerdo a datos históricos proporcionados por Produbanco, se ha realizado un cuadro del volumen de transacciones procesadas en todas sus agencias:

| DEMANDA DE TRANSACCIONES ANUALES | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------|
| MES | 2005 | 2006 | 2007 |
| ENE | 885.414 | 838.219 | 914.350 |
| FEB | 768.664 | 727.692 | 795.653 |
| MAR | 974.292 | 922.359 | 930.199 |
| ABR | 821.474 | 777.687 | 894.764 |
| MAY | 837.718 | 887.498 | 931.905 |
| JUN | 857.921 | 858.698 | 917.578 |
| JUL | 823.934 | 835.035 | 1'033.270 |
| AGO | 858.768 | 864.881 | 966.053 |
| SEP | 889.174 | 853.536 | |
| OCT | 838.240 | 894.424 | |
| NOV | 812.515 | 867.581 | |
| DIC | 899.573 | 906.677 | |
| TOTALES | 10'267.687 | 10'234.287 | |

CUADRO 3.2: Demanda de transacciones anuales⁵³.

En relación al *Cuadro 3.2*, se muestra a continuación un histograma de la demanda de transacciones (*Figura 3.1*) por meses que tienen las agencias de Produbanco, la finalidad es clarificar la variación que existe mes a mes de las transacciones, ya que anualmente la variación es mínima.

⁵³ FUENTE: Datawarehouse de Produbanco S.A. Transacciones por año y mes desde Abril del 2005 hasta Agosto del 2007.

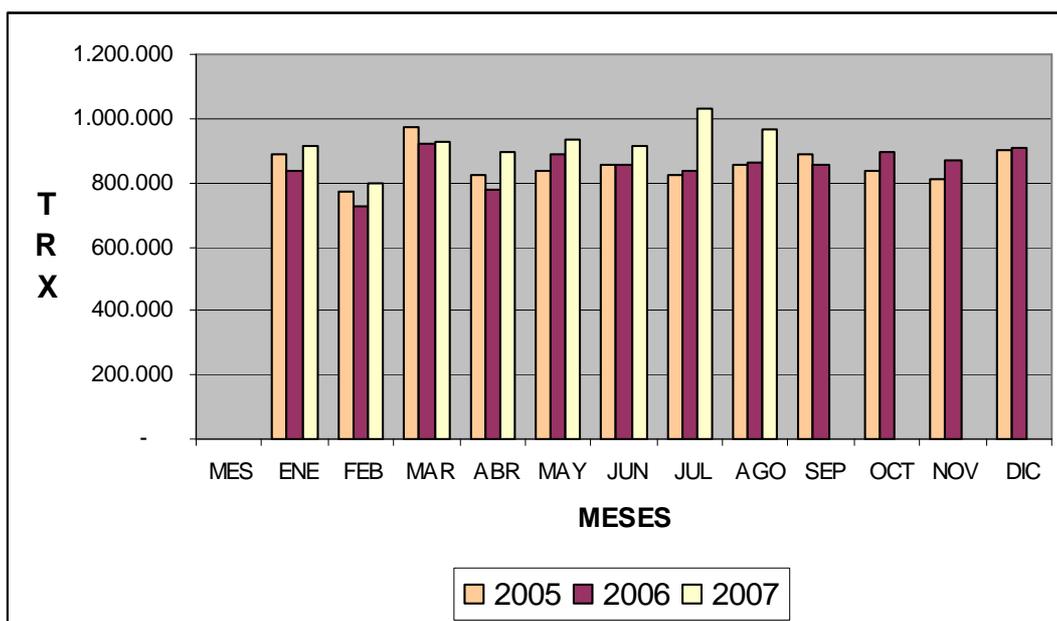


FIGURA 3.1 Transacciones de las agencias de Produbanco por mes y año.

Produbanco, no elabora pronósticos del volumen transaccional esperado para sus agencias, mas para efectuar una correcta asignación de los recursos, es necesario conocer aproximadamente la demanda esperada con el fin de planificar su capacidad de procesamiento de transacciones; en base al análisis de los datos históricos proporcionados y con la ayuda de una hoja electrónica y métodos cuantitativos y cualitativos, se ha proyectado la demanda anual de transacciones.

Considerando que la demanda de transacciones de Produbanco, en base a los datos históricos, es relativamente estable se utilizó el método cuantitativo de promedios móviles para determinar la demanda esperada. El dato obtenido fue validado con el método cualitativo de juicio de valor, para lo cual se consultó con el Gerente y Vicepresidente de Operaciones del GFP.

Luego de los cálculos efectuados, se muestra a continuación la demanda esperada de transacciones para el año 2007:

| DEMANDA ESPERADA | |
|-------------------------|-------------------|
| MES | 2007 |
| ENE | 951.029 |
| FEB | 849.468 |
| MAR | 1'015.574 |
| ABR | 907.273 |
| MAY | 974.298 |
| JUN | 974.433 |
| JUL | 957.851 |
| AGO | 979.367 |
| SEP | 1'006.704 |
| OCT | 972.987 |
| NOV | 949.316 |
| DIC | 1'019.636 |
| TOTALES | 11'557.936 |

CUADRO 3.3: Demanda esperada de transacciones.

Lo que implicaría que para el año 2007, Produbanco espera procesar un total de 11'557.936 transacciones.

3.1.3. RECURSOS

3.1.3.1. Recurso Humano

Las agencias de Produbanco se encuentran constituidas por el personal de las áreas de Consumo y Operaciones.

Todo lo relacionado al área de operaciones en las agencias está liderado por el Ejecutivo de Servicios, que es la persona que se encarga de supervisar todas las actividades relacionadas a la prestación de servicios en ventanilla ejecutada por los cajeros mediante el procesamiento de transacciones; y a la atención de requerimientos y reclamos que corresponde al Balcón de Servicios.

El área de Consumo se dedica a la venta de productos y servicios a los clientes.

Profundizando en relación al área de Canales Presenciales (ventanillas), se describe a continuación las principales funciones de los cargos del personal de esta área:

Ejecutivo de Servicio

- Controlar y revisar la apertura, cierre de cajas y de agencia.
- Controlar el cupo de efectivo asignado a la agencia
- Enviar movimientos de tránsito al centro de compensación (en caso de no contar con asistente interno)
- Revisar y enviar transferencias al exterior y al Banco Central.
- Supervisar al personal de la agencia del área de canales.

Asistente Interno

- Ejecutar el envío de transferencias locales e internacionales.
- Ejecutar la negociación de la venta y compra de canjes, traveller's en euros, cheques al exterior en dólares y otras monedas.
- Realizar la liquidación de pólizas Produbanco y Produbank ya sea nuevas, renovadas o canceladas y de transacciones ingresadas por diversos departamentos.
- Realizar el recuento de dinero para el cuadro de la caja personal.
- Realizar la liquidación de cuentas cerradas, ahorros, corriente y cartera.
- Realizar la emisión de cheques Internacionales y de Gerencia.

Cajero Universal

- Realizar el registro de transacciones bancarias como: retiros, depósitos, cambio de cheques, pago de servicios básicos, etc.
- Certificar cheques
- Recibir impuestos de EEQ, IESS, pago predial, pago de matrícula, traspaso, dominio, etc.

- Realizar el recuento de dinero para el cuadro de la caja personal.

En relación al personal de las agencias de Produbanco, se detalla a continuación el número de recursos asignados para cada una de las posiciones:

| Cargo | Número |
|------------------------|---------------|
| Ejecutivos de Servicio | 64 |
| Asistentes Internos | 20 |
| Cajeros Universales | 267 |
| Total | 351 |

CUADRO 3.4: Número de Recursos Canales Presenciales.

La medición del desempeño de los recursos que se muestran en el *Cuadro 3.4*, se ejecuta en base a un esquema de evaluaciones enfocado en los resultados obtenidos, mas no con el objeto de generar acciones y planes de mejora.

3.1.3.2. Equipos

Produbanco cuenta con una infraestructura estándar de sus agencias para el proceso de las transacciones en ventanilla, existiendo una diferencia entre las agencias Normales y las Express, pero de manera general cada estación de trabajo (counter) cuenta con:

- 1 computador con el software Prometeus (aplicativo de Produbanco)
- 1 Impresora de cajas
- Un anaquel para archivo de documentos
- Un escritorio para el computador y cajones para el dinero
- Dispositivos adicionales como lector de cheques, detector de billetes falsos, etc.

En determinadas agencias se cuenta con un aplicativo y equipo que permite medir la calidad en el servicio prestado a los clientes, denominado Q-MATIC.

Cada usuario tiene la responsabilidad sobre el equipo asignado, para lo cual en el momento de recibir los equipos debe firmar la correspondiente Acta de Entrega – Recepción de equipos.

3.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN AGENCIAS

Produbanco en la actualidad tiene un sistema de información relativamente manual, ya que toda los datos generados en las agencias durante un mes (reclamos, indicadores, problemas suscitados, evaluaciones y reportes de novedades) es revisada en las reuniones mensuales de seguimiento entre los Coordinadores de Agencia y los Ejecutivos de Servicio, toda la información recopilada se consolida por parte de cada coordinador y se ejecuta el cálculo de los indicadores.

La visualización de estos indicadores en las agencias se la tiene de manera impresa y está a disposición de los Ejecutivos de Servicio y agencias, una vez que haya sido entregada por parte de los Coordinadores.

En relación a las variaciones generadas por los datos, éstas no pueden ser visualizadas en este archivo, ya que muestra la información únicamente del mes corriente y en este sentido no se pueden medir ni generar acciones para mejorar los indicadores y por ende la calidad del servicio a los clientes. No se tiene un punto de referencia para medir los resultados logrados, es decir el cumplimiento de objetivos ya que no se tienen establecidos los mismos.

3.3. PLANIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN EN LAS AGENCIAS DE PRODUBANCO

El proceso de planificación de las operaciones para las agencias de Produbanco, está basado en la recopilación de experiencias por parte de los responsables del

área y del personal que trabaja en la misma, en base a lo cual se determinan el número de recursos necesarios para la atención a los clientes, el esquema de evaluación y los indicadores sobre los cuales se va a ejecutar la medición de la gestión en las agencias. Se podría indicar que el proceso tiene su mayor fundamento en información cualitativa relacionada a la experiencia del personal.

3.3.1. DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE RECURSOS PARA LAS AGENCIAS

La forma de cálculo actual del número de recursos necesarios (cajeros) para la atención en ventanilla en las agencias de Produbanco tiene un proceso sencillo, basado más en información cualitativa que en un análisis cuantitativo sustentado en herramientas técnicas. Así a continuación se describe la fórmula de cálculo usada para determinar el número de recursos:

$$\frac{\text{Promedio de transacciones por hora – agencia}}{\text{Estándar de transacciones por hora - cajero}}$$

- El promedio de transacciones por hora – agencia, se calcula tomando como referencia el promedio de transacciones por hora en la agencia en los días pico, donde la afluencia de clientes es masiva.
- El estándar de transacciones por hora – cajero, establecido por Produbanco acorde a los datos proporcionados por la Gerente de Canales Presenciales debe ser de 30 transacciones en una hora.

Se muestra a continuación un ejemplo del cálculo:

| | A | B | C | A / B / C |
|--------------|---------------------------|-------------------|-------------------------------|-----------|
| AGENCIA | TRX PROMEDIO DIA MAS PICO | TRX ESTÁNDAR HORA | HORAS ATENCIÓN A LOS CLIENTES | RECURSOS |
| AG. AMAZONAS | 2.682 | 30 | 10 | 9 |
| AG. AMERICA | 358 | 30 | 8 | 1 |

CUADRO 3.5: Ejemplo de cálculo del número de recursos para agencias.

Como se puede observar el cálculo ejecutado no toma en cuenta toda la información que se requiere para realizar una correcta planificación de las operaciones, no toma en cuenta los tiempos de procesamiento para cada tipo de transacción, una proyección esperada de transacciones, la distribución por hora, día del mes y día de la semana de la demanda esperada de transacciones y otros parámetros adicionales que son necesarios para determinar de forma efectiva la distribución de recursos para cada una de las agencias de Produbanco.

3.3.2. INDICADORES DE GESTIÓN ACTUALES

El área de Canales Presenciales de Produbanco cuenta con un sistema de evaluación basado en indicadores básicos para sus agencias, estos indicadores son calculados de acuerdo a los parámetros establecidos por la Gerencia de Canales Presenciales, al momento no se tiene una herramienta que permita analizar eficazmente la información obtenida.

Se describe a continuación la metodología de evaluación utilizada para medir la gestión en las agencias para los cargos del área de Canales Presenciales.

3.3.2.1. Evaluación de cajeros

Los cajeros de las agencias de Produbanco son evaluados acorde a los parámetros que se detallan a continuación, adicionalmente se describe cada atributo y se detalla el peso que tienen:

| OBJETIVOS | % |
|---------------------|------------|
| Calidad de Servicio | 30 |
| Productividad | 35 |
| Calidad Interna | 25 |
| Actitud | 10 |
| TOTAL | 100 |

CUADRO 3.6: Atributos y pesos para la evaluación de cajeros.

a. Calidad de Servicio

El peso asignado para este indicador es del 30%, mismo que está distribuido de la siguiente forma:

- **Agencias que poseen Q-Matic**

- Los datos obtenidos de las evaluaciones de calidad por medio de esta herramienta representa 20 puntos del total (30), es decir representa el 67% de la calificación correspondiente a la Calidad de Servicio.

Las opciones de calificación que tienen los clientes para evaluar la calidad en el servicio de los cajeros son: Excelente, Bueno, Regular y Malo.

La calificación en el Q-Matic es realizada directamente por el cliente, el único porcentaje que se toma en cuenta para la evaluación es el que corresponda a la calificación de excelente, con lo cual las otras opciones de calificación no son tomadas en cuenta, a continuación se muestra la distribución de los 20 puntos asignados al Q-Matic en el parámetro de calidad de servicio.

| PORCENTAJE DE LAS CALIFICACIONES "EXCELENTES" | | | PUNTAJE |
|---|---|------|---------|
| 91% | A | 100% | 20 |
| 81% | A | 90% | 18 |
| 71% | A | 80% | 16 |
| 61% | A | 70% | 14 |
| 51% | A | 60% | 12 |
| 41% | A | 50% | 10 |
| 31% | A | 40% | 8 |
| 21% | A | 30% | 6 |
| 11% | A | 20% | 4 |
| 1% | A | 10% | 2 |

CUADRO 3.7: Distribución de puntos para las calificaciones de Q-Matic.

El total de las evaluaciones del Q-Matic tiene relación directa con el número de transacciones procesadas por el cajero; es decir, el total de evaluaciones obtenidas por los clientes, debe ser al menos el 75% del total de transacciones procesadas por el cajero al mes, para alcanzar los 20 puntos asignados a este índice. Se adjunta el siguiente cuadro de equivalencias:

| PORCENTAJE DE EVALUACIONES EN RELACIÓN A LAS TRANSACCIONES PROCESADAS | | | PUNTAJE MÁXIMO |
|---|---|------|----------------|
| 75% | A | 100% | 20 |
| 50% | A | 74% | 15 |
| 25% | A | 49% | 10 |
| 1% | A | 24% | 5 |

CUADRO 3.8: Equivalencias Transacciones – Evaluaciones Q-Matic.

- Los otros 10 puntos, corresponden a los resultados de las evaluaciones de conocimiento, correspondientes a los puntajes de los cajeros seleccionados por agencia para rendir la prueba establecida, es decir este dato representa el 33% del puntaje de Calidad de Servicio.
 - En los meses que el área de Mercadeo proporcione los resultados de la evaluación de la calidad del servicio ejecutado por la Empresa Mind Marketing, se promedia esta calificación con el puntaje de conocimiento descrito anteriormente.
- **Agencias que no poseen Q-Matic**

Se realiza promedio de los puntajes obtenidos en:

- Evaluación del Nivel de Conocimientos (Cajeros)
- Evaluación de Servicio – Mercadeo.

Las cartas de reclamos por parte de los clientes, representan un punto menos en el parámetro de “Calidad de Servicio”.

b. Productividad

El peso asignado para este indicador es del 35%, el mismo que es calculado tomando como base el estándar de 30 transacciones determinado por la Gerencia de Canales Presenciales.

A continuación se describe en un ejemplo la forma de cálculo utilizada para este indicador:

| Operador | Parámetro | Valor | Observación |
|----------|---|--------------|-------------|
| | Días hábiles del mes | 22 | variable |
| x | Horas de trabajo por día | 7 | fijo |
| = | Horas hábiles al mes | 154 | |
| - | Horas de vacaciones tomadas | | variable |
| + | Horas Extras | | variable |
| = | Horas productivas al mes | 154 | |
| x | Estándar trxs por hora | 30 | fijo |
| = | # de trxs óptimo por recurso al mes | 4.620 | Variable |
| | # de trxs reales por recurso al mes | 4.200 | variable |
| = | Productividad (Trxs Reales / Trx Optimas | 91% | |

CUADRO 3.9: Ejemplo de la fórmula de cálculo del indicador de Productividad.

La información para el cálculo de la productividad se obtiene a través de DWH (Data Warehouse) transaccional de Produbanco, en lo relacionado a las transacciones, el dato correspondiente a los días hábiles, horas de vacaciones y horas extras se lo obtiene por parte del Administrador de Personal de Canales Presenciales.

Cada calificación obtenida en el indicador de productividad tiene un peso específico acorde al nivel logrado, en el siguiente cuadro se puede identificar los rangos y puntaje asignado acorde a la calificación obtenida.

| PORCENTAJE DE TRXS PROCESADAS | | PUNTAJE |
|-------------------------------|-------------|---------|
| 101% | En adelante | 35 |
| 91% | 100% | 35 |
| 81% | 90% | 32 |
| 71% | 80% | 29 |
| 61% | 70% | 26 |
| 51% | 60% | 23 |
| 41% | 50% | 20 |
| 31% | 40% | 17 |
| 21% | 30% | 14 |
| 11% | 20% | 10 |
| 1% | 10% | 0 |

CUADRO 3.10: Distribución de Puntos – Calificaciones de Productividad.

c. Calidad Interna

El porcentaje asignado para este parámetro es del 25%, mismo que se distribuye de la siguiente forma:

- El valor correspondiente a los montos por faltantes tiene una calificación de 10 puntos, asignados acorde a la siguiente tabla rangos:

| Monto de faltantes en el Mes | | | % |
|------------------------------|---|-------------|----|
| 0 | a | 2 | 10 |
| 3 | a | 15 | 9 |
| 16 | a | 30 | 8 |
| 31 | a | 45 | 7 |
| 46 | a | 60 | 6 |
| 61 | a | 85 | 5 |
| 86 | a | 100 | 4 |
| 101 | a | 115 | 3 |
| 116 | a | 130 | 2 |
| 131 | a | 145 | 1 |
| 146 | | en adelante | 0 |

CUADRO 3.11: Distribución de Puntos – Montos de Faltantes.

- Otros diez puntos le corresponden a la frecuencia de los faltantes obtenidos en el mes para los cajeros, se detalla a continuación la frecuencia y la distribución de los puntos:

| Frecuencia de Faltantes en el Mes | | | % |
|-----------------------------------|---|-------------|----|
| 0 | a | 3 | 10 |
| 4 | a | 6 | 9 |
| 7 | a | 10 | 8 |
| 11 | a | 15 | 7 |
| 16 | a | 18 | 6 |
| 19 | a | 20 | 5 |
| 21 | a | 23 | 4 |
| 24 | a | 26 | 3 |
| 27 | a | 30 | 2 |
| 31 | a | 33 | 1 |
| 34 | | en adelante | 0 |

CUADRO 3.12: Distribución de Puntos – Frecuencia de Faltantes.

- Los cinco puntos restantes corresponden a los errores de los cajeros obtenidos en el mes, clasificados en errores contables, de seguridad y de reproceso. Se muestra a continuación la tabla de asignación de puntos acorde al número de errores al mes:

| ERRORES | PUNTAJE |
|---------|---------|
| 0 | 5 |
| 1 | 4 |
| 2 | 3 |
| 3 | 2 |
| 4 | 1 |
| 5 | 0 |

CUADRO 3.13: Distribución de Puntos – Número de errores.

El detalle de errores esta a cargo del Ejecutivo de Servicio, quien lleva un control mensual y anota las observaciones en un “Reporte de Novedades”, en el mismo que consta la agencia, mes al que corresponde la evaluación, nombre del cajero, cargo, posición, fecha del error y detalle del mismo.

Se solicita la firma del cajero como aceptación a la observación y junto a ésta se coloca la inicial el Ejecutivo de Servicio de la agencia.

Se toman en cuenta adicionalmente los siguientes aspectos:

- Los memos al file, que son reportes a faltas graves que se archivan en el historial del cajero (file) en el área de Recursos Humanos, representan 5 puntos menos al total de la evaluación mensual del cajero.
- Los memos a las carpetas de evaluaciones, que son reportes a faltas representativas en la gestión del cajero, representan 2 puntos menos al total de la evaluación mensual del cajero.

d. Actitud

El porcentaje asignado para este parámetro es del 10%, que corresponde a la calificación realizada por la jefatura en la aplicación de herramientas gerenciales y administrativas como:

- Autocontrol.
- Identificación/solución (Ser proactivo en soluciones rápidas y eficientes).
- Mantener estándares de calidad aceptables.
- Apoyo, trabajo en equipo, puntualidad.

Todos los parámetros anteriormente detallados corresponden a la evaluación de los cajeros de las agencias de Produbanco.

3.3.2.2. Evaluaciones de Ejecutivos de Servicio

Los Ejecutivos de Servicio son evaluados acorde a los parámetros que se detallan a continuación con su correspondiente peso:

| OBJETIVOS | % |
|----------------------------------|------------|
| Calidad de Servicio | 35 |
| Administración Equipo de Trabajo | 15 |
| Calidad Interna | 15 |
| Administración de Efectivo | 10 |
| Auditoria | 10 |
| Presupuesto | 5 |
| Actitud | 10 |
| TOTAL | 100 |

CUADRO 3.14: Atributos y pesos para la evaluación de Ejecutivos de Servicio.

a. Calidad de Servicio

El porcentaje asignado para este indicador es del 35 %, mismo que se aplica según la agencia donde se encuentre a cargo el Ejecutivo de Servicio.

- **Agencias que poseen Q-Matic**

Para este parámetro el puntaje se calcula en base a un promedio entre:

- Las calificaciones obtenidas por todo el personal de Cajas de la agencia respectiva (bajo el esquema indicado en el numeral 3.3.2.1)
- La calificación obtenida por el Ejecutivo de Servicio en las evaluaciones mensuales del nivel de conocimiento, a cargo de los Coordinadores de Agencias.
- La calificación entregada por Mercadeo en los meses que se disponga de esta información.

- El puntaje de efectividad de llamadas determinado por la herramienta Interaction Client.

- **Agencias que no poseen Q-Matic**

Para estos casos el promedio se realiza entre las calificaciones anteriormente detalladas, sin tomar en cuenta el Q-Matic.

b. Administración Equipo de Trabajo

El peso asignado para este parámetro es del 15%, y se obtiene del promedio de las calificaciones obtenidas en la evaluación del personal de Operaciones – Canales de la agencia a cargo del Ejecutivo de Servicio evaluado.

c. Calidad Interna

El peso asignado para este parámetro es del 15%, mismo que se desgrega de la siguiente forma:

Cinco puntos de:

- Diferencias pendientes por liquidar (monto), tomando como referencia las cuentas contables destinadas para este registro.

Cinco puntos de:

- Faltantes de empleados por regularizar (monto).

En los dos casos, para poder obtener el puntaje respectivo, se hace referencia al saldo mayor y se aplica una tabla de equivalencias, misma que se detalla a continuación:

| Monto diferencias o faltantes | | | Puntaje |
|-------------------------------|---|-------------|---------|
| 0 | a | 100 | 5 |
| 101 | a | 200 | 4 |
| 201 | a | 300 | 3 |
| 301 | a | 400 | 2 |
| 401 | a | 500 | 1 |
| 501 | | En adelante | 0 |

CUADRO 3.15: Distribución de puntos – Saldos en cuentas.

d. Administración de Efectivo

El peso asignado a este parámetro es del 15%, se obtiene de la hoja de resumen mensual entregada por el área de Canales Alternos.

e. Auditoría

El peso asignado para este parámetro es del 10%, mismo que se promedia de la siguiente forma:

- **Auditos**, que corresponden a las revisiones semestrales que ejecuta el área de Auditoría en las agencias para verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

| CALIFICACIÓN DEL AUDITO | PUNTAJE |
|-------------------------|---------|
| 4 | 10 |
| 3 | 5 |
| 2 | 0 |

CUADRO 3.16: Distribución de puntos – Auditos.

El puntaje obtenido en el auditorio realizado es considerado en las evaluaciones de manera permanentemente hasta la próxima revisión por parte de Auditoría.

Se debe considerar que si existe cambio de Ejecutivo a otra agencia y la calificación obtenida no fue la óptima la misma es asignada al recurso, razón por

lo cual se debe solicitar al área de Auditoría Interna que realice una nueva revisión antes de la entrega de la agencia.

- **Check List**

Cumplimiento al check list de controles y de servicio, si el mismo fue cumplido tiene una calificación de diez puntos, caso contrario la calificación es cero

f. Presupuesto

El peso asignado para este parámetro es del 5%, mismo que se obtiene de la siguiente forma:

- Administración del presupuesto asignado a la agencia a su cargo, control que se realiza a siguientes cuentas contables:
 - Viáticos
 - Refrigerios
 - Suministros
- Administración del número de viajes de transporte de valores, que corresponde al número de viajes asignados mensualmente a cada una de las agencias, si tiene cumplimiento obtiene la calificación de cinco puntos, caso contrario tiene cero.

g. Actitud

El peso asignado para este parámetro es del 10%, que corresponde a la calificación realizada por la jefatura en la aplicación de herramientas gerenciales y administrativas como:

- Autocontrol (toma de decisiones justas y acertadas)
- Liderazgo (ambiente de trabajo óptimo y agradable)
- Identificación/solución (Ser proactivo en soluciones rápidas y eficientes)

- Mantener estándares de calidad aceptables

3.4. DIAGNÓSTICO DE LA PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES EN CANALES PRESENCIALES DE PRODUBANCO

Para poder generar acciones de mejoramiento dentro del proceso de Planificación de las operaciones en el área de Canales Presenciales de Produbanco, se requiere ejecutar un diagnóstico del área sujeta al estudio, es importante ejecutar este diagnóstico en base a datos reales y confiables que permitan visualizar de manera efectiva las condiciones en las que se ejecuta el proceso de Planificación de las Operaciones.

Al analizar la planificación de las operaciones de Canales Presenciales de Produbanco, se puede conocer e identificar los indicadores que evalúan el desempeño y la gestión de los recursos, como se realiza el diseño de las operaciones y la planeación de la capacidad de las agencias, el uso del recurso humano y como están alineadas las acciones del personal hacia los objetivos del área y de la institución en general. Adicionalmente, identificar si los indicadores usados en la actualidad son efectivos y generan valor con el objeto de establecer acciones de mejora enfocadas en el mejoramiento de la calidad del servicio.

A continuación, con la ayuda de las herramientas para la Administración de Operaciones y técnicas estadísticas, se pretende identificar las falencias que se tiene para planificar las operaciones en las agencias, y por medio de un sistema de Gestión Estratégico basado en el Balance Scorecard agrupar los indicadores de gestión y determinar los indicadores claves del desempeño para que mediante su medición y evaluación se generen planes de mejora, enfocados en alcanzar los objetivos propuestos y mejorarlos, así como también para alinearlos con la estrategia, misión, visión del área y de la organización para buscar un balance adecuado entre los empleados, clientes, proveedores y accionistas.

3.4.1. ANÁLISIS FODA DE LA PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual, en este caso para un proceso de Administración de las Operaciones.

Para el caso de la Planificación de las Operaciones, se ejecutará un análisis interno (fortalezas y debilidades) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas por el área de Operaciones Canales Presenciales de Produbanco.

3.4.1.1. Análisis de la determinación del número de recursos para las agencias

Para la ejecución del análisis presentado a continuación se organizaron reuniones de trabajo con los responsables de la ejecución de este proceso, para este caso, la Gerente de Canales Presenciales, los Coordinadores de Agencia, el responsable de la Administración de Personal de Canales Presenciales, y un representante del área de Eficiencia y Productividad, luego de revisar todas las ideas propuestas por cada uno de los participantes en la reuniones, se muestra el resultado del análisis interno efectuado:

a) Fortalezas

- Es un modelo sencillo y se lo ejecuta dos veces al año.
- La forma de cálculo es fácil ya que es una división simple porque se tiene definido un estándar de transacciones por hora - cajero.
- El modelo muestra de forma general el número de recursos necesarios para las agencias.
- Existe una sola fuente de información para ejecutar el cálculo (DWH) y no se tiene dependencia de otras áreas para ejecutarlo.

b) Debilidades

- El modelo no toma en cuenta información de pronósticos transaccionales, sino que ejecuta el cálculo en base a información de los días más representativos en transaccionalidad por cada agencia correspondiente al mes anterior de la fecha de cálculo.
- El modelo no toma en cuenta todo el comportamiento de una agencia por mes, día del mes, día de la semana, sólo toma en cuenta los días pico.
- La forma de cálculo es manual y susceptible de errores ya que el cálculo es realizado agencia por agencia.
- El cálculo toma un tiempo considerable ya que son un total de 64 agencias a nivel nacional.
- El modelo no permite optimizar el uso de los recursos ya que todo el tiempo pasan en ventanilla todos los cajeros que indica el modelo.
- Se toma como referencia un estándar de transacciones determinado por la experiencia del personal a cargo del área, mas no en base a un parámetro de tiempo de procesamiento de transacciones.
- El proceso de cálculo está centralizado y sólo una persona conoce el proceso, adicionalmente se dan ajustes o solicitudes de nuevos recursos con argumentos cualitativos expuestos por los ejecutivos de servicio, al ser un modelo cualitativo no se tienen argumentos válidos para objetar la solicitud de un nuevo recurso.
- Para ejecutar la distribución de los horarios en el modelo no toma en cuenta la capacidad instalada, los ajustes se realizan luego de la distribución.

Tal como se puede observar en el análisis se deduce que se requiere un modelo sencillo para la ejecución, procurando mantener las fortalezas actuales del modelo y buscando eliminar las debilidades mediante el uso de las técnicas de administración de operaciones (estudio de tiempos, planeación de la capacidad, etc.).

3.4.1.2. Análisis de la determinación de los indicadores de gestión actuales para las agencias

De la misma forma con la ayuda del personal de Canales Presenciales, Eficiencia y Productividad y con la participación como invitado del área de Recursos humanos, se revisó el modelo actual de evaluaciones, para lo cual el responsable de la Administración de Personal de Canales Presenciales ejecutó la presentación del modelo a todos los participantes, una vez revisado el modelo se procedió a analizarlo internamente identificando las siguientes fortalezas y debilidades:

a) Fortalezas

- La evaluación se la realiza en base a toda la información disponible de las herramientas que posee el Banco.
- Abarca varios aspectos de medición para el personal de agencias y diferentes parámetros para cada posición.
- Se revisan parámetros más profundos en relación a la frecuencia de ocurrencia de los eventos.
- Toma en cuenta un esquema de evaluación de conocimientos orientado a los procesos operativos de las agencias.
- Existen parámetros establecidos para la evaluación de cada posición.
- La evaluación se la ejecuta a nivel personal y de equipo.

b) Debilidades

- Dependencia de las fuentes de información para el cálculo de la evaluación, se lo ejecuta con los datos disponibles.
- La evaluación del indicador se basa en la información disponible y para su determinación no se toma en cuenta el objetivo que apalanca el indicador y como apoya a la consecución de la misión y visión del área.
- La evaluación es subjetiva en relación a los errores ya que queda a criterio del ejecutivo de la agencia el reportarlos o no.

- No se tiene disponibilidad de datos para evaluar de una manera estándar a todo el personal ya que en algunas agencias no cuentan con determinadas herramientas (Q-Matic e Interaction Client).
- Las evaluaciones muestran un puntaje, pero no se tiene un punto de referencia para identificar que tan bien o mal está sobre determinado indicador.
- El esquema de evaluación actual está basado en un diseño funcional (buscar responsables) y no basado en un esquema que permita identificar las causas del problema para eliminarlas y generar acciones de mejora.
- Los indicadores de gestión no tienen un sistema de información que permita verificar su evolución y cambio.
- En el esquema y parámetros definidos para la evaluación de la gestión no hubo participación del personal sujeto a la evaluación (cajeros y ejecutivos de servicio).

De acuerdo al análisis efectuado sale a relucir que se requiere ejecutar una evaluación efectiva de la gestión en agencias, basado en la elaboración de indicadores que apalanquen el cumplimiento de los objetivos planteados por el área y alineados con una estrategia adecuada para alcanzar la misión y visión organizacionales.

El esquema actual que tiene operaciones Canales – Presenciales abarca varios indicadores de gestión, pero los mismos no permiten determinar en que porcentaje ayudan a cumplir los objetivos de área, las evaluaciones tienen como parámetro de calificación una meta de 100 puntos, pero no se puede medir el grado de cumplimiento hacia el objetivo que da el puntaje obtenido en las evaluaciones, al tener este esquema de evaluación no se pueden generar acciones de mejora sobre los resultados obtenidos que permitan el cumplimiento de los objetivos de Canales Presenciales.

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE OPERACIONES CANALES PRESENCIALES DE PRODUBANCO

Dentro de este capítulo se describen las actividades realizadas para el diseño y desarrollo del Sistema de Gestión Estratégico en el área de Canales Presenciales de Produbanco S.A., entre ellas se destacan todo el levantamiento de información realizado y la estructuración del sistema, la concientización a todo el personal del área de Canales Presenciales, iniciando por el Gerente de Operaciones hasta llegar a todo el personal de las agencias, las capacitaciones ejecutadas a los cajeros y ejecutivos de servicio sobre el sistema planteado, con la finalidad de que todo el personal se involucre y genere un aporte para el desarrollo del sistema que va a aplicar en sus agencias.

La administración de las operaciones y el Sistema de Gestión Estratégico basado en la metodología del Balance Scorecard, que se va a aplicar en Canales Presenciales, debe ser vista como una nueva metodología para evaluar la gestión y optimizar el uso de los recursos, es decir se busca aplicar una nueva cultura en el área, es fundamental que exista toda la apertura y participación del personal para su aplicación, todo alineado a las necesidades de una institución financiera, en este caso adecuado a las necesidades de las agencias de Produbanco.

Este sistema procura que exista la participación de todo el personal, que las personas que intervienen elijan un cambio de actitud enfocados en el mejoramiento continuo.

4.1. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN CANALES PRESENCIALES DE PRODUBANCO

Para ejecutar el diseño del Sistema de Gestión Estratégico es necesario determinar el esquema que se va a ejecutar para poder desarrollarlo en las agencias, se requiere levantar y analizar la información disponible y aplicar los cambios que sean necesarios para optimizar y mejorar los modelos actuales, con la finalidad de que posteriormente se pueda consolidar la información y determinar la forma en la que se va a desarrollar el sistema en las agencias.

La participación de todos los involucrados dentro del diseño del sistema es la base para que su aplicación tenga éxito y que mediante herramientas técnicas y administrativas se logre una aplicación efectiva por parte de todo el personal.

4.1.1. DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

Al analizar la información obtenida en Canales Presenciales de Produbanco S.A., y luego de identificar la problemática existente, el personal que forma parte de esta área en conjunto con la dirección de la misma, determinaron que el inconveniente que tienen al momento es la dificultad para medir la capacidad de las agencias y determinar el nivel óptimo que puede tener un recurso (cajero) en el proceso de transacciones, y adicionalmente se identificó que el sistema de evaluación de la gestión no permite generar acciones efectivas de mejora enfocadas en alcanzar los objetivos del área.

La Vicepresidencia de Operaciones y de Eficiencia y Productividad, reconocen el inconveniente, mismo que no permite medir con efectividad la eficiencia del recurso y en general la gestión de las agencias, así como también la optimización de la distribución de recursos en las agencias y de sus horarios de trabajo, lo que implica que se generen costos adicionales por el pago de horas extras y contratación de nuevos cajeros.

Luego de la revisión de los conceptos básicos sobre la Administración de las Operaciones, y sobre la implementación de un sistema de indicadores claves del desempeño, con el personal y líderes de Operaciones – Canales, se ha identificado una oportunidad de mejora para implementar un Sistema de Gestión Estratégico que permita evaluar de manera efectiva la gestión de las agencias, optimizar la asignación y uso de los recursos con un enfoque hacia el mejoramiento de sus indicadores que apalanquen el alcance de los objetivos estratégicos.

De lo mencionado anteriormente y luego de los grupos focales realizados con los participantes, se describe a continuación un esquema de los aspectos a tomarse en cuenta para el desarrollo del sistema de gestión estratégico:

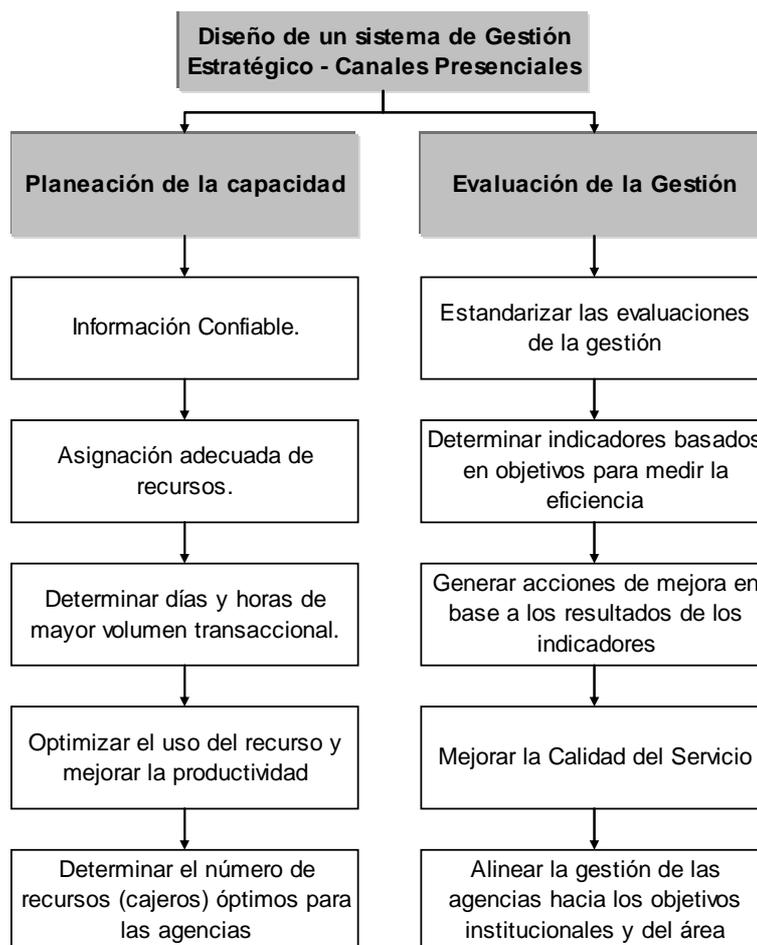


FIGURA 4.1 Diagrama de Afinidad para el diseño del Sistema.

Una de las principales inquietudes que les surgió a los líderes del área en relación al desarrollo de la planeación de la capacidad y un sistema de indicadores claves para el desempeño basado en la metodología del Balance Scorecard, es el tiempo que implique la aplicación de este sistema en las agencias pues se cree que la aplicación del mismo demande tiempo excesivo de sus integrantes para las actividades a desarrollar.

La aplicación del Sistema de Gestión Estratégico no requiere de un tiempo considerable, ya que basa su accionar en la participación del personal para el establecimiento de los lineamientos base y su compromiso para la aplicación, con la finalidad de optimizar los recursos y generar planes de mejora enfocados en mejorar la calidad del servicio.

En relación a la cultura organizacional, se busca un cambio, es decir, dejar de buscar responsables o culpables, y analizar las causas de los problemas para generar planes de mejora.

4.1.2. FORMULACIÓN DEL ESQUEMA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

Luego de realizar el diagnóstico de la planificación de las operaciones de Produbanco y sobre su sistema de evaluaciones; en relación a la planeación de la capacidad, indicadores de gestión y forma de medición, se identificaron aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para que su aplicación sea óptima, como por ejemplo la aplicación de técnicas administrativas y estadísticas para tener confiabilidad en los datos generados, determinar un estándar para las evaluaciones basado en indicadores claves del desempeño alineados a los objetivos, misión y visión de Canales Presenciales y poner a disposición de las agencias la información generada para la generación de planes de mejora.

Adicional a lo mencionado anteriormente, se busca la participación de todo el personal del área de Canales Presenciales para crear una nueva cultura organizacional enfocada hacia el mejoramiento continuo.

En este sentido en conjunto y mediante una lluvia de ideas generada por el equipo con el cual fue ejecutado el análisis de fortalezas y debilidades del modelo actual, se detalla a continuación el esquema diseñado para el desarrollo del Sistema de Gestión Estratégico para Canales Presenciales de Prohubanco por medio de un diagrama de árbol, con el objetivo de establecer un sistema de indicadores para una evaluación efectiva de la gestión de agencias y determinar la distribución óptima de recursos (cajeros) y de esta forma pasar de un proceso de planificación tradicional, a la toma de decisiones estratégicas basadas en el manejo de información que permita alcanzar los objetivos en el más corto tiempo.

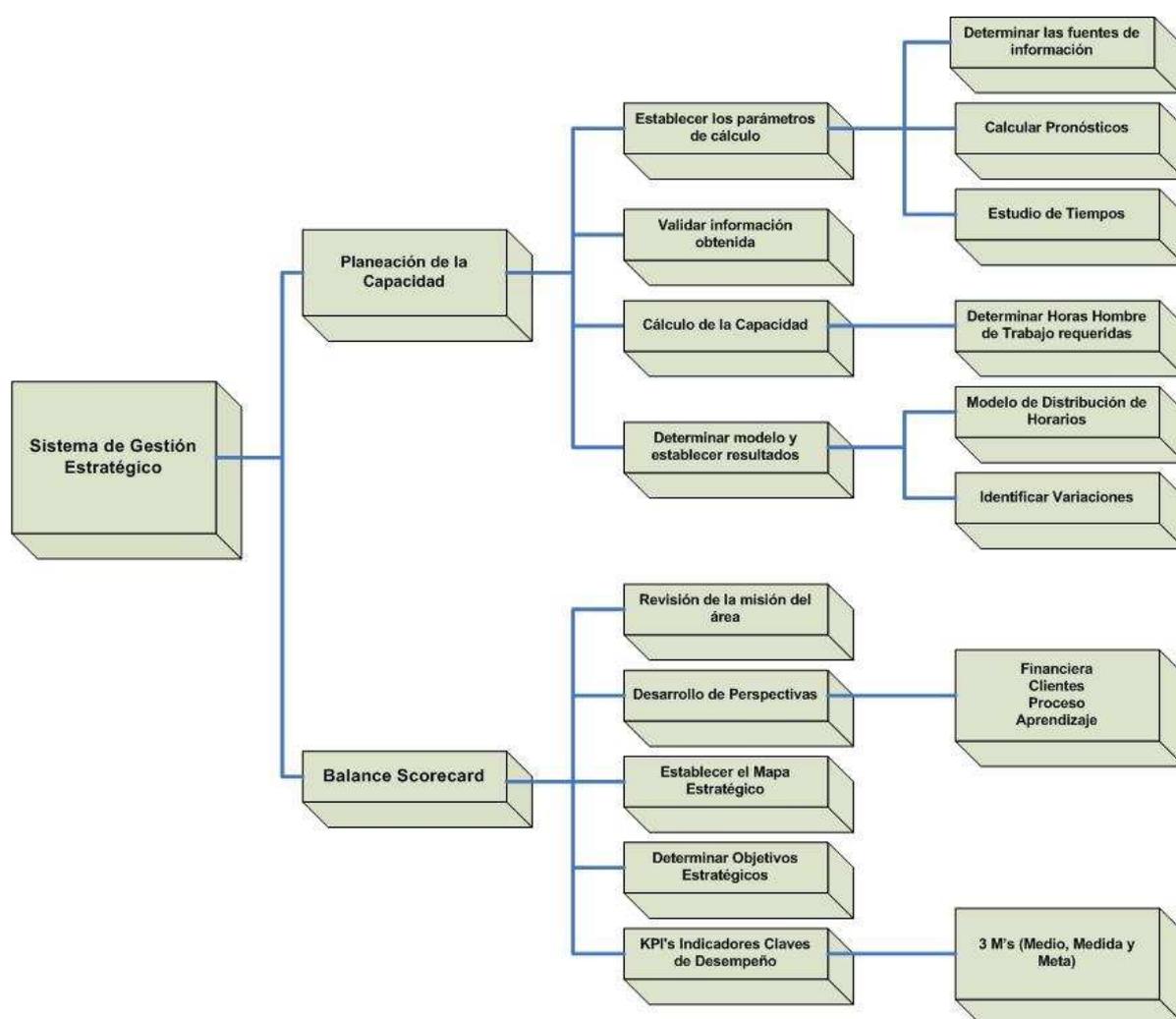


FIGURA 4.2 Diagrama de diseño "Sistema de Gestión Estratégico".

Como parte de la ejecución del Sistema de Gestión Estratégico, se requiere la colaboración del personal que conforma la unidad de Operaciones – Canales Presenciales, con su Gerente, un representante de los Coordinadores de Agencia, el responsable de la Administración de Personal de Agencias, un representante de los Ejecutivos de Servicio y un Cajero, los dos últimos seleccionados por parte de la Gerencia de Canales, como organizador del Proyecto está el Gerente de Productividad y como facilitadores los responsables de este proyecto.

| EQUIPO DE TRABAJO | |
|---|---------------------------|
| CARGO | FUNCIÓN |
| Gerente de Productividad | Organizador (permanente) |
| Gerente de Canales Presenciales | Participante (eventual) |
| Ejecutivo de Administración de Personal “Canales” | Participante (permanente) |
| Coordinador de Agencias | Participante (permanente) |
| Ejecutivo de Servicio | Participante (permanente) |
| Cajero | Participante (eventual) |
| Santiago Galárraga | Facilitador |
| Alejandro Morales | Facilitador |

CUADRO 4.1: Equipo de trabajo para el desarrollo del Sistema Gestión Estratégico.

Los integrantes del equipo son los responsables de la aplicación de las herramientas administrativas, que se van a utilizar para el desarrollo del sistema, de su aplicación y difusión a todo el personal.

4.2. DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN CANALES PRESENCIALES DE PRODUBANCO

Luego de haber definido y entendido el esquema para la aplicación del Sistema de Gestión Estratégico en Canales Presenciales de Produbanco, le corresponde al equipo de trabajo el desarrollo y ejecución del mismo, para aplicarlo en las

agencias, el fin es impulsar las acciones para que la planeación de la capacidad y la aplicación de la Metodología del Balance Scorecard sean un éxito.

En relación a la aplicación del sistema, se escogieron agencias más representativas de cada sector acorde a su volumen transaccional, de la revisión realizada corresponden a las agencias Amazonas de Quito, La Garzota de Guayaquil y la Sucursal Santo Domingo.

Dentro de la aplicación adicionalmente se mostrarán los resultados generales obtenidos para el resto de agencias.

4.2.1. PLANEACIÓN DE LA CAPACIDAD

El equipo de trabajo luego de analizar el modelo anterior de cálculo y con la ayuda de las herramientas para la administración de operaciones, está conciente de que se requiere determinar el número óptimo de recursos (cajeros) para las agencias de Produbanco.

4.2.1.1. Establecer los parámetros de cálculo

Se definieron como parámetros de cálculo los siguientes:

- Volumen transaccional esperado (mes, día del mes, día de la semana y hora).
- Tiempos de transacciones.
- Número de horas de trabajo front al cliente para los recursos (cajeros).
- Horarios de atención de las ventanillas de las agencias.
- Número de ventanillas habilitadas en agencias para la atención a los clientes.
- Identificación de las transacciones que se procesan en ventanilla.

Fuentes de Información

En base a los parámetros establecidos el siguiente paso corresponde a la identificación de las fuentes de información necesarias para obtener los datos, en el *Cuadro 4.2*, que se muestra a continuación se describe las fuentes de información y los datos que se espera obtener:

| FUENTES DE INFORMACIÓN - PLANEACIÓN DE LA CAPACIDAD | | |
|---|--|--|
| PARAMETRO | FUENTE | RESULTADO ESPERADO |
| Volumen transaccional esperado por mes | Datawarehouse (DWH) Produbanco | - Tabla de datos del número de transacciones esperado por agencia. - % participación por día del mes, día de la semana y hora de todas las transacciones en las agencias. |
| Tiempos de transacciones | Estudio de tiempos en Agencias | Tiempo estándar por tipo de transacción |
| Horas de trabajo front al cliente para los recursos (cajeros) | Administrador de Personal - Gerente de Canales - Gerente de Productividad | Número horas de trabajo en ventanilla para los cajeros de Produbanco |
| Horarios de atención de las ventanillas de las agencias. | Listado de Agencias Produbanco - Mercadeo | Horarios de inicio y fin de la atención en ventanilla. |
| Ventanillas habilitadas en agencias para la atención a los clientes y número de cajeros actuales por agencia. | - Ejecutivos de Servicio de Agencias - Responsable de la Administración de Personal en canales Presenciales | - Número de ventanillas habilitadas para la atención de las agencias - Cajeros actuales por agencia |
| Identificación de las transacciones que se procesan en ventanilla | Datawarehouse (DWH) Produbanco | Listado de transacciones que se procesan en las ventanillas de Produbanco. |

CUADRO 4.2: Fuentes de información – Planeación de la Capacidad.

Una vez identificadas las fuentes y luego de obtener los datos necesarios, el siguiente paso consistió en determinar la forma de cálculo, en consenso y luego de revisar los parámetros se definió la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad} = \frac{HH_Requeridas_Agencia}{Horas_Recurso}$$

HH_Requeridas_Agencia.- corresponde a la multiplicación del tiempo estándar por el número de transacciones pronosticadas por la agencia en un mes.

Horas_Recurso.- corresponde al dato de las horas de atención de los cajeros a los clientes en un mes (7 horas x # días laborables).

Obtenidos los datos necesarios para la aplicación de la fórmula, se inició con el tratamiento de la misma, determinando en primer lugar las transacciones que se procesan en las ventanillas de las agencias, específicamente cuando un cliente

externo sea atendido en la misma, resultando 69 tipos de transacciones que se muestran en el siguiente cuadro:

| No. | TRANSACCIONES | No. | TRANSACCIONES |
|-----|--|-----|--|
| 1 | ANULACION DE LIBRETA DEL CLIENTE | 36 | PAGO DE CHEQUE DE GERENCIA TRANSFERIDO DE CAMARA EN CAJA |
| 2 | APERTURA CIC | 37 | PAGO DE CHEQUE TRANSFERIDO DE CAMARA EN CAJA |
| 3 | APERTURA RENTA FIJA | 38 | PAGO DE GIRO |
| 4 | AVANCES | 39 | PAGO DE GIRO GLOBAL |
| 5 | AVANCES VISA | 40 | PAGO DE GIRO GLOBAL NO CLIENTE |
| 6 | CANCELAR CUENTA DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL | 41 | PAGO DE GIRO NO CLIENTE |
| 7 | CANJE ARENCELES CORPEI | 42 | PAGO DE GIROS BTS CLIENTE |
| 8 | CANJE EN MONEDA NACIONAL | 43 | PAGO DE GIROS BTS NO CLIENTE |
| 9 | CERTIFICACION CHEQUE | 44 | PAGO FONDOS |
| 10 | CERTIFICADO BANCARIO DE CUENTA | 45 | PAGO INTERESES INSTRUCCIÓN |
| 11 | COBRANZAS | 46 | PAGOS |
| 12 | COBRANZAS ARENCELES | 47 | PAGOS POR VENTANILLA |
| 13 | COBRANZAS ARENCELES CORPEI | 48 | REAPERTURA DE CUENTA EN LINEA |
| 14 | COBRO CATEG | 49 | RECEPCION COMEXT |
| 15 | COBRO EEQ | 50 | RECEPCION COMEXT CAJAS |
| 16 | COBRO MATRICULACION | 51 | RECEPCION COMEXT CLIENTES |
| 17 | COBRO SRI | 52 | RECEPCION CORRESPONSALIAS |
| 18 | COBRO TRASPASO DE DOMINIO | 53 | RECEPCION CHEQUE LOCAL Y PROPIO |
| 19 | COBROS | 54 | RECEPCION LEASING CAJAS (NL) |
| 20 | DEPOSITO | 55 | RECEPCIONES CARTERA |
| 21 | DEPOSITO CON LIBRETA | 56 | RECEPCIONES SSGG |
| 22 | DEVOLUCIÓN DE SALDOS A FAVOR MASTERCARD | 57 | REIMPRESION MATRICULACION |
| 23 | EMBARGOS JUDICIALES | 58 | REIMPRESION TRASPASO DE DOMINIO |
| 24 | INGRESO DE GIROS ENVIADOS | 59 | RETIRO CON LIBRETA |
| 25 | LEGALIZACION DE CONVENIOS | 60 | RETIRO SIN LIBRETA |
| 26 | LIQUIDACION CUENTAS CERRADAS | 61 | REVERSO DE INSTRUCCIONES |
| 27 | NEGOCIACION DE DIVISAS CAJAS | 62 | REVERSO DE TRANSFERENCIAS ENVIADAS AL EXTERIOR |
| 28 | NOTA DE DEBITO EN EFECTIVO | 63 | SOLICITUD ELIMINACION CHEQUES PROTESTADOS |
| 29 | PAGO DE CHEQUE | 64 | SOLICITUD REVERSO FALTANTES PAGO |
| 30 | PAGO DE CHEQUE CERTIFICADO | 65 | SOLICITUD REVERSO SOBRANTES PAGO |
| 31 | PAGO DE CHEQUE CERTIFICADO CAMARA EN | 66 | TRAMITADOR DE MATRICULAS LEASING |
| 32 | PAGO DE CHEQUE CERTIFICADO TRANSFERIDO DE CAMARA EN CAJA | 67 | TRAMITES LEGALES |
| 33 | PAGO DE CHEQUE DE CAMARA EN CAJA | 68 | TRANSFERENCIAS BCE |
| 34 | PAGO DE CHEQUE DE GERENCIA | 69 | VENTA DE FORMULARIOS |
| 35 | PAGO DE CHEQUE DE GERENCIA DE CAMARA EN | | |

CUADRO 4.3: Tipos de Transacciones que se procesan en ventanilla.

Pronóstico de transacciones

En base a un histórico de transacciones correspondiente a Abril del 2005 – Enero del 2007, se ejecutó el pronóstico de la demanda esperada de transacciones por mes para las agencias en el 2007, utilizando el enfoque cuantitativo de promedios móviles y el cualitativo de juicio de opinión de los ejecutivos, basado en estás

técnicas se obtuvo la siguiente información a nivel general, cuyo detalle por agencia está en el (Anexo 1), y de las agencias en las cuales se va aplicar el sistema:

| PRONÓSTICO DE TRANSACCIONES GENERAL Y POR AGENCIAS PILOTO | | | | |
|---|-----------|--------------|----------------|-------------------|
| AÑO 2007 | TOTAL | AG. AMAZONAS | AG. LA GARZOTA | AG. SANTO DOMINGO |
| ENE | 951.029 | 45.077 | 25.464 | 15.720 |
| FEB | 849.468 | 40.841 | 22.841 | 14.808 |
| MAR | 1'015.574 | 48.192 | 28.033 | 17.770 |
| ABR | 907.273 | 40.727 | 24.679 | 18.290 |
| MAY | 974.298 | 44.321 | 25.945 | 18.270 |
| JUN | 974.433 | 44.843 | 24.890 | 18.615 |
| JUL | 957.851 | 44.280 | 24.274 | 18.522 |
| AGO | 979.367 | 45.930 | 25.617 | 19.236 |
| SEP | 1'006.704 | 47.851 | 26.745 | 18.359 |
| OCT | 972.987 | 44.989 | 26.874 | 18.766 |
| NOV | 949.316 | 42.985 | 23.510 | 18.580 |
| DIC | 1'019.636 | 46.829 | 26.228 | 21.620 |

CUADRO 4.4: Pronóstico de transacciones general y por agencias piloto.

En base a la información del histórico obtenida para el cálculo del pronóstico, se determinaron las tablas de participación por día del mes (Anexo 2), día de la semana (Anexo 3) y hora de Lunes a Viernes (Anexo 4), Sábados (Anexo 5) y Domingos (Anexo 6).

Toma de Tiempos

Posteriormente, se procedió a ejecutar el *estudio de tiempos* en las agencias, para lo cual se determinó a las agencias más representativas de la ciudad de Quito, utilizando como parámetros el volumen de movimiento de efectivo, transaccionalidad, tipos de transacciones que se procesan, días y horas pico. El cronograma de visitas para el estudio de tiempos realizado fue el siguiente:

| VISITAS PARA LA TOMA DE TIEMPOS EN AGENCIAS | | | | |
|---|-----------------------|-------------------|------------|--------------|
| No. | AGENCIA | NÚMERO DE VISITAS | FECHA | HORARIO |
| 1 | MATRIZ | 8 | 12/21/2006 | 8:30 - 16:00 |
| | | | 12/07/2006 | |
| | | | 12/04/2006 | |
| | | | 12/12/2006 | |
| | | | 12/19/2006 | |
| | | | 12/20/2006 | |
| | | | 01/03/2007 | |
| | | | 12/15/2006 | |
| 2 | AMAZONAS | 2 | 11/29/2006 | 8:30 - 17:00 |
| | | | 12/08/2006 | |
| 3 | NORTE | 2 | 12/14/2006 | 8:30 - 16:00 |
| | | | 11/30/2006 | |
| 4 | AEROPUERTO | 1 | 12/22/2006 | 8:30 - 16:00 |
| 5 | CENTRO FINANCIERO SUR | 1 | 12/13/2006 | 8:30 - 15:30 |
| 6 | MULTICENTRO | 1 | 12/01/2006 | 8:30 - 17:00 |
| 7 | QUICENTRO | 1 | 12/05/2006 | 9:30 - 17:30 |
| 8 | TESTING | 1 | 01/04/2007 | 9:00 - 12:00 |

CUADRO 4.5: Cuadro de Visitas – Toma de Tiempos.

Se determinó ejecutar el estudio de tiempos a un cajero con experiencia, es decir de 1 a 2 años en el Banco ejecutando el proceso de transacciones de ventanilla.

Para la ejecución del estudio de tiempos se diseñó un formato de tomas de tiempos (*Anexo 7*), adicionalmente se determinó el procedimiento correspondiente para la ejecución del mismo (*Anexo 8*).

La medición correspondió en tomar el tiempo desde que el cliente está en la ventanilla hasta que se retira de la misma anotando el tiempo de inicio y fin y colocando el tipo de transacción como referencia. Para las transacciones que no se pudo realizar el estudio en la agencia se tomó una muestra en el ambiente de

pruebas de Produbanco, dicho ambiente es idéntico al de las agencias y no se tiene mayor afectación ya que las transacciones que no se pudo tomar el tiempo son muy poco representativas en volumen.

Con el uso del cronómetro y con una visita presencial a las agencias, se ejecutó el estudio obteniéndose una muestra de 1456 tiempos de transacciones, cuyo detalle consta en el (*Anexo 9*).

Determinado el tiempo promedio por cada tipo de transacción se procedió de determinar el tiempo promedio ponderado de las agencias, para lo cual se ejecutó el siguiente proceso:

- Multiplicar el total de cada tipo transacción procesada en las agencias en un mes por su tiempo promedio.
- Determinar el total de transacciones reales realizadas en cada una de las agencias durante un mes.
- El tiempo promedio ponderado de la agencia se lo obtuvo de la siguiente forma:

$$\text{Tiempo Promedio Ponderado Agencia} = \frac{\text{Tiempo x Tipo de Transacción}}{\text{Total Transacciones}}$$

Lo que busca el promedio ponderado es dar mayor peso al tiempo sobre el cual se ejecuta el mayor volumen de transacciones en la agencia de referencia, aplicando la fórmula anteriormente mencionada se obtuvo los siguientes promedios ponderados (*Cuadro 4.6*).

| AGENCIA | TIEMPO PONDERADO | HORARIOS DE ATENCIÓN | | | Capacidad disponible para la atención | Número de cajeros actuales |
|--------------------------------|------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------------------------------|----------------------------|
| | | Lunes a Viernes | Sábado | Domingo | | |
| AG. NUEVE DE OCTUBRE - GUAYAQ | 1,26 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 4 | 3 |
| AG. AEROPUERTO - QUITO | 1,36 | 8:30 - 16:00 | 9:00 a 13:00 | NO ATIENDE | 6 | 7 |
| AG. AMAZONAS - QUITO | 1,42 | 8:30 - 18:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 16 | 12 |
| AG. AMERICA - QUITO | 1,21 | 9:30 - 20:00 | 9:30 a 20:00 | NO ATIENDE | 2 | 3 |
| AG. BAHIA - GUAYAQUIL | 1,28 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 3 | 3 |
| AG. BUENA VISTA - QUITO | 1,37 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 4 | 4 |
| AG. C.C EL JARDIN - QUITO | 1,27 | 10:00 - 20:00 | 10:00 a 18:00 | 10:00 a 15:00 | 8 | 10 |
| AG. CARCELEN - QUITO | 1,23 | 9:30 - 20:30 | 9:30 a 20:30 | NO ATIENDE | 2 | 2 |
| AG. CENTRO - CUENCA | 1,41 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 8 | 4 |
| AG. CENTRO - QUITO | 1,24 | 9:30 - 19:00 | 10:00 a 18:00 | NO ATIENDE | 16 | 5 |
| AG. CENTRO FINANCIERO SUR - QU | 1,40 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 9 | 6 |
| AG. CEVALLOS - AMBATO | 1,22 | 8:30 - 16:00 | 9:00 a 13:00 | NO ATIENDE | 3 | 3 |
| AG. CUMBAYA - QUITO | 1,30 | 8:30 - 17:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 5 | 4 |
| AG. CHILLOGALLO - QUITO | 1,27 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 4 | 3 |
| AG. DURAN - GUAYAQUIL | 1,32 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| AG. EL GIRÓN EXPRESS - QUITO | 1,23 | 9:30 - 20:00 | 9:30 a 20:00 | NO ATIENDE | 1 | 2 |
| AG. EL VERGEL - CUENCA | 1,48 | 8:30 - 16:00 | 9:00 a 13:00 | NO ATIENDE | 5 | 4 |
| AG. EXPRESS LOJA - LOJA | 1,16 | 9:30 - 20:30 | 9:30 a 20:30 | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| AG. EXPRESS MALL DE LOS ANDES | 1,18 | 10:00 - 21:00 | 10:00 a 20:00 | NO ATIENDE | 2 | 2 |
| AG. FICOA - AMBATO | 1,17 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| AG. HUAYNA CAPAC - CUENCA | 1,30 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 4 | 3 |
| AG. INCA - QUITO | 1,31 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 6 | 3 |
| AG. KENNEDY - QUITO | 1,25 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 3 | 3 |
| AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL | 1,69 | 8:30 - 18:00 | 9:00 a 13:00 | NO ATIENDE | 7 | 8 |
| AG. LA LIBERTAD - GUAYAQUIL | 1,26 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| AG. LOS ARCOS - GUAYAQUIL | 1,26 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| AG. LOS CHILLOS - QUITO | 1,24 | 10:00 - 20:00 | 10:00 a 18:00 | 10:00 a 15:00 | 5 | 5 |
| AG. MACHACHI - QUITO | 1,25 | 8:00 - 18:00 | 9:00 a 13:00 | 9:00 a 13:00 | 6 | 5 |
| AG. MALL DE LOS ANDES - AMBATO | 1,29 | 8:30 - 19:00 | 10:00 a 16:00 | NO ATIENDE | 4 | 4 |
| AG. MALL DEL SOL - GUAYAQUIL | 1,29 | 10:00 - 20:00 | 10:00 a 18:00 | NO ATIENDE | 7 | 6 |
| AG. MALL DEL SUR - GUAYAQUIL | 1,29 | 10:00 - 18:00 | 10:00 a 18:00 | NO ATIENDE | 5 | 5 |
| AG. MALL EL JARDIN EXPRESS - | 1,15 | 10:00 - 20:30 | 10:00 a 20:30 | NO ATIENDE | 1 | 2 |
| AG. MERCADO CENTRAL - GUAYAQUI | 1,25 | 8:30 - 18:00 | 9:00 a 13:00 | NO ATIENDE | 4 | 5 |
| AG. MULTICENTRO - QUITO | 1,46 | 8:30 - 19:00 | 9:00 a 13:00 | NO ATIENDE | 14 | 11 |
| AG. NORTE - QUITO | 1,39 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 9 | 8 |
| AG. PARQUE CALIFORNIA - GUAYAQ | 1,14 | 9:30 - 21:00 | 9:30 a 21:00 | NO ATIENDE | 2 | 2 |
| AG. PDBCO EXPRESS SALINAS | 1,21 | 10:0 - 20:00 | 10:00 a 20:00 | NO ATIENDE | 2 | 1 |
| AG. PDBCO EXPRESS LOS CEIBOS | 1,22 | 9:30 - 21:00 | 10:00 a 21:00 | NO ATIENDE | 1 | 2 |
| AG. PDBCO EXPRESS MALL SUR GYE | 1,29 | 10:00 - 21:00 | 10:00 a 21:00 | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| AG. PDBCO EXPRESS SAN LUIS | 1,26 | 10:00 - 21:00 | 10:00 a 20:00 | NO ATIENDE | 1 | 2 |
| AG. PLAZA DE LAS AMERICAS - QU | 1,24 | 8:30 - 19:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 4 | 4 |
| AG. PUERTO MARITIMO - GUAYAQUI | 1,29 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 4 | 4 |
| AG. QUICENTRO - QUITO | 1,22 | 9:30 - 20:00 | 9:30 a 18:00 | 10:00 a 15:00 | 6 | 9 |
| AG. SAN MARINO - GUAYAQUIL | 1,30 | 10:00 - 20:00 | 10:00 a 18:00 | NO ATIENDE | 7 | 5 |
| AG. TUMBACO - QUITO | 1,24 | 8:00 - 20:00 | 9:00 a 20:00 | NO ATIENDE | 4 | 6 |
| AG. URDESA - GUAYAQUIL | 1,39 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 7 | 4 |
| AG.PDBCO EXPRESS MIRAFLORES | 1,20 | 9:30 - 20:30 | 9:30 a 20:30 | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| BANCA EXPRESS - SANTO DOMINGO | 1,10 | 9:00 - 20:30 | 9:00 a 20:30 | NO ATIENDE | 2 | 2 |
| EL RECREO EXPRESS - QUITO | 1,25 | 9:00 - 20:00 | 9:00 a 20:00 | NO ATIENDE | 4 | 2 |
| IBARRA EXPRESS - IBA | 1,24 | 9:30 - 20:00 | 9:30 a 20:00 | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| MANTA EXPRESS - MANTA | 1,29 | 9:30 - 20:30 | 9:30 a 20:30 | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| MATRIZ - QUITO | 1,59 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 14 | 17 |
| MEGAMAXI EXPRESS - GUAYAQUIL | 1,20 | 10:00 - 21:00 | 10:00 a 21:00 | NO ATIENDE | 1 | 2 |
| MEGAMAXI EXPRESS - QUITO | 1,18 | 10:00 - 21:00 | 10:00 a 21:00 | NO ATIENDE | 2 | 3 |
| OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO | 1,35 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 6 | 5 |
| OFICINA PRINCIPAL AMBATO | 1,40 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 7 | 5 |
| OFICINA PRINCIPAL ESMERALDAS | 1,22 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 1 | 3 |
| OFICINA PRINCIPAL GUAYAQUIL | 1,45 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 12 | 12 |
| OFICINA PRINCIPAL IBARRA | 1,25 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 2 | 3 |
| OFICINA PRINCIPAL LOJA | 1,24 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 3 | 2 |
| OFICINA PRINCIPAL MANTA | 1,40 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 3 | 3 |
| OFICINA PRINCIPAL QUEVEDO | 1,33 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 2 | 2 |
| OFICINA PRINCIPAL RIOBAMBA | 1,21 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 2 | 2 |
| ORDONEZ OFICINA PRINCIPAL - CU | 1,31 | 8:30 - 16:00 | NO ATIENDE | NO ATIENDE | 3 | 2 |

CUADRO 4.6: Cuadro de agencias, tiempos, horarios, capacidad y cajeros de Produbanco.

Todas las actividades anteriormente mencionadas correspondieron al establecimiento de los parámetros de cálculo, misma que fue desarrollada con el

apoyo de todo el equipo de trabajo básicamente con la participación del Coordinador de Agencia y el Ejecutivo de Servicio de las agencias visitadas.

Información adicional

En relación a la información de referencia adicional, se obtuvo los datos de los horarios de atención de las agencias así como la información de la capacidad disponible para la atención a los clientes (teórica) de las agencias y el número de cajeros actuales por cada agencia. Información que se encuentra en el cuadro revisado anteriormente. (Cuadro 4.6).

4.2.1.2. Validar la información obtenida

Para ejecutar la validación de la información se ejecutó un archivo para comparar el dato real con el dato pronosticado desde el mes de enero a mayo del 2007. Con la finalidad de identificar las variaciones, se muestra el dato a nivel general y de las agencias en las cuales se va a aplicar el Sistema de Gestión Estratégico en el siguiente cuadro:

| VALIDACIÓN DEL PRONÓSTICO DE TRANSACCIONES | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------|-----|----------------|--------|-----|-----------------------|--------|-----|-----------|---------|-----|
| MES | AG. AMAZONAS | | | AG. LA GARZOTA | | | OFICINA SANTO DOMINGO | | | TOTAL | | |
| | ESPERADO | REAL | VAR | ESPERADO | REAL | VAR | ESPERADO | REAL | VAR | ESPERADO | REAL | VAR |
| ENERO | 45.077 | 43.568 | -3% | 25.464 | 26.941 | 6% | 15.720 | 16.450 | 5% | 951.029 | 914.350 | -4% |
| FEBRERO | 40.841 | 39.685 | -3% | 22.841 | 22.048 | -3% | 14.808 | 15.324 | 3% | 849.468 | 795.653 | -6% |
| MARZO | 48.192 | 46.090 | -4% | 28.033 | 28.650 | 2% | 17.770 | 18.592 | 5% | 1.015.574 | 930.199 | -8% |
| ABRIL | 40.727 | 38.613 | -5% | 24.679 | 25.019 | 1% | 18.290 | 17.934 | -2% | 907.273 | 894.764 | -1% |
| MAYO | 44.321 | 42.340 | -4% | 25.945 | 27.122 | 5% | 18.270 | 19.008 | 4% | 974.298 | 931.905 | -4% |
| PROM | | | -4% | | | 2% | | | 3% | | | -5% |

CUADRO 4.7: Cuadro de validación del pronóstico de transacciones.

En relación a los tiempos luego de analizar los datos obtenidos con todo el equipo de trabajo y con la aprobación del Gerente de Canales, se determinó establecer un 33% de tolerancia correspondiente a actividades de tiempos muertos y retrasos, este porcentaje fue aplicado al tiempo promedio ponderado, obteniéndose de esta manera el tiempo promedio estándar para el procesamiento de transacciones por agencia, mismo que será la base para el cálculo de la capacidad.

Se revisaron adicionalmente los horarios de atención y la capacidad, encontrándose todos los datos correctos.

4.2.1.3. Cálculo de la Capacidad

Establecidas y validadas las fuentes de información, se procedió a consolidarla y con la ayuda del Excel, se ejecutó el cálculo de la capacidad para todas las agencias de Produbanco, se explica a continuación el proceso ejecutado:

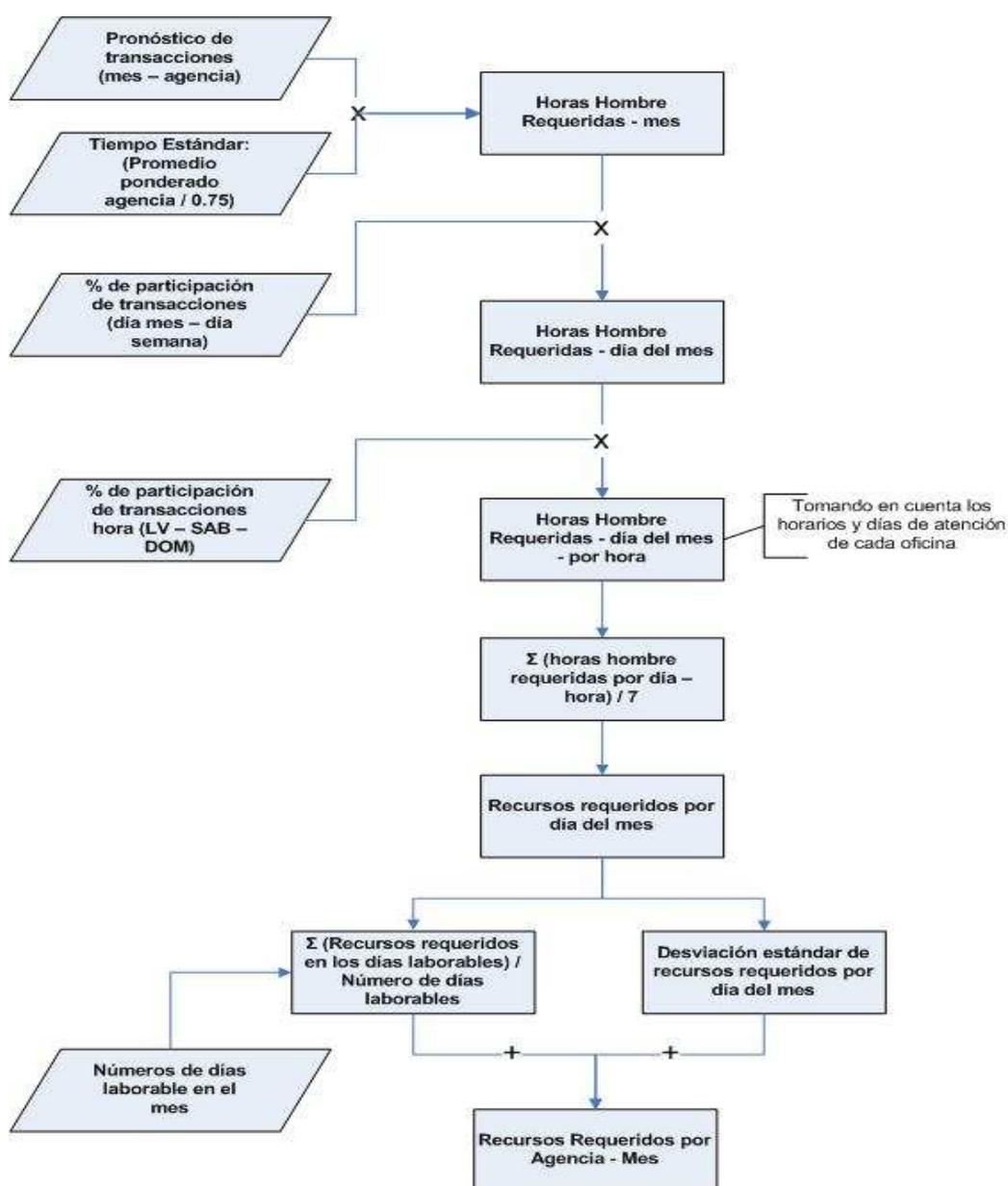


FIGURA 4.3 Proceso de cálculo de la capacidad de Agencias.

Explicación del Modelo

1. Corresponde a la información del código de mes (del 1 al 12) y código de agencia (del 1 al 64), este dato permite ejecutar la macro para determinar los resultados anuales.
2. Muestra la información de las tablas base y códigos de agencia y mes, entre la información se tiene la demanda de transacciones esperada por mes, el tiempo estándar de procesamiento de transacciones de la agencia y las horas hombre requeridas al mes para cubrir la demanda de transacciones.
3. Especifica el porcentaje del volumen transaccional:
 - a) Participación de transacciones por hora de lunes a viernes
 - b) Participación de transacciones por hora los sábados y domingos respectivamente.
4. Representa la fecha del procesamiento de las transacciones.
5. Muestra la información del día de la semana, siendo 1 domingo; 2 lunes; 3 martes; 4 miércoles; 5 jueves; 6 viernes y 7 sábado.
6. Corresponde a la información del día del mes.
7. Determina la participación de transacciones por día del mes – semana.
8. Muestra el cálculo de las horas hombre requeridas por día del mes para el procesamiento de transacciones. Las celdas de color tomate muestran la información de los días pico en el procesamiento de transacciones.
9. Corresponde a la información de las horas hombre requeridas por hora, día del mes y día de la semana acorde a la demanda esperada de transacciones.
10. Especifica la información del número de recursos (cajeros) que requiere la agencia por día del mes.
11. Indica la información del resumen del modelo y determina el número de cajeros que necesita la agencia para cubrir la demanda de transacciones en un mes.

El modelo desarrollado se lo denomina Modelo de Distribución de Recursos para las agencias de Produbanco a nivel nacional y muestra toda la información necesaria para ejecutar una planificación anual de la administración de operaciones en Canales Presenciales.

4.2.1.4. Determinar modelo y establecer resultados

Con la información obtenida del modelo de distribución de horarios, se pudo obtener una base de datos que muestra la información necesaria para ejecutar la planificación de las operaciones de las agencias, así en base a la misma se ejecutó el cálculo del número de recursos requeridos por agencia para cubrir la demanda de transacciones en el año, así como un modelo para determinar los horarios de trabajo de las agencias acorde a la demanda de recursos por hora y día de la semana. La base de datos obtenida de las agencias piloto muestra la siguiente información (*Anexo 10*):

- Mes
- Nombre de la Agencia
- Transacciones esperadas
- Número de cajeros requeridos
- Horas hombre requeridas
- Capacidad habilitada
- Máximo de cajeros en una hora
- Cajeros Actuales

Como información adicional que muestra el Modelo de Distribución de Recursos, se obtuvo el promedio de recursos requeridos por hora y día de la semana, en la *Figura 4.5* se describe la información obtenida:

| | | 8 a 9 | 9 a 10 | 10 a 11 | 11 a 12 | 12 a 13 | 13 a 14 | 14 a 15 | 15 a 16 | 16 a 17 | 17 a 18 | 18 a 19 | 19 a 20 |
|------------------|----|-----------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | 2,27 | 7,37 | 11,04 | 12,31 | 12,02 | 9,56 | 8,18 | 8,49 | 5,33 | 3,85 | - | - |
| | | 2,06 | 6,70 | 10,04 | 11,19 | 10,94 | 8,69 | 7,44 | 7,72 | 4,84 | 3,32 | - | - |
| | | 2,30 | 7,49 | 11,21 | 12,50 | 12,21 | 9,71 | 8,31 | 8,62 | 5,41 | 3,70 | - | - |
| | | 2,03 | 6,59 | 9,87 | 11,01 | 10,76 | 8,55 | 7,32 | 7,59 | 4,76 | 3,26 | - | - |
| | | 2,04 | 6,62 | 9,92 | 11,06 | 10,80 | 8,59 | 7,35 | 7,63 | 4,79 | 3,28 | - | - |
| Lunes a Viernes | | 2,14 | 6,96 | 10,42 | 11,61 | 11,35 | 9,02 | 7,72 | 8,01 | 5,03 | 3,44 | - | - |
| Sabado | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Domingo | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | 8 a 9 | 9 a 10 | 10 a 11 | 11 a 12 | 12 a 13 | 13 a 14 | 14 a 15 | 15 a 16 | 16 a 17 | 17 a 18 | 18 a 19 | 19 a 20 |
| MAX HORA | 12 | Lunes a Viernes | 3,00 | 7,00 | 11,00 | 12,00 | 12,00 | 10,00 | 9,00 | 6,00 | 4,00 | - | - |
| CAJEROS ACTUALES | 12 | Sabado | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| CAPACIDAD | 16 | Domingo | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

FIGURA 4.5 Información del número de recursos requeridos por hora y día de la semana.

Se muestra la información de los recursos requeridos por hora y día de la semana.

Modelo de Distribución de Horarios

Una de los aspectos más importantes para la planificación de las operaciones y una necesidad que tenía el área de Canales Presenciales es la distribución de los horarios de trabajo para los cajeros de todas las agencias, en base a esta necesidad se elaboró un modelo que permita ejecutar una planificación anual de los horarios para los cajeros de Produbanco en base a la demanda de recursos por hora y día de la semana que tienen las agencias, para ello se obtuvo la información mes a mes de los recursos requeridos por agencia, mes, día de la semana y hora:

- Tabla general de recursos requeridos por agencia / mes / hora, de los días domingos. (*Anexo 11*).
- Tabla general de recursos requeridos por agencia / mes / hora, de los días sábados. (*Anexo 12*).
- Tabla general de recursos requeridos por agencia piloto / mes / hora, de lunes a viernes. (*Anexo 13*).

Con la información anteriormente descrita, y con la ayuda de las tablas dinámicas del Excel se procedió a calcular el promedio anual del número de recursos requeridos por hora y día de la semana, para ello no se tomó en cuenta la información del mes de diciembre, ya que se considera un mes especial por el incremento en el volumen de transacciones, los resultados se podrán reflejar con un incremento de la productividad en este mes. Los resultados del promedio anual de recursos se muestran de la siguiente forma:

- Recursos requeridos por hora – domingos agencias Produbanco. (*Cuadro 4.8*).
- Recursos requeridos por hora – sábados agencias Produbanco. (*Cuadro 4.9*).
- Recursos requeridos por hora – lunes a viernes agencias Produbanco. (*Cuadro 4.10*).

PROMEDIO ANUAL RECURSOS REQUERIDOS POR HORA - DOMINGOS

| AGENCIA | Datos | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Promedio de 8 a 9 | Promedio de 9 a 10 | Promedio de 10 a 11 | Promedio de 11 a 12 | Promedio de 12 a 13 | Promedio de 13 a 14 | Promedio de 14 a 15 | Promedio de 15 a 16 | Promedio de 16 a 17 | Promedio de 17 a 18 | Promedio de 18 a 19 | Promedio de 19 a 20 |
| AG. NUEVE DE OCTUBRE - GUAYAQ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. AEROPUERTO - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. AMAZONAS - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. AMERICA - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. BAHIA - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. BUENA VISTA - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. C.C EL JARDIN - QUITO | - | - | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | - | - | - | - | - |
| AG. CARCELEN - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. CENTRO - CUENCA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. CENTRO - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. CENTRO FINANCIERO SUR - QU | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. CHILLOGALLO - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. CUMBAYA - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. DURAN - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. EL GIRON EXPRESS - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. EL VERGEL - CUENCA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. EXPRESS LOJA - LOJA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. EXPRESS MALL DE LOS ANDES | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. FICOA - AMBATO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. HUAYNA CAPAC - CUENCA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. INCA - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. KENNEDY - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. LA LIBERTAD - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. LOS ARCOS - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. LOS CHILLOS - QUITO | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - | - |
| AG. MACHACHI - QUITO | - | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. MALL DE LOS ANDES - AMBATO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. MALL DEL SOL - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. MALL DEL SUR - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. MALL EL JARDIN EXPRESS - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. MERCADO CENTRAL - GUAYAQUI | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. MULTICENTRO - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. NORTE - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PARQUE CALIFORNIA - GUAYAQ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PDBCO EXPRESS LOS CEIBOS | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PDBCO EXPRESS MALL SUR GYE | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PDBCO EXPRESS SAN LUIS | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PLAZA DE LAS AMERICAS - QU | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PUERTO MARITIMO - GUAYAQUI | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. QUICENTRO - QUITO | - | - | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - | - |
| AG. SAN MARINO - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. TUMBACO - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. URDESA - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG.PDBCO EXPRESS MIRAFLORES | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| BANCA EXPRESS - SANTO DOMINGO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| EL RECREO EXPRESS - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| IBARRA EXPRESS - IBA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| MANTA EXPRESS - MANTA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| MATRIZ - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| MEGAMAXI EXPRESS - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| MEGAMAXI EXPRESS - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL AMBATO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL ESMERALDAS | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL IBARRA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL LOJA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL MANTA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL QUEVEDO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL RIOBAMBA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ORDONEZ OFICINA PRINCIPAL - CU | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PDBCO EXPRESS SALINAS | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. CEVALLOS - AMBATO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

CUADRO 4.8 Recursos requeridos por hora – domingos en las agencias de Produbanco.

PROMEDIO ANUAL RECURSOS REQUERIDOS POR HORA - SÁBADOS

| AGENCIA | Datos | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Promedio de 8 a 9 | Promedio de 9 a 10 | Promedio de 10 a 11 | Promedio de 11 a 12 | Promedio de 12 a 13 | Promedio de 13 a 14 | Promedio de 14 a 15 | Promedio de 15 a 16 | Promedio de 16 a 17 | Promedio de 17 a 18 | Promedio de 18 a 19 | Promedio de 19 a 20 |
| AG. NUEVE DE OCTUBRE - GUAYAQ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. AEROPUERTO - QUITO | - | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. AMAZONAS - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. AMERICA - QUITO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. BAHIA - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. BUENA VISTA - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. C.C EL JARDIN - QUITO | - | - | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - |
| AG. CARCELEN - QUITO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. CENTRO - CUENCA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. CENTRO - QUITO | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - |
| AG. CENTRO FINANCIERO SUR - QU | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. CHILLOGALLO - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. CUMBAYA - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. DURAN - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. EL GIRÓN EXPRESS - QUITO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. EL VERGEL - CUENCA | - | 2 | 2 | 3 | 2 | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. EXPRESS LOJA - LOJA | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. EXPRESS MALL DE LOS ANDES | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. FICOA - AMBATO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. HUAYNA CAPAC - CUENCA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. INCA - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. KENNEDY - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL | - | 2 | 2 | 3 | 2 | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. LA LIBERTAD - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. LOS ARCOS - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. LOS CHILLOS - QUITO | - | - | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - |
| AG. MACHACHI - QUITO | - | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. MALL DE LOS ANDES - AMBATO | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - |
| AG. MALL DEL SOL - GUAYAQUIL | - | - | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | - | - |
| AG. MALL DEL SUR - GUAYAQUIL | - | - | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - |
| AG. MALL EL JARDIN EXPRESS - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. MERCADO CENTRAL - GUAYAQUI | - | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. MULTICENTRO - QUITO | - | 1 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. NORTE - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PARQUE CALIFORNIA - GUAYAQ | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. PDBCO EXPRESS LOS CEIBOS | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. PDBCO EXPRESS MALL SUR GYE | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. PDBCO EXPRESS SAN LUIS | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. PLAZA DE LAS AMERICAS - QU | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PUERTO MARITIMO - GUAYAQUI | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. QUICENTRO - QUITO | - | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - |
| AG. SAN MARINO - GUAYAQUIL | - | - | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - |
| AG. TUMBACO - QUITO | - | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. URDESA - GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PDBCO EXPRESS MIRAFLORES | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| IBANCA EXPRESS - SANTO DOMINGO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| EL RECREO EXPRESS - QUITO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| IBARRA EXPRESS - IBA | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| MANTA EXPRESS - MANTA | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| MATRIZ - QUITO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| MEGAMAXI EXPRESS - GUAYAQUIL | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| MEGAMAXI EXPRESS - QUITO | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL AMBATO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL ESMERALDAS | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL GUAYAQUIL | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL IBARRA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL LOJA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL MANTA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL QUEVEDO | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL RIOBAMBA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ORDÓÑEZ OFICINA PRINCIPAL - CU | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| AG. PDBCO EXPRESS SALINAS | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. CEVALLOS - AMBATO | - | 1 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - | - | - | - |

CUADRO 4.9 Recursos requeridos por hora – sábados en las agencias de Produbanco.

PROMEDIO ANUAL RECURSOS REQUERIDOS POR HORA - LUNES A VIERNES

| AGENCIA | Datos | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Promedio de 8 a 9 | Promedio de 9 a 10 | Promedio de 10 a 11 | Promedio de 11 a 12 | Promedio de 12 a 13 | Promedio de 13 a 14 | Promedio de 14 a 15 | Promedio de 15 a 16 | Promedio de 16 a 17 | Promedio de 17 a 18 | Promedio de 18 a 19 | Promedio de 19 a 20 |
| AG. NUEVE DE OCTUBRE - GUAYAQ | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | - | - | - | - |
| AG. AEROPUERTO - QUITO | 2 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | - | - | - | - |
| AG. AMAZONAS - QUITO | 2 | 6 | 9 | 10 | 10 | 8 | 7 | 7 | 5 | 3 | - | - |
| AG. AMERICA - QUITO | - | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 |
| AG. BAHIA - GUAYAQUIL | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | - | 1 | - | - |
| AG. BUENA VISTA - QUITO | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - |
| AG. C.C EL JARDIN - QUITO | - | - | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| AG. CARCELEN - QUITO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - |
| AG. CENTRO - CUENCA | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. CENTRO - QUITO | - | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | - | - | - | - |
| AG. CENTRO FINANCIERO SUR - QU | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | - |
| AG. CHILLOGALLO - QUITO | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - |
| AG. CUMBAYA - QUITO | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - |
| AG. DURAN - GUAYAQUIL | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - |
| AG. EL GIRON EXPRESS - QUITO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. EL VERGEL - CUENCA | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | - | - | - | - |
| AG. EXPRESS LOJA - LOJA | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. EXPRESS MALL DE LOS ANDES | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. FICOA - AMBATO | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | - | - | - | - |
| AG. HUAYNA CAPAC - CUENCA | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | - | - | - | 1 |
| AG. INCA - QUITO | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - |
| AG. KENNEDY - QUITO | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | - | - | - | - |
| AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL | 2 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 2 | - | - |
| AG. LA LIBERTAD - GUAYAQUIL | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | - | - | - | - |
| AG. LOS ARCOS - GUAYAQUIL | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - |
| AG. LOS CHILLOS - QUITO | - | - | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| AG. MACHACHI - QUITO | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - |
| AG. MALL DE LOS ANDES - AMBATO | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | - |
| AG. MALL DEL SOL - GUAYAQUIL | - | - | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| AG. MALL DEL SUR - GUAYAQUIL | - | - | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | - | - |
| AG. MALL EL JARDIN EXPRESS - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. MERCADO CENTRAL - GUAYAQUI | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | - | - |
| AG. MULTICENTRO - QUITO | 1 | 6 | 9 | 9 | 8 | 7 | 6 | 7 | 5 | 4 | 3 | - |
| AG. NORTE - QUITO | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | - | - | - | - |
| AG. PARQUE CALIFORNIA - GUAYAQ | - | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. PDBCO EXPRESS LOS CEIBOS | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. PDBCO EXPRESS MALL SUR GYE | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. PDBCO EXPRESS SAN LUIS | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. PLAZA DE LAS AMERICAS - QU | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. PUERTO MARITIMO - GUAYAQUI | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - |
| AG. QUICENTRO - QUITO | - | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| AG. SAN MARINO - GUAYAQUIL | - | - | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| AG. TUMBACO - QUITO | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| AG. URDESA - GUAYAQUIL | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | - | - | - | - |
| AG. PDBCO EXPRESS MIRAFLORES | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| BANCA EXPRESS - SANTO DOMINGO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| EL RECREO EXPRESS - QUITO | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| IBARRA EXPRESS - IBA | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| MANTA EXPRESS - MANTA | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| MATRIZ - QUITO | 5 | 12 | 14 | 14 | 14 | 13 | 13 | 13 | - | - | - | - |
| MEGAMAXI EXPRESS - GUAYAQUIL | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| MEGAMAXI EXPRESS - QUITO | - | - | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL AMBATO | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | - | 1 | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL ESMERALDAS | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL GUAYAQUIL | 4 | 8 | 11 | 12 | 11 | 10 | 9 | 11 | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL IBARRA | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL LOJA | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL MANTA | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL QUEVEDO | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - |
| OFICINA PRINCIPAL RIOBAMBA | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - |
| ORDONEZ OFICINA PRINCIPAL - CU | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | - | - | - | - |
| AG. PDBCO EXPRESS SALINAS | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AG. CEVALLOS - AMBATO | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | - | - | - | - |

CUADRO 4.10 Recursos requeridos por hora – lunes a viernes en las agencias de Produbanco.

Adicionalmente se recopila información de los horarios de atención para las agencias, la capacidad disponible y el resultado del número de cajeros requeridos que muestra el modelo de distribución de recursos (*Cuadro 4.11*).

| AGENCIA | Promedio de # CAJEROS |
|--------------------------------|--------------------------|
| AG. NUEVE DE OCTUBRE - GUAYAQ | 4 |
| AG. AEROPUERTO - QUITO | 9 |
| AG. AMAZONAS - QUITO | 11 |
| AG. AMERICA - QUITO | 2 |
| AG. BAHIA - GUAYAQUIL | 3 |
| AG. BUENA VISTA - QUITO | 4 |
| AG. C.C EL JARDIN - QUITO | 8 |
| AG. CARCELEN - QUITO | 2 |
| AG. CENTRO - CUENCA | 4 |
| AG. CENTRO - QUITO | 4 |
| AG. CENTRO FINANCIERO SUR - QU | 4 |
| AG. CHILLOGALLO - QUITO | 2 |
| AG. CUMBAYA - QUITO | 4 |
| AG. DURAN - GUAYAQUIL | 3 |
| AG. EL GIRÓN EXPRESS - QUITO | 1 |
| AG. EL VERGEL - CUENCA | 4 |
| AG. EXPRESS LOJA - LOJA | 1 |
| AG. EXPRESS MALL DE LOS ANDES | 1 |
| AG. FICOA - AMBATO | 2 |
| AG. HUAYNA CAPAC - CUENCA | 3 |
| AG. INCA - QUITO | 4 |
| AG. KENNEDY - QUITO | 3 |
| AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL | 9 |
| AG. LA LIBERTAD - GUAYAQUIL | 2 |
| AG. LOS ARCOS - GUAYAQUIL | 3 |
| AG. LOS CHILLOS - QUITO | 5 |
| AG. MACHACHI - QUITO | 4 |
| AG. MALL DEL SOL - GUAYAQUIL | 8 |
| AG. MALL EL JARDIN EXPRESS - | 1 |
| AG. MERCADO CENTRAL - GUAYAQUI | 4 |
| AG. MULTICENTRO - QUITO | 12 |
| AG. NORTE - QUITO | 5 |
| AG. PARQUE CALIFORNIA - GUAYAQ | 2 |
| AG. PDBCO EXPRESS LOS CEIBOS | 2 |
| AG. PDBCO EXPRESS SAN LUIS | 2 |
| AG. PLAZA DE LAS AMERICAS - QU | 3 |
| AG. QUICENTRO - QUITO | 8 |
| AG. SAN MARINO - GUAYAQUIL | 7 |
| AG. TUMBACO - QUITO | 5 |
| AG. URDESA - GUAYAQUIL | 5 |
| AG.PDBCO EXPRESS MIRAFLORES | 1 |
| BANCA EXPRESS - SANTO DOMINGO | 2 |
| EL RECREO EXPRESS - QUITO | 2 |
| IBARRA EXPRESS - IBA | 2 |
| MANTA EXPRESS - MANTA | 2 |
| MATRIZ - QUITO | 17 |
| MEGAMAXI EXPRESS - GUAYAQUIL | 2 |
| MEGAMAXI EXPRESS - QUITO | 2 |
| OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO | 5 |
| OFICINA PRINCIPAL AMBATO | 5 |
| OFICINA PRINCIPAL ESMERALDAS | 1 |
| OFICINA PRINCIPAL GUAYAQUIL | 12 |
| OFICINA PRINCIPAL IBARRA | 2 |
| OFICINA PRINCIPAL LOJA | 2 |
| OFICINA PRINCIPAL MANTA | 3 |
| OFICINA PRINCIPAL QUEVEDO | 2 |
| OFICINA PRINCIPAL RIOBAMBA | 2 |
| ORDOÑEZ OFICINA PRINCIPAL - CU | 2 |
| AG. PUERTO MARITIMO - GUAYAQUI | 4 |
| AG. MALL DE LOS ANDES - AMBATO | 3 |
| AG. MALL DEL SUR - GUAYAQUIL | 6 |
| AG. PDBCO EXPRESS MALL SUR GYE | 2 |
| AG. PDBCO EXPRESS SALINAS | 1 |
| AG. CEVALLOS - AMBATO | 3 |

CUADRO 4.11 Cajeros requeridos para las agencias de Produbanco.

Con los datos mostrados en los revisados anteriormente (*Cuadros 4.6, 4.8, 4.9, 4.10 y 4.11*), se elaboró el modelo para la distribución de los horarios en las agencias de Produbanco, básicamente muestra la siguiente información:

- Nombre de la Agencia
- Número de cajeros que requiere para la atención a los clientes
- Capacidad física que tiene la agencia para atender a los clientes.
- Máximo de cajeros por hora que va a requerir la Agencia
- Horarios de atención de las agencias:
 - Lunes a Viernes
 - Sábados (para el caso que aplique)
 - Domingos (para el caso que aplique)

- Distribución del número de cajeros que requiere la agencia:
 - Lunes a viernes (por hora)
 - Sábados (por hora)
 - Domingos (por hora)

Para la ejecución del modelo se tomaron en cuenta las siguientes restricciones, proporcionadas por la Administración de Personal de Canales Presenciales:

- Todos los cajeros deben trabajar 140 horas de atención al cliente en ventanilla.
- Los cajeros que trabajen más de 5 horas continuas tienen derecho a media hora de receso.
- Los cajeros deben ingresar 30 minutos antes del inicio de atención y tienen 30 minutos adicionales al final de la jornada para el cuadro de documentos.
- Se debe reducir el pago de horas extras a los cajeros de Produbanco.
- Todos los cajeros deben tener al menos un día de descanso en toda la semana.
- Contar con una base de datos de planificación de horarios de trabajo.
- Mostrar de manera gráfica la distribución del horario de trabajo.

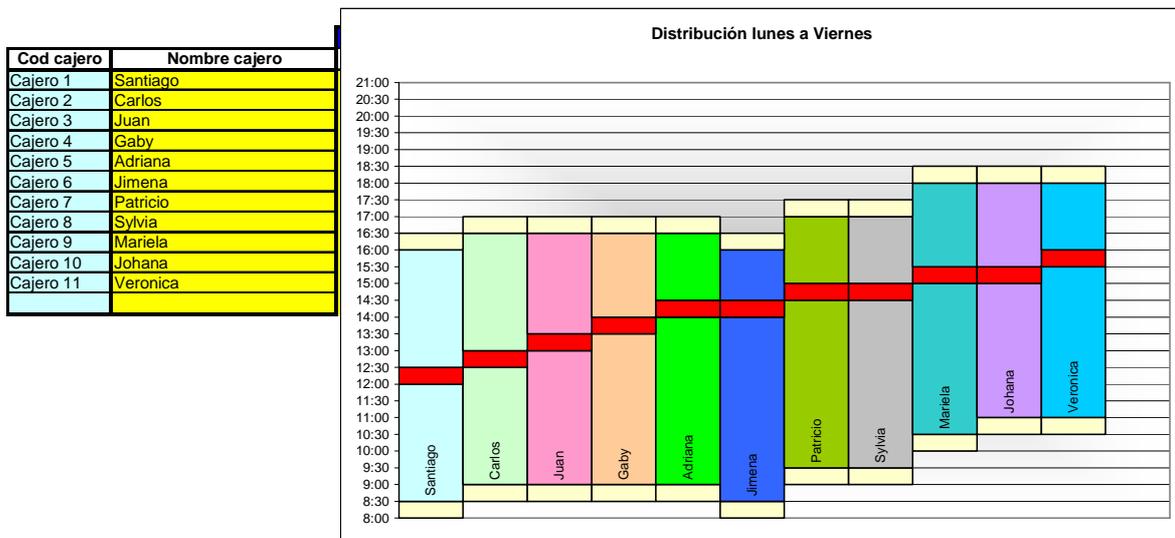


FIGURA 4.7 Gráfico de horarios de trabajo para los cajeros (Agencia Amazonas).

Con todos los datos y las restricciones se elaboró el modelo de Distribución de horarios (*Figura 4.6*) con la ayuda de las macros del Excel y fórmulas básicas para automatizar el llenado de la información por parte de los Ejecutivos de Servicio.

Con la información obtenida de este modelo se elaboró el gráfico del horario de trabajo para los cajeros, adicionalmente se diseñó un instructivo para el llenado del mismo que se muestra en el (*Anexo 14*).

Esta herramienta facilita a Canales Presenciales planificar los horarios acorde a la demanda esperada de transacciones por hora y día de la semana, adicionalmente que permite crear escenarios y contar con una base de datos de los horarios de entrada, inicio y fin de la atención, hora de receso, y el número horas de trabajo de atención a los clientes al mes por cada uno de los cajeros y agencias.

En el (*Cuadro 4.12*) se muestra la base de datos obtenida de la ejecución del modelo de distribución de horarios, en la cual se utilizó las macros de Excel para automatizar este proceso.

| APERTURA AGENCIA | 8:30:00 | | | | | | | APERTURA AGENCIA | NO ATIENDE | | | | | |
|------------------------|---------------|----------|--------------------|----------|----------|----------|------------------|------------------|--------------------|----------|--------|--------|------------------|--|
| CIERRE AGENCIA | 18:00:00 | | | | | | | CIERRE AGENCIA | NO ATIENDE | | | | | |
| LUNES A VIERNES | | | | | | | | SABADOS | | | | | | |
| AGENCIA | NOMBRE CAJERO | ENTRADA | INICIO DE ATENCIÓN | ALMUERZO | CIERRE | SALIDA | HORAS TRABAJADAS | ENTRADA | INICIO DE ATENCIÓN | ALMUERZO | CIERRE | SALIDA | HORAS TRABAJADAS | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Santiago | 8:00:00 | 8:30:00 | 12:00:00 | 16:00:00 | 16:30:00 | 140 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Carlos | 8:30:00 | 9:00:00 | 12:30:00 | 16:30:00 | 17:00:00 | 140 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Juan | 8:30:00 | 9:00:00 | 13:00:00 | 16:30:00 | 17:00:00 | 140 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Gaby | 8:30:00 | 9:00:00 | 13:30:00 | 16:30:00 | 17:00:00 | 140 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Adriana | 8:30:00 | 9:00:00 | 14:00:00 | 16:30:00 | 17:00:00 | 140 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Jimena | 8:00:00 | 8:30:00 | 14:00:00 | 16:00:00 | 16:30:00 | 140 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Patricio | 9:00:00 | 9:30:00 | 14:30:00 | 17:00:00 | 17:30:00 | 140 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Sylvia | 9:00:00 | 9:30:00 | 14:30:00 | 17:00:00 | 17:30:00 | 140 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Mariela | 10:00:00 | 10:30:00 | 15:00:00 | 18:00:00 | 18:30:00 | 140 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Johana | 10:30:00 | 11:00:00 | 15:00:00 | 18:00:00 | 18:30:00 | 130 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | Veronica | 10:30:00 | 11:00:00 | 15:30:00 | 18:00:00 | 18:30:00 | 130 | | | 0:00:00 | | | 0 | |
| AG. AMAZONAS - QUITO | 0 | | | 0:00:00 | | | 0 | | | 0:00:00 | | | 0 | |

| APERTURA AGENCIA | NO ATIENDE | | | | | |
|------------------|--------------------|----------|--------|--------|------------------|-------------|
| CIERRE AGENCIA | NO ATIENDE | | | | | |
| DOMINGOS | | | | | | |
| ENTRADA | INICIO DE ATENCIÓN | ALMUERZO | CIERRE | SALIDA | HORAS TRABAJADAS | TOTAL HORAS |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 140 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 130 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 130 |
|) | | 0:00:00 | | | 0 | 0 |

CUADRO 4.12 Base de Datos de planificación de horarios para las agencias de Produbanco. (Agencia Amazonas).

En el cuadro revisado anteriormente se muestra la siguiente información:

- Nombre cajero
- Hora de entrada
- Hora de inicio de atención
- Hora de almuerzo
- Hora de cierre
- Hora de salida
- Horas trabajadas

Identificación de Variaciones del Modelo

Un aspecto importante luego de ejecutar el modelo de Distribución de Recursos, es determinar las variaciones en relación a los datos actuales que se tienen en las agencias de Produbanco, con la finalidad de probar la efectividad del modelo e identificar que tan beneficioso resulta la aplicación del mismo en las agencias de Produbanco a nivel nacional, y específicamente para este proyecto en las agencias Amazonas de Quito, La Garzota de Guayaquil y Santo Domingo como agencia Sucursal.

El dato actual que se tiene del número de cajeros a nivel nacional es de 267, el dato resultante del modelo es de 255 cajeros, existiendo una variación de -12 cajeros a nivel nacional.

Es importante mencionar que la variación de los 12 cajeros es a nivel de totales, ya que al momento de identificar las variaciones en algunas agencias se reducen cajeros y en otras se adicionan.

En el *Cuadro 4.13*, se identifican las variaciones y se muestra el resultado a nivel general y por agencia. Para el cálculo se promedió el número de cajeros por mes del Modelo de Distribución, sin tomar en cuenta el mes de diciembre.

| MES | (Varios elementos) | EXCEPCIÓN DE DICIEMBRE | | |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------|---------------|
| | | ⇒ | | |
| CANAL | AGENCIA | Datos | | |
| | | # CAJEROS MODELO | CAJEROS ACTUALES | Variación |
| PRODUBANCO | AG. NUEVE DE OCTUBRE - GUAYAQ | 4 | 3 | 1 |
| | AG. AEROPUERTO - QUITO | 9 | 7 | 2 |
| | AG. AMAZONAS - QUITO | 11 | 12 | -1 |
| | AG. AMERICA - QUITO | 2 | 3 | -1 |
| | AG. BAHIA - GUAYAQUIL | 3 | 3 | - |
| | AG. BUENA VISTA - QUITO | 4 | 4 | - |
| | AG. C.C EL JARDIN - QUITO | 8 | 10 | -2 |
| | AG. CARCELEN - QUITO | 2 | 2 | - |
| | AG. CENTRO - CUENCA | 4 | 4 | - |
| | AG. CENTRO - QUITO | 4 | 5 | -1 |
| | AG. CENTRO FINANCIERO SUR - QU | 4 | 6 | -2 |
| | AG. CHILLOGALLO - QUITO | 2 | 3 | -1 |
| | AG. CUMBAYA - QUITO | 4 | 4 | - |
| | AG. DURAN - GUAYAQUIL | 3 | 2 | 1 |
| | AG. EL GIRÓN EXPRESS - QUITO | 1 | 2 | -1 |
| | AG. EL VERGEL - CUENCA | 4 | 4 | - |
| | AG. EXPRESS LOJA - LOJA | 1 | 2 | -1 |
| | AG. EXPRESS MALL DE LOS ANDES | 1 | 2 | -1 |
| | AG. FICOA - AMBATO | 2 | 2 | - |
| | AG. HUAYNA CAPAC - CUENCA | 3 | 3 | - |
| | AG. INCA - QUITO | 4 | 3 | 1 |
| | AG. KENNEDY - QUITO | 3 | 3 | - |
| | AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL | 9 | 8 | 1 |
| | AG. LA LIBERTAD - GUAYAQUIL | 2 | 2 | - |
| | AG. LOS ARCOS - GUAYAQUIL | 3 | 2 | 1 |
| | AG. LOS CHILLOS - QUITO | 5 | 5 | - |
| | AG. MACHACHI - QUITO | 4 | 5 | -1 |
| | AG. MALL DEL SOL - GUAYAQUIL | 8 | 6 | 2 |
| | AG. MALL EL JARDIN EXPRESS - | 1 | 2 | -1 |
| | AG. MERCADO CENTRAL - GUAYAQUI | 4 | 5 | -1 |
| | AG. MULTICENTRO - QUITO | 12 | 11 | 1 |
| | AG. NORTE - QUITO | 5 | 8 | -3 |
| | AG. PARQUE CALIFORNIA - GUAYAQ | 2 | 2 | - |
| | AG. PDBCO EXPRESS LOS CEIBOS | 2 | 2 | - |
| | AG. PDBCO EXPRESS SAN LUIS | 2 | 2 | - |
| | AG. PLAZA DE LAS AMERICAS - QU | 3 | 4 | -1 |
| | AG. QUICENTRO - QUITO | 8 | 9 | -1 |
| | AG. SAN MARINO - GUAYAQUIL | 7 | 5 | 2 |
| | AG. TUMBACO - QUITO | 5 | 6 | -1 |
| | AG. URDESA - GUAYAQUIL | 5 | 4 | 1 |
| AG.PDBCO EXPRESS MIRAFLORES | 1 | 2 | -1 | |
| BANCA EXPRESS - SANTO DOMINGO | 2 | 2 | - | |
| EL RECREO EXPRESS - QUITO | 2 | 2 | - | |
| IBARRA EXPRESS - IBA | 2 | 2 | - | |
| MANTA EXPRESS - MANTA | 2 | 2 | - | |
| MATRIZ - QUITO | 17 | 17 | - | |
| MEGAMAXI EXPRESS - GUAYAQUIL | 2 | 2 | - | |
| MEGAMAXI EXPRESS - QUITO | 2 | 3 | -1 | |
| OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO | 5 | 5 | - | |
| OFICINA PRINCIPAL AMBATO | 5 | 5 | - | |
| OFICINA PRINCIPAL ESMERALDAS | 1 | 3 | -2 | |
| OFICINA PRINCIPAL GUAYAQUIL | 12 | 12 | - | |
| OFICINA PRINCIPAL IBARRA | 2 | 3 | -1 | |
| OFICINA PRINCIPAL LOJA | 2 | 2 | - | |
| OFICINA PRINCIPAL MANTA | 3 | 3 | - | |
| OFICINA PRINCIPAL QUEVEDO | 2 | 2 | - | |
| OFICINA PRINCIPAL RIOBAMBA | 2 | 2 | - | |
| ORDOÑEZ OFICINA PRINCIPAL - CU | 2 | 2 | - | |
| AG. PUERTO MARITIMO - GUAYAQUI | 4 | 4 | - | |
| AG. MALL DE LOS ANDES - AMBATO | 3 | 4 | -1 | |
| AG. MALL DEL SUR - GUAYAQUIL | 6 | 5 | 1 | |
| AG. PDBCO EXPRESS MALL SUR GYE | 2 | 2 | - | |
| AG. PDBCO EXPRESS SALINAS | 1 | 1 | - | |
| AG. CEVALLOS - AMBATO | 3 | 3 | - | |
| Total PRODUBANCO | | 4 | 4 | -14 |
| | | | | |
| CAJEROS PRODUBANCO | | 255 | 267 | VR -12 VA -4% |

CUADRO 4.13 Variación del número de cajeros a nivel general en las agencias de Produbanco.

Los resultados obtenidos para las agencias piloto se muestran en el siguiente cuadro:

| Agencia | Modelo | Actual | Variación |
|--------------------------------|--------|--------|-----------|
| AG. AMAZONAS - QUITO | 11 | 12 | -1 |
| AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL | 9 | 8 | 1 |
| OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO | 5 | 5 | - |

CUADRO 4.14 Resultados de la variación de cajeros en las agencias piloto

Luego de la revisión del modelo cuantitativo, con todo el equipo de trabajo y con los Vicepresidentes de Operaciones y Eficiencia y Productividad, se ejecutó el análisis cuantitativo del mismo, ya que existen determinados lineamientos que no pudieron ser contemplados en el modelo matemático, como son la extensión de horarios y determinadas políticas de atención del servicio para algunas agencias, de este manera en el *Cuadro 4.15*, se presenta el cuadro final de las posiciones adicionales y el resumen final para la aplicación de la distribución de recursos en las agencias.

| AGENCIA | MODELO | ADICIONALES | TOTAL | OBSERVACIÓN |
|-------------------------------|--------|-------------|-------|--|
| AG. EL GIRÓN EXPRESS - QUITO | 1 | 1 | 2 | POR HORARIO EXTENDIDO AGENCIA EXPRESS |
| AG. EXPRESS LOJA - LOJA | 1 | 1 | 2 | POR HORARIO EXTENDIDO AGENCIA EXPRESS |
| AG. EXPRESS MALL DE LOS ANDES | 1 | 1 | 2 | POR HORARIO EXTENDIDO AGENCIA EXPRESS |
| AG. MALL EL JARDIN EXPRESS - | 1 | 1 | 2 | POR HORARIO EXTENDIDO AGENCIA EXPRESS |
| AG.PDBCO EXPRESS MIRAFLORES | 1 | 1 | 2 | POR HORARIO EXTENDIDO AGENCIA EXPRESS |
| OFICINA PRINCIPAL ESMERALDAS | 1 | 1 | 2 | POR POLITICA EN AGENCIAS SUCURSALES |
| OFICINA PRINCIPAL IBARRA | 2 | 1 | 3 | POR PROCESO ESPECIAL DE AGENCIA IBARRA "BLINDADOS" |
| TOTAL ADICIONALES | | 7 | | |

| DATOS | ACTUAL | MODELO | VARIACION |
|----------------|------------|------------|-----------|
| CAJEROS | 267 | 255 | -12 |
| ADICIONALES | - | 7 | 7 |
| TOTALES | 267 | 262 | -5 |

CUADRO 4.15 Resultado del análisis cualitativo del modelo de Distribución de Recursos.

4.2.2. BALANCE SCORECARD

La metodología del Balance Scorecard, permite alinear los esfuerzos de todos los integrantes de una organización hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados, mediante el desarrollo de indicadores y cuadros de mando con la finalidad de facilitar y ejecutar de manera efectiva la toma de decisiones que

permita obtener información relevante sobre la situación y evolución del área de Canales Presenciales. Para el desarrollo de esta metodología se ejecutó la revisión de la misión de Canales Presenciales como la base para la construcción del mapa de estratégico y el desarrollo de las perspectivas que aplica el Balance Scorecard, posteriormente y en base al mapa se determinó en conjunto con el personal de Canales Presenciales los objetivos estratégicos y su forma de medición de cumplimiento con el establecimiento de indicadores claves de desempeño.

4.2.2.1. Revisión de la misión

Una parte importante para la aplicación del Sistema de Gestión Estratégico en una organización es el conocimiento y aplicación de la misión organizacional e individual por cada área, misma que debe estar alineada a la de la empresa.

Para la aplicación referencial del Balance Scorecard en Canales Presenciales, se requiere que todo el personal conozca la misión, y como está se alinea a nivel organizacional en Produbanco, con la finalidad de que todo el aporte de los empleados se enfoque hacia su logro y cumplimiento.

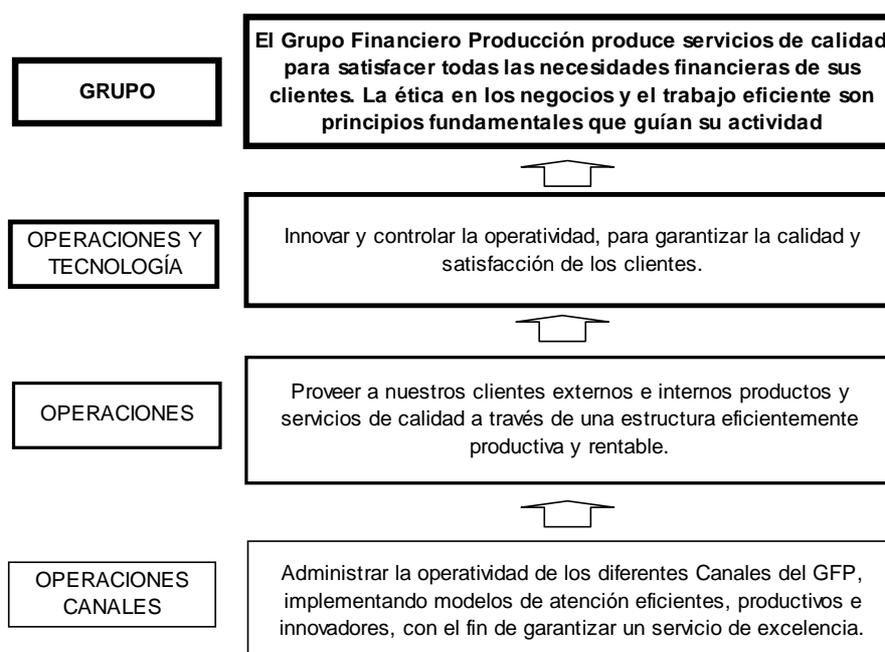


FIGURA 4.8 Gráfico de despliegue de la misión del Grupo Financiero Producción

En referencia a la misión descrita, en conjunto con las Gerencias de Canales Presenciales y Productividad se diseñó una estrategia que garantice la generación de valor para los clientes, alineada a la misión del área, la estrategia diseñada es:

“Optimizar el uso de los recursos (cajeros) en las agencias de Produbanco y determinar un esquema de evaluación de gestión efectivo que permita mejorar la satisfacción de los clientes”.

4.2.2.2. Desarrollo de las Perspectivas

El Balance ScoreCard plantea como base de su metodología el desarrollo de cuatro perspectivas con sus respectivos impulsores claves.

Para el desarrollo del proyecto y adecuando la metodología a la gestión operativa en las agencias de Produbanco se consideraron las siguientes:

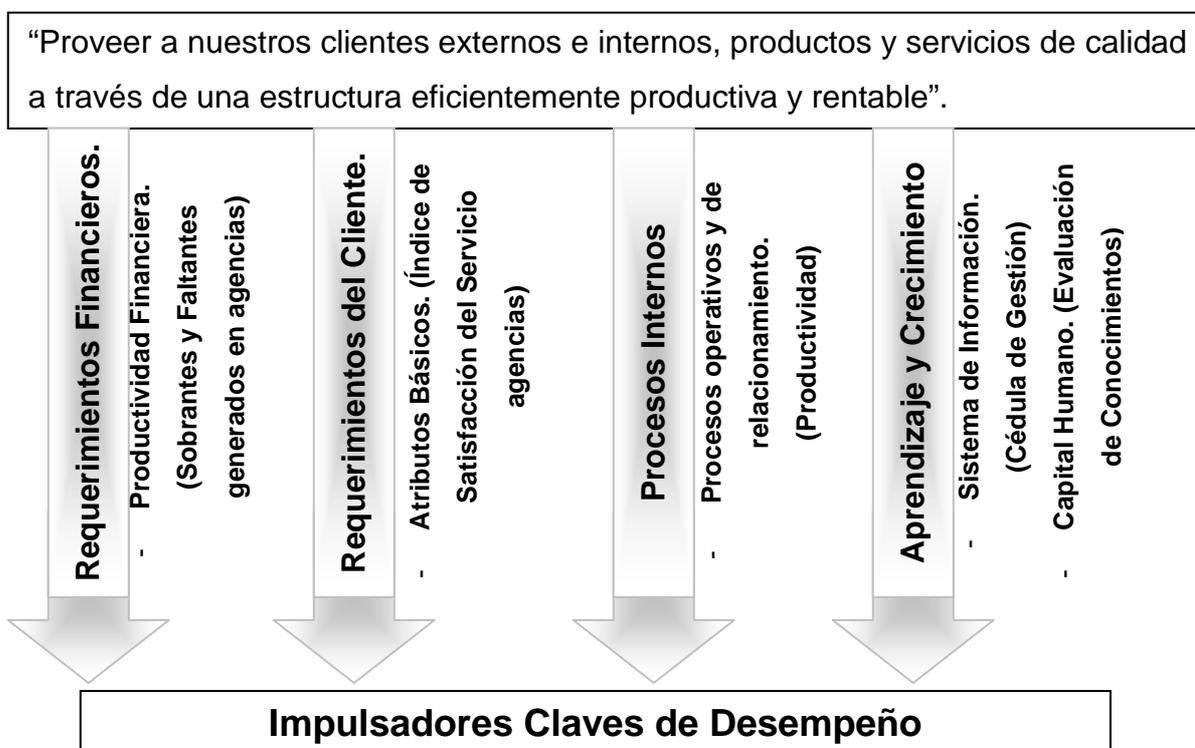


FIGURA 4.9 Perspectivas e impulsores claves del desempeño (BSC) Canales Presenciales.

Para el desarrollo de las perspectivas se tomó como base la visión y estrategia elaborada por Canales Presenciales, alineadas a las mismas se adecuó la metodología del Balance Scorecard para aplicarla en Canales Presenciales. Para el desarrollo de las mismas se contó con la participación de los Ejecutivos de Servicio de Produbanco, quienes son los responsables de la gestión operativa en las agencias de Produbanco. Una vez explicada la metodología del Balance Scorecard, se desarrollaron cada una de las perspectivas.

Aprendizaje y Conocimiento

En relación a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se escogió como impulsores claves de desempeño a los sistemas de información y al capital humano, el primero haciendo referencia a que se requiere contar con un visor de los indicadores de gestión de las agencias con la finalidad de generar acciones de mejora mes a mes; este visor contendrá reportes del volumen transaccional, calidad, sobrantes y faltantes, productividad, calidad y un espacio para la generación de planes de acción diseñando en una hoja electrónica de Excel.

El segundo con la finalidad de contar con un esquema de evaluación de los conocimientos del personal operativo de agencias para determinar su nivel de conocimiento e identificar focos de mejora que permitan estandarizar el nivel de conocimientos en todo el personal.

Procesos Internos

Alineados a la estrategia y a la misión de la organización se determinó seleccionar como impulsador clave a los procesos operativos y de relacionamiento, con énfasis en la medición de la productividad de las agencias de Produbanco, lo fundamental dentro de este aspecto es optimizar el uso de los cajeros, disminuir los tiempos de proceso en las transacciones y disminuir el pago de horas extras.

Requerimientos del Cliente

Dentro de esta perspectiva y acorde a las sugerencias de los ejecutivos de servicio, se determinó como impulsador clave a los atributos básicos, y alineados con la estrategia de mejorar el índice de satisfacción de los clientes se hizo énfasis en el índice de medición del servicio de las agencias de Produbanco, dando la importancia que corresponde a cada uno de los atributos tomados en cuenta para la evaluación, esta medición se la realiza de manera trimestral en todas las agencias, la ejecución la realiza la empresa Mind Marketing acorde a los lineamientos otorgados por Produbanco.

Requerimientos Financieros

Uno de los inconvenientes que generan una gran carga operativa en la Administración de Canales Presenciales es el incremento que existe en los montos de los sobrantes y faltantes de caja, en tal sentido se determinó como impulsador clave a la Productividad Financiera con un enfoque hacia la reducción del valor de los faltantes y sobrantes generados por cada cajero y agencias de Produbanco.

Con las perspectivas descritas anteriormente, se inició con el proceso de diseño del Sistema de Gestión Estratégico. Uno de los aspectos fundamentales para tener éxito con la aplicación de esta metodología es que se tenga el conocimiento y participación del personal que la va aplicar, en tal sentido se capacitó a los ejecutivos de servicio sobre la aplicación del Balance Scorecard (*Anexo 15*).

4.2.2.3. Establecer el Mapa Estratégico

Luego de haber desarrollado las perspectivas, se requiere ejecutar un análisis causa – efecto, con la finalidad de determinar las interrelaciones existentes en cada uno de los impulsores claves, a continuación se muestra el resultado de la ejecución de este análisis y a continuación una explicación del mismo.

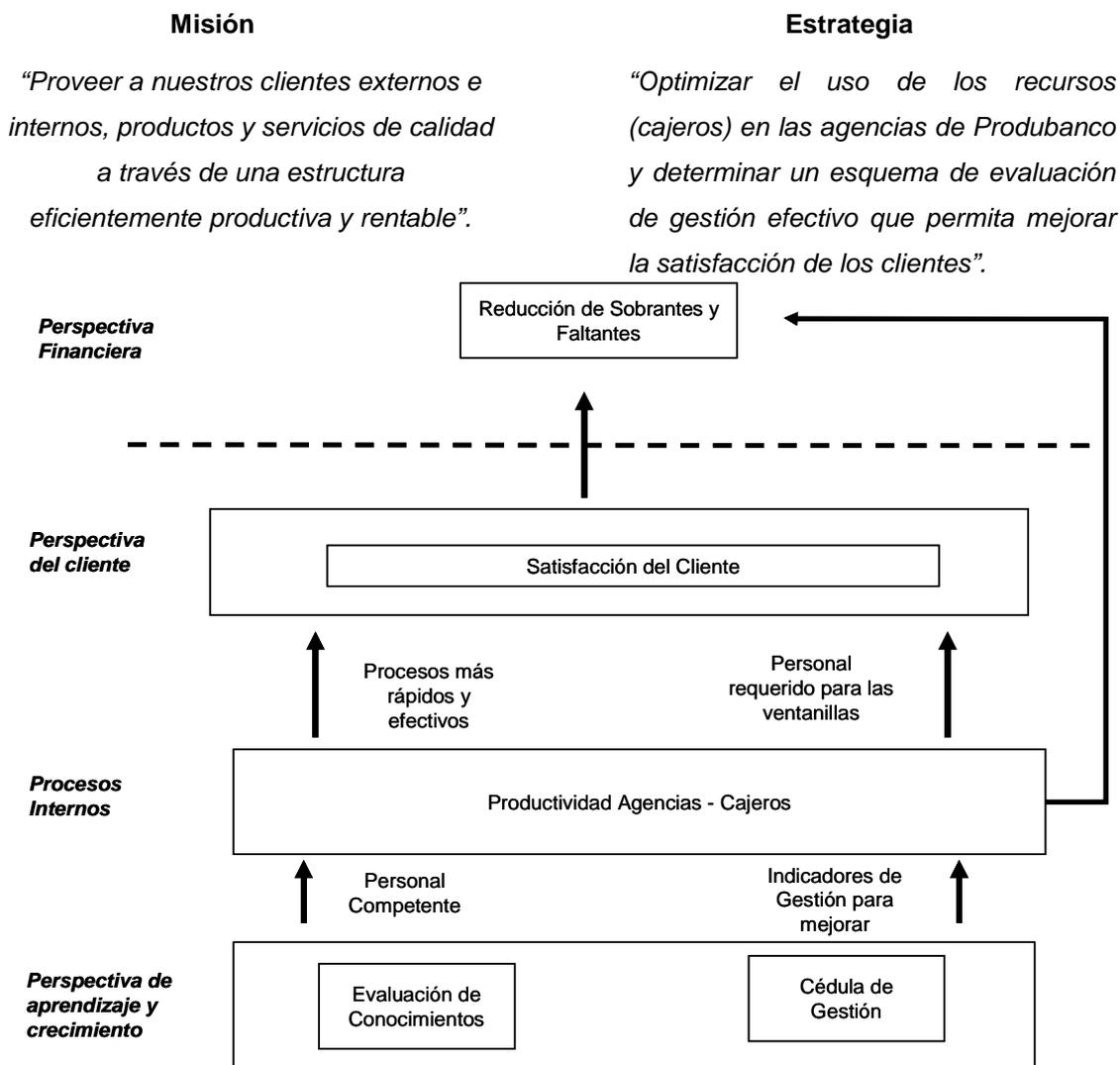


FIGURA 4.10 Mapa Estratégico de Canales Presenciales.

Tal como se muestra en la figura anterior, se pueden ver las relaciones causa – efecto que tienen los impulsores claves y cada perspectiva.

Al contar con una evaluación de conocimientos por parte de los cajeros y ejecutivos de servicio, se podrá determinar el grado de conocimientos que tienen en relación a los procesos de agencia, circulares operativas y nuevas instrucciones, si todo el personal de agencias tiene conocimiento de los aspectos mencionados anteriormente podrá optimizar el tiempo de ejecución de sus procesos. De la misma manera si en las agencias se tiene un sistema de información por medio de una cédula de gestión donde se muestren todos los indicadores de la agencia, se podrán generar acciones de mejora con todo el

equipo de la agencia, de esta manera se podrán identificar las causas y falencias de los procesos para mejorarlos y de esta manera mejorar la productividad.

En relación al impulsador clave de la productividad de agencias y cajeros, al optimizar el uso de los recursos, disminuir el tiempo de los procesos en ventanilla y con un personal que tenga los conocimientos necesarios para ejecutar las operaciones de agencia, se logrará una mayor satisfacción de los clientes que ocupen los servicios de las agencias de Produbanco, así como también se verá reflejado en procesos efectivos que permitan reducir el monto de los sobrantes y faltantes generados en las agencias.

Acorde a la explicación dada del mapa, se procederá con la elaboración de los objetivos estratégicos para el desarrollo del Tablero de Comando en Canales Presenciales.

4.2.2.4. Determinar Objetivos Estratégicos en Canales Presenciales de Produbanco

Una vez identificadas la misión, estrategia perspectivas e impulsores claves del desempeño con cada una de sus interrelaciones, se procedió a determinar los objetivos estratégicos para la aplicación de la metodología del Balance Scorecard en Canales Presenciales de Produbanco. En el siguiente cuadro, se muestran los objetivos estratégicos planteados.

Como se muestra en el *Cuadro 4.16*, se establecieron los objetivos estratégicos para Canales Presenciales, por cada una de las perspectivas e impulsores claves del desempeño, adicionalmente tal como lo indica la metodología del Balance Scorecard se establecieron los indicadores claves del desempeño (KPI's) "Key Performance Indicator`s" para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

Misión Operaciones Canales: Administrar la operatividad de los diferentes canales del GFP, implementando modelos de atención eficientes, productivos e innovadores, con el fin de garantizar un servicio de excelencia.

Estrategia Operaciones Canales: "Optimizar el uso de los recursos (cajeros) en las agencias de Produbanco y determinar un esquema de evaluación de gestión efectivo que permita mejorar la satisfacción de los clientes".

| | PERSPECTIVAS | IMPULSADOR CLAVE | OBJETIVO | KPI'S |
|---|--------------|---|---|--|
| Perspectiva Financiera | | PRODUCTIVIDAD FINANCIERA (SOBRANTES Y FALTANTES) | Minimizar el monto mensual de sobrantes y faltantes reales de las agencias de Produbanco. | Monto de faltantes y sobrantes reales |
| Perspectiva del cliente | | ATRIBUTOS BÁSICOS (INDICE DE SATISFACCION DE SERVICIO) | Satisfacer las expectativas de los clientes en relación al tiempo y calidad de servicio de las agencias. | Índice de Satisfacción del cliente |
| Procesos Internos | | PROCESOS OPERATIVOS Y DE RELACIONAMIENTO (PRODUCTIVIDAD) | Incrementar el nivel de Productividad y optimizar el uso del recurso humano en las agencias | Indicador de Productividad |
| Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | | SISTEMA DE INFORMACIÓN (CÉDULA DE GESTIÓN) CAPITAL HUMANO (EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO) | Mantener un esquema de información mensual de transaccionalidad, productividad y calidad en las agencias que apalanque el cumplimiento de objetivos. Determinar el grado de conocimiento de procesos, productos y servicios para garantizar el servicio. | Planes de acción ejecutados Calificación de evaluación de desempeño |

CUADRO 4.16 Mapa de Objetivos Estratégicos de la unidad de Canales Presenciales de Produbanco

4.2.2.5. Establecer los indicadores claves del desempeño

Como parte final del Tablero de Comando, se establecieron los indicadores claves del desempeño, un parte importante que se debe resaltar dentro de este punto y que recomienda la aplicación de la metodología del Balance Scorecard es que los indicadores claves de desempeño deben ser diseñados por el personal que va a ser sujeto de la medición, siguiendo esta recomendación, los indicadores diseñados fueron elaborados por el personal de Canales Presenciales siguiendo la metodología del 3M's (Medida, Meta y Medio). En el *Cuadro 4.17* se muestran los indicadores claves de desempeño para cada objetivo estratégico.

| ORD. | PERSPECTIVA | VARIABLE | MEDIDA | | | | | |
|------|---------------------------|--------------------------|---|--|--|----------------------------|--|----------------------|
| | | | KPI'S | FÓRMULA | COORDINADOR DEL KPI | FRECUENCIA DE VERIFICACIÓN | FUENTE DE CAPTURA DE DATOS | NIVELES (LÍNEA BASE) |
| 1 | FINANCIERA | Monto | Monto de faltantes y sobrantes reales | (Total cajeros x \$10) Puntaje acorde a tabla de calificación | Área de Control Interno - Conciliaciones | Mensual | Reporte de Sistema Prometeus | 10 |
| 2 | DEL CLIENTE | Nivel de servicio | Índice de Satisfacción del cliente | Calificación obtenida / 10 | Gerente de Mercadeo | Trimestral | Encuesta de satisfacción a clientes | 85% |
| 3 | PROCESOS INTERNOS | Volumen de transacciones | Indicador de Productividad | Horas trabajadas (#trx * tiempo agencia) / Horas Pagadas (horas de trabajo front del cajero en la agencia) 140 | Gerente de Productividad | Mensual | Dataware House de Produbanco | 70% |
| | | Recursos utilizados | | | | | | |
| | | Tiempo de transacción | | | | | | |
| 4 | APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Planes Ejecutados | Planes de acción ejecutados | Planes de acción ejecutados / Planes de acción generados | Coordinador de Agencia | Trimestral | Registro de planes de acción | 0% |
| 5 | | Calificación obtenida | Calificación de evaluación de desempeño | Calificación de evaluación / 100 | Coordinador de Agencia | Mensual | Prueba escrita de conocimientos de circulares operativas y nuevas instrucciones de trabajo en un mes | 90 puntos |

| ORD. | META | | MEDIO | PESO |
|------|----------------------|------------|--|------|
| | Objetivo | Fecha Tope | Proyectos o Planes | |
| 1 | Total cajeros x \$10 | Fin de mes | Programa de capacitación sobre administración del efectivo | 25% |
| 2 | 87% | Dic-07 | Programa de capacitación sobre filosofía de Calidad | 25% |
| 3 | 75% | Dic-07 | Optimización de tiempo de transacciones | 30% |
| 4 | 100% | Dic-07 | Esquema de Mejoramiento continuo | 10% |
| 5 | 100 puntos | Fin de mes | Programa de entrenamiento | 10% |

CUADRO 4.17 Indicadores Claves de Desempeño.

4.3. RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PILOTO DESARROLLADO

Con la finalidad de ejecutar la revisión de la aplicación del Sistema de Gestión Estratégico se diseñó una Cédula de Gestión, que contiene la información de los indicadores claves de desempeño con su meta respectiva. En este archivo se puede observar la evolución que han tenido los indicadores de gestión mes a mes, para el caso de este proyecto se le ejecutó con corte al mes de agosto del 2007.

Se escogió ejecutar el piloto en tres agencias de Produbanco, para lo cual se eligió a las agencias más representativas de cada zona, siendo estas:

- Agencia Amazonas de la Zona de Quito;
- Agencia Santo Domingo de la Zona de Sucursales, y
- Agencia La Garzota de la Zona de Guayaquil.

Como parte de la aplicación del Mejoramiento Continuo, en la Cédula de Gestión de incluyó un campo para el registro de los planes de mejora mes a mes y con la finalidad de contar con una base de conocimientos para replicar los planes generados que hayan traído resultados positivos a todas las agencias de Produbanco a nivel nacional.

Para poder visualizar los resultados obtenidos en las agencias, se diseñó la cédula de gestión mediante la elaboración de gráficos que extraen la información que corresponde a los Indicadores Claves de Desempeño por agencia para el área de Canales Presenciales de Produbanco. Su contenido básico es el siguiente:

Evolución Transaccional Agencia

Esta figura muestra el comportamiento transaccional que ha tenido la agencia mes a mes, se pueden visualizar los datos del pronóstico de transacciones y el

real obtenido en un mes determinado. La finalidad es que el Ejecutivo de Servicios pueda analizar el comportamiento transaccional que tiene la agencia. Para las agencias piloto, estos datos se muestran en: *Figura 4.11, Figura 4.20 y Figura 4.29.*

Ranking Transaccional Agencias - Zona

Dentro de esta figura se puede visualizar el ranking transaccional de las agencias de Produbanco clasificadas acorde a la Zona ejecutada en la cédula de Gestión, el objeto es que las agencias puedan identificar su ubicación transaccional dentro del sector al que corresponden, los datos se muestran en: *Figura 4.12, Figura 4.21 y Figura 4.30.*

Evaluaciones de Conocimiento Agencia

Esta figura muestra la calificación obtenida por el Ejecutivo de Servicio, en las evaluaciones de conocimiento realizadas en el mes de ejecución de la cédula de gestión, esta información se visualiza en: *Figura 4.13, Figura 4.22 y Figura 4.31.*

Evolución Productividad Agencia

Esta figura muestra el dato de productividad obtenido mes a mes en la agencia, se muestran los datos del objetivo y real del indicador de productividad con el objeto que el Ejecutivo de Servicios pueda identificar las variaciones y las causas de las mismas, estos datos se muestran en: *Figura 4.14, Figura 4.23 y Figura 4.32.*

Ranking Productividad Agencias - Zona

En esta figura se visualiza el ranking de productividad de las agencias, clasificadas acorde a la Zona que pertenecen (Quito, Guayaquil y Sucursales), el objeto es que las agencias puedan identificar su ubicación de en la obtención del

indicador de productividad acorde al sector que corresponden, los datos se muestran en: *Figura 4.15, Figura 4.24 y Figura 4.33.*

Reporte de Sobrantes y Faltantes Agencia

Esta figura muestra la información correspondiente a los faltantes generados en un mes por la agencia, así como el monto máximo permitido y el cumplimiento de la agencia. Esta información se muestra mes a mes, esta información se visualiza en: *Figura 4.16, Figura 4.25 y Figura 4.34.*

Evolución Calidad Agencia

En esta figura se ven los datos de calidad obtenidos en las agencias así como el objetivo establecido para el periodo, esta información se la puede ver mes a mes, para que pueda ser analizada en las agencias y se generen planes de mejora, estos datos se muestran en: *Figura 4.17, Figura 4.26 y Figura 4.35.*

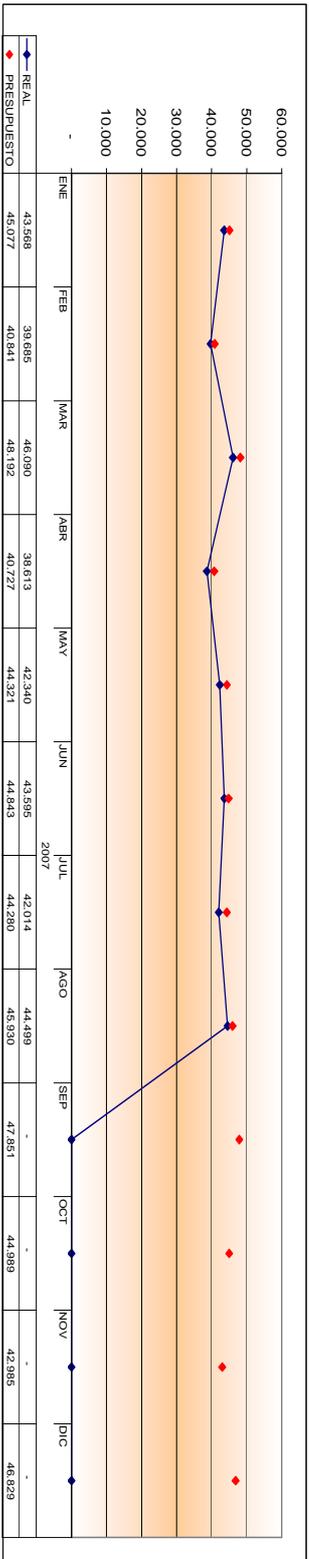
Ranking Productividad Agencias - Zona

En esta figura se visualiza el ranking de calidad de las agencias, clasificadas acorde a la Zona que pertenecen, el objeto es que las agencias puedan identificar en que lugar se ubican en relación a las otras agencias, los datos se muestran en: *Figura 4.18, Figura 4.27 y Figura 4.36.*

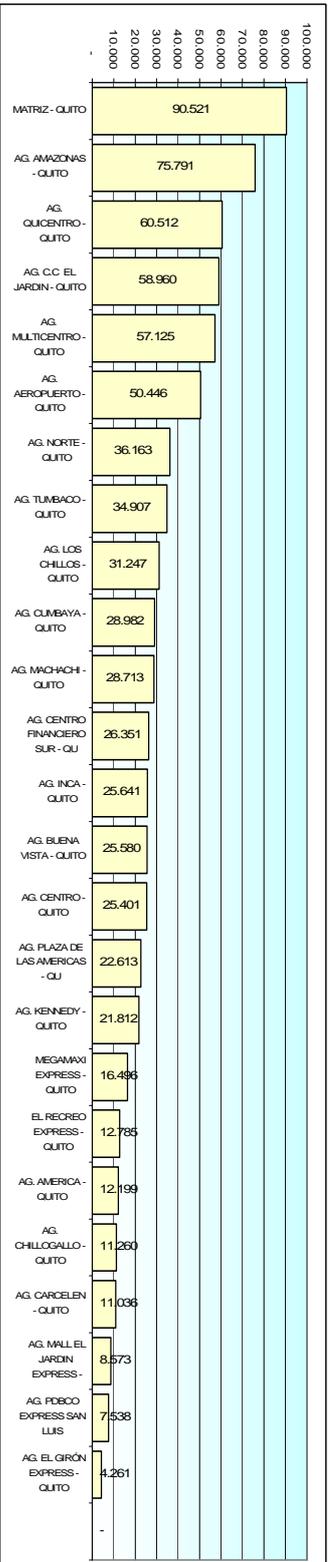
Resultados por atributo de Calidad y registro de planes de acción.

En esta figura se visualizan los resultados de calidad obtenidos por cada uno de los atributos de medición del servicio, la finalidad es que las agencias tengan el detalle de la calificación obtenida y se puedan focalizar en los atributos más bajos para mejorar el índice de satisfacción, adicionalmente se tiene un espacio para el registro de los planes de acción mes a mes generados por las agencias para mejorar los indicadores de gestión. *Figura 4.19, Figura 4.28 y Figura 4.37.*

MES: MAY AÑO: 2007
 AGENCIA: AG. AMAZONAS - QUITO CIUDAD: QUITO ZONA: QUITO



RANKING TRANSACCIONAL AGENCIAS ZONA QUITO



EVALUACIONES DE LA AG. AMAZONAS - QUITO

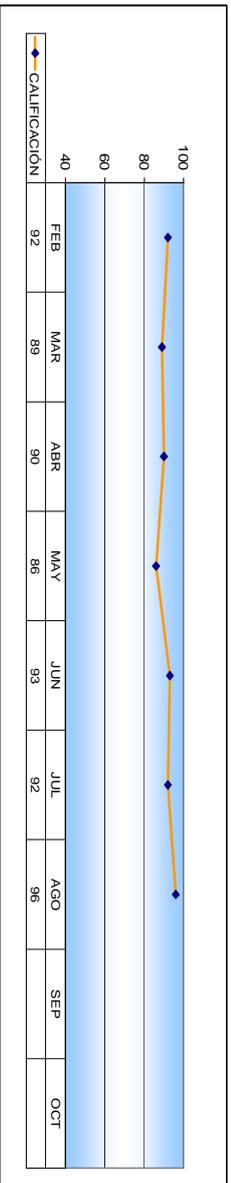
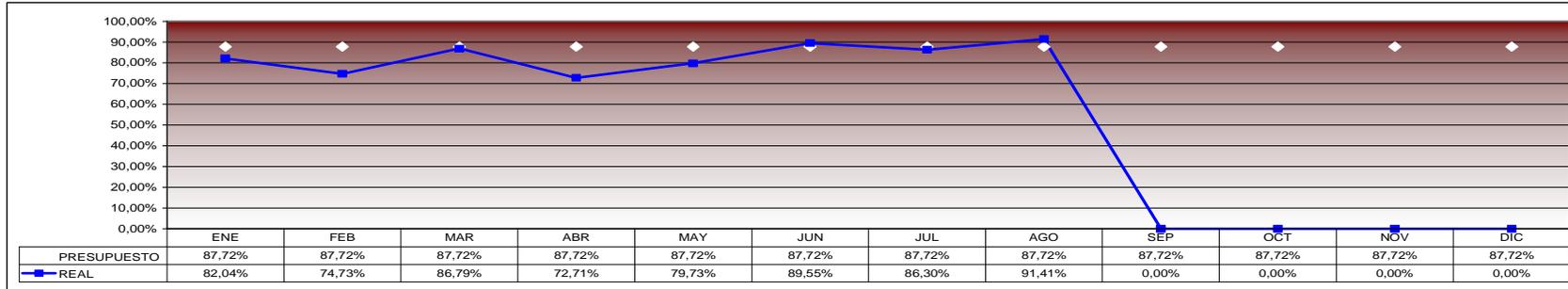
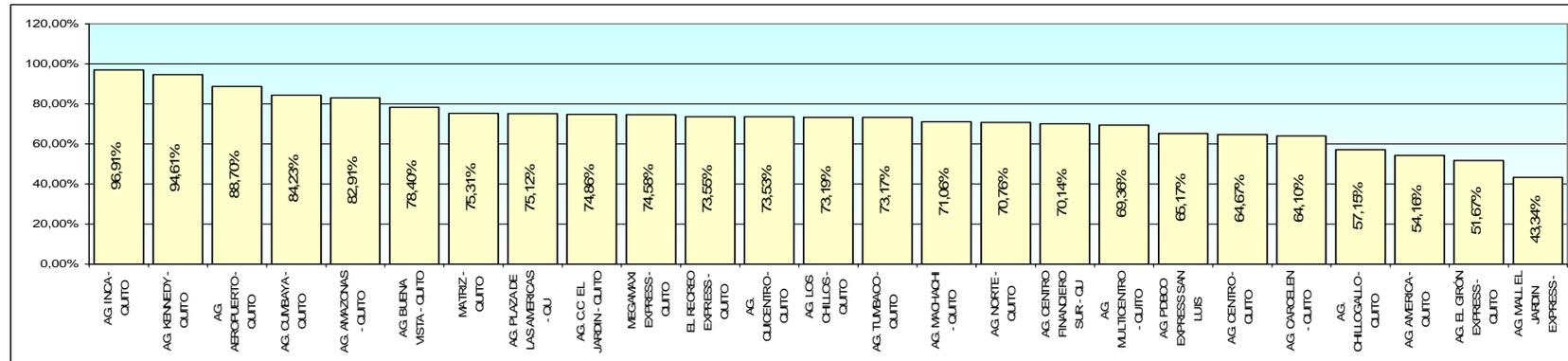


FIGURA 4.10 Cédula de Gestión - Ag. Amazonas

EVOLUCIÓN PRODUCTIVIDAD AG. AMAZONAS - QUITO



RANKING PRODUCTIVIDAD AGENCIAS ZONA QUITO

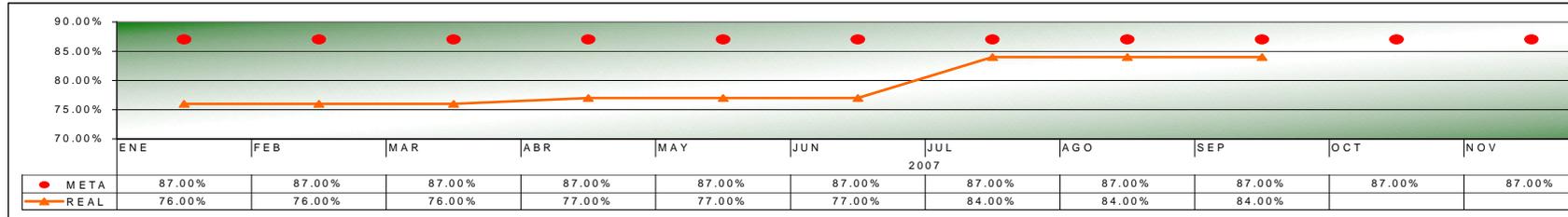


REPORTE DE SOBANTES Y FALTANTES AGENCIA AG. AMAZONAS - QUITO

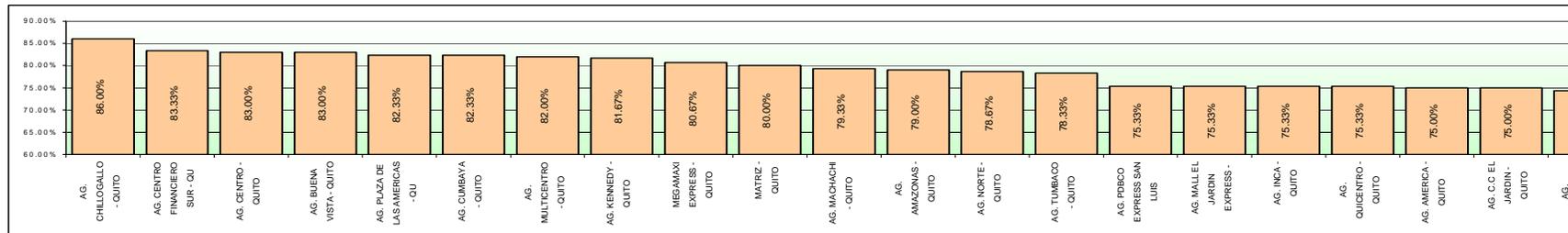
| FALTANTES | | | | SOBRANTES | | | |
|-----------|-----------|--------------|--------------|-----------|-----------|--------------|--------------|
| MES | MONTO | MONTO MÁXIMO | CUMPLIMIENTO | MES | MONTO | MONTO MÁXIMO | CUMPLIMIENTO |
| ENE | \$ 514,61 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO | ENE | \$ 701,55 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO |
| FEB | \$ 658,07 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO | FEB | \$ 552,47 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO |
| MAR | \$ 213,11 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO | MAR | \$ 284,41 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO |
| ABR | \$ 436,57 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO | ABR | \$ 96,36 | \$ 110,00 | CUMPLIO |
| MAY | \$ 474,90 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO | MAY | \$ 133,01 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO |
| JUN | \$ 435,40 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO | JUN | \$ 53,90 | \$ 110,00 | CUMPLIO |
| JUL | \$ 366,00 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO | JUL | \$ 0,61 | \$ 110,00 | CUMPLIO |
| AGO | \$ 115,85 | \$ 110,00 | NO CUMPLIO | AGO | \$ 4,96 | \$ 110,00 | CUMPLIO |
| | | \$ 110,00 | CUMPLIO | | | \$ 110,00 | CUMPLIO |
| | | \$ 110,00 | CUMPLIO | | | \$ 110,00 | CUMPLIO |
| | | \$ 110,00 | CUMPLIO | | | \$ 110,00 | CUMPLIO |
| | | \$ 110,00 | CUMPLIO | | | \$ 110,00 | CUMPLIO |

FIGURA 4.10 Cédula de Gestión - Ag. Amazonas

EVOLUCIÓN CALIDAD AG. AMAZONAS - QUITO



RANKING CALIDAD AGENCIAS ZONA QUITO



RESULTADOS POR ATRIBUTO DE CALIDAD AG. AMAZONAS - QUITO

| EVALUACIÓN DE CALIDAD | | AGO |
|--|--|---------------|
| AGILIDAD | | 81.00% |
| Tiempo de espera en fila | | 54.00% |
| Disponibilidad del Sistema | | 100.00% |
| Tiempo de procesamiento en ventanilla | | 83.00% |
| BUEN TRATO | | 88.00% |
| Cordialidad del cajero | | 92.00% |
| Cordialidad del guardia | | 83.00% |
| Atención dedicada en ventanilla | | 81.00% |
| Empatía del cajero | | 91.00% |
| Eficiencia y agilidad del cajero | | 93.00% |
| IMAGEN DEL PERSONAL | | 79.00% |
| Imagen personal del cajero | | 78.00% |
| Tarjeta de identificación visible del cajero | | 68.00% |
| Uniforme del guardia | | 87.00% |
| Uniforme del cajero | | 86.00% |
| INSTALACIONES | | 91.00% |
| Agencia cómoda, ventilada y amplia | | 92.00% |
| Ambiente agradable, entretenido y relajante | | 94.00% |
| Limpieza de la agencia | | 87.00% |
| GUARDIAS | | 83.00% |
| El guardia inspira seguridad | | 79.00% |
| Seguridad que inspira la agencia | | 87.00% |
| FACILIDADES DE LA AGENCIA | | 83.00% |
| Comunicación en ventanillas | | 87.00% |
| Disponibilidad de esferográficos | | 95.00% |
| Disponibilidad de papeletas | | 79.00% |
| Información de los servicios | | 75.00% |
| Organización de filas/ identificación de ventanillas | | 82.00% |
| TOTAL | | 84.00% |

COMENTARIOS Y PLANES DE ACCIÓN

PLAN MAYO

PRODUCTIVIDAD.- Organizar la distribución de horarios con el nuevo número de rec la agencia, organizar el trabajo del cajero de Pago a Proveedores para que ejecute ot

CALIDAD.- Uno de los atributos más bajos es el de agilidad en tal sentido se ejecut tribución de recursos y revisar el atributo de instalaciones.

FALTANTES.- Solicitar el archivo mensual con el detalle de los faltantes por cajero a **PLAN JUNIO**

PRODUCTIVIDAD.- Optimizar la asignación de cajeros por hora, para el caso de los c zar una planificación de horarios.

FALTANTES.- Ejecutar arqueos sorpresivos continuos a los cajeros de la agencia. Las transferencias internas de efectivo realizarlas en su momento y registrarlas en el i

PLAN JULIO

PRODUCTIVIDAD.- Realizar charlas sobre los productos del banco a los cajeros, con un proceso más rápido en ventanilla

CALIDAD.- Solicitar a Eficiencia y Productividad una capacitación sobre la metología para las agencias, y ejecutar una revisión con todos los cajeros de la agencia.

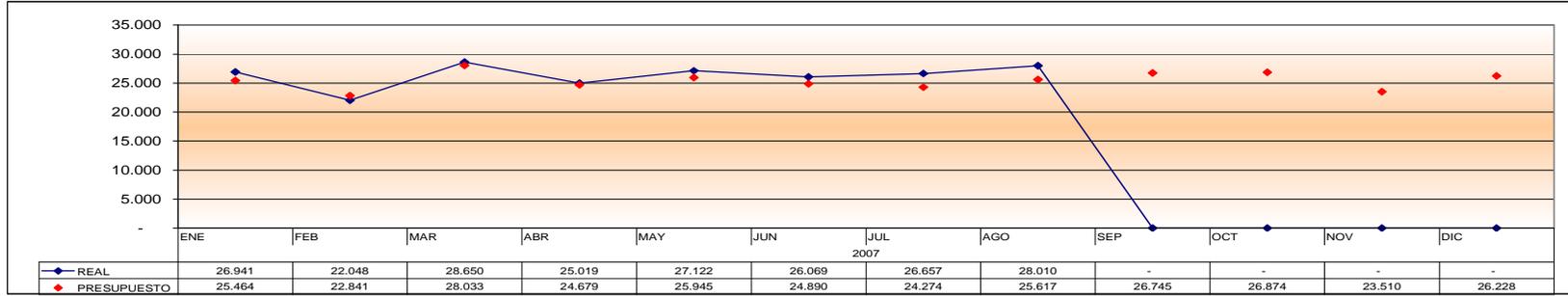
FALTANTES.- Analizar los resultados generados sobre los arqueos realizados durant **COMENTARIOS DE SEGUIMIENTO DEL COORDINADOR:**

Se ejecutará una evaluación del impacto que tuvo la reducción de un recurso en la ag servir que tuvo un impacto positivo en la productividad, pero es importante analizar la del servicio.

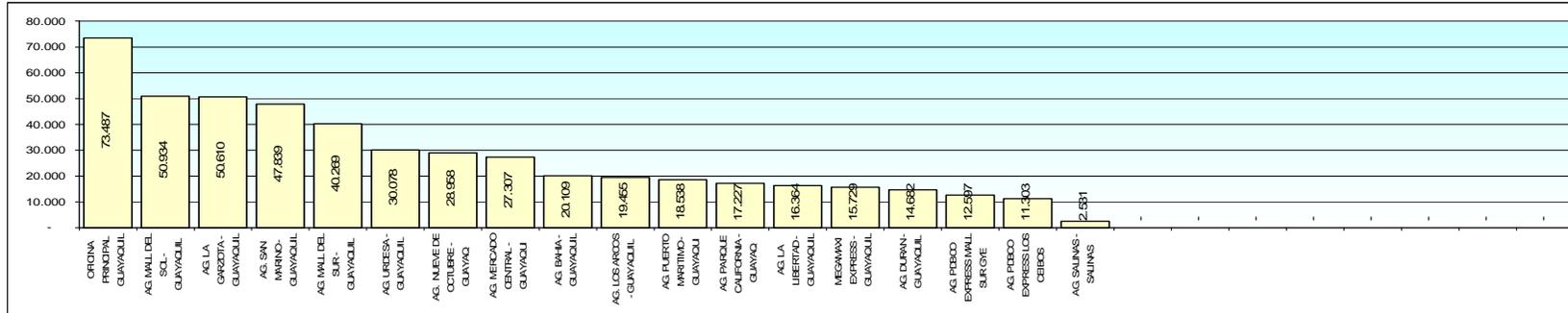
En relación a los faltantes y sobrantes, se puede observar una baja en los montos per cumplir el objetivo de los faltantes, se realizará el seguimiento de la aplicación de los j han traído resultados positivos.

FIGURA 4.10 Cédula de Gestión - Ag. Amazonas

MES: MAY AÑO: 2007
 AGENCIA: AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL CIUDAD: GUAYAQUIL ZONA: GUAYAQUIL



RANKING TRANSACCIONAL AGENCIAS ZONA GUAYAQUIL



EVALUACIONES DE LA AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL

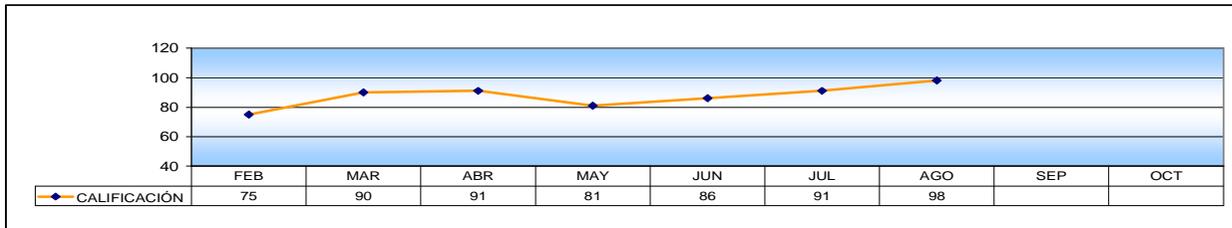
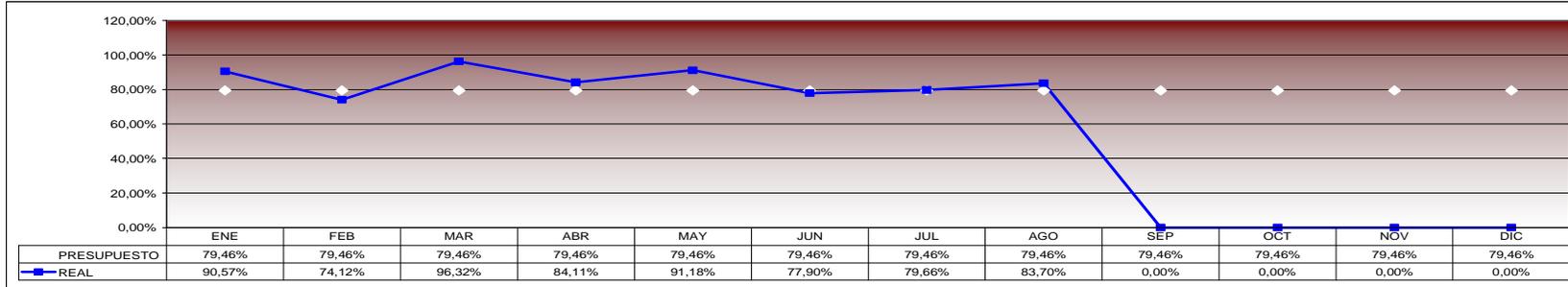
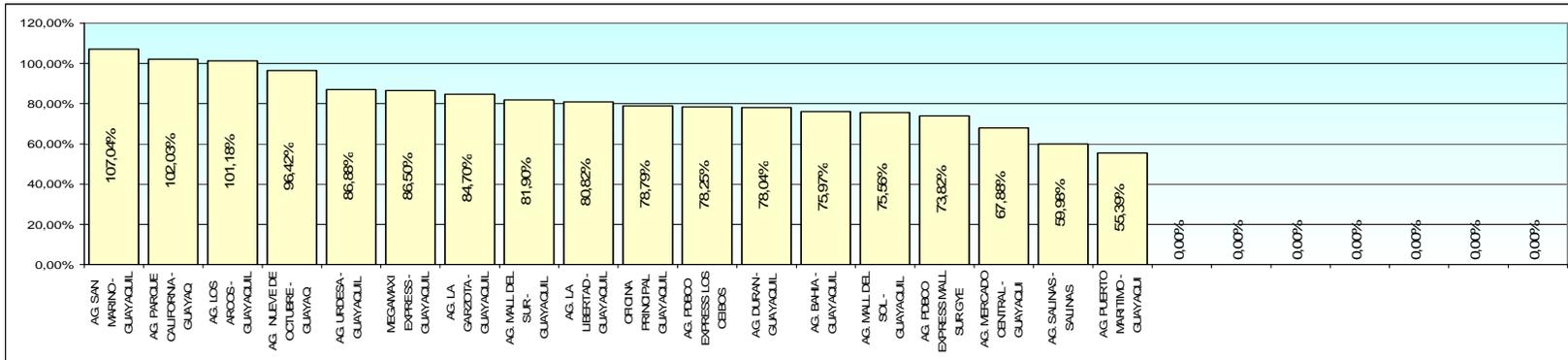


FIGURA 4.11 Cédula de Gestión - Ag. Garzota

EVOLUCIÓN PRODUCTIVIDAD AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL



RANKING PRODUCTIVIDAD AGENCIAS ZONA GUAYAQUIL

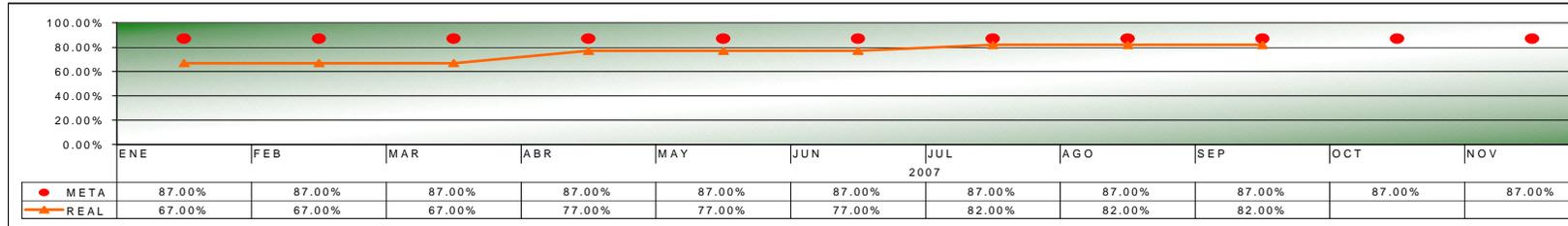


REPORTE DE SOBRANTES Y FALTANTES AGENCIA AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL

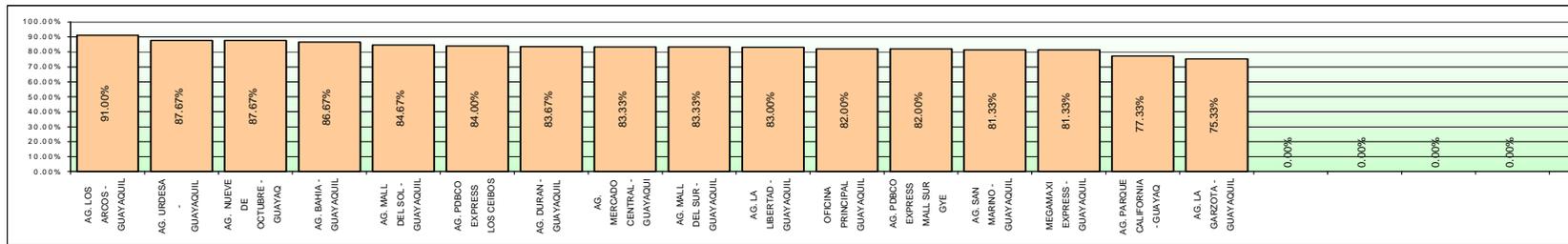
| FALTANTES | | | | | SOBRANTES | | | | |
|-----------|-----------|--------------|--------------|--|-----------|-----------|--------------|--------------|--|
| MES | MONTO | MONTO MÁXIMO | CUMPLIMIENTO | | MES | MONTO | MONTO MÁXIMO | CUMPLIMIENTO | |
| ENE | \$ 815,20 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | | ENE | \$ 317,99 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | |
| FEB | \$ 369,21 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | | FEB | \$ 120,47 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | |
| MAR | \$ 324,95 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | | MAR | \$ 16,19 | \$ 90,00 | CUMPLIO | |
| ABR | \$ 141,38 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | | ABR | \$ 173,56 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | |
| MAY | \$ 154,95 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | | MAY | \$ 345,43 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | |
| JUN | \$ 361,83 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | | JUN | \$ 190,41 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | |
| JUL | \$ 152,90 | \$ 90,00 | NO CUMPLIO | | JUL | \$ 85,99 | \$ 90,00 | CUMPLIO | |
| AGO | \$ 8,71 | \$ 90,00 | CUMPLIO | | AGO | \$ 10,68 | \$ 90,00 | CUMPLIO | |
| | | \$ 90,00 | CUMPLIO | | | | \$ 90,00 | CUMPLIO | |
| | | \$ 90,00 | CUMPLIO | | | | \$ 90,00 | CUMPLIO | |
| | | \$ 90,00 | CUMPLIO | | | | \$ 90,00 | CUMPLIO | |
| | | \$ 90,00 | CUMPLIO | | | | \$ 90,00 | CUMPLIO | |

FIGURA 4.11 Cédula de Gestión - Ag. Garzota

EVOLUCIÓN CALIDAD AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL



RANKING CALIDAD AGENCIAS ZONA GUAYAQUIL



RESULTADOS POR ATRIBUTO DE CALIDAD AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL

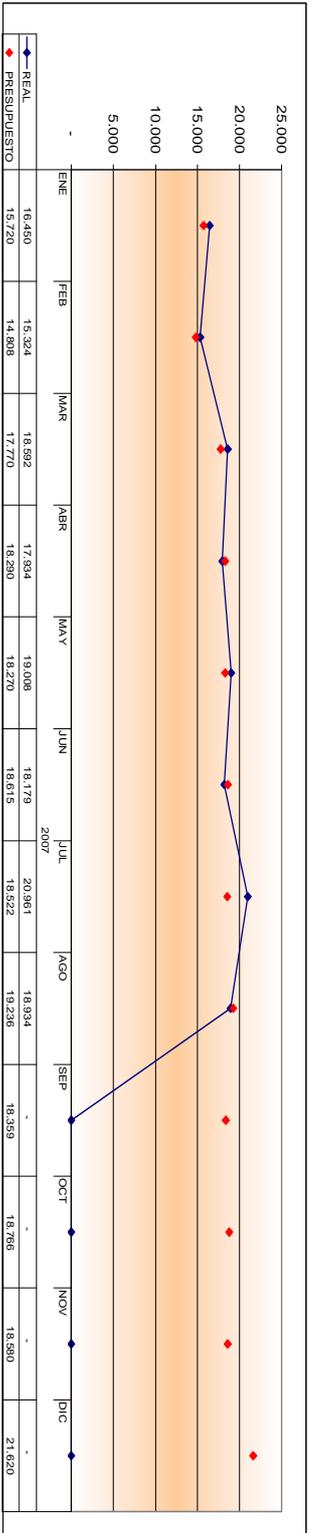
| EVALUACIÓN DE CALIDAD | | AGO |
|--|--|---------------|
| AGILIDAD | | 86.00% |
| Tiempo de espera en fila | | 75.00% |
| Disponibilidad del Sistema | | 100.00% |
| Tiempo de procesamiento en ventanilla | | 78.00% |
| BUEN TRATO | | 80.00% |
| Cordialidad del cajero | | 74.00% |
| Cordialidad del guardia | | 80.00% |
| Atención dedicada en ventanilla | | 82.00% |
| Empatía del cajero | | 84.00% |
| Eficiencia y agilidad del cajero | | 84.00% |
| IMAGEN DEL PERSONAL | | 64.00% |
| Imagen personal del cajero | | 77.00% |
| Tarjeta de identificación visible del cajero | | 5.00% |
| Uniforme del guardia | | 91.00% |
| Uniforme del cajero | | 92.00% |
| INSTALACIONES | | 86.00% |
| Agencia cómoda, ventilada y amplia | | 84.00% |
| Ambiente agradable, entretenido y relajante | | 85.00% |
| Limpieza de la agencia | | 92.00% |
| GUARDIAS | | 73.00% |
| El guardia inspira seguridad | | 65.00% |
| Seguridad que inspira la agencia | | 80.00% |
| FACILIDADES DE LA AGENCIA | | 89.00% |
| Comunicación en ventanillas | | 88.00% |
| Disponibilidad de estereográficos | | 95.00% |
| Disponibilidad de papeletas | | 100.00% |
| Información de los servicios | | 85.00% |
| Organización de filas/ identificación de ventanillas | | 86.00% |
| TOTAL | | 82.00% |

COMENTARIOS Y PLANES DE ACCIÓN

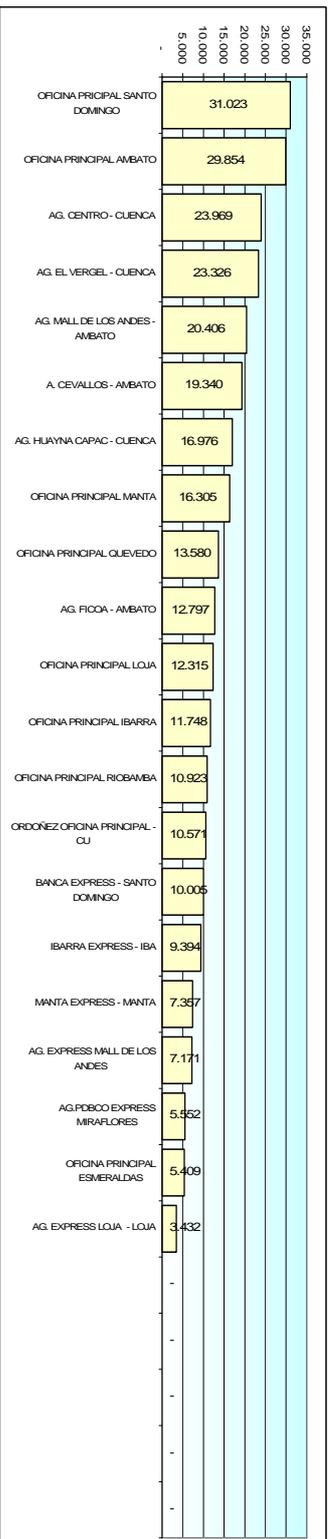
PLAN MAYO
PRODUCTIVIDAD.- Revisar con los cajeros el modelo de distribución de horarios y p la información del modelo, días y horas pico.
FALTANTES revisar de manera diaria y colocar un ranking por cajero-monto de faltan G generar una base de datos donde se consolide toda la información de los sobrantes y **CALIDAD.-** Analizar el indicador de los atributos más bajos en calificación de la medic **PLAN JUNIO**
PRODUCTIVIDAD.- analizar el volumen de transacciones generado en las agencias c dinar con Banca de Consumo alternativas para que se tenga un crecimiento en transa **CALIDAD.-** Analizar el indicador de los atributos más bajos en calificación de la medic cuales resalta las facilidades de agencia y la tarjeta de identificación del cajero.
FALTANTES.- analizar los resultados del plan de acción del mes anterior y mantener **PLAN JULIO**
PRODUCTIVIDAD.- replicar el plan del mes de junio que ha generado resultados pos a profundidad el volumen transaccional.
CALIDAD.- Colocar en la cartelera las acciones para mejorar la calidad "buena comu del cajero" y medir los resultados
FALTANTES.- Continuar con el plan ya que ha generado resultados positivos
COMENTARIOS DE SEGUIMIENTO DEL COORDINADOR:
 Se puede observar que los planes generados han impulsado obtener mejoras en los i la importancia que contar con información que permita medir la gestión con un punto con una meta, se evaluará las acciones tomadas y se solicita la misma información p rrespondientes a mi zona.
 Se continuará con el seguimiento y de ser posible se ejecutarán reuniones trim estrale

FIGURA 4.11 Cédula de Gestión - Ag. Garzota

MES: MAY AÑO: 2007
 AGENCIA: OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO CIUDAD: SANTO DOMINGO ZONA: SUCURSAL



RANKING TRANSACCIONAL AGENCIAS ZONA SUCURSAL



EVALUACIONES DE LA OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO

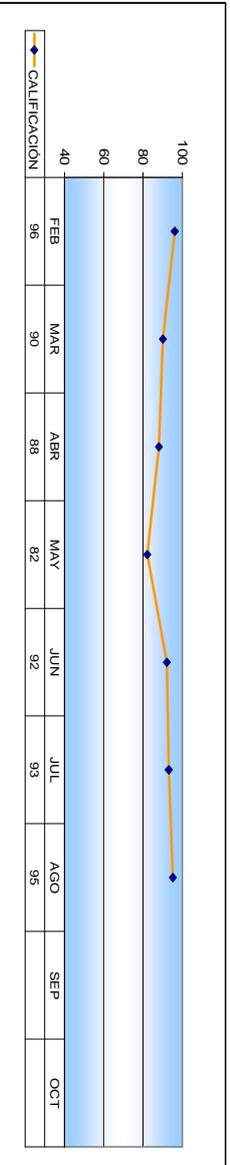
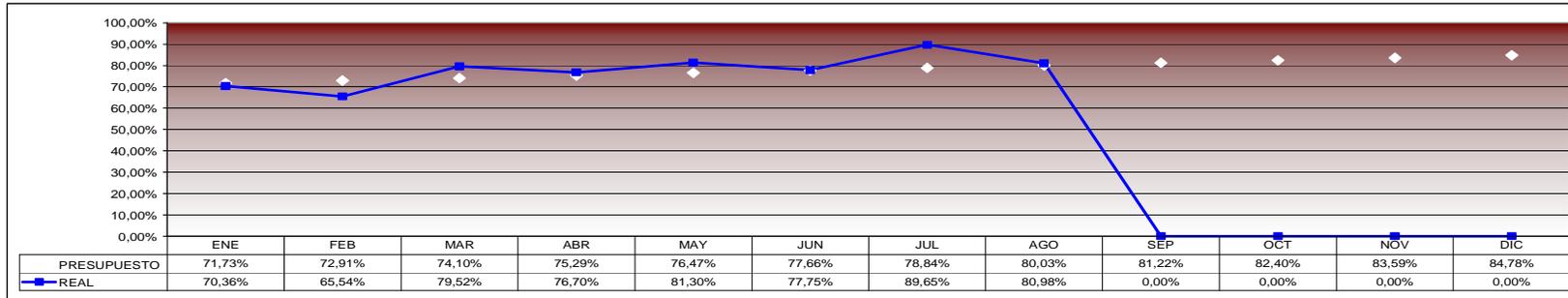
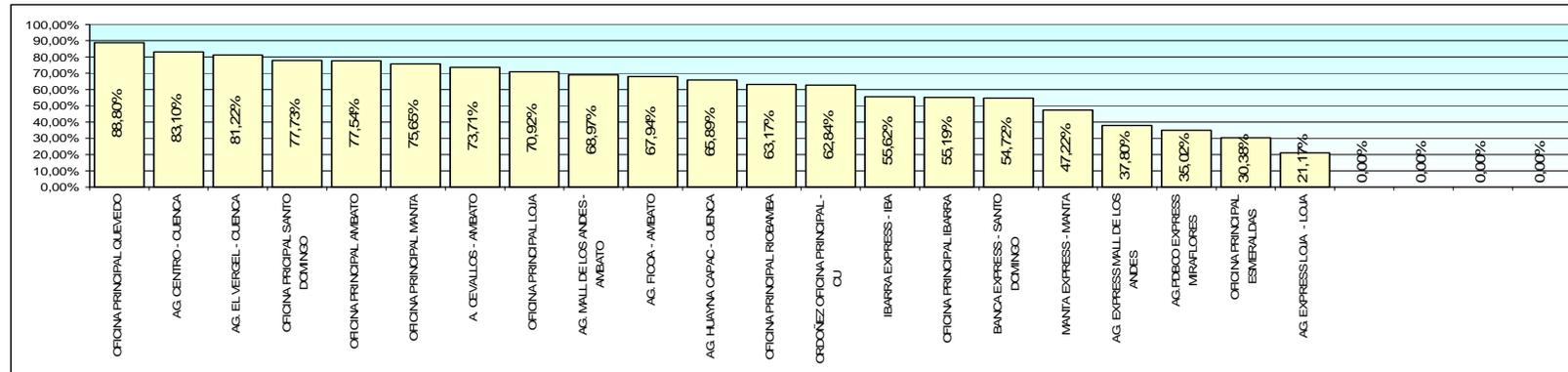


FIGURA 4.12 Cédula de Gestión - Ag. Santo Domingo

EVOLUCIÓN PRODUCTIVIDAD OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO



RANKING PRODUCTIVIDAD AGENCIAS ZONA SUCURSAL

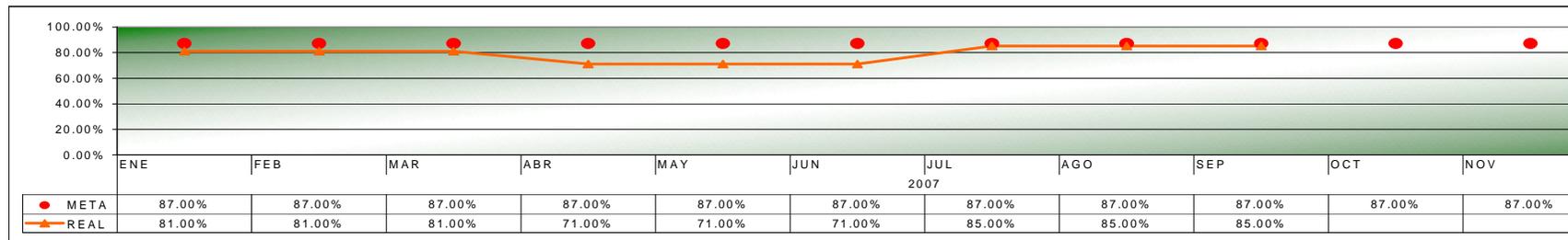


REPORTE DE SOBRANTES Y FALTANTES AGENCIA OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO

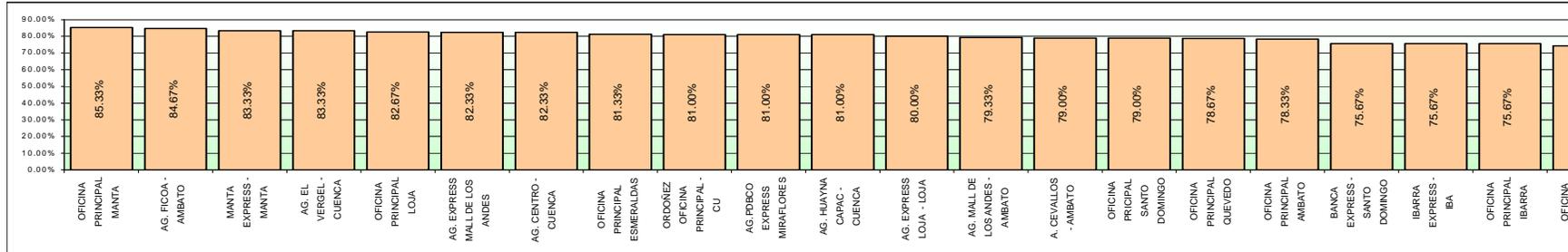
| FALTANTES | | | | SOBRANTES | | | |
|-----------|-----------|--------------|--------------|-----------|----------|--------------|--------------|
| MES | MONTO | MONTO MÁXIMO | CUMPLIMIENTO | MES | MONTO | MONTO MÁXIMO | CUMPLIMIENTO |
| ENE | \$ 0,07 | \$ 50,00 | CUMPLIO | ENE | \$ 57,43 | \$ 50,00 | NO CUMPLIO |
| FEB | \$ 191,71 | \$ 50,00 | NO CUMPLIO | FEB | \$ - | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| MAR | \$ 80,26 | \$ 50,00 | NO CUMPLIO | MAR | \$ 0,74 | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| ABR | \$ 338,59 | \$ 50,00 | NO CUMPLIO | ABR | \$ - | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| MAY | \$ 79,18 | \$ 50,00 | NO CUMPLIO | MAY | \$ 0,01 | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| JUN | \$ 172,60 | \$ 50,00 | NO CUMPLIO | JUN | \$ 0,26 | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| JUL | \$ 80,05 | \$ 50,00 | NO CUMPLIO | JUL | \$ - | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| AGO | \$ 65,30 | \$ 50,00 | NO CUMPLIO | AGO | \$ - | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| | | \$ 50,00 | CUMPLIO | | | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| | | \$ 50,00 | CUMPLIO | | | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| | | \$ 50,00 | CUMPLIO | | | \$ 50,00 | CUMPLIO |
| | | \$ 50,00 | CUMPLIO | | | \$ 50,00 | CUMPLIO |

FIGURA 4.12 Cédula de Gestión - Ag. Santo Domingo

EVOLUCIÓN CALIDAD OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO



RANKING CALIDAD AGENCIAS ZONA SUCURSAL



RESULTADOS POR ATRIBUTO DE CALIDAD OFICINA PRICIPAL SANTO DOMINGO

| EVALUACIÓN DE CALIDAD | AGO |
|--|----------------|
| AGILIDAD | 100.00% |
| Tiempo de espera en fila | 100.00% |
| Disponibilidad del Sistema | 100.00% |
| Tiempo de procesamiento en ventanilla | 100.00% |
| BUEN TRATO | 73.00% |
| Cordialidad del cajero | 58.00% |
| Cordialidad del guardia | 0.00% |
| Atención dedicada en ventanilla | 100.00% |
| Empatía del cajero | 92.00% |
| Eficiencia y agilidad del cajero | 100.00% |
| IMAGEN DEL PERSONAL | 56.00% |
| Imagen personal del cajero | 100.00% |
| Tarjeta de identificación visible del cajero | 10.00% |
| Uniforme del guardia | 0.00% |
| Uniforme del cajero | 100.00% |
| INSTALACIONES | 95.00% |
| Agencia cómoda, ventilada y amplia | 90.00% |
| Ambiente agradable, entretenido y relajante | 98.00% |
| Limpieza de la agencia | 100.00% |
| GUARDIAS | 54.00% |
| El guardia inspira seguridad | 0.00% |
| Seguridad que inspira la agencia | 96.00% |
| FACILIDADES DE LA AGENCIA | 97.00% |
| Comunicación en ventanillas | 100.00% |
| Disponibilidad de esferográficos | 100.00% |
| Disponibilidad de papeletas | 80.00% |
| Información de los servicios | 100.00% |
| Organización de filas/ identificación de ventanillas | 100.00% |
| TOTAL | 85.00% |

COMENTARIOS Y PLANES DE ACCIÓN

PLAN MAYO

PRODUCTIVIDAD.- Ejecutar el modelo de distribución de horarios planteado por Efic

Ejecutar una planificación de las operaciones , determinar días pico, horas pico para la

CALIDAD.- Analizar los atributos de calidad más bajos de la última medición, indicar las causas de evaluación y ejecutar un seguimiento el siguiente mes.

FALTANTES.- Establecer multas para los cajeros por los faltantes generados en un día

PLAN JUNIO

PRODUCTIVIDAD.- Identificar la varación del indicador en relación al mes de mayo y del volumen de transacciones generado por cada cajero durante el mes.

FALTANTES.- Analizar el resultado de los faltantes y el efecto de colocar las multas para identificar las causas del porque se generan los faltantes en las agencias y generar un

PLAN JULIO

PRODUCTIVIDAD.- Ejecutar reuniones quincenales para analizar los datos y determinar el nivel de capacitación para los cajeros nuevos que ingresan a la agencia.

CALIDAD.- Solicitar al área de seguridad una supervisión del guardia asignado a la ventanilla correspondiente a seguridad se tiene una calificación baja.

FALTANTES.- Analizar las causas de los faltantes y generar acciones de mitigación

COMENTARIOS DE SEGUIMIENTO DEL COORDINADOR:

Los planes generados serán revisados y se evaluarán los resultados de la gestión en el área de seguridad el tema del guardia y con el área de Eficiencia y Productividad se realizará el seguimiento transaccional de los cajeros.

Analizar el ambiente de trabajo con la aplicación de la nueva metodología en la agencia, convocar una reunión específica para analizar la aplicación del Sistema de Gestión Estratégica

FIGURA 4.12 Cédula de Gestión - Ag. Santo Domingo

4.3.4. RESUMEN Y ANÁLISIS DE LAS CÉDULAS DE GESTIÓN

En el Cuadro 4.18 se muestra el resumen y variación de los indicadores claves de desempeño generados en el periodo mayo - julio del 2007. Es importante recalcar que la información de enero a mayo se calculó con datos históricos y utilizando los parámetros de cálculo propuestos para el Sistema de Gestión Estratégico.

AG. AMAZONAS - QUITO

NÚMERO DE CAJEROS 11

| MES | APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | | PROCESOS | | | CLIENTE | | | FINANCIERA | | | | |
|---------|----------------------------|-----------|----------|--------|-----------|---------|--------|-----------|------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|
| | EVALUACIONES (90) | CUMPLI. | REAL | META | CUMPLI. | REAL | META | CUMPLI. | META | SOBRANTES (\$110) | CUMPLI. | FALTANTES (\$110) | CUMPLI. |
| ENERO | | | 82,04% | 87,72% | NO CUMPLE | 76,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 110,00 | \$ 701,55 | NO CUMPLE | \$ 514,61 | NO CUMPLE |
| FEBRERO | 92 | CUMPLE | 74,73% | 87,72% | NO CUMPLE | 76,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 110,00 | \$ 552,47 | NO CUMPLE | \$ 658,07 | NO CUMPLE |
| MARZO | 89 | NO CUMPLE | 86,79% | 87,72% | NO CUMPLE | 76,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 110,00 | \$ 284,41 | NO CUMPLE | \$ 213,11 | NO CUMPLE |
| ABRIL | 90 | CUMPLE | 72,71% | 87,72% | NO CUMPLE | 77,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 110,00 | \$ 96,36 | CUMPLE | \$ 436,57 | NO CUMPLE |
| MAYO | 86 | NO CUMPLE | 79,73% | 87,72% | NO CUMPLE | 77,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 110,00 | \$ 133,01 | NO CUMPLE | \$ 474,90 | NO CUMPLE |
| JUNIO | 93 | CUMPLE | 89,55% | 87,72% | CUMPLE | 77,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 110,00 | \$ 53,90 | CUMPLE | \$ 435,40 | NO CUMPLE |
| JULIO | 92 | CUMPLE | 86,30% | 87,72% | NO CUMPLE | 84,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 110,00 | \$ 0,61 | CUMPLE | \$ 366,00 | NO CUMPLE |
| AGOSTO | 96 | CUMPLE | 91,41% | 87,72% | CUMPLE | 84,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 110,00 | \$ 4,96 | CUMPLE | \$ 115,85 | NO CUMPLE |

AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL

NÚMERO DE CAJEROS 9

| MES | APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | | PROCESOS | | | CLIENTE | | | FINANCIERA | | | | |
|---------|----------------------------|-----------|----------|--------|-----------|---------|--------|-----------|------------|------------------|-----------|------------------|-----------|
| | EVALUACIONES (90) | CUMPLI. | REAL | META | CUMPLI. | REAL | META | CUMPLI. | META | SOBRANTES (\$90) | CUMPLI. | FALTANTES (\$90) | CUMPLI. |
| ENERO | | | 90,57% | 79,46% | CUMPLE | 67,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 90,00 | \$ 317,99 | NO CUMPLE | \$ 815,20 | NO CUMPLE |
| FEBRERO | 75 | NO CUMPLE | 74,12% | 79,46% | NO CUMPLE | 67,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 90,00 | \$ 120,47 | NO CUMPLE | \$ 369,21 | NO CUMPLE |
| MARZO | 90 | CUMPLE | 96,32% | 79,46% | CUMPLE | 67,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 90,00 | \$ 16,19 | CUMPLE | \$ 324,95 | NO CUMPLE |
| ABRIL | 91 | CUMPLE | 84,11% | 79,46% | CUMPLE | 77,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 90,00 | \$ 173,56 | NO CUMPLE | \$ 141,38 | NO CUMPLE |
| MAYO | 81 | NO CUMPLE | 91,18% | 79,46% | CUMPLE | 77,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 90,00 | \$ 345,43 | NO CUMPLE | \$ 154,95 | NO CUMPLE |
| JUNIO | 86 | NO CUMPLE | 77,90% | 79,46% | NO CUMPLE | 77,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 90,00 | \$ 190,41 | NO CUMPLE | \$ 361,83 | NO CUMPLE |
| JULIO | 91 | CUMPLE | 79,66% | 79,46% | CUMPLE | 82,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 90,00 | \$ 85,99 | CUMPLE | \$ 152,90 | NO CUMPLE |
| AGOSTO | 98 | CUMPLE | 83,70% | 79,46% | CUMPLE | 82,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 90,00 | \$ 10,68 | CUMPLE | \$ 8,71 | CUMPLE |

OFICINA PRINCIPAL SANTO DOMINGO

NÚMERO DE CAJEROS 5

| MES | APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | | PROCESOS | | | CLIENTE | | | FINANCIERA | | | | |
|---------|----------------------------|-----------|----------|--------|-----------|---------|--------|-----------|------------|------------------|-----------|------------------|-----------|
| | EVALUACIONES (90) | CUMPLI. | REAL | META | CUMPLI. | REAL | META | CUMPLI. | META | SOBRANTES (\$50) | CUMPLI. | FALTANTES (\$50) | CUMPLI. |
| ENERO | | | 70,36% | 71,73% | NO CUMPLE | 81,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 50,00 | \$ 57,43 | NO CUMPLE | \$ 0,07 | CUMPLE |
| FEBRERO | 96 | CUMPLE | 65,54% | 72,91% | NO CUMPLE | 81,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 50,00 | \$ 0,00 | CUMPLE | \$ 191,71 | NO CUMPLE |
| MARZO | 90 | CUMPLE | 79,52% | 74,10% | CUMPLE | 81,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 50,00 | \$ 0,74 | CUMPLE | \$ 80,26 | NO CUMPLE |
| ABRIL | 88 | NO CUMPLE | 76,70% | 75,29% | CUMPLE | 71,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 50,00 | \$ 0,00 | CUMPLE | \$ 338,59 | NO CUMPLE |
| MAYO | 82 | NO CUMPLE | 81,30% | 76,47% | CUMPLE | 71,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 50,00 | \$ 0,01 | CUMPLE | \$ 79,18 | NO CUMPLE |
| JUNIO | 92 | CUMPLE | 77,75% | 77,66% | CUMPLE | 71,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 50,00 | \$ 0,26 | CUMPLE | \$ 172,60 | NO CUMPLE |
| JULIO | 83 | NO CUMPLE | 89,65% | 78,84% | CUMPLE | 85,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 50,00 | \$ 0,00 | CUMPLE | \$ 80,05 | NO CUMPLE |
| AGOSTO | 95 | CUMPLE | 80,98% | 80,03% | CUMPLE | 85,00% | 87,00% | NO CUMPLE | \$ 50,00 | \$ 0,00 | CUMPLE | \$ 65,30 | NO CUMPLE |

CUADRO 4.18 Resumen de los resultados de los indicadores claves de las agencias piloto.

Para finalizar es importante resaltar los logros que se obtuvieron con la aplicación del Sistema de Gestión Estratégico en las tres agencias piloto de Produbanco:

- Contar con un esquema de evaluación efectiva de la gestión de agencias, con el establecimiento de objetivos, indicadores, metas, medidas y medios para el logro de la misión del área y para el cumplimiento de los objetivos.
- Describir la evolución y resultados de la gestión de agencias por medio de un sistema de información denominado cédula de gestión, con la ayuda de la herramienta Excel y el uso de macros se desarrolló y automatizó la extracción de los indicadores de gestión establecidos en el Cuadro de Mando Integral para Canales Presenciales:
 - Transaccionalidad
 - Evaluaciones de conocimiento
 - Productividad
 - Sobrantes y Faltantes
 - Calidad a nivel general
 - Calidad por Atributo
 - Ranking de agencias por Zona en transaccionalidad, calidad y productividad
 - Registro de planes de acción.
- Participación de todo el personal (Coordinadores de Agencia, Cajeros y Ejecutivos de Servicio) en el análisis de la información de la cédula de gestión, así como también en la generación de planes para mejorar los indicadores y cumplir con los objetivos planteados, con un enfoque hacia el mejoramiento continuo.
- Contar con una base de datos que permita evaluar mes a mes las variaciones en los indicadores de gestión y el efecto de los planes de acción generados con el fin de replicar los planes que dieron resultados positivos en todas las agencias de Produbanco a nivel nacional.

- Tal como se puede evidenciar en el *Cuadro 4.18*, revisado anteriormente, durante la aplicación del Sistema de Gestión Estratégico en las Agencias Amazonas, La Garzota y Santo Domingo en el periodo de tres meses de evaluación se lograron resultados muy positivos, se resaltan a continuación los más importantes:
 - Agencia Amazonas
 - Logra una mejora en la productividad, anteriormente contaba con 12 cajeros, requiriendo para solventar su volumen transaccional 11 recursos, con ello del 79,73% en mayo llega al 91,41% en Julio.
 - Mejora el índice de calidad del 77% al 84%.
 - Reduce el valor de los sobrantes de \$ 133,01 en mayo a \$ 4,96 en agosto, en los faltantes existe una reducción de \$ 474,90 en mayo a \$ 115,85 en agosto.
 - Agencia La Garzota
 - Se reduce el indicador de Productividad de 91,18% al 83,70% esto se debe a la adición de un cajero en la agencia, pero cumple con la meta establecida.
 - Mejora el índice de calidad del 77% al 82% esto se refleja por el incremento de un recurso en la agencia, que permite la reducción de los tiempos de espera en fila y por ende mejora la calidad del servicio.
 - Reduce el valor de los sobrantes de \$ 345,43 en mayo a \$ 10,68 en agosto en los faltantes existe una reducción de \$ 154,95 en mayo a \$ 8,71 en agosto.
 - Agencia Santo Domingo
 - Mantiene su nivel de productividad teniendo una mejora muy significativa en el mes de julio llegando al 89,65%, en todos los meses cumple con la meta propuesta.
 - Mejora el índice de calidad del 71% al 85% esto se refleja por la aplicación del modelo de distribución de recursos y planificación de sus

operaciones en base a la información del modelo, días pico y recursos por hora que deben estar en la agencia.

- Se mantiene en el valor de los sobrantes de \$ 0,26 en junio a \$ 0,00 en agosto, en cuanto a los faltantes de \$ 79,18 se reduce a \$ 65,30 en agosto.

Como se puede observar se han obtenido excelentes resultados con la aplicación del Sistema de Gestión Estratégico en las tres agencias piloto seleccionadas, se han alcanzado en su gran mayoría las metas propuestas y se puede ver en todos los indicadores claves de desempeño una mejora muy evidente, en tal sentido y con estos resultados se espera ejecutar su aplicación en todas las agencias de Produbanco a nivel nacional. Se muestra a continuación un resumen de los indicadores sobre una calificación de 100% aplicando el peso correspondiente.

AG. AMAZONAS - QUITO **TOLERANCIA 10%**

| PESO | 20% | 30% | 25% | 25% | |
|---------|----------------------------|----------|---------|------------|--------|
| MES | APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | PROCESOS | CLIENTE | FINANCIERA | Total |
| ENERO | | 9% | 0% | 0,00% | 9,00% |
| FEBRERO | 20% | 0% | 0% | 0,00% | 20,00% |
| MARZO | 18% | 24% | 0% | 0,00% | 42,00% |
| ABRIL | 20% | 0% | 0% | 0,00% | 20,00% |
| MAYO | 12% | 0% | 0% | 0,00% | 12,00% |
| JUNIO | 20% | 30% | 0% | 0,00% | 50,00% |
| JULIO | 20% | 24% | 14% | 0,00% | 57,50% |
| AGOSTO | 20% | 30% | 14% | 15,00% | 78,50% |

AG. LA GARZOTA - GUAYAQUIL **TOLERANCIA 10%**

| PESO | 20% | 30% | 25% | 25% | |
|---------|----------------------------|----------|---------|------------|--------|
| MES | APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | PROCESOS | CLIENTE | FINANCIERA | Total |
| ENERO | | 30,00% | 0,00% | 0,00% | 30,00% |
| FEBRERO | 0,00% | 9,00% | 0,00% | 0,00% | 9,00% |
| MARZO | 20,00% | 30,00% | 0,00% | 0,00% | 50,00% |
| ABRIL | 20,00% | 30,00% | 0,00% | 0,00% | 50,00% |
| MAYO | 2,00% | 30,00% | 0,00% | 0,00% | 32,00% |
| JUNIO | 12,00% | 24,00% | 0,00% | 0,00% | 36,00% |
| JULIO | 20,00% | 30,00% | 7,50% | 0,00% | 57,50% |
| AGOSTO | 20,00% | 30,00% | 7,50% | 25,00% | 82,50% |

OFICINA PRINCIPAL SANTO DOMINGO **TOLERANCIA 10%**

| PESO | 20% | 30% | 25% | 25% | |
|---------|----------------------------|----------|---------|------------|--------|
| MES | APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO | PROCESOS | CLIENTE | FINANCIERA | Total |
| ENERO | | 9,00% | 4,50% | 25,00% | 38,50% |
| FEBRERO | 20,00% | 0,00% | 4,50% | 0,00% | 24,50% |
| MARZO | 20,00% | 30,00% | 4,50% | 0,00% | 54,50% |
| ABRIL | 16,00% | 30,00% | 0,00% | 0,00% | 46,00% |
| MAYO | 4,00% | 30,00% | 0,00% | 0,00% | 34,00% |
| JUNIO | 20,00% | 30,00% | 0,00% | 0,00% | 50,00% |
| JULIO | 6,00% | 30,00% | 16,50% | 0,00% | 52,50% |
| AGOSTO | 20,00% | 30,00% | 16,50% | 0,00% | 66,50% |

CUADRO 4.19 Resumen de calificaciones de agencias piloto

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El contenido de este capítulo hace referencia a las conclusiones y recomendaciones derivadas del diseño y desarrollo del proyecto en Canales Presenciales de Produbanco

5.1. CONCLUSIONES

En relación a la aplicación del Sistema de Gestión Estratégico en tres agencias piloto de Produbanco, se puede concluir lo siguiente:

1. Los líderes de las organizaciones, encaminados a alcanzar resultados efectivos en la gestión de una empresa deben tener en consideración los indicadores financieros y no financieros generados de las operaciones en la empresa, deben procurar establecer un balance entre los Accionistas, empleados, proveedores y clientes.
2. Para la aplicación efectiva de un Sistema de Gestión Estratégico basado en la metodología del Balance Scorecard se requieren bases consistentes y herramientas que permitan planificar las operaciones de una empresa con la finalidad de optimizar el uso de los recursos y medir de manera práctica la su gestión.
3. La participación e involucramiento del personal es uno de los factores claves para tener éxito en la medición de la gestión, el conocimiento de la misión y visión organizacionales, el diseño de las estrategias, planteamiento de objetivos y sobre todo la participación en el establecimiento de sus indicadores hacen que la aplicación de la Metodología del Balance Scorecard genere resultados positivos en una empresa.

4. Ejecutar un diagnóstico del esquema de evaluación de la gestión de las agencias de Produbanco permitió identificar focos de mejora, analizar las fortalezas y debilidades de los modelos aplicados para optimizarlos y medir su efectividad hacia el alcance de la misión y objetivos planteados.
5. Los resultados generados del Diseño y Desarrollo de un Sistema de Gestión Estratégico garantizan que esta metodología se la puede aplicar para cualquier tipo de organización y en sí en un área específica ya que no se orienta únicamente a los resultados financieros sino a la efectividad en la ejecución de sus procesos para obtener los resultados deseados.
6. Se puede evidenciar que la metodología es aplicable para las grandes empresas, Produbanco al ser una de ellas ha tenido éxito en su aplicación, específicamente en las tres agencias escogidas para la aplicación del sistema, los resultados han sido muy provechosos.
7. Se evidencia que para poder establecer un esquema de mejoramiento dentro de una empresa es necesario ejecutar la medición de sus acciones por medio de indicadores, se requiere el establecimiento de metas y la generación de iniciativas o proyectos enfocados a alcanzar los objetivos de la empresa, alineados a su misión y estrategia.
8. El contar con un sistema de información en el cual se reflejen los resultados de la gestión y el efecto de las acciones de mejora generadas en un periodo de tiempo permiten a todo el personal trabajar sobre un esquema de mejoramiento continuo.
9. Se puede ratificar un enunciado clave del establecimiento de los indicadores de gestión: “lo que no se mide no se puede mejorar”. La medición de las acciones genera un esquema de mejoramiento permanente en la gestión para alcanzar las metas propuestas.

10. Otro factor clave para el éxito de la aplicación de la metodología aplicada en Canales Presenciales es el contar con el compromiso de todo el personal y por sobre todo contar con el apoyo y la decisión firme de los directivos.
11. Fue muy provechoso contar con la participación de los ejecutivos de servicio y cajeros de Produbanco, ya que mediante su apertura se pudo crear un ambiente de confianza y se logró mejorar la comunicación en el área, con un trabajo en equipo se logró aplicar la metodología del Balance Scorecard.
12. La aplicación de las técnicas para la Administración de Operaciones, que generalmente se la da en empresas de manufactura pudo ser aplicada en una empresa de servicios, y con resultados muy efectivos, como la optimización del uso de los recursos, la generación de información para programar las operaciones de las agencias, la mejora en indicador de productividad y el incremento en la satisfacción del servicio para los clientes.
13. Se puede evidenciar la importancia que tiene la generación de información para poder revisar y evaluar las operaciones de una empresa, en base a la misma se pueden generar planes y tomar decisiones efectivas para el mejoramiento.
14. Al aplicar el sistema de gestión estratégico con los objetivos y metas propuestas, Canales Presenciales de Produbanco podrá generar bases de conocimientos para la aplicación de medidas que hayan generado resultados positivos en determinadas agencias a toda su red de oficinas.
15. El mejoramiento continuo genera un alto grado de compromiso por parte de todo el personal de las agencias, el trabajo en equipo y un flujo de comunicación adecuado tomando en consideración todos los planes de mejora planteados garantizan la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.
16. El Balance Scorecard busca integrar indicadores efectivos que permitan una gestión efectiva en las empresas que decidan aplicar esta metodología.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Procurar el involucramiento masivo del personal y concienciar a las personas sobre el cambio de cultura para poder contar con una evaluación efectiva de su gestión, mostrarles que lo que se busca es identificar las causas de los problemas con miras a identificar focos de mejora, mas no se buscan responsables.
2. Se debe buscar el apoyo del personal con más experiencia y tomar en cuenta todas sus recomendaciones así como también involucrar a todo el equipo de las agencias como cajeros, asistentes, guardias y ejecutivos de servicio.
3. Se debe fomentar que todo el personal conozca, entienda y se involucre con la misión y estrategia organizacionales, para el caso del proyecto con la misión y estrategia de Canales Presenciales, con el fin de que en sus acciones del día a día puedan observar como su trabajo aporta a su consecución.
4. Es de suma importancia que toda el área en conjunto determine los objetivos ya que si se los plantea únicamente por parte de la dirección puede generar resistencia en el personal de mandos bajos.
5. Se debe realizar el seguimiento y control permanente por parte de los Ejecutivos de Servicio y los Coordinadores de Agencia, se recomienda ejecutar una revisión trimestral de los indicadores de gestión y planes de mejora generados, así como también su efecto en los resultados.
6. Se sugiere el diseño de bases de datos con los indicadores de gestión generados con la finalidad de mantener un histórico de la información, la sugerencia es incluir una nueva dimensión el Data Warehouse que contenga toda la información de las agencias, al momento el Excel es útil pero tiene un límite para poder cargar una gran cantidad de registros, se requiere ejecutar la homologación de los nombres de las agencias en todos los reportes generados para la obtención de datos.

7. Es necesario contar con la colaboración de la Gerencia de Operaciones para poder ejecutar la Planificación de las operaciones en las agencias, la aplicación y uso de los modelos de distribución de recursos y distribución de horarios son la base para el éxito en las operaciones de las agencias.
8. Todos los archivos y comentarios generados en la cédula de gestión de preferencia se los recomienda llevar en un medio electrónico para poder facilitar el manejo de los archivos por parte de los Coordinadores de Agencia.
9. Se recomienda actualizar la Base de Tiempos dos veces al año, con la finalidad de identificar las variaciones y actualizar la información de los modelos.
10. Se requiere ejecutar una validación mensual del volumen de transacciones, real frente al esperado, con la finalidad de establecer el nivel de confianza del modelo de distribución de recursos.
11. Se recomienda que la Gerencia de Operaciones de Canales Presenciales proporcione medios de motivación e incentivo para el personal con la finalidad de que en base a su gestión tengan un reconocimiento y apliquen la metodología.
12. Todo el personal de Canales Presenciales debe conocer como aplicar la metodología del Balance Scorecard, y debe participar de manera permanente en el análisis de los objetivos y estrategias planteadas para el área.

REFERENCIAS

Bibliografía:

1. BELTRÁN, Jesús; "Indicadores de gestión"; 3R Editores; Santafé de Bogotá; 1998.
2. CHASE - JACOBS - AQUILANO; "Administración de Operaciones para una Ventaja Competitiva 10ma. edición"; Mc Graw Hill; México; 2005.
3. Consultoría Intellity, Octubre 2006.
4. FUENTE: Datawarehouse de Produbanco S.A. Transacciones por año y mes desde Abril del 2005 hasta Agosto del 2007.
5. HARRINGTON, James; "Administración Total del Mejoramiento Continuo", Nuevos Temas Empresariales; Management Siglo XXI.
6. INDUCCIÓN CORPORATIVA PRODUBANCO.; "Presentación 2006".
7. KAPLAN - NORTON; "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. 1ra Edición"; Ediciones Gestión 2000; Barcelona; 2001.
8. KAPLAN - NORTON; "Cuadro de Mando Integral"; Ediciones Gestión 2000; Barcelona; 2002.
9. KRAJEWSKI - LARRY; "Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis 5ta. edición"; Pearson Educación; México; 2000
10. MEMORIA 2006 GFP, Informe del Directorio.
11. RENDER - HEIZER; "Principios de Administración de Operaciones"; Pearson Educación; México; 2004.

Sitios WEB:

1. <http://rmorales.mayo.uson.mx/admon.pdf>
2. <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/index.htm>
3. <http://www.aiteco.com/indicador.htm>
4. http://www.bancoldex.com/pdf/fundamentos_productividad_e.pdf
5. <http://www.definicion.org/sector-financiero>
6. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm>

7. <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/administracion-de-procesos-y-de-produccion.ppt>
8. <http://www.produbanco.com/GFPNet> - Información Institucional
9. <http://www.tablero-decomando.com>: Pérez Jaramillo, Carlos Mario. “Los Indicadores de Gestión”. Artículo.
10. <http://www.tablero-decomando.com>; Alva Fuente, Benjamín. “Un modelo de Plantación Estratégica Orientada al Resultado a través del BSC”.
11. <http://www.tablero-decomando.com>; Pérez Jaramillo, Carlos Mario. “Los Indicadores de Gestión”. Artículo.

GLOSARIO

- **Agencia Express.** Agencia que procesa productos y servicios específicos de ventanilla con restricción de montos.
- **Agencia normal.** Agencia que procesa todos los productos y servicios de ventanilla que ofrece Produbanco sin restricción de montos.
- **Audito.** Informe que presenta el departamento de Auditoría sobre las observaciones encontradas en las visitas que se realizan a las agencias.
- **Balance Scorecard.** Metodología que complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de las organizaciones.
- **Canales Presenciales.** Unidad del área de operaciones de Produbanco a cuyo cargo está la gestión operativa de las agencias.
- **Cédula de gestión.** Resumen de los indicadores de gestión generados en un periodo determinado de tiempo por las agencias de Produbanco.
- **DWH.** Data Warehouse es una colección de datos orientados a un tema, integrados y no volátiles en el soporte al proceso de toma de decisiones de la gerencia.
- **Flujo de caja.** Son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.
- **GFP.** Siglas correspondientes al Grupo Financiero Producción.
- **Grupo Focal.** Es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque.
- **Interaction Client.** Herramienta informática que permite administrar las llamadas entrantes y salientes por cada estación de trabajo en Produbanco.
- **KPI. Key Performance Indicator.** Indicador clave de desempeño.
- **Memos al file.** Son reportes a faltas graves que se archivan en el historial del cajero.

- **Mercado Financiero.** Es un mecanismo que permite a los agentes económicos el intercambio de dinero por valores o materias primas.
- **PACIFIC CREDIT RATING.** Entidad calificadora del riesgo de las Instituciones Financieras.
- **Pool.** Nombre que se da a un conjunto de cajeros que apoyan en la operación de las agencias, por motivos de reemplazos de personal por vacaciones, ausencias, etc.
- **Procesos de Soporte.** Procesos que abarcan las actividades necesarias para el funcionamiento de los procesos operativos.
- **Procesos Estratégicos.** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias
- **Procesos Operativos.** Procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Aportan valor al cliente.
- **Q- Matic.** Dispositivo que permite a los usuarios de ventanilla calificar el nivel de servicio recibido por el personal de cajas.
- **Reporte de novedades.** Informe en el que se indica las novedades presentadas en los procesos operativos del personal de cajas y que constituyen un llamado de atención.
- **Resolución 834.** Normativa que proporciona las normas para gestión integral de riesgos en las instituciones financieras.
- **Riesgo Operativo.** El riesgo de la pérdida causada por falla o insuficiencia de procesos, personas y sistemas internos, o por eventos externos.
- **Sistema de Gestión Estratégico.** Sistema basado en la metodología del Balance Scorecard que busca integrar indicadores para medir la gestión de una empresa.
- **Trabajo front al cliente.** Tiempo que es utilizado por el personal de cajas para atender los requerimientos de los clientes y se encuentren en la ventanilla. No contempla cuadros y revisiones anteriores o posteriores a la apertura de la agencia.