



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Carrera

Licenciatura en Administración de Empresas

Tema del Trabajo de Titulación

“Estrategias para el mejoramiento en el proceso de conciliación bancaria del Área de Control de Redes y Atm a nivel nacional del Banco del Pacífico”.

Línea de investigación

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Examen Complexivo

Autor:

María José Espín Rada

Tutor:

Julio Fernando Cevallos Ruales

Guayaquil - Ecuador

2021

DEDICATORIA

A Dios con mucho amor, a mis padres por apoyarme y guiarme, y ser las bases que me ayudaron a poder llegar hasta aquí. A mis hermanas por brindarme su ayuda en todo momento, a mi sobrina Simona, que sin duda ella ha sido el motor y el gran anhelo esperado de mi familia. A mis profesores, que han sido parte fundamental en el crecimiento académico y personal. Sin duda, este es el inicio de grandes cosas guiados bajo el propósito de Dios.

María José Espín Rada

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por permitirme tener a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada trayecto de la carrera. Un agradecimiento fraterno, a mis profesores, en especial a los que han logrado enfocarnos en qué área desempeñarnos y poder encontrar el verdadero don vocacional, agradecimiento eterno al llenarnos de experiencias para ser mejores personas y profesionales. A mis compañeros de la carrera, quienes han sido un gran apoyo en este camino por la Universidad, en cada taller y actividad a desempeñar. A mi tutor Msc. Julio Fernando Cevallos Ruales, quien ha permanecido siempre con nosotros en el proceso de titulación de inicio a fin, brindándonos las estrategias y directrices necesarias para lograr culminar con éxito este valioso proceso de titulación.

María José Espín Rada



ANEXO N°16

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS
OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 07 de diciembre de 2021

Magíster

Gino Cornejo, MBA.

Decano de la Facultad

Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación **TITULADO:** “Estrategias para el mejoramiento en el proceso de conciliación bancaria del Área de Control de Redes y Atm a nivel nacional del Banco del Pacífico”, según su modalidad **EXAMEN COMPLEXIVO**, fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Espín Rada María José**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,

Mgtr. Julio Fernando Cevallos Ruales

Tutor

ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

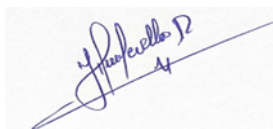
Habiendo sido nombrado JULIO FERNANDO CEVALLOS RUALES, tutor del trabajo de titulación “ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA DEL ÁREA DE CONTROL DE REDES Y ATM A NIVEL NACIONAL DEL BANCO DEL PACÍFICO” elaborado por **MARÍA JOSÉ ESPÍN RADA**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (1%) mismo que se puede verificar en el siguiente link:
<https://secure.arkund.com/view/112864110-960563-782557>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Document Information

Analyzed document	Tesis - María José Espín Rada - Sin anexos.docx (D118246649)
Submitted	2021-11-11 16:55:00
Submitted by	
Submitter email	maespin@est.ecotec.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	fcevallos.ecotec@analysis.arkund.com



FIRMA DEL TUTOR

Mgr. Julio Fernando Cevallos Ruales

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo realizar un estudio de caso de la empresa “Banco del Pacífico S.A”, con el tema “Estrategias para el mejoramiento en el proceso de conciliación bancaria del Área de Control de Redes y Atm a nivel nacional del Banco del Pacífico”, en el cual se realizó un estudio para examinar los procesos llevados a cabo en el área mencionada, para identificar las falencias y gestión de tiempo utilizados para el cumplimiento de los mismos. Es importante identificarlos para poder llevar a cabo una optimización en el flujo y manejo de la información y así poder generar una mayor productividad en el área con prácticas responsables. Para lo cual a través de las entrevistas se recolectó la información necesaria para la propuesta de mejora. De esta manera, se propone incluir la implementación de macros en los procesos contables, así como llevar a cabo estrategias enfocadas en el bienestar del colaborador, por el exceso de carga laboral existente en el desempeño de sus labores. Así mismo, la pandemia ha tenido incidencia en el incremento de la carga laboral, puesto que gran parte de los servicios que oferta el Banco del Pacífico tuvieron una transición a lo digital, lo que trajo consigo mayor carga para el área de Control de Redes y Atm.

Palabras clave: Procesos, estrategias, análisis, incidencia, desempeño laboral.

ABSTRACT

The objective of this work was to carry out a case study of the “Banco del Pacifico SA” Company, with the topic “Strategies for the improvement in the process of bank reconciliation of the Network Control Area and ATM at national level of Banco del Pacifico”, in which it made a study to examine the processes carried out in the aforementioned area, to identify the shortcomings and time management taken to comply with them. It is important to identify them to be able to carry out an optimization in the flow and handling of information and thus be able to generate greater productivity in the area with responsible practices. For which, through the interviews, the necessary information for the improvement proposal was collected. In this way, it is proposed to include the implementation of macros in the accounting processes, as well as to carry out strategies focused on the well-being of the employee, due to the excess workload existing in the performance of their tasks. Likewise, the pandemic has had an impact on the increase in the workload, since a large part of the services offered by Banco del Pacifico had a transition to digital, which brought with it a bigger workload for the Network Control area and Atm.

Keywords: Processes, strategies, analysis, incidence, work performance.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
Introducción	13
Antecedentes.....	14
Planteamiento del problema.....	15
Preguntas problema	17
Objetivos.....	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos.....	18
Justificación	19
Aspecto Innovador.....	20
PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LITERATURA.....	21
1. REVISIÓN DE LITERATURA	22
1.1. Sistema Financiero	22
1.2. Normativas financieras	22
1.3. Bancos en el Ecuador.....	23
1.4. Calificación de Bancos	23
1.5. Reingeniería de procesos.....	25
1.5.1. Procesos.....	26
1.5.2. Tipos	26
1.6. Conciliaciones bancarias.....	27
1.6.2. Cuadre y Conciliación de cuenta Faltantes y Sobrantes Cajeras	28
1.6.3. Deferencias entre el estado de cuenta contable y el libro auxiliar de banco.....	28
1.6.4. Responsable de realizar la conciliación bancaria.....	29

1.6.5. Normas de Control Interno	29
SEGUNDA PARTE: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	33
2. METODOLOGIA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	34
2.1. Enfoque de la investigación.....	34
2.2. Tipos de investigación	34
2.3. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación.....	34
2.4. Universo y muestra de la investigación.....	35
2.5. Definición y comportamiento de las principales variables incluidas del estudio .	35
2.6. Métodos empleados e instrumentos de la investigación	37
2.6.1. Entrevista.....	37
2.7. Revisión documental y bibliográfica	38
2.8. Procesamiento y análisis de la información	38
2.9. Análisis numérico de la productividad	49
2.9.1 Presentación de productividad de partidas	49
2.9.1.1 Presentación Mes Septiembre	40
2.9.1.2 Presentación Mes Octubre.....	37
2.9.1.3 Presentación Mes Noviembre	41
TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
3. Diagnóstico del Banco del Pacífico	44
3.1. Descripción de la empresa Banco del Pacífico.....	44
3.2. Actividades y servicios.....	45
3.3. Organigrama	45
3.4. Cuadre y Conciliación de Cuentas Contables de cajeros automáticos.....	46
3.5. Debilidad Institucional.....	46
3.6. Foda	46
3.7. Estrategias Fofadoda.....	48
3.8. Propuesta.....	54
3.9. Procesamiento y análisis de la información	55
Conclusiones	56
Recomendaciones.....	57
Anexos	58
BIBLIOGRAFÍA.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	32
Tabla 2 Estrategias FOFADODA	53
Tabla 3 Porcentajes de cumplimiento en base a indicadores en el Área de Control de Redes y Atm	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Indicadores - Área Control de Redes y Atm	48
Gráfico 2 Presentación Indicadores Mes Septiembre	46
Gráfico 2 Presentación Indicadores Mes Octubre	46
Gráfico 2 Presentación Indicadores Mes Noviembre	46
Gráfico 2 Organigrama Estructura Organizacional.....	46
Gráfico 2 Flujo del proceso de Cuadre y Conciliación Cuentas Contables de cajeros automáticos	46

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	58
Anexo 2.....	63

Introducción

En el presente proyecto surge el análisis de la problemática en el Banco del Pacífico, en el área de Control Redes y Atm. El tema radica del colapso de información existente, en cuanto a la dificultad de poder manejarla a diario, lo que ocasiona acumulación de las partidas, las cuales son la diferencia contable de un determinado cajero automático o un faltante presentado a los cajeros personas en las diferentes Agencias, lo cual no permite tener un control completo de las cuentas conciliadas por los encargados del área.

Es importante abordar este tema en el momento debido al incremento de cajeros automáticos a raíz de la pandemia, y a la apertura de nuevos centros virtuales, en los cuales se realizan las diferentes transacciones que el Banco ofrece a través de medios digitales, ha traído consigo acumulación de partidas por los diferentes reclamos ocasionados en el uso de los cajeros automáticos.

El área operativa encargada de la conciliación de las cuentas se encuentra en la ciudad de Guayaquil, donde existe un personal limitado a cargo de las diferentes cuentas a conciliar a nivel nacional, por lo que se busca optimizar los procesos de cuadro, así como la correcta división del trabajo entre los colaboradores del área para obtener un mejor rendimiento e indicadores más efectivos.

Antecedentes

El Banco del Pacífico es una institución financiera regulada de acuerdo con las leyes y estatutos financieros del Ecuador, su mayor accionista es la CFN (Corporación Financiera Nacional). Es uno de los bancos con mayor trayectoria dado su prestigio obtenido a lo largo de los 49 años en el país. Así mismo cuenta con una calificación de –AAA (Pacific Credit Rating, 2020), la cual hace referencia a una situación financiera fuerte de la institución y con una sobresaliente trayectoria de rentabilidad.

Es uno de los bancos con mayor incidencia en el Sector Financiero, ampliando sus servicios con el incremento de la inteligencia artificial. El autor (Iberdrola, 2020) manifiesta es la combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano puede realizar.

Cuando se habla de Reingeniería según lo que sustenta (Garza, 1996), manifiesta que es un enfoque de tipo administrativo de gran aceptación entre las empresas en la actualidad, el cual consiste en la administración de los procesos en vez de las funciones, enfocándose en el rediseño de los procesos de la organización en lugar de introducir pequeños cambios para llevar a cabo una mejora continua.

El Banco del Pacífico en la actualidad cuenta con 54 Agencias, 850 Cajeros Automáticos y 18 Centros Virtuales a nivel nacional. La sucursal mayor; Guayaquil, es la unidad operativa en la que se encuentra el área de Control de Redes y Atm¹, donde se observa que, debido a la falta de optimización de procesos, así como la falta de personal a cargo de las cuentas a conciliar, existe una acumulación de información en los estados de cuenta contable², observando una cantidad excesiva

¹ Atm: ordenador que permite realizar operaciones financieras, en las que destacan el ingreso o retirada de dinero en efectivo,

² Estados de cuenta contable: se refleja la información financiera generada de los movimientos presentados diariamente.

de partidas en plataforma Naos³, partidas que reflejan los errores producidos en los cajeros automáticos, que se convierten en reclamos efectuados por los clientes para dar resolución, pero debido a la carga masiva de información que existe a diario provoca dificultad en dar respuesta óptima a los clientes, así mismo el personal a cargo es limitado, lo que provoca estrés en el personal y un bajo rendimiento.

Planteamiento del problema

El Banco del Pacífico es una institución financiera con gran prestigio en el Ecuador, con una situación financiera fuerte y con una sobresaliente trayectoria de rentabilidad.

Los clientes del Banco del Pacífico hacen uso de los cajeros automáticos y ventanilla en las diferentes agencias a nivel nacional, cuando los cajeros automáticos presentan fallas al dispensar el dinero o error en un pago realizado por el cliente genera una partida en plataforma, lo que a su vez se convierte en un reclamo por el error suscitado. Por consiguiente, al ocurrir estos errores en los cajeros automáticos dentro de una agencia, se procede a dar solución momentánea a los clientes descuadrando una caja de ventanilla de agencia, lo que provoca otra partida en plataforma para después ser regularizada contra el proceso mal efectuado de cajeros automáticos.

La información bancaria es generada de manera diaria a través de los estados de cuenta contable, la cual es masiva por la cantidad de Agencias y Cajeros Automáticos que existen a nivel nacional, el problema radica en la cantidad de personas a cargo de las regularizaciones y conciliaciones bancarias, así como la cantidad de procesos para llevar a cabo los respectivos cuadros diarios. Detectando a su vez estrés en el personal a cargo de las cuentas a conciliar, y en la mayoría de meses se observa retraso en las cuentas por las limitaciones de personal y

³ Plataforma Naos: herramienta interna del Banco del Pacífico donde se refleja las diferencias contables al conciliar las cuentas.

exceso de carga operativa, lo que perjudica en los indicadores internos, así como los estados presentados a los diferentes Entes y personal de Auditoría.

En el área de Control Redes y Atm, la cual maneja las conciliaciones bancarias de diferentes cuentas del Banco del Pacífico, se puede observar un descenso en la productividad debido a la acumulación diaria de partidas, por ello se decide realizar el enfoque en la gestión de las partidas y la división del trabajo entre los colaboradores del área.

El enfoque es en la acumulación de información debido a la demanda en la transaccionalidad tanto en los Cajeros Automáticos, como en las ventanillas de las Agencias, lo cual dificulta la carga de información a final de cada mes. La información contable diaria no está siendo efectiva porque hay una acumulación de trabajo por falta de optimización de procesos, y personal a cargo de las diferentes cuentas del Banco del Pacífico a nivel nacional.

Dicho problema trae consigo retraso en la resolución de reclamos de los clientes, por ende, no se logra una óptima satisfacción al cliente por el tiempo que toma llevar a cabo la solución del mismo, lo que además causa perjuicio en los colaboradores del área por la presión de la conciliación diaria y del limitado recurso humano que forma parte del Área de Control de Redes y Atm.

Preguntas problema

- I. ¿Cómo afecta la cantidad de información contable diaria en el desempeño de los Colaboradores a cargo de las cuentas por conciliar del Banco del Pacifico?**

El flujo de información contable afecta directamente en el proceso de cuadro y conciliación, y en el desempeño de los colaboradores pertenecientes al Área de Control Redes y Atm.

- II. ¿De qué manera la automatización permitirá una mayor fluidez de los movimientos diarios generados?**

La automatización de procesos ayudará a cumplir con una mejor organización y con un menor tiempo de ejecución en los procesos contables, a su vez permitirá que los colaboradores puedan manejar el tiempo de trabajo de manera que cumplan con su horario de forma productiva.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los procesos de conciliación bancaria en el control de Redes y Atm del Banco del Pacífico.

Objetivos Específicos

- Estructurar un marco conceptual/referencial teórico práctico sobre la reingeniería de procesos sobre conciliación bancaria.
- Elaborar un diagnóstico sobre los procesos de conciliación bancaria en el área de Control de Redes y Atm en el Banco del Pacífico.
- Presentar una propuesta de estrategias de mejoramiento en los procesos de conciliación bancaria para el área de Redes y Atm del Banco del Pacífico.

Justificación

La presente investigación se enfocará en posibles soluciones para mejorar el movimiento de las partidas, y las conciliaciones respectivas. Ya que, debido al incremento de cajeros automáticos a nivel nacional, y debido a la reestructuración en cuanto a cierre de Agencias, y limitaciones en los horarios de atención al público, las transacciones en los cajeros automáticos han tenido un incremento del 48%. Lo cual trae consigo reclamos de clientes por fallas en los cajeros automáticos, los cuales son identificados en el área de Control de Redes y Atm para la respectiva conciliación e identificación de los fallos.

Los beneficios que se obtendrán al tener una mejor circulación de los movimientos, es poder tener un mayor control diario de los mismas, por ende, una mayor productividad de los colaboradores, así mismo al final del mes al presentar la información a las diferentes entidades, se podrá obtener mejores resultados de visualización y auditoría del trabajo realizado cada mes.

Con estos detalles se establece que los beneficiarios directos son los clientes que utilizan los servicios del Banco del Pacífico, ya que al presentar problemas en los cajeros automáticos se otorga una resolución al reclamo en un tiempo menor y de una manera más eficaz. Así mismo el área de Control de Redes y Atm obtiene una mejora en sus procesos y en el bienestar de los colaboradores.

Aspecto Innovador

La implementación de reingeniería en el área de Control de Redes y Atm en el Banco del Pacífico traerá consigo mayor eficiencia y eficacia en los procesos de conciliación bancaria en el área de Control de Redes y Atm, ya que se logrará obtener mejores tiempos de cuadro al tener la información diaria conciliada con rutas óptimas en plataforma. El desarrollo de un plan de mejora en la división del trabajo de los colaboradores que forman parte del área permitirá que exista una carga laboral correcta y que, por ende, la misma genere un mejor ambiente laboral.

Es importante ir innovando realizando acciones de mejora periódicamente, no solo en los procesos de conciliación, sino también en el desempeño y bienestar de los colaboradores. Formar a los colaboradores en la gestión de innovación sin duda ayudará a impulsar la transformación y crecimiento, para así poder crear un ecosistema innovador en el área.

El presente trabajo permitirá tener un mayor control de la información contable, mejorar tiempos de cuadro, optimización de procesos, así como colaboración de todos los que conforman el área de Control de Redes y Atm con una correcta división de trabajo y ambiente laboral.

PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LITERATURA

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Sistema Financiero

Los sistemas financieros constituyen una fuente de información imprescindible para la evolución y perfeccionamiento de una economía a través de la correcta asignación de los recursos para el buen funcionamiento de la economía productiva, la estabilidad monetario-financiera y la seguridad de las obligaciones contraídas.

Su rol principal es reconocido por la Superintendencia de Bancos (BDE, 2017), el mismo que destaca que “la canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos”.

A nivel local, Ecuador vivió una lección en 1999, cuando la quiebra de varios de los principales bancos del país provocó la peor crisis económica de su historia moderna ocasionada no solo por factores intrínsecos sino incluso externos al sistema financiero ecuatoriano que condujeron a la adopción de nuevas normativas y políticas fiscales y monetarias que llevaron a la decisión de la dolarización de la economía. (Banco Central del Ecuador, 2000)

1.2. Normativas financieras

La Superintendencia de Bancos regula a las diferentes Instituciones Bancarias existentes. La Institución (Superintendencia de Bancos, 2018), menciona que las entidades financieras son sometidas a los diferentes controles de la Superintendencia de Bancos de acuerdo con las operaciones que realicen, las distintas líneas de negocio que mantengan y los segmentos que atiendan, como son por ejemplo los canales electrónicos: banca electrónica, cajeros automáticos, kioscos de autoservicios, ventanilla de agencias, de los que, previo a su funcionamiento solicitarán su registro en la Superintendencia de Bancos, cumpliendo los parámetros y requisitos tecnológicos y operativos establecidos en la normativa vigente.

1.3. Bancos en el Ecuador

El sistema bancario de Ecuador, antes la disolución de la Gran Colombia y su unión como República, no tenía una economía muy monetizada, en la que aún estaban en circulación monedas de oro y plata, las cuales fueron integradas al uso común mediante sucesivas leyes de moneda.

Poco a poco, con el crecimiento de la nación, la banca ecuatoriana también crecía y se centró especialmente en la ciudad de Guayaquil. Después de la Revolución Liberal, llegó un período llamado la "Plutocracia bancaria", (El Telégrafo, 2012), que se caracterizó por estar dominado por la banca privada y el mayor representante de estos fue el Banco Comercial y Agrícola de Guayaquil. Este período acabó con la Revolución Juliana.

En 1998, bajo la administración de Jamil Mahuad como Presidente de Ecuador, la banca creó la peor crisis financiera de la historia de este país. La crisis financiera en Ecuador de 1999 dio como resultado la quiebra de varios de los más grandes bancos de Guayaquil y Quito, como fu el Banco del Progreso, Banco La Previsora, el entonces mayor banco de Ecuador, Filanbanco, entre otros.

(Superintendencia de Bancos, 2019) Por sucesión, expone: los principales bancos según su actual solvencia son: el Banco Pichincha, Banco del Pacífico, Banco Guayaquil, Produbanco, Banco Internacional y Banco Bolivariano.

1.4. Calificación de Bancos

La solvencia y la capacidad de las entidades del sistema financiero nacional para la administración de los riesgos con terceros y cumplimiento de sus obligaciones con el público será calificada sobre la base de parámetros mínimos que incluyan una escala uniforme de calificación de riesgo por sectores financieros, de acuerdo con las normas que al respecto emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

La calificación de riesgo podrá ser realizada por compañías calificadoras de riesgos nacionales o extranjeras, o asociadas entre ellas, con experiencia y de reconocido prestigio, calificadas como idóneas por los organismos de control. La

contratación de estas firmas será efectuada mediante procedimientos de selección, garantizando la alternabilidad.

Las definiciones de cada escala según: (Superintendencia de Bancos, 2021) son las siguientes:

AAA. - La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, la misma que se ve reflejada en una excelente reputación en el medio, con un muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. De existir alguna debilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta es mitigada enteramente con las fortalezas de la organización;

AA.- La institución es muy sólida financieramente, posee buenos antecedentes de desempeño y no parece demostrar aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo no es tan favorable como es el de las instituciones que tienen una categoría más alta en cuanto a calificación.

A.- La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y posee una buena acogida en sus mercados naturales de dinero. Es posible hallar algunos aspectos débiles, como alguna desviación existente en cuanto a desempeño, sin embargo, tienen la capacidad de superarla rápidamente. La probabilidad es baja en cuanto a que ocurran problemas significativos, aunque de todos modos es ligeramente más alta que en el caso de las instituciones que cuentan con una mayor calificación;

BBB. - Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Posee algunos obstáculos menores, sin embargo, no son de carácter serios y/o son perfectamente manejables en un corto plazo;

BB.- La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias significativas, aunque las cifras financieras muestren al menos un área de preocupación que impide escalar una mayor calificación. La capacidad de la institución para afrontar imprevistos es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos:

B.- Aunque esta escala todavía es considerada como crédito aceptable, la institución posee algunas falencias significativas, ya que su capacidad para manejar

un mayor deterioro está por debajo de las instituciones que cuentan con una mejor calificación;

C.- Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, las mismas que probablemente estén relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Es un camino de incertidumbre el futuro y existen dudas en la capacidad de poder soportar los futuros problemas inesperados que se presenten.

D.- La institución tiene considerables deficiencias que probablemente se relacionan a problemas de liquidez o dificultades de fondeo. Existe un alto nivel de incertidumbre en cuestión de si la esta institución podrá afrontar problemas adicionales;

E.- La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto se determina duda en el camino de la institución, sobre si la misma podrá seguir siendo viable sin alguna ayuda externa.

La calificación del Banco permite conocer la situación de la entidad financiera, la trayectoria de rentabilidad, lo cual influye en la reputación en el mercado brindando bases de estabilidad en los diferentes servicios que ofrecen.

1.5. Reingeniería de procesos

La Reingeniería de Procesos según (Lean Manufacturing, 2020), examina todos los sistemas y trata de encontrar formas de rediseñarlos para que sean más rápidos, eficientes y suaves. Esto explicaría que tiene como finalidad reducir los costes empresariales y las redundancias de procesos, pero a diferencia de otras técnicas de gestión de procesos, esta lo hace en una escala mucho más amplia.

Según, (Spc Group, 2019), haciendo referencia a la reingeniería de procesos menciona que es una herramienta importante y fundamental que nos ayuda a dirigir el proceso de negocios de una organización. La reingeniería utiliza la mejora continua para alcanzar la ventaja competitiva, así las oportunidades de las organizaciones continuaran creciendo, sin embargo, los negocios que ganarán al

máximo serán aquellos que logren asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para estar en constante actualización frente a las necesidades del mercado.

1.5.1. Procesos

El autor (Aiteco Consultores, 2020), señala que el proceso es un conjunto o encadenamiento de fenómenos, los mismos que están asociados al ser humano o a la naturaleza, que se desarrollan en un determinado periodo de tiempo y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico, teniendo como objetivo aportar valor en cada etapa.

1.5.2. Tipos

La optimización de procesos es el principal objetivo de cada tipo de procesos. A partir de este objetivo, (Sinnaps, 2019), se realiza una clasificación de los procesos de gestión y organización empresarial, donde existe una categorización principal:

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos los cuales están orientados a definir una estrategia con la que permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, siguiendo su misión y visión. Comprenden a la directiva de las empresas, y los gerentes de cada departamento.
- **Procesos operativos:** Son aquellos procesos llamados también procesos claves, los mismos que están orientados a generar el producto o servicio. Se trata del pilar de los procesos de las empresas, puesto que comprenden la producción y el desarrollo del producto, y van directamente relacionados con la satisfacción del cliente, así como de los accionistas si los hubiera.
- **Procesos de soporte:** Se trata de los procesos de apoyo, los cuales cumplen una función clave para la ejecución de los demás procesos de la empresa, además brindan ayuda directa a cumplir con los objetivos de la empresa, haciendo referencia al control de calidad, sistemas de información, etc.

Todos estos procedimientos se planifican y gestionan con las herramientas adecuadas., para esto la administración de procesos es clave, por eso se utilizan aplicaciones de trabajo como Sinnaps, en las que planifican y gestionan cada una de las actividades que forman parte de estos procesos. Estos procesos pueden ser guardados, reutilizados o editados, el resultado serán procesos productivos, según el sector de la actividad.

1.6. Conciliaciones bancarias

Conforme señala (Rodriguez, I., 2014), el cual indica que “la conciliación bancaria es un proceso que consiste en comparar los registros de las operaciones de la cuenta banco de los diarios auxiliares (o libros principales), con los movimientos registrados en las entidades bancarias”. Esto explicaría mostrar los extractos bancarios emitidos, para proceder a realizar el debido cuadro y conciliación bancaria, así mismos ajustes presentados en el proceso conciliatorio en los registros o libros de la empresa.

Es un proceso indispensable ya que es bastante habitual determinar que el saldo de las cuentas bancarias y el saldo de los estados de cuenta del Banco no coincidan con los libros de la empresa, por lo que las conciliaciones bancarias no tienen como objetivo hacer coincidir los saldos que tiene registrados el Banco con los de los extractos de esas cuentas, al contrario, su finalidad es poder identificar qué es lo que ha generado dicha diferencia, para posterior a ello proceder a la respectiva regularización.

En este documento se analizan las conciliaciones bancarias para determinar su valor, importancia o trascendencia, como uno de los procedimientos parte de las mejores prácticas de control interno. Una vez identificados los valores y conceptos que causan la diferencia, se procede a realizar los respectivos ajustes, con el objetivo de corregir las inconsistencias y dar solución a los problemas suscitados.

1.6.1 Cuadre y Conciliación de cuenta Faltantes y Sobrantes Cajeras

La cuenta de Faltantes y Sobrantes Cajeras es una cuenta que permite registrar tanto los faltantes como los sobrantes ocasionados en los balances de los Cajeros Personas de las diferentes Agencias, los mismos que se dividen en movimientos automáticos y manuales. Los movimientos automáticos surgen directamente del cierre de caja de un determinado usuario, y los movimientos manuales resultan de comprobantes ingresados en la contabilidad de forma manual. Los comprobantes manuales tienen como objetivo poder regularizar diferencias reportadas por el área de Control de Redes y Atm, así como los diferentes reclamos existentes en las diferentes transacciones que el Banco presta como servicio.

Esta información se conecta a su vez cada mes con el área de Recursos Humanos, puesto que lo conciliado durante el mes pasa a ser cargado en los Roles de los colaboradores con el cargo de Cajeros, o Supervisores de ser el caso que exista algún error de autorización, lo cual provoca afectación a ambas partes.

Este registro de información contable se la realiza de manera diaria a nivel nacional, para ser cuadrada mensualmente y la información respectiva se encuentre cuadrado para el pago de Roles.

1.6.2 Diferencias entre el estado de cuenta contable y el libro auxiliar de banco

Las diferencias encontradas y detalladas en el proceso de conciliación bancaria se analizan para determinar:

- Si obedecen a errores cometidos de forma manual, en este caso se debe informar a los encargados de cada localidad, con un plazo máximo de 48 horas para realizar la regularización y evitar ser observados por Auditoría.
- Si obedecen a errores u omisiones al registrar las transacciones en el libro auxiliar de bancos procedentes de procesos tecnológicos, en este caso se procede a notificar a tecnología para corregir los errores cargados en la contabilidad.

Una vez identificados los conceptos y valores que causan la diferencia en cada una de las modalidades, se procede a realizar los respectivos ajustes, con el objetivo de corregir las inconsistencias y los errores encontrados. La conciliación bancaria realizada no tiene como fin legalizar los errores; al contrario, es un mecanismo que permite identificar las diferencias y sus causas, para luego proceder a realizar los respectivos ajustes y correcciones.

1.6.3 Responsable de realizar la conciliación bancaria

La persona que realiza mes a mes el proceso de conciliación bancaria es el responsable de la información emitida y la gestión llevada a cabo. El personal del departamento contable es el que mejor conoce la situación contable de la empresa, por lo que le será mucho más fácil detectar errores, problemas, entre otros.

El Jefe del departamento aprueba las contabilizaciones realizadas por el Asistente/Ejecutivo para ser cargadas a la contabilidad y reprocesen la información para al día siguiente proceder a regularizar lo ingresado. Posterior a ello en fechas específicas determinadas por los auditores internos y externos, estas tendrán que enviar el resultado a la empresa para su análisis y presentación a Entes reguladores.

El Asistente/Ejecutivo del departamento de Control de Redes y Atm tendrá la responsabilidad de: a) Notificar al responsable de la sección las novedades y/o inconvenientes que afecten al normal desenvolvimiento del cuadro y conciliación de las cuentas. b) Conciliar las cuentas contables asignadas y realizar seguimiento permanente de las partidas pendientes. c) Cargar mensualmente al aplicativo contable las pruebas detalladas de las cuentas asignadas a su cargo, dentro de las fechas estipuladas por el departamento de Control Contable.

1.6.4 Normas de Control Interno

Se efectuarán mensualmente análisis y justificaciones de las diferencias entre los registros contables de las Cuentas Bancarias y los estados de cuenta enviados por los Bancos y otras Entidades Financieras. Como norma se conoce que no deberán permanecer en las conciliaciones bancarias partidas sin aclarar y

ajustar por más de treinta (30) días después de haber sido incluida dentro de una conciliación.

Estas conciliaciones bancarias estarán bajo la responsabilidad de personas que no tengan responsabilidad por el manejo de efectivo o la emisión de cheques, personas que netamente manejen procesos contables que no requieran presencia física en el sitio.

Todo ajuste proveniente de conciliaciones bancarias que afecte los resultados de una Entidad, deberá tener autorización a través del aplicativo contable por parte del Jefe del Área de Control de Redes y Atm, para que la regularización ingresada pueda ser procesada para ser cargada a la contabilidad, ruta de la cual se extrae la información para conciliación.

Es de vital importancia que las conciliaciones bancarias se documenten y se deje constancia en ellas de las contabilizaciones realizadas, con los respectivos detalles informativos de origen de las partidas, usuarios responsables y localidades afectadas, para poder un registro completo y un sustento para revisión y presentación a fin de tener la información disponible de cuentas mes a mes.

Operacionalización de Variables

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Ítems
Optimización en Conciliaciones Bancarias	Movimientos presentados en el estado de cuenta contable de manera diaria, para la respectiva conciliación y posterior regularización de las partidas ingresadas en plataforma.	Aprovechamiento de recursos	-Uso eficiente de los recursos.	Observación directa y entrevista a los involucrados.	1
		Revisión de Auditoría	- Cumplimiento reglamentario de partidas en plataforma.	Observación directa y entrevista a los involucrados.	2
		Observación de resultados alcanzados	-Medir rango de resultados: excelente, bueno, medio, bajo.	Observación directa y entrevista a los involucrados.	3

Reingeniería de los procesos	Consiste en la reestructuración de capas de gestión improductivas, permite remodelar procesos para lograr una mayor optimización y eficacia.	Optimización de procesos	-Mejora en las rutas de conciliación bancaria.	Observación directa y entrevista a los involucrados.	1
		División del trabajo	-Mejora en tiempos de regularización y conciliaciones en plataforma.	Observación directa y entrevista a los involucrados.	2
		Observación de resultados alcanzados	-Medir rango por indicadores de partidas: excelente, bueno, medio, bajo.	Observación directa y entrevista a los involucrados.	3

Tabla 1 Operacionalización de variables

SEGUNDA PARTE: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2 METODOLOGIA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación hace referencia a un enfoque cualitativo, de acuerdo a (Delgado, Y., 2018), “es aquella que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación para a partir de ello generar el análisis cualitativa basado en la recopilación de base de datos relacionado con el manejo de información”. En el presente estudio la investigación cualitativa, se basa no solamente en fuentes de la institución financiera que es la meta principal de nuestra investigación, sino que también adopta y toma como referencia, procesos o experimentos en áreas a fines de otras instituciones del sistema bancario a fin de que sea aplicado en el área de nuestra investigación, haciendo también a la investigación de campo especialmente en lo pertinente a las tareas que le asisten a los operadores de sistemas informáticos, validación y conciliación bancaria, de información entre los usuarios y los conciliadores del Banco del Pacífico.

2.2 Tipos de investigación

Se consideró el tipo de investigación descriptiva, la misma que es definida como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, según (Arias, 2012). La misma permitió describir con exactitud la seguridad de la información obtenida de las distintas fuentes con relación al tema de estudio a analizarse. En este caso se describió como los procesos actuales de conciliación del área de Control de Redes y Atm debido a la cantidad de información diaria que existe retrasa el desempeño de los colaboradores en sus tareas diarias, así como la productividad general en base a los cumplimientos.

2.3 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación

El trabajo de investigación se centraliza en la agencia principal del Banco del Pacífico de la ciudad de Guayaquil en el año 2021.

2.4 Universo y muestra de la investigación

El Universo poblacional para la elaboración del presente estudio estuvo compuesta por 5 personas, las mismas que se desempeñan en el área de Control de Redes y Atm en la ciudad de Guayaquil, esto permitió recabar la información necesaria para el objetivo de investigación y las incidencias en las estrategias para el mejoramiento del proceso contable. Así como el análisis numérico de la productividad actual del proceso que refleja la evidente sobrecarga de trabajo.

Muestra 1: Dos personas del área de Control de Redes y Atm fueron seleccionadas, las mismas que llevan a cabo los diferentes procesos de conciliación de cuentas del Banco del Pacífico a nivel nacional.

Muestra 2: Análisis numérico de la productividad actual del proceso de conciliación bancaria del área de Control de Redes y Atm del Banco del Pacífico a nivel nacional.

2.5 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas del estudio

Se realiza la selección detallada de las variables dependientes e independientes que existen en el proceso de conciliación bancaria.

Variable de estudio

Variable independiente:

Estrategias de mejoramiento

Variable dependiente:

Proceso de conciliación bancaria a nivel nacional.

A partir de la siguiente información se contempla la Operacionalización de las Variables, las cuales tuvieron el objetivo de resaltar los elementos más importantes que guían el presente trabajo.

A continuación, se visualiza un desglose de la variable nominal, por la cual se ven influenciados directamente los otros elementos, a los cuales se los ha denominado como dimensiones. Además, se expusieron los indicadores, que son los indicios de lo que en praxis constituye un objeto de estudio dentro de la organización.

Por otra parte, se indicó los instrumentos por dimensión, tales como documentos, entrevistas, análisis numérico. Los instrumentos son de suma relevancia para ampliar lo que empíricamente se conoce dentro del presente trabajo.

Tabla 1. Estrategias de mejoramiento en el proceso de conciliación bancaria en el Área de Control de Redes y Atm, del Banco del Pacífico a nivel nacional.

Variable Nominal	Definición de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítems
Estrategias de mejoramiento	Basado en la calidad y mejoras graduales para aumentar rendimiento y perfeccionar métodos de trabajo.	Comunicación Interna	Compromiso con la organización	Entrevista	1
		Capacitación continua	Actualización de mejora de procesos	Documentos	2
		Productividad	Indicadores de trabajo realizado	Análisis numérico	3

Elaborado por: La autora (2021).

Tabla 2. Proceso de conciliación bancaria a nivel nacional.

Variable Nominal	Definición de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Ítems
Proceso de conciliación bancaria	Diferentes pasos y procesos a realizar diferentes actividades de un determinado Área.	Capacidad analítica	Competencias, conocimientos.	Documentos	1
		Resolución de conflictos	Manejo de reclamos	Documentos	2
		Efectividad	Eficiencia y eficacia	Entrevista	3

Elaborado por: La autora (2021).

2.6 Métodos empleados e instrumentos de la investigación

Con la finalidad de recolectar información en la presente investigación se aplicó el siguiente método para la recolección de datos necesarios: entrevistas y análisis numérico de la productividad actual del proceso.

2.6.1 Entrevista

Según (Sampiere, 2016) “La entrevista es una herramienta muy empleada para conseguir datos descriptivos u opiniones de las personas que aportan información cualitativa a la investigación”. Como primer paso se seleccionó la técnica de la entrevista y como instrumento una guía de entrevista que permitió hallar la información cualitativa para el respectivo análisis de los resultados, la misma que

fue estructurada con ocho preguntas con temas referentes al proceso de conciliación bancaria en el área de Control de Redes y Atm, y la problemática existente en los procesos contables que se llevan a cabo a nivel nacional (Ver anexo 1), para la cual se pretendió conocer los diferentes puntos de vista de los entrevistados para obtener un enfoque real de la situación.

Para orientar la encuesta necesariamente tomamos como referencia personas que tienen rango ejecutivo, pues son quienes conocen y resuelven todos los problemas relacionados con la validación y conciliación bancaria de información entre los operadores y los usuarios.

2.7 Revisión documental y bibliográfica

Además, se aplicó otro método el cual está basado en el proceso de revisión documental, el mismo que permitió la recopilación de información disponible para poder generar un marco teórico explicativo de este trabajo de investigación, haciendo uso de diferentes conceptos y criterios otorgados por páginas oficiales como el BCE (Banco Central del Ecuador), La Superintendencia de Bancos, La superintendencia de economía popular y solidaria, y la CFN (Corporación Financiera Nacional).

2.8 Procesamiento y análisis de la información

- III. **Recolección de información:** Para el presente trabajo se procedió a realizar la respectiva investigación sobre el proceso de conciliación bancaria en el área de Control de Redes y Atm a nivel nacional, de acuerdo a las fuentes principales de las respuestas de los entrevistados que desempeñan sus labores en el área en mención, basándonos en los procesos para llevar a cabo las actividades de conciliación, así como pudimos hallar los efectos que tenían los colaboradores en su productividad y bienestar ante la carga operativa existente.

- IV. **Categorización de temas y subtemas para el Marco Teórico:** La información fue organizada, de tal forma que se pueda plantear la información en temas y subtemas con la finalidad de que siga una secuencia y orden en el desarrollo del presente trabajo.
- V. **Elaboración de instrumento de recolección de información:** A través de las entrevistas se obtuvo la información necesaria para el desarrollo y análisis respectivo.
- VI. **Entrevistas:** Con la finalidad de recopilar la información, se realizaron dos entrevistas a Ejecutivos del área de Control de Redes y Atm a través de la herramienta “Teams”.
- VII. **Tabulación de las respuestas:** A raíz de las preguntas realizadas, se organizaron las respuestas de los entrevistados.
- VIII. **Análisis:** La información proporcionada por parte de los entrevistados referentes al presente proyecto fue analizada para los fines y mejoras *pertinentes*.

2.9 Análisis numérico de la productividad

2.9.1 Presentación de productividad de partidas

El siguiente gráfico muestra las diferentes cuentas manejadas por el Área de Control de Redes y Atm, donde refleja la cantidad de transacciones y el valor total, tanto de las cuentas deudoras (1990) y acreedoras (2990). Información la cual permite realizar un análisis de las partidas pendientes en plataforma y la antigüedad de las mismas.

INDICADORES - CONTROL DE REDES Y ATMS

Cuenta	Nombre de Cuenta	0-90 días		Mayor a 90 días		Total #transacciones	Total Valor	Observación
		#transacciones	Valor	#transacciones	Valor			
1690								
169090040276	Servicio Transp Valores Inst Publicas	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	
Total		0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	
1990								
1990250109	Faltantes - Cajeras	915	\$16,288.12	2	\$136,706.91	917	\$152,995.03	
1990250111	Faltantes Boveda	0	\$0.00	1	\$10,000.00	1	\$10,000.00	
1990250110	Faltantes Banred Emisor	1	\$30.50	262	\$17,032.50	263	\$17,063.00	
1990250112	Faltantes Bancomatico	380	\$207,176.58	2,143	\$758,357.97	2,523	\$965,534.55	
1990250114	Faltante Maestro Nacional	6	\$1,393.15	410	\$213,615.05	416	\$215,008.20	
1990250115	Faltantes Banred Adquiriente	81	\$24,832.95	276	\$36,503.61	357	\$61,336.56	
1990250117	Faltantes De Caja - Ex Empleados	3	\$72.43	99	\$22,483.84	102	\$22,556.27	
1990250124	Faltante De Billetes Deteriorados	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	
199090350112	Reclamos Bancomatico	716	\$110,026.57	2,050	\$295,757.23	2,766	\$405,783.80	
199090350113	Cuentas Corrientes Agencias	142	\$102,518.02	335	\$416,816.35	477	\$519,334.37	
199090350117	Cirrus Retiros	1	\$802,455.80	0	\$0.00	1	\$802,455.80	
199090350118	Banred Nacional Adquiriente	2	\$1,486,332.50	4	\$82.00	6	\$1,486,414.50	
199090350127	Banred Nacional Bono - Atm'S	4	\$360.00	0	\$0.00	4	\$360.00	
199090900123	Faltantes - Dif. Contable Vs Aplicativo /	4	\$330.00	14	\$2,798.60	18	\$3,128.60	
199090900132	Compensacion Transferencias En Linea	15	\$582,871.07	0	\$0.00	15	\$582,871.07	
Total		2,255	\$2,751,816.62	5,596	\$1,910,154.06	7,851	\$4,661,970.68	
Total Activo		2,255	\$2,751,816.62	5,596	\$1,910,154.06	7,851	\$4,661,970.68	

Cuenta	Nombre de Cuenta	0-90 días		Mayor a 90 días		Total #transacciones	Total Valor	Observación
		#transacciones	Valor	#transacciones	Valor			
2506								
25061010	Servicios De Transporte De Valores - Cl	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	
Total		0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	
2990								
29900501	Sobrantes Boveda	27	\$336.55	440	\$9,152.74	467	\$9,489.29	
29900502	Sobrantes Cajeras	2,200	\$15,603.26	66,722	\$693,300.44	68,922	\$708,903.70	
29900506	Sobrantes Bancomatico	3,215	\$890,357.18	10,473	\$1,537,826.41	13,688	\$2,428,183.59	
29900507	Sobrantes Maestro Nacional	79	\$15,964.13	1,250	\$1,648,960.53	1,329	\$1,664,924.66	
29900508	Sobrantes Adquirientes Cirrus	107	\$15,666.50	1,114	\$129,609.97	1,221	\$145,276.47	
29900509	Sobrantes Banred Adquiriente	587	\$22,780.48	7,173	\$470,195.99	7,760	\$492,976.47	
29900510	Sobrantes Banred Emisor	47	\$4,787.50	255	\$95,794.23	302	\$100,581.73	
29900524	Transacciones Bancomatico Sujetas A1	235	\$14,758.15	3,913	\$193,411.91	4,148	\$208,170.06	
29900525	Transacciones Atm Multifuncion Sujeta	22	\$362.23	33	\$324.51	55	\$686.74	
29900526	Sobrante Arqueo Atm Multifuncion	13	\$3,791.07	16	\$398.23	29	\$4,189.30	
2990900164	Sobrantes - Dif. Contable Vs Aplicativo.	207	\$36,515.58	532	\$95,324.18	739	\$131,839.76	
299090020112	Recuperacion De Faltantes De Meses /	12	\$1,051.83	0	\$0.00	12	\$1,051.83	
299090020114	Maestro Consumos	302	\$2,005,655.67	1,146	\$191,512.86	1,448	\$2,197,168.53	
299090020118	Cuenta Banred Nacional Emisor	7	\$1,102,302.15	1,478	\$153,750.81	1,485	\$1,256,052.96	
299090020120	Banred Ajustes Camara	7	\$7,308.55	180	\$91,707.92	187	\$99,016.47	
299090020161	Sobrantes Cooperativa	0	\$0.00	3	\$440.25	3	\$440.25	
299090020191	Transitoria Cuenta Por Pagar Banecua	0	\$0.00	1	\$2.10	1	\$2.10	
299090020192	Sobrantes Compensación Banecua	0	\$0.00	7	\$1,459.66	7	\$1,459.66	
299090020253	Transitoria - Cartera	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	
Total		7,067	\$4,137,240.83	94,736	\$5,313,172.74	101,803	\$9,450,413.57	
Total Pasivo		7,067	\$4,137,240.83	94,736	\$5,313,172.74	101,803	\$9,450,413.57	

Gráfico 1. Indicadores - Área Control de Redes y Atm

2.9.1.1 Presentación Mes Septiembre

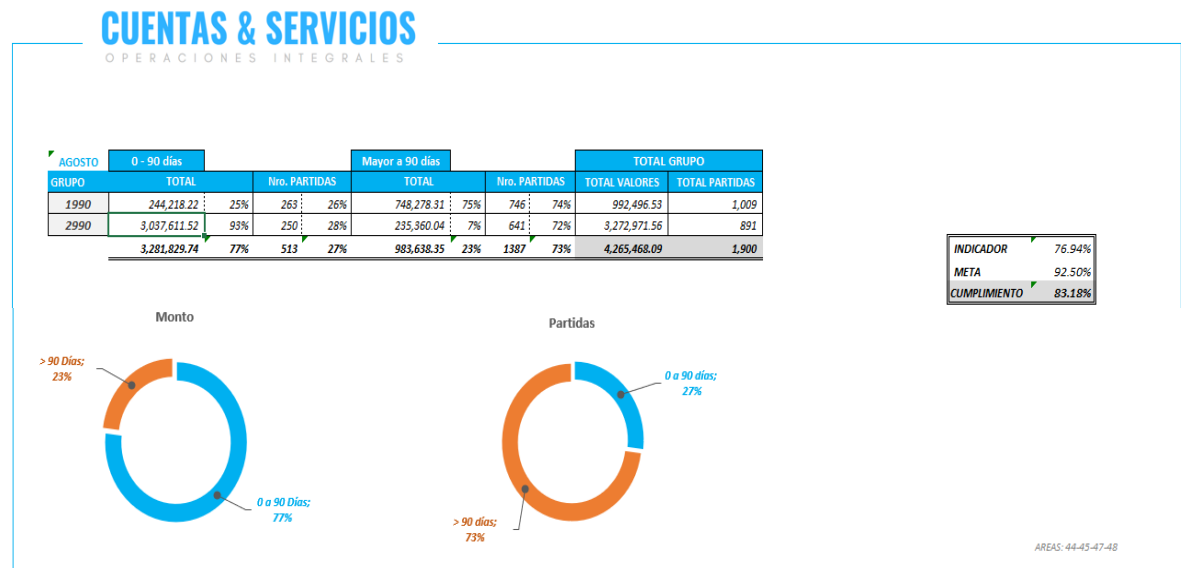


Gráfico 2. Presentación Indicadores Mes Septiembre.

2.9.2.2 Presentación Mes Octubre

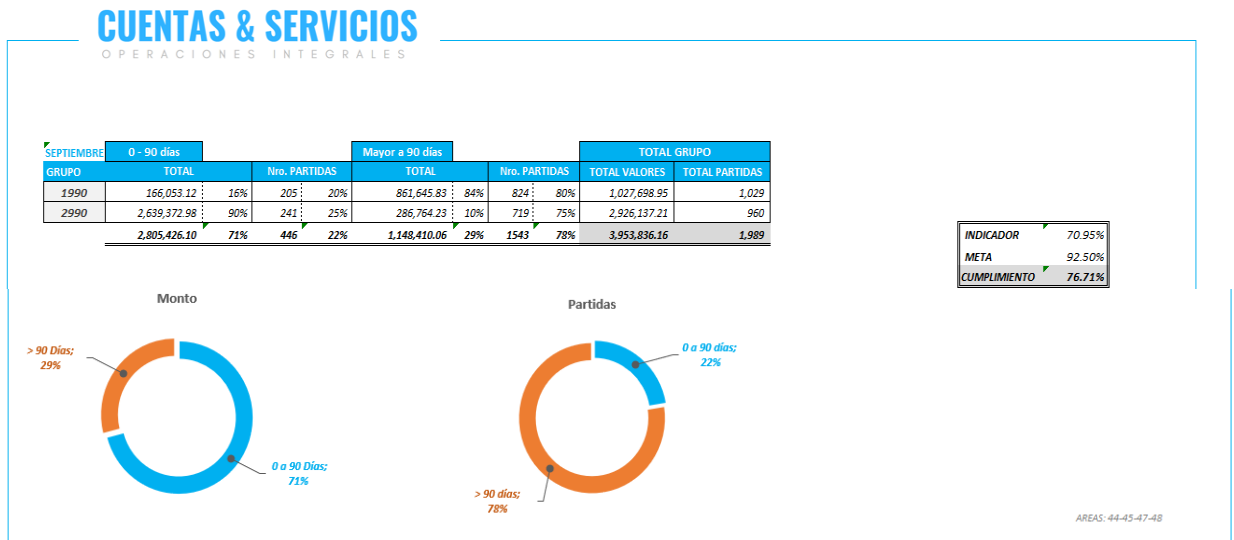


Gráfico 4. Presentación Indicadores Mes Octubre.

2.9.2.3 Presentación Mes Noviembre

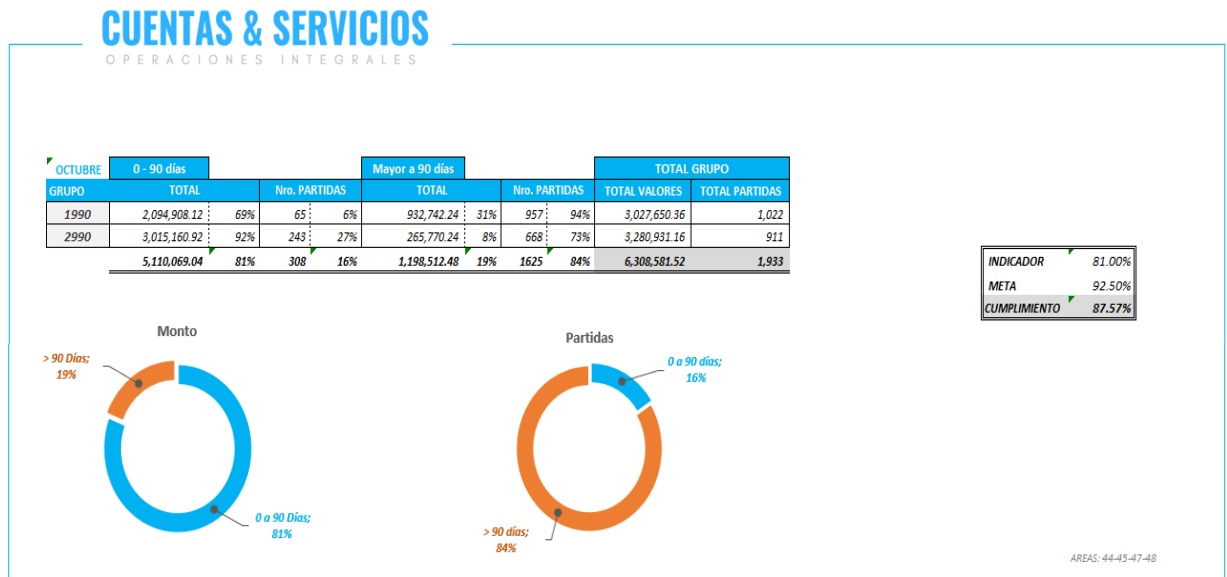


Gráfico 5. Presentación Indicadores Mes Noviembre.

Los porcentajes de cumplimiento obtenidos en los diferentes meses fueron los siguientes:

MES	% META	% CUMPLIMIENTO
AGOSTO	92.50%	83.18%
SEPTIEMBRE	92.50%	76.71%
OCTUBRE	92.50%	87.57%

Tabla 3. Porcentajes de cumplimiento en base a indicadores en el Área de Control de Redes y Atm.

En base a la información antes obtenida podemos observar que, al realizar la comparación de los últimos 3 meses del año 2021, el porcentaje de cumplimiento no ha llegado a la meta establecida.

TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE RESULTADOS

3. Diagnóstico del Banco del Pacífico

3.1. Descripción de la empresa Banco del Pacífico

Banco del Pacífico S.A, es una entidad financiera ecuatoriana especializada en el diseño e implementación de programas de asesoramiento al sector financiero, ofreciendo servicios de banca de inversión para la pequeña y gran empresa. Según (Bnamericas, 2021) dentro de sus productos y servicios pone a disposición: cuentas de ahorro, cuentas corrientes, cobros, pagos, facturación, transporte de valores, alternativas de inversión, entre otros.. El Banco del Pacífico S.A fue creado en 1972 por el empresario Marcel J. Lanzado. Se convirtió en el primer banco de América del Sur en introducir cajeros automáticos, además es uno de los bancos con mayor trayectoria lo largo de los 49 años en el país, debido a su prestigio obtenido en el transcurso de los mismos.

En el año 2001 pasó a manos del Estado luego de la Crisis financiera que atravesó el Ecuador en 1999. Luego del traspaso, el manejo del banco fue transferido a una administración extranjera con miras a una eventual venta. No obstante, en 2011 el Presidente del Directorio del Banco Central de Ecuador dio un anuncio que el Banco del Pacífico permanecería en poder del Estado. Así mismo se expuso que el banco poseía \$1.500 millones en activos y un patrimonio que alcanzaba los \$500 millones.

Desde que su administración pasó al Estado ha sido parte de distintos planes del Gobierno para impulsar el desarrollo, como por ejemplo la entrega de créditos para vivienda a través del Ministerio de Vivienda en 2009. En junio de 2013, se anunció también que a partir de septiembre del mismo año sería Banco del Pacífico el responsable de otorgar créditos educativos y becas que antes otorgaba el IECE (Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas).

En septiembre de 2013, presenta el (Banco del Pacífico S.A, 2018) un plan bajo el nombre de "Tu Banco Banco Aquí", el mismo que brinda facilidad en realizar transacciones de cobros, pagos y comercios afiliados, con el objetivo de abrir más de 2000 puntos de atención al cliente en barrios populares.

3.2. Actividades y servicios

Las más comunes son el pago de servicios, cambio de cheques, depósitos, emisión de tarjetas de crédito, débito, emisión de chequeras, créditos hipotecarios, inversiones, préstamos para autos. Existe una amplia variedad de productos y servicios bancarios, sin embargo, dos de los más utilizados por los usuarios del sistema financiero son las cuentas de ahorros y corrientes.

Cuenta de Ahorro

Permite guardar el dinero ahorrado de manera segura y rentable, además de que, al continuar acumulando sus recursos, el usuario posee una aplicación gratuita que le permite establecer metas de ahorros para contar con fondos en caso de eventos inesperados.

Cuenta Corriente

Permite que el usuario disponga de sus recursos para pagar productos y servicios utilizando cheques, de esa manera, la persona que hace uso de los fondos cuenta con una seguridad y agilidad en sus compras, sin la necesidad de contar con efectivo disponible. Las cuentas corrientes permiten actividades financieras más complejas, como es el pago de sobregiros ocasionales, por ello antes de abrir la cuenta, las instituciones bancarias realizan una verificación del estado financiero del usuario.

3.3. Organigrama

El Banco del Pacífico, según su página web (Banco del Pacífico S.A, 2019) se encuentra precedida por la Junta General de Accionistas, seguido del Directorio, donde se despliega Auditoría Interna y Unidad de Cumplimiento, incorporando 12 Comités y 1 Comisión. Posterior a ello está a cargo Presidente Ejecutivo, dividido por 4 grupos de Alta Gerencia: Asesoría Jurídica y Secretaría General, Comercial, Financiera y Operativa, Tecnología y Seguridad. En total existen 1900 personas que conforman el Banco del Pacífico.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

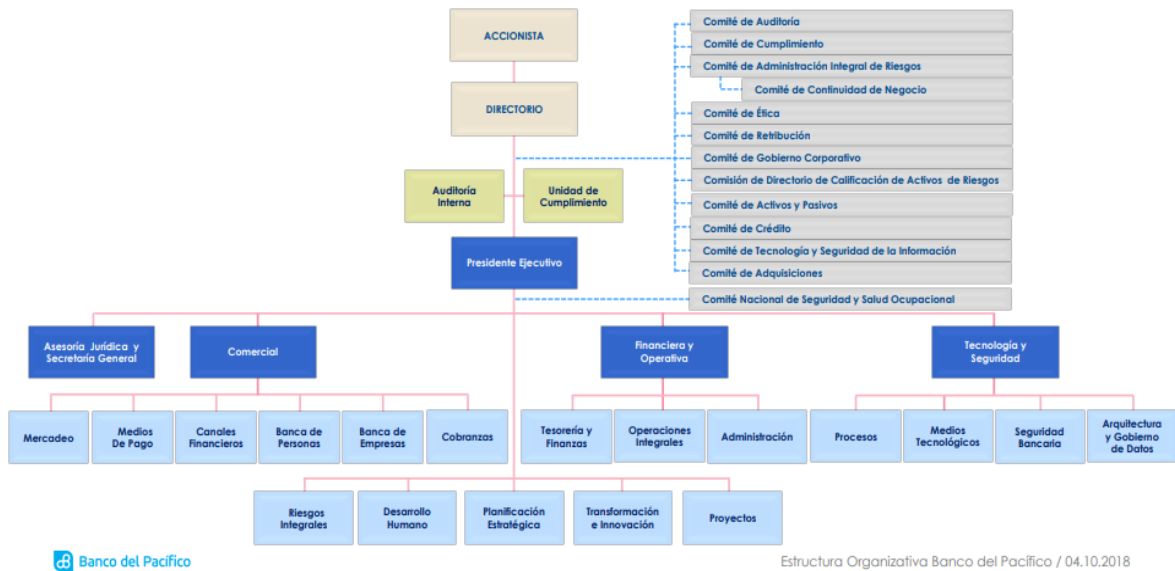


Gráfico 5 Organigrama Estructura Organizacional

3.4. Cuadre y Conciliación de Cuentas Contables de cajeros automáticos

La cuenta de Cajeros Automáticos es una cuenta del activo disponible en los diferentes ATMS a nivel nacional, la cuenta tiene la dinámica de realizar el cuadre y conciliación de manera diaria, la misma que puede arrojar Faltantes, Sobrantes, Transacciones Dudosas, Transacciones BanRed y Reclamos. Por las fallas existentes en los Cajeros Automáticos, así como el error operativo de las personas que cuadran físicamente los dispositivos existen diferencias todos los días, y el objetivo es conciliar cada Localidad e identificar las diferencias presentadas diariamente.

Posterior al cuadre se procede a reportar los cajeros automáticos que reflejen diferencias muy altas, lo cual permite que los encargados de cada Agencia realicen un arqueo manual y así poder identificar diferencias que compensen al siguiente día.

El Ejecutivo/Asistente de Control de Redes y Atm realiza diariamente las siguientes actividades: (Manual de Procedimientos, Banco del Pacífico, 2021)

1. Ingresa al aplicativo correspondiente y descarga el reporte HPTAB210-03, que contiene el total de los retiros de cajeros automáticos.
2. Identifica si las diferencias presentadas son de error operativo o tecnológico.
3. En caso de error operativo reporta vía correo electrónico al responsable de Servicios Monetarios con copia al responsable de Control de Redes y Atm, para su regularización.
4. En caso de error tecnológico reporta vía correo electrónico al buzón de Soporte de Usuarios con copia al responsable de Control de Redes y Atm para su respectiva gestión.
5. Realiza el análisis de las diferencias presentadas, verificando en el aplicativo extreme web la tira auditora, la cual contiene toda la transaccionalidad de los cajeros automáticos incluido los mensajes de error.
6. Ingresa la conciliación en la Plataforma correspondiente, registrando las diferencias detectadas, y reporta a los respectivos usuarios encargados de la cuadratura de los ATM's, el cual se genera automáticamente a través de correo electrónico o en su defecto se realiza la notificación de forma directa con copia al buzón de Servicios Monetarios y al responsable de la sección de Cuadre de Redes y ATM's.
7. Archiva de forma cronológica los listados y/o reportes físicos en carpetas de la sección, y los mantiene en su custodia por un periodo de un año, posterior a este periodo son enviados al archivo general.
8. El Ejecutivo/Asistente de Control de Redes y ATM's con los archivos descargados realiza el cuadro y conciliación de las diferencias presentadas diariamente, y contabilizarlas para regularización.

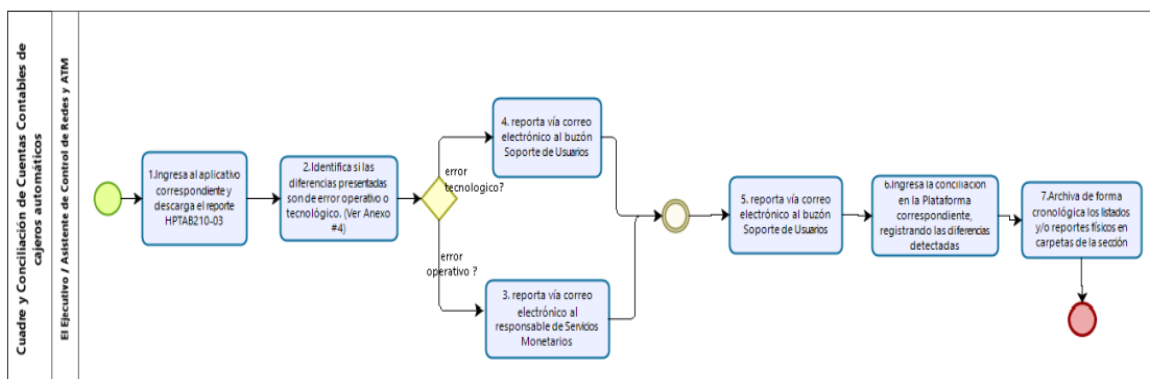


Gráfico 6 Flujo del proceso de Cuadre y Conciliación Cuentas Contables de cajeros automáticos

3.5. Debilidad Institucional

La empresa actualmente debido al incremento de Cajeros Automáticos, reducción de Agencias e implementación de tecnología como tal, ha traído consigo una extensa carga de información contable, debido a los fallos y reclamos que presentan los cajeros automáticos. Si bien es cierto la implementación tecnológica permite optimizar los tiempos de los clientes al momento de retirar su dinero o realizar algún pago en específico. Así mismo, los Cajeros Automáticos poseen fallas y certificaciones para ir reduciendo los errores, pero que a pesar de ello contablemente el problema aún persiste y cada vez crece más debido a los procesos contables existentes, el flujo de información contable diaria y el personal a cargo de llevar el proceso de conciliación bancaria.

3.6. FODA

Tomando como referencia el objetivo general de nuestra investigación, relacionado con la implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento de procesos de conciliación bancaria del área de Control de Redes y Atm a nivel nacional del Banco del Pacífico, nuestra investigación toma como referencias los manuales y procedimientos existentes, a fin de poder acogerlos e innovarlos de acuerdo a las exigencias actuales, y que sea aplicado en todas las áreas de donde se aplique los procesos de conciliación bancaria.

Sin embargo, de los avances científicos y tecnológicos que ha incidido especialmente en el área informática en todas las áreas administrativas, logísticas y operativas, aún se mantiene vigente el análisis FODA, (**fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**), que deben ser analizadas y consideradas en el presente trabajo, pues con un punto de referencia actual y real, para alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos que aspiramos alcanzar.

FORTALEZAS. Como fortalezas de la presente investigación tenemos las siguientes:

- Disponibilidad de recursos tecnológicos operativos, con lo que se evita el gasto de recursos económicos en la adquisición de nuevos equipos.
- Recursos económicos no necesarios para la implementación del mejoramiento de los procesos de conciliación bancaria y desempeño del colaborador.
- Disponibilidad de plataforma que son susceptibles al cambio modificación, adaptables a las exigencias actuales, con lo que el banco no tiene la necesidad de adquirir nuevos programas, que por más simples que aparezcan, sus costos siempre son elevados.

OPORTUNIDADES. - Como oportunidades a considerarse en el presente trabajo tenemos las siguientes.

- Escasa competencia en cuanto a la automatización de procesos y control de bienestar de los colaboradores. Si bien el impacto y consecuencias que ha ocasionado la PANDEMIA COVID 19, ha sido inmenso especialmente porque ha cobrado la vida de millones de personas en el mundo, la necesidad de hacer la transición a medios digitales y/o modalidades virtuales, ha obligado a que se ponga en vigencia el incremento de tecnología y por ende procesos contables más eficientes, por lo que es una oportunidad para implementar nuevas estrategias para el control de redes relacionados a la conciliación bancaria.
- De una investigación del sistema de conciliación bancaria en otras instituciones afines, se ha llegado a determinar que los procesos que se aplican en la conciliación bancaria, siempre tienen un mismo patrón o sistema de control, y no se ha roto paradigmas de cambios, y estamos siempre sujetos a que cualquier innovación necesariamente debe venir de otros países, o empresas extranjeras, entonces hoy es la oportunidad de proponer nuevas estrategias de control de redes en los procesos de conciliación bancaria, y en base a resultados probados , el banco del pacífico se constituiría en pionero de la innovación, y aplicación de nuevas estrategias.
- Las facilidades del uso del software del Banco del Pacífico permiten que exista la apertura de implementación de optimización de procesos contables a través de macros, ya que los mismos son aplicable y factibles para el mejoramiento de los procesos del área.

DEBILIDADES. - Como debilidades del presente proyecto de investigación científica, se puede considerar los siguientes:

- Falta de capacitación al talento humano en cuanto al aprendizaje de los nuevos sistemas de automatización, con el fin de optimizar los procesos y mejorar el bienestar del colaborador.
- Quienes tienen cargos ejecutivos en el banco, al proponer cambios en la conciliación bancaria, va a ocasionar dudas e incertidumbre, e incluso se puede creer que los nuevos procedimientos podrían ser vulnerados por terceros, pero en buena hora a la par de los adelantos tecnológicos, también se han creado seguridades, justamente para proteger la información y los procesos de conciliación bancaria.
- Recursos disponibles (talento humano) insuficiente para el proceso de conciliación bancaria, al ser el procedimiento de cuadro contable centralizado, el trabajo se centra en una sola localidad y personal determinado, que no permite alcanzar los tiempos correctos para cubrir el trabajo diario de información contable a nivel nacional.

AMENAZAS. – Como amenazas del proyecto de análisis de redes relacionado con las operaciones de conciliación bancaria tenemos las siguientes.

- En la actualidad la falta de apertura a nuevos conocimientos y sistemas de automatización no han hecho posible la implementación de nuevos procesos o estrategias para el mejoramiento del cuadro contable.
- Bajo control de bienestar y desempeño de los colaboradores pertenecientes al Área de Control de Redes y Atm.
- Incremento en la transaccionalidad en los cajeros automáticos, debido al cierre de Agencias e implementación de puntos de ATM y nuevos centros virtuales a nivel nacional.

La técnica FODA permite precisar las fortalezas y debilidades del Banco del Pacífico, específicamente en el área de Control de Redes y Atm, y así mismo relacionarlos con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas

y debilidades se refieren a la organización y sus servicios, mientras que las oportunidades y amenazas son considerados como factores externos sobre las cuales la organización como tal no tiene control directo.

Referente al análisis realizado al Banco del Pacífico en cuanto a fortalezas cuenta con la tecnología necesaria para poner en marcha la optimización de procesos, si bien es cierto el impacto de la pandemia trajo consigo la expansión de cajeros automáticos, y por consiguiente carga operativa en el área, sin embargo, es una oportunidad el incremento de la transaccionalidad de sus servicios por parte de los clientes. Estos cambios internamente han sido una debilidad, ya que el personal a cargo no estaba preparado para un flujo mayor de información y trabajo, por ello es de vital importancia llevar de la mano el bienestar de los colaboradores para lograr los objetivos.

El Banco del Pacífico actualmente viene sufriendo una serie de cambios a nivel organizacional, por lo que se considera una amenaza la incertidumbre en cuanto a rotaciones y cambios en el área. Para finalizar es importante una vez realizado el análisis y obtenido los resultados, potenciar las fortalezas, superar las debilidades, sacar provecho a las oportunidades y tomar acción de defensa contra las amenazas.

3.7. Estrategias Fofadoda

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estrategias FO – FA – DO –DA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa competencia en cuanto a automatización de procesos y control de los colaboradores. 2. Proceso de conciliación bancaria con un mismo patrón o sistema de control. 3. Facilidad de uso de los software que 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apertura a nuevos conocimientos y sistemas de automatización. 2. Bajo de control de bienestar y desempeño del colaborador. 3. Incremento de la transaccionalidad en los cajeros automáticos.

	permiten la descarga de la información contable.	
FORTALEZAS	FO	FA
1. Disponibilidad de recursos tecnológicos operativos.	F1-O3: Disponibilidad y facilidad de uso.	F1-A1: Falta de implementación de procesos de automatización.
2. Recursos económicos no necesarios para la implementación.	F2-O1: Apertura a la automatización y bienestar de los colaboradores.	F2-A2: Bajo nivel de supervisión de bienestar del personal.
3. Plataforma susceptible al cambio, adaptables a las exigencias actuales.	F3-O2: Automatización inmediata.	F3-A1: Implementación de los sistemas de automatización.
DEBILIDADES		
1. Falta de capacitación al talento humano en cuanto al aprendizaje de los nuevos sistemas de automatización.	D1-O3: Capacitación para implementar en el software ya existente.	D1-A1: Apertura directamente proporcional al conocimiento.
2. Incertidumbre en vulneración por terceros de nuevos procedimientos implementados.	D2-O2: Fácil acceso a vulneración de procedimientos.	D2-A2: Bajo control de bienestar y desempeño de colaboradores.
3. Recursos disponibles (talento humano) insuficientes para el proceso de conciliación bancaria.	D3-O2: Sistema de control apto para el uso de macros.	D3-A3: Aumento de cajeros automáticos es inversamente proporcional a la eficiencia de los operadores disponibles.

Tabla 2 Estrategias FOFADODA

Las estrategias FOFADODA, las mismas que surgen del análisis FODA, nos permite obtener una visión actual, y a partir de esta combinación lograr maximizar las fortalezas y oportunidades, y minimizar las debilidades y amenazas.

Entre las fortalezas pudimos corroborar la factibilidad de implementar estrategias en el proceso de conciliación bancaria, siendo oportuno debido al sistema de control que posee el proceso de conciliación, lo que permite generar macros que permitan automatizar los procesos. A su vez capacitando al personal en cuanto al aprendizaje de los nuevos sistemas de automatización, como velar por el bienestar de los colaboradores en el desempeño de sus labores.

3.8. Propuesta

La propuesta para el presente trabajo se basa en estrategias para el mejoramiento de los procesos de conciliación bancaria para el área de Redes y Atm en el Banco del Pacífico, así como la mejora en el bienestar de los que forman parte del Área. La implementación de la automatización a través de macros en los procesos repetitivos permitirá cumplir con las tareas diarias de forma ágil, lo que ayudará a alcanzar niveles óptimos de productividad, ya que los pasos se reducen y se logra una información más precisa y claridad a la hora de reportar novedades existentes en el flujo diario de trabajo. Así mismo, esto se complementa con la mejora de las condiciones laborales, ya que se busca implementar en el desarrollo de trabajo de los colaboradores, diferentes técnicas de concentración y agilidad, como es la técnica pomodoro, la misma que permitirá dividir el trabajo en sesiones de enfoque y descanso, ayudando a manejar las distracciones y obtener una mejor planificación de las actividades, tanto en la modalidad presencial, como home office.

3.9. Procesamiento y análisis de la información

El proceso se lo realizó de la siguiente manera:

- Se realizó un estudio de operadores de sistemas de control informático, lo cual nos ayudó a discernir la información fija que se procede a descargar, lo que permite tener un formato claro para la implementación de las macros.
- Una vez clara la información a descargar nos permite ejecutar la macro para automatizar las tareas repetitivas, redireccionando la mayor cantidad de tiempo en la regularización de las partidas y resolución de reclamos.
- Se procedió a entrevistar a 2 colaboradores del área, con conocimientos relacionados en el manejo de cuadro y conciliaciones bancarias.
- Conocida la información obtenida de los entrevistados, se procedió a examinar las respuestas de las entrevistas, llegando a determinar que el presente trabajo, una vez socializado, tendría su impacto positivo, en el manejo de información bancaria, y a su vez en el bienestar de los que forman parte del área de Control de Redes y Atm.
- Una vez obtenidas completamente las entrevistas se realizó el análisis de las respuestas llegando a varias conclusiones las mismas que ayudó a determinar la propuesta del presente trabajo.

Conclusiones

- La implementación de cajeros automáticos y cierre de agencias a nivel nacional, fue motivo para el incremento de la transaccionalidad diaria de los movimientos contables, lo que direccionó a buscar la optimización de los procesos a través de macros en tareas repetitivas, para ser implementados inmediatamente y monitorear la productividad de los procesos mensualmente, dirigidos por el control del Jefe del Área de Control de Redes y Atm. Se llegó a determinar que, con poca inversión y la implementación del uso de herramientas informáticas a través de la automatización de los procesos, como es la creación de macros y técnicas de desempeño y concentración se permitirá obtener un mejor manejo de la información, cuadro y conciliación bancaria con óptimos resultados demostrados en los indicadores del Área.
- Capacitar al talento humano en cuanto al aprendizaje de los nuevos sistemas de automatización, en la búsqueda de optimización de procesos e implementación, controlada mensualmente por el Jefe del Área de Control de Redes y Atm, para así obtener mejores niveles de productividad y a su vez adaptabilidad en los procesos por parte de los que conforman el área en general.
- La mejor en los procesos contables a través de la automatización permitirá una mejora general del Área de Control de Redes y Atm. Así como la implementación de la técnica pomodoro en las actividades diarias, la misma que permite dividir el trabajo en sesiones de enfoque y descanso lo que ayudará a manejar las distracciones y obtener una mejor planificación en el trabajo, a su vez esta técnica es controlada con un dispositivo móvil para poder evaluar la eficiencia de la implementación, controlada así mismo por el Jefe del Área de Control de Redes y Atm. Es

de vital importancia no solo mejorar los procesos contables, sino enfocarnos en el bienestar de los colaboradores que realizan los procesos, ya que debido al incremento de trabajo se genera estrés y bajos niveles de productividad, por lo que cuidar de ellos es una pieza clave en el desenvolvimiento de las actividades.

Recomendaciones

- El Banco del Pacífico ha venido contribuyendo de forma positiva en el crecimiento económico del país, implementado la tecnología en sus servicios para una mayor comodidad y rapidez del cliente, por lo que el mejoramiento de los procesos y bienestar de los colaboradores actuarán en sinergia para un mejor desenvolvimiento del Banco del Pacífico al momento de resolución de reclamos en el proceso de conciliación bancaria.
- Es por ello que se recomienda implementar la automatización en los procesos repetitivos a través de marcos, con el objetivo de que el enfoque de los colaboradores se centre en la búsqueda y regularización de las partidas, para dar solución a los reclamos por parte de los clientes en un menor tiempo posible.
- Así mismo, centrarse en la importancia del bienestar del colaborador al momento de desarrollar su trabajo y que se logre una correcta división de trabajo y, por ende, niveles óptimos de productividad, apoyados de la capacitación continua de los colaboradores en la búsqueda constante de mejoramiento de los procesos, para poder ir avanzando acorde a las necesidades del mercado, por lo cual el presente trabajo queda enlazado para futuras investigaciones y la propuesta habilitada en función de lo que las autoridades del Banco del Pacífico determinen.

Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista

Tema: Estrategias para el mejoramiento en el proceso de conciliación bancaria del Área de Control de Redes y Atm a nivel nacional del Banco del Pacífico”.

Objetivo: Recopilar información desde el punto de vista de un profesional que se desempeña en el área referente al tema propuesto.

Entrevista #1

Nombres: José Santos

Cargo: Ejecutivo I.

Empresa: Banco del Pacífico.

Entrevista #2

Nombres: Roberto Herrera.

Cargo: Ejecutivo I.

Empresa: Banco del Pacífico.

1. Debido al aumento en la implementación de cajeros automáticos a nivel nacional. ¿Cree Ud. que afectó en el proceso de conciliación bancaria?

E1: Sí, ha habido un aumento de cajeros automáticos a nivel nacional, y eso en parte ha afectado el proceso de conciliación porque tenemos más cajeros por conciliar en las localidades más grandes, como es Guayaquil y Quito y esto ha incidido en qué se genere más trabajo, entonces sí ha afectado al proceso de conciliación porque hay que darle más tiempo de trabajo a la conciliación.

E2: Sí, estoy muy seguro que sí, porque desde el comienzo iniciamos solamente con 100 cajeros y 2 personas conciliando, actualmente existen más de 1000 cajeros a nivel nacional y las personas que están conciliando son 4, no justifica, realmente debería existir por cada 100 cajeros 1 conciliador, por eso creo que el proceso de conciliación si se vio afectado por el aumento de los cajeros y eso lo podemos visualizar con la acumulación de trabajo.

2. En la actualidad se observa una gran acumulación de partidas en la plataforma del Banco del Pacífico. ¿Ud. cree que esto tiene relación con la pandemia del COVID -19?

E1: Yo diría que no tiene mucha incidencia con la pandemia, pero en cierto parte sí porque en los inicios cuando comenzó la pandemia, había oficinas a nivel nacional que no funcionaban en su totalidad, entonces por ende las personas acudían más a los cajeros automáticos para realizar sus actividades en relación con retiro de dinero, depósito, entonces esto incidía a que haya más afluencia y más uso de los cajeros automáticos, entonces por ende se generaban más transacciones y al haber más transacciones también se generaban más errores.

E2: No creo, no creo que fue justamente por la pandemia, porque antes de la pandemia ya teníamos el inconveniente de acumulación de partidas, más bien el personal no se justifica con el volumen de cajeros que tenemos.

3. ¿Cuáles fueron los últimos indicadores que como área recibieron referente al trabajo desempeñado de manera mensual?

E1: Sí, ha habido un pequeño aumento en relación a la regularización de partidas, pero en estos meses se ha estado tratando de gestionar todas esas partidas pendientes.

E2: Los indicadores los vemos mensualmente, en este caso yo genero los indicadores y puedo decir que mes a mes haciendo la comparación de un año acá si se redujo el índice de acumulación de partidas.

4. ¿De qué manera incide la cantidad de trabajo diario en el proceso de conciliación bancaria que realiza cada colaborador del área de Control de Redes y Atm?

E1: De la manera en que podamos decir que ahora que estamos en transición de que ha habido recorte de personal, incluso en nuestra área también hubo, entonces eso incidió para que hubiera más carga laboral, y en ese aspecto cada conciliador se le aumentó el trabajo.

E2: Esto a más de acumular, atrasa el poder identificar alguna anomalía, entonces si hay algún descuadre de caja, lo ideal sería encontrarlo en la mañana, pero por el volumen lo encontramos en la tarde y si hay demasiado trabajo, en especial cuando un compañero sale de vacaciones, se acumula y no lo encuentras hasta el día siguiente, y eso obviamente es una mala señal de que algo está pasando.

5. La información que es cargada a diario en el estado de cuenta contable, proveniente de la transaccionalidad diaria de las diferentes agencias y cajeros automáticos, ¿adicionando la información manual que va incluida, cuál es el margen de error en el manejo de la información al momento de proceder a realizar el cuadre y posterior conciliación?

E1: Al cuadrar el Access como base datos la cargamos de forma automática y otras de forma manual, entonces no existe margen de error en la carga de las mismas, sin embargo, lo que sí existe en cuanto a los contables manuales que ingresan los diferentes Supervisores y personal de Agencias, si incide en la carga laboral porque generan muchos errores en las cuales hay que tomar más tiempo de revisión, y es aparte del trabajo que uno tiene.

E2: El margen de error haciendo referencia al 100%, sería un 95%, ya que todo es muy operativo, lo manejado manualmente, porque la información que nosotros receiptamos viene de caja directamente y si el cajero ingresa mal un número, eso trae una cola y es un efecto domino, hasta que llega a nosotros y se descuadró la caja.

6. Como colaboradores del Banco del Pacífico, específicamente del área de Control de Redes y Atm, ¿cuáles han sido las consecuencias que han tenido como conciliadores debido a la carga laboral existente?

E1: Las consecuencias han sido extender nuestro tiempo diario y trabajar fuera de las 8 horas, así como momentos de estrés al cierre de mes e información enviada a Auditoría.

E2: En lo que es conciliación, en los días picos haciendo referencia a cierre de mes, para nosotros el día 31 del mes es un poco fuerte, por ende, ocasiona un poco de estrés. Cuando estábamos de forma presencial se creaba un silencio de estrés, depresión, debido al volumen de transacciones que no justifican con los colaboradores que hay.

7. ¿Considera Ud. que el proceso actual de conciliación bancaria no permite cubrir el trabajo diario, por lo que se extiende el horario laboral reglamentario y no existe una correcta división del trabajo?

E1: Sí es correcto, existe una carga laboral muy alta en las cuales no se cumple el horario de las 8 horas como es debido, sino que por lo general siempre se extiende una, dos o a veces hasta tres horas, para tratar de realizar más del trabajo que se tiene en el día a día.

E2: Sí, correcto porque del 100% del tiempo se enfoca en procesar la información, entonces nos queda poco tiempo para analizar la información, porque hay reprocesos, cuadrar y una vez que esté cuadrado pasamos a identificar la diferencia y de ahí empezar a gestionar para que regularicen, pero si sacamos el proceso inicial y solamente nos enfocamos en analizar nos alcanzaría, ahí entraría el otro tema de la automatización de procesos.

8. ¿Qué recomendaría al Banco del Pacífico para mejorar la carga de información, así como sus procesos de conciliación bancaria realizado a nivel nacional?

E1: Una mejora sería tal vez la implementación de todos los procesos poder automatizarlos, de manera que todas las cargas de contabilidad, se generen automáticamente y los conciliadores simplemente revisen las diferencias. Así mismo, sería bueno en este caso que, aunque las mejoras tomen su tiempo, los colaboradores que extienden su horario puedan generar un valor de horas extras por lo que se está trabajando. Otra opción también podría ser otra persona que también ayude a las labores diarias de la conciliación.

E2: Lo que recomendaría al Banco, lo que impulsaría es la robotización, la idea es que la robotización no reemplace al personal, sino que lo libere de cargas de procesar, cosas repetitivas y que se enfoque en analizar la cuenta, para no ser un operador, sino más bien un analista, el lado va por robotizar o automatizar los procesos, con ello de las 8 horas diarias tendríamos 7 de ellas para analizar cuentas, más no para procesarlas, cambiarlas, solicitarlas. Y como mejora de los que formamos parte del área, considero que el equipo que tenemos está bien estructurado, lo que creo que se debería hacer es alivianar un poco la carga operativa, si se aumentara el personal, creo que todo sería más fluido, así mismo el ambiente sería un poco más sociable, ya que muchas veces cada uno está en su mundo y hay poca sociabilización.

Anexo 2

The screenshot shows a Zoom meeting window. The main content is a Microsoft Word document titled 'Docu'. The document contains several numbered questions in Spanish. The first question is partially visible: '¿Cuáles fueron los últimos indicadores que como área recibieron referente al trabajo desempeñado de manera mensual?'. The second question is: '4. ¿De qué manera incide la cantidad de trabajo diario en el proceso de conciliación bancaria que realiza cada colaborador del área de Control de Redes y Atm?'. The third question is: '5. La información que es cargada a diario en el estado de cuenta contable, proveniente de la transaccionalidad diaria de las diferentes agencias y cajeros automáticos, ¿adicionando la información manual que va incluida, cuál es el margen de error en el manejo de la información al momento de proceder a realizar el cuadro y posterior conciliación?'. The fourth question is: '6. Como colaboradores del Banco del Pacífico, específicamente del área de Control de Redes y Atm, ¿cuáles han sido las consecuencias que han tenido como conciliadores debido a la carga laboral existente?'. The Zoom interface shows three participants: a man at the top, a woman in the middle, and a woman at the bottom. The meeting ID is 'ENTREVISTA_2_20211021_023533'. The time is 0:03:23.

Ilustración 1 - Entrevista 1

The screenshot shows a Zoom meeting window. The main content is a Microsoft Word document titled 'Documento1 - Guardado en Este PC'. The document contains an interview guide. The title is 'Guia de entrevista'. The theme is: 'Tema: Estrategias para el mejoramiento en el proceso de conciliación bancaria del Área de Control de Redes y Atm a nivel nacional del Banco del Pacífico'. The interview is identified as 'Entrevista #1'. The interviewee's name is 'Nombres: Roberto Herrera'. The position is 'Cargo: Ejecutivo I'. The company is 'Empresa: Banco del Pacífico'. The Zoom interface shows two participants: a woman at the top and a woman at the bottom. The meeting ID is 'ENTREVISTA_1_20211021_025225'. The time is 0:00:09.

Ilustración 2 - Entrevista 2

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores. (2020). Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>
- Arias, F. G. (2012). Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0106802/cap03.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2000). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/1999/cap2.pdf>
- Banco del Pacífico S.A. (2018). Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/personas/inicio>
- Banco del Pacífico S.A. (2019). Obtenido de https://www.bancodelpacifico.com/BancoPacifico/media/pdf/RSC/Memorias/Memoria_de_sostenibilidad_2019VI.pdf
- BDE. (2017). Obtenido de https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2017/03/Contenido-del-PEF-del-BdE-10-01-2017-FINAL_rev-jj-GDAT.pdf
- Bnamericas. (2021). Obtenido de <https://www.bnamericas.com/es/perfil-empresa/banco-del-pacifico-sa>
- Delgado, Y. (29 de 06 de 2018). Enfoque cualitativo. Obtenido de son aquellas que utilizan “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”
- El Telégrafo. (09 de 11 de 2012). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/opinion/1/periodo-plutocratico>
- Garza, J. (1996). Obtenido de <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/recursos/7.3.4/reingproce/reingenieria.htm>
- Iberdrola. (2020). Innovación - Inteligencia Artificial. Obtenido de <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>
- Iberdrola. (s.f.). Innovación - Inteligencia Artificial. Obtenido de <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>
- Lean Manufacturing. (2020). Obtenido de <https://leanmanufacturing10.com/reingenieria-procesos-definicion-implementacion-ejemplos>

- Pacific Credit Rating. (2020). Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/BancoPacifico/media/pdf/Transplnformacion/2020/certificadopcr-bdp.pdf>
- Pacific Credit Rating. (2020). Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/BancoPacifico/media/pdf/Transplnformacion/2020/certificadopcr-bdp.pdf>
- Rodriguez, I. (2014). Obtenido de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/conciliacion-bancaria_1563900249.pdf
- Sampiere. (2016). Obtenido de [http://informescualitativos.blogspot.com/2013/10/tipos-de-entrevistas.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Sampieri%20\(2006\)%2C%20las,sujeto%20y%20anota%20las%20respuestas.&text=La%20habilidad%20del%20entrevistador%20es,por%20medio%20de%20la%20entrevista.](http://informescualitativos.blogspot.com/2013/10/tipos-de-entrevistas.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Sampieri%20(2006)%2C%20las,sujeto%20y%20anota%20las%20respuestas.&text=La%20habilidad%20del%20entrevistador%20es,por%20medio%20de%20la%20entrevista.)
- Sinnaps. (2019). Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/tipo-de-procesos>
- Spc Group. (2019). Obtenido de <https://spcgroup.com.mx/re-ingenieria-por-que-es-importante-aplicarla/>
- Superintendencia de Bancos. (19 de Diciembre de 2018). Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/06/L1_III_cap_I.pdf
- Superintendencia de Bancos. (2019). Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/enlaces-de-interes/>