



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

“Los nudos críticos en los procesos operativos del área de transferencias de una Institución Financiera del Sector Privado en la ciudad de Guayaquil Periodo 2017-2018.”

Estudio de Caso que se presenta como opción al título de:  
Ingeniera En Administración de Empresas con énfasis  
Gestión Empresarial.

Autora: María Gabriela Cueva Chávez

Nombre del Tutor: Mgs. Yadira Armas Ortega

Guayaquil, Ecuador

2018

## **Dedicatoria**

Mi proyecto de caso, la dedico con todo el amor a los seres que me crearon, mis amados Padres, Elena y Alexis, gracias a su sacrificio y esfuerzo, pude culminar mis estudios y poder seguir hacia un futuro próspero, aunque hemos pasado por momentos difíciles en que a veces hemos intentado tirar la toalla, su comprensión y predisposición siempre estuvieron para mí.

A mis compañeros de trabajo, los del área de transferencias quienes estuvieron para ayudarme en cada detalle que necesitase para completar cada parte de este estudio de caso.

A mi mejor amiga Katty, que a pesar de la distancia al no encontrarse en el país me ayudo con fe y su bondad, compartiendo alegrías y tristezas sin esperar nada a cambio.

A mi hermana Maybell, que a pesar del problema en que ella mantiene por tener síndrome de Down, ella es lo que me motiva a continuar día a día, y luchar por alcanzar cada cosa sin importar lo difícil que sea.

## **Agradecimientos**

Mi más sincero agradecimiento a mi Universidad Ecotec, institución que me ayudo a progresar y adquirir conocimientos que me ayudaron a poder realizar el presente trabajo.

## **Resumen**

Para el presente resumen, se pudo esclarecer que la necesidad de las empresas ecuatorianas al ser competitivas en el mercado, alcanza un nivel de productividad e innovación para dar paso a estrategias que busquen valor agregado ofertado en el mercado.

Actualmente el mercado de la Banca impulsa al personal desde muy joven a superarse, instruyendo el valor de la motivación del mismo y mantener un buen clima laboral, estos repercuten en los índices de productividad y eficiencia de los procesos.

Una correcta gestión de manual de procesos potencializa las capacidades y competencias de los colaboradores, repercutiéndolo en el rendimiento laboral, esta clave del éxito da origen a un sistema que ayuden a otras áreas que se manejan a la par con los procesos implementando un fácil acceso de fluidez de procesos operativos sin mantener nudos críticos.



## Urkund Analysis Result

<b>Analysed Document:</b>	titulacion final.docx (D40266228)
<b>Submitted:</b>	6/19/2018 8:56:00 PM
<b>Submitted By:</b>	gabcuevach@gmail.com
<b>Significance:</b>	4 %

Sources included in the report:

[https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1412g\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g_es.pdf)

<http://gestion-calidad.com/ventajas-y-desventajas-de-la-gestion-por-procesos>

<http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/11jmto.pdf>

Instances where selected sources appear:

## Índice de Contenidos

<b>Contenido</b>	<b>1</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>2</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>3</b>
<b>Resumen</b>	<b>4</b>
<b>Certificación de Revisión Final Tutor</b>	<b>5</b>
<b>Índice de Contenidos</b>	<b>6</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>7</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>7</b>
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>10</b>
<b>Objetivos</b>	<b>10</b>
<b>Justificación</b>	<b>11</b>
<b>Alcance o tipo de Investigación</b>	<b>12</b>
<b>Novedad o aspecto Innovador</b>	<b>12</b>
<b>1Capítulo. Marco teórico</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Antecedentes del origen de las Transferencias</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Diagnostico de la Empresa</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Los Procesos Operativos</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Virtud de la gestión de los procesos Operativos</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Surgimiento de las Teorías sobre los procesos Operativos</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1 Nudos Críticos</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Características de los nudos críticos</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Impactos y costos de los nudos críticos en los niveles de operatividad</b>	<b>18</b>
<b>1.5 Los procesos operativos del sector Bancario</b>	<b>19</b>

<b>2Capitulo Marco Metodológico.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Diseño Investigativo .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1 Métodos de Estudio.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Población y muestra.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Técnicas de Investigación .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Instrumento de Investigación .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Recursos .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.1 Talento Humano.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.2 Materiales.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.3 Resultados.....</b>	<b>28</b>
<b>3Capítulo. Análisis e interpretación de Resultados .....</b>	<b>29</b>
<b>4Capítulo. Propuesta del Tema .....</b>	<b>39</b>
<b>5Capítulo. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Conclusiones .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Recomendaciones.....</b>	<b>41</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>42</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>44</b>

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Nivel de productividad Operadores Julio 2017

Tabla 2 Nivel de Productividad Operadores Enero 2018

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Edad

Figura 2 Sexo

Figura 3 Ciudad

Figura 4 Antigüedad

Figura 5 Cargo en que se desempeña

Figura 6 Procesos Pertenecientes a Transferencias

Figura 7 Procesos considerados con mayor relevancia

Figura 8 Procesos que se deberían minimizar en el área de transferencias

Figura 9 Procesos que no son necesarios en el área de transferencias

Figura 10 Capacitación de nuevas Reformas

Figura 11 Aplicativos utilizados en la labor diaria

Figura 12 Recursos necesarios para las labores Diarias

Figura 13 Transacciones operativas que se ejecutan en el area

Figura 14 Problemas que se mantienen en el área de transferencias

Figura 15 Procesos nucleares dentro del área de transferencias

Figura 16 Relación con el jefe inmediato

Figura 17 Aspiración dentro del área



## **Introducción**

El crecimiento de la economía está estrechamente vinculado al desempeño del sistema financiero. No es posible que un país se desarrolle sin instituciones sólidas y solventes. (EKOS NEGOCIOS , 2017)

Del total de activos del sistema financiero ecuatoriano, la banca privada maneja el 87% de los mismos, repartido entre los bancos más grandes del Ecuador

(EL TELEGRAFO, 2016).

Dadas las aparentes disconformidades y deficiencias existentes dentro del equipo de trabajo de los operadores de transferencias de la entidad financiera objeto de estudio, se ha denotado una considerable pérdida de competitividad frente a otras entidades financieras; De allí la importancia de abordar este tema de investigación radica en identificar a través del análisis las partes del proceso operativo que están generando retrasos en la entrega de transferencias.

Tomando en consideración la primicia de elaborar una gestión que impulse a desarrollar una estrategia innovadora para optimizar la utilización de recursos;

Abriendo Paso a la parametrización de los procesos operativos sin que haya desperdicios de tiempo y cuellos de botella en la entrega de una transferencia.

Es importante y pertinente cambiar la entrega de procesos de transferencias con la finalidad de que pasen por un filtro y puedan ser revisados de forma concisa sin que haya errores que pueda generar discordia en el equipo de trabajo y demoras en la ejecución de operaciones.

## **Planteamiento del Problema**

El área de transferencias de la Institución Financiera objeto de estudio, al momento presenta inconvenientes en los tiempos promedios operativos, esta ineficiencia, posiblemente tiene sus orígenes; el percance existe en la confirmación por parte de las oficiales de crédito, hacia cada uno de los clientes que maneja dentro de su portafolio ya sea personas naturales o jurídicas.

Por otra Parte, la capacidad que enfrentan los operadores del área de transferencias repercute dentro de su rendimiento laboral originando problemas constantes que les impide manejar el envío de una transferencia de manera eficaz.

Este problema se maneja de manera consecutiva con la desactualización de registros de contactos de clientes que se encuentren en Ecuador o fuera del país, lo cual ocasiona demoras en convalidar datos vs el sistema al procesar.

## **Objetivos**

### Objetivo General:

Analizar los nudos críticos en los procesos operativos del área de transferencias de la Institución Financiera objeto de estudio, con el fin de Generar efectividad en la ejecución de operaciones.

### Objetivos específicos:

- Fundamentar la base teórica que identifique la importancia de los procesos bancarios y el efecto que los nudos críticos pueden generar en ello, referente al área bancaria en términos de transferencias de dinero.
- Diagnosticar los nudos críticos de los procesos de transferencias que repercutan en una pérdida de operatividad de la empresa objeto de estudio.
- Proponer una estrategia que permita superar los nudos críticos identificados en los procesos del área de transferencias.

## **Justificación**

La presente Investigación busca determinar la necesidad de abordar la clave exitosa de brindar solución al problema en la ejecución de operaciones de un envío de transferencia, considerando como principal referencia las directrices hacia dónde va enfocado la Banca Privada, otorgando apertura para la mejora del índice de productividad entre los operadores y no generar cuellos de botella con procesos que tomen de 2 días hasta 1 semana en dar solución.

Los beneficios que generen los resultados serán mejoras concretas para la Institución Financiera, concordando con el portafolio de Clientes que generan transferencias de intercambio de dinero local o a los exteriores constantes, evocando hacia mercado estratégico Frente a sus competidores Bancarios

## **Alcance o tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se lleva a cabo para el estudio de este Caso es exploratorio y Descriptivo

Descriptivo: se determina investigación de Apertura de casos de Transferencias al exterior que fueron enviadas implicando la entrega de este en cuenta del cliente, por error del formulario o verificación de datos de corresponsal Bancario mediante Aplicativo SWIFT.

Exploratorio: Identificar problemas generados en la emisión de formulario de transferencias por parte de Solicitud del Cliente, abarcando nuevas ideas como intervención de ayuda para un desarrollo correcto de envió de formulario a proceso.

## **Novedad o aspecto Innovador**

Esta investigación permitirá obtener una estrategia clara de buenas prácticas para superar nudos críticos dentro del área de Transferencias. Para ello se levantaría investigación de procesos Diarios entre los operadores de Transferencias.

### **1Capítulo. Marco teórico**

#### **1.1 Antecedentes del origen de las Transferencias**

Desde los inicios de la era de los hombres, se descubrió que antes de la aparición de la moneda (año) existían ciertas actividades de comercio que originaban al proceso Bancario, los países, ciudades y pueblos realizaban su primera relación conformada a la Banca, estas se denominaban trueque, considerada prácticamente Bancaria, en qué consistía este tipo de relación??, se lo denominaba como tipo de comercio de adquirir un bien a cambio de un servicio , y a raíz de esto sirvió de apoyo para dar paso a nuevas etapas de negociación.

(UNAM, Economía, s.f.)

Posteriormente, entre otros hallazgos se descubrió que gran parte del poder social estaba en manos de los sacerdotes y monarcas, que eran los que gobernaban y tenían gran parte de seguidores, aquellos poseían templos y palacios solidos con gente armada para protección y seguridad.

Estos llamados Templos conservaban una santidad que les merecía respeto de todo individuo, adicional los Templos originaban protección de cosechas y bienes de los individuos creyentes y partidarios; y para ello se tenía que otorgar un depósito como anticipo por el pago de dicha guardia y protección a causa de la cantidad de robos y saqueos de la época

El depósito como anticipo de un pago, resulta un hecho comprobado, que bien puede considerarse como una actividad bancaria en tiempos y lugares como: Mesopotamia, en el Templo Rojo de Uruk, en el año 3,400 a. C. y Babilonia con el grupo de los Hammurabi, en el año 2,250 a. C; la actividad bancaria estaba vinculada con los templos, principalmente los de Delfos, Samos y Efeso, cuyas principales funciones fueron las de prestamistas y depositantes, además algunos actuaban como intermediarios del Estado, existen antecedentes en los que se indica que consideraban a la banca como de interés público ya que el Estado comenzó a intervenir en su control. Por otro lado, se comienza a reconocer a algunas personas por sus actividades bancarias, entre ellos, a un hombre llamado Pasión, que fuera reconocido como el más famoso banquero de su época. Respecto a los templos, los más reconocidos fueron: Delfos, Atenas, Olimpia, Delos, Samos y Efeso; particularmente en el templo Delfos existía un cargo sobre préstamos correspondiente a una tasa del 10% de interés, dicho cargo era menor para los extranjeros, prueba de ello se describe en antiguos documentos que comprueban los préstamos y cargos que el tesoro del Partenón otorgaba a la ciudad de Atenas.

Para la Banca Privada hoy es más importante controlar y obtener altas rentabilidades con el manejo de las remesas que ampliar el crédito destinado a la producción, peor ampliar la capacidad de crédito de la mayoría de la población, por el contrario reproducen comportamientos rentistas por la vía de las comisiones y transferencias bancarias. ((Ed), 2009)

## **1.2 Diagnostico de la Empresa**

La institución financiera objeto de estudio, está catalogada como una de las bancas con mejor calificación para trabajar en el sistema financiero nacional, donde está considerado en el octavo lugar dentro de las 22 empresas más grandes alrededor de Latinoamérica. (Banco Bolivariano, s.f.)

Adicional es admirada como una de las instituciones financieras con uno de los entornos más volátiles de Latinoamérica catalogado por la revista Latín Finance editada en Estados Unidos con cobertura de noticias más importantes del ámbito financiero latinoamericano. (Banco Bolivariano, s.f.)

Con respecto al clima laboral dentro de la institución financiera objeto de estudio, los departamentos crean su propia cronograma de actividades con aprobación de jefe inmediato para llevar a cabo enlaces de interés y aprendizaje de cambios por nuevas reformas, generando retroalimentación de procesos Diarios.

Una de las características importantes de la institución financiera, es que mantiene una imagen íntegra y familiar donde no se ve considerado en problemas de fraudes.

Destaca la unión de compañerismo entre departamentos, con la ayuda de Recursos humanos que mantiene campañas constantes de integración donde la finalidad es conocer al nuevo personal que ingresa y al antiguo lo motiva para desempeño laboral.

### **1.2.1 Los Procesos Operativos**

Los procesos operativos se derivan, de un proceso simple, en ello nos referimos a que los procesos son las actividades claves requeridas para la conducción de una organización y los procedimientos de soporte operativo. Sin embargo ambos vocablos proceso y procedimiento han sido utilizados indistintamente al no existir una estricta demarcación o frontera exhaustiva respecto de su competencia administrativa ya que esta depende, en gran medida, del grado de generalidad del proceso bajo análisis. (Giopp, 2005)

Pearson, establece que la coordinación entre funciones es esencial para una administración eficaz. El vínculo que mantienen los procesos al transformar insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos, al momento de llevar a cabo un proceso eficaz se genera una satisfacción tanto como para el cliente y para el recurso humano. (Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor, Octava Edición)

### **1.2.2 Virtud de la gestión de los procesos Operativos**

Cuando se habla de la virtud de gestión de procesos, se habla de los resultados de la organización a través de la obtención de niveles superiores de satisfacción de sus clientes. (Calidad, Gestion, 2016)

#### Ventajas:

- incrementar la eficacia
- reducir costes
- mejorar la calidad
- reducir los tiempos y reducir así, los plazos de producción y entrega del servicio.
- Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido: se complementa de acuerdo a función por parte de las actividades de un proceso no aporta nada al resultado final.
- Productividad del conjunto frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial).
- Inclusión de actividades de valor añadido: que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.
- Organización en torno a resultados no a tareas:
- Asignación de responsabilidades personales a cada proceso
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- 
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- 
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

#### Desventajas:

- Cambio de actitud de las personas
- Paradigmas ortodoxos por creencias religiosas o culturas cerradas
- Liderazgo por Nepotismo
- Tendencia natural de las personas al resistirse al cambio.
- 

### **1.3 Surgimiento de las Teorías sobre los procesos Operativos**

Las teorías sobre los procesos operativos surgen como resultado de las influencias de filósofos, científicos, matemáticos, políticos, etc. Su base teórica era construir estructuras piramidales, estos permitían controlar el

funcionamiento y como se desarrollarían hasta finales del siglo XIX (decimonoveno después de cristo). (procesos, s.f.)

<b>Énfasis</b>	<b>Teorías Administrativas</b>	<b>Definición</b>
En las Tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional (Frederick Taylor)
En la estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría Clásica</li> <li>• Teoría Neoclásica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización Formal.</li> <li>• Principios Generales de la administración.</li> <li>• Funciones del administrador.</li> </ul> (Luther Gulick)
	Teoría de la Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización formal burocrática</li> <li>• Racionalidad Organizacional</li> </ul> (Max Weber)
	Teoría Estructuralista	Enfoque múltiple: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización formal e informal</li> <li>• Análisis Intraorganizacional y Análisis Interorganizacional</li> </ul> (Víctor Thompson)
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización informal</li> <li>• Motivación, liderazgo comunicaciones y dinámica de grupo.</li> </ul> (Hugo Munsterberg)
	Teoría del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos de administración</li> <li>• Teoría de las decisiones</li> <li>• Integración de los objetivos</li> <li>• Organizacionales e individuales</li> </ul> (Herbert Simon)
	Teoría del desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio organizacional planeado</li> <li>• Enfoque de sistema abierto</li> </ul>



		(Leland Bradford)
En el ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría Estructuralista</li> <li>• Teoría estructuralista neo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis intraorganizacional y análisis ambiental</li> <li>• Enfoque de sistema abierto</li> </ul> (Víctor Thompson)
	Teoría Situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis ambiental (Imperativo Ambiental)</li> <li>• Enfoque de sistema abierto</li> </ul> (William Dill)
En la Tecnología	Teoría Situacional o contingencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)</li> </ul> (William Starbuck)

En la tabla se puede connotar la forma en como los Grandes Filósofos por ejemplo Luther Gulick que imparte un poco del conocimiento de las Teorías Clásicas y sus orígenes llevando una definición exclusiva de la administración de los procesos partiendo desde lo General a lo particular, vinculando a las personas, el ambiente y la tecnología en que se rodea.

Hoy en día se mantiene como filosofía la Teoría del desarrollo organizacional adoptando el pensamiento de Leland Bradford, como modalidad de superación del recurso humano para enriquecerse de conocimientos lucrativos que ayuden al surgimiento de las empresas, quitando del medio el pensamiento cerrado y mantener una postura abierta hacia nuevas direcciones.

### Modelos en el sector bancario

En el sector bancario existen 3 modelos de negocio:

- 1) la Banca comercial con financiación minorista
- 2) la Banca comercial con financiación mayorista
- 3) La Banca orientada a los mercados de capitales

Los primeros dos modelos difieren en cuanto a su fuente de financiación, mientras que el tercero se distingue principalmente por su mayor participación en actividades de negociación a través del mercado.

Como resultado, los bancos comerciales con financiación minorista registran las ganancias menos volátiles y los bancos comerciales con

financiación mayorista son los más eficientes. Por su parte, los bancos orientados a las actividades de negociación apenas consiguen batir consistentemente a los otros dos tipos.

Los perfiles de los bancos evolucionan en respuesta a la evolución del entorno económico y regulador. Estos se mueven de acuerdo a los patrones de transición de un perfil a otro en base a la situación actual del país.

(Bis Organization, 2014)

### **1.3.1 Nudos Críticos**

¿A que se conoce como nudo crítico?, se lo conoce a la situación o elemento que paraliza de manera emergente el accionar de una organización, ocasionando demoras y problemas en el cumplimiento de los objetivos y metas, haciendo que estas sean poco eficientes. (Zambrano, 2018)

Para identificar los nudos críticos, se debe realizar una matriz donde se identifique las causas, y los efectos de las acciones que repercuten los procesos.

Una vez identificados, se pone en práctica un plan de acción para las posibles alternativas de solución, verificando los recursos y las estrategias de dificultades que llevarán consigo al realizar el plan de solución.

### **1.3.2 Características de los nudos críticos**

- Los nudos críticos son los responsables de los problemas vitales de una empresa
- Muchas veces se ocasiona que pueden llegar a tener solución de manera oportuna
- Se relaciona de manera directa e indirecta y genera cadenas causales
- Existen responsables de cada área donde se genera un nudo crítico, y repercute en el desempeño y la operatividad. (MAE., 2015)

## **1.4 Impactos y costos de los nudos críticos en los niveles de operatividad**

Anne Schwarz Establece que cuando un proceso no satisface al cliente, se considera un defecto, a este defecto se lo considera un nudo crítico, muchas empresas invierten considerable tiempo, esfuerzo y dinero en sistemas,

capacitaciones y cambios organizacionales para mejorar el desempeño y la calidad de sus procesos, y así poder medir las brechas en los procesos. (Schwarz, 2004)

Las brechas reflejan posibles clientes insatisfechos y costos adicionales para la empresa, actualmente la mayoría de expertos estiman que las pérdidas ocasionadas por el desempeño deficiente y la mala calidad oscilan entre 20% y 30% del monto de ventas brutas,.

Los impactos que generan los nudos críticos, establecen costos sobrevalorados que ocasionan pérdida y gasto innecesario para las empresas, a continuación se nombra a los tipos de costos que generan impacto en las organizaciones:

Costos de prevención: costos asociados con las medidas encaminadas a prevenir los defectos antes de que estos se produzcan.

Costos de Valoración: costos en los que se incurre cuando la empresa evalúa el nivel de desempeño de sus procesos.

Costos internos de una falla: costos que son el resultado de los defectos que se descubren durante la producción de un servicio o producto.

Costos externos de una falla: costos que surgen cuando se descubre un defecto después de que el cliente recibe el servicio o producto. (Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor, Octava Edición)

### Impactos:

Los principales argumentos que inician los impactos de los nudos críticos, son las falencias que se encuentran dentro de los procesos operativos, estos pueden ser por parte del personal, tecnología en la que se trabaja o inclusive cuando existe un clima laboral inestable que provoca inseguridad y estrés en el colaborador; muchas veces los nudos críticos pueden llegar a ocasionar un nivel de impacto mayor y hasta ruina de la propia empresa.

## **1.5 Los procesos operativos del sector Bancario**

Dirección de Servicios Bancarios Nacionales (Banco Central del Ecuador, 2012)

### Subprocesos

- Servicios Financieros Nacionales
- Sistemas de Compensación
- Sistema de Pagos Móviles
- Cuentas Corrientes
- Sector Financiero Popular y Solidario
- Compensación de Obligaciones Comerciales

#### Dirección de Servicios Bancarios Internacionales

- Subprocesos
- Cartas de Crédito y Donaciones
- Deuda Externa y Convenios de Pago.
- Operaciones Internacionales.
- Relaciones Internacionales.

## 2Capítulo Marco Metodológico

### 2.1 Diseño Investigativo

La presente investigación será de carácter mixto, donde se comprenderá estudios cuantitativos a los operadores y Revisor del área de transferencias, Evaluando una matriz de nudos críticos, apoyándose en una técnica estadística que permitirá el proceso de datos levantados.

Obteniendo una información y análisis de resultados de las acciones aplicadas por cada colaborador del área de transferencias y emprender propuestas de mejora.

#### MATRIZ DE NUDOS CRITICOS

N°	Nudos críticos	dificultad	Plazo	impacto	Total puntaje priorización
1	Tiempo de proceso de transferencias	Existen solo 2 operadores para el proceso, el	5 minutos a 1 hora	Cliente, manifiesta insatisfacción, ya que el	2

		resto de operadores se dedica a realizar casos y revisión de transferencias		crédito se refleja en horas de la tarde o al día siguiente laborable	
2	Confirmación de datos correctos del formulario	1 operador se encarga de revisar los datos y validarlos contra el sistema	10 minutos a 20 minutos	Genera tardanza en el proceso de las transferencias	1
3	Insatisfacción de clima laboral	3 operadores se sienten insatisfechos con el nivel de presión de entrega de transferencias	5 meses	Realizan los procesos de forma lenta y no de una manera eficaz	4
4	Capacitación de nuevo personal	No existe capacitación por parte de un departamento encargado, la carga se lo suman a los operadores	2 semanas	Retraso en los procesos diarios	5
5	Delimitación de ideas innovadoras para el área	Estructura no abierta al cambio, regida por pensamiento tradicional	5 años	Desconformidad entre el área de transferencias	3

### **2.1.1 Métodos de Estudio**

Conforme lo expuesto, la metodología aplicada será descriptiva, exploratoria.

El proyecto de investigación cuenta con un análisis de carácter descriptivo, con el fin de determinar los procesos operativos críticos y que permita establecer una correcta planificación de balance de procesos en tiempos óptimos. Siendo así una investigación indispensable donde especifique las características y exigencias que mantienen los colaboradores del área de transferencias.

Tendrá expuesto un análisis exploratorio, donde se respalde el levantamiento de información de históricos de procesos del año 2017 y 2018, evaluando los rendimientos de los operadores y Revisor, evocando a un plan que pueda dar paso a cubrirse de manera exitosa.

## **2.2 Población y muestra**

Se procede a identificar un tipo de propuesta pertinente, en base al estudio de caso de los nudos críticos del área de transferencias objeto de estudio, los datos primarios fueron obtenidos de un histórico de procesos de transaccionalidad de los operadores a diario durante los 5 días laborables de la semana.

La población objetivo son los 4 operadores de transferencias y 1 Revisor Senior del sector norte de la ciudad de Guayaquil en el área de transferencias de una Institución Financiera del año 2017-2018, cuyo objetivo permitió conocer los procesos internos, señalando los requerimientos que posteriormente se los consideraría en la propuesta.

Se revisó la nómina de los operadores en el año 2017, y se mantienen hasta el momento en el año 2018 llevando un total de 4 operadores y 1 Revisor Senior, con un perfil de jóvenes adultos dentro de un rango de 25 a 30 años de edad quienes conforman la población objetivo.

Dado la población, no es necesario llevar a cabo un cálculo de muestra, lo que garantiza el 100% de confiabilidad en los datos levantados, esta técnica se la denomina muestreo no probabilístico intencional.

## **2.3 Técnicas de Investigación**

Para la presente investigación de análisis de nudos críticos de los procesos operativos dentro del área de transferencias objeto de estudio, se establecieron técnicas que permitieron lograr los objetivos y parámetros planteados:

- 1) observación: Se obtuvo la recopilación de investigación con la finalidad, de mantener una entrevista, con interacciones entre los operadores del área y oficiales de cuentas de crédito, para ver las falencias en los procesos y verificaciones de formulario.
- 2) entrevista: se esclareció un dialogo con los operadores y Revisores Senior del área, con la finalidad de verificar puntos clave que lleven a la superación de los nudos críticos y verificar la forma correcta de elaborar un manual de buenas prácticas operativas.
- 3) Lectura de Históricos de Procesos de productividad: se verifica históricos de procesos realizados por los operadores y se sustenta la base teórica de cómo se originó los medios de ranking de productividad.

## **2.4 Instrumento de Investigación**

Para los instrumentos de investigación se determinó:

- Matriz de nudos críticos, como instrumento para la obtención de datos preliminares de que falencias se encuentran dentro de los procesos operativos actualmente, determinando factores claves de los procesos operativos más importantes.
- Cuadro de datos condensado de productividad: en el cual se simplifican los datos de los procesos obtenidos por la observación, generando una manera sencilla de determinar los puntos clave de elaborar un manual, y minimizar los efectos que impiden alcanzar el éxito dentro del área y para la organización.



## **2.5 Recursos**

### **2.5.1 Talento Humano**

La principal fuente de valor o recurso dentro del área de Transferencia de una Institución Financiera del sector privado objetivo de estudio, es el recurso humano; las capacidades individuales que mantienen los operadores de transferencias se ha destacado por la antigüedad que mantienen dentro de la institución, y a su vez al conocer y desempeñar las funciones de forma repetitiva, lo que conlleva al manejo mecánico de cómo proceder a realizar los procesos de las transferencias.

La clave para enriquecer un tangible, es trabajarlo y volverlo activo de manera que se forme útil y facilite la movilidad y fluencia de los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización.

Sin embargo, muchas veces las capacitaciones internas que se dan dentro de la institución no son las suficientes para enriquecer de conocimientos al empleado. Esto se debe al poco capital invertido por agentes externos y utilizar el capital de trabajo de colaboradores internos.

En adición, Constantemente se requiere de actualizaciones para estar en un constante progreso de la tecnología y estos deriven productos y servicios que benefician al cliente y se ajuste a todas las necesidades, aumentando la productividad tanto para el empleador como para el empleado. (M., 2007)

### **2.5.2 Materiales**

Para llevar a cabo la propuesta de los materiales, se verifico que existo una nueva modificación en los procesos que se ejecutan dentro del área de transferencias de un Institución Financiera objeto de estudio.

Existen 4 operadores Junior que se dedican a los procesos operativos de las transferencias y 1 Revisor Senior que se dedica a la revisión de los procesos operativos y manuales del Área.

A continuación se evaluaron los siguientes procedimientos:

<b>Que hace</b>	<b>Como lo Hace</b>	<b>Para que lo Hace</b>
Ejecutar los procesos asignados cumpliendo los procedimientos establecidos	1) Recibe del asistente Senior los formularios de transferencias entre cuentas, locales e internacionales 2) Procesa las transferencias mediante los diferentes sistemas (Atx Tservis, Turbo Swift) con su debida afectación contable y emisión de facturas y comprobantes de retención cuando aplique 3) entrega al asistente Senior y al jefe para la revisión y liberación de transferencias	Procesar de manera ágil y oportuna las solicitudes de transferencias de personas Jurídicas.
Casos por enmiendas o investigaciones de transferencias enviadas y recibidos	1) Revisa y atiende los mensajes recibidos del exterior por las transferencias enviadas que no han podido ser aplicadas en el exterior 2) Atiende los requerimientos generados por nuestros clientes, sobre enmiendas de transferencias enviadas o apertura de casos de investigación.	Dar respuesta a la solicitud de información que nos hacen nuestros bancos corresponsales y nuestros clientes, de tal manera que las transferencias puedan ser acreditadas al beneficiario final exitosamente
Realizar el ingreso de preaviso de cheques del exterior emitidos a nivel nacional	1) Recibe del jefe de transferencias el detalle de cheques internacionales emitidos, para realizar su respectivo preaviso al banco del exterior. 2) Entrega los preaviso al jefe de transferencias para su debida liberación.	Notificar de manera oportuna a los bancos corresponsales los cheques emitidos diariamente para que puedan ser efectivizados
Digitalización de los documentos procesados diariamente	1) Ingresa al sistema de VDT para la digitalización de los documentos 2) Procede a ingresar los documentos a ser digitalizados 3) Indexa la documentación digitalizada	Mantener el respaldo digitalizado de todos los documentos que se procesan en el departamento diariamente.
Revisión y envío de	1) Revisa el detalle de transferencias enviadas al exterior el día anterior y	Mantener el respaldo de los

documentos por transferencias enviadas hacia paraísos fiscales	<p>separa aquellas que han sido enviadas hacia paraísos fiscales.</p> <p>2) 2) Fotocopia los formularios de dichas transferencias, carga en la carpeta compartida(//fsbbsrv/Transfext_formularioISD las imágenes de los formularios y los envía físicamente al CPD</p>	formularios de transferencias enviadas a paraísos fiscales en donde nuestros clientes firman la licitud de fondos
Revisión y custodia de documentos soporte de transferencias enviadas con exención del ISD	<p>1) Revisa el detalle de transferencias enviadas al exterior el día anterior y separa aquellas que han sido exentas totalmente del impuesto a la salida de divisas</p> <p>2) Fotocopia, digitaliza y archiva dichos documentos.</p>	Mantener bajo custodia los documentos que soporten la exención del ISD correspondientes a transferencias enviadas al exterior.

### **2.5.3 Resultados**

Se tomó en consideración en base los resultados de la entrevista y tiempos de proceso, la presente investigación de análisis de nudos críticos en los procesos de las transferencias de una Institución financiera periodo 2017-2018, otorgo el resultado de resolver el paradigma de los procesos operativos.

- Dentro de ellos esta realizar Capacitaciones Externas para el personal y así ellos se sienten motivados en sus labores Diarias.
- Romper barreras esquematizadas de mantener una metodología de sistema cerrado y mecánico y cambiarlo por un abierto.
- Mantener constantes actualizaciones de aplicativos para romper nudos críticos y poder fluir con los procesos operativos de manera constante.
- Incrementar Satisfacción de superación dentro del área para mejorar rendimiento de productividad.

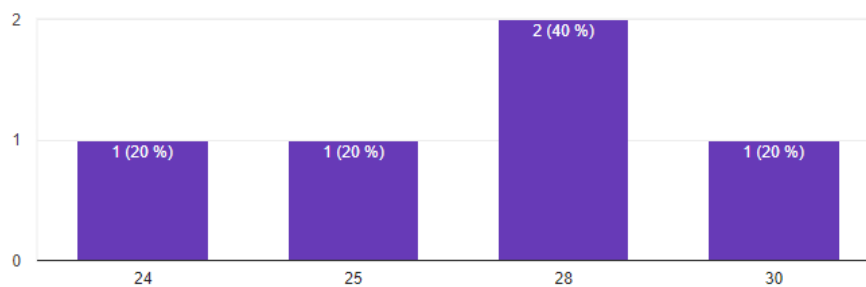
### 3Capítulo. Análisis e interpretación de Resultados

Se realizó una investigación basada éntrelos 5 operadores de transferencias de una Institución Financiera objeto de estudio, el cual permitió arrojar los siguientes resultados

#### PREGUNTA 1: EDAD DE LOS OPERADORES

Edad

5 respuestas



Elaborado por: Autor

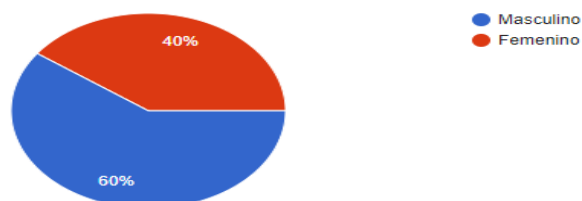
Fuente: Entrevista a Operadores

En el presente grafico se analiza que el rango promedio de edad se encuentra entre 25 a 30 años de edad.

#### PREGUNTA 2: SEXO DE LOS OPERADORES

Sexo

5 respuestas



Elaborado por: Autor

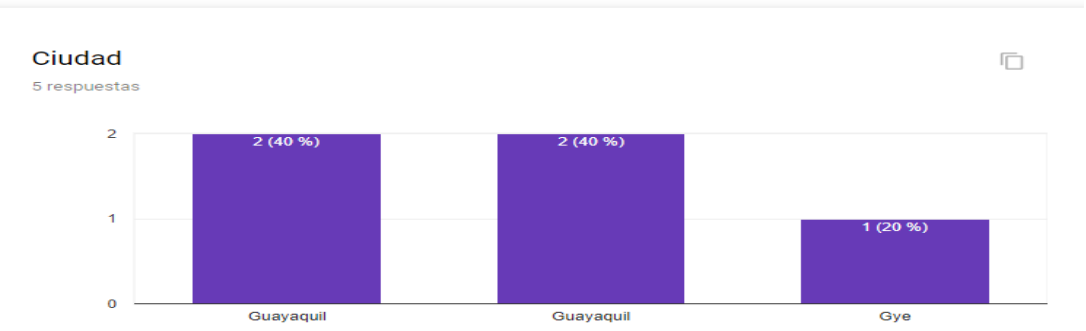
Fuente: Entrevista a Operadores

En el presente grafico se examina que el 60% corresponde al personal femenino y el 40% corresponde al personal masculino ocupando el 100% de la fuerza laboral del área de transferencias

Autor: Investigador

Entrevista: Operadores

PREGUNTA 3: CIUDAD DONDE LABORAN LOS OPERADORES

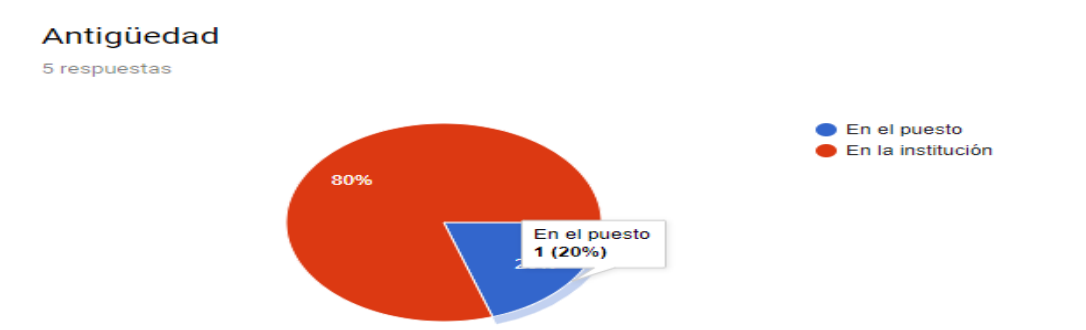


Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevista a Operadores

En el presente grafico se analiza que los siguientes operadores laboran dentro de la ciudad de Guayaquil, por lo que delimita al sector Guayaquileño 40% equivale al Operador Personal Femenino, 40% Operador personal masculino y el 20% Revisor Senior Masculino

PREGUNTA 4: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO



Elaborado por: Autor

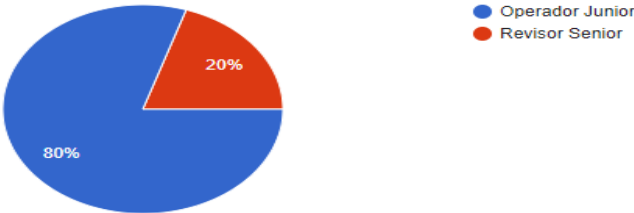
Fuente: Entrevista a Operadores

Se analizó el tiempo que los colaboradores laboran dentro de la institución y se delimitó que el 80% corresponde en antigüedad por la Institución y el 20% antigüedad en el puesto.

PREGUNTA 5: CARGO QUE DESEMPEÑAN LOS COLABORADORES

Cargo en que se desempeña

5 respuestas



Elaborado por: Autor

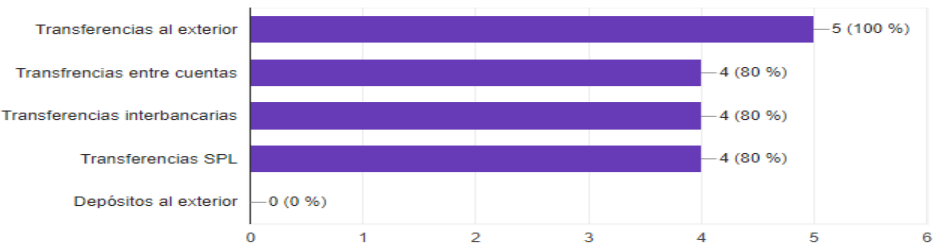
Fuente: Entrevista a Operadores

En base al análisis del cargo que se desempeña, el 80% corresponde a operadores Junior y el 20% al Revisor Senior de Transferencias

PREGUNTA 6: PROCESOS PERTENECIENTES A TRANSFERENCIAS

de los siguientes procesos identifique cuales son aquellos pertenecientes a transferencias

5 respuestas



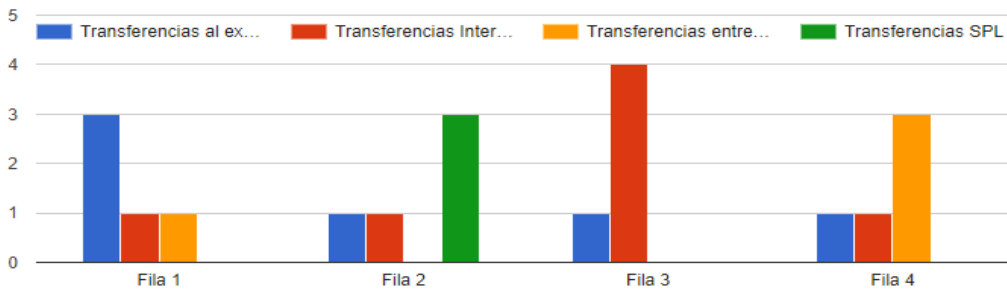
Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevista a Operadores

En base al análisis de los procesos de transferencias se verifica que las transferencias en su totalidad corresponde al Exterior, Entre cuentas, Interbancarias y SPL.

PREGUNTA 7: PROCESOS DE TRANSFERENCIAS CON MAYOR RELEVANCIA

Enumere del 1 al 4 cuales son los procesos que considere que son de mayor relevancia



Elaborado por: Autor

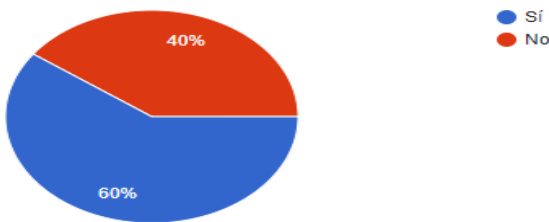
Fuente: Entrevista a Operadores

En base al análisis de la tabla se puede verificar que como primordial dentro de los procesos están las Transferencias Interbancarias, seguido en un mismo nivel de Transferencias al exterior, entre cuentas y SPL.

PREGUNTA 8: PROCESOS A DISMINUIR EN EL AREA DE TRANSFERENCIAS

Le gustaría que exista menos procesos dentro del área de transferencias

5 respuestas



Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevista a Operadores

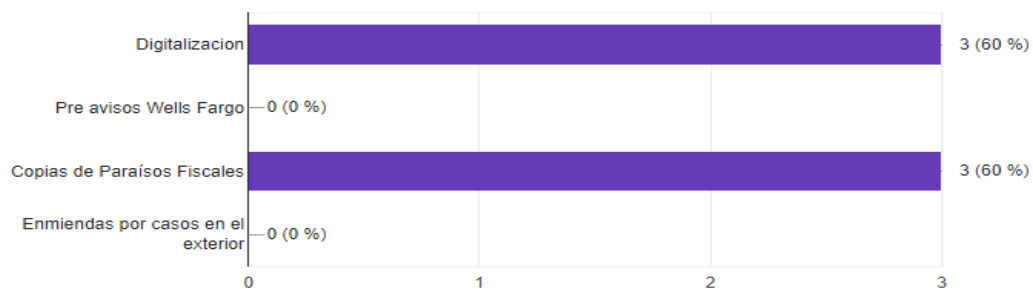


Se puede analizar que el 60% desea que si se generen menos procesos en el área de transferencias y el 40% desea que se mantengan de una manera igual los procesos que se manejan actualmente.

## PREGUNTA 9: PROCESOS QUE NO SON NECESARIOS QUE SE EJECUTEN EN EL AREA DE TRANSFERENCIAS

Que procesos considera usted que no son necesarios que se ejecuten dentro del área de transferencias

5 respuestas



Elaborado por: Autor

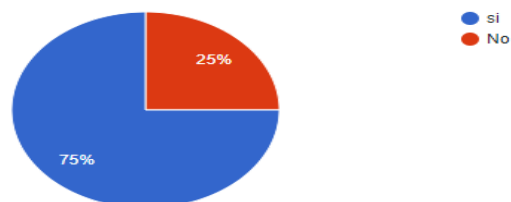
Fuente: Entrevista a Operadores

En base al análisis del gráfico, se puede verificar que un proceso que no es importante para los operadores dentro del área de transferencias es: la digitalización y las copias de Paraísos Fiscales.

## PREGUNTA 10: EXISTEN NUEVAS REFORMAS CUANDO USTED ES CAPACITADO

Cuando existen nuevas reformas usted es capacitado?

4 respuestas



Elaborado por: Autor

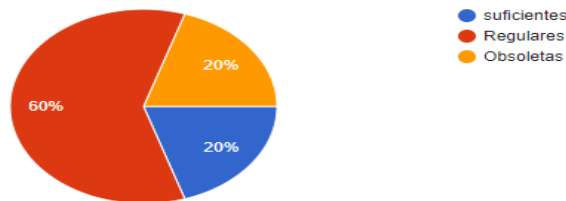
Fuente: Entrevista a Operadores

Se puede verificar que el 75% del área de transferencias es capacitado y el otro 25% no lo es, lo cual genera retrasos en actualización y continuidad de procesos.

## PREGUNTA 11: SISTEMA OPERATIVO DE LAS APLICACIONES UTILIZADAS EN SU TRABAJO DIARIO

El sistema operativo de las aplicaciones utilizadas en su trabajo diario son:

5 respuestas



Elaborado por: Autor

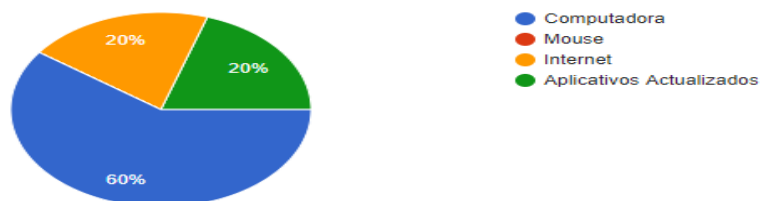
Fuente: Entrevista a Operadores

En base al gráfico se puede percibir que el 60% indica que los aplicativos se encuentran regulares, el 20% son obsoletas y el otro 20% son suficientes.

## PREGUNTA 12: RECURSOS NECESARIOS PARA LABORES DIARIAS

Considera que su empleador le brinda los recursos necesarios para realizar las labores Diarias (Qué no)?

5 respuestas



Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevista a Operadores

Se puede verificar que el 60% de los operadores del área de transferencias no cuenta con los recursos necesarios para poder cumplir con sus labores diarias el cual son las computadoras, el 20% no cuenta con aplicativos actualizados, y el otro 20% no cuenta con Internet.

PREGUNTA 13: TIPOS DE TRANSACCIONES UE SE EJECUTAN EN EL AREA DE TRANSFERENCIAS

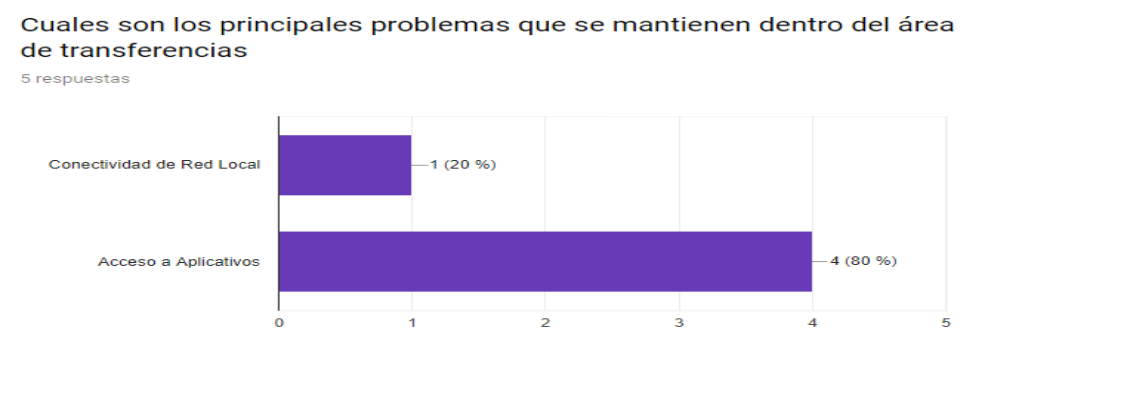


Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevista a Operadores

En base al grafico se verifica que el 80% de los procesos que se ejecutan en el área de transferencias corresponden a transferencias (Exterior, Interbancarias, Spl, Entre Cuentas) y el 20% de casos que el exterior informa con inconsistencia.

PREGUNTA 14: PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE MANTIENEN EN EL AREA DE TRANSFERENCIAS



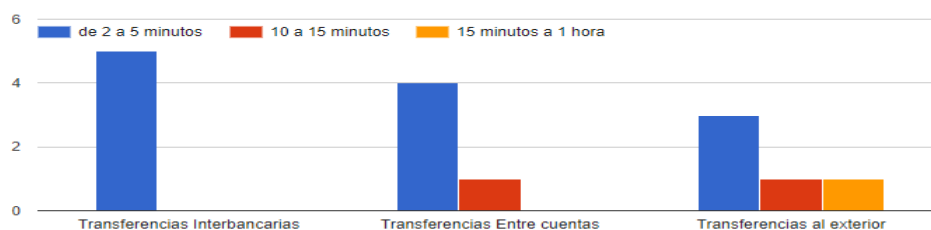
Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevista a Operadores

En base a la gráfica se puede verificar que los principales problemas que se dan dentro del área son el acceso a aplicativos, ocupando por segundo lugar a la conectividad de red local.

PREGUNTA 15: PROCESOS NUCLEARES DENTRO DEL AREA DE TRANSFERENCIAS

Identifique los procesos mas nucleares del área de transferencias de los siguientes procesos e indique el tiempo promedio aceptado



Elaborado por: Autor

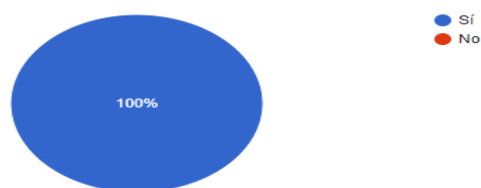
Fuente: Entrevista a Operadores

En base a los procesos nucleares se verifica que las transferencias Interbancarias y entre cuentas toman un tiempo de proceso de 2 a 5 minutos, y las transferencias al exterior varían entre 2 a 5 minutos y de 15 minutos a 1 hora

#### PREGUNTA 16: RELACION CON JEFE INMEDIATO

Existe una buena relación con su jefe inmediato

5 respuestas



Elaborado por: Autor

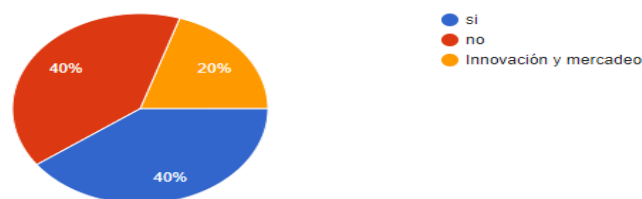
Fuente: Entrevista a Operadores

El 100% de la muestra, indica que mantienen buena relación con su jefe inmediato

#### PREGUNTA 17: ASPIRACION DENTRO DEL AREA DE TRANSFERENCIAS

Tiene una aspiración dentro del área de transferencias, y si es otra área a que área iría ?

5 respuestas



Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevista a Operadores

Se puede analizar que el 40% si desea superación dentro del área, el otro 40% no lo desea y el 20% desea emigrar a otra área dentro de la Institución Financiera (Innovación y mercadeo).

Adicional se realizó un análisis de productividad de las transacciones de los operadores

Se realiza un estudio de método empírico-analítico donde se analiza los tiempos de procesos de los operadores en base a la productividad semanal del mes de Julio del 2017.

INDICE DE PRODUCTIVIDAD AREA DE TRANSFERENCIAS							
USUARIO S	SEMAN A 1 03-07 DE JULIO	SEMAN A 2 10-14 DE JULIO	SEMAN A 3 17-21 DE JULIO	SEMANA 25-31 DE JULIO	PRODUCTIVIDAD BASE(META DE TRANSACCION)	Productividad julio 2017	%VARIACION DE PRODUCTIVIDAD
MA. JOSE BATALLAS	41,4	40,275	44,275	43,03	35,00	42,24375	21%
GABRIELA CUEVA	6,65	6,9	5,575	7,2	8,00	6,58125	-18%
JORGE GARCIA	23,45	22,05	18,025	26,45	35,00	22,49375	-36%
LUIS FAJARDO	9,85	8,875	9,275	9,625	8,00	9,40625	18%
HELEN VILLA	9,05	9,975	8,95	8,8	8,00	9,19375	15%
GIROS Y TRANSFERENCIAS	18,08	17,615	17,22	19,02	18,8	17,98375	-0,054%

Fuente: Registro Manual de Procesos Diarios de transferencias

En base al cuadro se puede percibir, que existe una baja productividad por los operadores Luis Fajardo y Helen Villa, no cumplen el nivel mínimo de transaccionalidad de 10, y en ello se debe a que existen nudos críticos dentro de sus labores Diarias que no les permita trabajar de forma eficaz.

En comparación con el estudio de método empírico-analítico donde se analiza los tiempos de procesos de los operadores en base a la productividad semanal del mes de Enero del 2018.

INDICE DE PRODUCTIVIDAD AREA DE TRANSFERENCIAS							
USUARIOS	SEMANA 1 02-08 DE ENERO	SEMANA 2 09-15 DE ENERO	SEMANA 3 16-22 DE ENERO	SEMANA 23-31 DE ENERO	PRODUCTIVIDAD BASE(META DE TRANSACCION)	PRODUCTIVIDAD ENERO 2018	%VARIACION DE PRODUCTIVIDAD
MA. JOSE BATALLAS	38,83	43,30	34	43,77	35,00	39,97	14%
GABRIELA CUEVA	13,63	10,35	6,95	7,96	8,00	9,72	22%
JORGE GARCIA	20,53	17,83	16,93	25,82	35,00	20,28	-42%
LUIS FAJARDO	13,85	13,93	8,55	10,48	8,00	11,70	46%
HELEN VILLA	9,68	10,30	5,82	9,50	8,00	8,82	10%
GIROS Y TRANSFERENCIAS	19,30	19,14	14,45	19,51	18,8	18,10	10,048 %

Fuente: Registro Manual de Procesos Diarios de transferencias

En base al cuadro se puede percibir, que existe una baja productividad para el Revisor Senior Que no cumple el nivel mínimo de transaccionalidad de 35, generando un nudo crítico de los procesos operativos.

#### 4Capítulo. Propuesta del Tema

La propuesta del tema de la presente investigación Corresponde a los siguientes puntos:

- Es realizar capacitaciones internas a los oficiales de cuenta con la finalidad de que conlleven a instruir a los clientes de la cartera a la que manejan para que exista disminución de errores al momento del llenado del formulario
- Disminuir los tiempos de procesos de ejecución.
- Mantener un sistema de actualización de aplicativos para no generar retrasos en los sistemas operativos.
- Realizar Capacitaciones a los Operadores de Transferencias de nuevas reformas que se generen dentro de la Superintendencia de Bancos.
- Manejar un cronograma de responsables de los procesos en la ejecución de transferencias con la finalidad de registrar desempeño de los operadores y revisores.

Lo que se pretende hacer	Tiempo de ejecución	Responsables a cargo
Ejecución de transferencias (locales, interbancarias y SPL)	2 a 3 minutos	Jorge García(Revisor) Ma. José Batallas (Revisor) Helen Villa (Operador) Gabriela Cueva (Operador) Luis Fajardo (Operador)
Ejecución de transferencias al exterior	5 a 8 minutos	Jorge García(Revisor) Ma. José Batallas (Revisor) Helen Villa (Operador) Gabriela Cueva (Operador) Luis Fajardo (Operador)
Confirmación de validación de datos del formulario	15 minutos	Departamento de CV transferencias y Oficiales de Crédito
Satisfacción de clima laboral para mejorar rendimiento en operadores y Revisores	1 mes a 6 meses	Delia Gómez (Jefe de Transferencias) Departamento de Seguimiento de Calidad
Capacitaciones Internas	1 día cada mes	Departamento de seguimiento de calidad

Propuestas innovadoras para facilitar proceso y mejora continua	1 día cada mes	Trabajo en conjunto del departamento de transferencias, CV transferencias y seguimiento de calidad
---	----------------	--

## 5Capítulo. Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Las conclusiones que se pueden esclarecer, es que los empleados del área de transferencias se encuentran con problemas para llevar a cabo de forma eficaz la ejecución de operaciones lo que se manifiesta en gastos operativos para el área, la importancia de fundamentar la base teórica dentro del área es preciso para llevar acabo un cronograma con un modelo de idoneidad fomentando la superación de los nudos críticos con mejoras de aplicativos y tiempos de procesos.

El comportamiento de ellos se repercute en el nivel de transaccional, tanto como la satisfacción del puesto de trabajo y su nivel de productividad, por lo que se llevó a cabo la delegación de trabajo por los responsables de cada área.

Se propone estrategia de capacitaciones consecutivas mensuales con finalidad de que los empleados se mantengan actualizados con cambios que se den en el sistema financiero del país

Actualmente, se debe emprender por el capital humano, ya que genera una ventaja competitiva del talento que se desarrolla en la empresa, esto a su vez genera un valor lucrativo para empleador, ya que la competencia no mantendrá uno similar.



## **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones del presente proyecto objeto de estudio son las siguientes:

- Crear grupos de trabajo dentro del área de transferencias, el cual se medirá los tiempos de procesos y los resultados a mediano y largo plazo.
- Establecer parámetros de medición de productividad, generando satisfacción y cumplimiento de metas.
- Retroalimentar a los empleados de transferencias con capacitaciones constantes de nuevas reformas que se mantengan en la actualidad.

## Bibliografía

- (Ed), A. M. (2009). *Ecuador Contemporaneo Analisis y Alternativas Actuales*. Ediciones de la Universidad de Murcia.
- ABA. (2017). *AMERICAN BANKERS ASSOCIATION*. Obtenido de <https://routingnumber.aba.com/default1.aspx>
- Administracion de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor. (Octava Edicion). Pearson Prentice Hall.
- Banco Bolivariano. (s.f.). *Great Place To work*. Obtenido de <https://www.bolivariano.com/es/informacion-institucional4/premios-y-reconocimientos/great-place-to-work.html>
- Banco Bolivariano. (s.f.). *Latin Finance*. Obtenido de <https://www.bolivariano.com/es/informacion-institucional4/premios-y-reconocimientos/latin-finance.html>
- Banco Central del Ecuador. (6 de noviembre de 2012). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/EIBancoCentral/manualGeneralProcesos.pdf>
- Bis Organization. (diciembre de 2014). Obtenido de [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1412g\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g_es.pdf)
- Calidad, Gestion. (08 de 10 de 2016). Obtenido de <http://gestion-calidad.com/ventajas-y-desventajas-de-la-gestion-por-procesos>
- Comunicae. (22 de enero de 2013). Obtenido de <https://www.comunicae.es/nota/bancos-y-financieras-mejoran-sus-procesos-operativos-con-tecnologia-vanguardista-1-1042651/>
- Debitoor. (s.f.). Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/ciclo-operativo>
- EKOS NEGOCIOS . (13 de MARZO de 2017). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8779>
- EL TELEGRAFO. (7 de DICIEMBRE de 2016). *EL TELEGRAFO*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/88/8/la-junta-monetaria-elevo-el-encaje-para-grandes-bancos>
- ESPAÑA, P. D. (2010). *FINANZAS PARA TODOS* . Obtenido de <http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosoperativos/serviciotransferencias.html>
- Giopp, A. M. (2005). *Gestion por Procesos y creacion de Valor Publico*. Santo Domingo: Instituto Tecnologico de Santo Domingo.
- IBAN. (2004). *IBAN CALCULATOR*. Obtenido de <https://www.ibancalculator.com/>

- INSPIRATION.ORG. (Septiembre de 2017). Obtenido de [file:///C:/Users/LAPTO\\_LENOVO/Downloads/Listado%20de%20Paraisos%20Fiscales.pdf](file:///C:/Users/LAPTO_LENOVO/Downloads/Listado%20de%20Paraisos%20Fiscales.pdf)
- M., M. J. (2007). *"La Gestion del Conocimiento en las Organizaciones"*. Libros en Red. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>
- MAE., I. P. (2015). *Universidad Tecnica de Babahoyo*. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/1725/1/T-UTB-CEPOS-MGSS-000033.pdf>
- Norte, U. P. (14 de noviembre de 2016). Obtenido de <http://blogs.upn.edu.pe/ingenieria/2016/11/14/que-es-un-cuello-de-botella-en-el-proceso-de-produccion/>
- Operaciones, A. d. (8va edicion). Pearson Prentice Hall.
- OPM CORPORATION . (2018). Obtenido de <http://www.paraisosfiscales.org/banca-offshore/exportar-o-transferir-el-dinero-al-exterior.html>
- procesos, L. a. (s.f.). Obtenido de <ftp://ftp.espe.edu.ec/GuiasMED/MGP2P/PROCESOS/estudiantes/teoria/LA%20ADMINISTRACI%C3%93N%20POR%20PROCESOS.pdf>
- Schwarz, A. (2004). *Listening to the voice of the customer is the Key to QVC Success*. Pearson Prentice Hall.
- SRI PARAISOS FISCALES. (2017-2018). Obtenido de [file:///C:/Users/LAPTO\\_LENOVO/Downloads/REGLAMENTO%20PARA%20LA%20APLICACI%C3%93N%20DEL%20IMPUESTO%20A%20LA%20SALIDA%20DE%20DIVISAS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LAPTO_LENOVO/Downloads/REGLAMENTO%20PARA%20LA%20APLICACI%C3%93N%20DEL%20IMPUESTO%20A%20LA%20SALIDA%20DE%20DIVISAS%20(1).pdf)
- SWIFT. (2018). *The global provider of secure financial messaging services*. Obtenido de <https://www.swift.com/>
- Torrecilla, J. M. (1990). *Las Estrategias Operativas de la Empresa El tiempo como factor competitivo*. Obtenido de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/11jmto.pdf>
- UNAM, Economia. (s.f.). Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GuerraMC/cap1.pdf>
- Zambrano, M. A. (25 de mayo de 2018). *Nudos Criticos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/100653822/nudos-criticos>

## Anexos

### Datos personales

Nombre \_\_\_\_\_

Sexo: Femenino ☐ Masculino ☐ Edad \_\_\_\_\_

Nombre del operador: \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Antigüedad: En el puesto ☐ En la institución ☐

Cargo: Junior ☐ Senior ☐

- 1) De los siguientes procesos identifique cuales son aquellos pertenecientes a transferencias

Transferencias al Exterior ☐

Transferencias Entre Cuentas ☐

Transferencias Interbancarias ☐

Transferencias SPL ☐

Depósitos al exterior ☐

- 2) Enumere del 1 al 4 cuales son los procesos que considere que son de mayor relevancia

Transferencias al Exterior ☐

Transferencias Interbancarias ☐

Transferencias entre cuentas ☐

Transferencias SPL ☐

- 3) Le gustaría que exista menos procesos dentro del área de transferencias

Si ☐ no ☐

- 4) Que procesos considera usted que no son necesarios que se ejecuten dentro del área de transferencias

Digitalización ☐

Preavisos Wells Fargo ☐

Copias de Paraísos Fiscales ☐

Enmienda Por Casos en el Exterior ☐

- 5) Cuando existen nuevas reformas usted es capacitado?

Si ☐ no ☐

6) El sistema operativo de las aplicaciones utilizadas en su trabajo diario son:

- A. Suficientes
- B. Regulares
- C. Obsoletas

7) Considera que su empleador le brinda los recursos necesarios para realizar las labores diarias (que no)?

Computadora ☐

Mouse ☐

Internet ☐

Aplicativos actualizados ☐

8) Que tipos de transacciones operativas se ejecutan dentro del área de transferencias

Casos al exterior ☐

Preavisos Wells Fargo ☐

Transferencias ☐

Cobro de Recaudaciones ☐

9) Cuáles son los principales problemas que se mantienen dentro del área de transferencias

Conectividad de Red Local ☐

Acceso A aplicativos ☐

10) Identifique los procesos más nucleares del área de transferencias de los siguientes procesos e indique el tiempo promedio aceptado?

Transferencias Interbancarias

2 a 5 minutos ☐ 10 a 15 minutos ☐

Transferencias Entre Cuentas

2 a 5 minutos ☐ 10 a 15 minutos ☐

Transferencias al exterior

2 a 5 minutos ☐ 10 a 15 minutos ☐ 15 minutos a 1 hora ☐

11) Existe buena relación con su jefe inmediato

Si ☐ no ☐

12) Tiene una aspiración dentro del área de transferencias, y si es a otra área a que área iría

Si ☐ no ☐ área\_\_\_\_\_