



Carrera: Tecnología en Administración de Empresas

**Elaboración del proyecto previo a la obtención de título de tecnólogo en
la carrera de Administración de Empresas**

**TEMA: Rediseño del proceso de distribución en el
área de operaciones de Produbanco agencia Iñaquito**

AUTOR/A: Morales Mera, Jimena María

TUTOR: Espinosa, Mónica

MARZO, 2023

QUITO - ECUADOR

CERTIFICADO DEL TUTOR

El Instituto Tecnológico Universitario Pichincha, representado por la ciudadana y estudiante MORALES MERA, JIMENA MARÍA, para optar por el título de: Tecnóloga en Administración, CERTIFICO que el presente proyecto fue revisado en su totalidad y considero por méritos suficientes para ser sometidos a presentación pública y evaluación por parte del tribunal que sea designado.

Atentamente,

Msc. Mónica Espinosa

C. I. 1707347819

DECLARATORIA DE IDONEIDAD

Yo como estudiante, MORALES MERA, JIMENA MARÍA, menciono que el trabajo desarrollado es de mi autoría, y que no ha sido presentado para ningún Proyecto de Grado aquí o en otra institución de educación superior y es absolutamente original, auténtico y personal; y que, además, he referido las fuentes bibliográficas para su respaldo.

JIMENA MARÍA MORALES MERA

C.I: 1723014971

Correo: moralesjimena2905@gmail.com

Teléfono móvil: 0994508141

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi familia, quien ha hecho posible que continúe estudiando porque siempre creyó en mí y me enseñó que el cansancio es temporal y la satisfacción para siempre.

A mi hija por entender mi ausencia en aquellos momentos de sacrificio en mi carrera siendo mi motor principal, mi energía y mi motivación.

A mi asesor académico por sus explicaciones, paciencia y sus conocimientos al guiarme en la ejecución de este proyecto que se encuentra de acuerdo según lo planificado y establecido con él.

Con afecto

Jimena Morales

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, el forjador de mi camino quien nunca me ha soltado siendo mi escudo y mi fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A toda mi familia, los llevo en cada paso que doy, personas queridas y fuertes que me inculcaron a no detenerme y siempre aspirar a más, hoy sin duda están felices por mi logro que hoy lo hago también de ellos.

RESUMEN EJECUTIVO

En 1978 inicia las operaciones atendiendo al sector corporativo, sin embargo, a partir de la primera década se amplía los productos y servicios de negocio con la cobertura a nivel nacional en el Ecuador e internacional. En marzo de 2014, adquirió un porcentaje mayoritario de las acciones de la institución financiera y se inició el proceso de consolidación con Banco Promerica Ecuador para en octubre de 2014, convertir a la en una sola institución financiera.

Nuestra sólida y reconocida trayectoria de 44 años en el mercado, nos ha hecho merecedores de diversos reconocimientos locales e internacionales que nos ratifican como uno de los bancos más prestigiosos. En la actualidad, nuestra calificación de riesgo es **AA+** y **AAA-**.

Palabras claves: gestión, mejora continua, procesos, calidad, implementación

ABSTRACT

In 1978 we began operations serving the corporate sector, however, from the first decade we expanded the business segments and geographic coverage in Ecuador and internationally. In March 2014, Promerica Financial Corporation (Grupo Promerica) acquired a majority percentage of shares of Produbanco and we began the consolidation process with Banco Promerica Ecuador to become a single financial institution in October 2014. We have maintained the company name of Banco de la Production and its trade name, Produbanco, due to its successful track record. All Banco Promerica Ecuador clients became part of Produbanco.

Our solid and recognized trajectory of 44 years in the market has earned us various local and international recognitions that ratify us as one of the most prestigious banks. Currently, our risk rating is AA+ and AAA- and they correspond to one of the highest in the national financial system issued by two Risk Rating Agencies: BankWatch Ratings and PCR-Pacific Credit Rating respectively.

Keywords: management, continuous improvement, processes, quality, implementation

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL TUTOR.....	II
DECLARATORIA DE IDONEIDAD	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCCIÓN.....	12
Planteamiento del problema	12
Idea a defender.....	14
Líneas y Sublíneas de investigación.....	15
Objetivos.....	15
Justificación.....	16
CAPITULO I.....	17
1.1. Marco teórico	17
1.1.1. Administración de Empresas	17
1.1.2. Gestión por Procesos.....	17
1.1.3. Cadena de Valor.....	17
1.1.4. Planificación	18
1.1.5. Mapa de procesos.....	18
1.1.6. Flujograma	19
1.1.7. Documentación de procesos	19
1.1.8. Indicadores.....	19
1.1.9. Eficacia	20
1.1.10. Eficiencia	20
1.1.11. Actividad.....	20
1.1.12. Tarea	21
1.1.13. Mejora Continua	21
1.2. Marco conceptual	22
1.3. Marco legal.....	24
1.3.2. Código de trabajo.....	24
CAPÍTULO II.....	26
2. Diagnóstico situacional.....	26

2.2. Análisis interno	26
2.3. Análisis FODA.....	28
2.4. Metodología de la investigación	29
CAPÍTULO III	44
3.1. Propuesta para el rediseño del proceso de distribución en el área de operaciones Produbanco agencia Ñaquito	44
3.1.1. Metodología para la estructuración de la mejora del proceso	44
3.1.2. Establecimiento de la Cadena de Valor	44
3.1.5. Establecimiento del mapa de procesos del banco Produbanco.....	45
3.1.6. Identificación de procesos y subprocesos del Banco Produbanco	46
3.1.7. Procesos de apoyo	47
3.1.8. Procesos de asesoría	48
3.1.9. Productos y servicios que ofrece el banco Produbanco.....	48
3.1.10. Proceso de producción.....	49
3.1.11. Método de análisis para identificación del problema	50
3.1.12. Propuesta de mejora del proceso de operaciones	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis crítico del problema	14
Tabla 2: Líneas y Sublíneas de investigación	15
Tabla 3: Ejemplo de indicadores	20
Tabla 4: Matriz de cruce FODA	29
Tabla 5: Edad comprendida de los encuestados	34
Tabla 6: Género de los encuestados.....	35
Tabla 7: Los colaboradores comprenden las necesidades técnicas de los clientes?36	
Tabla 8: Como calificas la calidad de los insumos para la distribución?.....	37
Tabla 9: ¿La distribución de cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se realiza en los tiempos adecuados?	38
Tabla 10: ¿La aplicación de los cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se maneja en los tiempos estipulados según la política?.....	39
Tabla 11: Cuenta con planes de crecimiento laboral en el área de operaciones.....	40
Tabla 12: Es adecuado el servicio post-venta que ofrece el área de operaciones a sus clientes?	41
Tabla 13: Considera usted que recibe el seguimiento adecuado a sus requerimientos y necesidades	42
Tabla 14: Conoce la estructura organizacional del área de operaciones del banco Produbanco	43
Tabla 15: Cadena de Valor	45
Tabla 16: Mapa de procesos	46
Tabla 17: Procesos sustantivos	47
Tabla 18: Procesos de apoyo	47
Tabla 19: Procesos de asesoría	48
Tabla 20: Productos y servicios	48
Tabla 21: proceso de producción.....	49
Tabla 22: Método 5w.....	51
Tabla 23: Propuesta del proceso de operaciones	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras 1: Orgánico estructural Produbanco	28
---	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo Produbanco.....	27
Ilustración 2: Ubicación del banco Produbanco	27

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1: Manual con la propuesta de mejora del área de operaciones del</i> banco Produbanco	60
---	-----------

INTRODUCCIÓN

Tema

Rediseño de procesos de distribución en el área de operaciones de Produbanco agencia Iñaquito.



Ilustración 1 Logotipo. Investigadora Jimena M. (2022)



Ilustración 2. Taller en sala Pacano. Investigadora Jimena M. (2022)

Planteamiento del problema

El proyecto pretende estudiar la mejora en la gestión del área de operaciones para mejorar el proceso de distribución, ya que actualmente existen cuellos de botella y actividades que no generan valor.

En el área de operaciones del banco Produbanco se puede evidenciar la falta de actualización de procesos en la ejecución de la distribución de los servicios.

Es decir, no se han actualizado los procedimientos para un registro y control en las demoras y fallas que suscitan en el proceso de distribución de los servicios bancarios, por lo cual el propósito es actualizar, promover, asegurar y mejorar la calidad del servicio.

Con el bajo presupuesto para el área, elevados costos de mantenimiento a los sistemas, falta de capacitación permanente al personal de operaciones, conlleva a la deficiencia en el servicio y consecuentemente la insatisfacción e incluso pérdida de clientes.

Causas del problema

- Cambio de actividades que no generan valor en el área de operaciones.
- Proceso con cuello de botellas.
- Falta un plan adecuado para una actualización en la mejora del proceso.

Pronóstico del problema

El banco Produbanco, tiene como principal problema las actividades que no generan valor y falta de actualización de un documento guía para poder gestionar de manera adecuada el área de operaciones el cual repercute en la reiteración de tareas asignadas, retraso en la entrega de pedidos y pérdida de clientes, por ende, en la disminución de ingresos económicos.

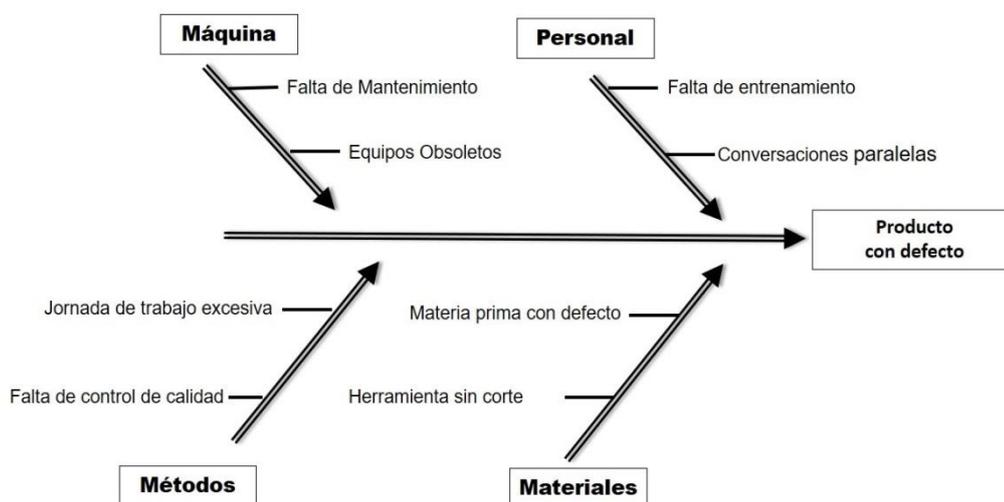
Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias para mejorar la gestión en el área de operaciones del banco Produbanco, dar a conocer las mejoras y socializar al personal del área de operaciones de manera adecuada?

Gestionar la actualización y mejora para el área de operaciones para dar a conocer e informar la correcta ejecución, capacitando la actualización al personal de esta área generando mejores resultados.

Análisis crítico del problema

Tabla 1: Análisis crítico del problema



Elaborado por: Deming, Investigadora: Morales, J. Diciembre 2022

Idea a defender

Elaborar un proceso mejorado de valoración con fundamentos teóricos que permita un diagnóstico preciso que sea eficaz en el proceso de distribución de los servicios del banco Produbanco.

Esto permitirá tener resultados con satisfacción de forma estratégica en el área de distribución, de esta forma se asume que el personal está en un plan adecuado para la capacitación incrementando los estándares de servicios y atención al cliente necesario para el banco Produbanco.

Además, en este proyecto tiene la oportunidad para aplicar los conocimientos, las estrategias, y la capacidad que se ha adquirido en el banco Produbanco, el proceso de distribución en el área de operaciones sobre todo en la parte de servicio y calidad con el cliente, en donde se realizará un análisis para la mejora del proceso y obtener el mejor servicio al cliente del banco Produbanco.

Los beneficiarios de la mejora del proceso de distribución se igualarán en la optimización de tiempo y recursos para identificar actividades principales y entrega del producto a tiempo al cliente sobre la base de un manual que se propone en este documento.

Además, es de mucho interés para la empresa este modelo ya que permitirá una mejor distribución de las funciones y operaciones del personal con más eficiencia, eficacia, profesionalismo, a la vez es original por sus características y la importancia del sistema que representa para el banco.

Líneas y Sublíneas de investigación

Tabla 2: Líneas y Sublíneas de investigación

Tema de Investigación	Rediseño de procesos de distribución en el área de operaciones de Produbanco agencia Iñaquito.
Línea de Investigación	Promover una sociedad participativa.
Sublíneas de Investigación	Emprendimiento e innovación

Elaborado por: Investigadora: Morales, J. diciembre 2022

Objetivos

Objetivo general

Elaborar el rediseño del manual de procesos mediante el desarrollo de estrategias de innovación optimizando la eficiencia del área de operaciones del banco Produbanco.

Objetivos específicos

- Identificar las teorías y conceptos que se aplican en el presente proyecto comprendiendo la naturaleza del banco Produbanco y el impacto en la eficiencia del área de operaciones.
- Definir el diagnóstico situacional del área de operaciones del banco Produbanco mediante el uso de técnicas de investigación que faciliten la identificación de factores limitantes que impiden la optimización de los procesos.
- Proponer el rediseño del manual de procesos del área de operaciones mediante el desarrollo de estrategias de innovación que contribuyan a la medición de los indicadores de eficiencia y calidad.

Justificación

Este proyecto es importante ya que brinda la oportunidad de poner en práctica la mejora continua, identificando las herramientas y las metodologías actuales se puede dar prioridad a los problemas recurrentes de los frecuentes que lleva el proceso de distribución del banco Produbanco.

Claro está que se debe tomar todas las recomendaciones con el diagnóstico, planteado, además se proyectan acciones de mejora enfocados a corto mediano y largo plazo, dichas acciones permitirá realizar los ajustes necesario en los diferentes ámbitos del proceso de distribución, eso permitirá tener una buena productividad y rentabilidad en la gestión bancaria.

Es así que, mejorando la calidad se podrá alcanzar niveles altos de aceptación de los clientes finales y fortaleciendo el proceso.

CAPITULO I

1.1. Marco teórico

1.1.1. *Administración de Empresas*

Se gestiona en el mercado de otro de un servicio, son de elementos principales que se ha obtenido, es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear y regular de forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr el propósito que se ha planteado. La administración busca la obtención de resultados en la ejecución de la máxima eficiencia en la coordinación de trabajo, y solo a través de ella referir a la máxima eficiencia en aprovechamiento de los recursos que invierte una empresa, tales como capital, materias primas, maquinarias (Quintero, 2006).

Un análisis del comportamiento organizacional, como la eficiencia y eficacia de las empresas, es la importancia. De los diferentes procesos del comportamiento organizacional, los niveles diversos de análisis permiten implementar adecuados objetivos y estrategias comprendiendo en la mejora de los retos y cambio empresarial, convirtiéndose en la principal llave maestra para alcanzar un liderazgo eficaz (Ramos, 2014).

1.1.2. *Gestión por Procesos*

Para poder establecer la gestión de administrar, una actividad profesional destinado a conllevar, la mejora continua de una institución y llevar al punto de la integración de los macroprocesos para obtener productos y servicios adecuados para la satisfacción de los clientes sean estos internos y externos (Quintero, 2006).

En las organizaciones tienen por jerarquías a medir metas como su visión, misión, y objetivos estratégicos, pero la capacidad de innovar de las organizaciones es la mayor relevancia para crecer y consolidarse en la participación en los mercados internacionales, por lo cual el elemento humano y el grado de innovar en las organizaciones se crea las redes entre los empleados, clientes, proveedores, y aliados eso es un factor determinante en la toma de decisiones empresariales (Burgos, 2017).

1.1.3. *Cadena de Valor*

Es una estrategia que se aplica en las empresas, se establece en un marco para analizar en las empresas de los sectores industriales, la competencia y la forma de establecer una

estrategia de cadena de valor le permite obtener una posición ventajosa con respecto a sus competidores (Méndez, 2019).

La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio (Méndez, 2019).

1.1.4. Planificación

Es un método para la planificación integral por que engloba los niveles estratégicos táctico y operativo mediante el establecimiento de una serie de desarrollo debe permitir a cualquier organización administrativo la formulación sede estrategias, la identificación de objetivos y proyectos (Arias, 2020).

Una planificación estratégica se está diseñando para la satisfacer las necesidades generales de una organización, mientras que la planificación operativa se aplica los planes estratégicos en los qué aceres diario, a estos dos planes estratégicos están vinculados a la definición de la misión de una organización, esto es la meta genera que justificación la existencia de una organización (Eloy, 2017).

1.1.5. Mapa de procesos

Es la representación gráfica de la organización que se gestiona por procesos, en esta se ponen de manifiesto sus enfoques, su principio de gestión horizontal, la posición del cliente, los componentes principales del enfoque de procesos, su punto de partida y su objetivo, los tipos y clases de procesos (Maldonado, 2018).

Es una técnica o herramienta que se utiliza para realizar los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado ya que existen varios tipos de procesos , estratégicos ,operativos y de soporte los procesos estratégicos soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, proporcionan directrices de actuación para el resto de los procesos, mientras que los procesos operativos son , la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado o de los clientes hasta la utilización por los clientes del producto o servicio, llegando hasta el final de la vida útil (Plazas, 2017).

De tal forma se puede contratar procesos administrativos específicos tales como, reclutamiento y selección de personal, elaboración de manuales de todo tipo, promoción de ventas, estrategias de posicionamiento de productos y gestión de productos y servicios, de esta manera, toda organización independientemente del tipo de servicio que desee prestar, debe contar con sistemas que le permitan funcionar eficaz y eficientemente en el sentido más amplio (Maldonado, 2018).

1.1.6. Flujograma

Se utiliza para la representación gráfica de secuencia e interacción de las actividades de un proceso a través de símbolos gráficos, símbolos el cual proporciona visualizaciones en el funcionamiento de un proceso, con la descripción del proceso visual, en la gestión de un proceso, esta herramienta garantiza la mejora continua y el aumento de la productividad de los colaboradores en una organización (Méndez, 2019).

1.1.7. Documentación de procesos

En efecto los procesos críticos o insuficientes detallan en procesos documentados, una descripción insuficiente de actividades, indisciplina operacional, esfuerzos vacíos en la cadena de documentación; responsabilidades y roles todo esto aumenta la posibilidad de no cometer errores, el cual implica mayor tiempo para la capacitación, genera tendencia de no lectura y no uso, y atenta contra la comprensión del entendimiento del proceso (Ebede, 2019).

1.1.8. Indicadores

Como se conoce en el proyecto se cumplen funciones como parte de la empresa, se debe manejar para el seguimiento adecuado de los que realizan las áreas en la gestión ya entre unidades organizacionales diferentes y verificar la eficiencia y eficacia para evidenciar resultados y en caso de establecer instrumentos de mejora hacerlo de manera adecuada e integral (Méndez, 2019).

Tabla 3: Ejemplo de indicadores

Campo	Ejemplos de objetivos	Ejemplos de indicadores
Gestión financiera	✓ Mejora de la rentabilidad financiera en un 5%	✓ Margen neto margen bruto - Tasa de cobertura - Plazo de cobertura
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar el % de personal formado en un 5% ✓ Reducir el absentismo en un 5% ✓ Reducir la rotación del personal en un 5% 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de personal formado personal a formar ✓ Tasa de absentismo ✓ Rotación del personal: número de salidas /efectivos totales
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducir el %de horas de paro de equipos y máquinas en un 5%. Reducir el %de horas de paro por avería. ✓ Reducir las horas de espera de reparación en un 5% 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa de utilización de un equipo o de una instalación ✓ Tasa de no disponibilidad (o tasa de averías) ✓ Plazo de intervención
Sistema de información	✓ Documentación actualizada en un plazo máximo de 15 días (catálogo de productos, precios, etc.)	✓ Días de retraso de la puesta a disposición del catálogo actualizado oferta del producto
Comercial	✓ Incrementar la materialización de los contratos en un 5%	✓ Tasa de ofertas convertidas en pedidos

Fuente: Mendoza, Investigadora: Morales, J. diciembre 2022

1.1.9. Eficacia

Es un grado que se logra los objetivos y metas de una planificación, verificando los resultados planteados durante el tiempo trazados de eficacia concentrando esfuerzos en la gestión en las actividades y procesos que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos que se ha formulado (Mejía, 2018).

1.1.10. Eficiencia

El logro de un objetivo al menor costo, en este caso se busca el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados, en una organización siempre habrá la posibilidad de definir un resultado esperado como la meta de una cantidad de una variación un porcentaje de un costo estimado y del tiempo especificado como meta que ha permitido la combinación de esos elementos, del costo y del tiempo permitido en el grado de eficacia de un área de organización (Mejía, 2018).

1.1.11. Actividad

Se conoce como aquellos que se dedican a la labor dentro de la empresa, ya sea la elaboración o comercialización de un producto o la presentación de un servicio, para prestarlo a sus clientes, a cambio de un precio, obteniendo unos beneficios cualquier empresa

puede dedicarse a una o más actividades siempre que cumpla todos los requisitos legales existidos (Maldonado, 2018).

1.1.12. Tarea

Se lo programa con un conocimiento adecuado, de ahí que sean necesarias adaptaciones en tiempo real donde se emplea para designar a aquel trabajo o proyecto que en su realización se gestiona, pasado el tiempo ya no correspondería a ser una tarea, se denomina como trabajo (Maldonado, 2018).

1.1.13. Mejora Continua

Es una herramienta de procesos estrategia de mejora continua de la calidad con el fin de mejorar el trabajo en un área específica o una institución. Fue desarrollado por Edward Deming y consiste en ejecutar el ciclo dinámico en la gestión empresarial mediante cuatro etapas que son el planificar, hacer, verificar y actuar, las cuales pueden emplearse en la gestión y proyectos planteados en las empresas para el aseguramiento de la calidad (Plazas, 2017).

Para los resultados de la implementación de este ciclo, permite a la empresa una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad en el servicio, reduciéndolos costos, la optimización de la productividad, reduciendo los precios, e incrementando la participación del mercado y el aumento de la rentabilidad de la empresa (Mejía, 2018).

En la planificación se establece las necesidades del proceso necesario para obtener el resultado esperado, al basar las resultas esperados la exactitud y cumplimiento de la especificación al lograr también se convierte en un elemento a mejorar, aunque lo mejor sería no tener que mejorar ósea hacer bien a la primera, recopilar datos para profundizar en el conocimiento de los procesos, detallar las especificaciones de los resultados esperados, definir las actividades necesarias parar lograr el producto y servicios (Plazas, 2017).

En el hacer se ejecuta el plan estratégico se contempla en organizar, dirigir, asignar los recursos y supervisar la ejecución para acceder al nuevo programa de un plan. Verificar, en un periodo de largo seguimiento de antemano volver a recopilar datos de control y

analizarlos comprobando con los requisitos obtenidos especificados inicialmente, para saber si se ha cumplido y evaluar si se ha producido la mejora (Plazas, 2017).

1.2. Marco conceptual

La administración: Es el término que se refiere al proceso de conseguir que se gestionen las cosas, con eficiencia mediante con otras personas y junto con ellos, además, de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar los objetivos de la empresa de forma eficaz y eficiente (Raffino, 2020).

La planificación: Se lleva a tomar las decisiones para conseguir el futuro que se quiere llevar en la empresa, para ello se debe tener en cuenta las condiciones actuales de la compañía y los factores externos e internos que pueden influir directamente para alcanzar las metas establecidas (Maldonado, 2018).

Cadena de valor: Es lograr la fluidez de los procesos centrales de una empresa u organización para llevar un producto desde la producción hasta la comercialización, donde se efectúa una interrelación funcional, la realización de nuevos productos, la administración de inventarios, las materias primas y los productos terminados, el trámite de pedidos y de entrega, es decir el servicio al cliente final (Pérez, 2021).

Flujograma: Es la representación gráfica del flujo o la secuencia de rutinas, del proceso de las unidades involucradas y responsable de su ejecución, es decir es la representación simbólica de un procedimiento administrativo de manera gráfica para el mejor entendimiento en la representación (Peiró, 2017).

Mapa de procesos: Es el sistema de información se crea más valor para con los clientes de la empresa la cual debe evaluar el costo y beneficio de obtener más información, lo que puede ocurrir también que obtener una información precisa y específica que puede ser sumamente complejo (Méndez, 2019).

Procesos: Conjunto de actividades secuenciales e interacciones que tiene como finalidad transformar los insumos para obtener salidas y/o productos que genera agregación de valor al cliente. Es decir, que el proceso se gestiona por recursos humanos según una estructura organizacional, tienen tecnología de apoyo y manejan información (Alonso, 2014).

Mejora continua: En este caso las técnicas más útiles para la mejora continua de los procesos, en un proyecto se explica paso a paso cómo elaborar, analizar y mejorar procesos, con ello se contribuye a reducir costes y a aumentar la satisfacción de clientes y empleados (Mejía, 2018).

Indicador: Es la dimensión de resultado a partir del seguimiento que se realiza con base a una formulación que identifica la gestión que realizan en cada temporalidad que se haya descrito para el seguimiento (Méndez, 2019).

Actividad: Es un conjunto de tareas, conductas y recursos que el trabajador utiliza para desarrollar un trabajo, es decir, la transformación o producción de bienes, o la prestación de un servicio esta actividad se puede estudiar a través de la observación de formas distintas ,ha descrito cuatro formas de análisis; la primera es el análisis de gestos y posturas, en el que el observador localiza, en la actividad visible del trabajador, tipos de acciones que pueden identificarse y que se repiten durante la realización de un trabajo, estas actividades suelen ir acompañadas de una respuesta precisa, como la frecuencia cardíaca, que nos permite valorar la carga física asociada a cada actividad (Mejía, 2018).

Tarea: Son exigencias que desempeñan en la ejecución del trabajo de un recurso al ejecutar acciones para obtener un resultado (Méndez, 2019).

Formación: La comparación que existente según el puesto y el conocimiento de un recurso humano, con las aptitudes, capacidades y características que genera un candidato, en el que determina la identificación de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar carencias y generar potenciación de aspectos positivos implementando planes de formación más adecuados (Dessler, 2016).

Organigrama: Un organigrama estructural es aquel que comienza de la cadena de mando, muestra la estructura administrativa existente en una empresa (Dessler, 2016).

Gestión operacional: la función encargada de hacer transformar insumos en productos y/o servicios al mundo exterior. Así, sus dos principales ocupaciones serían la de satisfacer necesidades y fidelización de los clientes (Méndez, 2019).

1.3. Marco legal

Esta propuesta de proyecto está fundamentada en las leyes, normas, reglamentos y estatutos, de la Constitución de la República del Ecuador.

1.3.1. Constitución del Ecuador

Art. 52.- *“Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”*

En el siguiente literal menciona que: *“La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor”* (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art. 66.- En el literal 25 menciona que *“El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”* (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art. 336.- *“El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad”.*

1.3.2. Código de trabajo

Art. 42.- *“Las obligaciones del empleador el pagar al trabajador las cantidades correspondientes en los términos y acuerdos del contrato y Código”* (Código de Trabajo, 2005).

Art. 42.- De las obligaciones del empleador, literal 35 describe que: *“(…) harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones”* (Código de Trabajo, 2005).

Art. 45.- “Las obligaciones del trabajador consisten en ejecutar el trabajo con intensidad, cuidado y esmero en el tiempo, forma y lugar estipulado en los términos del contrato” (Código de Trabajo, 2005).

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico situacional

2.2. Análisis interno

2.2.1. Reseña histórica y sus servicios

El Banco Produbanco comienza su gestión en el año 1978, inicialmente como Banco de la Producción S.A., mediante el impulso de un grupo de accionistas el cual fue liderado por Don Rodrigo Paz Delgado. Esta institución Financiera nació bajo la Ley general de instituciones financieras y demás disposiciones aplicables de aquel entonces.

En la crisis del feriado bancario del año 1999, la entidad financiera es fortalecido por su buena gestión administrativa y comercial, manteniendo resultados positivos.

En abril de 2006, PRODUBANK inicia sus operaciones en Panamá como banco internacional con licencia general, bajo la regulación de la Superintendencia de Bancos de Panamá.

Los ciudadanos si están de acuerdo en que los bancos o sus dueños no posean acciones de empresas de otros sectores económicos, por la posibilidad de conflictos de interés, las instituciones financieras deben vender sus participaciones en subsidiarias que no se dedican a la actividad financiera.

En 2014, PROMERICA FINANCIAL CORPORATION, del país de Nicaragua adquiere el 56% de las acciones del banco. Tras esta compra, Produbanco se fusiona con Banco Promerica Ecuador (antes Banco MM Jaramillo Arteaga).

2.2.2. Misión

Realizar el impulso de una banca que desarrolle relaciones y ofrezca productos y servicios a nuestras comunidades, para ayudarles a superar sus límites, sean estos culturales, económicos, personales o geográficos.

2.2.3. Visión

El grupo financiero Proamerica cree en las personas y empresas de nuestras comunidades deberían superar sus límites para alcanzar el éxito que se merecen.

2.2.4. Valores

- Empatía permanente
- Emprendedores por naturaleza
- Confianza compartid
- Cultura común.

Fuente: Produbanco

2.2.5. Logo empresarial

Ilustración 1: *Logo Produbanco*

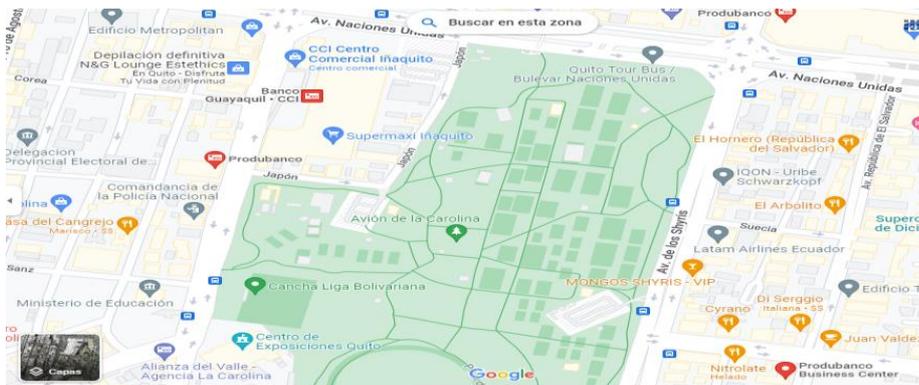


Fuente: Produbanco

2.2.6. Localización

El banco Produbanco está ubicada la ciudad de Quito, provincia Pichincha, cantón Quito, en la Av. Simón Bolívar y Vía a Nayón Centro Corporativo EKOPARK Torre 1.

Ilustración 2: *Ubicación del banco Produbanco*

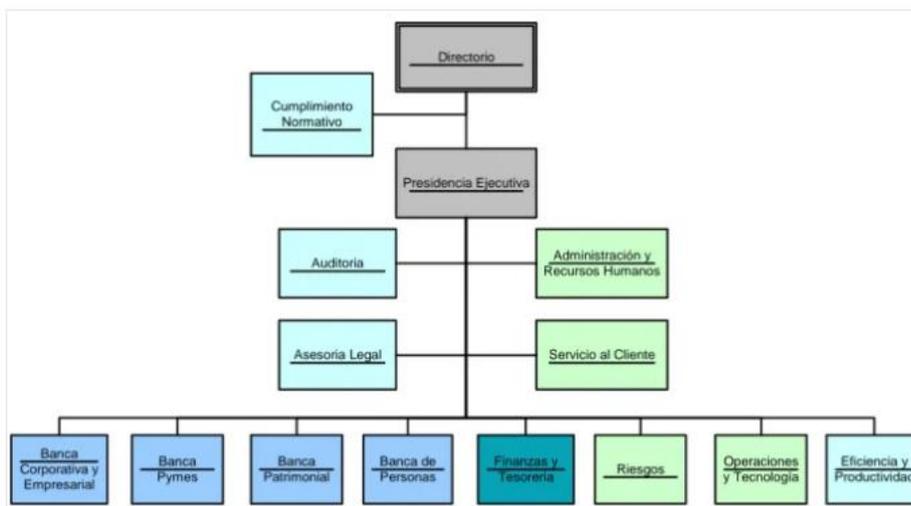


Fuente: Datos del mapa 2022 de Google Maps.

2.2.7. Estructura organizacional

El Banco Produbanco, cuenta con una estructura organizacional, manteniendo una buena gestión de trabajo en equipo, adecuado clima laboral que cumple con las actividades encomendadas por la alta gerencia.

Figuras 1: *Orgánico estructural Produbanco*



Elaborado por: Investigadora: Morales, J. enero 2022

Fuente: Produbanco

2.3. Análisis FODA

En el banco Produbanco, se han identificado factores que fortalecen y que afectan a la organización por tanto se establecerá estrategias con el fin de mejorar y fortalecer las oportunidades y minimizar amenazas.

Matriz de cruce FODA y estrategias

Tabla 4: Matriz de cruce FODA

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">FACTORES INTERNOS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">FACTORES EXTERNOS</div> </div>		FORTALEZAS F1. Ambiente Laboral F2. Crecimiento Profesional dentro de la empresa. F3. Imagen Corporativa F4. Visión Clara F5. Profesionalismo.	DEBILIDADES D1. Rotación de Personal D2. Inequidad D3. Poca Realimentación D4. Falta proceso de gestión Humana. D5. Diferentes Liderazgos
		OPORTUNIDADES O1. Diversificación de productos y servicios. O2. Formación Profesional O3. Nuevos sectores del mercado O4. Mejor nivel en comparación a otros bancos O5. Presupuesto Asignado	FO Incrementar alianzas con bancos nacionales y crear nuevas alianzas con bancos internacionales. + F1, F2, F3, F4, F5 + O1, O2, O3, O4, O5
		AMENAZAS A1. Mercado Competitivo A2. Salida de divisas A3. Crisis Económica A4. Reformas tributarias a la banca. A5. Pérdida de valores en la sociedad.	FA Potencializar puntos de pago ágil en las zonas urbanas, rurales y periféricas de la ciudad. + F1, F2, F3, F4, F5 - A1, A5
		DA Socialización e integración mediante un paseo anual para motivar a empleados. + D1, D2, D3, D4, D5 - A1, A3, A5	

Elaborado por: Investigadora: Morales, J. diciembre 2022

Análisis: Al haber realizado la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la matriz FODA se ha realizado las estrategias en las cuales se aprovecha las ventajas positivas internas y externas de la empresa, la cual supera las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; además de aprovechar las fortalezas de la organización evitando o disminuyendo las amenazas externas, con la cual se realiza tácticas defensivas con las que se pretende disminuir las debilidades internas, con el fin de evitar las amenazas del entorno. De esta manera aportar al desarrollo, crecimiento, innovación y mejora continua del área de operaciones del banco Produbanco.

2.4. Metodología de la investigación

2.4.1. Tipos de investigación

El proyecto se va a elaborar de forma cualitativa y cuantitativa, mediante análisis de datos derivados de las técnicas de investigación como es la encuesta puesto que el universo del área de operaciones del banco Produbanco es pequeño, adicionando también la recopilación.

2.4.2. Diseño de la Investigación

Es mixto porque aquí se recopilará y analizará datos cualitativos y cuantitativos, para concluir profundizar detalladamente de lo particular a lo general.

2.4.3. Investigación de Campo

Se va a aplicar en este proyecto considerando que para conseguir datos se acudirá a las instalaciones del área de operaciones del banco Produbanco, esto ayudará al proyecto a que se desarrolle con datos reales y convirtiéndose esta a su vez en la fuente primaria para el desarrollo de este proyecto.

2.4.4. Investigación Descriptiva

Esta investigación se desarrolla obteniendo datos que determinan las distintas peculiaridades de las actividades y responsabilidades que ejecuta el área de operaciones del banco Produbanco, que dan cumplimiento a los requerimientos solicitados por los clientes actuales.

2.4.5. Método Deductivo – Inductivo

Este método ayudara a llegar a conclusiones generales partiendo del análisis lógico de la encuesta, concluyendo en principios generales para la elaboración de la mejora en la gestión del área de operaciones del banco Produbanco, partiendo de indicios a características generales planteados en el problema de este proyecto.

2.4.6. Método Estadístico

Lo primero que se realizará, es analizar los datos conseguidos en las encuestas, este método determina el manejo secuencial de los resultados de la investigación, de las técnicas aplicadas en la elaboración de la mejora de gestión en el área operaciones del banco Produbanco.

Para el proyecto investigativo se utilizará los métodos de investigación descritos, para la orientación en la mejora de gestión del área de operaciones del banco Produbanco.

2.4.7. Población

El presente está dirigido para los clientes internos del área de operaciones del banco Produbanco, para determinar la encuesta fundamentada en la identificación de la problemática que repercute al no tener un manual mejorado de procesos de distribución.

2.4.8. Muestra

El área de operaciones del banco Produbanco, cuenta actualmente con 19 colaboradores en el área de operaciones y por ser un universo pequeño no es necesario implementar la fórmula para establecer el tamaño de la muestra, de tal manera se tomará la totalidad.

2.4.9. Técnica de la Investigación

Encuesta

El objetivo de la encuesta es determinar las falencias que genera de manera interna al no realizar una intervención de mejora en la gestión en el área de operaciones, esta encuesta será aplicada a los colaboradores, hombres y mujeres mayores de edad del banco Produbanco, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito.

2.4.10. Diseño de la Encuesta

El objetivo es determinar el nivel de efectividad del proceso del servicio de pintura electrostática del área de operaciones del área de operaciones del banco Produbanco, la misma se encuentra direccionada a los 19 colaboradores, entre hombres y mujeres mayores de edad, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito.

1. Edad

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50

2. Género del colaborador del área de operaciones

- Masculino
- Femenino

3. ¿Los empleados comprenden las necesidades técnicas de los clientes?

- Definitivamente si
- Medianamente
- Definitivamente no

4. ¿Cómo califica la calidad de los insumos para la distribución?

- Definitivamente si
- Medianamente
- Definitivamente no

5. ¿La distribución de cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se realiza en los tiempos adecuados?

- Alto
- Medio
- Bajo

6. ¿La aplicación de los cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se maneja en los tiempos estipulados según la política?

- Definitivamente si
- Medianamente
- Definitivamente no

7. ¿Cuenta con planes de crecimiento laboral en el área de operaciones?

- Probablemente si
- Medianamente
- Definitivamente no

8. ¿Es adecuado el servicio post-venta que ofrece el área de operaciones a sus clientes?

- Definitivamente si
- Medianamente
- Definitivamente no

9. ¿Considera usted que recibe el seguimiento adecuado a sus requerimientos y necesidades como trabajador?

- Definitivamente sí
- Medianamente
- Definitivamente no

10. ¿Conoce la estructura de organizacional del área de operaciones del banco**Produbanco?**

- Muy Probablemente
- Medianamente probable
- Nada probable

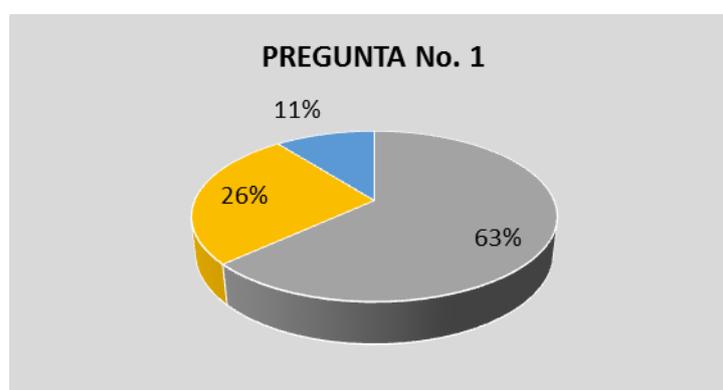
2.4.11. Análisis e Interpretación de Resultados

1. Edad

Tabla 5: Edad comprendida de los encuestados

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
De 20 a 30 años	12	63,00%
De 31 a 40 años	5	26,00%
De 41 a 50 años	2	11,00%
Total	19	100,0%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Gráfico 1: Edad comprendida de los encuestados

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, se determinó que un 11% tiene una edad comprendida de 31 a 40 años, el 26% de 41 a 50 años y el 63% de 20 a 30 años.

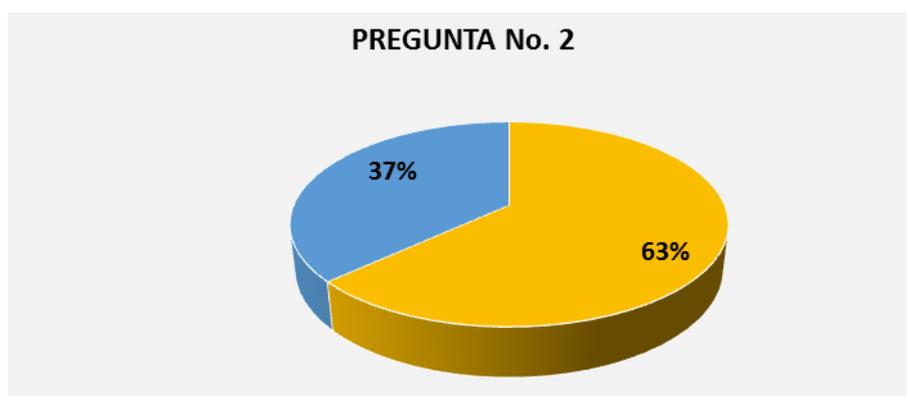
Interpretación: En el área de operaciones existe más personal hasta de 30 años la cual facilita la implementación de manera más sencilla.

2. Género del colaborador del área de operaciones

Tabla 6: *Género de los encuestados*

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Masculino	12	63,00%
Femenino	7	37,00%
Total	19	100,0%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Gráfico 2: Género de los encuestados

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, se estableció que un 63% son de género femenino y el 37% de género masculino.

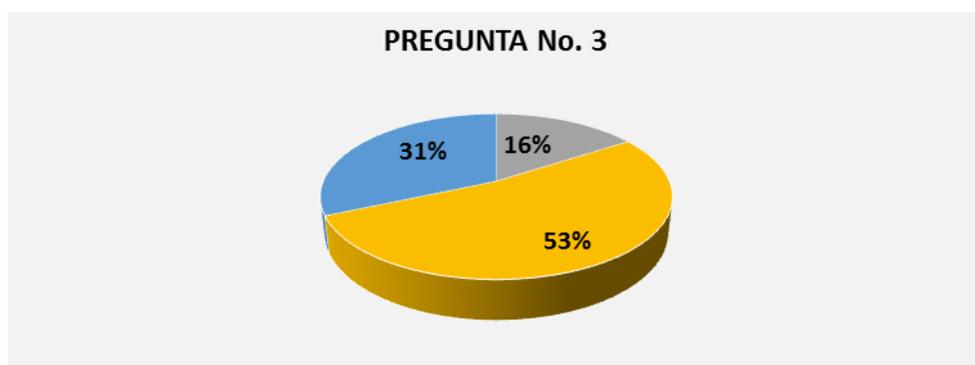
Interpretación: Se puede analizar que en área de operaciones hay más recurso humano del género femenino.

3. ¿Los colaboradores comprenden las necesidades técnicas de los clientes?

Tabla 7: *Los colaboradores comprenden las necesidades técnicas de los clientes?*

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente si	3	16,00%
Medianamente	10	53,00%
Definitivamente no	6	31,00%
Total	19	100,00%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Gráfico 3: Los empleados comprenden las necesidades técnicas de los clientes?

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, se determinó que el 53% no comprenden las necesidades técnicas de los clientes, mientras que el 31% lo comprenden medianamente y el 16% si lo comprende definitivamente.

Interpretación: Las necesidades de los clientes no son entendidas de manera adecuada por lo cual se describe que se debe socializar de manera adecuada el manual con el rediseño del proceso.

4. ¿Cómo calificas la calidad de los insumos para la distribución?

Tabla 8: Como calificas la calidad de los insumos para la distribución?

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente si	2	10,00%
Medianamente	6	32,00%
Definitivamente no	11	58,00%
Total	19	100,0%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Gráfico 4: Como calificas la calidad de los insumos para la distribución?

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, se determinó que el 10% califica como bueno la calidad de los insumos de distribución, 32% la califica como medianamente buena y el 58% no la califica de manera adecuada.

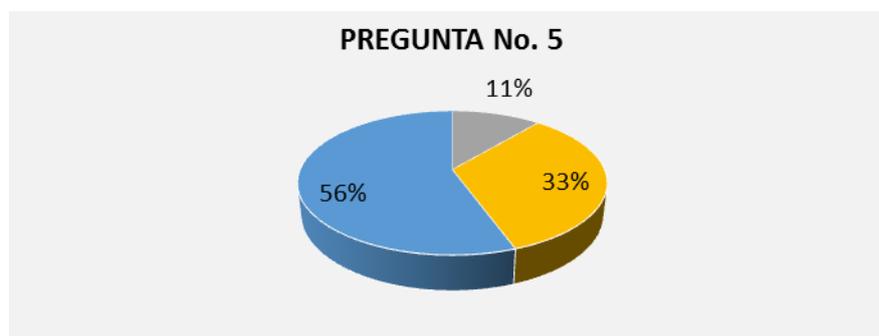
Interpretación: El recurso humano no califica de manera adecuada los insumos que son entregadas al área de operaciones.

5. ¿La distribución de cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se realiza en los tiempos adecuados?

Tabla 9: *¿La distribución de cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se realiza en los tiempos adecuados?*

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Alto	2	11,00%
Medio	6	33,00%
Bajo	10	56,00%
Total	19	100,0%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Gráfico 5: ¿La distribución de cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se realiza en los tiempos adecuados?

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, se estableció que el 56% no realiza en los tiempos adecuados, el 33% cree que se lo realiza en los tiempos adecuados, mientras que el 11% cree que si se lo realiza en los tiempos adecuados.

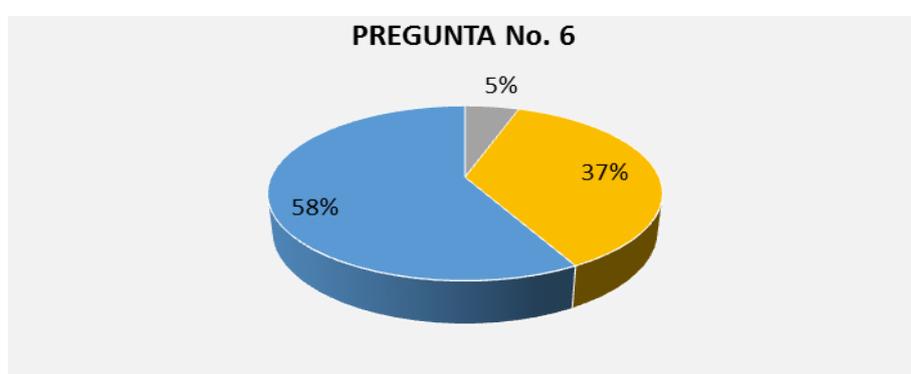
Interpretación: El recurso humano del área de operaciones fue tajante en mencionar que los cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be no se realizan en los tiempos que son los mencionados por la gerencia.

6. ¿La aplicación de los cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se maneja en los tiempos estipulados según la política?

Tabla 10: *¿La aplicación de los cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se maneja en los tiempos estipulados según la política?*

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente si	1	5,00%
Medianamente	7	37,00%
Definitivamente no	11	58,00%
Total	19	100,00%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Gráfico 6: *¿La aplicación de los cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se maneja en los tiempos estipulados según la política?*

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, se estableció que el 5% dijo que, la aplicación de los cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be se maneja en los tiempos estipulados según la política, el 37% mencionó que la aplicación de los cheques devueltos, es adecuada medianamente, mientras que el 58% mencionó que no.

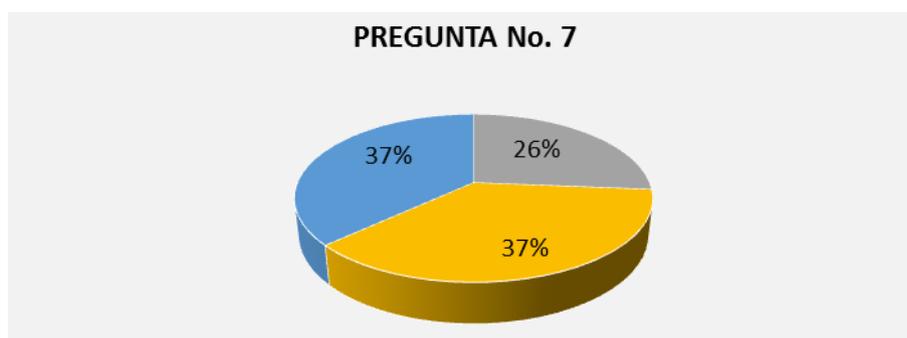
Interpretación: El recurso humano enuncio que los cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be no se maneja según describe la política en relación a los tiempos.

7. ¿Cuenta con planes de crecimiento laboral en el área de operaciones?

Tabla 11: Cuenta con planes de crecimiento laboral en el área de operaciones

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Probablemente si	5	26,00%
Medianamente	7	37,00%
Definitivamente no	7	37,00%
Total	19	100,00%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Gráfico 7: Cuenta con planes de crecimiento laboral en el área de operaciones?

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, se llegó a determinar que el 26% no cuentan con planes de crecimiento laboral, el 37% sabe que la empresa tiene planes de crecimiento, mientras que el 37% mencionan que no cuentan con este plan de crecimiento.

Interpretación: El recurso humano enuncio en su mayoría que no existe un adecuado crecimiento laboral dentro de la entidad financiera.

8. ¿Es adecuado el servicio post-venta que ofrece el área de operaciones a sus clientes?

Tabla 12: Es adecuado el servicio post-venta que ofrece el área de operaciones a sus clientes?

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente si	6	32,00%
Medianamente	7	37,00%
Definitivamente no	6	31,00%
Total	19	100,00%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Granada, J. febrero 2023

Gráfico 8: Es adecuado el servicio post-venta que ofrece el área de operaciones a sus clientes?

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, se comprobó con esta pregunta que, el 31% creen que el servicio postventa es adecuado, el 32% lo cree medianamente y un 37% menciona que no lo necesita.

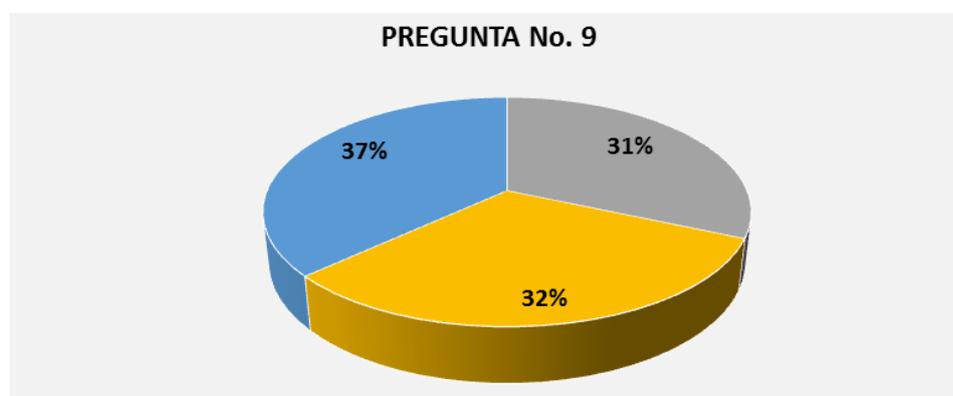
Interpretación: El recurso humano en su mayoría enuncio que el servicio de post venta no es necesario ya con lo que se realiza es suficiente.

9. ¿Considera usted que recibe el seguimiento adecuado a sus requerimientos y necesidades?

Tabla 13: Considera usted que recibe el seguimiento adecuado a sus requerimientos y necesidades

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente si	6	31,00%
Medianamente	6	32,00%
Definitivamente no	7	37,00%
Total	19	100,00%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Gráfico 9: Considera usted que recibe el seguimiento adecuado a sus requerimientos y necesidades?

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, se estableció que no consideran un seguimiento adecuado a sus requerimientos y necesidades el 31%, el 32% lo cree medianamente y, mientras el 37% menciona que no.

Interpretación: El recurso humano del área de operaciones considera que no es adecuado el seguimiento a los requerimientos y necesidades que suelen comunicar.

10. ¿Conoce la estructura organizacional de la entidad financiera?

Tabla 14: *Conoce la estructura organizacional del área de operaciones del banco Produbanco*

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Muy probablemente	4	21,00%
Medianamente	6	32,00%
Nada probable	9	47,00%
Total	19	100,00%

Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023



Investigación de campo, colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Gráfico 10: *Conoce la estructura organizacional del área de operaciones del banco Produbanco*

Análisis: De los colaboradores del área operaciones del banco Produbanco, conocen la estructura de organizacional un 21%; medianamente probable lo conoce el 32% y el 47% mencionó que nada probable.

Interpretación: El recurso humano del área de operaciones en su mayoría no conoce la estructura organizacional ni del área de operaciones.

CAPÍTULO III

3.1. Propuesta para el rediseño del proceso de distribución en el área de operaciones Produbanco agencia Iñaquito

La mejora en los procesos para incrementar la calidad tiene como propósito fundamental formalizar la gestión del área de operaciones que regirá en el área operaciones del banco Produbanco, mediante el cual la gestión de estas actividades cubrirá satisfactoriamente la demanda de los clientes.

Una vez realizado el análisis se identificó ciertas inconsistencias en el estudio entre el proceso de operaciones del banco Produbanco, porque mantenían actividades que engorran la evacuación adecuada, y la no existencia de un estudio con una herramienta de la calidad, que es requerido para una mejora continua.

Para este análisis es importante identificar y diseñar una herramienta para identificar donde existe problemas para replantar el proceso y mejorar como lo sugiere Deming con su metodología del círculo de la calidad.

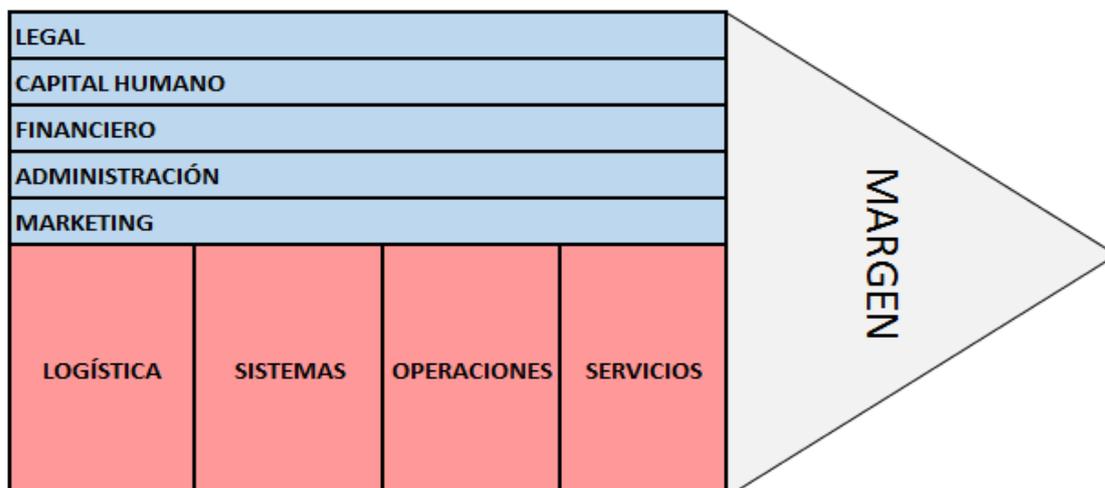
3.1.1. Metodología para la estructuración de la mejora del proceso

La mejora continua de un proceso ha sido tomada en cuenta por la mejor ejecución de las actividades, la importancia y características del área operaciones del banco Produbanco, según la identificación de actividades que no generen valor agregado para esta propuesta.

3.1.2. Establecimiento de la Cadena de Valor

El área operaciones del banco Produbanco, no cuenta con una Cadena de Valor, en este sentido, se ha establecido el estudio, con el propósito de ir generando la calidad en su gestión macro y que se aplique criterios estándar de mejora en la ejecución agregadora de valor y de apoyo, la cual se definirá de manera precisa y clara los conceptos de calidad.

Entonces, en el área operaciones del banco Produbanco, se describe del modo en que se desarrollan las actividades primarias y de apoyo. La cadena de valor abarca todas las partes de las actividades principales de una empresa con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla 15: Cadena de Valor

Elaborado por: Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Las actividades primarias en el área operaciones del banco Produbanco, son aquellas que están vinculadas directamente con el proceso determinado de la entidad financiera, en este caso los que están descritos, como es logística, sistemas, operaciones y servicios.

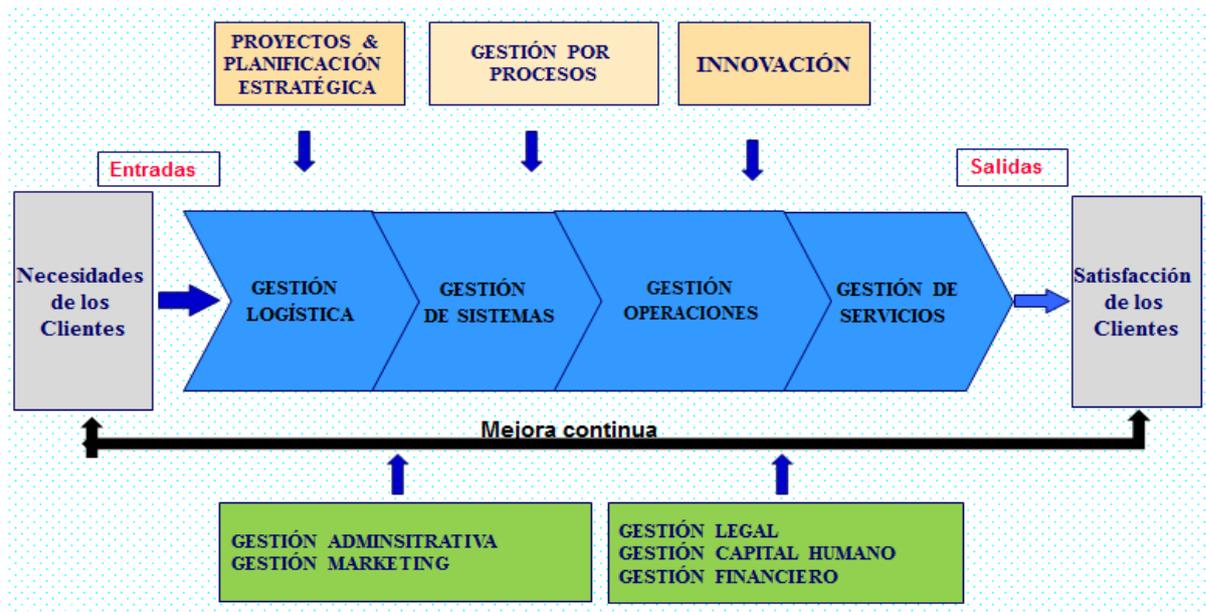
Las actividades de soporte en el área operaciones del banco Produbanco, son aquellas que apoyan a una adecuada gestión en las actividades primarias que hace partícipes a los recursos en la empresa. Por ejemplo, se distinguen el área legal, capital humano, financiero, administración, marketing las cuales prestan apoyo a todo el banco.

Los beneficios que otorga el servicio el área operaciones del banco Produbanco a los clientes, es la atención, calidad de producto y servicios adicionales, la cual hace que dejen en segundo plano el precio y prefieran calidad y servicio.

3.1.5. Establecimiento del mapa de procesos del banco Produbanco

El banco Produbanco el mapa de procesos le permite representar los procesos y las interrelaciones que tendrá en sus operaciones y ejecuciones diarias que tiene la entidad financiera. La tarea principal para llevarlo a cabo dentro de la correcta gestión que realiza el banco es identificar los macro procesos que la empresa tiene y relacionar unos procesos con los que tengan interacciones cercanas para la satisfacción del cliente interno y/o externo.

Tabla 16: Mapa de procesos



Elaborado por: Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Lo que se realiza es la asignación de los macroprocesos del banco Produbanco, las cuales se ha identificado los procesos asesores, procesos sustantivos y procesos de apoyo.

3.1.6. Identificación de procesos y subprocesos del Banco Produbanco

Procesos Sustantivos

Son importantes ya que es la razón de ser del banco Produbanco, los que actualmente se gestionan y forman parte de la actividad y gestión empresarial. Estas generan acciones de valor a los negocios ejecutados según las medidas por su contribución a las utilidades. Así se describen los siguientes:

Tabla 17: Procesos sustantivos

MACRO PROCESOS	PROCESOS
GESTIÓN LOGÍSTICA	Recepción y manejo de material
	Almacenamiento
	Control de inventarios
	Despacho
GESTIÓN SISTEMAS	Diseño y desarrollo de software
	Proyectos de tecnologías de la información
	Mantenimiento y soporte
GESTIÓN OPERACIONES	Canales Tecnológicos
	Canal presencial
	Cheques devueltos, cuenta digital verde y cuenta Be
GESTIÓN DE SERVICIOS	Cash management
	Custodia de terceros
	Quejas y sugerencias & custodia de terceros

Elaborado por: Investigadora: Morales, J. febrero 2023

3.1.7. Procesos de apoyo

Estos procesos sirven de soporte para la realización de los procesos anteriormente citados y que son parte del Banco Produbanco. Además, corresponde, a las áreas que generan gestión para que los procesos agregadores de valor cumplan en la generación del servicio. Así se describen los siguientes:

Tabla 18: Procesos de apoyo

MACRO PROCESOS	PROCESOS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Bodega
	Instalación y mantenimiento de ATM
	Mantenimiento
GESTIÓN CAPITAL HUMANO	Selección
	Contratación
	Capacitación
	Evaluación
GESTIÓN FINANCIERA	Presupuesto
	Contabilidad
	Tesorería
	Control Previo
MARKETING	Publicidad BTL/ATL
	Redes sociales
	Promoción

Elaborado por: Investigadora: Morales, J. febrero 2023

3.1.8. Procesos de asesoría

Estos procesos sirven de asesoría para identificar mejoras y proyección en la operatividad de la empresa con visión en la gestión y que son parte del banco Produbanco.

Tabla 19: Procesos de asesoría

MACRO PROCESOS	PROCESOS
Proyectos y planificación estratégica	Proyectos
	Planificación estratégica
Gestión por Procesos	Procesos
	Cambios y mejoras
Innovación	Investigación
	Pruebas de investigación

Elaborado por: Investigadora: Morales, J. febrero 2023

3.1.9. Productos y servicios que ofrece el banco Produbanco

Es importante tener conocimiento del tipo producto y servicio que realiza y/o presta la el banco Produbanco, pues se debe considerar que el tener claro el enfoque al cual está encaminada la entidad financiera, ayuda a entender de manera más concisa las necesidades de los clientes y usuarios.

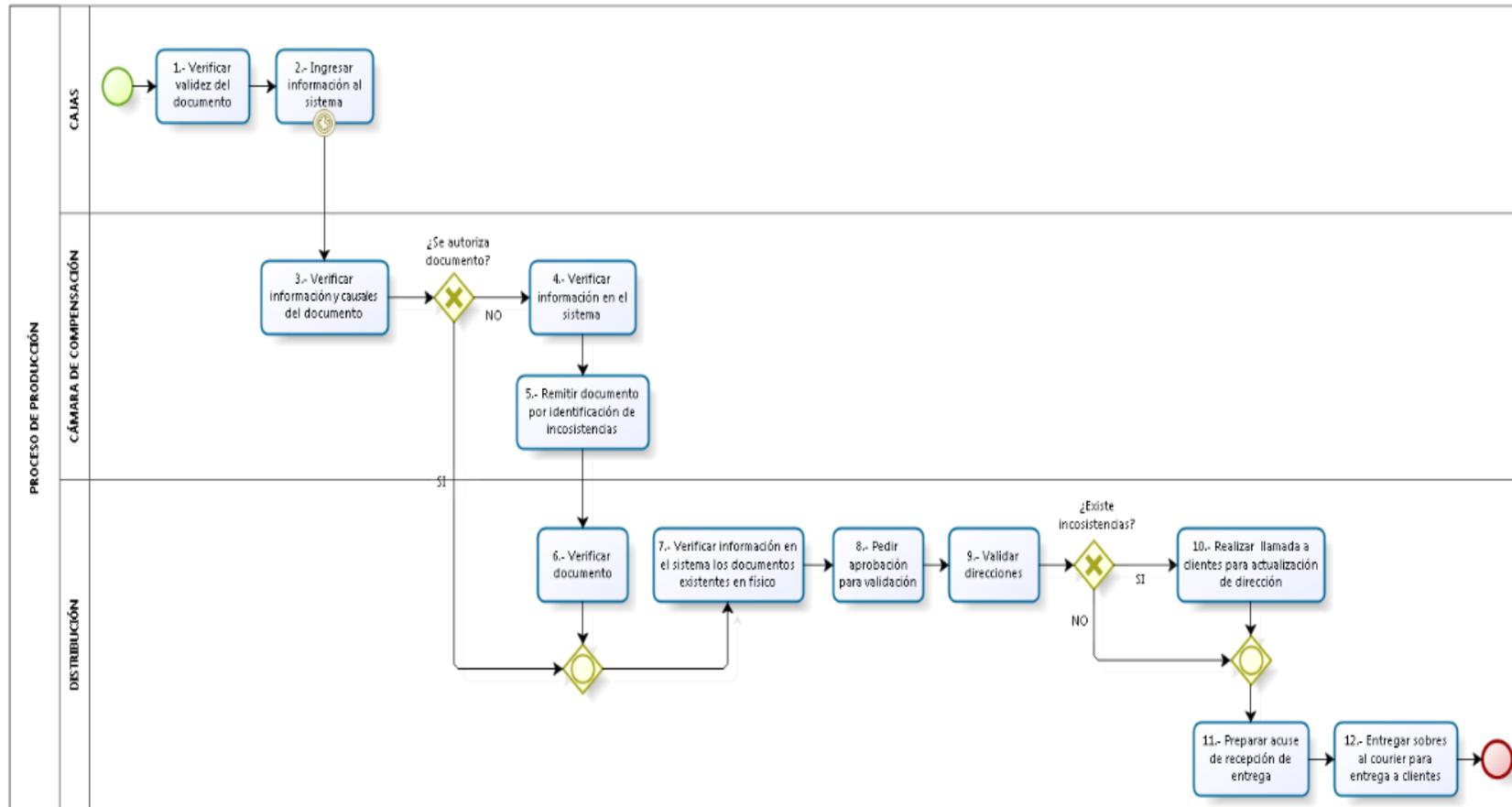
Tabla 20: Productos y servicios

BANCA DE EMPRESAS - Otros servicios
BANCA DE EMPRESAS - Cash Management
BANCA DE EMPRESAS - Corresponsalía y comercio exterior
BANCA PYME
OTRO SERVICIOS
CANALES EN LÍNEA
PAGO DE SERVICIOS
TARJETAS VISA
TARJETAS MARTHERCARD
INVERSIONES
CRÉDITOS
CUENTAS

Elaborado por: Investigadora: Morales, J. febrero 2023

3.1.10. Proceso de producción

Tabla 21: proceso de producción



Elaborado por: Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Verificando el proceso actual de producción y corroborando su ejecución, se pudo evidenciar que después de la decisión existe doble trabajo y en el área de distribución existe un requerimiento de aprobación que diluye al proceso, además existe pérdida de tiempo y la entrega no es ordenada de documentos según las especificaciones técnicas de la entidad financiera.

3.1.11. Método de análisis para identificación del problema

Esta técnica de los cinco porque, sistematiza preguntas que se van identificando en el área de operaciones que durante la fase de análisis de problemas para identificar posibles causas principales de uno o varios problemas que puedan existir. Durante esta fase, se tiene que filtrar las respuestas de las preguntas porque aparecen demasiadas en la tabla definiendo la información que se requiere para toma de decisiones.

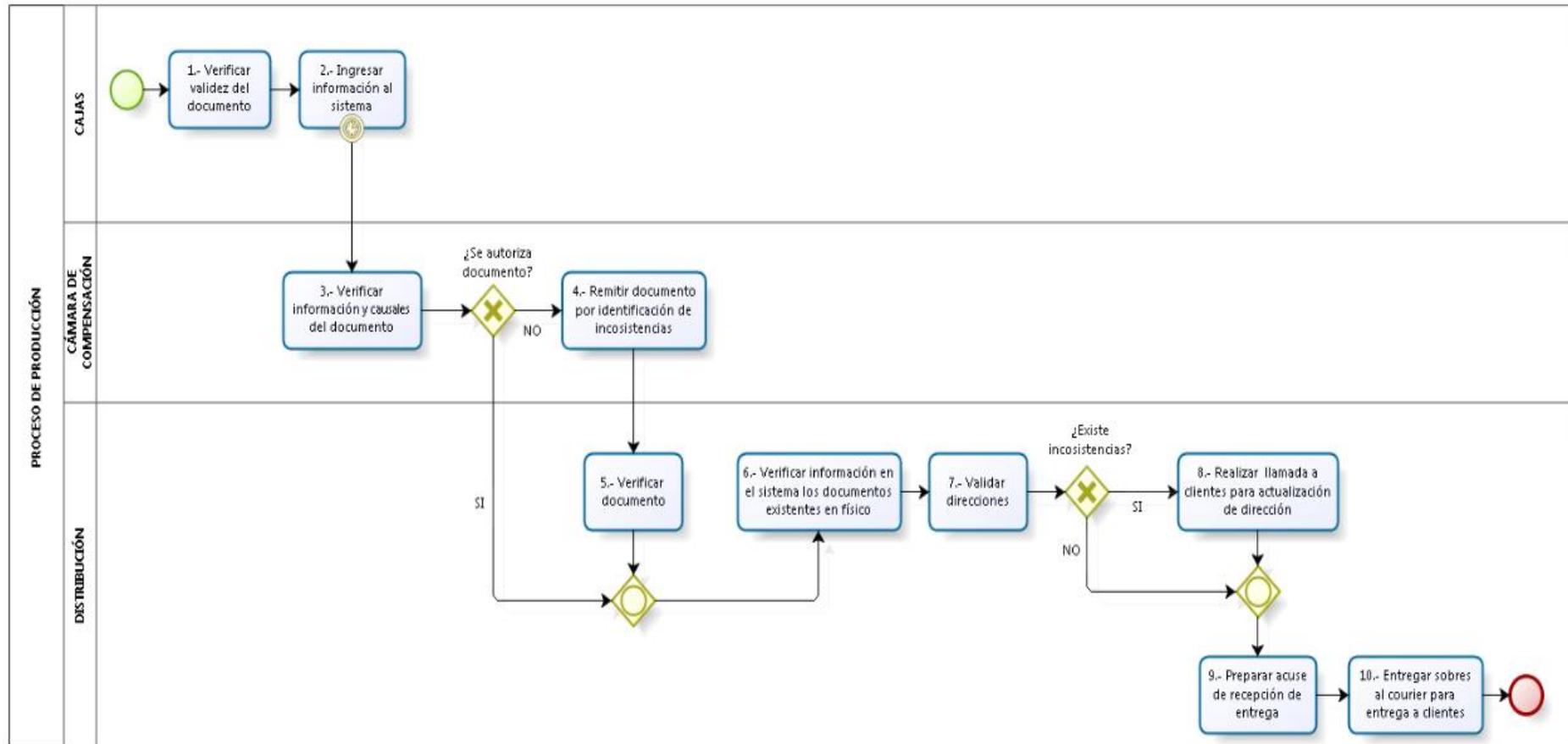
Tabla 22: Método 5w

PROBLEMA A ANALIZAR	W1	W2	W3	W4	W5	RESULTADO DEL ANÁLISIS		
¿La falta de un plan de mejora de procesos en el área de operaciones del banco produbanco afecta la gestión operacional y desempeño del personal?	Porque no ejecutan adecuadamente el descargue de información	Porque no hay capacitación	Nadie está a cargo del personal	No existe manual de puestos		Realizar actualización de procesos		
				No indicadores no han sido actualizados				
		No existe un control apropiado del personal	No hay presupuesto adecuado para el área	Déficit por reprocesos	Mal manejo de presupuesto y flujo de caja del área		Fortalecer los procesos del área financiera	
			No han actualizado el manual de descripción, clasificación de puestos	No hay un recurso humano que sepa de SGI			Realizar actualización de procesos	
	Porque no cumplen en tiempos estipulados	Porque no hay una planificación adecuada	Porque no hay un cronograma de actividades establecido		Porque el modelo de procesos actual esta desactualizado	No hay un recurso humano que sepa de SGI	Realizar una mejora en el fortalecimiento de procesos	
					Porque no existe un recurso que maneje de manera adecuada el seguimiento a la gestión	No hay un recurso humano que sepa de SGI		
		Porque los empleados no conocen los procesos	Porque existe una alta rotación del personal	No existe un profesional que realice la planificación estratégica y el BSC	No se ha contratado un recurso humano específico para el área de operaciones con conocimientos en planificación estratégica			Contratar un recurso humano con conocimientos en sistemas de gestión integrados
				Porque no se realiza una selección del personal adecuada	No hay una persona con conocimientos en selección de personal	No hay un recurso humano que sepa en selección de personal		
		Porque no realizan un análisis adecuado a la operación	Porque no existe políticas definidas	No hay un proceso claro	No se a realizado un análisis de mejora continua	No hay un recurso humano que sepa de SGI		Contratar un recurso humano con conocimientos en sistemas de gestión integrados
				Personal de atención no esta capacitado	No se a realizado estudio de falencias en los conocimientos	No se a realizado un verdadero plan de capacitación		
	Porque no hay protocolos actualizados de atención	Porque no hay control en la gestión	Recurso que lidera el área no tiene conocimiento	No se realizó una selección de personal técnica para el área	No se vizualiza verdaderas encesidades institucionales		Implementar un plan de capacitación con necesidades reales del banco	
			No hay un proceso claro	No se a realizado un análisis de mejora continua	No hay un recurso humano que sepa de SGI			
			No existe procesos documentados	No hay un recurso humano que sepa de SGI	No se vizualiza verdaderas encesidades institucionales			

Elaborado por: Investigadora: Morales, J. febrero 2023

3.1.12. Propuesta de mejora del proceso de operaciones

Tabla 23: Propuesta del proceso de operaciones



Elaborado por: Investigadora: Morales, J. febrero 2023

Como se puede observar en la tabla anterior, se propone realizar la eliminación de las actividades 4 y 8, ya que; debe recibirse la documentación en ese mismo instante remitir al área de distribución, optimizando tiempos de traslado de información. De esta manera se ahorrará tiempo y se cuidará el requerimiento específico y técnico que requiere el cliente y se entregará en los tiempos estipulados al área de operaciones según política institucional.

De esta manera se volverá óptimo el proceso, se atenderá en los tiempos estipulados por el banco y de manera adecuada al cliente al entregar su documentación necesaria para sus respaldos y cumplir con los tiempos comprometidos.

CONCLUSIONES

Aplicar las teorías y conceptos que se aplicaron en este documento, el cual se consultó y comprendió al contrastar con la naturaleza del banco Produbanco y el impacto en la eficiencia del área de operaciones para su mejora continua.

Diagnosticar la situacional del área de operaciones del banco Produbanco, con el uso de técnicas de investigación que facilitó la identificación de factores limitantes que impiden la optimización de los procesos.

Al no tener un manual de procesos en el área de operaciones del banco Produbanco, se evidencia la disminución de la calidad de la gestión, el exceso en los tiempos de ejecución y la falta de gestión la que a su vez causa un impacto significativo en el aumento de los costos de la entidad financiera.

RECOMENDACIONES

Actualizar el manual de procesos que involucre a todos los colaboradores de otras áreas que se relacionan directamente con el área de operaciones con el fin de obtener diferentes perspectivas que contribuyan a esclarecer los roles y responsabilidades de las actividades que se llevarán a cabo en la gestión.

Presentar el manual de procesos para que sea accesible y comprensible a todos los colaboradores del área de operaciones del banco Produbanco. Además, se recomienda rediseñar un manual de procedimientos en las otras áreas que sean claros, concisos y fáciles de entender, que incluya indicadores y descripciones detalladas de los documentos.

Realizar el seguimiento a través de los indicadores de desempeño y medir regularmente la eficacia en la ejecución del proceso. Esto permitirá evaluar la eficacia de los procesos del área de operaciones y realizar los ajustes necesarios para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del producto.

BIBLIOGRAFÍA

A., C. S. (2018). Obtenido de Gestión de Procesos en las Empresas Públicas y Privadas de Latinoamérica [Trabajo de investigación para optar al agrado de bachiller en administración, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Universidad Privada del Norte.:

file:///D:/1.%20TITULACI%C3%93N%20ASISTENTE%20DE%20GERENCIA/
Marco%20Te%C3%B3rico/Apoyo%202017/Utilizados/latinoamerica/Cata%C3%B1oAldo-FloresCorina-LizanoMagaly-MelgarejoMariela-Mondrag%C3%B3nCleiber.pdf

Alonso, P. L. (junio de 2014). Gestión de las Empresas por Procesos. Barcelona.

Ardanuy, T. P. (s.f.). Obtenido de https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20067%20-%20Troqueladora%20y%20Minerva%20de%20presion%20plana.pdf

Burgos, Á. P. (2017). *Adminidtarción de los Costos de la Calidad*. México DF: DR© Normalización y Certificación Electrónica, A.C.

Concepto Definición. (08 de marzo de 2021). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/tarea/>.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ecuador.

David Méndez. (18 de julio de 2019). *Economía simple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/servicio>

Deloitte Ecuador. (2017). *Innovación en Ecuador*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Innovacion%202017.pdf>

Edebe.com. (21 de febrero de 2019). *Edebe.com*. Obtenido de https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf

Ekos. (04 de diciembre de 2018). *Análisis: cómo está Ecuador cuando hablamos de innovación*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/analisis-como-esta-ecuador-cuando-hablamos-de-innovacion>

- Eloy, M. (09 de octubre de 2017). *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación*. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/221-651-1-PB%20(1).pdf
- Enrique Rus Arias . (31 de agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/flujoograma.html>
- G., C. W. (2017). *Gestión por Procesos, Un Principio de la Gestión de Calidad*. Manta: Mar Abierto.
- G., F. J. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. España: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Gómez, M. y. (2019). *Control Interno*. [Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional, Universidad Nacional de Tucumán]. Repositorio institucional Universidad Nacional de Tucumán. Obtenido de <http://186.153.163.187:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/29/CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Graphic. (2018). Obtenido de <https://graphicad.com.mx/que-es-el-ctp/>
- Grupo Edebé. (21 de febrero de 2019). *El Cliente*. Obtenido de https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf
- Gutama Chuñir, M. G. (enero de 2019). *El emprendimiento y su evolución como una alternativa laboral en el contexto latinoamericano: una revisión de literatura*. Obtenido de [Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingenierí, Universidad de Cuenca]. Repositorio Universidad de Cuenca.: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/31772/1/EL%20EMPREDIMIENTO%20Y%20SU%20EVOLUCI%20COMO%20UNA%20ALTERNATIVA%20LABORA.pdf>
- Impressa. (2021). Obtenido de <https://www.impressa.com.mx/que-es-el-offset-en-las-artes-graficas/>
- Jesús, C. L. (2017). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: Profit Editorial.
- Julián Pérez Porto y Ana Gardey. (2021). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/procedimiento/>

- Julián Pérez Porto y María Merino. (2021). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/actividad/>
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno - LORTI. (17 de noviembre de 2004). Ecuador.
- Mateo, R. A., Spasaro, S. G., & Tasca, G. C. (2011). La gestión de documentación de procesos. *Petrotecnia*, 26-31.
- Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de Procesos*. Honduras.
- María Estela Raffino. (13 de agosto de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>
- Mariana Pérez . (08 de abril de 2021). *Concepto Definición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/indicador/>
- Mejía, C. (1998). *Indicadores de efectividad y eficacia*
- Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, Í. B., & Arteaga-Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510
- Ordenanza Metropolitana No. 0283. (9 de febrero de 2009). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Plazas Hernando. (2017). *Diseño de Procesos*. Colombia: Areandino.
- Ponce, A. R. (1978). *Administración de empresas: teoría y práctica*. Editorial Limusa.
- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. México: Editorial CECOSA.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Ramos, B. R., & Naranjo, C. S. (2014, January). *Planificación Estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española*. INAP.
- Rosario Peiró. (05 de julio de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Significados.com. (05 de julio de 2018). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/imprensa/>

Sites.Google. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/groupccygv/wiki-del-proyecto/1-las-organizaciones-como-generadoras-de-conocimiento-1/2-3-socializacion-organizacional>

Vallejo, G. (2018). *Re-evolución en el Servicio*. Barcelona: Conecta.

ANEXOS

Anexo 1: Manual con la propuesta de mejora del área de operaciones del banco Produbanco.



MANUAL DEL PROCESO

GESTIÓN DE OPERACIONES

Jefatura de Operaciones
[Versión 1.0]

2023



	JEFATURA DE OPERACIONES	
	MANUAL DEL PROCESO GESTIÓN DE OPERACIONES	Versión: 1.0
		Código: LV-M01
		Página 4 de 13

MANUAL DEL PROCESO DE OPERACIONES

1. PROPÓSITO

Custodiar de manera oportuna y bajo las políticas institucionales la documentación que requiere ser analizada y entrega a los clientes en los tiempos estipulados.

2. ALCANCE

Desde la recepción de requerimiento del cliente hasta la entrega de sobres al courier para entrega a clientes.

3. TIPO DE PROCESO

Proceso Sustantivo

4. MARCO LEGAL

Política de tiempos de gestión bancaria de Produbanco

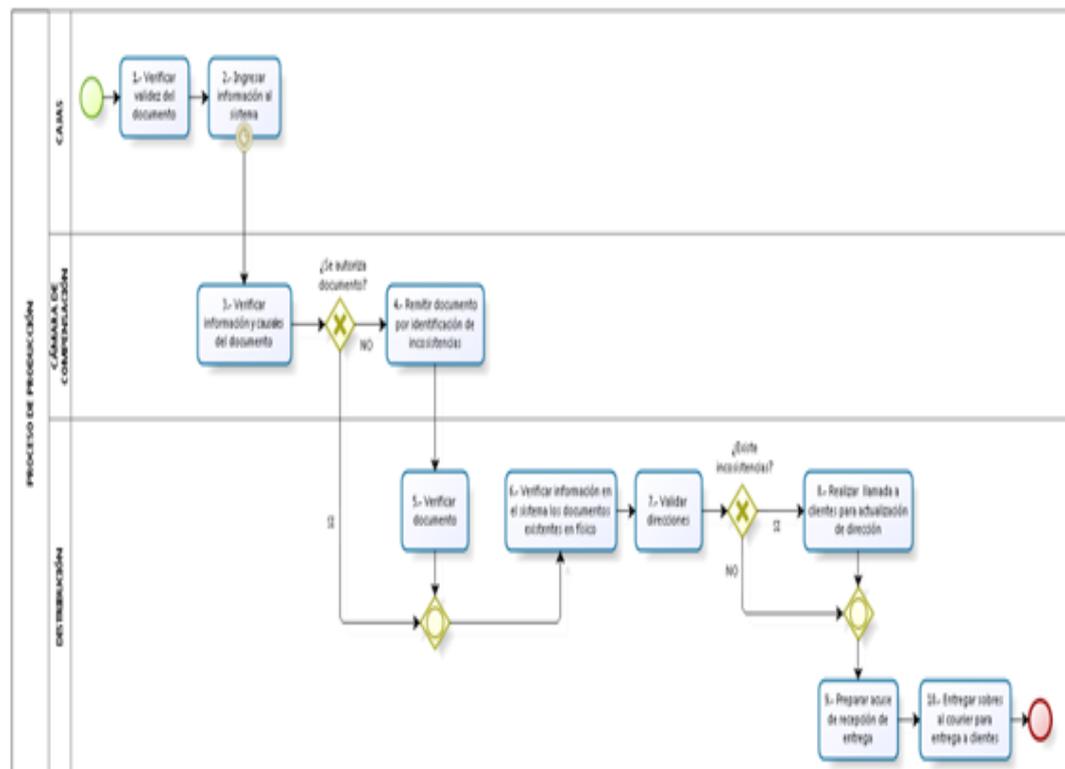
5. LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO

- a) Es mandatorio el cumplimiento del contenido de este documento para los actores que intervienen, tanto de los colaboradores del banco Produbanco y las autoridades.

 Produbanco Grupo Pramerica	JEFATURA DE OPERACIONES	
	MANUAL DEL PROCESO GESTIÓN DE OPERACIONES	Versión: 1.0
		Código: LV-M01 Página 5 de 15

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

6.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE GESTIÓN DE OPERACIONES



	JEFATURA DE OPERACIONES	
	MANUAL DEL PROCESO GESTIÓN DE OPERACIONES	Versión: 1.0
		Código: LV-M01 Página 6 de 15

6.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE PROCESO DE OPERACIONES

No.	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Verificar validez del documento	Cajas (Cajero)	Verificando la validez del documento se respalda la información ingresada al sistema y el filtro de quien elabora el proceso	Sistema
2	Ingresar información al sistema	Cajas (Cajero)	Ingresando la información al sistema se valida información y remite al área de cámara de compensación para confirmación de la data	Sistema
3	Verificar información y causales del documento	Cámara de compensación (ejecutivo de análisis)	Verificando la información y causales del documento se comprueba que todo está en regla y se remite información al siguiente ejecutivo	Sistema
4	Remitir documento por identificación de inconsistencias	Cámara de Compensación (ejecutivo de análisis)	Remitiendo documento por identificación de inconsistencias se puede actualizar información de acuerdo a parámetros del proceso	Sistema
5	Verificar documento	Distribución (Ejecutivo de distribución)	Verificando documento se garantiza legitimidad y validez de la información	Sistema
6	Verificar información en el sistema los documentos existentes en físico	Distribución (Ejecutivo de distribución)	Verificando información en el sistema los documentos existentes en físico se garantiza legitimidad y validez de la información	Sistema
7	Validar direcciones	Distribución (Ejecutivo de distribución)	Validando direcciones se garantiza entrega oportuna de información al cliente en la dirección proporcionada por el este/a.	Sistema

	JEFATURA DE OPERACIONES	
	MANUAL DEL PROCESO GESTIÓN DE OPERACIONES	Versión: 1.0
		Código: LV-001 Página 7 de 13

No.	Actividad	Rol	Descripción	Documento
8	Realizar llamadas a clientes para actualización de dirección	Distribución (Ejecutivo de distribución)	Realizando la llamada al cliente para actualización de información se garantiza de manera total la entrega en el detalle proporcionado por el cliente	Sistema
9	Preparar acuse de recepción de entrega	Distribución (Ejecutivo de distribución)	Preparando el acuse de recepción de entrega de información al cliente se cumple con los parámetros establecidos por el banco y entidades gubernamentales	Sistema
10	Entregar sobres al courier para entrega a clientes	Distribución (Ejecutivo de distribución)	Entregando sobres al courier para entrega a clientes se cumple de manera total con la entrega de información, quedando a la espera de verificar los listados de conformidad firmados por el cliente	Acta de recibido

7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El indicador de gestión definido para el procedimiento es el siguiente:

Nombre:	Gestión de Operaciones
Descripción:	Frecuencia con el ingreso del requerimiento del cliente
Fuente:	Reporte de operación
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Total de requerimientos solventados} / \text{Sumatoria de requerimientos}) * 100$
Unidad de Medida:	Actas de recibido de parte de courier

	JEFATURA DE OPERACIONES	
	MANUAL DEL PROCESO GESTIÓN DE OPERACIONES	Versión: 1.0
		Código: LV-001
		Página 8 de 15

Frecuencia de Medición:	Mensual
Responsable:	Jefatura de operaciones.

8. ANEXOS

8.1. FORMATOS Y ANEXOS

Nro.	Descripción	Código
1	Acta de recibido	A1

