



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para el servicio transaccional
de la empresa Servipagos**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Montalvo Calderón, María Fernanda.

DIRECTOR: Samaniego Guevara, Hernán Washington.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Doctor.

Hernán Washington Samaniego Guevara.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **Diseño de un modelo de gestión por procesos para el servicio transaccional de la empresa Servipagos** realizado por; **Montalvo Calderón María Fernanda**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Agosto del 2014.

Hernán Washington Samaniego Guevara

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Montalvo Calderón María Fernanda declaro ser autora (a) del presente trabajo de fin de maestría: **Diseño de un modelo de gestión por procesos para el servicio transaccional de la empresa Servipagos**, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Hernán Washington Samaniego Guevara director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

MONTALVO CALDERÓN MARÍA FERNANDA

170861267-4

DEDICATORIA

Esta Tesis se la dedico a **Dios** quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar por los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia por quienes hoy soy lo que soy. Para mis padres **Milton y Germania** por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles, complicados, sencillos y felices. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis queridos hermanos **Milton Fabary y Carla Sofía** quienes siempre han estado a mi lado para cuidarme y protegerme, ustedes que me han extendido sus manos cada vez que lo he necesitado.

María Fernanda Montalvo Calderón.

AGRADECIMIENTO

A Dios,

Por darme la satisfacción de poder disfrutar de este triunfo con todas las personas que me quieren y que yo quiero sinceramente.

A mis Padres,

Por su apoyo incondicional, por sus enseñanzas y consejos que me han permitido tener una visión clara de hacia dónde quiero ir. Por el esfuerzo y el sacrificio de cada día de sus vidas para sentir el orgullo de ver a sus hijos triunfar tanto en la vida personal como profesional.

A mis Hermanos,

Por estar siempre conmigo en las buenas y sobretodo en las malas, por su amor, cariño, paciencia y sobre todo por sus palabras de aliento para que siga adelante en todo lo que me he propuesto hacer en mi vida.

A mis Compañeros de Trabajo,

Por darme la oportunidad de conocerlos, por su apoyo, colaboración y cariño que me han permitido seguir desarrollándome en el ámbito profesional y personal.

A mis Maestros,

Por sus enseñanzas y ejemplo, que han dado lugar a que me forme como una profesional a carta cabal.

Mil gracias a todos ustedes a quienes siempre llevare en mi corazón...

María Fernanda

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	4
1. INTRODUCCIÓN AL SERVICIO DE SERVIPAGOS.....	4
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Planteamiento del Problema.....	5
1.2.1. Formulación del Problema.....	7
1.2.2. Sistematización del Problema.....	8
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Justificación.....	9
1.4.1. Justificación Teórica.....	9
1.4.2. Justificación Metodológica.....	10
1.4.3. Justificación Práctica.....	12
1.5. Marco de Referencia.....	12
1.5.1. Marco Teórico.....	12
1.6. Hipótesis de Trabajo.....	20
1.6.1. Hipótesis General.....	20
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	21
1.7. Estructura Funcional de la Empresa.....	21

1.8. Estructura Organizacional de la Empresa.....	23
CAPITULO II.....	24
2. ANÁLISIS DE LOS RECLAMOS Y/O QUEJAS DEL SERVICIO DE SERVIPAGOS.....	25
2.1. Datos de Identificación Servipagos.....	25
2.1.1. Nombre Empresa.....	25
2.1.2. Misión.....	25
2.1.3. Visión.....	25
2.1.4. Filosofía.....	25
2.1.5. Valores.....	26
2.2. Análisis Tipo de Reclamos y/o Quejas.....	26
2.2.1. Por Servicio o Atención.....	28
2.2.2. Por Reprocesos.....	29
2.3. Análisis del Macro – Ambiente.....	29
2.3.1. Componente Económico.....	30
2.3.2. Componente Socio Cultural.....	34
2.3.3. Componente Político.....	36
2.3.4. Componente Tecnológico.....	38
2.4. Análisis del Micro – Ambiente.....	39
2.4.1. Clientes.....	39
2.4.2. Competencia.....	40
2.4.3. Proveedores.....	41
2.4.4. Productos Sustitutos.....	42
2.5. Diagnóstico.....	43
2.6. Análisis FODA.....	45
2.6.1. Objetivos Estratégicos.....	49
2.7. Balance Scorecard.....	55
CAPITULO III.....	56
3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL SERVICIO DE SERVIPAGOS.....	56
3.1. Optimización de Procesos.....	57
3.1.1. Procesos Actuales.....	57
3.1.2. Levantamiento de Procesos.....	62
3.1.3. Diagramación de Procesos.....	73

3.1.4. Fichas Análisis de Actividades.....	84
CAPITULO IV.....	95
4. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO PARA EL SERVICIO DE SERVIPAGOS.....	95
4.1. Cronograma de Capacitación al Personal.....	96
4.2. Evaluación Costo – Beneficio.....	102
4.2.1. Capacitación al Personal.....	103
4.2.2. Cuadro Consolidado de Capacitaciones.....	104
4.3. Valor Actual Neto (VAN).....	105
4.4. Tasa Interna de Retorno.....	106
4.5. Relación Costo Beneficio.....	107
CAPITULO V.....	108
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL SERVICIO DE SERVIPAGOS.....	108
5.1. Conclusiones.....	109
5.2. Recomendaciones.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	112

RESUMEN

Servipagos, es un canal de recaudación y pagos con puntos de servicio ubicados en varias provincias del país, en los que se realizan cobros de servicios públicos, privados y transacciones financieras, de manera ágil y cómoda.

Se manejan dos tipos de agencias transaccionales que son, las Normales de horario extendido donde se realizan transacciones financieras y no financieras y las Express solo de lunes a viernes con transacciones específicas.

Al ser un canal pionero en este tipo de servicio ofrece muchos beneficios para el cliente como son;

- **Ahorro de Tiempo.**
- **Evita Gastos de Transporte.**
- **Facilidad de realizar todas las transacciones en un solo lugar.**

Es así que al ser esta una empresa que ofrece servicios, mismos que son intangibles la percepción es diferente de persona a persona, por esto se ve la imperiosa necesidad de mejorar constantemente la atención que se brinde tanto al usuario como a los clientes corporativos.

El capacitar al personal y brindarles incentivos son puntos importantes en toda organización, ya que esto compromete a los colaboradores con la institución, su crecimiento y consolidación en el mercado.

PALABRAS CLAVES: Rapidez, Agilidad, Procesos, Capacitación, Incentivos, Servicios.

ABSTRACT

Servipagos, is a channel for collection and payment service points located in various provinces, in which collections of public, private and financial transactions services, agile and comfortably performed.

Two types of transactional agencies are handled, the Normal schedule which extended financial and non-financial transactions and Express weekday only specific transactions occur.

Being a pioneer in this type of channel service provides many benefits for the customer as they are;

- **Time Savings.**
- **Avoid Costs Transportation.**
- **Easy to perform all transactions in one place.**

As this is a company that provides services, which are intangible perception differs from person to person, it is the imperative to continuously improve the care provided to both operators and corporate customers.

The train staff and provide incentives are important points in any organization, as this promises to reviewers with the institution, its growth and consolidation in the market.

KEYWORDS: Speed, Agility, Process, Training, Incentives, Services.

INTRODUCCIÓN

Los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Ellos son parte fundamental del negocio, es decir, son la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

Si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición.

El Proceso de Mejoramiento busca la excelencia, advierte un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Este proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

Es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Es decir, la mejora continua implica alinear a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Asimismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla.

CAPITULO I
INTRODUCCIÓN AL SERVICIO DE SERVIPAGOS

1.1 Antecedentes

Gracias a la iniciativa de Ejecutivos de PRODUBANCO y el entonces BANCO POPULAR un 27 de Abril de 1998, se conformó esta gran empresa, SERVIPAGOS.

A finales de abril de 1998, se arrancó con la agencia Colón y Santo Domingo en Quito, Escobedo y Alborada en Guayaquil, desde esa fecha, con la colaboración de todos, SERVIPAGOS ha crecido, logrando un posicionamiento en el mercado como una empresa diferente, que ofrece muchos valores agregados a todos sus clientes como son los horarios de atención, la rapidez y actitud en el servicio.

SERVIPAGOS ha logrado crecer en medio de la crisis de los años 1999 y 2000, con mucho esfuerzo, esto ha fortalecido y unido como grupo de trabajo a todos los colaboradores, lo duro del camino los ha preparado para enfrentar un futuro que lo ven con mucho optimismo.

La estrategia general de esta Empresa es:

Rentabilidad a través de Bajos Márgenes y Altos Volúmenes

Para el cumplimiento de esta estrategia se definieron tres estrategias básicas que son;

1. Productividad utilizando herramientas tecnológicas
2. Servicio al consumidor
3. Control estricto de costos

Lo que SERVIPAGOS realmente vende es “El Ahorro de tiempo por parte del Consumidor”, ya que en la actualidad la mayoría de personas no disponen del tiempo suficiente para dirigirse a los diversos centros de recaudación de estos servicios.

El mercado objetivo al que está dirigido este servicio es al grupo no bancarizado de la población, ofreciéndole el poder realizar transacciones Financieras y No Financieras del sector público y privado.

1.2 Planteamiento del Problema

Aunque Servipagos sea una organización que presta servicios financieros y no financieros, es importante tener en cuenta que su razón de ser son los clientes, es por esto que este trabajo está basado en mejorar el servicio al cliente y no necesariamente involucra un tema financiero.

El secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Algo muy importante en el tema del servicio es que la calidad de un producto se tiene que ver muy diferente de la calidad del servicio.

La mayor parte de las organizaciones son muy conscientes acerca de manejar la calidad de sus productos, y con frecuencia no consideran el servicio para el cliente como un producto. Con esa idea las organizaciones dejan de comprender una verdad definitiva: “El Cliente es el Activo más Valioso”.

La meta de toda empresa así como de Servipagos es crecer a través del tiempo entregando servicios o productos de calidad a sus clientes, para de esta manera satisfacerlos y retenerlos, lo que finalmente conduce a un crecimiento de las ganancias para la empresa a través del incremento de las transacciones financieras y no financieras, así como el aumento de la cartera de clientes internos.

En un mercado tan competitivo y dinámico como es el que se observa hoy en día no solo en nuestro país sino a nivel mundial, se prevé que aquellas empresas que sean capaces de centrar su atención en el cliente, dispondrán de una ventaja frente a sus competidores, esta es la ventaja que Servipagos desea utilizar para estar posicionado en la mente de sus clientes.

Hay que tomar muy en cuenta el hecho de que la competencia aumenta, de igual manera no se debe olvidar que algunos de los clientes que contratan los servicios de Servipagos también a la vez son competencia, esto puede disminuir la cantidad de transacciones en un buen porcentaje, lo cual puede generar una mala imagen por falta de control.

Todos y cada uno de los clientes desean lo mismo, que sus transacciones sean realizadas a tiempo, de forma adecuada, con rapidez y agilidad, para esto necesitamos personal calificado, que conozca el sistema, que sepa manejar las herramientas que se le

asignan, para tener como resultado gran cantidad de transacciones bien realizadas y clientes contentos con el servicio que les han brindado, lo que generará que en su mente quede la idea de que es un servicio rápido y confiable.

Para lograr esta mejora se debe empezar tomando una muestra de la cantidad de reclamos o quejas que los clientes presentan en el área de servicio al cliente, la muestra debe ser de los últimos tres o cuatro meses y después de aplicar los correctivos que se crean convenientes según los tipos de reclamos o quejas existentes se vuelve a verificar cuantas quejas o reclamos se han presentado y se los compara con los que se hayan atacado si han disminuido.

Es por todo lo antes mencionado que se ve la necesidad y la oportunidad de realizar una mejora al servicio y los tiempos de respuesta que se brinda tanto a los clientes internos (quienes contratan nuestro servicio) como a los clientes externos (quienes utilizan este servicio), para que la imagen de Servipagos se fortalezca en el mercado y este posicionada en la mente del consumidor.

Es así que se ve la imperiosa necesidad de realizar un control más estricto al personal de cajas que atiende en las agencias no solo en la utilización de los aplicativos, sistema y equipos, sino también en el trato que manejan con los clientes, ya que ellos son la imagen, la carta de presentación de Servipagos para los clientes, debemos recordar que un cliente satisfecho siempre regresara y es quien hace la mejor publicidad, es decir de boca en boca.

1.2.1 Formulación del Problema

¿La falta de un plan de mejoramiento continuo actual para el servicio transaccional de las Agencias de Servipagos ha producido una gran cantidad de reclamos o quejas lo cual afecta la imagen que tienen los clientes internos y externos de la organización?

1.2.2 Sistematización del Problema

- ❖ ¿Cuáles son los procedimientos actuales en la atención y servicio a los clientes internos y externos?
- ❖ ¿Cómo se desarrollaría un plan de mejoramiento continuo en los procesos de Servipagos para elevar la satisfacción de los clientes?
- ❖ ¿Cuáles son los procedimientos asociados a los reclamos presentados por los clientes?
- ❖ ¿Cuáles son las causas de los reclamos?

- ❖ ¿Cuáles son las características del manual de procesos y funciones del personal de Cajas de Servipagos?
- ❖ ¿Qué tipos de controles se deben implementar para aumentar la satisfacción del cliente?
- ❖ ¿Qué tipo de incentivos se pueden ofrecer al personal?

1.3 Objetivos

1.3.2 Objetivo General

Disminuir la cantidad de reclamos que se presentan en el área de servicio al cliente, a través de la implantación de un sistema de mejora continua y así elevar los niveles de rendimiento, atención y satisfacción en los clientes tanto internos como externos.

1.3.3 Objetivos Específicos

- ✓ Implementar correctivos necesarios a los procedimientos que permitan mejorar la calidad de atención y servicio, para así obtener mayor rentabilidad.
- ✓ Garantizar la satisfacción de los clientes a través de la implantación de un sistema de mejoramiento continuo.
- ✓ Identificar los procedimientos asociados para los reclamos o quejas más representativas en términos de volumen.
- ✓ Establecer las causas de dichas reclamos o quejas.
- ✓ Determinar el perfil idóneo del personal que labora en el área de cajas de la institución.
- ✓ Establecer un mecanismo de seguimiento y auditoria para el proceso de atención al cliente en ventanilla.
- ✓ Proponer un sistema de incentivos que estimule la mejora continua.

1.4 Justificación

1.4.2 Justificación Teórica

Sobran argumentos para realizar un mejoramiento continuo en un negocio ya que en la actualidad solo se mantienen en el mercado aquellas empresas que dan un mejor servicio y dan un servicio post-venta.

Hoy en día, el simple hecho de resolver problemas o eliminar defectos o reducir desperdicios no nos va a volvernos más competitivos en esta nueva era económica. Necesitamos ir más allá de los problemas, los defectos y el desperdicio para buscar las oportunidades de la mejora continua.¹

En la actualidad el Sistema Empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados.

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial.²

Las empresas tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un Proceso de mejoramiento continuo.

Un plan de mejora requiere que dentro de la empresa exista compromiso por parte de los empleados, es decir sean empleados habilidosos, con deseos de trabajar, que se encuentren completamente motivados y que tengan disposición para el cambio.

La aplicación de la metodología de mejora permite el incremento de la productividad a través de la reducción del ciclo de fabricación.

El verdadero progreso en la empresa solo se logrará cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio, en base a los diferentes

¹ SCHERKENBACK, WILLIAM W., “La Ruta Deming hacia la Mejora Continua”, Capítulo 2 p. 45.

² ARANAS PÉREZ, PILAR. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. [Revista](#) Estudios Empresariales No. 85, 1996.

procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias impuestas por los clientes.

Es por todo lo antes expuesto que se ve la imperiosa necesidad de que se maneje la mejora continua en todas las empresas ya que esto permite contar con clientes internos (empleados) con una mejor calidad de vida y comprometidos con la empresa para que esta siga adelante brindando un servicio adecuado que satisfaga las necesidades de los clientes externos (consumidores) los cuales se han vuelto personas más informadas, atentas y racionales en sus elecciones. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas.

La calidad total representa la única forma de no ir a las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar su satisfacción.

La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperidad.

1.4.3 Justificación Metodológica

Para lograr que la empresa pueda implementar el mejoramiento continuo se deben utilizar varias herramientas como son;

El análisis de la cadena de valor, que es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa, es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Otra herramienta que se utiliza es el mapeo de procesos, las cuales no permiten describir las diferentes fases de un proceso. Se suele incluir información sobre;

- ❖ Los "Agentes" que intervienen.
- ❖ Los resultados que se obtienen en cada fase.
- ❖ Las herramientas que se usen en cada caso.

Para hacer un mapeo de procesos los pasos que se deben seguir son los siguientes;

1. Delimita los procesos: fracciona los procesos generales en partes más pequeñas y fáciles de gestionar.
2. Entrevista a las personas "propietarias" del proceso. Debes averiguar cómo se está realizando, con qué frecuencia, quién interviene, qué utiliza para hacer su trabajo.
3. Plasma en un gráfico los resultados. Un Powerpoint puede ser suficiente

Todo esto nos permitirá tener una idea clara de cómo se manejan las actividades dentro de la organización y así saber dónde están los cuellos de botella o los re-procesos y así eliminarlos.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Los manuales de funciones suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

En resumen el manual de funciones nos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Así también auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Es una ayuda fundamental en el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

El manual de funciones permite determinar de forma más sencillas las responsabilidades por fallas o errores, facilita las labores de auditoria y aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

En fin esto construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

1.4.4 Justificación Práctica

La realización de esta investigación va a permitir identificar de forma clara los puntos de desventaja que se tiene en los procesos que se manejan hasta el momento y con esto se podrá tomar las medidas necesarias para mejorar los sistemas y procedimientos, para así tener mejores resultados tanto en el área administrativa, agilidad en los procesos, atención ágil y oportuna a los requerimientos de los clientes internos (Cambios de Equipos, Capacitaciones Operativas como de Servicio), en el área operativa, mejor manejo de los equipos, lo que permitirá dar mejor servicio a los clientes disminuyendo los reversos así como los faltantes de caja y por último en el área financiera, utilizando de mejor manera los recursos y así obteniendo mejores ganancias por mayor cantidad de transacciones receptadas y aceptadas.

Todo esto dará lugar a que Servipagos tenga una fuerte imagen en el mercado, que pueda seguir expandiéndose a nivel nacional, y que se convierta en un pilar fundamental para Produbanco como un canal alternativo a los que brinda.

VER ANEXO 1. Modelo Encuesta

1.5 Marco de Referencia

1.5.2 Marco Teórico

EL MEJORAMIENTO CONTINUO

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible pasar de la oscuridad a la luz de un solo brinco.

El mejoramiento continuo tiene un objetivo claro que es el de facilitar la resolución de problemas de calidad y productividad sistemáticamente y en sus causas raíces, facilitando el aprendizaje y el trabajo en equipo.

Este proceso es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad siempre cuestan dinero.

Se debe estar completamente consciente que un proceso de "Mejoramiento Continuo" se transforma en un "Proyecto de Mejora", el mismo que nunca tiene final, ya que dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia

y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de todos los clientes.

El proceso de mejora continua³ busca que todo empresario sea un verdadero líder de su organización, y para esto debe hacerlo a través del aseguramiento de la participación de todos quienes conforman la organización, antes que el se involucre en todos los procesos de la cadena productiva.

Y para conseguir esto el empresario debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de la organización.

Para realizar cualquier proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un área o departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que genera; y acumulativo, ya que la mejora que se haga permitirá abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantizará el completo aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado.

En resumen se puede decir que el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que todas las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

EL CONCEPTO KAIZEN⁴

La palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir bondad.

La esencia del Kaizen es sencilla y directa: Kaizen significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización alta administración, gerentes y trabajadores. Kaizen es asunto de todos.

³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mejorcont.htm>

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>



FIGURA 1.1 KAIZEN

FUENTE: <http://www.topquality.es/kaizen.html>

La filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida sea nuestra vida en el trabajo, vida social o vida familiar merece ser mejorada de manera constante. Todas las personas tienen un deseo instintivo de mejorarse.

Kaizen es un enfoque humanista, porque espera que todos participen en él. Está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, en donde pasa una tercera parte de su vida.

Kaizen es una estrategia dirigida al consumidor para el mejoramiento. Comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas. Se supone que a la larga todas las actividades deben conducir a una mayor satisfacción del cliente.

Debemos entender que Kaizen es un camino, un medio, y no un objetivo en sí mismo, es una manera de hacer las cosas, una forma de gestionar la organización.

Típicamente en una compañía hay dos tipos de actividades. Por un lado tenemos actividades que agregan valor, por el cual los clientes están dispuestos a pagar; y el resto es lo que llamamos muda o desperdicio, y es todo aquello que el cliente no paga.

El Kaizen se basa en detectar y eliminar todas aquellas actividades que no agregan valor a la compañía.

KAIZEN Y LA ADMINISTRACIÓN

La percepción japonesa de la administración tiene dos componentes principales: el mantenimiento y el mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los estándares⁵ actuales mediante entrenamiento y disciplina.

El mejoramiento se refiere a mejorar los estándares actuales, o sea, establecer estándares más altos. Así la percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares.

Un trabajador no especializado que trabaja en una máquina, puede dedicar todo su tiempo a seguir las instrucciones. Sin embargo, en tanto llega a ser más eficiente en su trabajo, comienza a pensar en el mejoramiento. Empieza a contribuir con mejoras en la forma de hacer su trabajo, a través de sugerencias.

El mejoramiento puede dividirse en Kaizen e innovación⁶. Kaizen significa pequeñas mejoras realizadas en el statu quo⁷, supone un progreso gradual, lento y a menudo invisible, con efectos que se sienten a largo plazo.

La innovación significa una mejora drástica como resultado de una inversión más grande en nueva tecnología y equipo, o la introducción de los últimos conceptos administrativos, know hows y técnicas de producción, excluyendo así los elementos humanos. Un ejemplo de esto es la Reingeniería⁸.

Mientras kaizen es un proceso continuo, la innovación es por lo general un fenómeno de una sola acción. La diferencia entre los dos conceptos opuestos, puede ser comparada con una escalera y una rampa.

⁵ Conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la administración para todas las operaciones principales, los cuales sirven como guía que capacitan a todos sus empleados para desempeñar sus trabajos con éxito.

⁶ En japonés, Kairu.

⁷ Estado actual.

⁸ Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos que agregan valor y de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos de trabajos y la productividad de una organización.

Una de las cosas bellas de Kaizen es que no requiere necesariamente una técnica sofisticada o tecnología avanzada, sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas⁹ del control de calidad.

Con frecuencia todo lo que se necesita es sentido común. Tampoco requiere una inversión necesariamente grande para implementarse, sí requiere una gran cantidad de esfuerzo continuo y dedicación de todos en la compañía.

Por eso Kaizen está orientado a las personas, en tanto que la innovación está orientada a la tecnología y al dinero. Es en extremo difícil aumentar las ventas un 10%, pero no es tan difícil disminuir los costos un 10% para lograr un efecto todavía mejor.

Hay tres tipos de empresas: las que hacen que las cosas pasen; las que miran como las cosas pasan y las que se preguntan que habrá pasado.

Las peores compañías son las que no pueden hacer nada sino mantenimiento, queriendo decir que no hay impulso interno para Kaizen o para la innovación; el cambio es impuesto a la organización por las condiciones del mercado y la competencia, y la administración no sabe a dónde ir.

Kaizen no reemplaza ni excluye la innovación. Más bien, los dos son complementarios, son ingredientes inseparables del progreso. Idealmente la innovación debe principiar después que Kaizen haya sido agotado y Kaizen debe continuar tan pronto como se inicie la innovación. El trabajo de la alta administración es mantener el equilibrio entre el Kaizen y la innovación y nunca olvidar la búsqueda de oportunidades innovadoras.

EL ENFOQUE DE KAIZEN PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS¹⁰

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconocerá la necesidad de mejoramiento. La complacencia y confianza exagerada son los archienemigos de Kaizen. El sentimiento japonés de imperfección quizá sea el que proporcione el ímpetu para Kaizen.

En las situaciones diarias de la administración, el primer instinto al enfrentarse con un problema es ocultarlo o ignorarlo en vez de encararlo con franqueza.

⁹ Diagramas de Pareto, Diagramas de causa y efecto (Ishikawa), Diagramas de dispersión, Diagramas de flujo, Histogramas, Hoja de recogida de datos (Hojas de control), Gráficas de control, Brainstorming (Tormenta de ideas).

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>

Esto sucede porque un problema es un problema y nadie desea ser acusado de haberlo creado. Además, está en la naturaleza humana no querer admitir que se tiene un problema, ya que admitir los problemas equivale a confesar fracasos o debilidades. Sin embargo, recurriendo al pensamiento positivo, podemos convertir cada problema en una valiosa oportunidad para el mejoramiento. Existe un refrán entre los que practican el CTC (Control Total de la Calidad) en el Japón, de que los problemas son las llaves del tesoro oculto.

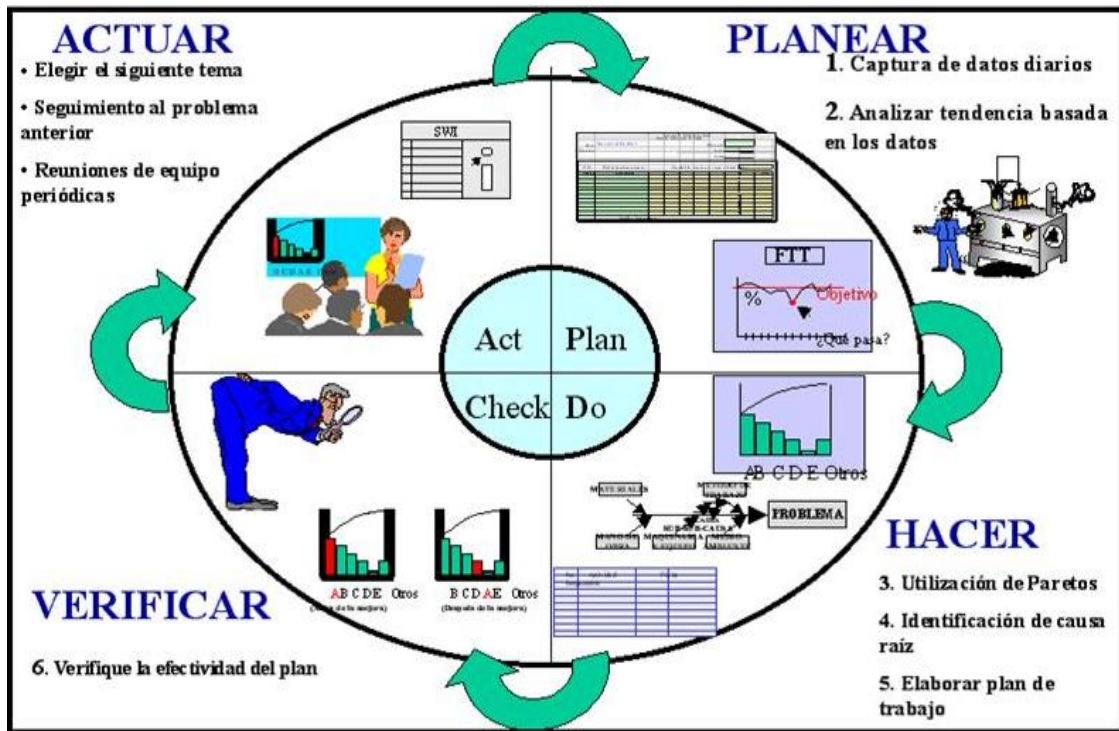


FIGURA 1.2 CIRCULO DE DEMING

FUENTE: <http://cursosgratis.aulafacil.com/lean-manufacturing/curso/LeanManufacturing-18.htm>

Un término muy popular en las actividades de CTC (Control Total de la Calidad) en el Japón es warusa-kagen, que se refiere a cosas que en realidad no son problemas pero que no son correctas por completo, o sea, cosas que no van del todo bien.

Dejadas sin atender, pueden dar lugar a problemas serios. Debe estimularse al trabajador para que identifique y reporte tal warusa-kagen al jefe, quien debe recibir bien el reporte.

En vez de culpar al mensajero, la administración debe estar contenta de que se haya señalado el problema cuando aún era menor y debe dar la bienvenida a la oportunidad de mejoramiento.

EFFECTOS TANGIBLES E INTANGIBLES DEL KAIZEN¹¹.

Efectos Tangibles.

- Mayor participación en el mercado por lealtad de nuestros clientes y su recomendación a otros.
- Mayor volumen de ventas.
- Mayor rentabilidad.
- Disminución del punto de equilibrio por disminución de gastos (sólo se hace lo que agrega valor).
- Incremento de la competitividad.
- Éxito en el desarrollo de nuevos productos.
- Calidad mejorada.
- Disminución de reclamos.
- Reducción de costos por defectos.
- Más sugerencias de los empleados.
- Menos accidentes industriales.

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>



FIGURA 1.3 LOS PRINCIPIOS DEL KAIZEN

FUENTE: <http://zenempresarial.wordpress.com/2010/06/29/los-principios-del-kaizen/>

Efectos Intangibles.

- Participación de todos en la administración.
- Mayor sensibilidad hacia la calidad y solución de problemas.
- Calidad mejorada del trabajo.
- Relaciones humanas mejoradas.

IMPLEMENTANDO EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO

La búsqueda constante de nuevos objetivos en los equipos de trabajo, por lo general trae consecuencias benéficas en términos de innovación y lógicamente en calidad.

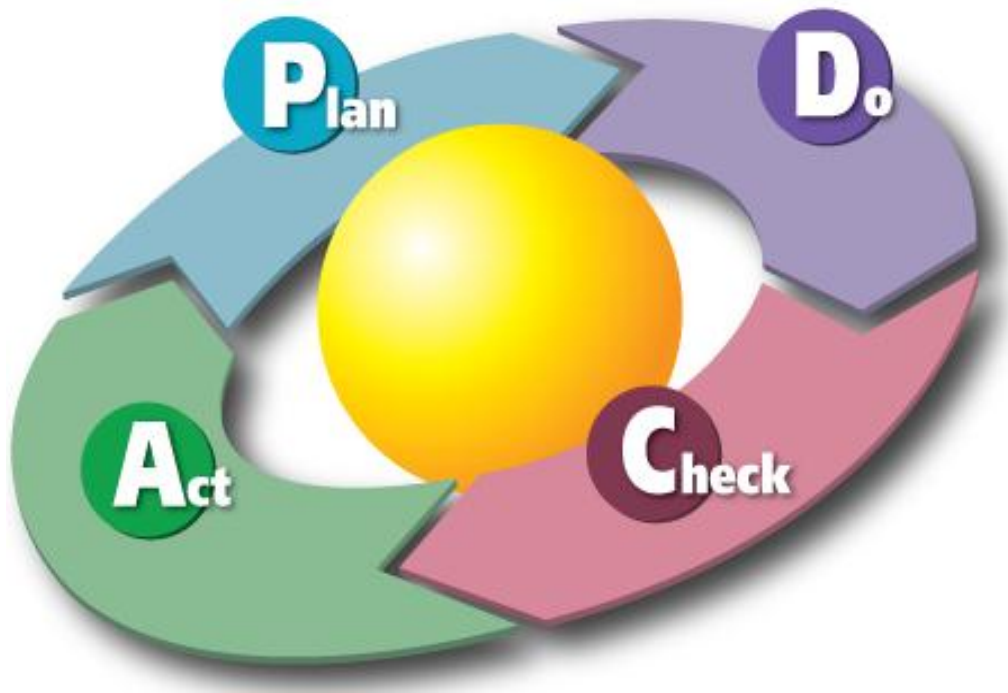


FIGURA 1.4 CICLO DE DEMING

FUENTE: <http://www.bulsuk.com/2012/11/kaizen-putting-it-all-together.html>

Para obtener resultados positivos del Kaizen, hay que dar participación a los empleados, es decir, hay que mirar la empresa al revés, colocando a las personas de base en los primeros lugares ya que son ellos quienes generalmente conocen qué y cómo se puede mejorar, esto implica que la dirección y los empleados deben apostar por un cambio de mentalidad, en el cual los primeros aprenderán a soltar las riendas y los segundos a afrontar mayores responsabilidades.

Esta nueva mentalidad empodera a los trabajadores y les permite a los directivos trabajar como los catalizadores en la toma de las decisiones.

1.6 Hipótesis del Trabajo

1.6.1 Hipótesis General

Podrá el personal de cajas de Servipagos fortalecerse en la atención y servicio lo cual permita ser un apoyo para aquellos consumidores que buscan satisfacer sus necesidades de cobros y pagos en menor tiempo y sin necesidad de trasladarse a una entidad financiera.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- ❖ Acaso los correctivos serán los suficientes y necesarios para mejorar la calidad de atención y servicio.
- ❖ La implantación de un sistema de mejoramiento continuo garantizará que la satisfacción de los clientes sea óptima.
- ❖ El personal podrá realizar su labor sin problemas y con mayor calidad al contar con un manual de funciones y procedimientos.
- ❖ Como un personal con un perfil sin un 100% de idoneidad pero con amplia experiencia permitirá cumplir los objetivos de la organización con respecto a la atención y el servicio
- ❖ La presentación del servicio influirá en el volumen transaccional, esto es, atención a los requerimientos o procesos con sustento y justificación
- ❖ El personal de las agencias deberá continuamente retroalimentarse en los productos y servicios o acaso la inducción inicial es suficiente y necesaria para orientar al consumidor en sus necesidades.

1.7 Estructura Funcional de la Empresa

GERENTE GENERAL

Ejercer la representación legal de las operaciones de EXSERSA; planificar, organizar, integrar y controlar todas las actividades de la compañía, dentro de las políticas y objetivos generales aprobados por el Directorio.

GERENTE

Llevar los reportes y cumplimiento de objetivos y planes de cada área para informar a la Gerencia General. Así como coordinar a las Gerencias Zonales para el manejo del personal.

GERENTE ZONAL

Administrar y mejorar los procesos de operación de cobros y pagos a nivel nacional, así como emitir los reportes o informes al gerente del área. Apoyo y seguimiento en la recuperación de faltantes.

SUPERVISOR

Controlar y supervisar todos los procesos dentro de una Agencia. Coordinar, brindar y dar apoyo al personal de cajas distribuyendo sus horarios acorde a su necesidad y logrando satisfacer al cliente interno y externo. Apoyo y seguimiento en la recuperación de faltantes

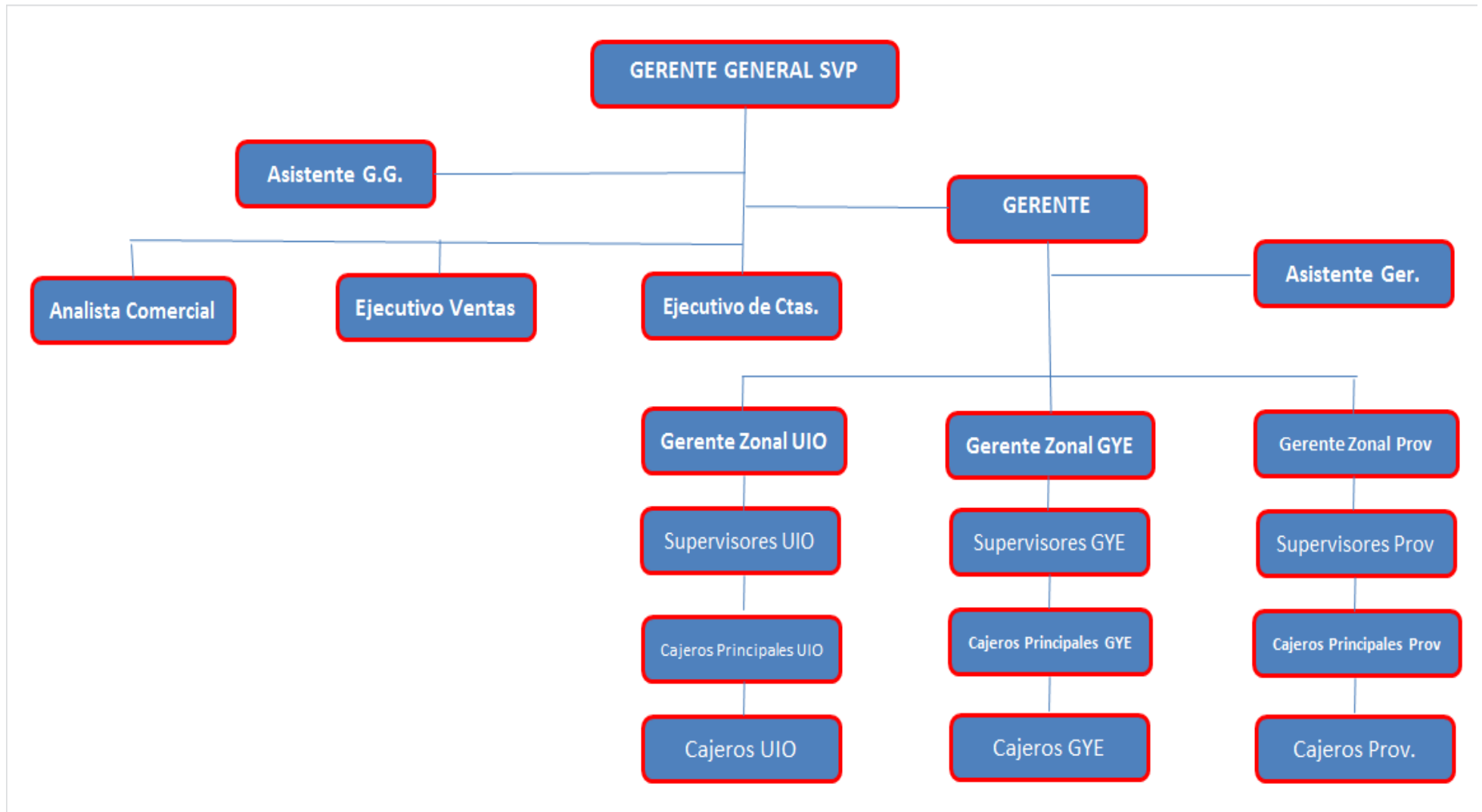
CAJERO PRINCIPAL

Cuadrar movimientos y supervisión de cajeros.

CAJEROS

Atender eficaz y rápidamente al cliente brindando soluciones integrales para satisfacer sus necesidades.

1.8 Estructura Organizacional de la Empresa



CAPITULO II

ANALISIS DE LOS RECLAMOS Y/O QUEJAS DEL SERVICIO DE SERVIPAGOS

2.1 Datos de Identificación Servipagos

2.1.1 Nombre Empresa

SERVIPAGOS, este es un servicio a través del cual se realiza cobros y pagos de servicios públicos y privados, de manera ágil y cómoda.



FIGURA 2.1 LOGOTIPO DE LA EMPRESA

FUENTE: RRHH SERVIPAGOS

2.1.2 Misión

“Proveer soluciones de cobros y pagos, de gran cobertura, a través de Agencias, teléfono, Internet y demás canales de distribución, agrupando clientes para disminuir sus costos; brindando a nuestros consumidores un servicio rápido y accesible, calidad de vida en el trabajo a nuestros colaboradores y rentabilidad a nuestros accionistas; en un marco de colaboración con la sociedad”.¹²

2.1.3 Visión

“Ser el mejor y más grande canal de distribución de servicios y soluciones de cobros y pagos del Ecuador con proyección internacional”.¹³

2.1.4 Filosofía

“Servir es Nuestra Forma de Vida”.¹⁴

¹² Información proporcionada por Servipagos.

¹³ Información proporcionada por Servipagos.

¹⁴ Información proporcionada por Servipagos.

2.1.5 Valores

Servicio.-

Se ve esto con la atención que se da a los clientes en cada una de las agencias, tratando de que sea cordial y rápida, dando preferencia a las mujeres embarazadas y con bebés en brazos, personas de tercera edad y discapacitados.

Honestidad.-

Esto lo vemos cuando los cajeros se pintan tanto faltante como sobrante (si es que sucede) cuando terminan su turno.

Lealtad.-

Esto se lo ve reflejado en el resultado del trabajo que realiza cada uno de los empleados.

Equidad.-

Esto se ve en todas y cada una de las personas que trabajan en agencias y en la matriz, el trabajo se lo debe hacer en equipo ya que todos cooperan en algo para sacar adelante un proceso o un nuevo proyecto.

Solidaridad.-

Un ejemplo claro de solidaridad se da cuando todos los días se envía comida a una escuela para niñas pobres. Así también cuando se adelantan los pagos de Jubilaciones y montepío por que la persona ha tenido una calamidad y necesita este dinero.

Puntualidad.-

Esto es algo que se ha implantado en cada uno de nuestros colaboradores, ya que el personal debe asistir media hora antes de la hora de ingreso, así como existen horarios de atención para ciertos productos.

2.2 Análisis Tipo de Reclamos y/o Quejas

Aunque las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

El plan estratégico de una empresa, que es su carta de navegación, está lleno de buenos propósitos e intenciones. La visión y misión empresariales plantean situaciones "ideales" que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas.

Uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente.

Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante"... Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.¹⁵

La Calidad en el servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

Es por esto que es muy importante identificar claramente los tipos de quejas que se presentan en las agencias de Servipagos para así poder gestionar su solución no solo parcial si no de forma definitiva.

No se debe olvidar que en la actualidad hay varias empresas que prestan casi los mismos servicios que Servipagos, pero al ser el precursor de este tipo de servicio y al ser intangible se debe dar mucho más énfasis a la satisfacción de los clientes, ya que un cliente satisfecho se lo comunica a cinco personas mientras que un cliente insatisfecho se lo comunica a diez personas. Lo que sí es puesto en términos financieros puede volverse un gran problema.

Es así que debemos tener muy claros los siguientes conceptos:

- **SERVICIO.-** Se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material. Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia. Por otra parte, es necesario destacar que quienes proveen servicios integran el denominado sector terciario de la escala industrial.¹⁶
- **ATENCIÓN AL CLIENTE.-** Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatncliente.htm>

¹⁶ <http://definicion.de/servicio/>

ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.¹⁷

- REPROCESO.- El reproceso generalmente se da a un producto no conforme que generalmente no ha llegado al cliente y lo único que se le puede hacer es reprocesarlo, recordemos que el prefijo **re** significa **repetición**, es decir ese producto no conforme va a pasar de nuevo por el proceso que paso previamente para que se genere de manera conforme.¹⁸

2.2.1 Por Servicio o Atención

Por el aumento en el número de agencias de Servipagos entre normales y exprés se necesita controlar de forma más minuciosa la atención a los clientes para que estos siempre regresen, el concepto de un buen o mal servicio es una línea muy delgada que se puede cruzar sin darse cuenta.

Para el cliente es muy importante que la atención por parte de todo el personal de cada una de las agencias sea cordial y le sepa dar una respuesta a sus requerimientos o necesidades, así también que el tiempo de espera en fila no sea largo, debemos tener siempre en mente que las personas en la mayoría de ocasiones dejan sus pagos para el último día, por lo que la agilidad y exactitud del personal debe ser muy buena para que así el cliente salga satisfecho.

Otro punto importante es que el personal de Cajas este completamente claro en como dirigirse al cliente, una sonrisa y un saludo educado pueden ser la diferencia para la satisfacción los clientes.

Muchos de los clientes de Servipagos en una sola transacción desean hacer varios procesos, tanto financieros como no financieros, es aquí donde el cajero que es la persona que tiene el contacto directo con el cliente debe tener la capacidad de comprender y

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

¹⁸ http://www.portalcalidad.com/foros/3420-diferencia_entre_reparar_y_reprocesar

entender lo que el cliente desea y si algo no se puede hacer poder explicárselo y darle alternativas adecuadas.

2.2.2 Por Reprocesos

El manejo de tecnología de punta es muy importante en este negocio, sobre todo para poder atender a los clientes corporativos que también se vuelven competencia, como es el caso de CNT, EEQ, EEA, EPMAPS, TV Cable, entre los no financieros y entre los financieros están Cooperativas, Mutualistas y Bancos. Para estos clientes debemos presentar y desarrollar si fuese el caso la pantalla para realizar los cobros o pagos que ellos requieran, así como la forma en que va a ser entregada tanto la información como el dinero.

Los clientes no tienen que sentir molestias cuando hay falta de sistema, se deben tener planes de contingencia que permitan atenderlos, es aquí donde se dan los reprocesos, unos por este tipo de inconvenientes como es una falla en el sistema y el otro por error del cajero en realizar la transacción y al momento de cuadrar caja ve el error debe ser corregido con las debidas autorizaciones. En cualquiera de los dos casos debe ser transparente para el cliente.

2.3 Análisis del Macro – Ambiente

2.3.1 Componente Económico

LA INFLACIÓN

Ecuador registró inflación de 2,70% en 2013¹⁹

La tasa anual de inflación de Ecuador se desaceleró a 2,70% en el 2013 frente al 4,16% registrado el año previo, informó este martes la agencia oficial de estadística.

Los precios al consumidor en el último mes del año se ubicaron en 0,20%, frente al -0,19 % del mismo mes de 2012, mientras que en noviembre de este año fue del 0,39 %.

El índice registrado en el 2013 está por debajo de la meta original de 3,93% fijada por el Gobierno para el periodo.

¹⁹ <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997356/ecuador-registro-inflacion-270-2013>

Por capítulos, el de alimentos y bebidas no alcohólicas fue el que más contribuyó a la variación del Índice de Precios al Consumo (IPC) de diciembre con el 35,26% del total, seguida de bebidas alcohólicas y tabaco, con el 22,02%.

Guayaquil fue la ciudad con la inflación mensual más alta, con el 0,50%, seguida de Manta con el 0,43%, mientras que Quito y Cuenca fueron las que menos inflación registraron, con el 0,05 y -0,45% respectivamente.

La canasta básica familiar se ubicó en 620,86 dólares, mientras el ingreso mensual para familias con 1,6 miembros fue de 593,60 dólares.

Para 2014, se calcula que la inflación será del 3,2%, según indicó el pasado sábado el jefe de Estado, Rafael Correa, quien también vaticinó un crecimiento real del producto interno bruto (PIB) del 4,5% al 5,1%.



FIGURA 2.2 INFLACIÓN EN ECUADOR

FUENTE: <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/inflation-cpi>

Actualmente, vivimos en un mundo de grandes transformaciones que nos aproximan a un futuro impredecible. En este contexto, uno de los factores cruciales para la supervivencia de las naciones es la economía y precisamente es aquí donde vienen ocurriendo las mayores anomalías de la historia humana.

La inflación es un proceso de elevación continuada de los precios, o lo que es lo mismo, un descenso continuado del valor del dinero. El dinero pierde valor cuando con el no se puede comprar la misma cantidad de bienes que con anterioridad.

En el caso de Servipagos, las personas no pueden dejar de pagar los servicios básicos, algunos disminuirán el consumo de servicios tales como el Cable, recargas telefónicas o algún otro servicio que ellos empiecen a considerar no tan prioritario, las personas replantearan sus consumos pero no los van a dejar de utilizar, por lo que no afectaría de una forma importante a la transaccionabilidad del negocio.

La inflación afectará al consumo de otro tipo de servicios como son el salir a bares, discotecas, restaurantes, al cine o el teatro, entre otras tantas actividades, así también se verá afectado el mercado automotriz y de bienes raíces, pero el pago de servicios básicos es un punto que ninguna persona puede dejar de consumir por lo que lo seguirán pagando de una forma u otra, es decir el servicio de Servipagos no se va a ver afectado por la subida estrepitosa o la pequeña baja que se pueda dar en la inflación del país. Y al ingresar nuevas transacciones al servicio que brinda Servipagos la afluencia de clientes aumentará en un porcentaje considerable.

PRODUCTO INTERNO BRUTO “PIB”

Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta. El PIB es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país.

Contabilizamos únicamente los bienes y servicios finales, es decir que no incluimos aquellos productos que sirven para producir otros productos (por ejemplo el cuero para hacer zapatos). Para poder obtener un valor en dólares, esta contabilización se hace utilizando los precios de mercado y la producción total.



FIGURA 2.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

FUENTE: <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/gdp>

Aunque los servicios muchas veces no son asociados con un precio de mercado, se valora el costo de generar ese servicio (ejemplo, si es una agencia de viajes, el costo de la persona que nos atiende).

Los cambios porcentuales en el PIB de las economías de un año a otro determinan la tasa de crecimiento del país.

Para Servipagos, este es un punto importante pero no afecta de forma directa al negocio, ya que el mismo ha sufrido cambios que permiten adaptarse a la realidad actual del país, hoy en día se manejan dos tipos de centros de recaudación; uno que se llama “Servipagos Express” en el cual solo se realizan pagos de servicios básicos, pagos que la gente no puede dejar de cancelar ya que como su nombre lo indica son básicos para la vida diaria de las personas y se ha mantenido el valor de la comisión, en algunos casos se encuentran cerca o dentro de Centros de recaudación de pagos de Matrícula y Revisión vehicular para comodidad de los clientes, por otro lado se cuenta con los centros de recaudación llamados “Servipagos” en los que a más de pagar servicios básicos, se pueden realizar transacciones como; depósitos y retiros de varias Instituciones Bancarias, este tipo de transacciones tiene un valor por comisión mayor al de los servicios básicos pero se justifica por la comodidad que los clientes tienen de realizar varias transacciones en un solo lugar.

En conclusión, se puede ver que para este tipo de negocio, el Producto Interno Bruto del País no afecta de una manera directa, ya que las personas en la actualidad por la forma tan rápida de vivir que tiene necesitan realizar este tipo de transacciones en el menor tiempo posible.

La visión de Servipagos es tener gran Rentabilidad a través de bajos costos y altos volúmenes transaccionales.

NIVEL DE RIESGO PAÍS

Ecuador mejoró su índice de Riesgo País²⁰

Según el informe mensual emitido por la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), en agosto el índice de Riesgo País se redujo 13 puntos básicos en relación a julio pasado y 160 puntos en comparación a agosto de 2012, ubicándose en 661, la mejor posición alcanzada en el año.

Según el Banco Central del Ecuador, el Riesgo País es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de diferentes metodologías: desde la utilización de índices de mercado como el EMBI (indicador de bonos de países emergentes) hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. Por ejemplo, se evalúan datos sobre la inflación, conflictos sociales, entre otros.

En sí, el Riesgo País intenta medir el grado de confianza que muestra un Estado para que personas extranjeras, naturales o jurídicas, inviertan en esa nación.

Mientras menor sea el índice, la confianza tiende a aumentar porque se considera que tiene más capacidad de pago para sus deudas; aunque, en la práctica los indicadores se han convertido en parámetros subjetivos de medición, dicen los expertos.

El Riesgo País de Ecuador está únicamente por encima de Venezuela (956) y Argentina (1.068). Además, se sitúa por debajo de América Latina (408), Europa (306) y Asia (261).

Según la Asociación de Bancos Privados, el incremento del precio del petróleo fue una de las causas de esta mejoría (en agosto el barril se situó en alrededor de 101.62 dólares).

²⁰ <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=5169948&idcat=19409&tipo=2>

Las calificadoras internacionales valoran este incremento y lo consideran como un factor favorable para la situación macroeconómica.

A nivel regional, a diferencia de Ecuador, Colombia y Perú mostraron un aumento en su indicador de riesgo.

El país del sur sumó 16 puntos y el país cafetalero 14 puntos. A pesar de ello, continúan mejor posicionados en comparación a otros países de América del Sur. Colombia registra 183 puntos en Riesgo País y Perú 191.

Chile es uno de los mejor ubicados en la región con 171 puntos.

En agosto, el patrimonio del sistema bancario privado a nivel nacional tuvo un crecimiento mensual de 0,88% y una variación anual de 3,88%, de esa forma su saldo acumulado contabilizó 2.816 millones de dólares. DVA

En Conclusión, el Riesgo País de una u otra manera afecta a las diversas empresas del país, en algunos casos en mayor grado que en otros, en lo que se refiere a Servipagos, el hecho de que este índice se sitúe en un monto alto limita el ingreso de inversión extranjera, lo cual podría hacer que el negocio crezca más pero aun así Servipagos ya lleva 14 años en el mercado.

2.3.2 Componente Socio Cultural

Tasa de desempleo de Ecuador es la más baja de América Latina²¹

El Gobierno Nacional informó que Ecuador tiene la tasa de desempleo más baja de América Latina con 4,12%. En el Enlace Ciudadano 357, se expuso que la extrema pobreza ha bajado a 8,6%.

Asimismo, se informó que la pobreza y la pobreza extrema en el sector rural han disminuido considerablemente. En las zonas rurales la pobreza ha bajado 7 puntos porcentuales entre diciembre del 2012 y diciembre del 2013. La extrema pobreza de las áreas rurales también tien una reducción del 6% en el último período anual.

Para la Revolución Ciudadana este es el indicador más importante de su gestión y los logros que se han conseguido a través del combate a la pobreza son alentadores. El

²¹ <http://radiohuancavilca.com.ec/noticias/2014/01/18/tasa-de-desempleo-de-ecuador-es-la-mas-baja-de-america-latina/>

Ecuador puede advertir ahora una considerable reducción de la pobreza y mejores condiciones de vida en sus habitantes.



FIGURA 2.4 TASA DE DESEMPLEO

FUENTE: <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/unemployment-rate>

Podemos concluir, que el tema del desempleo a la empresa no le ha afectado ya que como otras empresas no han abierto plazas han preferido contratar a Servipagos para que sea quien se encargue de realizar las recaudaciones a sus clientes, evitándose así el crear puestos y adecuar espacios para estas recaudaciones lo cual conllevaría al peligro de sufrir asaltos en el traslado del dinero o dentro del lugar de recaudación.

Con referencia a los asaltos las agencias cuentan con seguros para el efectivo tanto para cuando este en la agencia como para cuando este sea trasladado y para que estos seguros se hagan efectivos se deben cumplir con las normativas que presentan las instituciones que brindan dichos servicios los cuales se estipulan en los contratos firmados.

2.3.3 Componente Político

TEMOR BANCARIO POR MEDIDAS DEL BCE²²

La falta de liquidez del BCE, el déficit presupuestario y las últimas medidas causan gran preocupación en el sector financiero ecuatoriano.

Análisis económicos dan muestra de que la economía y la banca ecuatoriana gozan de elevados niveles de liquidez. Pese a ello existe la intención de las autoridades de hacer uso de capitales públicos y privados para robustecer su presupuesto y fortalecer a la banca estatal.

Los fondos del IESS que están en el Banco Central, la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad, son algunas de las alternativas que viabilizan el objetivo del Gobierno en este tema. Para dar paso a la propuesta, una de las últimas resoluciones del directorio del Banco Central del Ecuador (BCE), dispuso que cinco bancos tendrán que repatriar más recursos desde el exterior máximo hasta el 31 de mayo.

MALESTAR Y PREOCUPACIÓN

La medida generó un nuevo malestar entre el Estado ecuatoriano y los representantes de la banca, que ya vivieron una experiencia igual el año anterior.

La banca justifica la necesidad de mantener recursos en el exterior, alegando que en el Ecuador no estén instrumentos legales de liquidez. Los bonos del Estado y papeles de entidades como los de la Corporación Financiera Nacional no son líquidos.

Los Bancos llamados a cumplir con esta transacción bancaria en esta oportunidad son el Pichincha, que tiene que traer US\$293 millones de dólares; el Pacífico, US\$208 millones; al Bolivariano repatriará US\$85 millones; Produbanco, US\$52 millones y Lloyds Bank US\$13 millones. Se estima que será un total de US\$651 millones de dólares que deben estar en el Ecuador al terminar el mes de mayo.

BANQUEROS MENTIROsos

Representantes de la banca ecuatoriana rechazaron esta decisión y el presidente del directorio del Banco Central, Diego Borja, en respuesta los calificó de "Banqueros

²² <http://www.revista-laverdad.com/Paginas/Articulos.php?Codigo=525>

mentirosos”, en alusión a los presidentes del Banco Pichincha, Antonio Acosta y del Produbanco, Abelardo Pachano.

EXPERIENCIA ANTERIOR

Es de recordar que el año pasado se puso en vigencia la obligación de repatriar recursos, lográndose el retorno de un gran capital al sistema financiero ecuatoriano. El dinero de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) que se destinó a la banca pública empezó a llegar al país. Hasta hace poco, los bancos habían ejecutado US\$377 millones, de los US\$845 millones totales.

DESTINO DE LOS US\$651 MILLONES

Los representantes de los cinco bancos que deben repatriar el capital mencionado, se preguntan ¿Dónde colocarán ese dinero una vez que esté en el país?

Los representantes de la banca, afirman que la entrega de préstamos se ha debilitado por el escaso nivel de crecimiento de la economía y la incertidumbre que vive el sector privado.

A mediados del año anterior, cuando se creó el coeficiente de liquidez doméstica, el entonces presidente del directorio del BCE, Carlos Vallejo, se comprometió a crear los instrumentos, para que los bancos compren, pero la propuesta no se concretó.

En la actualidad el Gobierno propone la colocación de recursos en papeles del mercado de valores. La última resolución del Central -de febrero pasado-, establece plazos y porcentajes mínimos de inversión en ese tipo de transacciones.

Con la resolución los bancos deben mantener el 0,5% de sus recursos líquidos en el mercado de valores hasta el 31 de agosto y el monto debe subir al 1% hasta el 31 de diciembre.

¿CUÁNTO DINERO HAY EN EL EXTERIOR?

De acuerdo a cifras oficiales de la Superintendencia de bancos, unos US\$3'883.6 millones, es la cifra que mantienen los bancos privados del Ecuador en el exterior. Esto es en inversiones y depósitos en instituciones financieras de Estados Unidos, además de bonos y obligaciones emitidas por agencias federales de ese mismo país. Esa cifra representa el 21,8% de los activos totales del sistema financiero.

El informe señala que mientras en diciembre del 2006 estos depósitos e inversiones llegaban a US\$1.479 millones (12,4% de los activos); para diciembre del 2009, esta cifra estaba en US\$3.717 millones (21,2% de los activos). En cambio, a enero pasado la cifra llegó a US\$3'883.6 millones (21,8%), lo que revela una salida importante de divisas.

Diego Borja, señaló que la banca ha sacado una importante suma de dinero, lo cual no está acorde con la política del Gobierno. Reprochó el hecho de que el sector bancario saque tanto capital del Ecuador, sin considerar que dicho dinero pertenece a los ecuatorianos. Es por ello que se decidió endurecer el índice de liquidez y repatriar US\$651 millones más de lo que ya trajeron anteriormente, a fin de cumplir las nuevas normas dictadas por el BCE.

En conclusión, Servipagos no es una empresa Financiera, si no que brinda servicios Financieros y No Financieros, y al ser su mayor accionista un Banco (Produbanco) debe manejarse con mucha prudencia para dentro del mercado para atender a los clientes de sus clientes bajo todas las normas, reglamentos y leyes en la actualidad aprobadas, y así mantener una buena imagen con todos sus usuarios.

2.3.4 Componente Tecnológico

Cuando se habla de las Tecnologías de la Información, se está hablando de un ambiente eficiente. Esta realidad no debe quedarse únicamente en un discurso internacional, sino que estas herramientas deben ser aplicadas de forma responsable en las instituciones y empresas del país.

El Software es la industria para todas las industrias, es una herramienta para generar competitividad en todos los sectores, y por qué no, un sector con potencial de desarrollo internacional que genere bienestar para el gran talento humano que existe en el país y que se ha demostrado a través de un sinnúmero de historias de éxito de varias empresas ecuatorianas.

Es claro que las tecnologías de la información jugarán un papel protagónico durante el próximo siglo. Ya se encuentran en la base de la economía de muchas naciones desarrolladas y la única manera de competir en el mercado moderno e incorporándolas en las economías de los países en desarrollo.

El mercado tiende a ser cada vez más globalizado. Las fronteras están cayendo. En menos de un minuto, se toma un avión para transportarse a otro extremo del mundo y en este ámbito la información es vital para la competencia. Actualmente la Industria del Software del Ecuador, cuenta con las siguientes cifras:

En la actualidad en el país se ha apostado mucho por la tecnología, aun cuando todavía estamos en pañales muchas empresas se han decidido por la implantación de nuevos sistemas que permitan realizar las labores de mejor manera y siempre orientadas a la calidad y la mejora en tiempos, todo esto siempre es medido a través de herramientas diseñadas exclusivamente para esto.

Las empresas proveedoras de enlace y equipo son las mejores en el mercado, las mismas que fueron seleccionadas por concurso, brindan una rápida respuesta al momento de la caída del enlace, es decir, ofrecen planes de contingencia para que el servicio no se vea afectado, así como cambios de equipos y piezas para que la operación no se detenga, sus costos están acorde al mercado nacional.

2.4 Análisis del Micro – Ambiente

2.4.1 Clientes

Los clientes a los que está enfocado el servicio de Servipagos, es al grupo Bancarizado y no Bancarizado de la población. Y la forma en que este servicio desea estar posicionado en la mente o que se desea que piense el consumidor es; “Siempre tengo una Agencia de Servipagos cerca, que me brinda un servicio ágil y confiable”.

Por el ritmo de vida que en la actualidad se lleva es muy difícil para las personas trasladarse a las oficinas de cada una de las instituciones para pagar los servicios básicos es por esto que los clientes están satisfechos con el servicio que se les brinda ya que pueden en un solo lugar cancelar estas facturas lo que les permite ahorrar tiempo, y con la diversificación que se está implementando en las Agencias de Servipagos para así logra cubrir de mejor manera las necesidades de los clientes.

En conclusión, los clientes pueden ver en Servipagos una solución para la falta de tiempo que tienen para realizar los pagos de diversos servicios y las largas colas que hay en estas instituciones.

CLIENTES CORPORATIVOS

Son Instituciones que buscan los servicios de Servipagos para realizar transacciones que liberen la carga transaccional excesiva que tienen, además de que buscan tener mayor cobertura y de esta manera atraer más al cliente.

La relación entre los clientes corporativos y la Empresa se encuentra en muy buenas condiciones ya que por concepto del servicio transaccional que se brinda, la empresa se beneficia con un porcentaje de la comisión que es pagado por el cliente, según lo que indica el contrato que se haya firmado.

2.4.2 Competencia

Si no hubiera competencia la empresa no necesitaría dirigentes. Simples peones bastarían. Ellos asignarían pasivamente los recursos de la empresa según el plan elaborado por sus directores. Si no hubiera competencia la empresa tendría planes, pero no estrategias. Las nociones de estrategia y de competencia están indisolublemente ligadas. Toda estrategia guarda relación con la competencia. Por eso el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

La Constitución Política del Ecuador en su artículo 243 señala que le corresponde al Estado, dentro del sistema de economía social de mercado “garantizar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten, y que generen confianza”. Además, el mismo artículo dispone que el Estado deberá “promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos, impulsar la libre competencia y sancionar, conforme a la ley, las prácticas monopólicas y otras que impidan o distorsionen”.

Se debe estar muy consciente de que algunos de sus Clientes Corporativos se convierten en competencia, y la ventaja que ofrecen ellos es que no cobran comisiones a sus clientes, y por la situación económica que está atravesando el país toda persona trata de ahorrar de una u otra forma, por otro lado la ventaja que tiene Servipagos es su atención continua todos y cada uno de los días del año con un horario extendido, este horario ampliado permite que los clientes tengan más tiempo para realizar sus pagos.

Por otro lado se puede notar que los clientes corporativos que son también competencia no pueden prescindir de los servicios de Servipagos, ya que al no contar con estos puntos de recaudación tendrían que ser ellos quienes coloquen puntos para que las

personas cancelen sus facturas, pero esto para ellos implica una gran inversión tanto en infraestructura, equipos, tecnología, recurso humano, etc.... Lo cual es un costo mayor al que implica el pago de una comisión.

En fin, se puede decir que la permanencia del servicio de Servipagos en el mercado es por muy largo tiempo, ya que el negocio de las empresas de servicios básicos es brindar el servicio mas no el de contar con gran cantidad de agencias para realizar la recaudación del mismo.

2.4.3 Proveedores

PROVEEDORES DE ENLACE

Los proveedores con que cuenta el servicio de Servipagos son;

- ❖ Suratel.
- ❖ Medianet.
- ❖ Tele – Holding.
- ❖ Andintel (para agentes de Quito)
- ❖ Pacifictel (para agentes de Guayaquil)

Estas empresas forma parte del GRUPO TVCABLE proveen servicios de transmisión de datos de alta capacidad y velocidad, brindando un servicio confiable, seguro y rápido, libre de errores e interferencias logrando que el cliente pueda satisfacer todos sus requerimientos tecnológicos e impulsar sus negocios.

El Grupo TV Cable es consciente que todos sus clientes desean que su servicio de Transmisión de Datos le falle.

Esta es la razón por la que Suratel muestra su compromiso a través del Service Level Agreement (SLA), que proporciona con toda certeza la disponibilidad y el rendimiento de su enlace. Los SLA que recibe son específicos a los servicios que contrate con Suratel. El esquema de red utilizado por estas empresas es el siguiente;

NIU “BANDA ANCHA”

Con Evolution Data Optimized EV-DO se obtendrá un sin fin de información, lo que permitirá que el servicio de Servipagos se conecte con el mundo de los negocios en mercados nacionales e internacionales a un futuro.

Las ventajas que se conseguirán al utilizar el servicio de NIU “BANDA ANCHA” son los siguientes;

- ❖ La mayor velocidad de conexión a Internet del país
- ❖ Movilidad. Se podrá llevar el servicio a cualquier sector.
- ❖ Únicos con EV-DO
- ❖ Fuera de la zona NIU Banda Ancha se conecta automáticamente a NIU Internet, 30% más rápido que con línea telefónica
- ❖ sin instalaciones complicadas. No necesitas cables.

Los proveedores con los que se cuentan, garantizan que el servicio de Servipagos estará disponible en los horarios establecidos para poder atender la demanda existente por los clientes.

PROVEEDORES DE ÚTILES DE OFICINA

Con referencia a los útiles de oficina son adquiridos en PACO, con ellos se tiene un contrato ya establecido donde se indica el tiempo de entrega de la proveeduría, cada una de las áreas tiene un presupuesto para la solicitud de la misma, así como un archivo donde constan los artículos que se pueden solicitar, cuando se necesita algo adicional a lo que se encuentre en el listado se debe solicitar autorización por parte de la gerencia o jefatura del área.

2.3.4 Productos Sustitutos

Hay que descartar desde un principio el concepto simplista según el cual las firmas que nos hacen competencia son aquellas que producen el mismo producto que nosotros. Esta idea es una “miopía de mercadeo”, el error más común que comete una empresa es preocuparse únicamente de la competencia obvia, la de las empresas que fabrican la misma cosa, para finalmente ser derrotados por la introducción de productos sustitutos.

Se debe tener en cuenta que los productos sustitutos son un gran peligro para la empresa ya que obligan a estar pendientes de las exigencias y requerimientos del cliente,

así mismo estar en permanente superación sistemática y operacional en beneficio tanto de los clientes como de la empresa.

En la actualidad Servipagos tiene como productos sustitutos como son la utilización de los ATM's o Cajeros Automáticos y el internet.

Se puede pensar que el costo de uso del Internet es menor a cualquiera de estos, pero no todas las personas tienen una computadora o acceso a una de ellas o manejarlas correctamente para realizar sus pagos de servicios básicos, depósitos o retiros, por lo que esto se convierte en una ventaja muy grande en el mercado.

2.4 Diagnóstico

Se ha podido observar tres puntos críticos para lo que se refiere al servicio de Servipagos; el primer punto es la capacitación tanto para el personal que atiende a los clientes, es decir, capacitación en lo que se refiere a servicio al cliente, ya que por ser personas jóvenes, chicos que trabajan por primera vez para pagar sus estudios universitarios y la idea de Servipagos es estar enfocados al área financiera y no financiera, y con respecto a la utilización del aplicativo, se ve la necesidad de brindar actualizaciones una vez al año, esto permitirá que tanto el supervisor, el cajero principal y los cajeros de las agencias de Servipagos sean reconocidos por su cordialidad, buena atención y servicio rápido.

Por otro lado el personal operativo también debe recibir capacitación para poder tratar con el personal de agencia, ya que como se ha indicado son personas jóvenes y en la gran mayoría es su primer trabajo, por lo que son personas sanas y con mucha predisposición para aprender, comprender y asimilar las cosas fácilmente.

El siguiente punto a tratar es el movimiento de dinero, que debe ser en un horario que no afecte tanto la atención al público, que se realice con rapidez ya que el nivel delincencial en el país en general ha aumentado, y esto puede poner nerviosos a los clientes. Es también indispensable mantener en un lugar visible el hecho de que la policía puede ayudar o escoltar en el traslado de efectivo a los clientes y que esto no tiene costo alguno.

El último punto es con referencia a la competencia, como se puede ver este es un negocio que depende mucho de la atención, la agilidad y la disminución de los re-procesos, el aumento de competidores en el mercado hace que se deba mejorar la imagen que tiene el negocio frente a los clientes, y la única forma es recordando y aplicando varios puntos clave como son; que el cliente está por encima de todo, que a pesar de que muchas veces los

clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede llegar a conseguir lo que él desea o darle alternativas, así también se debe estar claro en qué se debe cumplir todo lo que se prometa, al contar con personal joven se debe implantar en ellos la idea de que solo hay una forma de satisfacer al cliente y es darle más de lo que espera y para esto debemos conocer muy bien a los clientes y enfocarnos en sus necesidades y deseos.

El Personal de Cajas tiene una gran responsabilidad al ser quienes tienen contacto directo con los clientes, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, son ellos quienes hacen la diferencia, es por esto que las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

Todo esto hace que se tome en cuenta algo tan simple pero muy cierto, que un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos, es por esto que las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

Por último se tiene que estar muy claro en que por muy bueno que sea el servicio que se brinde siempre se puede mejorar, no olvidando que si los procesos no son medidos no pueden ser mejorados, siempre es necesario plantear nuevos objetivos ya que la competencia no da tregua, es por esto que los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

2.5 Análisis FODA

TABLA 2.1 Matriz "PCI" de Servipagos

	CONCEPTOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Controles insuficientes en la operación del canal				X			X		
D2	Falta de capacitación continua del personal que da soporte al canal					X		X		
D3	Falta de cooperación y atención a los requerimientos del canal					X		X		
D4	El tiempo de respuesta a los requerimientos es alto				X			X		
D5	Procesos operativos altamente manuales				X			X		
D6	Falta de promoción y publicidad					X			X	
F1	Cambio de Infraestructura importante en los equipos que se utilizan en el canal	X						X		
F2	Personal enfocado en los resultados del negocio (puesto la camiseta)	X						X		
F3	Conocimiento del negocio	X						X		
F4	Existe el apoyo de la gerencia para el crecimiento del canal	X						X		
F5	Atención en horarios extendidos	X						X		
F6	Relación con clientes importantes "Corporativos"	X						X		

FUENTE: Empresa Servipagos

TABLA 2.2 Matriz “POAM” de Servipagos

CONCEPTOS		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	El canal depende en un 60% de los productos de servicio de entidades publicas				X			X		
A2	El nivel de riesgo (manejo de efectivo) en el canal, es alto				X			X		
A3	El nivel de delincuencia es elevado (robos, estafas)					X		X		
A4	Operación del canal elevada, esquema de seguro (transporte de valores) elevado				X				X	
A5	Existen ya en el mercado empresas que ofrecen los mismos servicios con mejores precios					X			X	
A6	Los costos de mantenimiento, enlaces y comunicación son elevados e inestables en el tiempo				X			X		
A7	Incremento de precio puede limitar la transaccionalidad en el canal					X			X	
O1	Implementación de nuevos productos con la infraestructura actual	X						X		
O2	Es un canal que tiene la aceptación del usuario	X						X		
O3	Es un canal que facilita al usuario el realizar sus pagos	X						X		
O4	Negociación con empresas de servicio en otras ciudades	X						X		
O5	Conocimiento del mercado y nuevas tendencias de negocio	X						X		
O6	Reforzamiento del esquema de post-venta	X						X		
O7	Gran aceptación del concepto de servicio por parte del usuario o cliente	X						X		

FUENTE: Empresa Servipagos

TABLA 2.3 Matriz Ofensiva




		OPORTUNIDADES							
		Implementación de nuevos productos con la infraestructura actual	Es un canal que tiene la aceptación del usuario	Es un canal que facilita al usuario el realizar sus pagos	Negociación con empresas de servicio en otras ciudades	Conocimiento del mercado y nuevas tendencias de negocio	Reforzamiento del esquema de post-venta	Gran aceptación del concepto por parte del usuario	TOTAL
FORTALEZAS	Cambio de Infraestructura importante en los equipos que se utilizan en el canal	9	9	9	9	1	1	3	41
	Personal enfocado en los resultados del negocio (puesto la cam	3	3	9	3	1	1	3	23
	Conocimiento del negocio	9	9	9	9	3	3	3	45
	Existe el apoyo de la gerencia para el crecimiento del canal	3	1	1	3	1	3	1	13
	Atención en horarios extendidos	9	3	3	9	3	3	9	39
	Relación con clientes importantes "Corporativos"	9	3	9	3	3	3	3	33
	TOTAL	42	28	40	36	12	14	22	

Alta = 9 / media = 3 / baja = 1 / ninguna = 0

FUENTE: Empresa Servipagos

TABLA 2.4 Matriz Defensiva



		AMENAZAS							
		El canal depende en un 60% de los productos de servicio de entidades publicas	El nivel de riesgo (manejo de efectivo) en el canal, es alto	El nivel de delincuencia es elevado (robos, estafas)	Operación del canal elevada, esquema de seguro (transporte de valores) elevado	Existen ya en el mercado empresas que ofrecen los mismos servicios con mejores precios	Los costos de mantenimiento, enlaces y comunicación son elevados e inestables en el tiempo	Incremento de precio puede limitar la transaccionalidad en el canal	TOTAL
DEBILIDADES	Controles insuficientes en la operación del canal	0	9	1	1	1	3	0	15
	Falta de capacitación continua del personal que da soporte al canal	1	3	1	1	3	0	0	9
	Falta de cooperación y atención a los requerimientos del canal	1	3	3	1	3	3	0	14
	El tiempo de respuesta a los requerimientos es alto	3	1	1	0	0	0	0	5
	Procesos operativos altamente manuales	3	3	1	1	9	3	3	23
	Falta de promoción y publicidad	3	0	1	1	1	1	0	7
	TOTAL	11	19	8	5	17	10	3	

Alta = 9 / media = 3 / baja = 1 / ninguna = 0

FUENTE: Empresa Servipagos

2.4.1 Objetivos Estratégicos

OFENSIVOS

- Establecer procesos claros y sencillos que permitan a todo el personal realizar su trabajo de forma rápida, eficiente y eficaz para así lograr la satisfacción del cliente, aumentar la cartera de clientes corporativos y el crecimiento del negocio.
- Realizar capacitaciones dirigidas hacia el personal, con referencia a la atención que se debe dar a los Clientes Corporativos, Agentes y el cliente o consumidor del servicio, para así conseguir su fidelidad a través de un trato ágil, cordial y con horarios extendidos.

DEFENSIVOS

- Identificar los procesos críticos y establecer los correctivos necesarios, así como implantar indicadores los cuales permitan evidenciar las mejoras que se vayan dando en los procesos tanto operativos, de servicio y tecnológicos.
- Aprovechar mejoras tecnológicas que ofrece el mercado para disminuir los procesos manuales consiguiendo la optimización de los tiempos de servicio, así como implantar controles periódicos de auditoría interna, que generará que la empresa continúe liderando el sector.

TABLA 2.5 Análisis "FODA" Servipagos

INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS						DEBILIDADES					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6
OPORTUNIDADES	MAXIMIZACIÓN DE FORT. Y OPORT. " ESTRAT. OFENSIVAS"						MINIMIZACIÓN DE DEBIL. Y MAXIMIZACIÓN DE OPORT.					
O1	Establecer procesos claros y sencillos que permitan a todo el personal realizar su trabajo de forma rápida, eficiente y eficaz para así lograr la satisfacción del cliente, aumentar la cartera de clientes corporativos y el crecimiento del negocio. F3, F6, O1, O3, O5, O7 Realizar capacitaciones dirigidas hacia el personal, con referencia a la atención que se debe dar a los Clientes Corporativos y clientes o consumidores del servicio, para así conseguir su fidelidad a través de un trato ágil, cordial y con horarios extendidos. F5, F6, O3, O4, O5, O6											
O2												
O3												
O4												
O5												
O6												
O7												
AMENAZAS	MAXIMIZACIÓN DE FORTALEZAS Y MINIMIZACIÓN DE AMENAZAS						MINIMIZACIÓN DE DEBIL. Y AMEN. "ESTRATEGIAS DEFENSIVAS"					
A1							Identificar los procesos críticos y establecer los correctivos necesarios, así como implantar indicadores los cuales permitan evidenciar las mejoras que se vayan dando en los procesos tanto operativos, de servicio y tecnológicos. D1, D3, D6, A2, A3, A5 Aprovechar mejoras tecnológicas que ofrece el mercado para disminuir los procesos manuales consiguiendo la optimización de los tiempos de servicio, así como implantar controles periódicos de auditoría interna, que generará que la empresa continúe liderando el sector. D5, A6, A7					
A2												
A3												
A4												
A5												
A6												
A7												

FUENTE: Empresa Servipagos

PLAN DE ACCIÓN "ESTRATEGIA OFENSIVA 1A"

OBJETIVO

Implementar nuevos servicios a través del mejoramiento de equipos y capacitación al personal para así continuar liderando el mercado y aumentar tanto los ingresos como la imagen del canal.

ESTRATEGIA

Establecer procesos claros y sencillos que permitan a todo el personal realizar su trabajo de forma rápida, eficiente y eficaz para así lograr la satisfacción del cliente, aumentar la cartera de clientes corporativos y el crecimiento del negocio.

TABLA 2.6 Estrategia Ofensiva 1A

ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Realizar un estudio de mercado para conocer los servicios que el usuario desearía en este canal.	3 semanas	Jefe de Marketing	Computadores, Encuestas, personal capacitado, utiles de oficina	500 usd	Conocer las necesidades que el cliente desea cubrir	Total de coincidencias en las solicitudes / Total de encuestas
Implementación de los nuevos servicios solicitados por el cliente.	6 semanas	Gerente y Coordinadores del Canal	Contratos con Clientes Corporativos, Computadores, Capacitaciones	600 usd	Incrementar el nivel transaccional y fidelizar a los clientes.	Comparación de las transacciones realizadas en el mes contra las realizadas el mismo mes el año pasado.
Realizar una cotización de nuevos equipos, fáciles de utilizar.	2 semanas	Jefe de Adquisiciones y Gerente del Canal	Cotizaciones de proveedores, Computadores, Presupuesto asignado	150 usd	Adquirir equipos mas modernos y que cubran las necesidades de los clientes.	Comparación de las cotizaciones para escoger la mejor oferta.
Cambio de material publicitario por uno mas actual y moderno.	4 semanas	Cordinadores y Ejecutivos designados del Canal	Computadores, Empresa Diseñadora Gráfica, Utiles de oficina	400 usd	Posicionar de mejor manera la imagen del canal.	Comparación de las transacciones realizadas en el mes contra las realizadas el mismo mes el año pasado.

FUENTE: Empresa Servipagos

PLAN DE ACCIÓN "ESTRATEGIA OFENSIVA 2A"

OBJETIVO

Lograr posicionarnos en la mente del consumidor y así conseguir abrir nuevos locales de Servipagos en las principales ciudades de todas las provincias del país.

ESTRATEGIA

Realizar capacitaciones dirigidas hacia el personal, con referencia a la atención que se debe dar a los Clientes Corporativos, Clientes Internos y el cliente o consumidor del servicio, para así conseguir su fidelidad a través de un trato ágil, cordial y con horarios extendidos.

TABLA 2.7 Estrategia Ofensiva 2A

ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Realización de encuestas a pie de fila sobre el servicio que recibe el cliente	3 semanas	Jefe de Marketing	Personal del Canal, Computadoras, útiles de Oficina	500 usd	Conocer y corregir las no conformidades existentes.	# total de personas satisfechas / 100% de personas encuestadas
Realizar un estudio de mercado para conocer los sectores que todavía no están cubiertos por el Canal.	3 semanas	Jefe de Marketing y Gerente del Canal	Personal del Canal, Computadoras, útiles de Oficina, Datos del INEC	350 usd	Conocer los sectores donde podrían ir nuevas agencias para el canal	comparar el # de agencias aperturadas en un periodo de seis meses contra afluencia de clientes a las agencia existentes.
Capacitar al personal con referencia al trato que deben dar a los clientes.	4 semanas	Coordinadores del Canal	Computadores, Útiles de Oficina, Capacitadores o Moderadores, Material.	300 usd	Subir el nivel de atención a los clientes para fidelizarlos y lograr publicidad directa.	# total de clientes satisfechos / Total de clientes atendidos.
Contar con un área de servicio al cliente amplia para solventar dudas y recepción de reclamos.	2 semanas	Jefe de Servicio al Cliente	Personal Capacitado, Computadores, Material de Oficina, Modulares, Herramientas tecnológicas.	450 usd	Brindar una mejor atención a los clientes para que se sientan involucrados al canal.	# de reclamos en transacciones cliente / 100% # clientes

FUENTE: Empresa Servipagos

PLAN DE ACCIÓN "ESTRATEGIA DEFENSIVA 1B"

OBJETIVO

Disminuir los errores operativos (re-procesos, faltantes), de servicio (reclamos) y tecnológicos (falta de sistema), para así conseguir la satisfacción de los clientes corporativos y de los usuarios, aumentando el nivel transaccional del canal.

ESTRATEGIA

Identificar los procesos críticos y establecer los correctivos necesarios, así como implantar indicadores los cuales permitan evidenciar las mejoras que se vayan dando en los procesos tanto operativos, de servicio y tecnológicos.

TABLA 2.8 Estrategia Defensiva 1B

ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Revisar los procesos del Canal	2 semanas	Gerente y Coordinadores del Canal	Computadores, Documentación existente, Chek List	150 usd	Identificar las inconsistencias de los procesos	# total de errores en los procesos / Total de Procesos existentes.
Rediseñar los procesos que no se encuentren claramente definidos.	4 semanas	Coordinadores del Canal	Computadores, Documentación existente, Material de Oficina	200 usd	Conseguir la optimización de los procesos para que sean eficientes y eficaces	# total de No conformidades / Total de Procesos revisados
Establecer controles para los procesos.	2 semanas	Gerente y Coordinadores del Canal	Computadores, Documentación existente, Nuevos programas, Material de oficina	300 usd	Lograr la disminución de errores y reclamos	# total de transacciones erradas mes / Total de transacciones mes
Dar capacitación al personal cuando los procesos sean actualizados.	1 semana	Jefe de Recursos Humanos	Computadores, Documentación existente, Manuales, Reglamentos.	300 uds	Mejorar el nivel de servicio del personal y elevar la satisfacción del cliente.	# total de reclamos / Total de transacciones

FUENTE: Empresa Servipagos

PLAN DE ACCIÓN "ESTRATEGIA DEFENSIVA 2B"

OBJETIVO

Colocar controles para disminuir los re-procesos operativos, lo cual conlleva a reducir los riesgos de asaltos y permitirá entregar la información a los clientes corporativos en menor tiempo, consiguiendo su fidelidad y el seguir liderando el mercado.

ESTRATEGIA

Aprovechar las mejoras tecnológicas que ofrece el mercado para así disminuir los procesos manuales consiguiendo la optimización de los tiempos de servicio, así como implantar controles periódicos de auditoría interna, lo que generará que la empresa continúe liderando el sector.

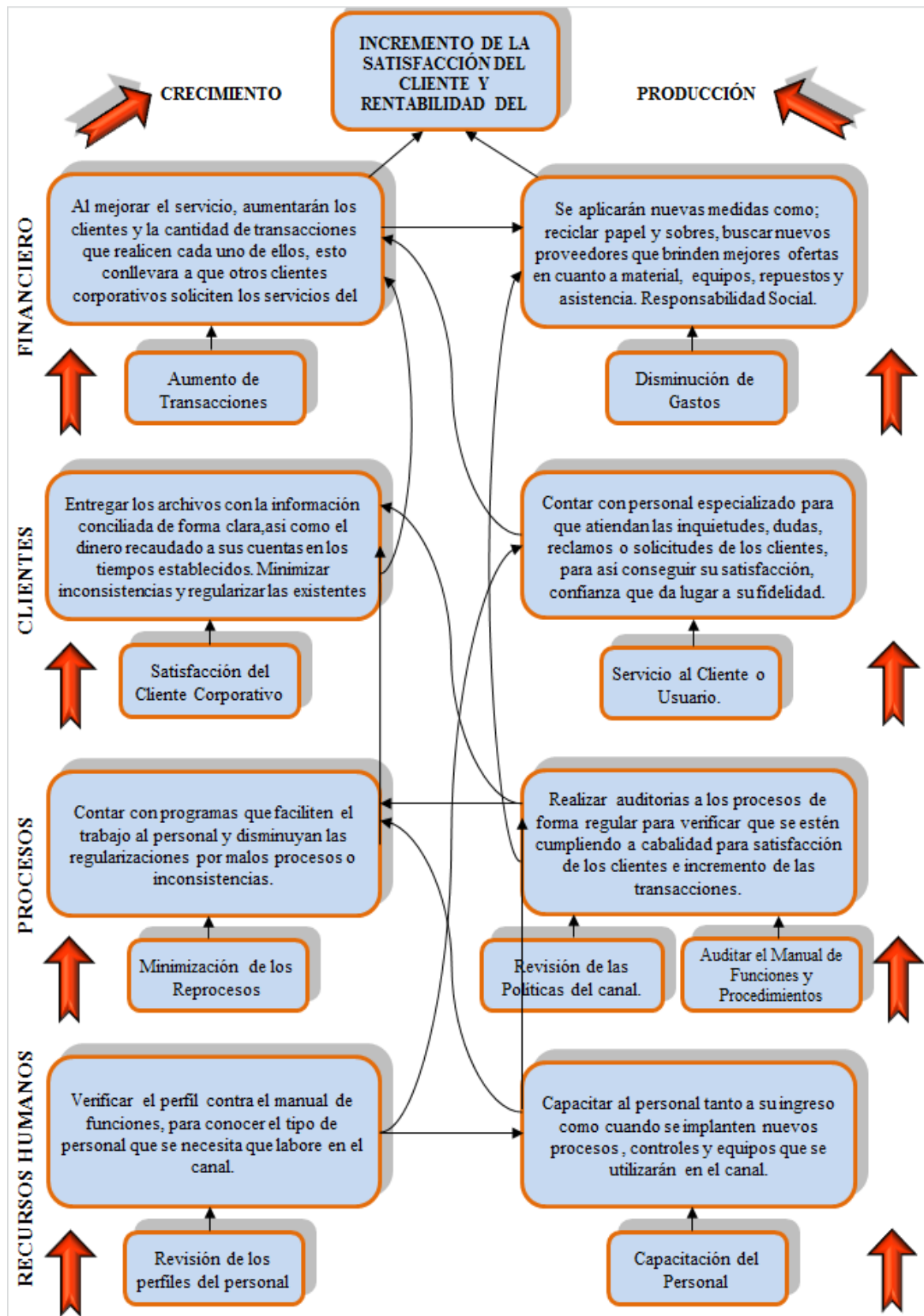
TABLA 2.9 Estrategia Defensiva 2B

ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Establecer mecanismos de controles automáticos de cupos en las Agencias	3 semanas	Jefe de Producción (Tecnología)	Computadores, Útiles de Oficina, Creación de un software especializado.	600 usd	Contar con un sistema de control que permita retirar el dinero de las agencias para evitar los asaltos.	# de Agencias Excedidas / Total de Agencias
Realizar auditorías semestrales para controlar que los procedimientos se estén cumpliendo y eliminar los riesgos innecesarios.	2 semanas	Coordinador de Auditoría	Computadores, Manual de procedimientos, Útiles de Oficina, Tirillas Auditoras.	300 usd	Controlar adecuadamente los procesos para así evitar asaltos, autorobos y reclamos por parte de los usuarios.	# total de No conformidades / Total de Procesos revisados
Establecer políticas claras sobre la entrega de la información consolidada de los productos que se maneja.	2 semanas	Gerente del Canal	Acuerdos de Servicio, Computadores, Internet, Manuales de procedimientos.	250 usd	Entregar archivos con la información cuadrada y conciliada de forma adecuada a cada uno de los clientes corporativos.	Comparación total de reportes retrasados al mes con el del años pasado
Automatización de procedimientos para la disminución de tiempos de conciliación.	3 semanas	Jefe de Desarrollo (Tecnología)	Computadores, Útiles de Oficina, Creación de un software especializado.	250 usd	Disminuir los tiempos de entrega de información a cada uno de los clientes corporativos.	# de errores en conciliación / Total de conciliaciones

FUENTE: Empresa Servipagos

2.5 Balance Scorecard

TABLA 2.10 Balance Scorecard



FUENTE: Empresa Servipagos

CAPITULO III

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO PARA EL SERVICIO DE SERVIPAGOS

3.1 Optimización de Procesos

3.1.1 Procesos Actuales

Al momento SERVIPAGOS cuenta con sus procesos definidos por el tiempo que la empresa lleva dentro del mercado, por tal motivo se procederá a realizar el levantamiento y control necesario sobre cada una de las actividades que se desarrollan para poder brindar este servicio al público, para así lograr un mejoramiento en el mismo que se verá reflejado en el éxito de la empresa dentro de un mercado que en la actualidad está siendo muy competitivo.

ACTIVIDADES DE APOYO

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Aquí contamos con los siguientes procesos;

- Planificación, Organización, Desarrollo y Control de las Actividades (Gerencia)
- Proceso Financiero (Conciliaciones / contabilidad)
- Gestión de la Calidad

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aquí contamos con los siguientes procesos;

- Selección del Personal.
- Contratación del Personal.
- Capacitación del Personal.
- Evaluación del Personal.
- Pago de Nómina.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Aquí contamos con los siguientes procesos;

- Investigación y Desarrollo de nuevos procesos para la recaudación y conciliación.
- Administración Tecnológica (Compra de los equipos más adecuados para el buen funcionamiento del sistema)
- Telecomunicaciones (Administración y mantenimiento de la conexión de las Agencias)

- Administración de Módulos del sistema.
- Seguridad de la Información.

REALIZACIÓN

En este punto contamos con lo siguiente;

- Servicio Administrativo (Coordinación para el mantenimiento de las Agencias (fachada), Equipos (computadoras, RAC, Servidores), Cambio de Piezas (Recontadoras de Monedas y Billetes, calculadoras, Ventiladores, Cámaras de Video) y equipos de oficina)

NOTA;

Es importante aclarar que Servipagos es parte de Produbanco, ya que este banco cuenta con el 90% de las acciones de la empresa y por tal motivo todas las actividades antes mencionadas están directamente administradas por Produbanco.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

LOGÍSTICA DE ENTRADA

En este punto contamos con lo siguiente;

- Requerimiento de pago de Servicios Básicos (Luz, Agua, Teléfono, Cable)
- Requerimiento para Depósitos y Retiros de Cuentas de varios Bancos, Cooperativas y Mutualistas.
- Requerimientos pago de Giros.
- Requerimiento de pago de Bono de Desarrollo Humano
- Requerimiento de pagos de Entidades Educativas (Escuelas, Colegios y Universidades)
- Requerimientos de pagos de Empresas Comerciales.
- Requerimiento de pagos de Empresas Públicas (SRI, IESS, MUNICIPIO)
- Requerimiento de Pago de Facturas Empresas Celulares y recargas.

OPERACIONES

En este punto contamos con lo siguiente;

- Pago de Servicios Básicos (Luz, Agua, Teléfono, Cable)
- Transacciones Bancarias en cuentas de Bancos, Cooperativas y Mutualistas (Depósitos y Retiros)
- Pago de Giros (Nacionales / Internacionales)
- Pago de Bono de Desarrollo Humano.
- Pago de Pensiones de Entidades Educativas (Escuelas, Colegios y Universidades)
- Pagos de Empresas Comerciales.
- Pago de Empresas Públicas.
- Pago de Facturas y Recargas de Tiempo Aire.

LOGÍSTICA DE SALIDA

En este punto contamos con lo siguiente;

- Cuadre de Cajas
- Almacenamiento del Efectivo.
- Conciliación de las Transacciones vs. Efectivo.
- Transporte de la Documentación.
- Transporte del Efectivo.

MARKETING Y VENTAS

En este punto contamos con lo siguiente;

- Publicidad del Canal.
- Negociación con los futuros Clientes que también son la competencia.
- Comercialización del Canal.

SERVICIO

En este punto contamos con lo siguiente;

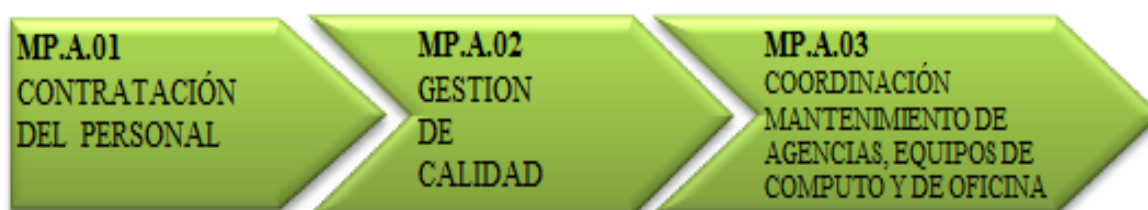
- Servicio Post – Venta para los clientes que contratan el servicio.
- Servicio al Cliente, para recepción de reclamos, quejas o solicitudes de duplicados.
- Servicio de Escolta Policial.

TABLA 3.1 Cadena de Valor Específica

MACRO PROCESOS ESTRATEGICOS



MACRO PROCESOS DE APOYO

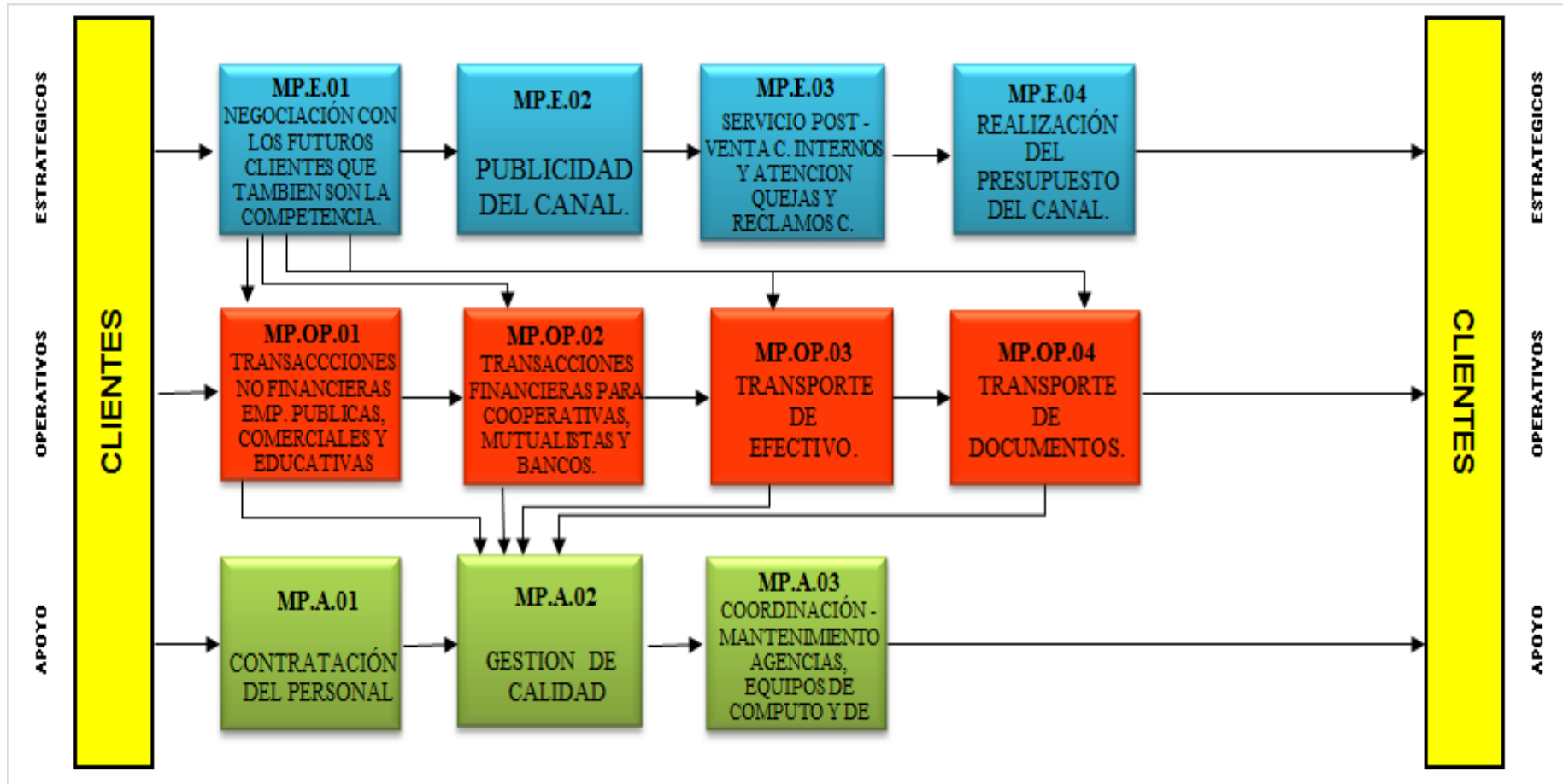


MACRO PROCESOS OPERATIVOS O CLAVES



FUENTE: Empresa Servipagos

TABLA 3.2 Mapa de Procesos



FUENTE: Empresa Servipagos

3.1.2 Levantamiento de Procesos

FICHA TECNICA DE UN PROCESO																												
Nombre:	<u>Negociación con los Futuros Clientes Internos (CI).</u>	Tipo de Proceso:	<u>Estratégico</u>																									
Mision:	<u>Contar con Clientes Internos (CI- Empresas) que cumplan con los objetivos del Canal.</u>																											
Elementos del Proceso																												
Entrada	<u>Necesidad de contar con CI para brindar el servicio a los clientes que quiren hacer pagos</u>	Mecanismo	<u>Computadoras, recopilación de información, hojas poligrafiadas.</u>																									
Salida	<u>Cerrar un negocio de forma adecuada.</u>	Controles	<u>Actas de reuniones, Gronogramas de visitas.</u>																									
Responsable:	<u>Asesores Comerciales.</u>																											
Indicadores:																												
Cantidad (variable):	<u>Empresas que solicitan ser parte del Servicio de Servipagos..</u>																											
	<u>Número de contratos firmados.</u>																											
	<u>Porcentaje de Clientes conseguidos en el Año.</u>																											
Cualidad (Atributos):	<u>Nivel de satisfacción de los Clientes Internos.</u>																											
Objetivos:	<u>Contar con Clientes Internos (Empresas) que satisfagan las necesidades de los clientes.</u>																											
Documentos:	<u>Contratos detallados y firmados por los Clientes Internos (Empresas).</u>																											
Frecuencia:	<u>Semestral</u>																											
Tiempo Ciclo:	<u>Un mes</u>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #f2f2f2;"> <th style="width: 25%;">Sub - Procesos</th> <th style="width: 35%;">Actividades</th> <th style="width: 40%;">Tareas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">1. Ingreso de nuevos Clientes internos para el Servicio de Servipagos.</td> <td rowspan="5">1.1. Presentación de Posible Cliente Interno.</td> <td>1.1.1. Empresa interesada se comunica.</td> </tr> <tr> <td>1.1.2. Ingresar los datos de la Empresa.</td> </tr> <tr> <td>1.1.3. Concertar una reunión con la Empresa.</td> </tr> <tr> <td>1.1.4. Conocer la necesidad de la Empresa</td> </tr> <tr> <td>1.1.5. Presentar Propuesta a la Empresa.</td> </tr> <tr> <td rowspan="3"></td> <td rowspan="3">1.2. Desarrollo de la Solicitud o Requerimiento</td> <td>1.2.1. Realizar Desarrollo de Pantallas.</td> </tr> <tr> <td>1.2.2. Hacer pruebas de Sistema.</td> </tr> <tr> <td>1.2.3. Presentación para Aprobación.</td> </tr> <tr> <td rowspan="2"></td> <td rowspan="2">1.3. Contratación del Servicio.</td> <td>1.3.1. Entrega de Contrato</td> </tr> <tr> <td>1.3.2. Firma del contrato</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Sub - Procesos	Actividades	Tareas	1. Ingreso de nuevos Clientes internos para el Servicio de Servipagos.	1.1. Presentación de Posible Cliente Interno.	1.1.1. Empresa interesada se comunica.	1.1.2. Ingresar los datos de la Empresa.	1.1.3. Concertar una reunión con la Empresa.	1.1.4. Conocer la necesidad de la Empresa	1.1.5. Presentar Propuesta a la Empresa.		1.2. Desarrollo de la Solicitud o Requerimiento	1.2.1. Realizar Desarrollo de Pantallas.	1.2.2. Hacer pruebas de Sistema.	1.2.3. Presentación para Aprobación.		1.3. Contratación del Servicio.	1.3.1. Entrega de Contrato	1.3.2. Firma del contrato						
Sub - Procesos	Actividades	Tareas																										
1. Ingreso de nuevos Clientes internos para el Servicio de Servipagos.	1.1. Presentación de Posible Cliente Interno.	1.1.1. Empresa interesada se comunica.																										
		1.1.2. Ingresar los datos de la Empresa.																										
		1.1.3. Concertar una reunión con la Empresa.																										
		1.1.4. Conocer la necesidad de la Empresa																										
		1.1.5. Presentar Propuesta a la Empresa.																										
	1.2. Desarrollo de la Solicitud o Requerimiento	1.2.1. Realizar Desarrollo de Pantallas.																										
		1.2.2. Hacer pruebas de Sistema.																										
		1.2.3. Presentación para Aprobación.																										
	1.3. Contratación del Servicio.	1.3.1. Entrega de Contrato																										
		1.3.2. Firma del contrato																										
Realizado por:	<u>Ma. Fernanda Montalvo</u>																											

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Publicidad del Canal **Tipo de Proceso:** Estratégico

Mision: Brindar información clara y precisa sobre los servicios que ofrece a los clientes internos y externos.

Elementos del Proceso

Entrada Necesidad de los clientes de conocer sobre el servicio que se brinda en el canal. **Mecanismo** Diseñador gráfico, computador
Pautar en medios de comunicación
(RADIO, PRENSA ESCRITA)

Salida Difusion de publicidad **Controles** Cronograma de actividades para la realización y difusión de la publicidad.

Responsable: Jefe de Marketing

Indicadores:

Cantidad (variable): Tiempo empleado en la elaboración de la publicidad
Costo de la elaboración

Cualidad (Atributos): Originalidad del diseño
Satisfacción del cliente

Objetivos: Conseguir una difusión mas directa sobre los servicios que brinda el canal de SERVIPAGOS

Documentos: Facturas de la difusión de publicidad en medios de comunicación masivos
Trípticos, Volantes publicitarios, Rótulos

Frecuencia: Semestral

Tiempo Ciclo: Quince días

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
1. Diseño Publicidad para el canal	1.1. Diseño Volantes Publicitario para el Canal	1.1.1. Crear imagen volantes publicitarios. 1.1.2. Realizar el diseño.
	1.2. Crear la publicidad	1.2.1. Presentar diseño para la aprobación 1.2.2. Ejecutar el diseño 1.2.2. Repartir publicidad (tripticos)
2. Pautar con empresa de Rotulación.	2.1. Diseño de Rotulos para las Agencias.	2.1.1. Crear imagen de los Rotulos. 2.1.2. Realizar el diseño.
	2.2. Crear los Rotulos.	2.2.1. Presentar diseño para aprobación. 2.2.2. Ejecutar el diseño.
		2.2.3. Colocar rotulos en las agencias.

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Servicio Post - Venta, atención de Quejas y Reclamos. **Tipo de Proceso:** Estratégico

Misión: Brindar información útil y adecuada para la satisfacción del cliente.

Elementos del Proceso

Entrada Necesidad de información y asesoramiento tanto de los clientes internos y externos. **Mecanismo** Computadores, Línea de teléfono, HP Open view, Aplicativos de sistemas. Teleoperadores.

Salida Cientes Internos y Externos satisfechos con el Servicio. **Controles** Script de Servicio. Grabaciones de las llamadas de los clientes.

Responsable: Jefe de Servicio al Cliente.

Indicadores:

Cantidad (variable): Número de Clientes Satisfechos
Número de Quejaso Reclamos de Clientes

Cualidad (Atributos): Nivel de satisfacción de los Clientes Internos y Externos.

Objetivos: Contar con un canal de comunicación adecuado tanto para los clientes internos como los externos.

Documentos: Registros de Llamadas recibidas (Reclamos, Quejas, Servicio, etc)

Frecuencia: Semanal

Tiempo Ciclo: de 10 a 15 minutos

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
	1.1. Registro de llamadas por Quejas o Reclamo.	1.1.1. Receptar llamadas del Cliente. 1.1.2. Llenar formulario de quejas. 1.1.3. Ingresar datos del Cliente. 1.1.4. Direccionar formulario de queja al personal especializado.
	1.2. Llamadas por Servicio	1.2.1. Receptar llamada del Cliente. 1.2.2. Brindar información solicitada.

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Realización del Presupuesto del Canal **Tipo de Proceso:** Estratégico

Misión: Establecer cuales son los costos y gastos del Canal.

Elementos del Proceso

Entrada Conocer el manejo económico de la organización con el fin establecer la utilidad o pérdida de la misma. **Mecanismo** Inventarios de Materiales, Contador, Jefes de área, Sistema Mónica, Sistema Spyril

Salida Presupuesto mensual y anual **Controles** Libros de Contabilidad, Roles de Pagos Kardek, Facturas, Notas de Débito, Vouchers

Responsable: Jefe Financiero

Indicadores:

Cantidad (variable): Gastos desperdicios
Cuentas no pagadas
Perdida o utilidad del ejercicio economico

Cualidad (Atributos): Satisfacción del personal de las áreas.

Objetivos: Lograr un manejo adecuado del canal en el área financiera.

Documentos: Balance general
Presupuesto Mensual, Presupuesto Anual

Frecuencia: Mensual

Tiempo Ciclo: 3 días

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
	1.1 Solicitar información a las áreas	1.1.1 Pedir al jefe de cada área su presupuesto proyectado
		1.1.2 Revisar la información de las áreas.
		1.1.3 Aprobar o negar los presupuestos de área.
	1.2 Consolidar información	1.2.1 Consolidar los presupuestos de todas las áreas
		1.2.2 Verificar las cuentas por pagar y cobrar.
	1.3 Entrega de presupuesto	1.3.1 Realizar informe de los balances.
		1.3.2 Entregar el presupuesto con proyecciones y ajustes.

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Realización de Cobro de Empresas No Financieras **Tipo de Proceso:** Operativo

Mision: Cubrir las necesidades existentes en el mercado con referencia a pago de servicios No Financieros.

Elementos del Proceso

Entrada Cliente solicita lugar donde poder cancelar Ser. No Finan. **Mecanismo** Agencias Normales y Express de Servipagos.

Salida Cliente a cancelado sus Facturas cuotas u obligaciones. **Controles** Fecha de Vencimiento de la Facturas Lectura del código de barras

Responsable: Agencias Normales y Express de Servipagos.

Indicadores:

Cantidad (variable): Número de transacciones procesadas exitosamente
Porcentaje de crecimiento transaccional anual

Cualidad (Atributos): Nivel de Satisfacción del Cliente con el servicio.

Objetivos: Satisfacer la necesidad del cliente en la cancelación de sus Responsabilidades No Financieras.

Documentos: Facturas emitidas por el sistema.
Registros electrónicos, Cuadros de Caja.

Frecuencia: Diario

Tiempo Ciclo: de 2 a 3 minutos.

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
	1.1. Cobro de Luz	1.1.1. Receptar solicitud de Pago
		1.1.2. Solicitar Cartilla Empresa Eléctrica
		1.1.3. Ingresar información al sistema
		1.1.4. Confirmar información con el cliente
		1.1.5. Procesar Transacción.
		1.1.6. Receptar el dinero
		1.1.7. Entregar Factura al Cliente.
	1.2. Cobro de AVON	1.2.1. Receptar solicitud de Pago
		1.2.2. Solicitar Código al cliente.
		1.2.3. Ingresar información al sistema
		1.2.4. Confirmar información con el cliente
		1.2.5. Procesar Transacción.
		1.2.6. Receptar el dinero
		1.2.7. Entregar Factura al Cliente.
	1.3. Cobro Impuesto Predial	1.3.1. Receptar solicitud de Pago
		1.3.2. Solicitar Número de Prédio
		1.3.3. Ingresar información al sistema
		1.3.4. Confirmar información con el cliente
		1.3.5. Procesar Transacción.
		1.3.6. Receptar el dinero
		1.3.7. Entregar Factura al Cliente.

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Transacciones Financieras **Tipo de Proceso:** Operativo

Mision: Cubrir las necesidades existentes en el mercado para la realización de transacciones financieras sencillas.

Elementos del Proceso

Entrada Cliente necesita realizar operaciones bancarias fuera de horario. **Mecanismo** Agencias Normales y Express de Seripagos.

Salida Cliente a realizado operaciones bancarias que necesitaba. **Controles** Verificar datos de papeleta contra datos en la pantalla del equipo.

Responsable: Agencias Normales y Express de Seripagos.

Indicadores:

Cantidad (variable): Número de transacciones procesadas exitosamente
Porcentaje de crecimiento transaccional anual

Cualidad (Atributos): Nivel de Satisfacción del Cliente con el servicio.

Objetivos: Satisfacer la necesidad de los clientes en realizar depósitos y retiros sencillos de cuentas de diferentes instituciones financieras (Bancos, Cooperativas, Mutualistas).

Documentos: Facturas emitidas por el sistema, Papeletas firmadas y Selladas
Registros electrónicos, Cuadros de Caja.

Frecuencia: Diaria

Tiempo Ciclo: de 2 a 3 minutos

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
1.1. Depósitos Instituciones Financieras		1.1.1. Receptar solicitud del Cliente
		1.1.2. Solicitar al cliente papeleta llena
		1.1.3. Ingresar información al sistema
		1.1.4. Verificar información con el cliente y la papeleta.
		1.1.5. Procesar la transacción.
		1.1.6. Entregar recibo al cliente.
1.2. Retiros Instituciones Financieras		1.2.1. Receptar solicitud del cliente
		1.2.2. Solicitar al cliente papeleta llena y cédula
		1.2.3. Ingresar información al sistema
		1.2.4. Verificar información con el cliente
		1.2.5. Procesar transacción
		1.2.6. Entregar dinero y recibo al cliente

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Transporte de Efectivo **Tipo de Proceso:** Operativo

Misión: Tener un control adecuado sobre los montos de efectivo que maneja cada tipo de Agencia.

Elementos del Proceso

Entrada Transportar el exceso de dinero existente en las Agencias. **Mecanismo** Personal de Seguridad, Blindados, Fundas Tulas y Sellos.

Salida Dinero transportado facilmente. **Controles** Manual de Procedimientos

Responsable: Personal Operativo / Conciliaciones y de Seguridad.

Indicadores:

Cantidad (variable): Total de Agencias que sobrepasaron el cupo asignado
Número de veces que un Blindado visita un local

Cualidad (Atributos): Nivel de Satisfacción de los Agencias

Objetivos: Transportar el dinero de forma adecuada y segura.

Documentos: Guías de Transporte de Efectivo.
Papeleta de Depósito

Frecuencia: Semanal

Tiempo Ciclo: De una a dos Horas

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
	1.1. Verificación de Saldos	1.1.1. Revisar saldos de las Agencias.
		1.1.2. Realizar itinerario de Agencias en las que se va a hacer recaudación.
	1.2. Recaudación del Efectivo	1.2.1. Entregar itinerario al recaudador.
		1.2.2. Receptar el Efectivo.
	1.3. Transporte de efectivo	1.3.1. Recontar el efectivo
		1.3.2. Colocar efectivo en la tula.
		1.3.3. Subir tula al Blindado.
		1.3.4. Llevar el Dinero a otra Agencia o al Banco Central del Ecuador.
		1.3.5. Volver a revisar saldos de Agencias.

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Transporte de Documentación **Tipo de Proceso:** Operativo

Mision: Tener un control adecuado sobre la documentación que debe ser entregada a cada institución.

Elementos del Proceso

Entrada Transportar de documentación a posición centralizada para la entrega a las instituciones. **Mecanismo** Personal Motorizado de Mensajería Interna.

Salida Documentación transportada con seguridad. **Controles** Manual de Procedimientos

Responsable: Asistente Operativo y Pool de Mensajeros.

Indicadores:

Cantidad (variable): Total de documentos enviados por Agencia.
Número retrasos en la entrega de documentación.

Cualidad (Atributos): Nivel de Satisfacción de los Clientes Internos.

Objetivos: Transportar los documentos de forma adecuada y segura hasta la posición centralizada.

Documentos: Guías de Transporte de Documentos.

Frecuencia: Diario

Tiempo Ciclo: 30 minutos

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
	1.1. Cuadre de Cajas.	1.1.1. Realizar corte de caja.
		1.1.2. Realizar cuadre de Efectivo versus Documentos.
		1.1.3. Entregar documentos cuadrados al supervisor.
	1.2. Cuadre Supervisor	1.2.1. Receptar toda la Documentación.
		1.2.2. Cuadrar Documentos por institución
		1.2.3. Realizar Guía de entrega.
		1.2.4. Colocar Documentación en tula correspondiente a la Institución.
		1.2.5. Entregar tula al Mensajero.
		1.2.6. Receptar Guía Firmada.

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Contratación de Personal **Tipo de Proceso:** Soporte

Misión: Reclutar al personal adecuado para la operación del canal.

Elementos del Proceso

Entrada Cubrir vacantes existentes en el canal. **Mecanismo** Gerente del Canal, Jefe Recursos Humanos
Hojas de Evaluación, software

Salida Contratación del Personal **Controles** Manual por competencias
Pruebas psicotecnicas

Responsable: Coordinador General (Quito) / Jefe de Canal (Guayaquil)

Indicadores:

Cantidad (variable): Total de Aspirantes
Rotación del personal

Cualidad (Atributos): Nivel de conocimientos de los aspirantes
Descubrimiento de las habilidades y destrezas de los aspirantes

Objetivos: Contar con el personal idóneo que represente al canal.

Documentos: Contratos Firmados

Frecuencia: Trimestral

Tiempo Ciclo: Quince días

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
1. Contratación Personal para el canal.	1.1.Reclutamiento de personal	1.1.1. Verificar tipo de necesidad
		1.1.2. Analizar perfil del cargo
		1.1.3. Publicar anuncio solicitando aspirantes.
	1.2.Selección de personal	1.2.1. Verificar carpetas receptadas
		1.2.2. Escoger a los candidatos calificados
		1.2.3. Convocar a los aspirantes seleccionados.
	1.3.Evaluación de personal	1.3.1. Realizar pruebas psicotecnicas
		1.3.2. Revisar y calificar pruebas
		1.3.3. Seleccionar al candidato idoneo
	1.4.Contratación de personal	1.4.1. Convocar al aspirante seleccionado
		1.4.2. Entrega de contrato
		1.4.3. Firma del contrato

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Gestión de Calidad **Tipo de Proceso:** Soporte

Mision: Optimizar los procesos de modo que sean más eficientes para la organización

Elementos del Proceso

Entrada Análisis de los procesos de la organización **Mecanismo** Audidores internos y Externos

Salida Resultados de la Auditoría **Controles** Revisión y análisis de los procesos
Manual de procesos

Responsable: Gerente del Canal

Indicadores:

Cantidad (variable): Cantidad de procesos eficientes de la organización
Total de no conformidades detectadas

Cualidad (Atributos): Manejo efectivo de la delegación de funciones

Objetivos: Obtener datos que permita mejorar y desarrollar adecuadamente los procesos del canal.

Documentos: Informe de auditoria

Frecuencia: Anual

Tiempo Ciclo: Quince días

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
1. Auditoria Financiera.	1.1. Revisión de los Estados Financieros	1.1.1. Analizar sistemas contables
		1.1.2. Verificar resultados contables
		1.1.3. Comparar resultados con documentos financieros
2. Auditoria de Procesos.	1.2. Control de auditoria	1.2.1. Analizar el ejercicio economico
		1.2.2. Realizacion de auditoria
		1.2.3. Entregar el informe de auditoria
2.1. Observación de Procesos.	2.2. Aplicación de Correctivos.	2.1.1. Analizar cada uno de los procesos
		2.1.2. Verificar cumplimiento de procesos
		2.2.1. Analizar las no conformidades encontradas
		2.2.2. Registrar las no conformidades
		2.3.2. Entregar el informe de auditoria con conclusiones y recomendaciones

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

FICHA TECNICA DE UN PROCESO

Nombre: Mantenimiento de Equipos y Piezas **Tipo de Proceso:** Soporte

Mision: Conseguir la funcionabilidad de los equipos para la atención de los clientes.

Elementos del Proceso

Entrada Equipos con mal funcionamiento **Mecanismo** Personal especializado, Software
Arreglo fachada agencia.

Salida Mantenimiento de equipos o **Controles** Garantía del Equipo.
cambio de piezas. Manual de uso.

Responsable: Asistente Administrativo

Indicadores:

Cantidad (variable): Total de equipos en mantenimiento
Total de piezas cambiadas

Cualidad (Atributos): Nivel de satisfacción de los Agencias con respecto a los equipos.

Objetivos: Transaccionar de manera rápida y segura.

Documentos: Ordenes de Trabajo (Cambios de equipos o piezas)

Frecuencia: Trimestralmente

Tiempo Ciclo: Ocho días

Sub - Procesos	Actividades	Tareas
	1.1. Cambio de Equipo por Reparación	1.1.1. Revisión de Equipo. 1.1.2. Informar a la Agencia el tiempo que estará sin equipo. 1.1.3. Llevar Equipo al especialista 1.1.4. Entregar a la Agencia nuevo equipo
	1.2. Cambio de Piezas Defectuosas.	1.2.1. Revisión de Equipo. 1.2.2. Informar a la Agencia el tiempo que estará sin equipo. 1.2.3. Llevar Equipo al especialista 1.2.4. Cambiar pieza defectuosa 1.2.5. Verificar el buen funcionamiento 1.2.6. Entregar a la Agencia el equipo reparado.

Realizado por: Ma. Fernanda Montalvo

3.1.3 Diagramación de Procesos

PROCESO: <u>Negociación con los Futuros Clientes Internos.</u>				
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$
1.1. Presentación Posible Cliente Interno	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> R1[] R1 --> R2[] R2 --> R3[] R3 --> R4[] R4 --> R5[] R5 --> R6[] R6 --> R7[] R7 --> R8[] R8 --> R9[] R9 --> FIN([FIN]) </pre>			
1.1.1. Empresa interesada se comunica.		Teleoperador	0.05 MIN	-- USD
1.1.2. Ingresar los datos de la Empresa.		Teleoperador	0.05 MIN	-- USD
1.1.3. Concertar una reunión con la Empresa.				
1.1.4. Conocer la necesidad de la Empresa.		Ejecutivo	0.30 MIN	-- USD
1.1.5. Presentar propuesta a la Empresa.		Ejecutivo	0.30 MIN	2 USD
1.2. Desarrollo de la Solicitud o Requerimiento.				
1.2.1. Realizar Desarrollo de Pantallas.		Ejecutivo	5H	50 USD
1.2.2. Hacer Pruebas de Sistema.		Ejecutivo	2 H	40 USD
1.2.3. Presentación para Aprobación		Coordinador	1H	20 USD
1.3. Contratación del Servicio.				
1.3.1. Entrega de Contrato	Ejecutivo	0.05 MIN	1 USD	
1.3.2. Firma del contrato	Ejecutivo	0.15 MIN	-- USD	
TOTALES			9H 30 MIN	113 USD

PROCESO: Publicidad del Canal				
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$
1.1. Diseño Volantes Publicitarios para el Canal	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[] T1 --> D{ } D -- NO --> T1 D -- SI --> T2[] T2 --> FIN([FIN]) </pre>	Jefe de Marketing	3H	170 USD
1.1.1. Crear imagen de los volantes publicitarios.		Jefe de Marketing	2H	150 USD
1.1.2. Realizar el diseño.		Gerente Servipagos	1H	20 USD
1.2. Crear la publicidad		Jefe de Marketing	1H	320 USD
1.2.1. Presentar diseño para la aprobación		Ejecutivos	3H	65 USD
1.2.2. Ejecutar el diseño		TOTALES	10 H	725 USD
1.2.2. Repartir publicidad (tripticos)				
2.1. Diseño de Rotulos para las Agencias.	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[] T1 --> D{ } D -- NO --> T1 D -- SI --> T2[] T2 --> FIN([FIN]) </pre>	Jefe de Marketing	3H	170 USD
2.1.1. Crear imagen de los Rotulos.		Jefe de Marketing	2H	150 USD
2.1.2. Realizar el diseño.		Gerente Servipagos	1H	20 USD
2.2. Crear los Rotulos		Jefe de Marketing	1H	500 USD
2.2.1. Presentar diseño par aprobación.		Ejecutivos	3H	260 USD
2.2.2. Ejecutar el diseño.		TOTALES	10 H	1100 USD
2.2.3. Colocar rotulos en las agencias				

PROCESO: Servicio Post - Venta, atención de Quejas y Reclamos.				
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$
1.1. Registro de llamadas por Quejas o Reclamos.	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[] A --> B[] B --> C[] C --> D[] D --> E[] E --> FIN([FIN]) </pre>	Teleoperador	0.05 MIN	-- USD
1.1.1. Recepar llamadas del Cliente.		Teleoperador	0.10 MIN	0.50 USD
1.1.2. Llenar formulario de quejas.		Teleoperador	0.10 MIN	0.50 USD
1.1.3. Ingresar datos del Cliente.		Teleoperador	0.05 MIN	0.50 USD
1.1.4. Direccionar formulario de queja al personal especializado.		Teleoperador	0.05 MIN	0.50 USD
1.2. Llamadas por Servicio		Teleoperador	0.05 MIN	0.50 USD
1.2.1. Recepar llamada del Cliente.		Teleoperador	0.10 MIN	0.50 USD
1.2.2. Brindar información solicitada.	Teleoperador	0.10 MIN	0.50 USD	
TOTALES			45 MIN	2.50 USD

PROCESO: Realización del Presupuesto del Canal				
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$
1.1 Solicitar información a las áreas.	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[1.1.1 Pedir al jefe de cada área su presupuesto proyectado] T1 --> T2[1.1.2 Revisar la información de las áreas.] T2 --> T3[1.1.3 Aprobar o negar los presupuestos de área.] T3 --> T4[1.2.1 Consolidar los presupuestos de todas las áreas.] T4 --> T5[1.2.2 Verificar las cuentas por pagar y cobrar.] T5 --> T6[1.3.1 Realizar informe de los balances.] T6 --> FIN([FIN]) </pre>			
1.1.1 Pedir al jefe de cada área su presupuesto proyectado		Coordinador	0.15 MIN	5 USD
1.1.2 Revisar la información de las áreas.		Coordinador	0.30 MIN	5 USD
1.1.3 Aprobar o negar los presupuestos de área.		Gerente Servipagos	1H	1 USD
1.2 Consolidar información				
1.2.1 Consolidar los presupuestos de todas las áreas.		Coordinador	1H	2.5 USD
1.2.2 Verificar las cuentas por pagar y cobrar.		Coordinador	1H	2.5 USD
1.3 Entrega de presupuesto				
1.3.1 Realizar informe de los balances.		Coordinador	0.30 MIN	3 USD
1.3.2 Entregar el presupuesto con proyecciones y ajustes	Gerente Servipagos	0.15 MIN	5 USD	
TOTALES			4H 30 MIN	24 USD

PROCESO: Realización de Cobro de Empresas No Financieras				
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$
1.1. Cobro de Luz		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.1.1. Receptar solicitud de Pago		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.1.2. Solicitar Cartilla Empresa Eléctrica		Cajero	0.01 MIN	0.25 USD
1.1.3. Ingresar información al sistema		Cajero	0.01 MIN	-- USD
1.1.4. Confirmar información con el cliente		Cajero	0.005 MIN	0.25 USD
1.1.5. Procesar Transacción.		Cajero	0.005 MIN	0.25 USD
1.1.6. Receptar el dinero		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
1.1.7. Entregar Factura al Cliente.		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
TOTALES			4.05 MIN	0.85
1.2. Cobro de AVON		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.2.1. Receptar solicitud de Pago		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.2.2. Solicitar Cartilla de Agua Potable		Cajero	0.01 MIN	0.25 USD
1.2.3. Ingresar información al sistema		Cajero	0.01 MIN	-- USD
1.2.4. Confirmar información con el cliente		Cajero	0.005 MIN	0.25 USD
1.2.5. Procesar Transacción.		Cajero	0.005 MIN	0.25 USD
1.2.6. Receptar el dinero		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
1.2.7. Entregar Factura al Cliente.		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
TOTALES			4.05 MIN	0.85
1.3. Cobro de Impuesto Predial		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.3.1. Receptar solicitud de Pago		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.3.2. Solicitar Número Telefónico		Cajero	0.01 MIN	0.25 USD
1.3.3. Ingresar información al sistema		Cajero	0.01 MIN	-- USD
1.3.4. Confirmar información con el cliente		Cajero	0.005 MIN	0.25 USD
1.3.5. Procesar Transacción.		Cajero	0.005 MIN	0.25 USD
1.3.6. Receptar el dinero		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
1.3.7. Entregar Factura al Cliente.		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
TOTALES			4.05 MIN	0.85

PROCESO: <u>Transacciones Financieras.</u>				
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$
1.1. Depósitos Instituciones Financieras				
1.1.1. Receptar solicitud del Cliente	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[] T1 --> T2[] T2 --> T3[] T3 --> T4[] T4 --> T5[] T5 --> FIN([FIN]) </pre>	Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.1.2. Solicitar al cliente papeleta llena		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.1.3. Ingresar información al sistema		Cajero	0.005 MIN	0.25 USD
1.1.4. Verificar información con el cliente y la papeleta		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.1.5. Procesar la transacción.		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
1.1.6. Entregar recibo al cliente.		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
TOTALES			3 MIN	0.45 USD
1.2. Retiros Instituciones Financieras.				
1.2.1. Receptar solicitud del cliente	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[] T1 --> T2[] T2 --> T3[] T3 --> T4[] T4 --> T5[] T5 --> FIN([FIN]) </pre>	Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.2.2. Solicitar al cliente papeleta llena y cédula		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.2.3. Ingresar información al sistema		Cajero	0.005 MIN	0.25 USD
1.2.4. Verificar información con el cliente		Cajero	0.005 MIN	-- USD
1.2.5. Procesar transacción		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
1.2.6. Entregar dinero y recibo al cliente		Cajero	0.005 MIN	0.10 USD
TOTALES			3 MIN	0.45 USD

PROCESO: Transporte de Efectivo				
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$
1.1. Verificación de Saldos		Ejecutivo Conciliaciones	0.10 MIN	0.20 USD
1.1.1. Revisar saldos de las Agencias.		Ejecutivo Conciliaciones	0.05 MIN	0.20 USD
1.1.2. Realizar itinerario de Agencias en las que se va a hacer Recaudación.		Recaudador	0.02 MIN	0.70 USD
1.2. Recaudación del Efectivo		Recaudador	0.05 MIN	0.50 USD
1.2.2. Entregar Itinerario al Recaudador.		Recaudador	0.05 MIN	0.70 USD
1.2.3. Receptar el Efectivo.		Recaudador	0.10 MIN	0.25 USD
1.3. Transporte de efectivo		Recaudador	0.02 MIN	2.50 USD
1.3.1. Recontar el efectivo		Recaudador	1 H	50 USD
1.3.2. Colocar efectivo en la tula.		Ejecutivo Conciliaciones	0.10 MIN	0.25 USD
1.3.3. Subir Tula al Blindado.				
1.3.4. Llevar el dinero a otra Agencia o al Banco Central del Ecuador				
1.3.3. Volver a revisar saldos de Agencias.				
TOTALES			1 H 49 MIN	55.30 USD

PROCESO: <u>Transporte de Documentación</u>				
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$
1.1. Cuadre de Cajas.	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[1.1.1. Realizar Corte de Cajas] A --> B[1.1.2. Realizar Cuadre de Efectivo Versus Documentos] B --> C[1.1.3. Entregar Documentos Cuadrados al Supervisor] C --> D[1.2.1. Receptar toda la Documentación] D --> E[1.2.2. Cuadrar Documentos por Institución] E --> F[1.2.3. Realizar Guía de Entrega] F --> G[1.2.4. Colocar Documentación en tula correspondiente a Institución] G --> H[1.2.3. Entregar tula al Mensajero] H --> I[1.2.3. Receptar Guía Firmada] I --> FIN([FIN]) </pre>			
1.1.1. Realizar Corte de Cajas.		Cajero	0.05 MIN	-- USD
1.1.2. Realizar Cuadre de Efectivo Versus Documentos.		Cajero	0.05 MIN	0.30 USD
1.1.3. Entregar Documentos Cuadrados al Supervisor.		Cajero	0.05 MIN	-- USD
1.2. Cuadre Supervisor				
1.2.1. Receptar toda la Documentación.		Supervisor	0.05 MIN	-- USD
1.2.2. Cuadrar Documentos por Institución.		Supervisor	0.10 MIN	-- USD
1.2.3. Realizar Guía de Entrega		Supervisor	0.05 MIN	0.30 USD
1.2.4. Colocar Documentación en tula correspondiente a Institución		Cajero Princial	0.05 MIN	-- USD
1.2.3. Entregar tula al Mensajero		Cajero Princial	0.05 MIN	-- USD
1.2.3. Receptar Guía Firmada	Cajero Princial	0.05 MIN	0.10 USD	
TOTALES			50 MIN	0.70 USD

PROCESO: Contratación de Personal					
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$	
1.1.Reclutamiento de personal	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[] T1 --> T2[] T2 --> T3[] T3 --> T4[] T4 --> T5[] T5 --> T6[] T6 --> T7[] T7 --> T8[] T8 --> T9[] T9 --> T10[] T10 --> T11[] T11 --> T12[] T12 --> T13[] T13 --> T14[] T14 --> T15[] T15 --> FIN([FIN]) </pre>	Asistente RRHH	0.15 MIN	0.50 USD	
1.1.1. Verificar tipo de necesidad			Asistente RRHH	0.15 MIN	0.50 USD
1.1.2. Analizar perfil del cargo			Asistente RRHH	0.15 MIN	5 USD
1.1.3. Publicar anuncio solicitando aspirantes			Asistente RRHH	1H	2 USD
1.2.Selección de personal			Asistente RRHH / Gerente Operaciones	0.30 MIN	1 USD
1.2.1. Verificar carpetas receptadas			Asistente RRHH	0.30 MIN	2 USD
1.2.2. Escoger a los candidatos calificados			Asistente RRHH	0.30 MIN	2 USD
1.2.3. Convocar a los aspirantes seleccionados			Asistente RRHH / Gerente Operaciones	0.30 MIN	2 USD
1.3.Evaluación de personal			Asistente RRHH	1H	15 USD
1.3.1. Realizar pruebas psicotécnicas			Asistente RRHH	1H	2 USD
1.3.2. Revisar y calificar pruebas			Asistente RRHH / Gerente Operaciones	0.30 MIN	2 USD
1.3.3. Seleccionar al candidato idóneo			Asistente RRHH / Gerente Operaciones	0.15 MIN	0.50 USD
1.4.Contratación de personal			Asistente RRHH	0.10 MIN	0.50 USD
1.4.1. Convocar al aspirante seleccionado			Asistente RRHH	0.10 MIN	-- USD
1.4.2. Entrega de contrato			Asistente RRHH	0.10 MIN	-- USD
1.4.3. Firma del contrato		Asistente RRHH	0.10 MIN	-- USD	
TOTALES			5H 50 MIN	31 USD	

PROCESO: <u>Gestión de Calidad</u>					
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$	
1.1. Revisión de los Estados	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[] T1 --> T2[] T2 --> IO[/ /] IO --> T3[] T3 --> FIN([FIN]) </pre>	Contador General	1H	20 USD	
1.1.1. Analizar sistemas contables		Contador General	1H	-- USD	
1.1.2. Verificar resultados contables		Contador General	2H	-- USD	
1.1.3. Comparar resultados con documentos financieros					
1.2. Control de auditoria					
1.2.1. Analizar el ejercicio economico		Auditor Interno	1H	10 USD	
1.2.2. Realizacion de auditoria		Auditor Interno / Auditor Externo	1H	800 USD	
1.2.3. Entregar el informe de auditoria		Auditor Externo	0.30 MIN	50 USD	
TOTALES			6H 30 MIN	880 USD	
2.1. Observación de procesos.	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> T1[] T1 --> T2[] T2 --> IO[/ /] IO --> T3[] T3 --> FIN([FIN]) </pre>	Auditor Interno	1H	-- USD	
2.1.1. Analizar cada uno de los procesos		Auditor Interno	0.30 MIN	-- USD	
2.1.2. Verificar el cumplimiento de los procesos					
2.2. Aplicación de correctivos					
2.2.1. Analizar las no conformidades encontradas		Auditor Interno / Auditor Externo	1H	400 USD	
2.2.2. Registrar las no conformidades		Auditor Interno / Auditor Externo	0.30 MIN	400 USD	
2.3.2. Entregar el informe de auditoria con conclusiones y		Auditor Externo	0.15 MIN	50 USD	
TOTALES			3H 15 MIN	850 USD	

PROCESO: <u>Mantenimiento de Equipos y Piezas</u>				
ACTIVIDADES / TAREAS	DIAGRAMA	RESPONSABLE	TIEMPO (Horas / Min)	COSTO \$
1.1. Cambio de Equipo por Reparación				
1.1.1. Revisión de Equipo.		Ejecutivo	0.15 MIN	0.50 USD
1.1.2. Informar a la Agencia el tiempo que estará sin equipo		Ejecutivo	0.05 MIN	-- USD
1.1.3. Llevar Equipo al especialista		Ejecutivo	0.15 MIN	2.50 USD
1.1.4. Entregar a la Agencia el nuevo equipo		Ejecutivo	24 H	-- USD
TOTALES			24H 25	3 USD
1.2. Cambio de Piezas Defectuosas				
1.2.1. Revisión de Equipo.		Ejecutivo	0.15 MIN	0.50 USD
1.2.2. Informar a la Agencia el tiempo que estará sin equipo		Ejecutivo	0.05 MIN	-- USD
1.2.3. Llevar Equipo al especialista		Ejecutivo	0.15 MIN	2.50 USD
1.2.4. Cambiar pieza defectuosa		Técnico	24 H	-- USD
1.2.5. Verificar el buen funcionamiento		Técnico	0.15 MIN	-- USD
1.2.6. Entregar a la Agencia el equipo reparado		Ejecutivo	24H	-- USD
TOTALES			48H 50 MIN	3 USD

3.1.4 Fichas Análisis de Actividades

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES										
PROCESO: Negociación con los Futuros Clientes Internos.										
PRODUCTO:					FECHA:					
VAR			SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO	
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		X							1.1.1. Empresa interesada se comunica.	0.05 MIN
2			X						1.1.2. Ingresar los datos de la Empresa.	0.05 MIN
3							X		1.1.3. Concertar una reunión con la Empresa.	0.30 MIN
4		X							1.1.4. Conocer las necesidades de la Empresa.	0.15 MIN
5			X						1.1.5. Presentar propuesta a la Empresa.	0.30 MIN
6			X						1.2.1. Realizar desarrollo de pantallas.	1 H
7							X		1.2.2. Hacer pruebas de Sistema.	1 H
8			X						1.2.3. Presentación para Aprobación.	1 H
9		X							1.3.1. Entrega de Contrato	0.05 MIN
10		X							1.3.2. Firma del contrato	0.15 MIN
TIEMPOS TOTALES									4,05	
	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL							
			No.	TIEMPO	%					
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		0	0	0%					
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		4	0,40	10%					
P	PREPARACIÓN		4	2,35	58%					
E	ESPERA		0	0	0%					
M	MOVIMIENTO		0	0	0%					
I	INSPECCIÓN		2	1,30	32%					
A	ARCHIVO		0	0	0%					
TT	TIEMPO TOTAL		10	4,05	100%					
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO		4	0,4	10%					
IVA	INDICE VALOR AGREGADO		40%	10%						
			80%	80%						
PARA MEJORAR	→		40%	70%						

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Publicidad del Canal

PRODUCTO:

FECHA:

VAR		SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO	
No.	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1		X						1.1.1. Crear imagen de los volantes publicitario.	3 H
2			X					1.1.2. Realizar el diseño.	2 H
3							X	1.2.1. Presentar diseño para la aprobación	1 H
4		X						1.2.2. Ejecutar el diseño	1 H
5					X			1.2.2. Repartir publicidad (tripticos)	3 H
6		X						2.1.1. Crear imagen de los Rotulos.	3 H
7			X					2.1.2. Realizar el diseño.	2 H
8							X	2.2.1. Presentar diseño para aprobación.	1 H
9			X					2.2.2. Ejecutar el diseño.	1 H
10			X					2.2.3. Colocar rotulos en las Agencias.	3 H
TIEMPOS TOTALES								20	

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	7	35%
P	PREPARACIÓN	4	8	40%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	1	3	15%
I	INSPECCIÓN	2	2	10%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	10	20	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	3	7	35%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO			

PARA MEJORAR → 80% 80%
50% 45%

ANALISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Servicio Post - Venta, Atención de Quejas y Reclamos.

PRODUCTO: **FECHA:**

VAR		SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO	
No.	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1		X						1.1.1. Receptar llamadas del Cliente.	0.05 MIN
2			X					1.1.2. Llenar formulario de quejas.	0.10 MIN
3			X					1.1.3. Ingresar datos del Cliente-	0.10 MIN
4							X	1.1.4. Direccionar formulario de queja al personal especializado	0.05 MIN
9		X						1.3.1. Receptar llamada del Cliente.	0.05 MIN
10	X							1.3.2. Brindar información solicitada.	0.10 MIN
TIEMPOS TOTALES									0,45

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	0,1	22%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	0,1	22%
P	PREPARACIÓN	2	0,20	44%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	1	0,05	11%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	6	0,45	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	3	0,2	44%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO	50%	44%	

PARA MEJORAR \longrightarrow 80% 80%
30% 36%

ANALISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Presupuesto del Canal

PRODUCTO: _____ **FECHA:** _____

VAR			SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					1.1.1 Pedir al jefe de cada área su presupuesto proyectado	0.15 MIN
2							X	1.1.2 Revisar la información de las áreas.	0.30 MIN
3			X					1.1.3 Aprobar o negar los presupuestos de área	1 H
4			X					1.2.1 Consolidar los presupuestos de todas las áreas.	1 H
5							X	1.2.2 Verificar las cuentas por pagar y cobrar.	1 H
6		X						1.3.1 Realizar informe de los balances.	0.30 MIN
7		X						1.3.2 Entregar el presupuesto con proyecciones y ajustes	0.15 MIN
TIEMPOS TOTALES									3,9

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	0,45	12%
P	PREPARACIÓN	3	2,15	55%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	2	1,30	33%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	7	3,9	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	2	0,45	12%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO	29%	12%	

PARA MEJORAR → 80% 80%
51% 68%

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Realización de Cobros de Empresas No Financieras

PRODUCTO:

FECHA:

No.	VAR		P	E	SVA			ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO
	VAC	VAE			M	I	A		
1		X						1.1.1. Receptar solicitud de Pago	0.05 MIN
2			X					1.1.2. Solicitar Cartilla Empresa Eléctrica (EEQ)	0.05 MIN
3			X					1.1.3. Ingresar información al sistema	0.03 MIN
4	X							1.1.4. Confirmar información con el cliente	0.1 MIN
5			X					1.1.5. Procesar Transacción.	0.05 MIN
6			X					1.1.6. Receptar el dinero	0.05 MIN
7	X							1.1.7. Entregar Factura al Cliente.	0.1 MIN
8		X						1.2.1. Receptar solicitud de Pago	0.05 MIN
9			X					1.2.2. Solicitar Código al Cliente (AVON)	0.05 MIN
10			X					1.2.3. Ingresar información al sistema	0.03 MIN
11	X							1.2.4. Confirmar información con el cliente	0.1 MIN
12			X					1.2.5. Procesar Transacción.	0.05 MIN
13			X					1.2.6. Receptar el dinero	0.05 MIN
14	X							1.2.7. Entregar Factura al Cliente.	0.1 MIN
15		X						1.3.1. Receptar solicitud de Pago	0.05 MIN
16			X					1.3.2. Solicitar Número de Prédio. (MUNICIPIO)	0.05 MIN
17			X					1.3.3. Ingresar información al sistema	0.03 MIN
18	X							1.3.4. Confirmar información con el cliente	0.1 MIN
19			X					1.3.5. Procesar Transacción.	0.05 MIN
20			X					1.3.6. Receptar el dinero	0.05 MIN
21	X							1.3.7. Entregar Factura al Cliente.	0.1 MIN
TIEMPOS TOTALES									0,93

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	6	0,5	42%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	0,15	13%
P	PREPARACIÓN	12	0,54	45%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	0	0,00	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	21	1,19	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	9	0,65	55%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO	43%	55%	

PARA MEJORAR \longrightarrow 80% 80%
37% 25%

ANALISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Transacciones Financieras

PRODUCTO:

FECHA:

No.	VAR		SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							1.1.1. Receptar solicitud del Cliente	0.1 MIN
2			X					1.1.2. Solicitar al cliente papeleta llena	0.04 MIN
3			X					1.1.3. Ingresar información al sistema	0.05 MIN
4						X		1.1.4. Verificar información con el cliente y la papeleta	0.04 MIN
5			X					1.1.5. Procesar la transacción.	0.08 MIN
6	X							1.1.6. Entregar recibo al cliente.	0.1 MIN
7	X							1.2.1. Receptar solicitud del cliente	0.1 MIN
8			X					1.2.2. Solicitar al cliente papeleta llena y cédula	0.04 MIN
9			X					1.2.3. Ingresar información al sistema	0.05 MIN
10						X		1.2.4. Verificar información con el cliente	0.04 MIN
11			X					1.2.5. Procesar transacción	0.08 MIN
12	X							1.2.6. Entregar dinero y recibo al cliente	0.1 MIN
TIEMPOS TOTALES									0,82

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	0,4	49%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACIÓN	6	0,34	41%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	2	0,08	10%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	12	0,82	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	4	0,4	49%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO			

PARA MEJORAR →

80%	80%
47%	31%

ANALISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Transporte de Efectivo

PRODUCTO:

FECHA:

VAR			SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						1.1.1. Revisar saldos de las Agencias	0.15 MIN
2			X					1.1.2. Realizar itinerarios de Agencias en las que se va a hacer recaudación.	0.10 MIN
3				X				1.2.1. Entregar itinerario al recaudador.	0.05 MIN
4			X					1.2.2. Receptar el Efectivo	0.02 MIN
5		X						1.2.3. Recontar el Efectivo.	0.10 MIN
6			X					1.3.2. Colocar efectivo en la tula.	0.02 MIN
7			X					1.3.3. Subir tula al blindado.	0.05 MIN
8			X					1.3.4. Llevar dinero a otra Agencia o al Banco Central del Ecuador	0.30 MIN
9		X						1.3.5. Volver a revisar saldos de Agencias.	0.15 MIN
TIEMPOS TOTALES									1H 24MIN

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	0,4	43%
P	PREPARACIÓN	5	0,49	52%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	1	0,05	5%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	9	0,94	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	3	0,4	43%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO	33%	43%	

PARA MEJORAR → 80% 80%
47% 37%

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Transporte de Documentación.

PRODUCTO:

FECHA:

No.	VAR		SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						1.1.1. Realizar Corte de Caja.	0.05 MIN
2			X					1.1.2. Realizar Cuadre de Efectivo vs. los documentos.	0.10 MIN
3			X					1.1.3. Entregar Documentos cuadrados al supervisor	0.02 MIN
4			X					1.2.1. Receptar toda la Documentación.	0.10 MIN
5	X							1.2.2. Cuadrar Documentos por Institución.	0.05 MIN
6			X					1.2.3. Realizar Guía de Entrega	0.02 MIN
7			X					1.2.4. Colocar la documentación en la tula correspondiente a la Institución	0.02 MIN
8			X					1.2.5. Entregar tula al Guardia	0.02 MIN
9	X							1.2.6. Receptar Guía Firmada	0.02 MIN
TIEMPOS TOTALES									0,4

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	0,12	30%
P	PREPARACIÓN	6	0,28	70%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	9	0,4	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	3	0,12	30%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO	33%	30%	

PARA MEJORAR → 80% 80%
47% 50%

ANALISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Contratación de Personal

PRODUCTO:

FECHA:

VAR		SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO	
No.	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1						X		1.1.1. Verificar tipo de necesidad	0.15 MIN
2						X		1.1.2. Analizar perfil del cargo	0.15 MIN
3			X					1.1.3. Publicar anuncio solicitando aspirantes	0.15 MIN
4							X	1.2.1. Verificar carpetas receptadas	1 HORA
5		X						1.2.2. Escoger a los candidatos calificados	0.30 MIN
6			X					1.2.3. Convocar a los aspirantes seleccionados	0.30 MIN
7			X					1.3.1. Realizar pruebas psicoteccnicas	1 HORA
8						X		1.3.2. Revisar y calificar pruebas	1 HORA
9		X						1.3.3. Seleccionar al candidato idoneo	0.30 MIN
10			X					1.4.1. Convocar al aspirante seleccionado	0.15 MIN
11	X							1.4.2. Entrega de contrato	0.10 MIN
12	X							1.4.3. Firma del contrato	0.10 MIN
TIEMPOS TOTALES									7,95

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	0,2	3%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	6	75%
P	PREPARACIÓN	4	1,75	22%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	4	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	12	7,95	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	4	6,2	78%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO			

80% 80%

PARA MEJORAR → 47% 2%

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Gestión de Calidad

PRODUCTO:

FECHA:

VAR		SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO	
No.	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1		X						1.1.1. Analizar sistemas contables	1 H
2		X						1.1.2. Verificar resultados contables	2 H
3							X	1.1.3. Comparar resultados con documentos financieros.	2 H
4									
5							X	1.2.1. Analizar el ejercicio economico	2 H
6			X					1.2.2. Realizacion de auditoria	2 H
7			X					1.2.3. Entregar el informe de auditoria	0.30 MIN
8		X						2.1.1. Analizar cada uno de los procesos	2 H
9		X						2.1.2. Verificar el cumplimiento de los procesos	0.30 MIN
10							X	2.2.1. Analizar las no conformidades encontradas	1 H
11			X					2.2.2. Registrar las no conformidades	0.30 MIN
		X						2.3.2. Entregar el informe de auditoria con conclusiones y recomendaciones	0.15 MIN
TIEMPOS TOTALES									13,45

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	5,45	41%
P	PREPARACIÓN	3	3	22%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	3	5	37%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	11	13,45	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	5	5,45	41%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO	45%	41%	

PARA MEJORAR →

80%	80%
35%	39%

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

PROCESO: Mantenimiento de Equipos y Piezas

PRODUCTO:

FECHA:

VAR		SVA					ACTIVIDADES	TIEMPO CICLO	
No.	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1							X	1.1.1. Revisión de Equipo.	0.15 MIN
2	X							1.1.2. Informar el tiempo que estará sin equipo	0.05 MIN
3			X					1.1.3. Llevar Equipo al especialista	0.15 MIN
4	X							1.1.4. Entregar al agente el nuevo equipo	24 H
5							X	1.2.1. Revisión de Equipo.	0.15 MIN
6	X							1.2.2. Informar el tiempo que estará sin equipo	0.05 MIN
7			X					1.2.3. Llevar Equipo al especialista	0.15 MIN
8			X					1.2.4. Cambiar pieza defectuosa	24 H
9							X	1.2.5. Verificar el buen funcionamiento	0.15 MIN
10	X							1.2.6. Entregar al Agente el equipo reparado	24 H
TIEMPOS TOTALES									73

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	48,1	66%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACIÓN	3	24,45	33%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	3	0,45	1%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	10	73	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	4	48,1	66%
IVA	INDICE VALOR AGREGADO	40%	66%	

PARA MEJORAR →

80%	80%
40%	14%

CAPITULO IV

ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO PARA EL SERVICIO DE SERVIPAGOS

Para poder realizar el análisis costo – beneficio del servicio de SERVIPAGOS es necesario basarse en los procesos que han sido levantados en la empresa así como las necesidades actuales de los usuarios de este servicio.

Los procesos existentes en la empresa son adecuados, pero como todo siempre puede estar sujeto a mejor, en la actualidad se ha visto que es necesario mejorar en el punto clave que es la capacitación. Es por esto que se ha decidido brindar capacitación al personal lo que dará lugar a que los tiempos de atención mejoren y los clientes se sientan satisfechos con la atención brindada en cualquier agencia que visiten, esto permitirá tener más usuarios y otros clientes corporativos que soliciten los servicios de SERVIPAGOS lo cual significa más trabajo y más ingresos para la empresa.

Todo esto va enfocado a mejorar la imagen y servicio, lo que permitirá mantener bien posicionada a la empresa en la mente del consumidor.

4.1 Cronograma de Capacitación al Personal

(CAJEROS, SUPERVISORES, CAJEROS PRINCIPALES Y EJECUTIVOS)

Las Capacitaciones que se van a brindar al personal son las siguientes;

1. Utilización de los equipos (Computadoras, Re-contadoras, Calculadoras, DataFast), así como sus aplicativos.
2. Capacitación sobre Atención o Servicio al Cliente.
3. Manejo e Identificación de Divisas Falsas (Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Delito).

Estas capacitaciones están enfocadas para lograr un beneficio considerable para la empresa, con lo que se conseguirá un mejor desempeño laboral del personal que conforma la Agencia y de los ejecutivos operativos, mejorando así la imagen de la empresa frente a los usuarios como a los clientes corporativos.

En la actualidad se cuenta con 60 Agencias entre normales y express de Servipagos repartidos de la siguiente manera; 33 Agencias en Quito, 12 Agencias en Guayaquil y 15 Agencias repartidas en las demás provincias.

VER ANEXO 2. Listado Agencias Servipagos.

Para dictar cualquiera de las capacitaciones a todo el personal de Agencias se ha dividido en grupos de veinte (20) personas cada uno, para así poder interactuar con los

colaboradores y solventar dudas o hacer ejercicios para afianzar el conocimiento de la capacitación impartida.

TABLA 4.1 Capacitación Personal de Agencia

TIPO DE CAPACITACIÓN:	Utilización de los equipos (Computadoras, Sistema, Re-contadoras y Calculadoras).	
TEMAS A TRATAR	MODERADOR	TIEMPO
COMPUTADORA "Aplicativo Prometeus"		
Manejo del Equipo	Ejecutivo Asignado	15 MINUTOS
Aplicativos	Ejecutivo Asignado	1 HORA
Tipo de Transacciones que se realizan	Ejecutivo Asignado	30 MINUTOS
Manejo de Impresora	Ejecutivo Asignado	30 MINUTOS
Cuadre de Caja	Ejecutivo Asignado	30 MINUTOS
RECONTADORA Y CALCULADORA		
Manejo del Equipo	Ejecutivo Asignado	1 HORA
Aplicativos	Ejecutivo Asignado	30 MINUTOS
VECES QUE SE DICTARÁ:	Dos Veces al Año	
DURACIÓN:	4 HORAS 15 MINUTOS	
COSTO:	\$ 95,00 por Grupo	

FUENTE: Área RRHH Servipagos

Como podemos ver en el cuadro adjunto este tipo de capacitación para el personal de Agencias tiene un valor de \$95.00 por grupo, como se cuenta con veinte (20) grupos se realizará una inversión anual de \$1900.00, con un aumento del 1% por año

Esta capacitación permitirá que el personal de Agencia conozca de mejor manera la utilización de los equipos (Computadoras, DataFast, Re-contadoras y Calculadoras), y así brinden un mejor servicio tanto a los usuarios y clientes corporativos, a través de la disminución de reclamos por re-procesos operativos de duplicidad o mal ingreso de datos en las transacciones, ya que todo esto genera tanto faltantes como sobrantes de dinero en las cajas de los agentes o suspensión de servicios básicos a los usuarios.

Esta capacitación es importante que sea dictada a inicios de año, es decir entre el 15 de enero y el 29 de Febrero, para que así los agentes empiecen el año con gran empeño y fuerza, seguros de lo que saben y van a ofrecer a los usuarios.

TABLA 4.2 Capacitación en Atención o Servicio al Cliente

TIPO DE CAPACITACIÓN:	Atención o Servicio al Cliente.	
TEMAS A TRATAR	MODERADOR	TIEMPO
LIDERAZGO PARA EL SERVICIO		
Liderazgo para un mejor servicio al cliente	Moderador Invitado	4 HORAS
Liderazgo para la Excelencia en el Servicio al cliente	Moderador Invitado	4 HORAS
Liderazgo para el Mantenimiento del proyecto de calidad	Moderador Invitado	4 HORAS
PARA PERSONAL DE CONTACTO CON LOS CLIENTES		
Brindando un mejor servicio al cliente	Moderador Invitado	4 HORAS
La Excelencia en el Servicio al cliente	Moderador Invitado	4 HORAS
Seminario especial Atención Telefónica	Moderador Invitado	4 HORAS
PARA ÁREAS DE SOPORTE		
Midiendo y recompensando el servicio al cliente (RRHH)	Moderador Invitado	4 HORAS
Calidad en el servicio Interno (Todas las áreas)	Moderador Invitado	4 HORAS
Valor agregado para el cliente interno	Moderador Invitado	4 HORAS
VECES QUE SE DICTARÁ:	Una vez al año	
DURACIÓN:	36 HORAS	
COSTO:	\$ 300,00 por grupo	

FUENTE: Área de RRHH Servipagos

En Servipagos se desea contar con personal capacitado en su totalidad, es por esto que esta capacitación cubrirá tres puntos importantes que son; el liderazgo en el servicio, el contacto con los clientes y la forma de dar soporte de las áreas, la ventaja que se tiene es que el personal es gente joven, chicos que desean trabajar para continuar con sus estudios, al ser su primer trabajo es más sencillo implantar una cultura de atención y servicio con alto grado de respeto.

Esta capacitación por su alto contenido temático se realizara en tres días, el costo de la misma es de \$300.00 por grupo, como se cuenta con veinte (20) grupos la inversión anual será de \$6000.00, con un incremento del 2% por año,

Es muy importante marcar claramente en la mente del personal que esta capacitación no solo les va a servir para su trabajo dentro de Servipagos sino para cualquier tipo de relación interpersonal que tenga, con su familia, en la universidad, etc... Otro punto importante de rescatar sobre este curso es que como va a ser dictado por personal externo el certificado entregado va a ser reconocido en cualquier empresa.

A través de este tipo de capacitaciones se podrá afianzar la imagen de SERVIPAGOS en la mente tanto del usuario como de los clientes corporativos y más aún se logrará aumentar la lista de clientes que soliciten los servicios del canal, lo cual dará lugar al aumento de la cantidad de usuarios y transacciones, manteniéndose así como pioneros en este tipo de servicios.

Esta capacitación debe ser dictada a mediados de año, para así conocer cuáles son las Agencias que tienen más inconvenientes en el trato o relación con los usuarios y el personal interno de la organización para así poner mayor cuidado y atención en su desempeño después de dicha capacitación, esto también debe ser juzgado dependiendo del sector donde se encuentre ubicada la agencia.

TABLA 4.3 Detalle de Transacciones en Servipagos

	PRODUCTOS SERVIPAGOS	SERVIPAGOS EXPRESS	SERVIPAGOS
NO FINANCIEROS	CNT	X	X
	EEQ	X	X
	EMAAP	X	X
	INTERAGUA	X	X
	TV CABLE	X	X
	MOVISTAR	X	X
	CLARO	X	X
	REVISIÓN VEHICULAR	X	X
	SOAT	X	X
	RISE		X
	IMPUESTOS SRI		X
	IESS		X
	BONO DESARROLLO HUMANO		X
	UTPL		X
	AVON	X	X
	YANBAL	X	X
	SEGURAZO	X	X
	PENSIONES COLEGIOS		X
	SATNET		X
	SETEL		X
CATEG		X	
CABLE MODEM		X	
FINANCIEROS	PRODUBACO	X	X
	BANCO CAPITAL	X	X
	AMAZONAS	X	X
	BANCO SOLIDARIO	X	X
	MUTUALISTA PICHINCHA	X	X
	COOP. 29 DE OCTUBRE	X	X
	COOP. SAN FRANCISCO DE ASIS	X	X
	COOP. CAMARA DE COMERCIO	X	X

FUENTE: Área de Comercialización

En la actualidad, se ha tenido un aumento considerable en las transacciones que se pueden realizar en las Agencias de Servipagos tomando en cuenta el crecimiento de la competencia en el mercado.

Por otro lado con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria muchas de las cooperativas han solicitado los servicios de Servipagos, al momento se encuentra en conversaciones y haciendo pruebas de desarrollo de pantallas para el servicio que requieren.

TABLA 4.4 Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

TIPO DE CAPACITACIÓN:	Manejo e Identificación de Divisas Falsas.	
TEMAS A TRATAR	MODERADOR	TIEMPO
IDENTIFICACIÓN DE BILLETES FALSOS		
1. Conozcamos nuestra Dinero (Billetes)	Moderador Invitado	30 MIN
2. Detección de Divisas Falsas (Billetes)	Moderador Invitado	15 MIN
2.1. Marca de Agua	Moderador Invitado	15 MIN
2.2 Tinta de Variabilidad Óptica	Moderador Invitado	15 MIN
2.3. Hilo de Seguridad	Moderador Invitado	15 MIN
2.4. Impresión Calcográfica (alto relieve)	Moderador Invitado	15 MIN
3. Ejercicios Prácticos	Ejecutivo Asignado (uio / gye)	30 MIN
IDENTIFICACIÓN DE MONEDAS FALSAS		
4. Conozcamos nuestro Dinero (Monedas)	Moderador Invitado	30 MIN
5. Detección de Divisas Falsas (Monedas)	Moderador Invitado	15 MIN
5.1. Pesaje de la Moneda	Moderador Invitado	15 MIN
5.2. Prueba del sonido	Moderador Invitado	15 MIN
5.3. Prueba Magnética	Moderador Invitado	15 MIN
6. Ejercicios Prácticos	Ejecutivo Asignado (uio / gye)	30 MIN
VECES QUE SE DICTARÁ:	Tres veces al año	
DURACIÓN:	4 HORAS	
COSTO:	\$ 80,00 por grupo	

FUENTE: Área de RRHH Servipagos

En la actualidad por la gran cantidad de divisas falsas que circulan en el medio como se ha podido observar en los diferentes medios de comunicación, se ve la necesidad de impartir este tipo de capacitación sobre todo por el tipo de negocio en el que la empresa se encuentra que es la recepción de pagos en efectivo o cheques, transferencias, giros, etc..., esta capacitación beneficiaria tanto al personal de agencias como a la empresa, ya que evita la penosa y difícil tarea de indicarle al cajero que tiene un faltante por tal o cual cantidad y que debe ser cancelado lo más pronto posible, en estos caso dependiendo del monto el faltante puede ser pagado en una o varias partes lo cual será estructurado en el área de Recursos Humanos.

Es por esto que la capacitación que se propone estará enfocada en hacer que el personal de Agencia conozca muy bien la moneda que se maneja y cuáles son las seguridades que esta presenta, así como pequeños tips para identificar a personas que traen dinero para ser lavado como si está húmedo, si tiene olor ha guardado a tierra, si la persona que lo trae está nerviosa, si el perfil de la persona no corresponde a la cantidad de efectivo presentada en ventanilla, o si el monto es alto la mejor opción es realizar una transferencia y no movilizarse con esa cantidad por la ciudad, esta capacitación tendrá un costo de \$80.00 por grupo, es decir que al año se realizará la inversión de \$1600.00, con un incremento del 1% anual por los veinte (20) grupos con los que se cuenta.

Este tipo de capacitación puede ser dictada en cualquier mes del año dependiendo de la presentación de nuevas formas para lavar el dinero de negocios ilegales o el ingreso de billetes falsos. Este es un tema muy delicado que debe ser tratado con gran prudencia y seriedad.

4.2 Evaluación Costo – Beneficio

4.2.1 Capacitación al Personal (AGENCIAS Y OPERATIVOS)

TABLA 4.5 Costo Capacitación por Año

Aumento Anual en CUE	1%					
Aumento Anual en CSC	2%					
Aumento Anual en CDF	2%					
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitación Utilización de Equipos		1900,00	1919,00	1938,19	1957,57	1977,15
Capacitación Servicio al Cliente		6000,00	6120,00	6242,4	6367,25	6494,59
Capacitación Divisas Falsas		1600,00	1632,00	1664,64	1697,93	1731,89
TOTAL CAPACITACIÓN AÑO		9500,00	9671,00	9845,23	10022,75	10203,63

FUENTE: Área de RRHH Servipagos

Según las proyecciones realizadas se puede observar que la capacitación más costosa es la referente a Servicio al Cliente ya que esta es dictada por personal externo a la organización y tendrá un incremento anual de un 1% en su costo.

Las otras dos capacitaciones serán dictadas por personal de la empresa que conoce el manejo de los equipos, así como la identificación de las divisas falsas o también puede ser dictada por personal del Banco Central del Ecuador que dicta este tipo de charlas por un costo módico como el que se ve en el cuadro o de forma gratuita cuando se han presentado

grandes problemas por el aumento del ingreso de divisas falsas al mercado o lavado de dinero o activos generando inestabilidad en país.

Se ha realizado una proyección a cinco años plazo donde se puede ver que la inversión promedio anual en capacitaciones es de 9848.52 dólares, el cual es un monto accesible tomando en cuenta los beneficios que se van a alcanzar.

4.2.2 Cuadro Consolidado Capacitaciones

TABLA 4.6 Resumen Costo Capacitación por Año

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL CAPACITACIÓN AÑO	9500,00	9671,00	9845,23	10022,75	10203,63

FUENTE: Área RRHH Servipagos

Este cuadro resume el valor de inversión que se debe realizar anualmente para alcanzar un mejoramiento continuo tanto en la atención de los usuarios como de los clientes corporativos, así también se logrará que la operación de la Empresa sea más exitosa y se realice con mayor rapidez logrando así realizar mayor cantidad de transacciones.

Para poder costear esta inversión se ha decidido que de la cuenta de “Ingresos por Servicios” se tome el dinero necesario para este proyecto. La cuenta antes mencionada maneja un promedio anual de 9733090.60 dólares, mismos que son el resultado de los servicios prestados tanto a entidades públicas y privadas, la misma que incrementará por lo menos en un 6% a 8% anual, por lo que la empresa no sentirá de ninguna forma el desembolso de este dinero pero si sentirá el aumento transaccional y la mejor imagen que se maneja en el mercado.

TABLA 4.7 ESTADO DE RESULTADOS DE CONSOLIDACIÓN Y COMBINACIÓN

(Expresado en dólares)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Intereses y descuentos ganados	6.231,50	6324,97	6419,85	6516,14	6613,89	6615,35
Comisiones ganadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidades financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos por servicios	9.733.090,60	10025083,32	10325835,82	10635610,89	10954679,22	11392866,39
Otros ingresos operacionales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros ingresos	34.938,56	35462,64	35994,58	36534,50	37082,51	37638,75181
TOTAL INGRESOS	9774260,66	10066870,93	10368250,24	10678661,53	10998375,62	11437120,49
EGRESOS						
Intereses causados	42.005,03	42.005,03	42425,08	42849,33	43277,82	43710,60
Comisiones causadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdidas financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciaciones	261649,91	266882,91	272220,57	277664,98	283218,28	288882,64
Gastos de operación	8.460.013,64	8.756.114,12	9.062.578,11	9.379.768,35	9.708.060,24	10.047.842,35
Capacitaciones e Incentivos	0,00	11849,40	12053,39	12261,11	12472,62	12688,00
Otras pérdidas operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos y Participación a empleados(INNFA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS	8763668,58	9076851,456	9389277,149	9712543,761	10047028,96	10393123,59
Utilidad antes de provisión para part. del personal en las utilidades, impuesto a la renta e interés minoritario	1010592,08	990019,4733	978973,0934	966117,7724	951346,663	1043996,906
PROVISION PARA PARTICIP. DEL PERSONAL EN LAS UTILIDADES	151588,812	148502,921	146845,964	144917,6659	142701,9995	156599,5359
Utilidad antes de provisión para I.Rta e interés minoritario	859003,268	841516,5523	832127,1294	821200,1066	808644,6636	887397,3703
PROVISION PARA IMPUESTO A LA RENTA	214750,817	210379,1381	208031,7824	205300,0266	202161,1659	221849,3426
Utilidad antes de interés minoritario	644252,451	631137,4142	624095,3471	615900,0799	606483,4977	665548,0277
INTERÉS MINORITARIO	0,644252451	0,631137414	0,624095347	0,61590008	0,606483498	0,665548028
UTILIDAD NETA	644251,8067	631136,7831	624094,723	615899,464	606482,8912	665547,3622
Depreciaciones	261649,91	266882,91	272220,57	277664,98	283218,28	288882,64
FLUJO DE CAJA	905901,72	898019,69	896315,29	893564,44	889701,17	954430,00

FUENTE: Área Financiera Servipagos

4.3 Valor Actual Neto (VAN)

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los cash-flows futuros del proyecto.

A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Q_n representa los cash-flows o flujos de caja.

I es el valor del desembolso inicial de la inversión.

N es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es r .

Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico.

TABLA 4.8 Valor Actual Neto (VAN)

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN A TOMAR
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede ser Aceptado.
$VAN < 0$	La inversión produciría pérdidas por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería ser Rechazado.
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros

FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto

Al actualizar los ingresos y egresos del flujo del proyecto se puede observar que se obtiene un van de \$ 730667.35, lo cual determina que el proyecto es muy factible.

4.4 Tasa Interna de Retorno

La **tasa interna de retorno** o **tasa interna de rentabilidad** (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Como ya se ha comentado anteriormente, la **TIR** o tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión. Donde r representa el coste de oportunidad.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

TABLA 4.9 Tasa Interna de Retorno (TIR)

VALOR	DECISIÓN A TOMAR	RAZÓN
TIR > 1	Se aceptará el proyecto.	El proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).
TIR < 1	Se rechazará el proyecto.	La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno

La TIR del flujo del proyecto es de 45% con lo que queda demostrado que el canal de Servipagos es rentable, a pesar de la existencia de competencia, pero por la experiencia que se tiene en el campo se sigue liderando el mercado.

4.5 Relación Costo Beneficio

Es el cociente de los flujos descontados de los beneficios o ingresos totales sobre los flujos descontados de los costos o egresos totales del proyecto.

TABLA 4.10 Relación Costo - Beneficio

VALOR	SIGNIFICADO
ID > 0	El Proyecto es Favorable
ID < 0	El Proyecto es Desfavorable
ID = 0	Cubre la Tasa de Descuento Aplicada.

FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Relación_Costo_Beneficio

La relación costo beneficio del proyecto es de **1.81 dólares** lo que significa que por cada dólar invertido la empresa recupera la inversión y obtiene una ganancia de 0.81 centavos de dólar, lo que hace ver que el proyecto es favorable, es decir rentable.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL SERVICIO DE SERVIPAGOS

5.1 Conclusiones

- ❖ El estudio realizado en el servicio de Servipagos, hace ver que la aplicación de mejoramiento continuo a los procesos permitirá que el mismo se mantenga como líder del mercado, al poseer altos estándares de calidad tanto para sus productos o servicios como para sus colaboradores.
- ❖ El mejoramiento continuo dentro del Servicio garantizará el visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la innovación y la excelencia que llevarán a Servipagos a aumentar su competitividad y disminuir sus costos, sin perder su norte ni disminuir sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y clientes corporativos.
- ❖ Al tener los procesos ya establecidos pueden ser medidos y mejorados lo cual conlleva a la disminución de re-procesos y errores para que así se genere el incremento de transacciones así como de la cartera de clientes, logrando que el canal de Servipagos sea reconocido de mejor manera y se mantenga bien posicionado en el mercado, permitiendo de este modo que la empresa crezca.
- ❖ Al identificar claramente el perfil del personal que labora en Servipagos en las diferentes áreas y auditándolos con frecuencia se mejorará la atención que se brinde a los clientes tanto en ventanilla como en el área de servicio al cliente y se conseguirá su satisfacción y confianza que da lugar a su fidelización y recomendación lo que desencadenará en aumento de transacciones.

5.2 Recomendaciones

- ❖ Una vez demostrado que el manejo de procesos para Servipagos es verdaderamente viable, se recomienda a la Gerencia poner en práctica la propuesta ya que obtendrá grandes beneficios en lo que se refiere a aumento de cartera de clientes corporativos y disminución de re-procesos por errores operativos.

- ❖ El Canal de Servipagos debe mantener un control constante de las actividades que realiza el personal de las Agencias para así evitar que la imagen del canal se vea afectada ante los clientes por mala atención, estafas o malos procesos.

- ❖ Es indispensable que Servipagos ofrezca siempre productos o servicios de alta calidad, para que así la marca se mantenga siempre en la mente del usuario, cliente o consumidor.

- ❖ Financieramente hablando se puede decir que los costos en capacitación no se los deben ver como un gasto sino como una inversión que permitirá que Servipagos siga siendo líder en el mercado y lograr así incrementar tanto el porcentaje de usuarios como de clientes corporativos, para así mejorar la rentabilidad del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS

ARANAS PÉREZ, PILAR. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. [Revista](#) Estudios Empresariales No. 85, 1996.

<http://definicion.de/servicio/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamiento_satncliente.htm

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

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>

http://www.portalcalidad.com/foros/3420-diferencia_entre_reparar_y_reprocesar

SCHERKENBACK, WILLIAM W., “La Ruta Deming hacia la Mejora Continua”, Capítulo 2 p. 45.

FIGURAS O TABLAS

EMPRESA SERVIPAGOS - ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

EMPRESA SERVIPAGOS – ÁREA OPERACIONES

EMPRESA SERVIPAGOS – ÁREA R.R.H.H.

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

<http://cursosgratis.aulafacil.com/lean-manufacturing/curso/LeanManufacturing-18.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Relación_Costo_Beneficio

http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno

http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto

<http://www.bulsuk.com/2012/11/kaizen-putting-it-all-together.html>

<http://www.topquality.es/kaizen.html>

<http://zenempresarial.wordpress.com/2010/06/29/los-principios-del-kaizen/>

A

N

E

X

O

S



SERVICIO AL CLIENTE

SU OPINIÓN ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS

INFORMACIÓN PERSONAL

NOMBRE COMPLETO _____

No. DE IDENTIFICACIÓN _____

TELEFONO DE CONTACTO _____

CORREO ELECTRONICO _____

* (Campo de Llenado Obligatorio)

ENCUESTA

1.- Cuál es el Tipo de Servicio que Utilizo?

Área de Servicio

Área de Caja

2.- Cuál es la Sucursal? Especifique el nombre.

3.- Cómo califica ud. el tiempo de espera?

Excelente
Bueno

Regular
Malo

4.- Cómo califica ud. la amabilidad y cortesía del personal?

Excelente
Bueno

Regular
Malo

5.- Cómo califica ud. el Interés en su Gestión?

Excelente
Bueno

Regular
Malo

6.- Considera ud. que el Manejo de la Información fue:

Excelente
Bueno

Regular
Malo

7.- Cómo califica ud. el tiempo que se demoró en su transacción?

Excelente
Bueno

Regular
Malo

8.- Especifique el tiempo que tomo su transacción.

9.- Especifique Horario en que Asistió a realizar su Transacción.

10.- Cómo calificaría ud. la Apariencia de la Sucursal?

Excelente
Bueno

Regular
Malo

11.- Cómo calificaría ud. la Ubicación de la Sucursal?

Excelente
Bueno

Regular
Malo

12.- Cómo calificaría ud el Horario de Servicio?

Excelente
Bueno

Regular
Malo

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS....

NOS AYUDAN A MEJORAR CADA DÍA.....



LISTADO DE OFICINAS SERVIPAGOS

AZUAY

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Cuenca	Agencia	Cuenca	Centro	Bolívar 3-68, entre Vargas Machuca y Manuel Vega	(07) 2-836-591	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Cuenca	Agencia Express	Totoracocha	Periferia	Av. González Suárez 1331, entre Carlos Mariátegui y Gabriela Mistral	(07) 2-860-774	09h30 - 20h00	9h30 - 20h00	NO ABRE	10h00 - 16h00

BOLIVAR

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Guaranda	Agencia Express	Guaranda	Centro	Pichincha SIN y Espejo - AKI PB	(03)2-980-158	10:00 a 18:30	NO ABRE	NO ABRE	NO ABRE

CHIMBORAZO

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Riobamba	Agencia	Riobamba	Centro	Av. Primera Constituyente y García Moreno (esquina)	(03) 2-960-934	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

COTOPAXI

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Latacunga	Agencia	Latacunga	Centro	Sanchez de Orellana y Guayaquil	(03) 2-811-884	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

EL ORO

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Machala	Agencia	Machala	Centro	Av. Rocafuerte 810, entre Junín y Páez (centro de la ciudad)	(07) 2-933-700	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

ESMERALDAS

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Esmeraldas	Agencia	Esmeraldas	Centro	Bolívar 411, entre Manuela Cañizares y Mejía	(06) 2-728-800	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

GUAYAS

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Guayaquil	Agencia	25 de Julio	Sur	Av. 25 de Julio y José de la Cuadra, C.C. Los Almendros, frente a Mall del Sur	(04) 2-445-571	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Guayaquil	Agencia	Alborada	Norte	Cdla. Alborada Av. Rodolfo Baquerizo Nazur y Demetrio Aguilera Malta Edificio Albobanco local 17	(04) 2236-838	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Guayaquil	Agencia	Barrio Centenario	Sur	El Oro y Chile, Edif. San Sebastián	(04) 2-335-081	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	NO ABRE	10h00 - 16h00
Guayaquil	Agencia	Big Outlets	Noroeste	Km 5 1/2 Vía a Daule, Mapasingue Oeste entre Avs. 5ta y 6ta, C.C. Big Outlets, locales 11 y 12	(04) 2-003-466	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	NO ABRE	10h00 - 16h00
Guayaquil	Agencia	Durán	Periferia	Malecón y Av. Quito (esquina)	(04) 2- 153483	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Guayaquil	Agencia	Las Esclusas	Sur	Av. 25 de Julio, entre Av. Juan Pédola y Av. Las Esclusas	099-537-7090	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	NO ABRE	NO ABRE
Guayaquil	Agencia	Los Ríos	Centro	Los Ríos 811, entre 9 de Octubre y Hurtado	(04) 2-453-330	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	NO ABRE	NO ABRE
Guayaquil	Agencia	Mucho lote	Sur	Av. San Francisco de Orellana s/n e Isidro Ayora, junto a Super Akí	(04) 2-073508	09h00 - 20h00	09h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Guayaquil	Agencia	Parque California	Noroeste	Km 12 Vía a Daule, Parque California 2, (interiores de Almacenes Orve Hogar, locales 17 y 18)	099-973-7363	09h00 - 19h00	09h00 - 19h00	NO ABRE	10h00 - 16h00
Guayaquil	Agencia	Policentro	Norte	C.C. Policentro, local 20 (Planta Alta)	(04) 2084258	10h00 - 20h00	10h00 - 20h00	11h00 - 16h00	11h00 - 16h00
Guayaquil	Agencia	Portete	Oeste	Calle Portete 5608, entre la 29va. y 30va.	(04) 2-464-467	07h00 - 20h00	07h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Guayaquil	Agencia	San Francisco	Centro	Vélez 107 y Pedro Carbo	(04) 2-320-113	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

IMBABURA

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Ibarra	Agencia	Ibarra	Centro	Olmedo 1167 y Av. Pérez Guerrero	(06) 2-953-481	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

LOJA

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Loja	Agencia	Loja	Centro	Bernardo Valdiviezo y 10 de Agosto (esquina)	(07) 2-573-261	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

LOS RÍOS

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Quevedo	Agencia	Quevedo	Centro	Calle 7 de Octubre, entre 11va y 12va	(05) 2-756-096	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

MANABÍ

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Manta	Agencia	Gran AKÍ	Centro	Av. 4 de Noviembre y Calle 102, Tarquí (dentro del Aki)	(05) 2-927-275	09h00 - 20h00	09h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Manta	Agencia Express	Orve Hogar Manta	Centro	Calle 9 Y Malecón Esq Edif. Jacob Vera, interior de Orve Hogar	(05) 2-611-830	09h00 - 19h00	NO ABRE	NO ABRE	10h00 - 16h00
Portoviejo	Agencia	Portoviejo	Centro	Rocafuerte entre P. Moreira y 9 de Octubre.	(05) 2-653-284	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Santo Domingo	Agencia	Santo Domingo	Centro	Av. Santa Rosa s/n y Av. Esmeraldas, Edif. Constructora Quezada, PB	(02) 2-757-860	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

SANTA ELENA

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
La Libertad	Agencia	La Libertad	Centro	Av. 11 s/n y Calle 17 (junto a Super Aki La Península) local #20	(04)2784-810	09h00 - 20h00	10h00 - 18h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

TUNGURAHUA

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Ambato	Agencia	Ambato	Centro	Castillo 07-10 y Juan Benigno Vela	(03) 2-426-340	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Ambato	Agencia Express	Multiplaza AKI	Centro	Av. De las Américas y González Suárez	(03) 2-522-150	09h00 - 20h00	09h00 a 20h00	10h00 a 16h00	10h00 a 16h00

PICHINCHA

CIUDAD	TIPO OFICINA	NOMBRE	ZONA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	HORARIO DE ATENCIÓN			
						LUNES A VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	FERIADOS
Cayambe	Agencia	Cayambe	Centro	Bolívar 502 y Ascázubi	(02) 2-360-161	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Alameda	Centro	Av 10 de Agosto 637 y Checa, Edif. UCICA	(02) 2-504-128	08h00 - 19h00	08h00 - 19h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Amazonas	Centro Norte	Corea y Amazonas, Edif. Belmonte, local 5, PB	(02) 2-445-325	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	NO ABRE	NO ABRE
Quito	Agencia	América	Norte	América y Mariana de Jesús (esquina)	(02) 2-232-347	08h00 - 20h00	NO ABRE	NO ABRE	NO ABRE
Quito	Agencia	Atahualpa	Sur	Av. M. Sucre s/n y Pedro Capiro, C.C. Atahualpa, locales 19 y 20	(02) 2-667-799	10h00 - 20h00	10h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Brasil	Centro Norte	Jacinto de la Cueva y Brasil (dos cuadras al norte de Telearnazonas)	(02) 2-245-487	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Calderón	Norte	Calles 9 de Agosto s/n y Paredes (junto al Supermercado AKI)	(02) 2-025-656	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Carapungo	Norte	Av. Padre Luis Vacari y Álvaro Pérez, junto al AKÍ de Carapungo	(02) 2-010-133	08h30 - 20h00	08h30 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Carcelén	Norte	Diego de Vásquez y Antonio Castillo, Locales Torres Einstein	(02) 2-477-496	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	CCNU	Centro Norte	C.C. Naciones Unidas, PB	(02) 2-438-288	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Centro	Centro	Benalcázar 842, entre Mejía y Olmedo	(02) 2-958-252	08h00 - 19h00	08h00 - 19h00	NO ABRE	NO ABRE
Quito	Agencia	Chillogallo	Sur	Morán Valverde y Mariscal Sucre (junto al C. C. Ipiates del Sur)	(02) 3-035-363	08h00 - 19h00	08h00 - 19h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Chiriyacu	Sur	Gualberto Perez s/n y Andres Perez, Centro Comercial Chiriyacu	987473936	08h00 - 19h00	08h00 - 19h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Cumbayá	Sur	Vía Interoceánica, C.C. Villa Cumbayá	(02) 2-891-490	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	El Batán	Norte	Av. 6 de Diciembre N42-66 y Tomás de Berlanga	(02) 2-454-371	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00

Quito	Agencia	El Inca	Norte	Av. El Inca y 6 de Diciembre	(02) 2-403-121	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Ipiales Norte	Norte	Gonzalo Gallo BQ. 2 s/n y Jorge Piedra (Diag. A la ag. Nacional de Tránsito)	(02) 2271-950	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Guamaní	Sur	Coop. de vivienda República de Argentina S49-69 y Av. Panamericana Sur	(02) 3654-318	08h00 - 19h00	08h00 - 19h00	10:00 A 16:00	10:00 A 16:00
Quito	Agencia	La Compañía	Centro	Calle Sucre, entre Venezuela y García Moreno, C.C. Galería Sucre	(02) 2-956-524	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Labrador	Norte	Av. 10 de Agosto 7621 y Pasaje Sánchez Melo	(02) 2-404-867	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	NO ABRE	NO ABRE
Quito	Agencia	Maldonado	Sur	Av. Maldonado 121 y Gil Martín (esquina)	(02) 2-645-503	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Oficinas Administrativas	Matriz	Norte	Pasaje los Angeles E3-19 y Eloy Alfaro	(02) 2233-677	08h00 - 20h00	NO ABRE	NO ABRE	NO ABRE
Quito	Agencia	Orve Hogar	Centro Norte	Av. 10 de Agosto y San Gregorio (esquina)	(02) 2-555-221	09h30 - 19h00	NO ABRE	NO ABRE	NO ABRE
Quito	Agencia	Panamericana	Norte	Luis Tufiño OE1-176 y Pedro Cando	(02) 3-465-090	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Patria	Centro	Av. 10 de Agosto y Patria	(02) 2-546-654	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	NO ABRE	NO ABRE
Quito	Agencia	Plaza Alegría	Norte	Av. de la Prensa 5545 y Rigoberto Heredia	(02) 2-597-572	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Plaza Mayor	Centro Norte	Av. República y América, C.C. Plaza Mayor	(02) 2-247-391	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	NO ABRE	NO ABRE
Quito	Agencia	Prensa	Norte	Av. de la Prensa 1365 y Zamora	(02) 2-257-681	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Reina Victoria	Centro Norte	Av. Colón 134N25 y Reina Victoria (esquina)	(02) 2-220-328	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Sangolquí	Centro	Av. General Enríquez 3105 y Colombia (esquina)	(02) 2-331-103	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Solanda	Sur	Benancio Estandoque, entre Salvador Bravo y Simón Guerra, C.C. Tía	(02) 2-912-796	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia	Tumbaco	Valle	Av. Juan Montalvo 100 y Fray Gonzalo de Vera (esquina)	(02) 2-378-727	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00
Quito	Agencia Express	Molineros	Norte	Calle Molineros y de los Jazmines (Junto a Supermercados AKI)	(02) 3-284-820	08h00 - 20h00	08h00 - 20h00	10h00 - 16h00	10h00 - 16h00