



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE MANEJO Y  
CONTROL DEL EFECTIVO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN  
VENEZUELA”**

**TRABAJO DE GRADO**

presentado ante la

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

Como parte de los requisitos para optar al título de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

Realizado por: **BR. BRAZÓN BASTARDO, MARIA GABRIELA**

**BR. CORREIA FERREIRA, REBECCA SOFÍA**

Profesor Guía: **ING. DORANTE LÓPEZ, MARTIN**

Fecha: **OCTUBRE, 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE MANEJO Y CONTROL DEL EFECTIVO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN VENEZUELA”

**Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado el contenido con el resultado: .....**

**JURADO EXAMINADOR**

Nombre: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_

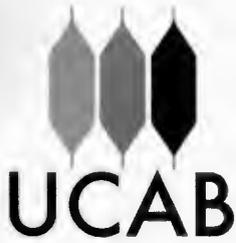
Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Realizado por: BR. BRAZÓN BASTARDO, MARIA GABRIELA

BR. CORREIA FERREIRA, REBECCA SOFÍA

Profesor Guía: ING. DORANTE LÓPEZ, MARTIN

Fecha: OCTUBRE, 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE MANEJO Y CONTROL DEL EFECTIVO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN VENEZUELA”

Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado el contenido con el resultado: Dieciocho puntos (18 pts)

JURADO EXAMINADOR

Nombre: Martin Dorante Nombre: Esmelda Hurtado Nombre: Joao B. De Gouveia  
Firma: [Signature] Firma: [Signature] Firma: [Signature]

Realizado por: BR. BRAZÓN BASTARDO, MARIA GABRIELA

BR. CORREIA FERREIRA, REBECCA SOFÍA

Profesor Guía: ING. DORANTE LÓPEZ, MARTIN

Fecha: OCTUBRE, 2017

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente a Dios por la oportunidad de presentar este Trabajo de Grado, el cual nos ayudó a superarnos tanto de forma profesional como personal. El esfuerzo y la concentración dedicada se la debemos a él, quién siempre estuvo presente en forma de esperanza.

A nuestro tutor el Ing. Martin Dorante y la Ing. Mari Loli Suárez, quienes a través de su guía y opiniones fueron una luz en esta etapa culminante de la carrera. Deben saber cómo su influencia fue de vital importancia para nosotras.

Al tutor empresarial Daniela Duarte y a todo el personal de la empresa, por la receptividad, por su apoyo, por darnos la oportunidad de desarrollar el proyecto y por brindarnos lo necesario para llegar al éxito profesional.

Lo único constante en la vida es el cambio, y para mí, finalizar esta etapa de mi vida representa un nuevo comienzo. Infinitos serán mis agradecimientos para todas las personas que contribuyeron en mi formación durante estos últimos años. En especial quiero agradecer a mi tía Yoselyn Bastardo por ser la base de mi crecimiento y el apoyo incondicional que me impulsa día a día a superarme, sin ella hubiera perdido la esperanza hace mucho tiempo.

Quiero dedicar este trabajo a mi abuela Enriqueta Castro y a mi padre Luis Brazón a quienes les hubiera encantado estar en mi graduación, sin embargo ahora me visualizarán desde el cielo y me abrazarán el corazón.

**María, Brazón.**

A mis padres, porque son un pilar fundamental en mí y gracias a su inmenso amor y apoyo incondicional hicieron que este momento fuese posible y quiénes con mucha paciencia supieron llevar el estrés que este logro generó en mi persona. Por enseñarme que no existe ningún obstáculo que no se pueda superar con esfuerzo y dedicación. Esto va para ustedes.

Agradezco profundamente este logro a Sabrina, Jeaneth y Melissa; mis hermanas, mis amigas, mis tres ejemplos a seguir. A ellas les debo muchas de las metas que tuve que alcanzar para llegar a esta última, mi tesis de grado.

A mis sobrinos, que sentimental y espiritualmente son el apoyo más grande que he podido tener, estar junto a ellos me llena de felicidad. Los amo

A Santiago Sepúlveda, por siempre estar ahí conmigo por sobre todas las cosas, confiar siempre en mí y alentarme a cada día ser una mejor persona y profesional.

**Rebecca, Correia.**

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE MANEJO Y CONTROL DEL EFECTIVO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN VENEZUELA”**

Realizado por: BR. BRAZÓN BASTARDO, MARIA GABRIELA

BR. CORREIA FERREIRA, REBECCA SOFÍA

Profesor Guía: ING. DORANTE LÓPEZ, MARTIN

Fecha: OCTUBRE, 2017

**RESUMEN**

En el presente Trabajo de Grado se diseñó un plan de mejora para las operaciones de planificación, administración y control del efectivo realizadas dentro de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo de una institución financiera. Se inició con la recopilación de información de los procesos para cada puesto de trabajo, mediante las técnicas de observación directa y entrevistas no estructuradas a los empleados de la unidad. Posteriormente se procedió a caracterizar las operaciones mediante flujogramas, una tabla de resultados y una matriz de información, para luego llevar a cabo un análisis de desperdicios y una Matriz Causa Raíz, lo que ilustró las problemáticas existentes y sus causas. Mediante un Diagrama de Pareto, se priorizaron las problemáticas con mayor impacto.

Con base en este estudio, se diseñó la propuesta de un proyecto innovador, el cual se fundamenta en una nueva visión de la metodología de las 5`S, orientada en la limpieza, orden y seguridad de la información de procesos administrativos. De igual forma la propuesta le plantea a la empresa una nueva forma de gestión automatizada la cual le facilitará el trabajo a los empleados de la unidad.

Finalmente, se establecieron las conclusiones y recomendaciones que servirán de apoyo para la toma de decisiones de la institución financiera.

**Palabras Clave: Efectivo, Flujogramas, Procesos, Análisis de Desperdicio, Matriz Causa Raíz, Diagrama de Pareto, Metodología 5`S.**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
I.1 Aspectos Generales de la Empresa.....	3
I.1.1 Reseña Histórica.....	3
I.1.2 Misión.....	4
I.1.3 Visión.....	4
I.1.4 Organigrama General de Banco Mercantil.....	5
I.1.5 Organigrama de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.....	5
I.2 Planteamiento del Problema.....	6
I.3 Objetivos del Trabajo.....	8
I.3.1 Objetivo General.....	8
I.3.2 Objetivos Específicos.....	8
I.4 Alcance.....	8
I.5 Limitaciones.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
II.2 Antecedentes de la Investigación.....	11
II.1 Conceptos y Definiciones Básicas.....	11
II.2 Normativas de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.....	17
II.2.1 Normativas Internas de la Institución Financiera.....	17
III.2.2 Normativas Prudenciales de SUDEBAN.....	21
III.2.3 Leyes del Banco Central de Venezuela.....	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	24
III.1 Tipo de Investigación.....	24
III.2 Diseño de la Investigación.....	24
III.3 Población, Unidad de Análisis y Muestra.....	24
III.3.1 Población.....	25
III.3.2 Unidad de Análisis.....	25
III.3.3 Muestra.....	25
III.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	26
III.4.1 Observación Directa.....	26

III.4.2 Entrevistas no Estructuradas .....	26
III.4.3 Análisis de Datos.....	26
III.5 Planificación del Trabajo .....	27
CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	29
IV.1 Descripción de la Situación Actual .....	33
IV.2 Análisis de la Situación Actual.....	37
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA .....	47
V.1 Plan de Mejora para la Planificación y Control del Efectivo.....	48
V.1.1 Equipo de Trabajo .....	49
V.1.2 Fase I: Implementación de la metodología de las 5S para la organización de información gestionada por la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. ....	50
V.1.3 Fase II: Desarrollo de las Propuestas de Mejora .....	51
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	57
VI.1 Conclusiones.....	57
I.2 Recomendaciones .....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60

## ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla N° 1: Antecedentes de la Investigación.....</i>	11
<i>Tabla N° 2: Resultados de Medición del Proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Oficina, Cajeros y Clientes Especiales).....</i>	35
<i>Tabla N° 3: Matriz de Información del Proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Oficina, Cajeros y Clientes Especiales).....</i>	37
<i>Tabla N° 4: Matriz de Causa Raíz de los Problemas 1 y 2 .....</i>	39
<i>Tabla N° 5: Matriz de Causa Raíz del Problema 3 .....</i>	40
<i>Tabla N° 6: Matriz de Causa Raíz del Problema 4 .....</i>	41
<i>Tabla N° 7: Matriz de Causa Raíz del Problema 5 .....</i>	42
<i>Tabla N° 8: Matriz de Causa Raíz del Problema 6 .....</i>	43
<i>Tabla N° 9: Matriz de Causa Raíz del Problema 7 .....</i>	44
<i>Tabla N° 10: Matriz de Causa Raíz del Problema 8 .....</i>	44
<i>Tabla N° 11: Cuantificación de Desperdicios.....</i>	45
<i>Tabla N° 12: Metodología de las 5s .....</i>	48
<i>Tabla N° 13: Estimación de Tiempo de Problemática 3 .....</i>	53
<i>Tabla N° 14: Mejora de tiempo de Problemática 3 .....</i>	54
<i>Tabla N° 15: Mejora de Procesos de Problemática 4 .....</i>	56

## ÍNDICE FIGURAS

<i>Figura N° 1: Organigrama General del Banco Mercantil.....</i>	5
<i>Figura N° 2: Organigrama de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo .....</i>	5
<i>Figura N° 3: Esquema de relación de las operaciones de efectivo en la institución financiera.....</i>	7
<i>Figura N° 4: Categorización de los procesos .....</i>	32
<i>Figura N° 5: Flujograma Subproceso 5.1 “Atención de Solicitudes de la Red Oficina. Servicio Pan Americano de Protección, C.A.” .....</i>	34
<i>Figura N° 6: Diagrama de Pareto .....</i>	45
<i>Figura N° 7: Organigrama del Equipo de Trabajo .....</i>	49
<i>Figura N° 8: Diagrama de Gantt .....</i>	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo N° 1: Flujograma del Subproceso 1.1 Elaboración y Evaluación de Escenarios para el Presupuesto (Anual) .....</i>	63
<i>Anexo N° 2: Análisis de Desperdicio del Subproceso 1.1 (Elaboración y Evaluación de Escenarios para el Presupuesto (Anual)) .....</i>	64
<i>Anexo N° 3: Flujograma del Subproceso 1.2 (Control y Registro de la Facturación (Mensual))... ..</i>	65
<i>Anexo N° 4: Análisis de Desperdicio del Subproceso 1.2 (Control y Registro de la Facturación (Mensual)) .....</i>	65
<i>Anexo N° 5: Flujograma del Subproceso 1.3 (Control del Presupuesto (Mensual)) .....</i>	66
<i>Anexo N° 6: Análisis de Desperdicio del Subproceso 1.3 (Control del Presupuesto (Mensual)) .....</i>	67
<i>Anexo N° 7: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 1 (Proyección y Control del Presupuesto).....</i>	68
<i>Anexo N° 8: Flujograma del Subproceso 2.1 (Gestión de Movilización de Remesas Interoficinas (Diario)) .....</i>	69
<i>Anexo N° 9: Análisis de Desperdicio del Subproceso 2.1 (Gestión de Movilización de Remesas Interoficinas (Diario)) .....</i>	69
<i>Anexo N° 10: Flujograma del Subproceso 2.2 (Evaluación y Definición de Custodia Especial (Mensual)) .....</i>	70
<i>Anexo N° 11: Flujograma del Subproceso 2.3 (Proyección y Control de la variación de la Posición Global (Mensual)).....</i>	71
<i>Anexo N° 12: Análisis de Desperdicio del Subproceso 2.3 (Proyección y Control de la variación de la Posición Global (Mensual)).....</i>	72
<i>Anexo N° 13: Flujograma del Subproceso 2.4 (Control del Efectivo en Circulación de Oficina (Diario)) .....</i>	73
<i>Anexo N° 14: Análisis de Desperdicio del Subproceso 2.4 (Control del Efectivo en Circulación de Oficina (Diario)) .....</i>	73
<i>Anexo N° 15: Flujograma del Subproceso 2.5 (Control de la Posición del Efectivo (Diario)) .....</i>	74
<i>Anexo N° 16: Análisis de Desperdicio del Subproceso 2.5 (Control de la Posición del Efectivo (Diario)) .....</i>	74
<i>Anexo N° 17: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 2 (Proyección y Control de la Posición Global del Efectivo) .....</i>	75

<i>Anexo N° 18: Flujograma del Subproceso 3.1 (Proyección Mensual del Efectivo en los Centros de Acopio)</i> .....	76
<i>Anexo N° 19: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.1 (Proyección Mensual del Efectivo en los Centros de Acopio)</i> .....	77
<i>Anexo N° 20: Flujograma del Subproceso 3.2 (Proyección Semanal del Efectivo en los Centros de Acopio)</i> .....	78
<i>Anexo N° 21: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.2 (Proyección Semanal del Efectivo en los Centros de Acopio)</i> .....	79
<i>Anexo N° 22: Flujograma del Subproceso 3.3 (Proyección Diaria del Efectivo en los Centros de Acopio. Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)</i> .....	80
<i>Anexo N° 23: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.3 (Proyección Diaria del Efectivo en los Centros de Acopio. Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)</i> .....	81
<i>Anexo N° 24: Flujograma del Subproceso 3.4 (Proyección Diaria del Efectivo en los Centros de Acopio. Transporte De Valores Viseteca, C.A.)</i> .....	82
<i>Anexo N° 25: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.4 (Proyección Diaria del Efectivo en los Centros de Acopio. Transporte De Valores Viseteca, C.A.)</i> .....	83
<i>Anexo N° 26: Flujograma del Subproceso 3.5 (Gestión de Compra de Efectivo en Mercado Interbancario)</i> .....	84
<i>Anexo N° 27: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.5 (Gestión de Compra de Efectivo en Mercado Interbancario)</i> .....	84
<i>Anexo N° 28: Flujograma del Subproceso 3.6 (Gestión de Venta de Efectivo en Mercado Interbancario)</i> .....	85
<i>Anexo N° 29: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.6 (Gestión de Venta de Efectivo en Mercado Interbancario)</i> .....	85
<i>Anexo N° 30: Flujograma del Subproceso 3.7 (Gestión de Retiro de Efectivo en el Banco Central de Venezuela)</i> .....	86
<i>Anexo N° 31: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.7 (Gestión de Retiro de Efectivo en el Banco Central de Venezuela)</i> .....	86
<i>Anexo N° 32: Flujograma del Subproceso 3.8 (Gestión de Depósito de Efectivo en el Banco Central de Venezuela)</i> .....	87
<i>Anexo N° 33: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.8 (Gestión de Depósito de Efectivo en el Banco Central de Venezuela)</i> .....	87
<i>Anexo N° 34: Flujograma del Subproceso 3.9 (Gestión de Canjes de Efectivo)</i> .....	88
<i>Anexo N° 35: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.9 (Gestión de Canjes de Efectivo)</i> .....	88
<i>Anexo N° 36: Flujograma del Subproceso 3.10 (Gestión de Movilización de Remesas entre Centros de Acopio)</i> .....	89
<i>Anexo N° 37: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.10 (Gestión de Movilización de Remesas entre Centros de Acopio)</i> .....	89
<i>Anexo N° 38: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 3 (Proyección y Control del Efectivo en Centros de Acopio)</i> .....	90
<i>Anexo N° 39: Flujograma del Subproceso 4.1 (Control y Evaluación de los ATM de la Red de Oficina(Mensual))</i> .....	91
<i>Anexo N° 40: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.1 (Control y Evaluación de los ATM de la Red de Oficina(Mensual))</i> .....	92
<i>Anexo N° 41: Flujograma del Subproceso 4.2 (Control y Evaluación de los ATM Outsourcing (Mensual))</i> .....	93

<i>Anexo N° 42: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.2 (Control y Evaluación de los ATM Outsourcing(Mensual))</i> .....	94
<i>Anexo N° 43: Flujograma del Subproceso 4.3 (Proceso de Apertura/ Desincorporación de Cajero Automático)</i> .....	95
<i>Anexo N° 44: Flujograma del Subproceso 4.4 (Control y Distribución de los Gastos del Efectivo en la RDO y Cajeros automáticos (Mensual))</i> .....	96
<i>Anexo N° 45: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.4 (Control y Distribución de los Gastos del Efectivo en la RDO y Cajeros automáticos (Mensual))</i> .....	97
<i>Anexo N° 46: Flujograma del Subproceso 4.5 (Control Dispensación ATM)</i> .....	98
<i>Anexo N° 47: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.5 (Control Dispensación ATM)</i> .....	98
<i>Anexo N° 48: Flujograma del Subproceso 4.6 (Control Depósitos y Retiros Oficina)</i> .....	99
<i>Anexo N° 49: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.6 (Control Depósitos y Retiros Oficina)</i> ..	99
<i>Anexo N° 50: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 4 (Proyección y Control de Efectivo Red de Oficinas y Cajeros Automáticos)</i> .....	100
<i>Anexo N° 51: Flujograma del Subproceso 5.1 (Atención de Solicitudes de la Red de Oficina (Diario) Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)</i> .....	101
<i>Anexo N° 52: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.1 (Atención de Solicitudes de la Red de Oficina (Diario) Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)</i> .....	102
<i>Anexo N° 53: Flujograma del Subproceso 5.2 (Atención de Solicitudes de la Red de Oficina (Diario) Transporte De Valores Viseteca, C.A.)</i> .....	103
<i>Anexo N° 54: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.2 (Atención de Solicitudes de la Red de Oficina (Diario) Transporte De Valores Viseteca, C.A.)</i> .....	104
<i>Anexo N° 55: Flujograma del Subproceso 5.3 (Atención de Solicitudes de la Red de ATM (Diario))</i> .....	105
<i>Anexo N° 56: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.3 (Atención de Solicitudes de la Red de ATM (Diario))</i> .....	105
<i>Anexo N° 57: Flujograma del Subproceso 5.4 (Gestión y Control de los Depósitos Comerciales (Diario))</i> .....	106
<i>Anexo N° 58: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.4 (Gestión y Control de los Depósitos Comerciales (Diario))</i> .....	107
<i>Anexo N° 59: Flujograma del Subproceso 5.5 (Cuadre Contable de Depósitos Comerciales (Diario))</i> .....	108
<i>Anexo N° 60: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.5 (Cuadre Contable de Depósitos Comerciales (Diario))</i> .....	108
<i>Anexo N° 61: Flujograma del Subproceso 5.6 (Gestión y Control de los Fondos de Caja y Nómina (Diario))</i> .....	109
<i>Anexo N° 62: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.6 (Gestión y Control de los Fondos de Caja y Nómina (Diario))</i> .....	109
<i>Anexo N° 63: Flujograma del Subproceso 5.7 (Cuadre Contable Fondos de Caja y Nómina (Diario))</i> .....	110
<i>Anexo N° 64: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.7 (Cuadre Contable Fondos de Caja y Nómina (Diario))</i> .....	110
<i>Anexo N° 65: Flujograma del Subproceso 5.8 (Atención y Control de Solicitudes de Moneda (Mensual))</i> .....	111
<i>Anexo N° 66: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.8 (Atención y Control de Solicitudes de Moneda (Mensual))</i> .....	112

<i>Anexo N° 67: Flujograma del Subproceso 5.9 (Proceso de Conciliación y Cuadre en los Centros de Acopio (Diario)).....</i>	<i>113</i>
<i>Anexo N° 68: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.9 (Proceso de Conciliación y Cuadre en los Centros de Acopio (Diario)) .....</i>	<i>114</i>
<i>Anexo N° 69: Flujograma del Subproceso 5.10 (Cierre del Cuadre Diario de los Centro de Acopio Servicio Pan Americano De Protección, C.A.(Diario)) .....</i>	<i>115</i>
<i>Anexo N° 70: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.10 (Cierre del Cuadre Diario de los Centro de Acopio Servicio Pan Americano De Protección, C.A.(Diario)).....</i>	<i>115</i>
<i>Anexo N° 71: Flujograma del Subproceso 5.11 (Cuadre Diario de los Centro de Acopio Transporte De Valores Viseteca, C.A. (Diario)) .....</i>	<i>116</i>
<i>Anexo N° 72: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.11 (Cuadre Diario de los Centro de Acopio Transporte De Valores Viseteca, C.A. (Diario)).....</i>	<i>116</i>
<i>Anexo N° 73: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Cajeros, Oficina y Clientes Especiales) .....</i>	<i>117</i>
<i>Anexo N° 74: Flujograma del Subproceso 6.1 (Posición Contable del Efectivo (Mensual)).....</i>	<i>118</i>
<i>Anexo N° 75: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.1 (Posición Contable del Efectivo (Mensual)) .....</i>	<i>118</i>
<i>Anexo N° 76: Flujograma del Subproceso 6.2 (Posición Global del Efectivo (Mensual)).....</i>	<i>119</i>
<i>Anexo N° 77: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.2 (Posición Global del Efectivo (Mensual)) .....</i>	<i>120</i>
<i>Anexo N° 78: Flujograma del Subproceso 6.3 (Control Contable de la Posición del Efectivo Información a la Asociación Bancaria (Diario)).....</i>	<i>121</i>
<i>Anexo N° 79: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.3 (Control Contable de la Posición del Efectivo Información a la Asociación Bancaria (Diario)).....</i>	<i>121</i>
<i>Anexo N° 80: Flujograma del Subproceso 6.4 (Control Contable de la Posición y Flujo del Efectivo Proyectado (Diario)).....</i>	<i>122</i>
<i>Anexo N° 81: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.4 (Control Contable de la Posición y Flujo del Efectivo Proyectado (Diario)).....</i>	<i>122</i>
<i>Anexo N° 82: Flujograma del Subproceso 6.5 (Control y Cuadre Contable de las Cuentas de Efectivo(Mensual)).....</i>	<i>123</i>
<i>Anexo N° 83: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.5 (Control y Cuadre Contable de las Cuentas de Efectivo(Mensual)) .....</i>	<i>124</i>
<i>Anexo N° 84: Flujograma del Subproceso 6.6 (Control del Cumplimiento de los Tiempos de Apertura de Remesa. Servicio Pan Americano De Protección, C.A.).....</i>	<i>125</i>
<i>Anexo N° 85: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.6 (Control del Cumplimiento de los Tiempos de Apertura de Remesa. Servicio Pan Americano De Protección, C.A.) .....</i>	<i>125</i>
<i>Anexo N° 86: Flujograma del Subproceso 6.7 (Control del Cumplimiento de los Tiempos de Apertura de Remesa. Transporte De Valores Viseteca, C.A.) .....</i>	<i>126</i>
<i>Anexo N° 87: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.7 (Control del Cumplimiento de los Tiempos de Apertura de Remesa. Transporte De Valores Viseteca, C.A.) .....</i>	<i>126</i>
<i>Anexo N° 88: Flujograma del Subproceso 6.8 (Control del Cumplimiento de la Calidad del Billete, Entrega y Recolección (Mensual)).....</i>	<i>127</i>
<i>Anexo N° 89: Flujograma del Subproceso 6.9 (Control de Incidencias de Diferencias Servicio Pan Americano De Protección, C.A (Semanal)) .....</i>	<i>128</i>
<i>Anexo N° 90: Flujograma del Subproceso 6.10 (Control de Incidencias de Diferencias Transporte De Valores Viseteca, C.A (Semanal)) .....</i>	<i>129</i>

<i>Anexo N° 91: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 6 (Control de Niveles de Servicio y Control Contable) .....</i>	<i>130</i>
<i>Anexo N° 92: Flujoograma del Subproceso 7.1 (Elaboración del Balance Score Card (Mensual))</i>	<i>131</i>
<i>Anexo N° 93: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.1 (Elaboración del Balance Score Card (Mensual)) .....</i>	<i>131</i>
<i>Anexo N° 94: Flujoograma del Subproceso 7.1.1 (Unidad 6121: Efectivo de Valores) .....</i>	<i>132</i>
<i>Anexo N° 95: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.1.1 (Unidad 6121: Efectivo de Valores)</i>	<i>132</i>
<i>Anexo N° 96: Flujoograma del Subproceso 7.1.2 (Unidad 6213: Coordinación de Planificación y Control de Efectivo) .....</i>	<i>133</i>
<i>Anexo N° 97: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.1.2 (Unidad 6213: Coordinación de Planificación y Control de Efectivo) .....</i>	<i>133</i>
<i>Anexo N° 98: Flujoograma del Subproceso 7.1.3 (Unidad 6121: Gerencia de Planificación y Control de Efectivo) .....</i>	<i>134</i>
<i>Anexo N° 99: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.1.3 (Unidad 6121: Gerencia de Planificación y Control de Efectivo) .....</i>	<i>134</i>
<i>Anexo N° 100: Flujoograma del Subproceso 7.2 (Matriz de Control de No Conformidad (Mensual)) .....</i>	<i>135</i>
<i>Anexo N° 101: Flujoograma del Subproceso 7.3 (Control y Evaluación de la Gestión del Efectivo por Región (Mensual)) .....</i>	<i>136</i>
<i>Anexo N° 102: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.3 (Control y Evaluación de la Gestión del Efectivo por Región (Mensual)) .....</i>	<i>136</i>
<i>Anexo N° 103: Flujoograma del Subproceso 7.4 (Control de Excesos del Efectivo (Mensual)) .....</i>	<i>137</i>
<i>Anexo N° 104: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.4 (Control de Excesos del Efectivo (Mensual)) .....</i>	<i>137</i>
<i>Anexo N° 105: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 7 (Proyección y Control de Efectivo Red de Oficinas y Cajeros Automáticos) .....</i>	<i>138</i>
<i>Anexo N° 106: Matriz de Información del Proceso 1 (Proyección y Control de Presupuesto) .....</i>	<i>139</i>
<i>Anexo N° 107: Matriz de Información del Proceso 2 (Proyección y Control de la Posición Global del Efectivo) .....</i>	<i>140</i>
<i>Anexo N° 108: Matriz de Información del Proceso 3 (Proyección y Control del Efectivo en Centros de Acopio) .....</i>	<i>142</i>
<i>Anexo N° 109: Matriz de Información del Proceso 4 (Proyección y Control del Efectivo en la RDO y Atms) .....</i>	<i>143</i>
<i>Anexo N° 110: Matriz de Información del Proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Oficina, Cajeros y Clientes Especiales) .....</i>	<i>145</i>
<i>Anexo N° 111: Matriz de Información del Proceso 6 (Control de Niveles de Servicio y Control Contable) .....</i>	<i>147</i>
<i>Anexo N° 112: Matriz de Información del Proceso 7 (Control de la Gestión del Efectivo) .....</i>	<i>148</i>

## INTRODUCCIÓN

Banco Mercantil es una institución perteneciente al sector financiero la cual cuenta con la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo ubicada en sede principal de la misma en San Bernardino, Caracas, Edo. Distrito Capital. La unidad está dedicada a gestionar y controlar las operaciones de efectivo que ocurren entre los puntos que conforman la red de oficinas, la red de ATM (cajeros automáticos) y los centros de acopio. Con el fin de mejorar los procesos realizados dentro de la misma, se realizan alternativas de manejo de datos, de manera de disminuir el tiempo y las operaciones realizadas en cada uno de los puestos de trabajo.

La Gerencia de Planificación y Control del Efectivo se ha visto en la necesidad de estudiar los procesos realizados en la unidad, por cada puesto de trabajo, debido al cambio constante que se ha venido presentando en los últimos meses en el mercado financiero con respecto a la variabilidad de la demanda de efectivo a nivel nacional, en donde la misma se ha intensificado en el tiempo. Lo cual obliga a la unidad a optimizar sus procesos, con el propósito de caracterizar, analizar cualitativa y cuantitativamente los procesos, identificar aquellos factores internos y externos que pudiesen estar afectando el nivel de desempeño de los mismos, tipificar las áreas de mejora según las acciones y cuál sería su impacto en la gestión de la unidad, para así desarrollar un plan de mejora para que sea implementado en la institución.

El estudio realizado contempla cada una de las siguientes fases que se presentan a continuación:

**Capítulo I: Descripción del Problema.** Se presenta una breve descripción de la empresa, donde se refleja la reseña histórica de la misma, su misión, visión, el organigrama general del Banco Mercantil y el organigrama específico de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo, se presenta además el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, alcance y por último, las limitaciones.

**Capítulo II: Marco Teórico.** Contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas necesarias que sustentan el estudio y las normativas pertinentes de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.

**Capítulo III: Marco Metodológico.** Se esquematiza la metodología a seguir para este estudio. Contempla el tipo y diseño de investigación, la población, unidad de análisis y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y por último las fases que comprende la investigación.

**Capítulo IV: Descripción de los procesos y Análisis de la Situación Actual.** Se describe la situación actual de la unidad, detallando los procesos, las personas involucradas y el tiempo de duración en cada puesto de trabajo de la unidad de planificación y control del efectivo. Por último se describe el análisis de la situación actual, determinando desperdicios presentes en los procesos y las problemáticas que los ocasionan.

**Capítulo V: Propuestas de Mejoras.** Se establecen las propuestas para mejorar aquellos problemas anteriormente determinados, y a su vez, el impacto de las mejoras en los procesos de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.

**Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.** Contiene las conclusiones finales con base a los resultados obtenidos durante este estudio y se dan las recomendaciones para la institución financiera.

# CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

## I.1 Aspectos Generales de la Empresa

### I.1.1 Reseña Histórica

“Con el nombre de Banco Neerlandó Venezolano, un grupo de empresarios venezolanos decidió el 23 de Marzo de 1925, constituir en La Gran Casa de Camejo" en Caracas, con un capital de 3 millones 200 mil bolívares y 16 empleados, lo que hoy somos: Mercantil Banco Universal.

Un año después, el Banco Neerlandó cambia su personalidad corporativa para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola. 56 años asentaron su dimensión de entidad bancaria de vanguardia bajo este nombre, posicionándose como el instituto financiero más comprometido con el bienestar y desarrollo agrícola del país, asumiendo en ese sector los negocios bancarios en el sentido más amplio, incluyendo operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, además de realizar estudios para la promoción y fundación de empresas industriales, agrícolas y comerciales.

Las actividades relacionadas con transacciones y negocios inmobiliarios y el desarrollo de nexos bancarios y comerciales internacionales, especialmente con Holanda y otras naciones del norte de Europa, completan el complejo proceso de relaciones que sus fundadores se habían impuesto como una de las metas de la organización. El documento constitutivo así lo describió.

En el año 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro y únicos institutos financieros venezolanos existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco Mercantil y Agrícola, alcanzó los 12 millones de bolívares que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

En un contexto histórico en el que la industria petrolera aún era incipiente y que la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba de manera importante los

ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de producción de Café y Cacao, el Banco Mercantil y Agrícola se adelantaba a la legislación que posteriormente se implantaría en el país, creando bases legales en cuanto a la regulación de operaciones y al otorgamiento de créditos agropecuarios por parte de la banca. El Instituto aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas. Con el incremento de sus actividades financieras, el Banco Mercantil y Agrícola decide cambiar la sede principal de la Esquina de Camejo, donde había permanecido durante un cuarto de siglo, para activar nuevos procesos y mejorar la calidad de sus servicios a la numerosa y cada vez más creciente clientela. Con estos fines adquiere un terreno en la Esquina de San Francisco, para edificar una nueva sede principal. El 25 de Abril de 1951, se constituye en una fecha importante para la Institución, al inaugurar sus nuevas oficinas principales en el Centro de Caracas.

Treinta años duró la actividad de estas oficinas como sede principal, hasta que en 1982 cambia su nombre oficial por el de Banco Mercantil y se traslada un año después al Edificio Mercantil, ubicado en la Avenida Andrés Bello N°. 1 en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio del Grupo Mercantil (Mercantil Banco Universal; s.f).”

### **I.1.2 Misión**

“Satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la prestación de excelentes productos y servicios financieros así como las aspiraciones de sus trabajadores, apoyando el fortalecimiento de las comunidades en donde actúa y agregando valor a sus accionistas permanentemente con sentido a largo plazo (Misión Mercantil, s.f).”

### **I.1.3 Visión**

Ser una organización de servicios financieros de referencia en el negocio de banca, en los mercados en los cuales prestemos servicio.

### I.1.4 Organigrama General de Banco Mercantil

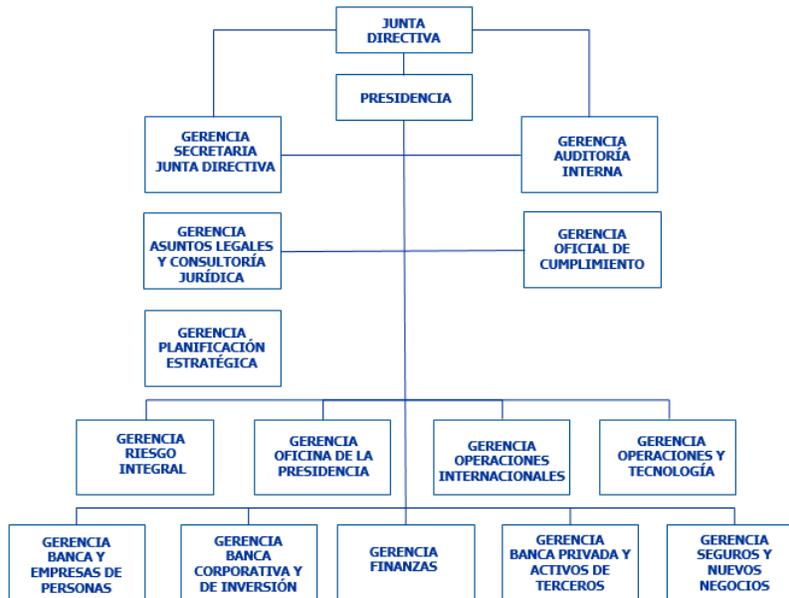


Figura N° 1: Organigrama General del Banco Mercantil

Fuente: Gerencia de Procesos Banco Mercantil. Elaboración Propia

### I.1.5 Organigrama de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo

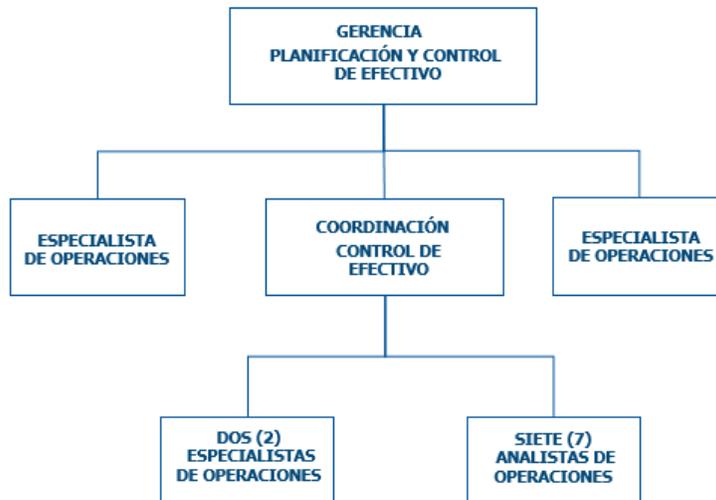


Figura N° 2: Organigrama de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia.

## I.2 Planteamiento del Problema

En una institución financiera existe una unidad encargada de gestionar y controlar las operaciones de efectivo que ocurren entre los puntos que conforman la red de oficinas, la red de ATM (cajeros automáticos) y los centros de acopio (bóvedas contratadas por la institución). A esta unidad en el Banco Mercantil se conoce como unidad de planificación y control de efectivo.

Las operaciones de efectivo que maneja esta unidad implica procesos de planificación, administración y control de proyecciones (volumen) y movimientos de efectivo (entradas y salidas) desde, entre y hacia centros de acopio, red de oficinas, red de ATM, Banco Central de Venezuela y clientes especiales (aquellos que por los volúmenes de efectivo que manejan reciben trato especial y, por tanto, envían / reciben remesas directamente hacia / desde los centros de acopio).

Estas operaciones se clasifican en: atención de solicitudes de remesas, gestión de compra y venta de efectivo en el mercado interbancario, retiros y depósitos de efectivo con el Banco Central de Venezuela, canjes de efectivo en el mercado interbancario, movilización de remesas interoficina y movilización de remesas entre centros de acopio. Adicionalmente, las entidades bancarias gestionan estas operaciones a través de la contratación de servicios de transporte de valores, externos al banco, y que en el caso particular de la institución en la que se realizará el Trabajo de Grado aquí propuesto son dos, cada una de ellas con sus propios procedimientos y mecanismos de documentación y control.

La planificación de las proyecciones y movimientos de efectivo se realiza, por servicio de transporte, con frecuencia diaria, semanal y mensual; lo que constituye la base de la gestión de las operaciones diarias para cubrir la demanda de solicitudes de remesas de la red de oficinas, la red de ATM y los clientes especiales.

Para ilustrar las operaciones realizadas por la unidad de planificación y control de efectivo a continuación se anexa un esquema que muestra las relaciones previamente

referidas, y que aplica para cada uno de los seis tipos de operaciones (solicitudes de remesas, compra/venta efectivo, retiros y depósitos en el BCV, canjes de efectivo, movilización de remesas interoficina y movilización entre centros de acopio). En total se estima que se trata de 52 operaciones diferentes, con potenciales variantes en su ejecución / control producto de cuál sea el servicio de transporte que lo gestione (Servicio PanAmericano o Viseteca).

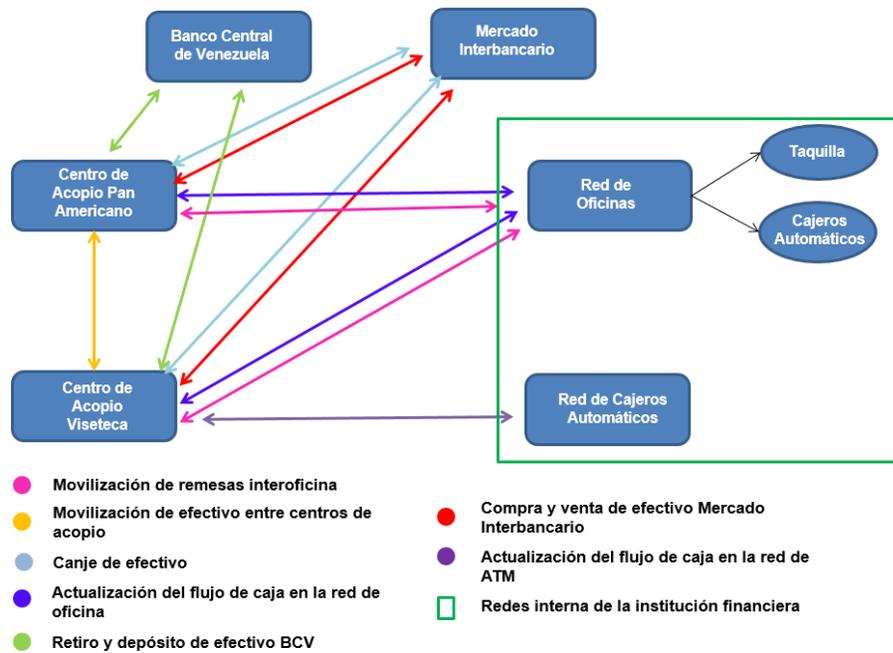


Figura N° 3: Esquema de relación de las operaciones de efectivo en la institución financiera

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración propia

Adicionalmente, la unidad debe controlar cada acción de la gestión del efectivo a través de reportes que son archivados y enviados de forma diaria, semanal, mensual y anual a los diferentes agentes tanto internos como externos a la unidad de planificación y control de efectivo que evalúan esta información. Agentes externos que evalúan estos reportes pueden ser la SUDEBAN, la Asociación Bancaria, los Gerentes Regionales de las oficinas a nivel nacional, entre otros.

Actualmente, los empleados de la Gerencia de Planificación y Control del efectivo, comunican la desorganización de información existente en los registros y aplicaciones de la unidad. Dicha desorganización se refleja a través de las diferentes entradas y salidas de datos gestionados, cuyos procesos se operan de forma independiente y no poseen algún tipo de vinculación. Lo anterior causa que las operaciones de planificación, administración y control del efectivo se realicen en un tiempo y número de actividades mayor al esperado por la Coordinadora de Control del Efectivo.

## **I.3 Objetivos del Trabajo**

### **I.3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de mejora de los procesos de manejo y control del efectivo en una institución financiera en Venezuela.

### **I.3.2 Objetivos Específicos**

1. Caracterizar los procesos de manejo y control de efectivo.
2. Analizar cualitativa y cuantitativamente los procesos de manejo y control de efectivo.
3. Identificar los factores que puedan afectar el nivel de desempeño de los procesos de manejo y control de efectivo.
4. Clasificar las áreas de mejora según las acciones y su impacto en la gestión de la unidad de planificación y control de efectivo.
5. Determinar los criterios de jerarquización de la clasificación de las áreas de mejora.
6. Proponer un plan de acción para el estudio detallado de las mejoras posibles según la jerarquización de la clasificación y principales áreas de atención en cada una de ellas.

## **I.4 Alcance**

- El desarrollo del proyecto se llevará a cabo en la Gerencia de Planificación y Control del efectivo, ubicada en el piso 15 de la Torre Mercantil.

- La investigación abarcará el estudio de los procesos que se gestionan para la planificación, administración y control de las operaciones de efectivo existentes en 33 centros de acopio de las empresas transportistas, 241 agencias y 142 cajeros automáticos remotos, los cuales se distribuyen entre 10 regiones a nivel nacional.
- La caracterización de los procesos se realizará a través del modelado de flujogramas que a su vez se encontrarán categorizados según el área de trabajo.
- Los factores que afectan el nivel de desempeño de los procesos de la unidad, se identificarán mediante los resultados obtenidos en los flujogramas, los cuales se evidenciarán a través de una tabla de resultados y una matriz de información.
- Se desarrollará una Matriz Causa Raíz fundamentada en el análisis de desperdicios de los flujogramas, lo cual clasificará las áreas de mejora e identificará su impacto en los procesos de la unidad.
- Con base en los resultados obtenidos de la Matriz Causa Raíz, se procederá a realizar un Diagrama de Pareto, éste determinará los criterios de jerarquización de la clasificación de las áreas de mejora.
- La implementación de las mejoras propuestas es por cuenta de la institución financiera.

## **I.5 Limitaciones**

- Este estudio abarcó únicamente el análisis de los procesos medulares gestionados por la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.
- Se recopiló la información de los procesos exclusivamente con los empleados de la unidad asignados por la Coordinadora de Control del Efectivo.
- El estudio de tiempo se fundamentó en un único encuentro entre los empleados de la unidad y los estudiantes.

- Las propuestas planteadas no contarán con un estudio costos, debido a que no se trabajó con alguna unidad que proporcionará dicha información.
- La indisponibilidad de los empleados pudo limitar la obtención de datos necesarios para la caracterización y análisis de los procesos.
- Alteraciones en las normativas gubernamentales pudieron alterar los procesos de la gerencia.

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### II.2 Antecedentes de la Investigación

Durante estos años la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo ha realizado la administración de las solicitudes de remesas de la red de oficinas, cajeros automáticos y clientes especiales en toda Venezuela.

La empresa no posee documentación de algún estudio formal a partir del cual se genere información de la metodología o tiempo invertido en cada una de las operaciones. Sin embargo, este Trabajo de Grado se apoya en los siguientes antecedentes:

Título	Areas de Estudio, Autores y Tutores	Institución y Fechas	Objetivo General	Aporte
“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAS EN EL LAY OUT DE LAS OPERACIONES DE ENSAMBLAJE EN UNA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE MOTOCICLETAS SINCRÓNICAS”	<b>Área:</b> Ingeniería Industrial <b>Autores:</b> Jennifer Arias, Daniela Gomez <b>Tutor Académico:</b> Ing. José Guevara	<b>Institución:</b> UCAB – Pregrado. <b>Fecha:</b> Junio 2017	Diseñar una propuesta de mejoras en el Lay Out de las operaciones de ensamblaje en una línea de producción de motocicletas sincrónicas.	Estructura del Trabajo de Grado
“DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE SOLICITUD Y ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE EFECTIVO DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN VENEZUELA”	<b>Área:</b> Ingeniería Industrial <b>Autores:</b> Andrea Eduardo Vegas <b>Tutor Académico:</b> Ing. María Elena Branger	<b>Institución:</b> UCAB – Pregrado. <b>Fecha:</b> Junio 2006	Desarrollar un plan de mejora de los procesos de solicitud y administración del efectivo en la unidad de planificación y control de efectivo de una institución bancaria en Venezuela	

Tabla N° 1: Antecedentes de la Investigación

Fuente: Elaboración Propia

## II.1 Conceptos y Definiciones Básicas

**ATM (Automated Teller Machine):** Es un cajero automático, el cual es una máquina empleada por las entidades financieras las cuales le permiten al cliente acceder en su cuenta bancaria a través de una tarjeta suministrada por la misma.

**Banco Central:** “Organismo público responsable de la gestión de la política monetaria. Institución a cargo de la regulación de la oferta monetaria y del crédito interno y de la emisión de la moneda de curso legal de un país o grupo de países. También es prestamista de última instancia del sistema financiero. (Banco Central de Venezuela, s.f)”

**Banco Central de Venezuela:** “Institución pública que en Venezuela ejerce de manera exclusiva y obligatoria las competencias monetarias del Poder Nacional. Fundado en 1939. Su objeto fundamental es lograr la estabilidad de precios y preservar el valor de la moneda. Es persona jurídica de derecho público con autonomía para la formulación y el ejercicio de la política monetaria, y participa en el diseño y ejecución de la política cambiaria. Entre sus funciones también se encuentran: regular la circulación monetaria, el crédito y las tasas de interés, administrar las reservas internacionales y todas aquellas que establece su propia ley. (Banco Central de Venezuela, s.f)”

**Balanced Scorecard:** David Norton y Robert Kaplan (como se cita en Santana Carlos, 2014) lo definen como “ la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe contar la historia de sus estrategias, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.”

**Centros de Logística de Efectivo (CLE) o Centros de Acopio (CA):** Son bóvedas regionales contratadas con empresas transportistas donde se recibe, cuenta y selecciona el efectivo del Banco para la preparación y envío de remesas de efectivo a las oficinas, cajeros automáticos y clientes especiales.

**COE (Control Óptimo de Efectivo):** Es una aplicación vía web del Banco Mercantil, en donde:

- Se detallan las transacciones y movimientos de remesas (traslado de efectivo) hacia o desde los centros de acopio.
- Se cargan las transacciones de retiros y depósitos del BCV, compra y venta de efectivo, canjes, envío de efectivo entre centros de acopio, envíos a clientes especiales y depósitos comerciales.
- Se atienden y gestionan todo lo relacionado con las solicitudes de remesa cargadas por red de oficina y la red de ATM.

**Cuadre Contable:** Consiste en la verificación de cada uno de los débitos y créditos administrados por la unidad a través de la comparación del sistema contable de cada una de las cuentas de las operaciones de efectivo con el registro auxiliar obtenido de los datos de control interno.

**Cupo de Efectivo:** Es el monto máximo asignado por la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo para cada una de las agencias y cajeros automáticos de la institución financiera.

**Depósitos Comerciales:** Es un servicio que se le ofrece a un cliente corporativo al cual se le brinda la oportunidad de resguardar grandes cantidades de efectivo a través de los centros de acopio los cuales son gestionados por las empresas transportistas mediante una entidad financiera.

**Diagrama de Gantt:** “Es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto (OBS Business School, s.f)”.

**Diagrama de Pareto:** Es una gráfica, histograma, o tabla, que muestra cada problema y la frecuencia con que ocurren, asignándole un orden. De acuerdo (Niebel y Freivalds, 2009) “en el análisis de Pareto, los artículos de interés son identificados y medidos con una misma escala y luego se ordenan en orden descendente, creando una distribución acumulada. Por lo general, 20% de los artículos evaluados representan el 80% o más de la

actividad total; como consecuencia, esta técnica a menudo se conoce como la regla 80-20. Por ejemplo, el 80% del inventario total se encuentra en sólo 20% de los artículos del inventario, o 20% de los trabajos provocan aproximadamente 80% de los accidentes, o 20% de los trabajos representan 80% de los costos de compensación de los empleados. Conceptualmente, el analista de métodos concentra el mayor esfuerzo sólo en algunos pocos trabajos que generan la mayor parte de los problemas”, pág. 18.

**Driver:** Es el servicio de transporte en custodia negociado entre las empresas transportistas y la entidad financiera.

**Efectivo en Custodia:** Son montos de efectivo almacenados en las bóvedas de las agencias de la entidad financiera.

**Empresa Transportista:** Es aquella que se encarga de prestar servicio de movilización de bienes con base a una estructura de costo fija y niveles de servicio negociados con el contratista.

El Banco Mercantil actualmente cuenta con dos proveedores para los servicios de transporte, custodia y procesamiento de efectivo. Dichas compañías son las siguientes:

- Servicio Pan Americano de Protección, C.A.
- Transporte de Valores Viseteca, C.A.

Los acuerdos de servicios fijados con las transportistas indican que deben surtir a cada una de las 241 agencias y 142 cajeros automáticos (activos a la fecha de acuerdo de servicio). Para tal fin estas compañías disponen de Centros de Acopio, distribuidos en todo el territorio nacional, en donde son almacenados los billetes y las monedas del Banco, para así atender las necesidades de efectivo de manera oportuna.

**Estructura de Costos:** Es la caracterización de los precios y las condiciones comerciales relacionadas con la mano de obra, Dicom y el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC)

**Flujograma:** (Luis Miguel Manene, Julio 2011) lo define como “una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas

industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa. Es una herramienta muy útil para poder entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso y su funcionamiento, y, por tanto, permite comprenderlo y estudiarlo para tratar de mejorar sus procedimientos”.

**Fondo de Caja y Nómina:** Es un servicio que se le ofrece a un cliente corporativo al cual se le brinda la oportunidad de retirar grandes cantidades de efectivo a través de los centros de acopio los cuales son gestionados por las empresas transportistas mediante una entidad financiera.

**Los cinco por qué:** “La técnica de los 5 Por qué es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. El objetivo final de los 5 Por qué es determinar la causa raíz de un defecto o problema.(De Seta, Leonardo, 2008)”.

**Manufactura Esbelta:** (Rajadell y Sánchez, 2010) la definen como “la persecución de una mejora del sistema de fabricación mediante la eliminación del desperdicio, entendiendo como desperdicio o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. La manufactura esbelta puede considerarse como un conjunto de herramientas que se desarrollaron en Japón inspiradas en parte, en los principios de William Edwards Deming. Los pilares del Lean Manufacturing son: la filosofía de la mejora continua, el control total de la calidad, la eliminación del despilfarro, el aprovechamiento de todo el potencial a lo largo de la cadena de valor y la participación de los operarios”.

**Mercado Interbancario:** “Es un mercado en el cual los bancos se prestan unos a otros a un plazo determinado para cumplir con el encaje legal, que es el porcentaje de depósitos totales que un banco debe mantener como reserva obligatoria en el Banco Central. (“Mercado Interbancario Overnight”, 2015)”.

**Metodología 5s:** “Es una metodología / filosofía para organizar el trabajo de una manera que minimice el desperdicio, asegurando que las zonas de trabajo estén sistemáticamente

limpias y organizadas, mejorando la productividad, la seguridad y proveyendo las bases para la implementación de procesos esbeltos (Lean Solutions, s.f).”

***Niveles de Servicio:*** Son los acuerdos y negociaciones que definirán el servicio brindado por la empresa transportista a la entidad financiera.

***Remesas:*** Agrupación de billetes y monedas los cuales son trasladados a través de una empresa transportista desde las agencias bancarias hasta los centros de acopio de dichas empresas, para ser abonados por el banco.

***SIAR (Sistema Integral Acceso Remoto):*** Es un aplicativo usado por el Banco Mercantil, el cual es provisto por Servicios Pan Americano de Protección, en donde se muestran los saldos y las transacciones de cada uno de los centros de acopio, y así mismo se pueden realizar solicitudes de efectivo electrónicas para dar salidas a cualquier transacción del Banco.

***SER (Sistema de Envío de Remesas):*** Es una aplicación de uso interno utilizada por la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo para controlar y generar las estadísticas relacionadas con las operaciones de movilización del efectivo.

***SUDEBAN:*** “La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario es el ente de regulación del sector bancario bajo la vigilancia y coordinación del Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional. Es una institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la República, y se regirá por las disposiciones que establezcan la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional y la Ley de las Instituciones del Sector Bancario. Corresponde a esta Superintendencia autorizar, supervisar, inspeccionar, controlar y regular el ejercicio de la actividad que realizan las instituciones que conforman el sector bancario, así como, instruir la corrección de las fallas que se detecten en la ejecución de sus actividades y sancionar las conductas desviadas al marco legal vigente. Todo ello con el fin de garantizar y defender los derechos e intereses de los usuarios y usuarias del sector bancario nacional y del público en general”. (SUDEBAN, s.f.)

**Tabla de Hallazgo o Matriz de Causa-Raíz:** (Pemex, s.f.) la define como “metodología de confiabilidad que emplea un conjunto de técnicas o procesos, para identificar factores causales de falla. Es decir, el origen de un problema definido, relacionado con el personal, los procesos, las tecnologías, y la organización, con el objetivo de identificar actividades o acciones rentables que los eliminen”, pág.5.

## **II.2 Normativas de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo**

### **II.2.1 Normativas Internas de la Institución Financiera**

#### ***Gerencia de Planificación y Control Del Efectivo***

##### *Traslado de remesas*

1. Todo traslado de remesas en efectivo se hará a través de una empresa de servicios de transporte de valores.

##### *Cuadre contable*

2. Se debe realizar diariamente el cuadro contable de todas las operaciones efectuadas en la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.

##### *Reportes a los Canales*

3. Se deben registrar las no conformidades de acuerdo a los siguientes parámetros:

a) Evaluaciones de incumplimiento recurrentes de las oficinas.

b) Tiempos de apertura de remesas.

4. Periódicamente se enviara un reporte a cada Gerencia Regional, de aquellas oficinas que mantengan saldos bajos de efectivo en moneda extranjera, respecto a su cupo establecido.

Evaluación cupo de cajeros automáticos

5. Periódicamente será revisada la dispensación de los cajeros automáticos versus su cupo con la finalidad de realizar los ajustes necesarios en los casos que aplique.

Evaluación cupo de oficinas

7. Periódicamente será revisada la demanda de efectivo versus su cupo con la finalidad de realizar los ajustes necesarios en los casos que aplique.

***Planificación del efectivo en los centros de logística de efectivo***

Notificación y aprobación de proyección de necesidades y excedentes de efectivo en CLE

1. Se debe informar a Tesorería la proyección mensual de necesidades y excedentes de efectivo al inicio del mes y adicionalmente, se deberá enviar la planificación semanal para su aprobación a más tardar el viernes.

***Administración del efectivo en los centros de logística de efectivo***

Autorización para operaciones interbancarias

1. La cantidad de efectivo a ser retirado en el Banco Central de Venezuela u obtenido en el mercado interbancario solo será autorizada por la Gerencia de Tesorería, la cual procederá dependiendo de su disponibilidad.

Autorización de instrucción de retiro en BCV

2. Toda instrucción de retiro de efectivo en Banco Central de Venezuela debe ser firmada por dos funcionarios de Banco Mercantil.

Autorización para solicitudes de canje de dólares en BCV

3. Toda solicitud de canje de dólares debe ser firmada por dos funcionarios de Banco Mercantil con firma registrada en el Banco Central de Venezuela.

Autorización de instrucciones de transferencia para canje de divisas en BCV

4. Toda instrucción de transferencia para el canje de divisas debe ser firmada por dos funcionarios de Banco Mercantil con firma autorizada.

Autorización de acceso para áreas de seguridad de BCV

5. Toda Solicitud de acceso para áreas de seguridad de BCV debe ser firmada por dos funcionarios de Banco Mercantil con firma registrada en el Banco Central de Venezuela.

Notificación de operaciones interbancarias

6. Todas las operaciones de compra o venta de efectivo en el mercado interbancario y retiro o depósito de efectivo en BCV, deben ser informadas a Tesorería el mismo día que se pacte la operación.

Confirmación de operaciones interbancarias

7. Toda compra de efectivo en el mercado interbancario deberá ser confirmada con el banco con el que se pacta la operación, por medio de correo electrónico o fax.

Aprobación de operaciones interbancarias no planificadas

8. Se debe solicitar la aprobación de Tesorería antes de realizar una compra o venta de efectivo no planificada.

Procesamiento de fondos de caja

9. Todo fondo de caja debe ser tramitado el mismo día de recibida la instrucción.

Autorización de fondos de caja

10. Toda instrucción para fondo de caja deberá estar autorizada y firmada por los funcionarios o ejecutivos de la cuenta, cumpliendo con la facultad de firmas establecidas.

### Contabilización de operaciones

14. Se deben registrar contablemente todas las operaciones en su fecha valor.

### Autorización de instrucciones de transferencia para compra en el mercado interbancario

15. Toda instrucción de transferencia para el pago de compras de efectivo en el mercado interbancario debe ser firmada por dos funcionarios de Banco Mercantil con firma autorizada.

### ***Administración del efectivo en la red de oficinas y cajeros automáticos***

#### Procesamiento de solicitudes de efectivo

1. Toda solicitud de efectivo deberá ser tramitada el mismo día de su recepción.

#### Solicitudes de efectivo fuera de horario

2. Toda solicitud de efectivo realizada fuera del sistema soporte de oficinas debe ser efectuada a través de correo electrónico con copia a la Gerencia Regional respectiva y confirmada con control de efectivo vía telefónica.

#### Solicitudes de Efectivo de emergencia

3. Toda solicitud de efectivo de emergencia debe ser procesada antes de las 11:00 am.

### ***Normas ISO-9001:2015***

El sistema de gestión de la calidad de la Gerencia de Planificación y Control del efectivo se fundamenta en las Normas ISO-9001:2015, la cual se enfoca en la mejora continua de productos y servicios, como por ejemplo, el control de documentos y registros de información de la Unidad.

### **III.2.2 Normativas Prudenciales de SUDEBAN**

#### ***2. Sistema de Información Central de Riesgo (SICRI)***

2.1 Resolución N° 001-06-1998 del 26/06/1998, Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.484 del 29/06/1998. Normas relativas al funcionamiento del Sistema de Información Central de Riesgos (SICRI).

#### ***3. Manual de Contabilidad para Bancos, Otras Instituciones Financieras y Entidades de Ahorro y Préstamo***

3.25 Resolución N° 054.15 Del 07:05:2015

#### ***7. Prevención de Legitimación de Capitales***

7.02 Resolución N° 119.10 del 9/03/2010. Normas relativas a la Administración y Fiscalización de los Riesgos Relacionados con los delitos de Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo aplicables a las Instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras.

7.01 Circular N° SBIF-UNIF-DIF-03759 del 09/04/2003. Operaciones Financieras vinculadas a las actividades terroristas; así como, las normas que deben ser implementadas por las Instituciones Financieras y demás Empresas bajo la supervisión de este Organismo.

#### ***15. Sucursales y Agencias***

15.01 Resolución N° 194.11 del 07/07/2011. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.708 del 7/07/2011. Normas para la apertura, traslado o cierre de agencias, oficinas, sucursales y centros de negocio e instalación y cierre de taquilla.

#### ***16. Requisitos de Experiencia, Honorabilidad y Solvencia exigidos para el Ejercicio de la Actividad Bancaria***

16.01 Resolución N° 099.12 del 10/07/2012, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.984 del 13/08/2012. Normas que permiten determinar el cumplimiento de los requisitos de calidad moral u ética exigidos para el ejercicio de la actividad.

## ***17. Servicios a Clientes de las Instituciones Financieras***

17.23 Resolución N° 063.15 del 12/06/2015, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.809 del 14/12/2015. Normas relativas a la protección de los usuarios de los servicios financieros.

## ***23. Normas de Seguridad Bancaria***

23.10 Circular N° SBIF-GTI-10924 del 07/12/1999. Recomendaciones para subsanar los inconvenientes que se presentan en la prestación del Servicio de Cajeros Automáticos.

## ***24. Normas Relativas para una Adecuada Administración Integral de Riesgo***

24.01 Resolución N° 136.03 del 29/05/2003, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.703 del 3/06/2003. Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos.

## ***27. Tecnología de la Información***

27.04 Circular N° SBIF-DSB-II-GGTI-GRT-01907 del 30/01/2008. Normativa de tecnología de la información, servicios financieros desmaterializados, banca electrónica, virtual y en línea. Anexo Normativa.

## ***31. Tasas de Interés Activas, Pasivas y Montos Mínimos y Máximos de Retiro en Cajeros Automáticos***

31.01 Circular N° SBIF-DSB-II-GGTI-GGTE-GNP-13911 del 15/09/2009. Información sobre las tasas de interés activas, pasivas y montos mínimos y máximos de retiro en cajeros automáticos.

## ***32. Corresponsales no Bancarios***

32.01 Resolución N° 033.14 del 14/03/2014, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.376 de fecha 20/03/2014. Mediante la cual se dictan las normas que regulan a los Corresponsales no Bancarios.

## **42. Colocaciones Interbancarias**

42.01 Resolución N° 113.14 del 13/09/2014, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.526 de fecha 24/10/2014, donde se establecen los Límites para las Colocaciones Interbancarias.

### **III.2.3 Leyes del Banco Central de Venezuela**

#### ***Titulo VII - Del Sistema Monetario Nacional***

Capítulo I: De la Emisión y Circulación de las Especies Monetarias

Capítulo II: De la Convertibilidad Externa, Transacciones Cambiarias, y Reservas Internacionales

Capítulo III: De las Obligaciones, Cuentas y Documentos en Monedas Extranjeras

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

El Marco Metodológico sitúa las técnicas y herramientas empleadas para la recolección, procesamiento y análisis de datos empleados en el desarrollo del Trabajo de Grado. Contemplará: el tipo de investigación que se realizará, el enfoque tomado, el diseño de la misma, las fases que comprende la investigación, población, unidad de análisis, muestra y las técnicas e instrumentos a utilizar las cuales facilitaron el desarrollo del estudio.

### **III.1 Tipo de Investigación**

Se desarrollará un tipo de investigación proyectiva, la cual según (Hurtado, 2000), consiste en la elaboración de propuestas o de un modelo, para solventar un problema o necesidad de tipo práctico a partir de un estudio de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras.

### **III.2 Diseño de la Investigación**

Según (Arias, 1999), define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”, pág.30.

En relación a lo expuesto anteriormente, el diseño que se utilizará en esta investigación es de campo, el cual para (Arias, 1999) consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna.”, pág.94, pero a su vez también es investigación documental, la cual para (Arias,1999) consiste en “la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.”, pág.94.

### **III.3 Población, Unidad de Análisis y Muestra**

Para el desarrollo del presente Trabajo de Grado, es conveniente definir tanto la población, la unidad de análisis, así como la muestra que se van a utilizar para su elaboración.

### **III.3.1 Población**

Para (Arias, 1999) la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”, pág.98.

En la presente investigación del Trabajo de Grado, la población a la cual se le realizará el estudio está conformada por las operaciones de cada puesto de trabajo de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo, los empleados que realizan éstas operaciones y la documentación en la que se fundamentan.

### **III.3.2 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis para (Avila, 2006) se refiere a la característica o variable que se desea investigar, las cuales se deben definir de tal modo que logren proporcionar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación.

En el presente Trabajo de Grado la unidad de análisis estará conformada por los procesos de planificación, administración y control de las operaciones del efectivo, siendo las variables a estudiar el números de operarios por actividad, la cantidad de procesos por puesto de trabajo, la duración de los mismos y la categorización de los archivos y aplicaciones que gestiona la unidad.

### **III.3.3 Muestra**

La muestra según (Arias, 1999) “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”, pág.101.

Para el presente estudio se realizará un muestreo del tipo no probabilístico el cual para (Avila, 2006) se refiere a que la unidad de análisis depende de las características tomadas por el investigador, siendo el muestreo intencional, el cual consiste en seleccionar los casos característicos de la población, limitando a su vez la muestra.

La muestra escogida para la presente investigación, serán el número de operarios por actividad, la cantidad de procesos por puesto de trabajo, la duración de los mismos por

proceso medular y la categorización de los archivos y aplicaciones que gestiona la unidad en dichos procesos. Las muestras por observación directa fueron tomadas en Junio de 2017.

### **III.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **III.4.1 Observación Directa**

Es una variante de la Observación Externa o No Participante la cual (Perez Manuel Carlos, 2016) la define como “técnica que permite que el investigador se mantenga al margen del fenómeno estudiado, como un espectador pasivo, que se limita a registrar la información que aparece ante él, sin interacción, ni implicación alguna”. Para facilitar esta observación el investigador se apoyará en herramientas tales como: fotografías, vídeos, grabadoras, cronómetros, entre otras.

La observación directa se fundamentó en la anotación de datos de cuántos operarios había para cada puesto de trabajo de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo, así como también cada uno de los procesos que realizaban los mismos y el tiempo de duración para cada proceso.

#### **III.4.2 Entrevistas no Estructuradas**

Esta técnica se basa en la realización de entrevistas por parte del investigador con el fin de recolectar los datos necesarios para el estudio.

Las entrevistas efectuadas se fundamentaron en la formulación de preguntas libres a las personas que forman parte de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo, como lo son: analistas de operaciones, especialistas de operaciones, Coordinador de Control del Efectivo, Gerente de Planificación y Control del Efectivo, con personal de la red de oficinas y con el Supervisor de Bóveda.

#### **III.4.3 Análisis de Datos**

Con respecto a los datos cualitativos, los cuales tienen como objetivo ayudar a la comprensión de la situación actual de la empresa, así como el diagnóstico de la

problemática, se usarán: flujogramas, estudio de desperdicios y matriz de causa raíz o tabla de hallazgo.

Los datos cuantitativos se analizarán mediante el uso de Diagrama de Pareto con el fin de obtener los principales problemas de los procesos y de esta manera priorizar las áreas de mejora para la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.

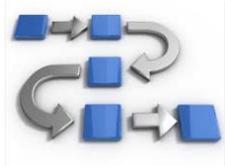
### **III.5 Planificación del Trabajo**

La metodología empleada se dividió el análisis del proceso de planificación, administración y control en cuatro fases, como se observa a continuación:

### FASE 1

#### Caracterización de Procesos

Recopilación de la información correspondiente a la planificación, administración y control de las operaciones del efectivo, la cual se caracteriza a través de flujogramas, los cuales se obtienen mediante la observación directa del proceso, entrevistas no estructuradas a los Gerentes, Coordinadores, Especialistas, Analistas y Supervisor.



### FASE 2

#### Análisis de la Situación Actual

Se realizan los Estudios de Desperdicios para cada uno de los Flujogramas, seguido se identifica la causa raíz de los problemas mediante una Tabla de Hallazgos para continuamente realizar la priorización de las problemáticas anteriormente encontradas a través de un Diagrama de Pareto.

**Impuestos Nacionales. Análisis de la situación actual**  
Hallazgos encontrados

Proceso	Problema	Causa	Mejoras propuestas	Efectos
Atención de reclamaciones	Reclamaciones por errores de cobro de impuestos en los períodos 2014 y 2015.	El error se debe a la falta de capacitación de los operadores de atención al cliente, así como a la falta de control de calidad de los datos ingresados en el sistema.	Actualizar el control de calidad de los datos ingresados en el sistema.	Disminución de errores de cobro de impuestos.
	Reclamaciones por errores de pago de impuestos.	Se realizó el cobro de impuestos en los períodos 2014 y 2015.	El error se debe a la falta de capacitación de los operadores de atención al cliente, así como a la falta de control de calidad de los datos ingresados en el sistema.	Disminución de errores de pago de impuestos.

### FASE 3

#### Propuestas de Mejoras

Se diseñan propuestas con la finalidad de solventar las problemáticas prioritarias encontradas en la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.



### FASE 4

#### Conclusiones y Recomendaciones

Se realizan las conclusiones y recomendaciones pertinentes a los resultados obtenidos en el análisis, estudio e implementación de las propuestas.



## CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

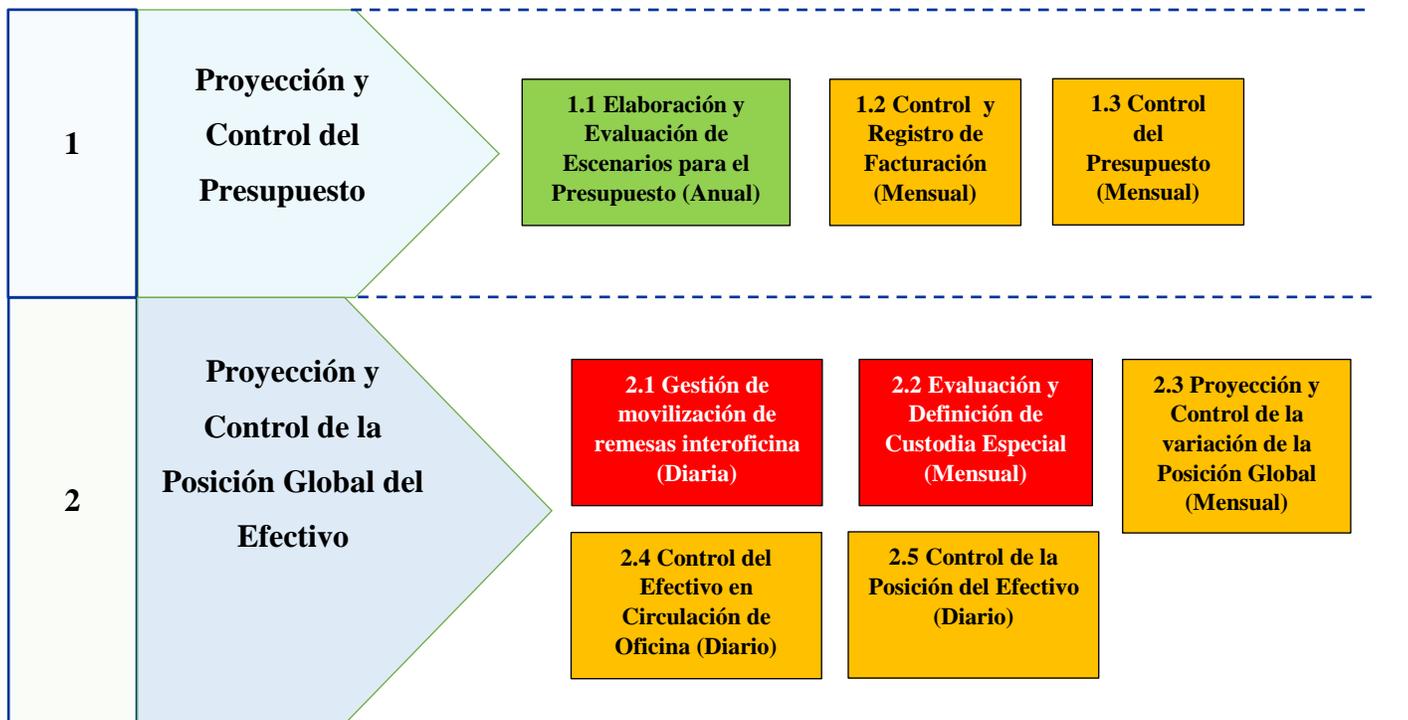
La Gerencia de Planificación y Control del Efectivo está conformada por una serie de procesos medulares clasificados por área de trabajo, los cuales son:

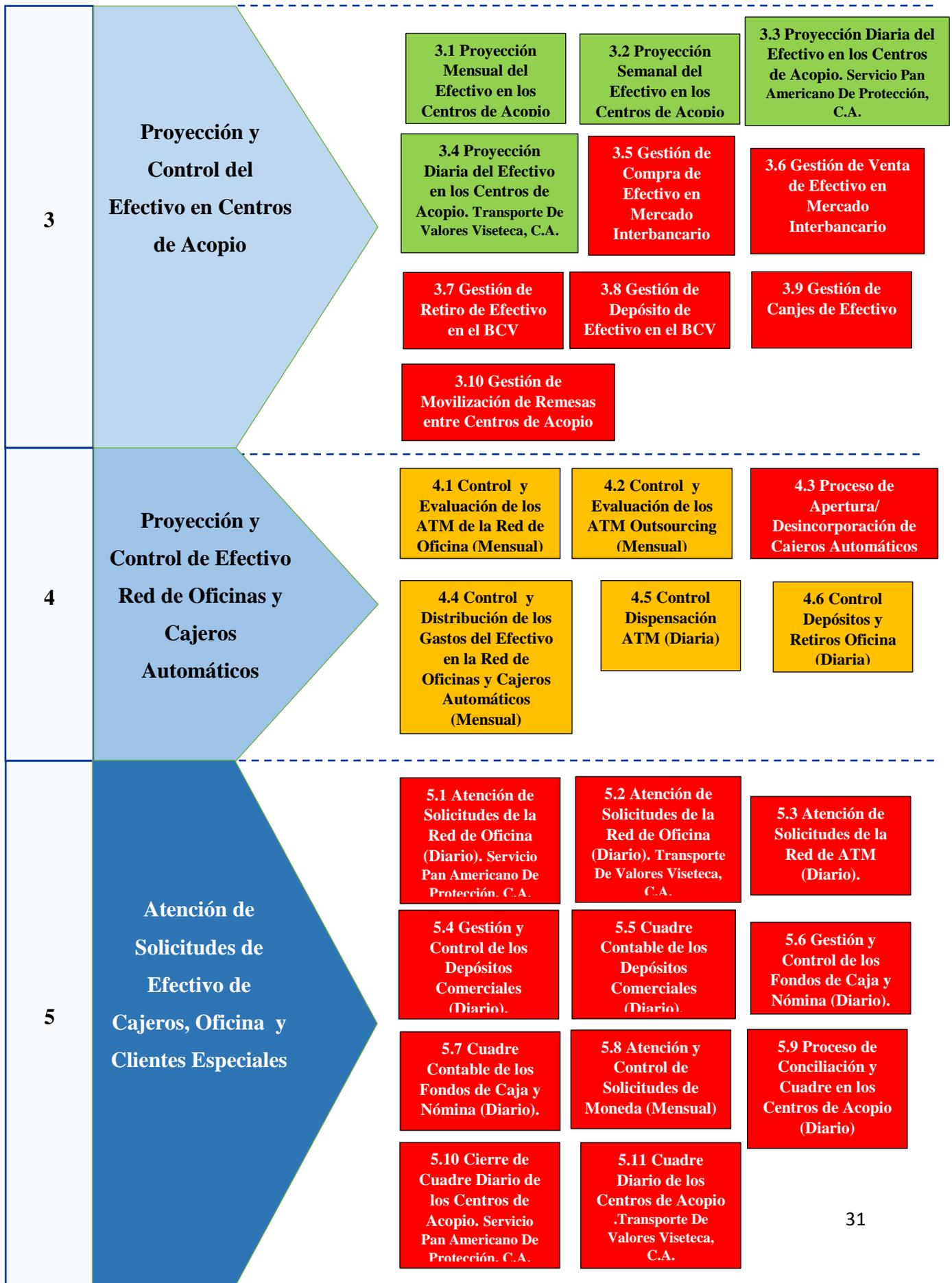
- **Proyección y Control del Presupuesto:** esta área de trabajo se encarga de la estimación y planificación del presupuesto anual de la unidad, dicho presupuesto será monitoreado de forma mensual a través de la facturación de servicios con las empresas transportistas y el control de costos relacionado con las operaciones de planificación, administración y control del efectivo.
- **Proyección y Control de la Posición Global del Efectivo:** este proceso abarca la evaluación y asignación del efectivo, con base en el seguimiento y control de la posición global diaria caracterizada por el monto, pieza e inventario por región.
- **Proyección y Control del Efectivo en Centros de Acopio:** este conjunto de procesos abarca todo lo relacionado con la proyección, planificación, administración y control del efectivo en los diferentes centros de acopio que proporcionan cada una de las transportistas.
- **Proyección y Control del Efectivo en la Red de Oficina y Cajeros Automáticos:** esta área de trabajo evalúa y proyecta los cupos asignados a la red de oficina y la red de ATM. Además, se realiza una distribución de los gastos del efectivo relacionados a las mismas.
- **Atención de Solicitudes de Efectivo de Cajeros, Oficina y Clientes Especiales:** administración y control de todas las solicitudes que ingresan y son gestionadas de forma diaria por la unidad.
- **Control de Niveles de Servicio y Control Contable:** Este proceso se caracteriza por el cumplimiento de los niveles de servicios negociados con las transportistas. De igual forma, se encarga de controlar los débitos y créditos de la cuentas contables del efectivo de la unidad.

- **Control de la Gestión del Efectivo:** su función principal es controlar el cumplimiento de los indicadores del efectivo.

A continuación, se presenta una figura en donde se ilustran los procesos anteriormente mencionados con sus respectivos subprocesos, de los cuales se identifica cada uno a través de una codificación. Además, los subprocesos han sido categorizados según su funcionalidad (planificación, administración y control), como lo especifica el siguiente recuadro:

Color	Función
	Planificación
	Administración
	Control





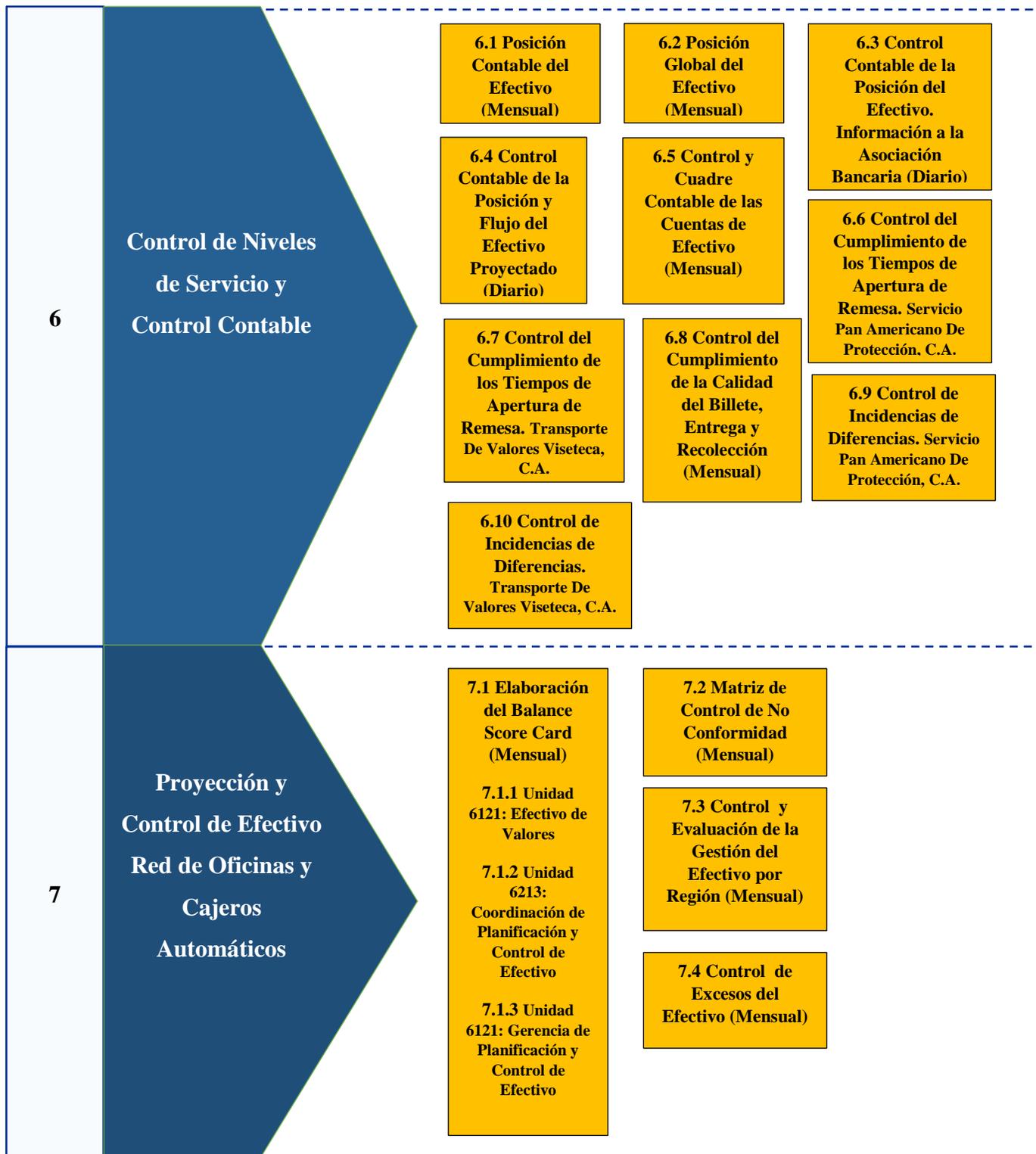


Figura N° 4: Categorización de los procesos

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

## **IV.1 Descripción de la Situación Actual**

La recopilación de información correspondiente a la observación directa de los subprocesos discutidos anteriormente, se desarrolla en cada uno de los puestos de trabajo de los cuatro (4) especialistas de operaciones y de los siete (7) analistas de operaciones de la unidad. Se cuenta con material de apoyo electrónico proporcionado por la Coordinadora de Control del Efectivo, el cual está constituido por manuales que ilustran de forma general los procesos medulares de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. La información recopilada tanto directa como indirectamente permite la elaboración de los flujogramas ilustrados en la sección de Anexos.

A continuación se ejemplifica a través del flujograma 5.1 “Atención de Solicitudes de la Red Oficina. Servicio Pan Americano de Protección, C.A” los resultados obtenidos:

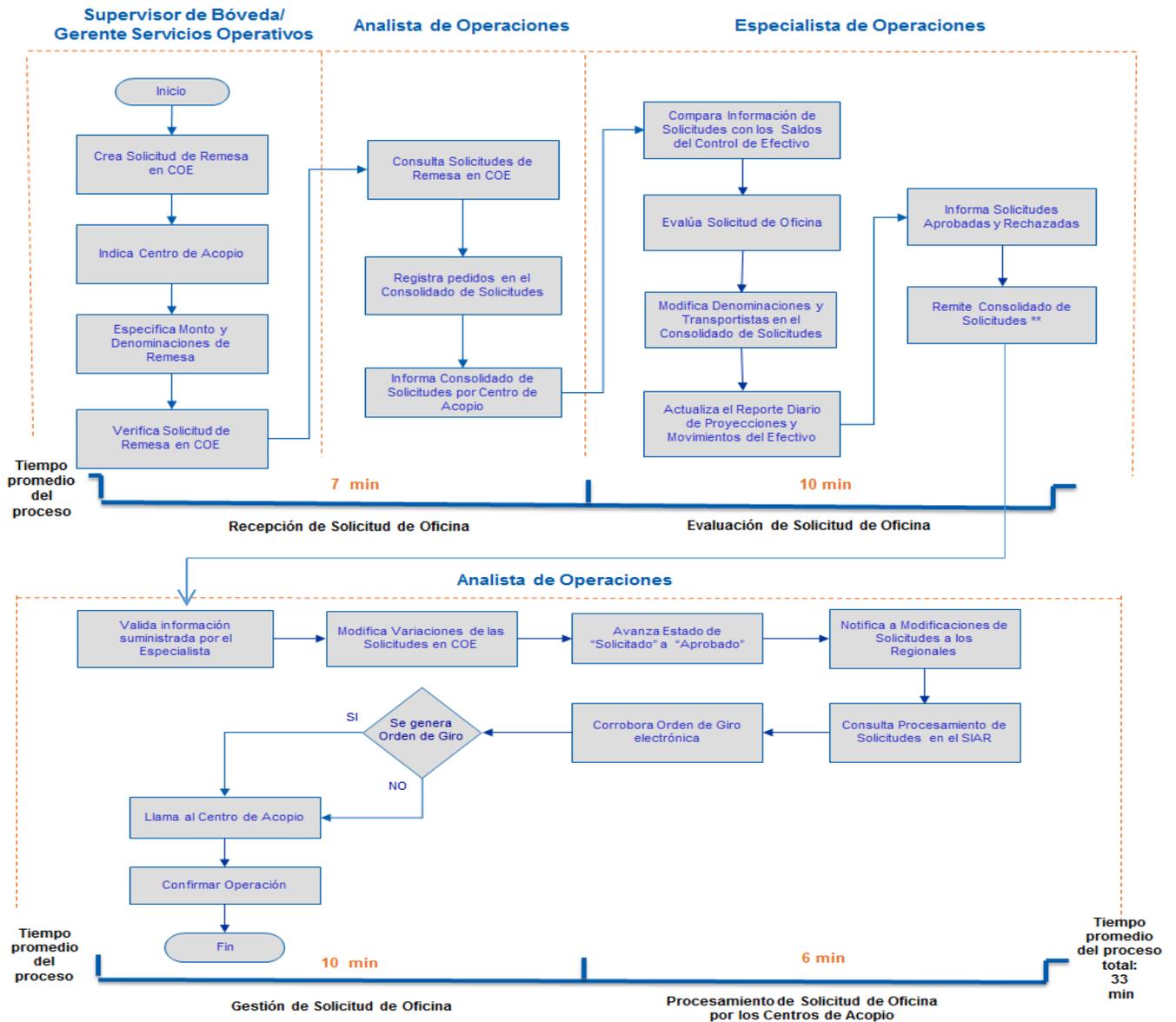


Figura Nº 5: Flujograma Subproceso 5.1 “Atención de Solicitudes de la Red Oficina. Servicio Pan Americano de Protección, C.A.”

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

El modelo anteriormente planteado aplica para cada uno de los flujogramas elaborados. Una vez realizados todos los flujogramas (52), se procede a realizar una Tabla de Resultados de Medición para cada proceso, las cuales se presentan en la sección de Anexos (Anexo N° 7, 17, 38, 50, 73, 91 y 105); tomando como datos: el total de actividades, la duración, el número de operarios, la frecuencia y el cargo, como se presenta en el del proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Oficina, Cajeros y Clientes Especiales). El cual se ejemplifica a continuación:

Subproceso	N° de Actividades		SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, C.A.	TRANSPORTE DE VALORES VISETECA, C.A.	Frecuencia	N° de Operarios	Cargo
	Pan Americano	Viseteca					
5.1 y 5.2 Atención de Solicitudes de la Red de Oficina	21	21	33 min		Diario	1	Analista de Operaciones
5.3 Atención de Solicitudes de la Red de ATM	13		10 min		Diario		
5.4 Gestión y Control de los Depósitos Comerciales	15		12 min		Diario		
5.6 Gestión y Control de los Fondos de Caja y Nómina	10		20 min		Diario		
5.8 Atención y Control de Solicitudes de Moneda	16		17 min		Diario	1	Analista de Operaciones
5.5 Cuadre Contable de Depósitos Comerciales	10		10 min		Diario		
5.7 Cuadre Contable Fondos de Caja y Nómina	7		10 min		Diario		
5.9 Proceso de Conciliación y Cuadre en los Centros de Acopio	29	29	65 min	61 min	Diario		

Tabla N° 2: Resultados de Medición del Proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Oficina, Cajeros y Clientes Especiales)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

De igual forma se ilustra a continuación una Matriz de Información que identifica el subproceso, el cargo, el archivo trabajado, la aplicación manipulada y las unidades que participan en el proceso. Esta matriz organiza la información de los datos gestionados por la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Las mismas se encuentran en la sección de Anexos (Anexo N° 106-112), se presenta la Matriz del Proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Oficina, Cajeros y Clientes Especiales) como ejemplo:

Subproceso	Cargo	Archivo	Aplicación	Unidades que intervienen	
				Recibida	Enviada
5.1 – 5.2	Supervisor de Bóveda, Analista de Operaciones		COE	Red de Oficina	-
	Analista de Operaciones	Informe Consolidado de Solicitudes	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
			SIAR	-	-
5.3	Analista de Operaciones	“Masiva de ATM OUT	Excel	Control y Gestión de Cajeros Automaticos	-
		COE		-	-
		SIAR		-	-
	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
5.4	Analista de Operaciones	Dep. Comerciales *Año*	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
			COE	-	-
5.5	Analista de Operaciones	Cuadre de Depósitos Comerciales	Excel	-	Ejecutivo de Relación
			SAIC	-	-
			COE	-	-
			SIAR	-	-
5.6	Especialista de Operaciones Analista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
			COE	-	-
5.7	Analista de Operaciones	Cuadre Fonde de Caja y Nomina	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
			COE	-	-
5.8	Analista de Operaciones	Control de Efectivo RDO	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-

			COE	-	-
5.9 - 5.10 - 5.11	Analista de Operaciones	Movimientos de Entradas y Salidas de Efectivo	Excel	-	-
		Devoluciones Pendientes”	Excel	-	-
		Transacciones Pendientes	Excel	-	-
		Cuadre Contable	Excel	-	-
		Cuadre SPP	Excel	-	-
		Mayor Analítico Consolidado	Excel	-	-
		Cuadre Centro de Acopio Viseteca	Excel	-	-
			COE	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-

Tabla N° 3: Matriz de Información del Proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Oficina, Cajeros y Clientes Especiales)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

## IV.2 Análisis de la Situación Actual

El diseño de los flujogramas junto con la tabla de medición y la matriz de información facilita la visualización de los procesos e impulsa la identificación de actividades que no agregan valor a los mismos. Ya que a través de la descripción de la situación actual se logran determinar factores que afectan el desempeño de los procesos, generando desperdicios.

A continuación se presenta el análisis de la Matriz Causa-Raíz, en donde se detallan cada una de las problemáticas encontradas en los procesos de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo a través de un análisis de desperdicio basado en la siguiente terminología:

▣ Fuente de Error: Se refiere a una posible falla con una alta probabilidad de ocurrencia que puede afectar el funcionamiento de futuros procesos.

 Espera: Clasificación que se le otorga a las actividades en donde el trabajo se acumula y se genera retraso.

 Reprocesos: Repetición continua de un mismo proceso.

**D** Defecto: Paralización del proceso originado por fallas en las operaciones.

 No Rentable: Ausencia de valor monetario en el proceso.

 Riesgo: Es toda aquella operación que expone al peligro la funcionalidad del proceso y/o a la empresa.

Una vez identificados los desperdicios se relacionaron entre sí, esto ayudó a evidenciar las problemáticas existentes en cada subproceso. La asociación de los desperdicios de cada problemática se ilustran en la columna "Tipo" de la Matriz Causa Raíz. De igual forma, en la columna "Nº de desperdicios" se contabiliza la asociación de desperdicios presentados por problemática en los flujogramas.

La Causa Raíz presentada en cada una de las tablas se determina mediante la técnica de los 5 por qué, cuyas respuestas se encuentran enumeradas.

Problema	Proceso	Subproceso	Nº de Desperdicios	Tipo	Causa Raíz
<b>PROBLEMA 1</b> La estimación de la estructura de costo y driver no posee lineamientos ni patrones referenciales	1	1.1	(2)	  	1. Inexistencia de algún manual o formulario que sirva de guía para dicha estimación 2. La unidad no se ha visto en la necesidad de requerir algún manual o formulario para ejecutar la tarea 3. La responsabilidad de ejecutar este proceso recae en un único especialista de operaciones, el cual se relaciona directamente con el Gerente y ambos han desempeñado dicha estimación con fluidez 4. El especialista
<b>PROBLEMA 2</b> Estimación de la Planificación del efectivo mensual, semanal y diario no poseen lineamientos	3	3.1	(3)	 	

		3.2			<p>encargado de ejecutar la estimación fue el único adiestrado por el Gerente anterior.</p> <p>5. Sólo se necesita de un recurso que domine el análisis de la estructura de costos y driver para relacionarlo con la inflación. De igual forma ocurre con a planificación mensual, semanal y diaria.</p>
--	--	-----	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla N° 4: Matriz de Causa Raíz de los Problemas 1 y 2

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Problema	Proceso	Subproceso	N° de Desperdicios	Tipo	Causa Raíz
<b>PROBLEMA 3</b> La búsqueda de datos en múltiples archivos dificulta la exactitud del registro de información.	1	1.1	(81)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para completar un registro que se relacione con alguna operación de planificación, administración o control del efectivo, el especialista o analista debe ingresar en múltiples aplicaciones, carpetas electrónicas y datos archivados que le suministran la información necesaria para cumplir con sus funciones.</li> <li>2. Los registros gestionados demandan una amplia cantidad de información la cual se encuentra segmentada en múltiples espacios electrónicos los cuales no se relacionan entre sí</li> <li>3. La base de datos de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo no se encuentra ubicada y/o relacionada en un mismo espacio.</li> <li>4. No se ha logrado desarrollar algún sistema o aplicación que sirva de apoyo para la organización de información.</li> <li>5. Falta de elaboración de un</li> </ol>
	2	2.1			
		2.4			
	3	3.1			
		3.2			
		3.3			
		3.4			
		3.5			
		3.6			
		3.7			
		3.8			
		3.9			
		3.10			
	4	4.1			
		4.2			
		4.4			
4.5					
4.6					

	5	5.1			plan de estudio que genere el ordenamiento de la misma y así apoye el bosquejo de alguna aplicación o sistema en la unidad
		5.2			
		5.3			
		5.4			
		5.5			
		5.6			
		5.7			
		5.8			
		5.9			
		5.10			
		5.11			
	6	6.2			
		6.3			
		6.4			
		6.5			
		6.6			
		6.7			
	7	7.1			
		7.1.1			
		7.1.2			
		7.1.3			
7.3					
7.4					

Tabla N° 5: Matriz de Causa Raíz del Problema 3

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Problema	Proceso	Subproceso	Nº de Desperdicios	Tipo	Causa Raíz
<b>PROBLEMA 4</b> Registro constante de datos de un documento a otro causa un alto margen de error	1	1.1	(57)	 	1. Para completar un registro que se relacione con alguna operación de planificación, administración o control del efectivo el especialista o analista necesita del traspaso de información de una aplicación o registro previamente completado. Este registro se ejecuta de forma manual a través del “Copia” y “Pega” 2. La información gestionada por la Unidad se administra a través de diferentes archivos de Excel desvinculados, los cuales necesitan de una actualización mensual, semanal y diaria . 3. Los registros que se relacionan entre sí no se encuentran vinculados de alguna forma. 4. No se ha desarrollado algún tipo de vínculo o asociación que le sirva de apoyo a la unidad para facilitar el registro de datos. 5. No se ha elaborado un plan de estudio que genere el orden de la misma y así apoye el bosquejo de alguna vinculación o asociación de información en la unidad.
		1.2			
		1.3			
	2	2.3			
		2.5			
	3	3.1			
		3.2			
		3.3			
		3.4			
		3.9			
	4	4.4			
	6	6.1			
		6.2			
		6.3			
		6.4			
		6.5			
	7	7.1			
		7.1.1			
		7.1.2			

Tabla Nº 6: Matriz de Causa Raíz del Problema 4

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Problema	Proceso	Subproceso	Nº de Desperdicios	Tipo	Causa Raíz
<p><b>PROBLEMA 5</b> La diferenciación de los procesos de recepción de facturas entre Pan Americano y Viseteca causa que el tiempo de registro de información sea mayor al esperado</p>	1	1.2	(1)	  	<p>1.El vaciado de información de las facturas de Transporte de Valores Viseteca, C.A es realizado de forma manual fundamentándose en un documentos físico, mientras que con Servicio Pan Americano De Protección, C.A los datos se extraen de forma virtual.</p> <p>2.Con Servicio Pan Americano De Protección, C.A. se posee un acuerdo de servicio, en donde la facturación se recibe tanto de forma física como virtual.</p> <p>3. Con Transporte de Valores Viseteca, C.A. no se maneja este tipo de acuerdos de servicio.</p> <p>4. No se ha planteado algún tipo de negociación con la empresa transportista.</p> <p>5. No se ha elaborado ninguna propuesta que sirva como base para plantear el acuerdo de servicio con Viseteca</p>

Tabla N° 7: Matriz de Causa Raíz del Problema 5

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Problema	Proceso	Subproceso	Nº de Desperdicios	Tipo	Causa Raíz
<b>PROBLEMA 6</b> El desglose y envío de información a los Gerentes Regionales genera la repetición del proceso, lo cual causa que su duración sea mayor a la esperada	2	2.4	(8)		1. Al procesar la información de interés, esta debe ser filtrada y enviada vía correo electrónico de forma individual a cada uno de los diez (10) Gerentes Regionales. 2. No existe una vía de conexión directa en donde los Gerentes Regionales puedan consultar el control de los datos de la red de oficinas. 3. No se ha planteado otro medio de comunicación por el cual se pueda enviar la información. 4. No se ha elaborado ninguna propuesta que impulse un cambio en el envío de informes. 5. No se ha realizado un plan de estudio el cual ayude a organizar los datos que los Gerentes Regionales necesitan para cumplir sus funciones.
	4	4.1			
		4.2			
	5	5.1			
		5.2			
		5.8			
	7	7.3			
		7.4			

Tabla Nº 8: Matriz de Causa Raíz del Problema 6

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Problema	Proceso	Subproceso	Nº de Desperdicios	Tipo	Causa Raíz
<b>PROBLEMA 7</b> La diferenciación de los procesos de recepción y envío de información relacionado con el control de los centros de acopio entre Pan Americano y Viseteca complica la administración y control de las operaciones del efectivo	3	3.4	(2)		1. La información recibida y enviada por Transporte de Valores Viseteca, C.A. se gestiona de forma individual por cada centro de acopio y vía correo electrónico, mientras que la información recibida y enviada por Servicio Pan Americano de Protección, C.A se gestiona de forma masiva a través de la aplicación del SIAR. 2. Transporte de Valores Viseteca, C.A no cuenta con una aplicación o sistema que apoye el control de los saldos de cierre de los centros de acopio 3. No se ha propuesto alguna alternativa que se pueda implementar para facilitar la administración de datos. 4. No se ha elaborado ningún tipo de propuesta que facilite el proceso. 5. Falta de comunicación por inconformidad a la empresa transportista
		3.9			

Tabla Nº 9: Matriz de Causa Raíz del Problema 7

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Problema	Proceso	Subproceso	Nº de Desperdicios	Tipo	Causa Raíz
<b>PROBLEMA 8</b> Error en el horario de importación de información de los depósitos comerciales en COE dificulta su gestión	5	5.4	(1)		1. Su horario de importación coincide con la carga masiva de datos de otra operación. 2. Existen defectos en el sistema COE 3. Falta de mantenimiento o actualización del sistema 4. Coordinación de soporte administrativo no ha resuelto el problema 5. La Coordinación de Soporte administrativo se encuentra realizando pruebas para la resolución del sistema

Tabla Nº 10: Matriz de Causa Raíz del Problema 8

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Una vez realizadas las Matrices de Causa Raíz para cada problema encontrado en la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo, se procede a cuantificar la asociación de los desperdicios por problemática, obteniendo así los siguientes datos:

	Nº Desperdicios	% Acumulado
Problema 3	81	52,26%
Problema 4	57	36,77%
Problema 6	8	5,16%
Problema 2	3	1,94%
Problema 1	2	1,29%
Problema 7	2	1,29%
Problema 5	1	0,65%
Problema 8	1	0,65%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Tabla Nº 11: Cuantificación de Desperdicios

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Con base a la tabla anterior se realiza un Diagrama de Pareto para visualizar cuáles son aquellas problemáticas a realizarles un plan de mejora en el presente Trabajo Especial de Grado

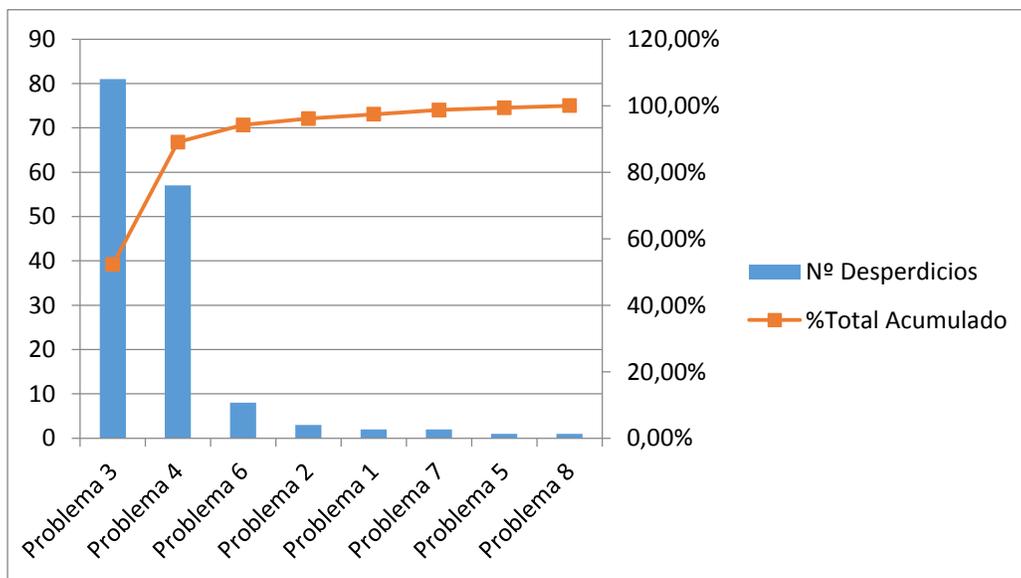


Figura Nº 6: Diagrama de Pareto

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

La utilización de esta herramienta permitió visualizar que el 89,03% de las fallas son ocasionadas principalmente por los problemas 3 y 4. De esta manera, se obtienen cuáles deben ser las problemáticas a ser atacadas mediante un plan de mejora.

## CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA

A partir de los resultados obtenidos en el Análisis de la Situación Actual se determina que los problemas con mayor impacto dentro de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo son:

1. La búsqueda de datos en múltiples archivos dificulta la exactitud del registro de información.
2. El registro constante de datos de un documento a otro causa un alto margen de error.

Al evaluar las problemáticas anteriormente planteadas, se resalta cómo la desorganización de información potencia estas dos realidades, ocasionando que la Gestión de los procesos de planificación, administración y control del efectivo sea desorganizada, saturada y con un margen de error significativo en muchos de sus procesos. Esto se refleja en la cantidad de información que administra la unidad (Matriz de Información encontrada en la sección de Anexos), y en la cantidad de reprocesos y fuentes de error resultado del análisis de los desperdicios.

Debido a que la desorganización de información posee impacto en los procesos, se le propone a la institución financiera aplicar un plan de acción con base en la metodología de las 5's antes de implementar cualquier propuesta futura de mejora a los procesos.

La metodología de las 5's organiza el trabajo de forma tal que minimiza el desperdicio, y aunque esta técnica no es comúnmente aplicada para procesos administrativos, sino más bien para procesos de producción; su finalidad potencia la implementación de mejoras para la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Como se muestra a continuación:

Denominación	Concepto	Objetivo Particular
Seiri (Clasificación)	Separar Innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Seiton (Orden)	Situar Necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Seiso (Limpieza)	Suprimir Suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Seiketsu (Estandarización)	Señalar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Shitsuke (Mantener la Disciplina)	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Tabla N° 12: Metodología de las 5s

Fuente: <http://www.leansolutions.co/conceptos/metodologia-5s/>

## V.1 Plan de Mejora para la Planificación y Control del Efectivo

El objetivo del plan de mejora es plantear propuestas para minimizar desperdicios y potenciar la organización de los procesos de la unidad. A continuación se propone a la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo desarrollar un proyecto de implantación de mejoras, el cual se divida en dos fases:

- ***Fase I: Implantación de la metodología de las 5S para la organización de información gestionada por la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.***

Esta fase del proyecto tiene como finalidad implantar, a través de un conjunto de iteraciones, la aplicación de la metodología de las 5S, basada en la situación actual recopilada en el capítulo anterior.

- ***Fase II: Desarrollo de Propuestas de Mejoras.***

En segunda instancia, una vez organizada la información, desarrollar alguna de las propuestas que se describen en este capítulo.

### V.1.1 Equipo de Trabajo

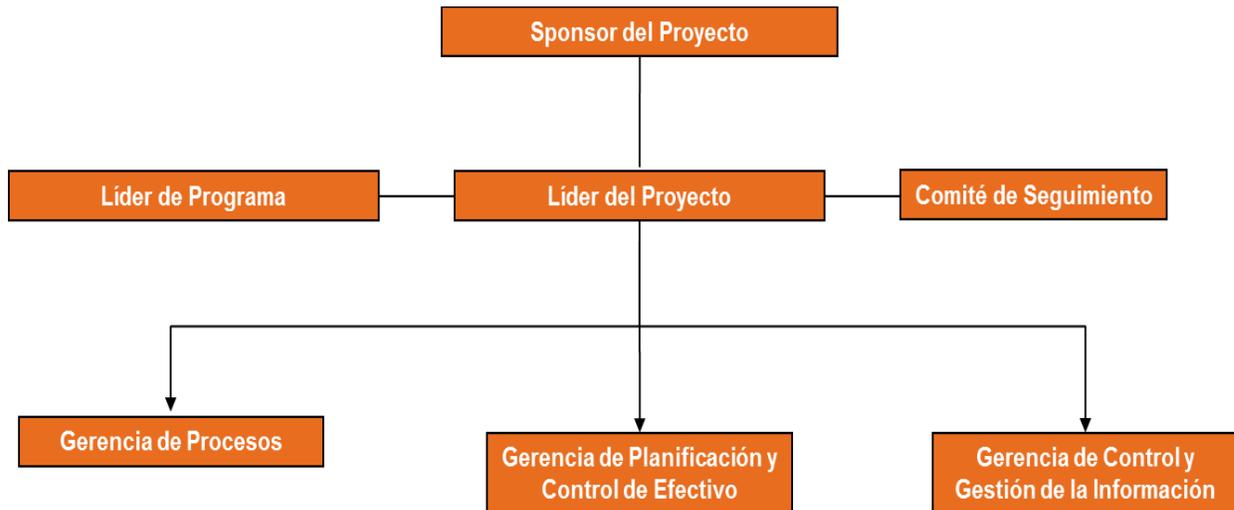


Figura N° 7: Organigrama del Equipo de Trabajo

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

El equipo de trabajo está conformado por:

- **Sponsor del Proyecto:** Gerente de la Unidad de Planificación y Control del Efectivo el cual es el solicitante responsable de evaluar y certificar los resultados del proyecto.
- **Líder de Programa:** Representante operativo de la Project Management Office (PMO), es quién controla el cumplimiento administrativo del proyecto.
- **Líder del Proyecto:** Persona encargada de tomar las decisiones del proyecto y de gestionarlo tanto a nivel administrativo como práctico.
- **Comité de Seguimiento:** Cargos autorizados para evaluar el desempeño del proyecto de forma periódica.
- **Unidades a participar:**
  - **Gerencia de Procesos:** Unidad encargada de planificar, administrar y controlar el proyecto.
  - **Gerencia de Planificación y Control del Efectivo:** Unidad solicitante quien recibirá y certificará los entregables del proyecto
  - **Gerencia de Gestión y Control de la Información:** Unidad especializada en informática, encargada de administrar la información de la institución

financiera, esta apoya a la Gerencia de Procesos para cualquier procedimiento electrónico que se requiera.

El compromiso y dedicación del equipo de trabajo es determinante para cumplir con el objetivo del proyecto en el plazo establecido.

**V.1.2 Fase I: Implementación de la metodología de las 5S para la organización de información gestionada por la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.**

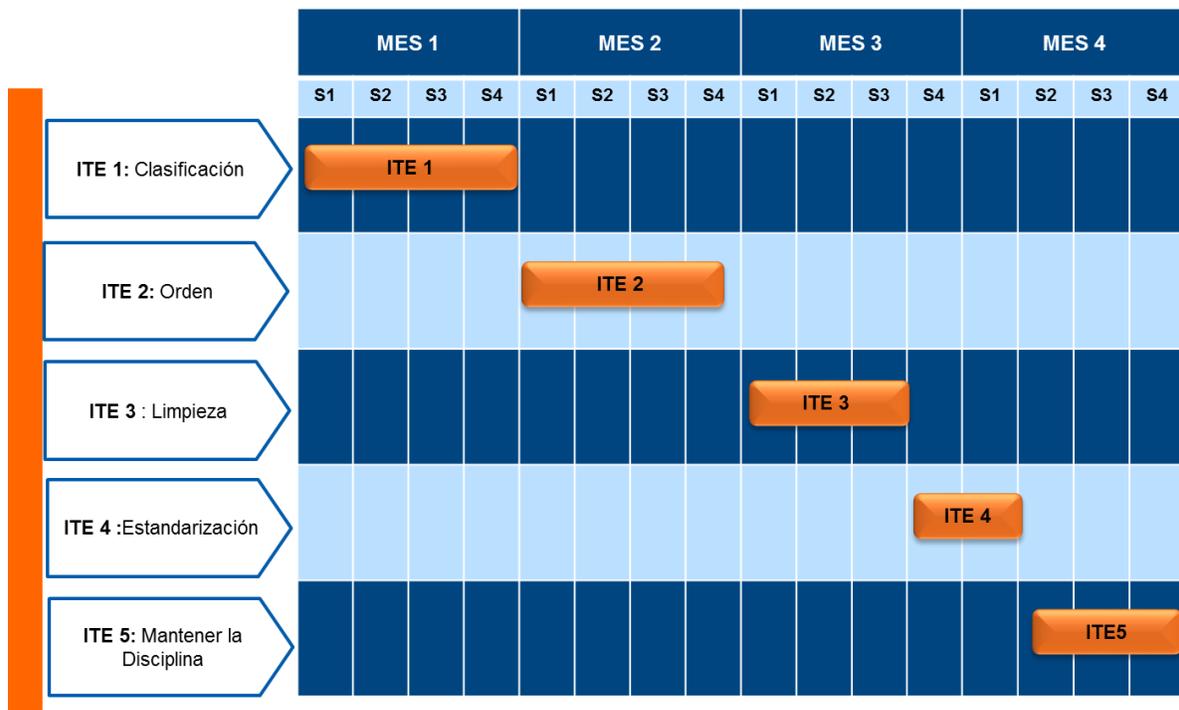


Figura N° 8: Diagrama de Gantt

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Iteración 1- Clasificar (1 mes)**

Se inicia el plan de mejora con la identificación y eliminación de todos los archivos y aplicaciones que no son útiles para las operaciones de planificación, administración y control del efectivo. Generalmente las unidades archivan datos innecesarios en sus registros, que se va acumulando en el tiempo, esto ocasiona que existan registros sin valor, haciendo incluso que las aplicaciones se vuelvan pesadas y los programas tarden en procesar.

***Iteración 2 - Ordenar (1 mes)***

Una vez identificada y eliminada la información registrada innecesaria, la restante se ubica en un determinado espacio del servidor de la unidad, en donde cada ruta de cada informe previamente identificado y clasificado, está registrado en algún tipo de manual tanto físico como electrónico con el fin de que cada planificación, administración o control de información pueda ser encontrada con facilidad por quién la necesite.

***Iteración 3 – Limpieza (3 semanas)***

La iteración 3 consiste en reevaluar, identificar y eliminar la posibilidad de algún innecesario, ya sea un servidor, alguna carpeta electrónica, archivo, sistema o aplicación que pueda contaminar de alguna forma la base de datos de los procesos, su finalidad es asegurar la disponibilidad de datos libres de desperdicios.

***Iteración 4 – Estandarización (2 semanas)***

En esta iteración se plantea realizar un seguimiento y control a los especialistas y analistas de operaciones evaluando la adecuada gestión de los datos de cada uno de los procesos de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. El propósito de la estandarización es evitar el retroceso de las iteraciones anteriores.

***Iteración 5 – Mantener la disciplina (2 semanas)***

Se propone en esta iteración elaborar y aplicar un tablero de gestión visual que permita el seguimiento de la evolución de la metodología.

**V.1.3 Fase II: Desarrollo de las Propuestas de Mejora**

Una vez organizada la información de todos los procesos de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo es más fácil el desarrollo de las propuestas de mejoras, debido a que las mismas no arrastran los problemas generados por la desorganización de información.

Las propuestas planteadas a continuación abarcan de forma individual cada problemática resultante del Diagrama de Pareto, se le recomienda a la institución financiera que en caso que desee implementar alguno de los planteamientos siga la misma estructura

de proyecto que en la Fase I: Implementación de la metodología de las 5S para la organización de información gestionada por la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Trabajando en conjunto con la Gerencia de Procesos para el desarrollo de la misma.

***Propuesta 1. Desarrollar una plataforma que facilite la búsqueda de información para la planificación, administración y control del efectivo.***

La propuesta consiste en plantear a la institución financiera la alternativa de generar un proyecto cuyo objetivo sea crear una plataforma virtual en donde se encuentren todos los archivos necesarios para ejecutar cada uno de los procesos de manera organizada, rápida y sencilla, los cuales sean únicamente modificados por los Especialistas de Operaciones, Analistas de Operaciones, Coordinador de Control del Efectivo y Gerente de la Unidad de Planificación y Control del Efectivo.

En caso de que la creación de una nueva plataforma genere un impacto económico significativo para la unidad, debido a que este estudio no abarca un análisis de costos, se propone a su vez que se elabore un plan de estudio cuyo objetivo sea el de actualizar los sistemas y aplicaciones internas ya existentes en los cuales se identifique alguno que logre cumplir con la misma función.

Con base en la toma de tiempo realizada mediante la observación directa de diferentes operarios, se determinó un promedio resultante de las actividades afectadas por la problemática 3 :

<b>Nº de Muestra</b>	<b>Cargo</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Tiempo de duración de la Problemática 3 (seg)</b>
1	Especialista de Operaciones	2	2.4	56
2	Especialista de Operaciones	2	2.1	50
3	Especialista de	4	4.2	72

	Operaciones			
4	Analista de Operaciones	5	5.4	59
5	Analista de Operaciones	5	5.8	55
6	Especialista de Operaciones	6	6.6	68
7	Especialista de Operaciones	7	7.1	60
8	Especialista de Operaciones	7	7.4	58

<b>Promedio del Tiempo de duración de la Problemática 3 (seg)</b>	<b>59,75 ≈ 60</b>
---------------------------------------------------------------------------	-------------------

Tabla N° 13: Estimación de Tiempo de Problemática 3

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Al analizar el resultado obtenido se estima 1 minuto por cada problemática 3 presentada en los procesos de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.

A continuación se presenta una tabla donde se aprecia el tiempo ahorrado por cada subproceso afectado por la problemática 3, en donde al implementar una estimación de la Propuesta 1 se logra determinar el porcentaje (%) de mejora de los procesos:

Proceso	Subproceso	Tiempo Presente (min)	Tiempo Estimado (min)	Tiempo Ahorrado (min)	Tiempo Total Ahorrado por Proceso(min)	% de Mejora en Tiempo del Proceso
1	1.1	121	119	2	2	2,47%
2	2.1	20	19	1	5	6,17%
	2.4	12	8	4		
3	3.1	45	44	1	20	24,69%
	3.2	60	57	3		
	3.3	61	55	6		
	3.4	95	91	4		
	3.5	20	19	1		
	3.6	20	19	1		
	3.7	20	19	1		
	3.8	20	19	1		
	3.9	10	9	1		
	3.10	10	9	1		
4	4.1	120	119	1	5	6,17%
	4.2	120	119	1		
	4.4	240	239	1		
	4.5	15	14	1		
	4.6	15	14	1		
5	5.1	33	32	1	18	22,22%
	5.2	33	31	2		
	5.3	10	9	1		
	5.4	12	10	2		
	5.5	10	7	3		
	5.6	20	19	1		
	5.7	17	15	2		
	5.8	56	53	3		
	5.9	9	8	1		
	5.10	5	4	1		
	5.11	10	9	1		
6	6.2	52	52	3	21	25,93%
	6.3	60	59	1		
	6.4	60	59	1		
	6.5	240	227	13		
	6.6	10	9	1		
	6.7	5	3	2		
7	7.1	145	144	1	10	12,35%
	7.1.1	15	12	3		
	7.1.2	15	13	2		
	7.1.3	15	14	1		
	7.3	160	158	2		
	7.4	5	4	1		

<b>Tiempo Total Ahorrado (min)</b>	81
------------------------------------	----

Tabla N° 14: Mejora de tiempo de Problemática 3

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

En la tabla anterior se visualiza que el tiempo total ahorrado es de 81 minutos y se denota la diferenciación de los porcentajes de mejora para cada uno de los procesos afectados por la problemática 3, siendo el de menor porcentaje el proceso 1 con un 2,47%, y el de mayor porcentaje el proceso 6 con un 25,93. Los resultados obtenidos revelan como la aplicación de esta propuesta agilizaría los procesos relacionados con el control de niveles de servicios y el control contable, en especial la administración de la información de los reportes que en este proceso se administran.

Al implementar la propuesta 1 se resuelve la problemática 3, y se estaría eliminando el 52,26% de los desperdicios que hoy día persisten en la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo, facilitando así el trabajo para todo el personal de la unidad.

***Propuesta 2. Realizar un estudio de la información gestionada por la Gerencia de Planificación y Control del efectivo con la finalidad de vincular registros en Excel u otra aplicación.***

La propuesta consiste en plantear a la institución financiera la alternativa de generar un proyecto cuyo objetivo sea el de planificar e implantar un estudio en donde se identifiquen aquellos registros de Excel cuyos datos se relacionen entre sí, con la finalidad de que la actualización de información diaria, semanal y mensual del proceso no posea un margen de error tan elevado como el actual; ya que la vinculación entre archivos de Excel u otra aplicación eliminaría el traslado de información innecesaria y agilizaría la actualización de datos.

A continuación se presenta una tabla donde se aprecia el número de actividades ahorradas por cada subprocesso afectado por la problemática 4, en donde al implementar una estimación de la Propuesta 2 se logra determinar el porcentaje (%) de mejora de los procesos:

Proceso	Subproceso	Nº de Actividades Actual	Nº de Actividades Estimado	Actividades Ahorradas	Total de Actividades Ahorradas por Proceso	% de Mejora en el Nº de Actividades por Proceso
1	1.1	18	17	1	7	12,28%
	1.2	9	8	1		
	1.3	20	15	5		
2	2.3	20	13	7	11	19,30%
	2.5	12	8	4		
3	3.1	19	17	2	10	17,54%
	3.2	19	17	2		
	3.3	17	15	2		
	3.4	17	14	3		
	3.9	13	12	1		
4	4.4	27	26	1	1	1,75%
6	6.1	8	2	6	18	31,58%
	6.2	22	17	5		
	6.3	11	8	3		
	6.4	11	10	1		
	6.5	31	28	3		
7	7.1	3	1	2	10	17,54%
	7.1.1	9	7	2		
	7.1.2	14	8	6		

<b>Total actividades ahorradas</b>	57
------------------------------------	----

Tabla Nº 15: Mejora de Procesos de Problemática 4

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

En la tabla anterior se visualiza que el número de actividades total ahorrado es de 57 actividades y se denota la diferenciación de los porcentajes de mejora para cada uno de los procesos afectados por la problemática 3, siendo el de menor porcentaje el proceso 4 con un 1,75 %, y el de mayor porcentaje el proceso 6 con un 31,58%. Los resultados obtenidos revelan como la aplicación de esta propuesta facilita la gestión de los procesos relacionados con el control de niveles de servicios y el control contable.

Al implementar la propuesta 2 se resuelve la problemática 4, y se estaría eliminando el 36,77% de los desperdicios que hoy día persisten en la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### VI.1 Conclusiones

A partir de la caracterización de los procesos de gestión de la Gerencia de Planificación y Control del Efectivo y mediante el uso de las técnicas de observación directa, entrevistas no estructuradas y análisis de datos de los registros de la empresa, se logró:

- Clasificar los procesos medulares de la unidad en 7 áreas de trabajo.
- Modelar un total de 52 subprocesos distribuidos según el proceso medular al cual pertenece mediante flujogramas.

Una vez modelados los flujogramas se identificaron para cada flujograma:

- Cuantitativamente: tiempos, números de actividades por subproceso y número de empleados.
- Cualitativamente: cargos, archivos, aplicaciones y unidades que intervienen.

Al analizar lo anterior, se evidenció la cantidad de información que gestiona la unidad a través de la tabla de resultados de medición y la matriz de información. Posteriormente se realizó un análisis de desperdicios cuyas terminologías fueron adaptadas a los procesos administrativos de la unidad, esto ayudó a identificar los factores que influyen en el desempeño de los procesos.

La asociación de desperdicios potenció la clasificación de las áreas de mejora, de las cuales resultaron 8 problemáticas que impactan actualmente en la gestión de la Gerencia de Planificación y Control del efectivo, cuya causa raíz fue detectada mediante una Tabla de Hallazgo.

La jerarquización de las problemáticas se basó en el análisis de la contabilización de dichas asociaciones de desperdicios a través de un Diagrama de Pareto, el cual concluyó que las problemáticas 3 y 4 ocasionan el 89,03% de las fallas en los procesos.

Con base en lo anterior se diseñó un plan conformado por dos fases las cuales fueron planteadas en forma de proyecto, lo cual guiará a la unidad a gestionar estos cambios con mayor facilidad.

- La Fase I se concentra en la organización de información fundamentada en la metodología de las 5s, de lo cual surge:
  - El compromiso del equipo de trabajo.
  - Las etapas del proyecto deben ser monitoreadas y evaluadas continuamente.
- La Fase II se concentra en plantear dos (2) propuestas cuyo objetivo es minimizar las problemáticas encontradas de forma individual, orientadas a la automatización de los procesos de la cual resultó:
  - Propuesta 1: impacta en el ahorro del tiempo total del proceso.
  - Propuesta 2 impacta en el ahorro del número de actividades.
  - Ambas propuestas facilitan el trabajo de los empleados de la unidad.
  - El proceso más beneficiado en ahorro de tiempo y número de actividades sería el del Control de Niveles de Servicio y Control Contable.

## I.2 Recomendaciones

Con el fin de potenciar las mejoras basadas en la metodología de las 5'S para la información gestionada por la unidad y a través del desarrollo de una plataforma de información (Propuesta 1) o la vinculación de registros a través de Excel (Propuesta 2). Se presentan las siguientes recomendaciones:

- El diseño de la plataforma de información planteada en la propuesta 1 podría ser realizada por un alumno de Ingeniería Informática como su Trabajo de Grado.
- En relación con la gestión del proyecto tanto para la Fase I como para la Fase II se recomienda asesorarse con la Gerencia de Procesos, ya que de esta unidad parte el estudio de este Trabajo de Grado.
- Apoyarse en investigaciones anteriores relacionadas con la implementación de la metodología de las 5'S en otras organizaciones; pueden ser libros, artículos digitales, Trabajos de Grado, videos. Etc.
- Ampliar el estudio del Trabajo Especial de Grado para evaluar el impacto de los resultados una vez implementadas la Fase I y Fase II del proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Debera, Francisco (1999). Circular enviada a: Bancos Universales Bancos Comerciales, Fondos del mercado monetario y entidades de ahorro y préstamo. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=359](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=359)

Definición de Banco Central (s.f.). ABC Económico. Venezuela: Banco Central de Venezuela. Recuperado de <http://www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp>

Definición de Banco Central de Venezuela (s.f.) ABC Económico. Venezuela: Banco Central de Venezuela. Recuperado de <http://www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp>

Definición de Diagrama de Gantt (s.f.). ¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve?. Barcelona: España: OBS Business School. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

Definición de Mercado Interbancario (Junio, 2015). Mercado Interbancario Overnight. Caracas, Venezuela: El Universal. Recuperado de [http://www.eluniversal.com/noticias/economia/mercado-interbancario-overnight\\_64569#eu-listComments](http://www.eluniversal.com/noticias/economia/mercado-interbancario-overnight_64569#eu-listComments)

Definición de Metodología 5s (s.f.). Metodología 5S. Colombia: Lean Solutions. Recuperado de <http://www.leansolutions.co/conceptos/metodologia-5s/>

Definición de Observación Directa (s.f.). Las técnicas estructurales: entrevista, grupo de discusión, observación, bibliografía. España: Técnicas de Investigación Social para el Trabajo Social. Recuperado de [https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/observacin\\_externa\\_o\\_no\\_participante.html](https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/observacin_externa_o_no_participante.html)

Definición de SUDEBAN (s.f.). Quiénes Somos. Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?page\\_id=109](http://sudeban.gob.ve/?page_id=109)

De Seta, Leonardo (2008). La técnica de los 5 por qué. Buenos Aires, Argentina: Dos Ideas. Recuperado de <https://dosideas.com/noticias/metodologias/366-la-tecnica-de-los-5-porque>

Díaz, Trino (2008). Normativa de tecnología de la información, servicios financieros desmaterializados, banco electrónica, virtual y en línea. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=1101](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=1101)

Espinoza, Mary (2014). Resolución Número 033.14. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=388](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=388)

Espinoza, Mary (2014). Resolución Número 113.14. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=1105](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=1105)

Espinoza, Mary (2015). Resolución Número 054.15. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=1346](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=1346)

Espinoza, Mary (2015). Resolución Número 063.15. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=1221](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=1221)

Hernández Behrens, Edgar (2009). Información sobre las tasas de interés activas, pasivas y montos mínimos y máximos de retiros en cajeros automáticos. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=387](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=387)

Hernández Behrens, Edgar (2010). Resolución Número 119.10. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=1121](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=1121)

Hernández Behrens, Edgar (2011). Resolución Número 194.11. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=319](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=319)

Hernández Behrens, Edgar (2012). Resolución Número 099.12. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=321](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=321)

Historia del Banco Mercantil (s.f.). Historia. Venezuela: Mercantil Banco Universal. Recuperado de <https://www.mercantilbanco.com/mercprod/content/institucional/historia/historia.html>

Manene, Luis Miguel (Julio, 2011). Diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. Bilbao, España: Estructura Organizativa, Habilidades Directivas, Mejora Continua. Recuperado de

<http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

Misión Mercantil, (s.f.). Misión. Venezuela: Mercantil Banco Universal. Recuperado de: <https://www.mercantilbanco.com/mercprod/content/institucional/mision/mision.html>

Niebel, B., Freivalds, A. (2009). Ingeniería Industrial: Métodos estándares y diseño del trabajo. México: Mc Graw Hill.

Ochoa, Irving (2003). Circular enviada a: Bancos Universales, Bancos Comerciales, Bancos de Inversión, Casas de Cambio, Arrendadoras Financieras, Fondos del Mercado Monetario y Entidades de Ahorro y Préstamo. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=284](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=284)

Ochoa, Irving (2003). Resolución Número 136.03. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=365](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=365)

Pemex, (s.f.). Metodología de Análisis Causa Raíz. México: Guía de Aprendizaje.

Perez, Carlos Manuel (2016). Tecnicas e instrumentos de recoleccion de datos en investigacion en ciencias sociales. Venezuela: ISSU. Recuperado de [https://issuu.com/manuelcarlosperez/docs/tecnicas\\_e\\_instrumentos\\_de\\_recolecc](https://issuu.com/manuelcarlosperez/docs/tecnicas_e_instrumentos_de_recolecc)

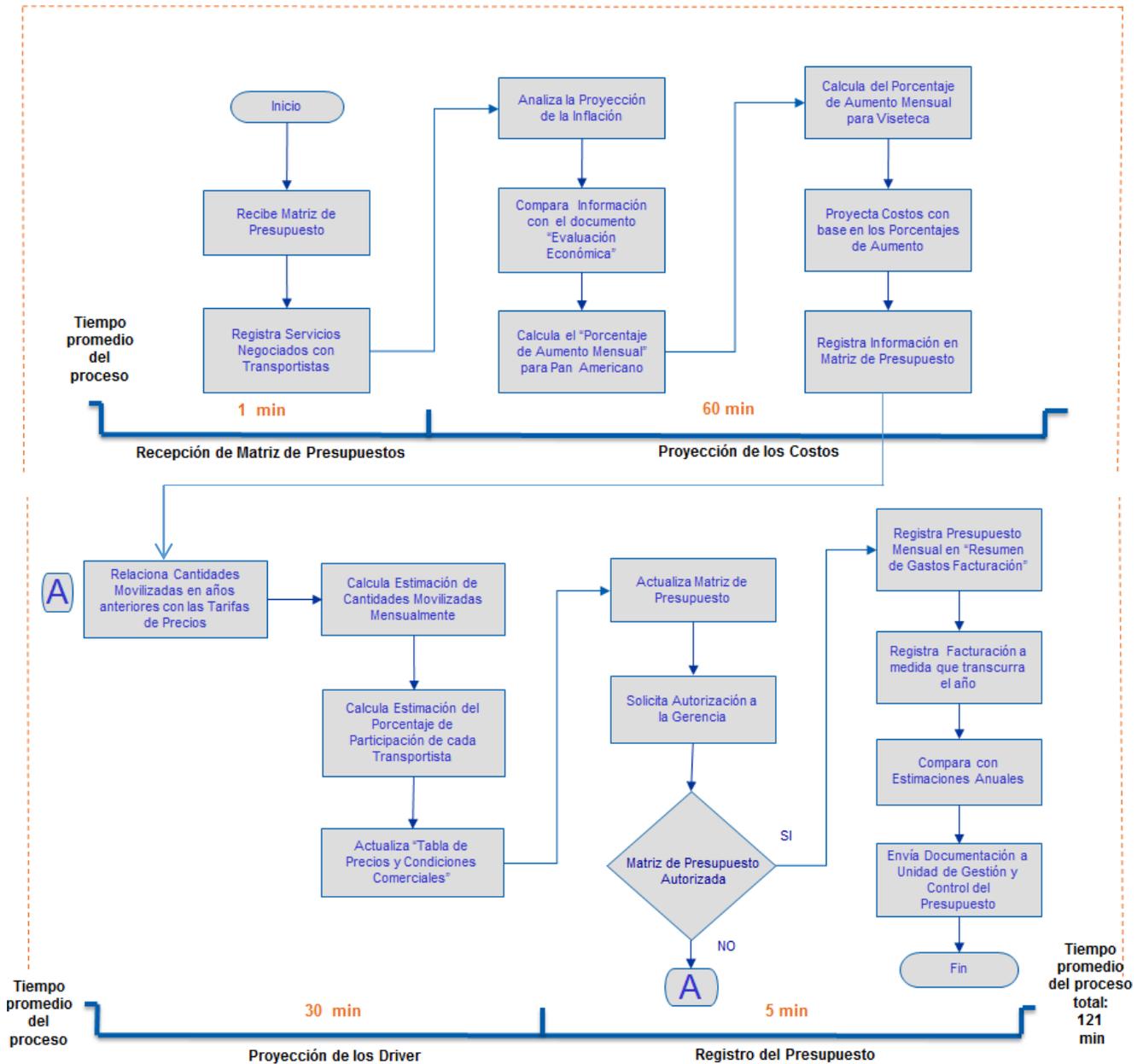
Rajadell, M. y Sánchez, J. (2010). Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad. Madrid, España: Díaz de Santos.

Rojas, Freddy y Casas, Antonio (1998). Resolución Número 001-06-98. Caracas, Venezuela: SUDEBAN. Recuperado de [http://sudeban.gob.ve/?wpfb\\_dl=63](http://sudeban.gob.ve/?wpfb_dl=63)

Santana, Carlos (2014). ¿Qué es el Balanced Score Card?. Colombia. Recuperado de <http://blog.acsendo.com/que-es-el-balanced-scorecard/#>

# ANEXOS

## Especialista de Operaciones

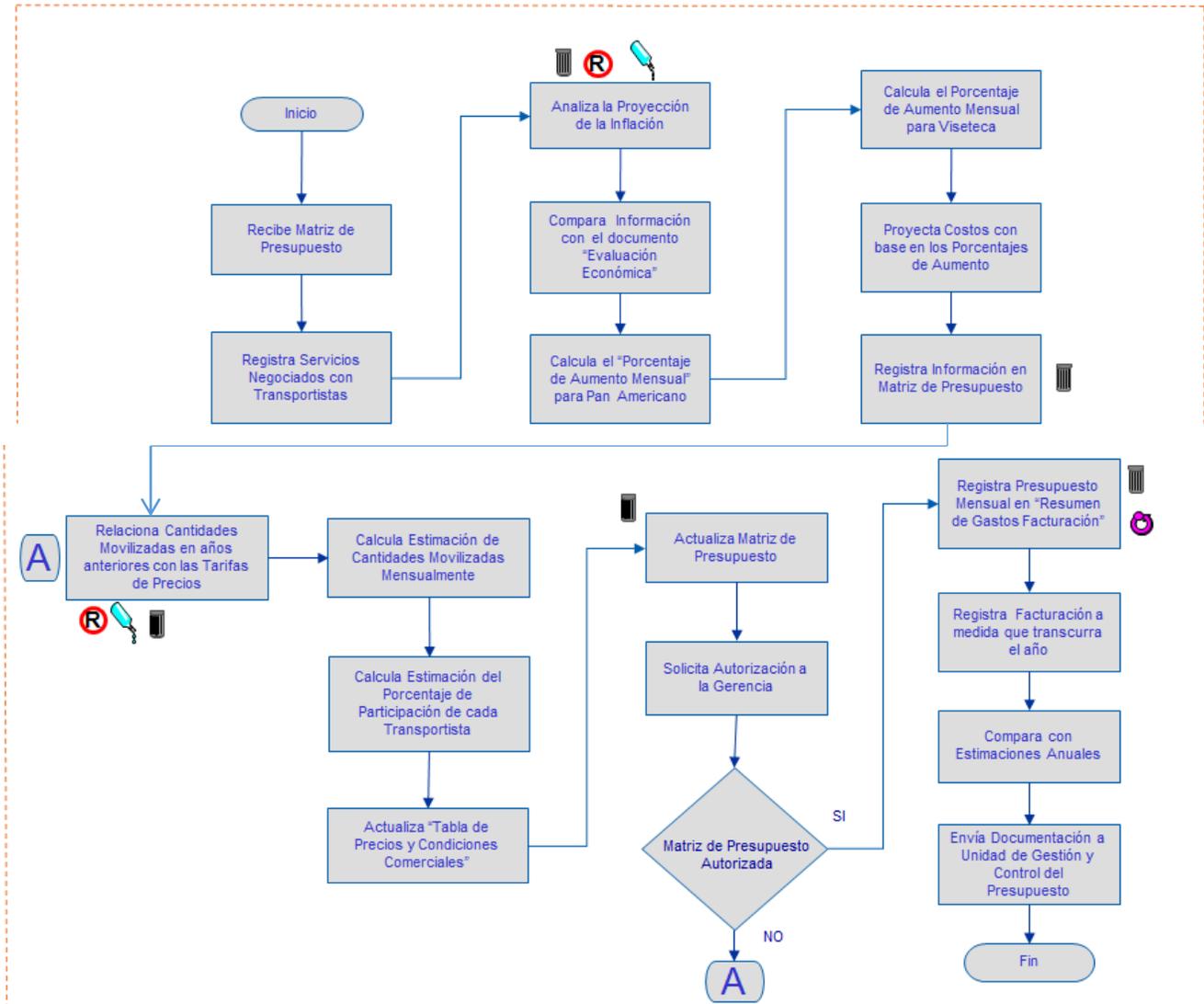


Nota: El Documento "Evaluación Económica" es suministrado por la Unidad de Inteligencia Económica

Anexo N° 1: Flujograma del Subproceso 1.1 Elaboración y Evaluación de Escenarios para el Presupuesto (Anual)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

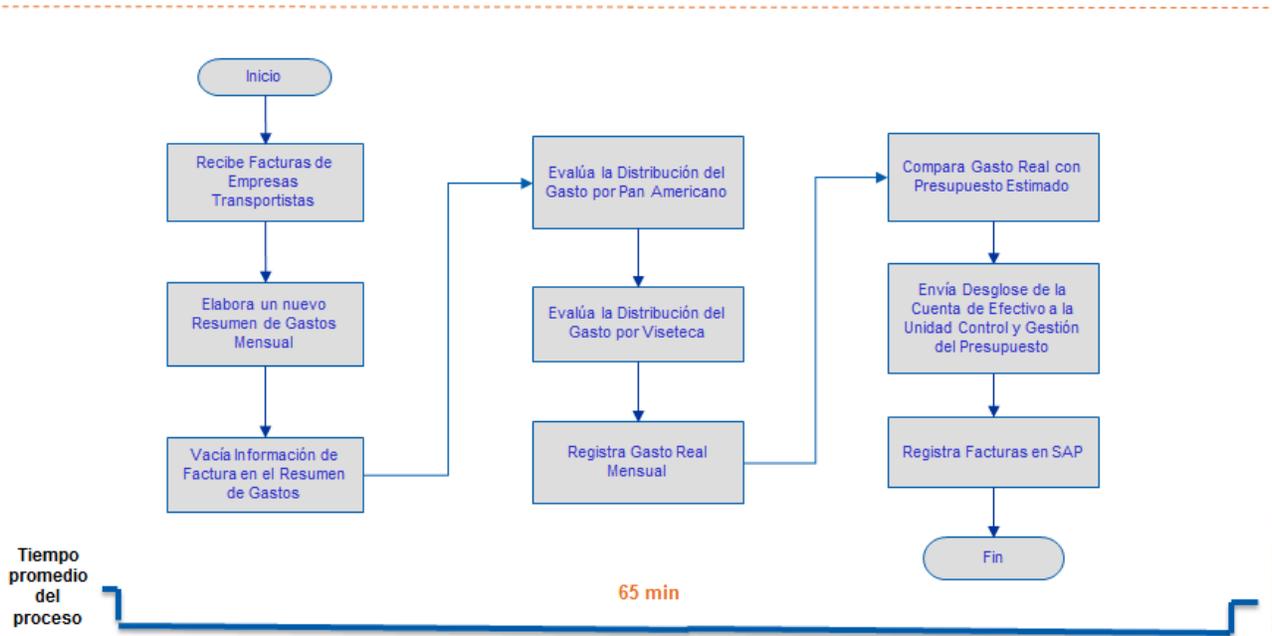
Especialista de Operaciones



Anexo N° 2: Análisis de Desperdicio del Subproceso 1.1 (Elaboración y Evaluación de Escenarios para el Presupuesto (Anual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

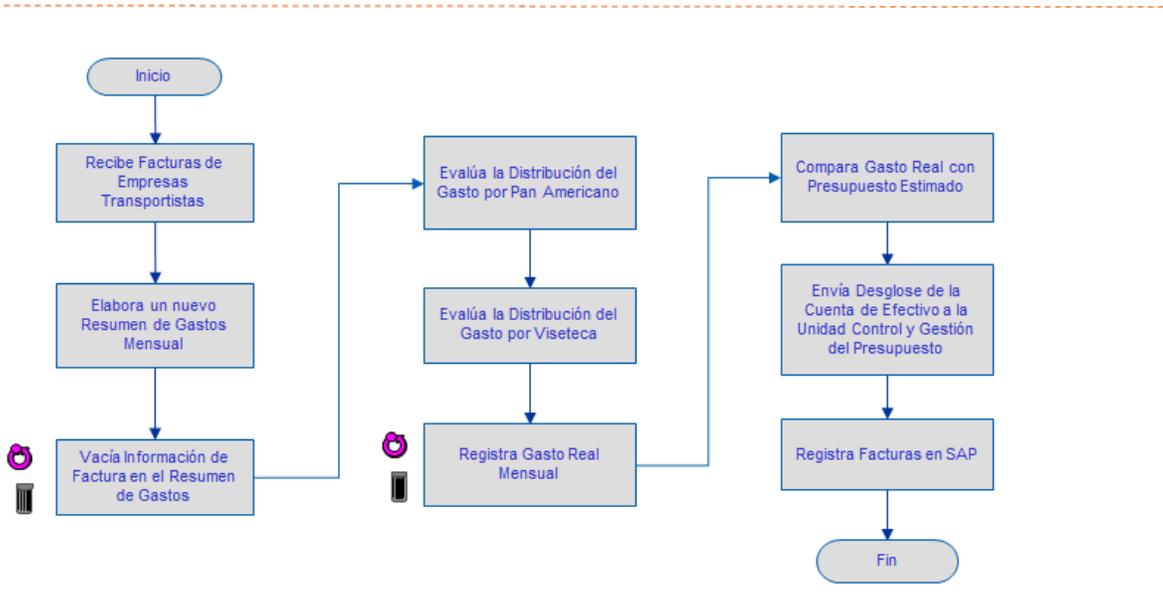
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 3: Flujograma del Subproceso 1.2 (Control y Registro de la Facturación (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

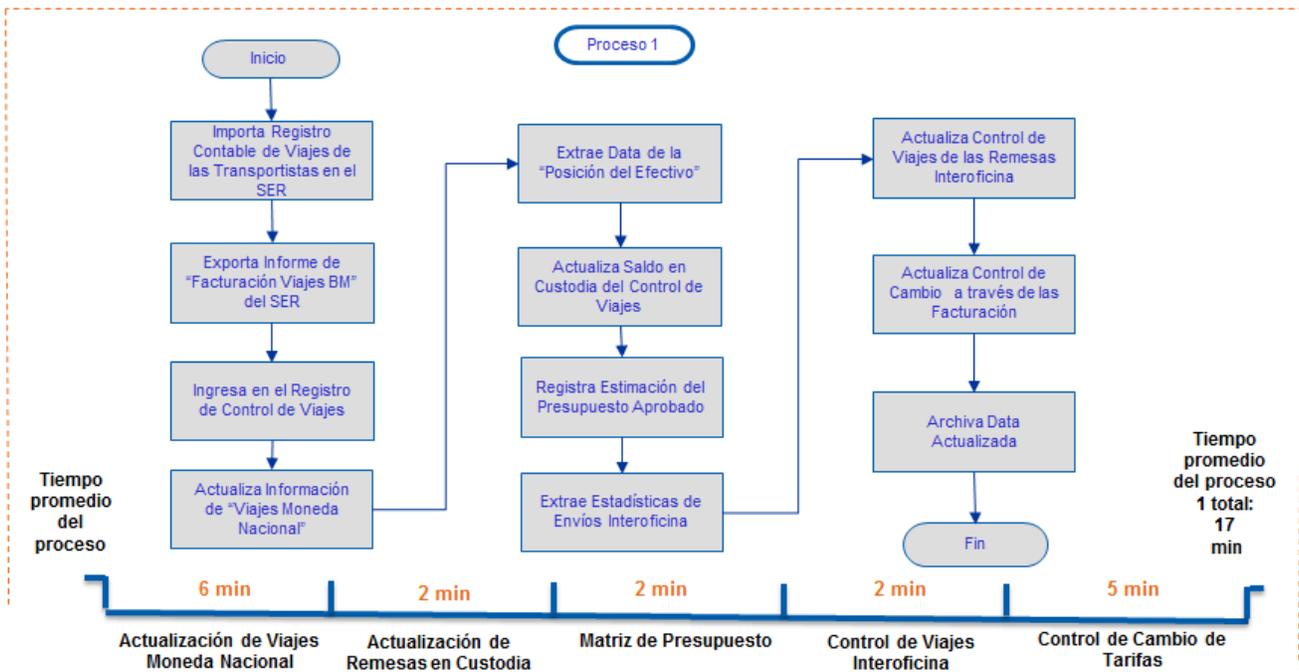
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 4: Análisis de Desperdicio del Subproceso 1.2 (Control y Registro de la Facturación (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Especialista de Operaciones**

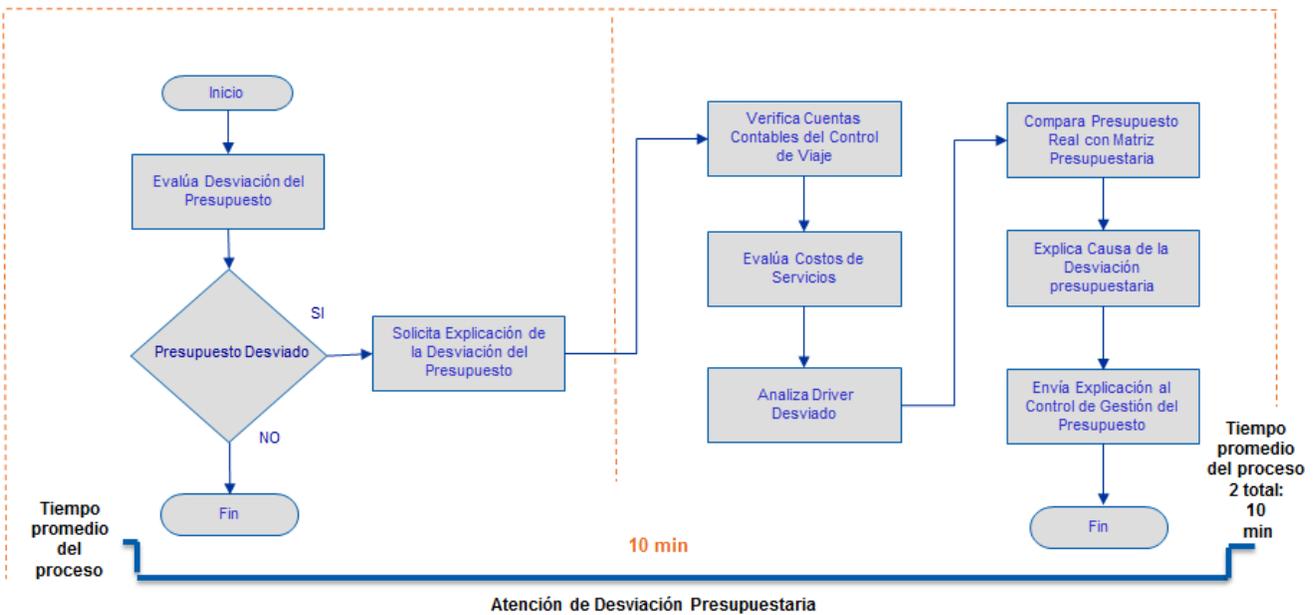


Nota: El registro anterior se gestiona a través de un documento en Excel titulado "Según Banco Mercantil"

**Control de Gestión del Presupuesto**

**Proceso 2**

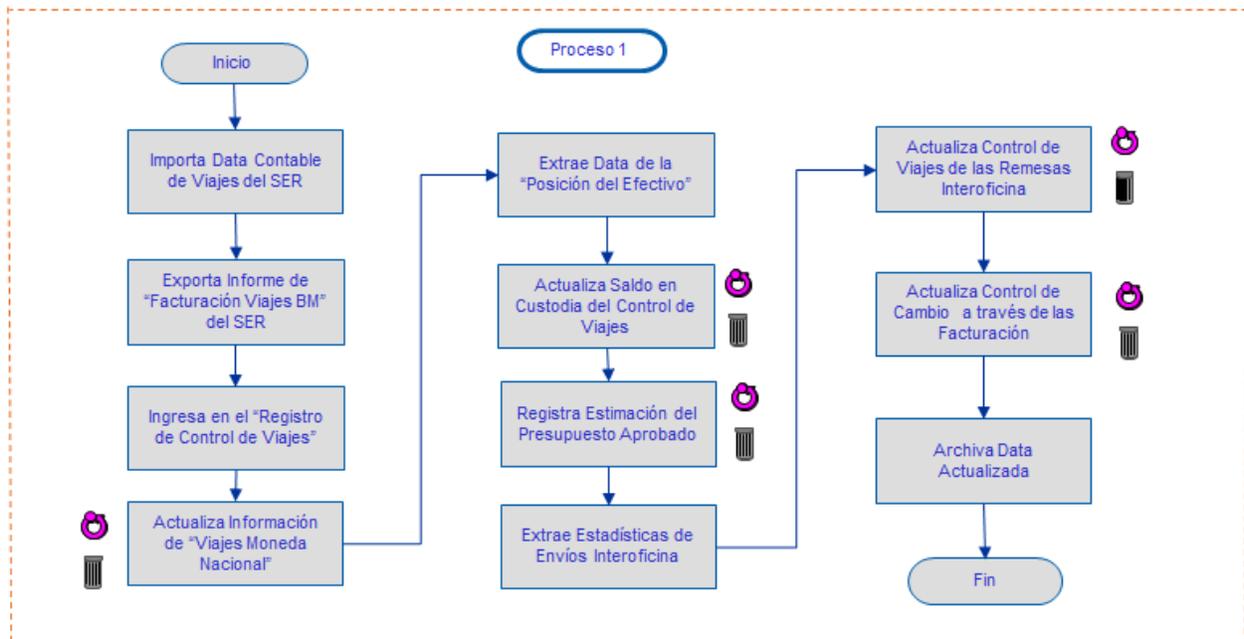
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 5: Flujograma del Subproceso 1.3 (Control del Presupuesto (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

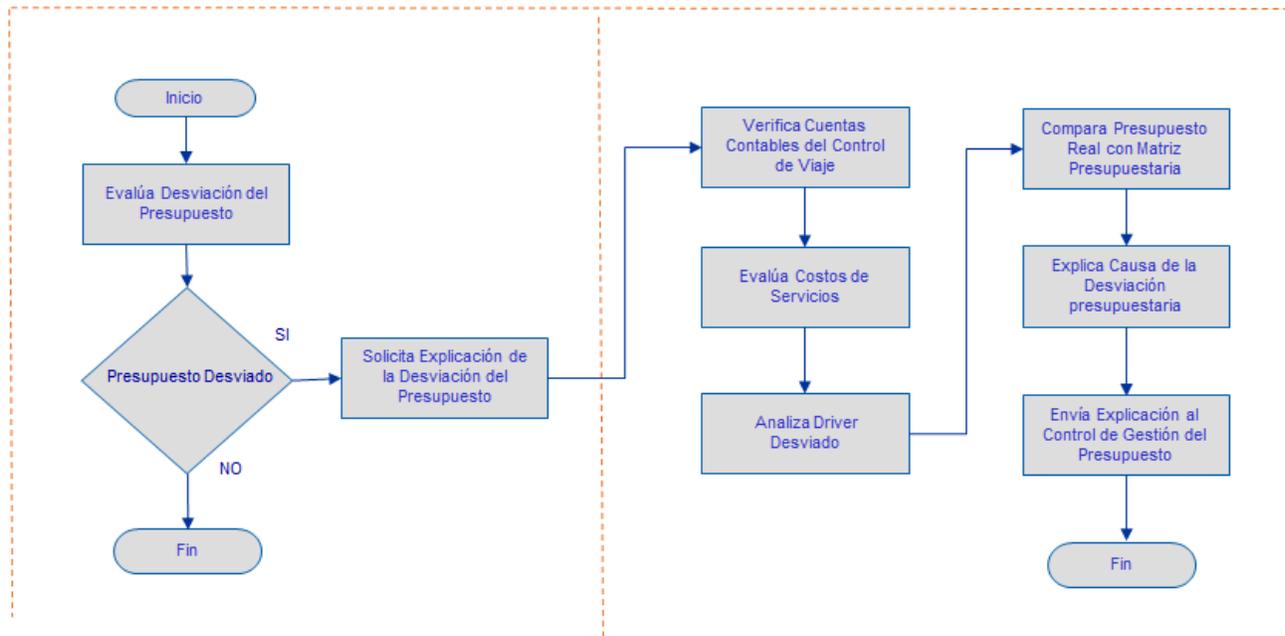
**Especialista de Operaciones**



**Control y Gestión del Presupuesto**

**Proceso 2**

**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 6: Análisis de Desperdicio del Subproceso 1.3 (Control del Presupuesto (Mensual))

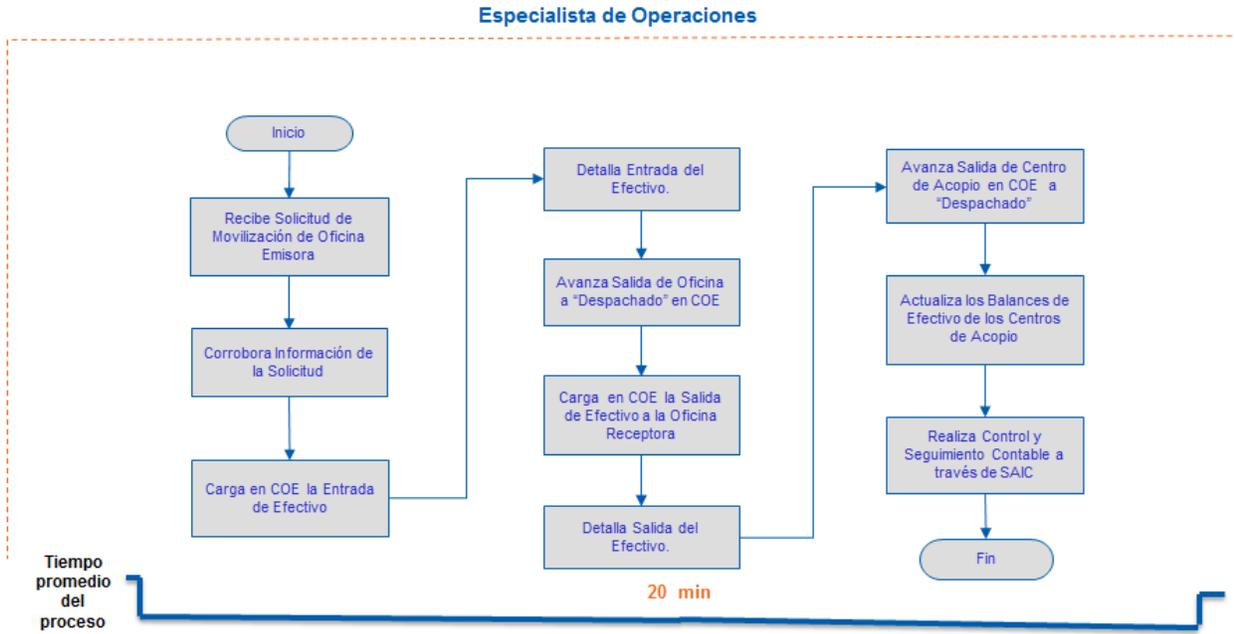
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	N° de Actividades		SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, C.A.	TRANSPORTE DE VALORES VISETECA, C.A.	Frecuencia	N° de Operarios	Cargo
	Pan Americano	Viseteca					
1.1 Elaboración y Evaluación de Escenarios para el Presupuesto	18		121 min		Anual	1	Especialista de Operaciones
1.2 Control y Registro de la Facturación	9		65 min		Mensual		
1.3 Control del Presupuesto	20		27 min		Mensual		

**Nota:** La estimación del número de actividades se basa en la realización ideal del proceso

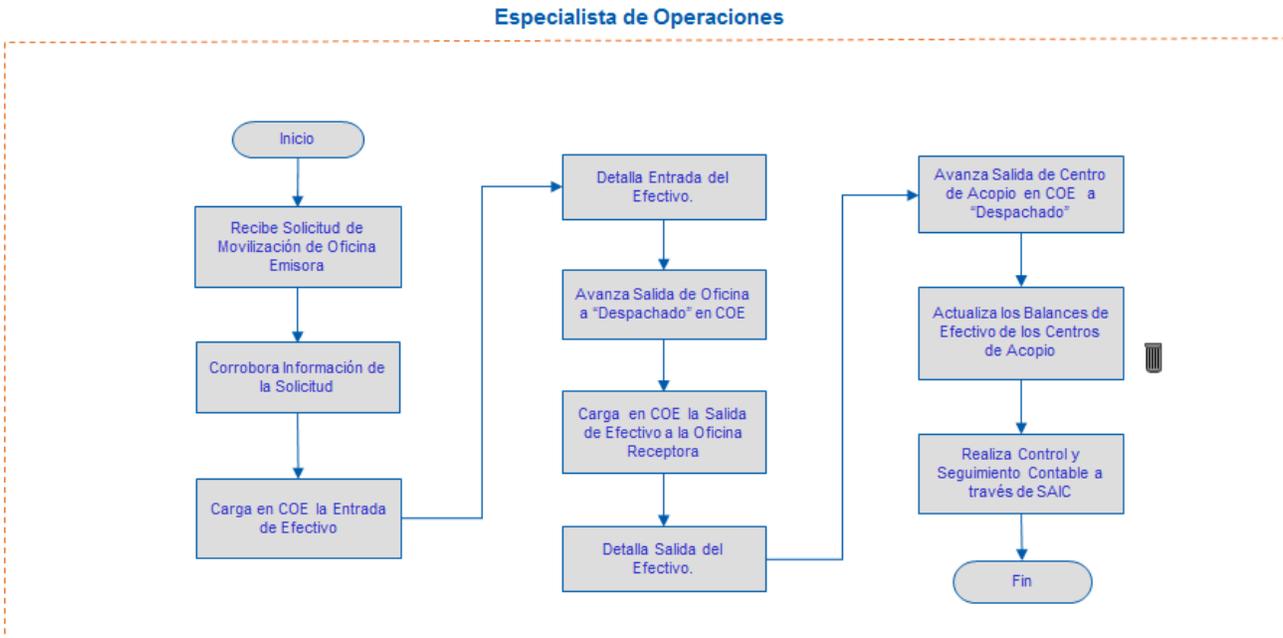
*Anexo N° 7: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 1 (Proyección y Control del Presupuesto)*

*Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia*



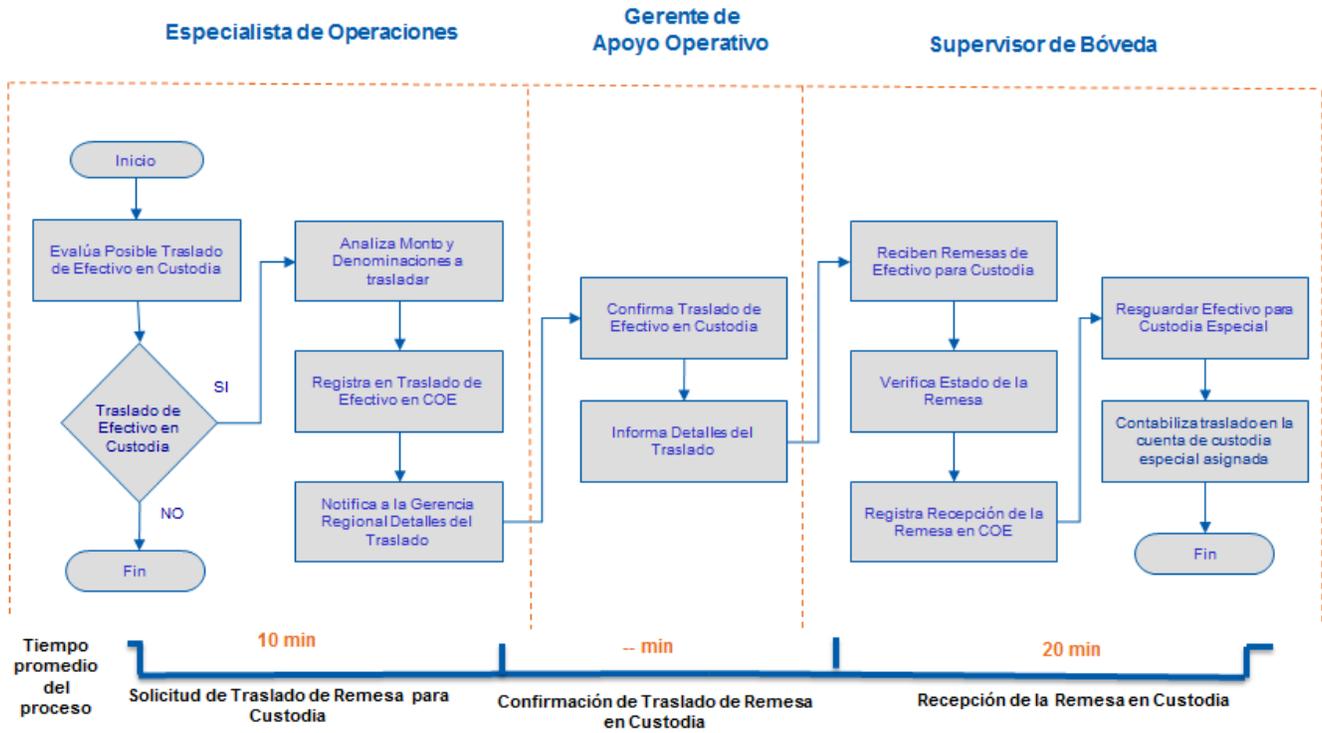
Anexo N° 8: Flujograma del Subproceso 2.1 (Gestión de Movilización de Remesas Interoficinas (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 9: Análisis de Desperdicio del Subproceso 2.1 (Gestión de Movilización de Remesas Interoficinas (Diario))

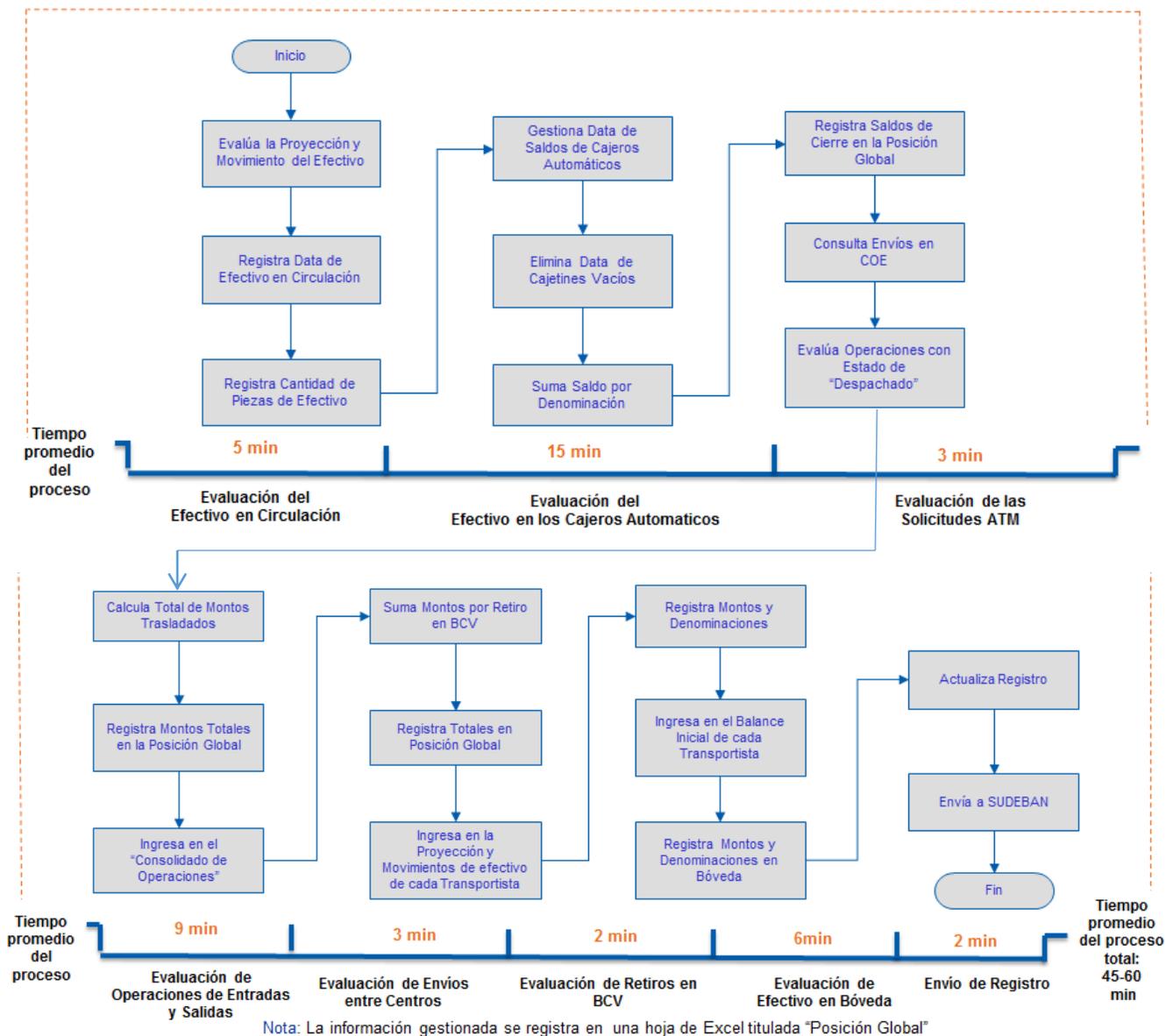
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 10: Flujo de Subproceso 2.2 (Evaluación y Definición de Custodia Especial (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

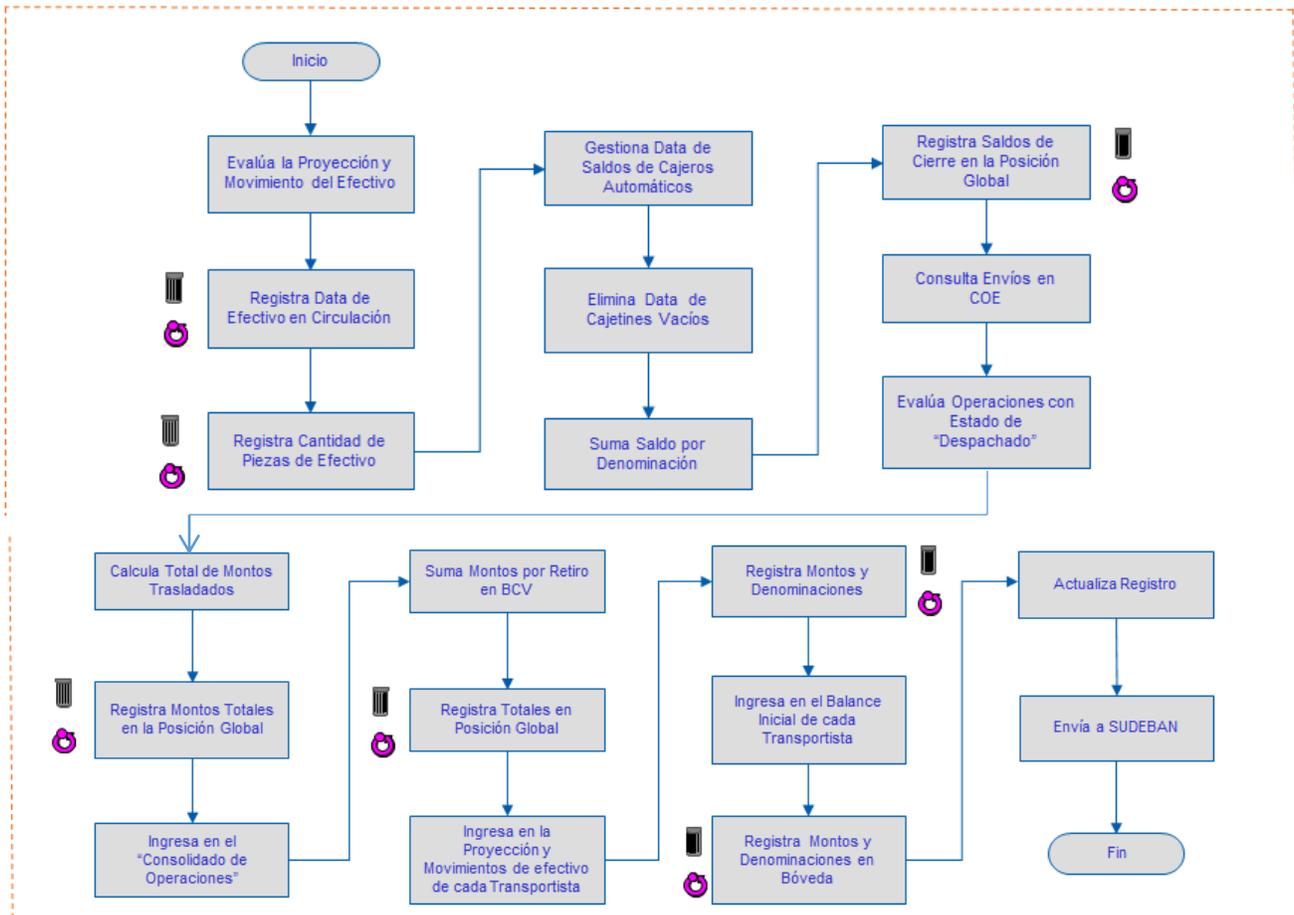
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 11: Flujograma del Subproceso 2.3 (Proyección y Control de la variación de la Posición Global (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

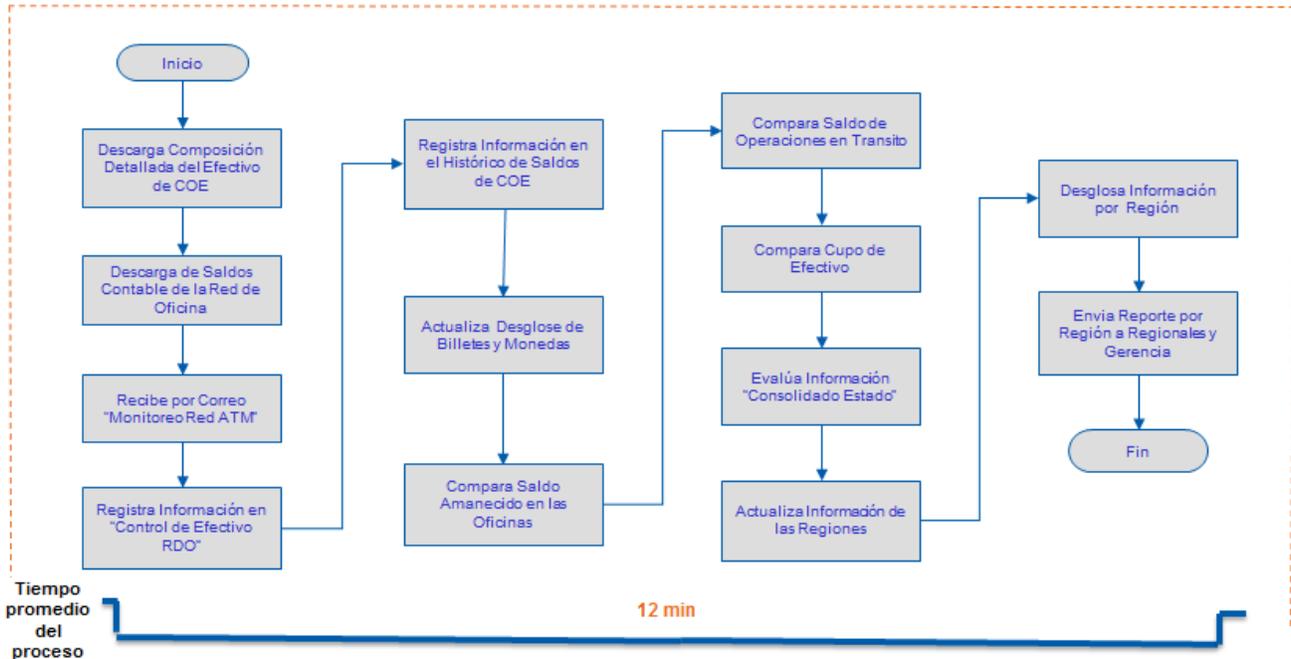
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 12: Análisis de Desperdicio del Subproceso 2.3 (Proyección y Control de la variación de la Posición Global (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Especialista de Operaciones**

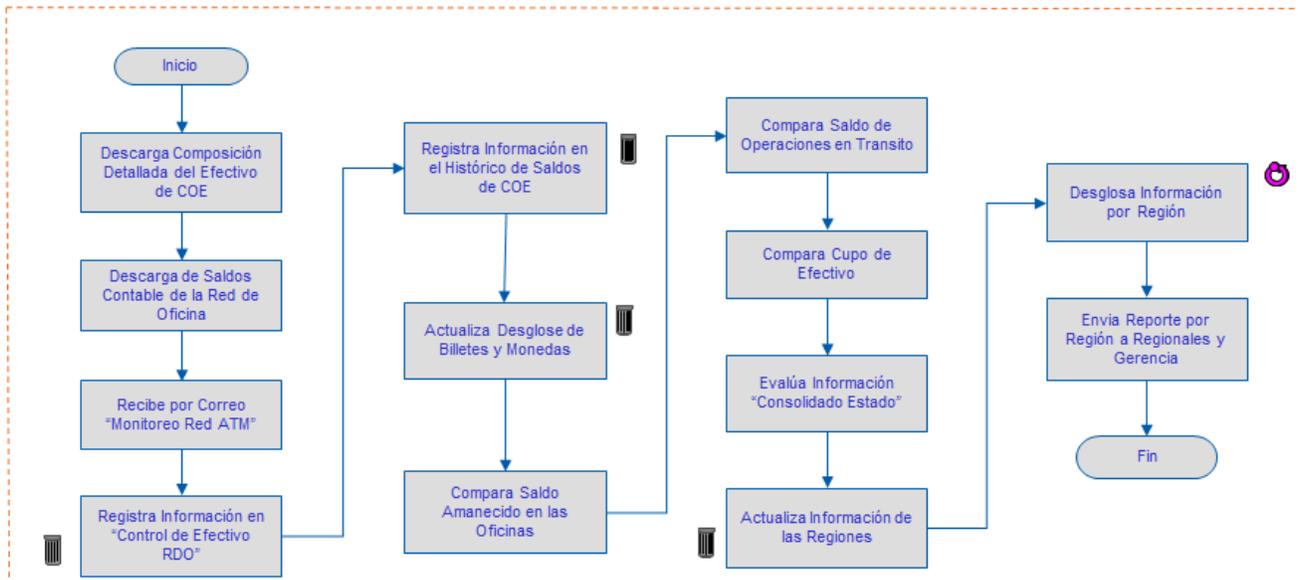


Nota: El proceso anterior se gestiona a través de una hoja de Excel

Anexo N° 13: Flujograma del Subproceso 2.4 (Control del Efectivo en Circulación de Oficina (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

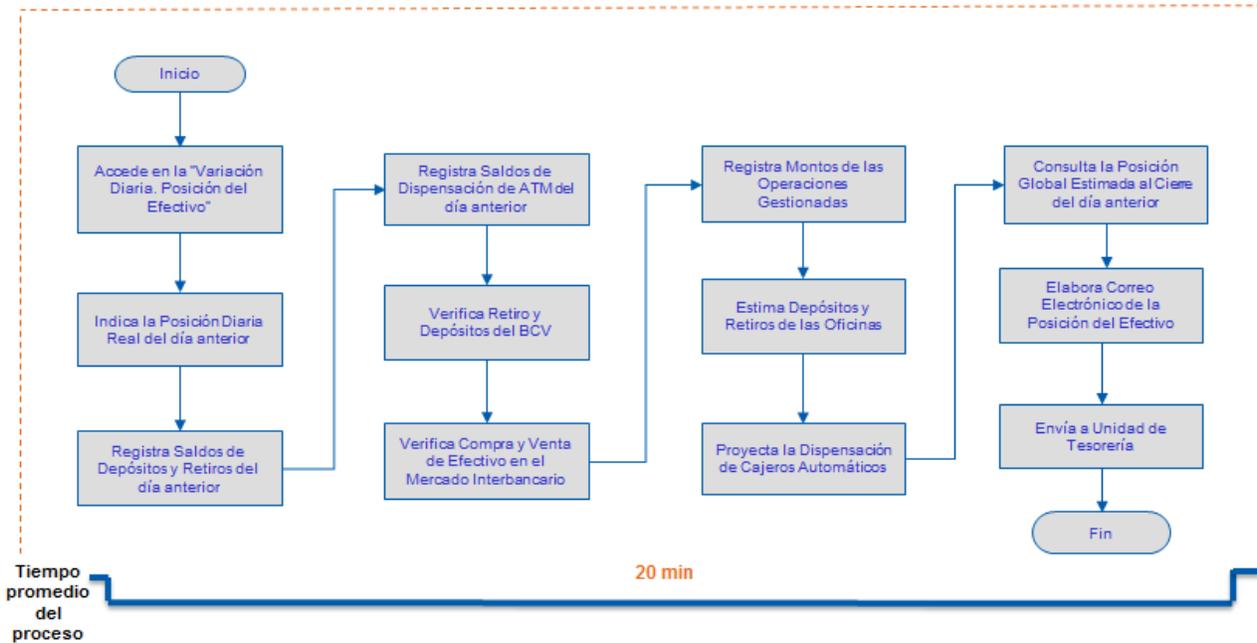
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 14: Análisis de Desperdicio del Subproceso 2.4 (Control del Efectivo en Circulación de Oficina (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

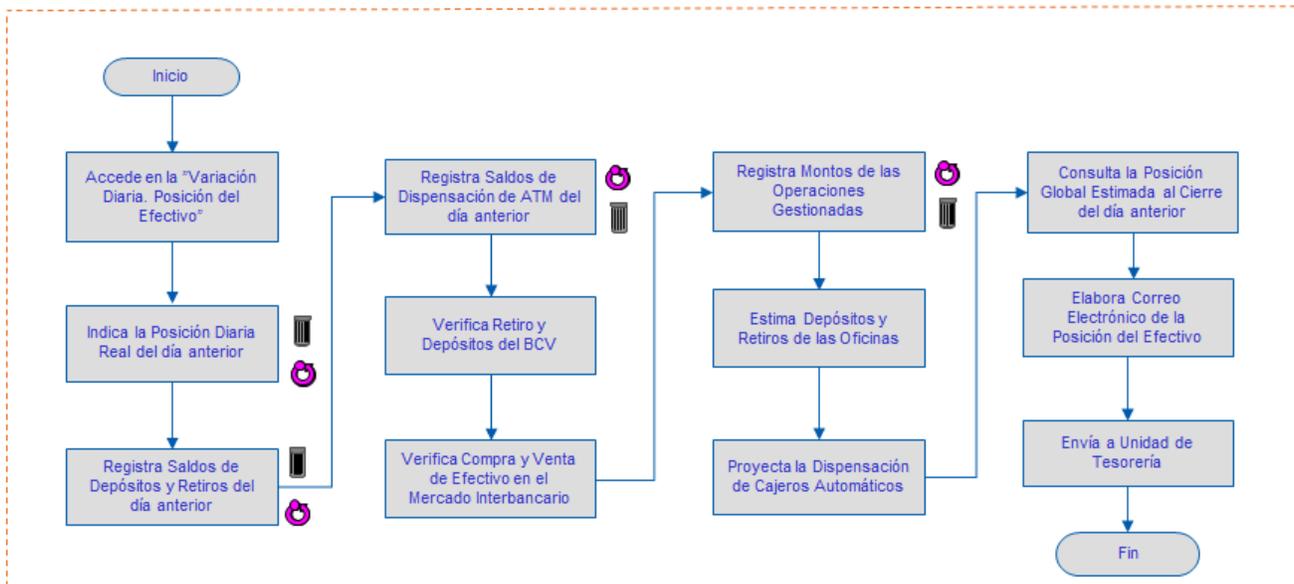
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 15: Flujograma del Subproceso 2.5 (Control de la Posición del Efectivo (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Especialista de Operaciones**



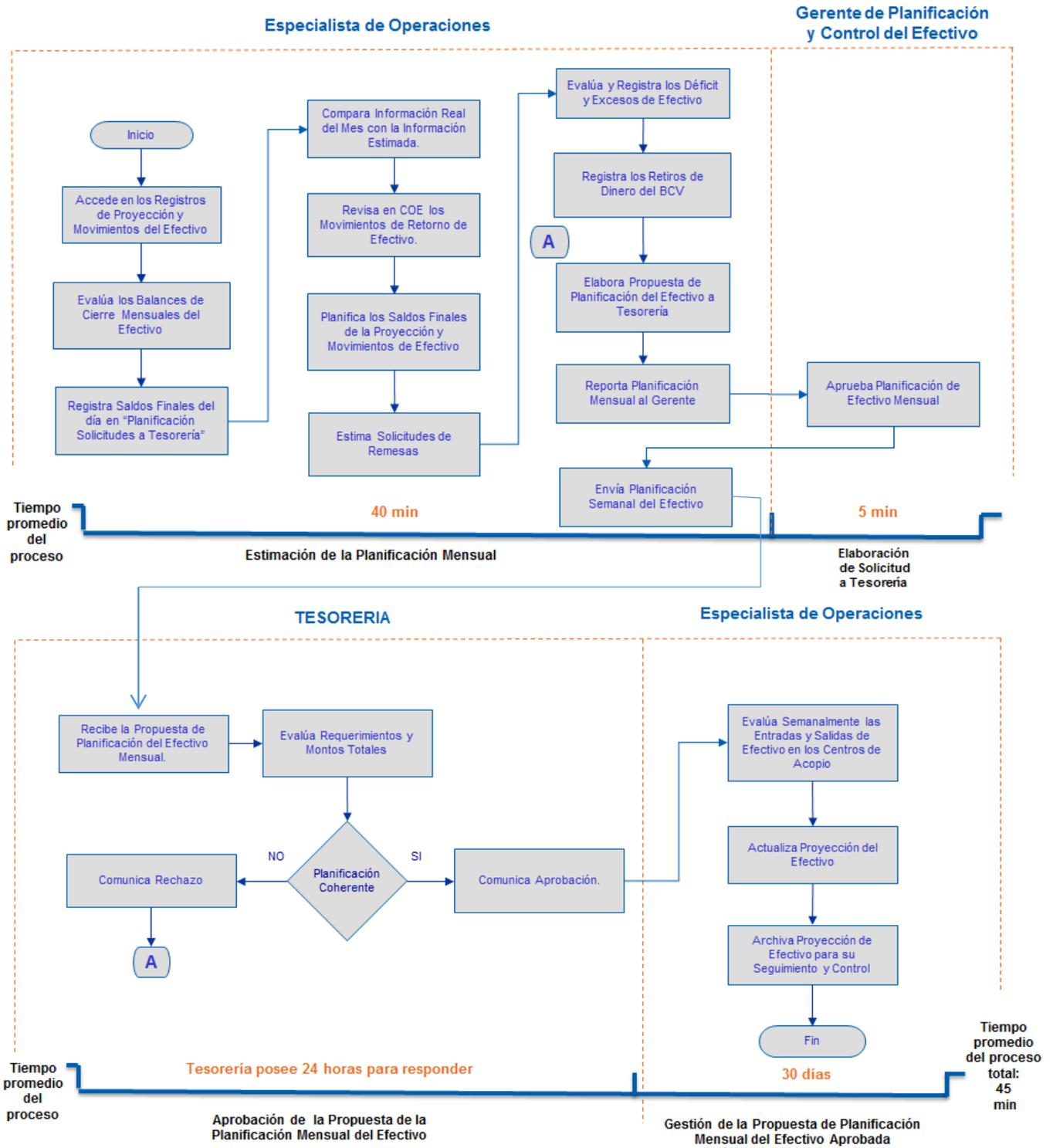
Anexo N° 16: Análisis de Desperdicio del Subproceso 2.5 (Control de la Posición del Efectivo (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	N° de Actividades		SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, C.A.	TRANSPORTE DE VALORES VISETECA, C.A.	Frecuencia	N° de Operarios	Cargo
	Pan Americano	Viseteca					
2.1 Gestión de Movilización de Remesas Interoficinas	10		20 min		Diario	1	Especialista de Operaciones
2.2 Evaluación y Definición de Custodia Especial	11		30 min		Mensual	2	Especialista de Operaciones Gerente de Apoyo Operativo
2.3 Proyección y Control de la variación de la Posición Global	20		45-60 min		Mensual	1	Especialista de Operaciones
2.4 Control del Efectivo en Circulación de Oficina	13		12 min		Diario		
2.5 Control de la Posición del Efectivo	12		20 min		Diario		

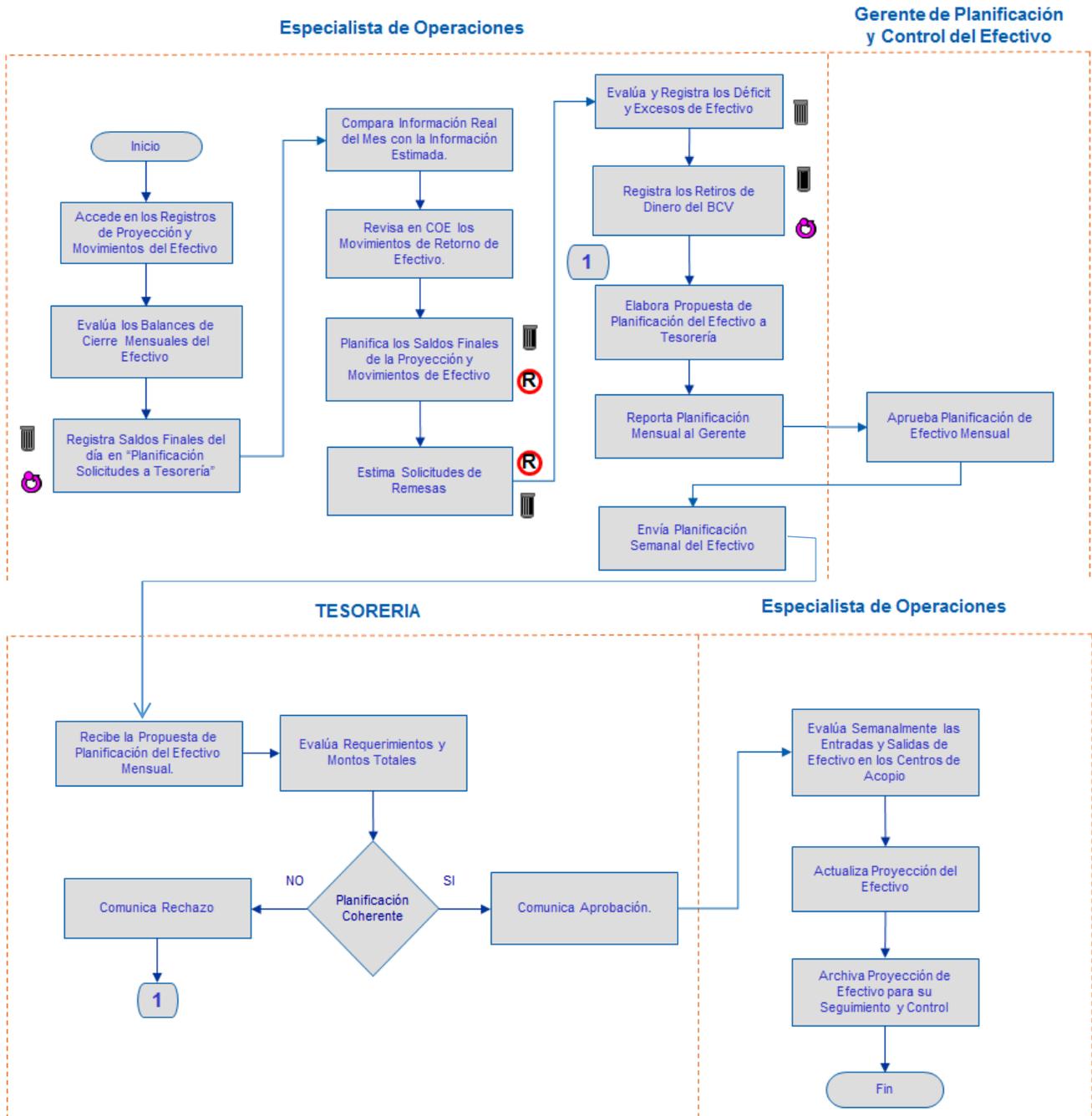
Anexo N° 17: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 2 (Proyección y Control de la Posición Global del Efectivo)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 18: Flujograma del Subproceso 3.1 (Proyección Mensual del Efectivo en los Centros de Acopio)

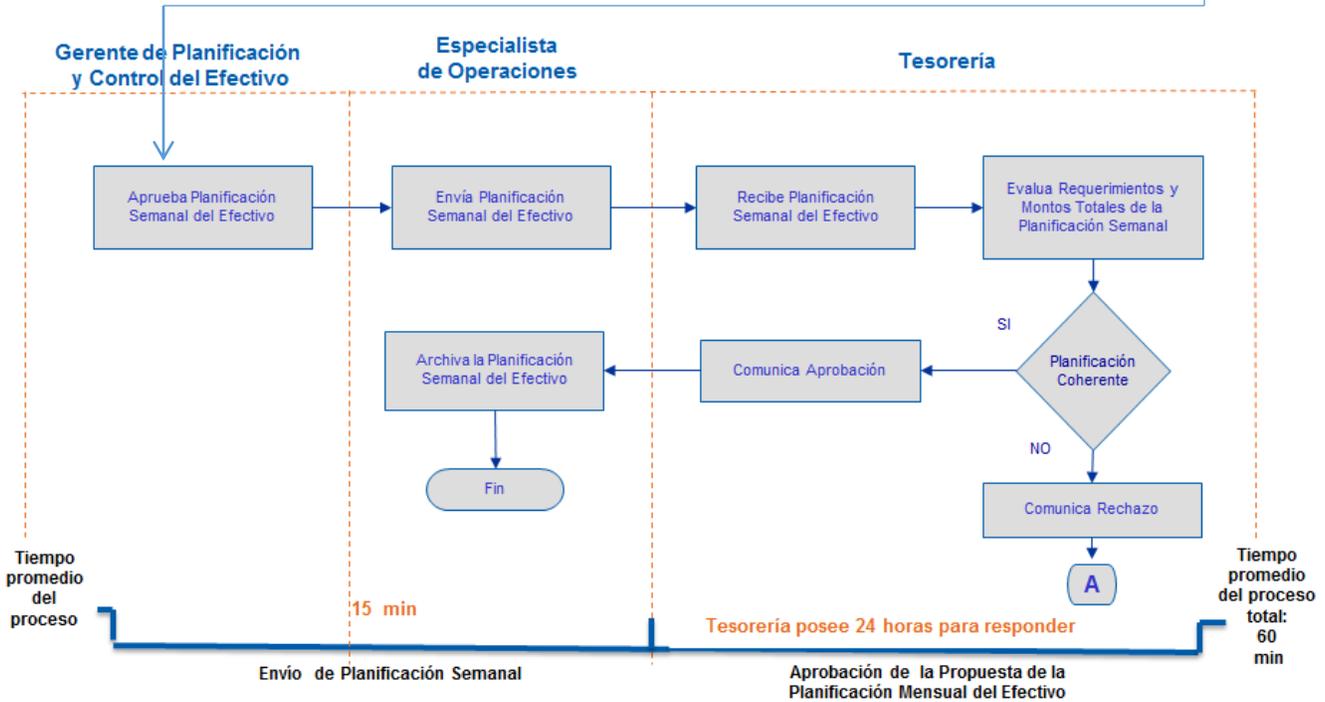
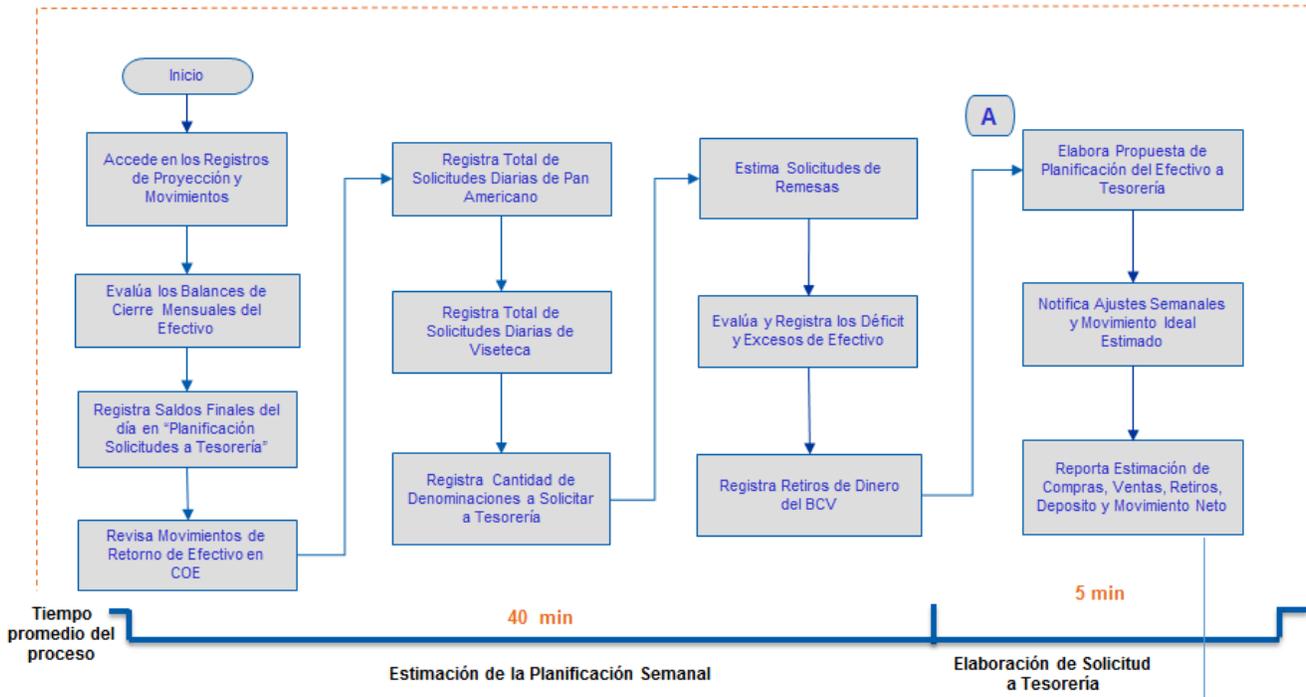
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 19: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.1 (Proyección Mensual del Efectivo en los Centros de Acopio)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

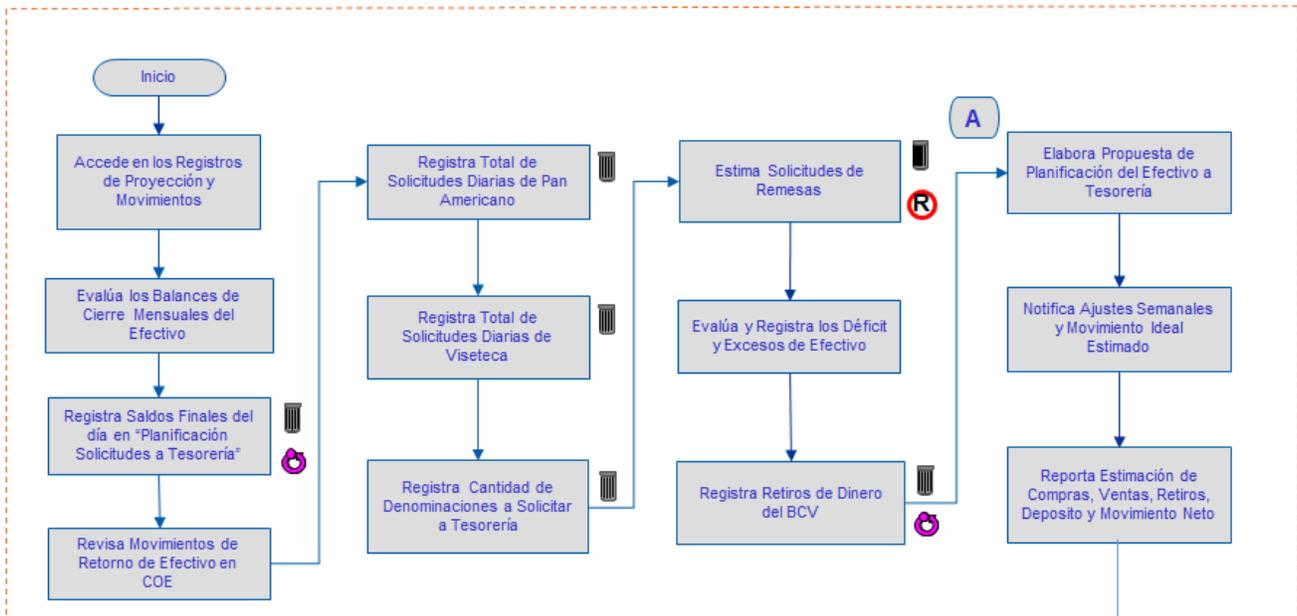
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 20: Flujograma del Subproceso 3.2 (Proyección Semanal del Efectivo en los Centros de Acopio)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

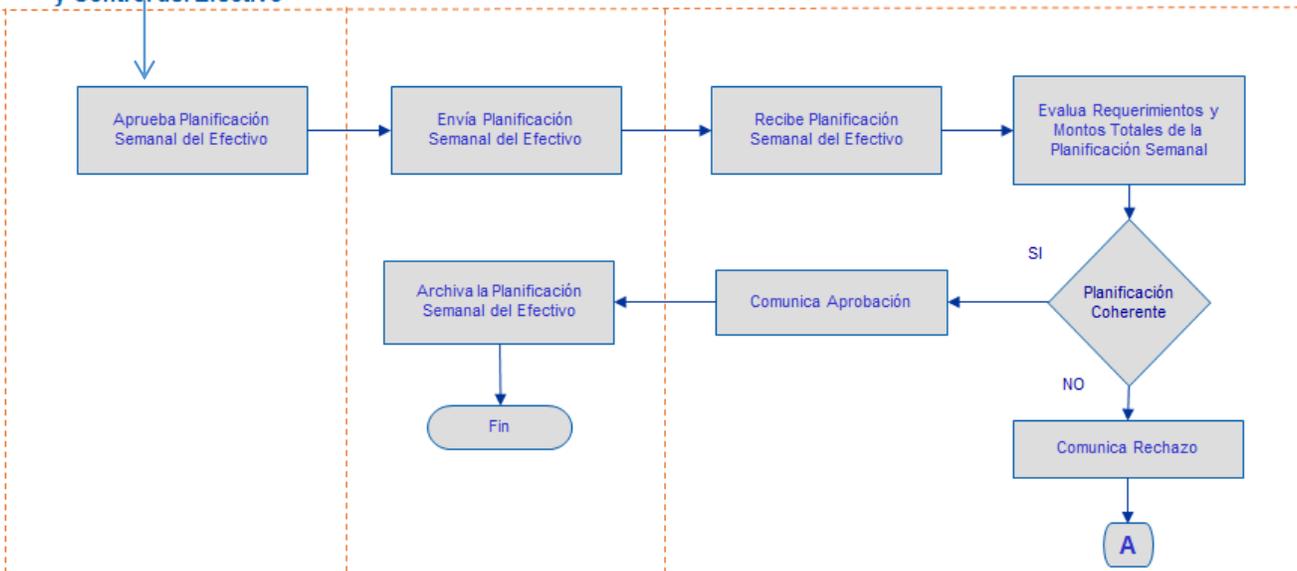
**Especialista de Operaciones**



**Gerente de Planificación y Control del Efectivo**

**Especialista de Operaciones**

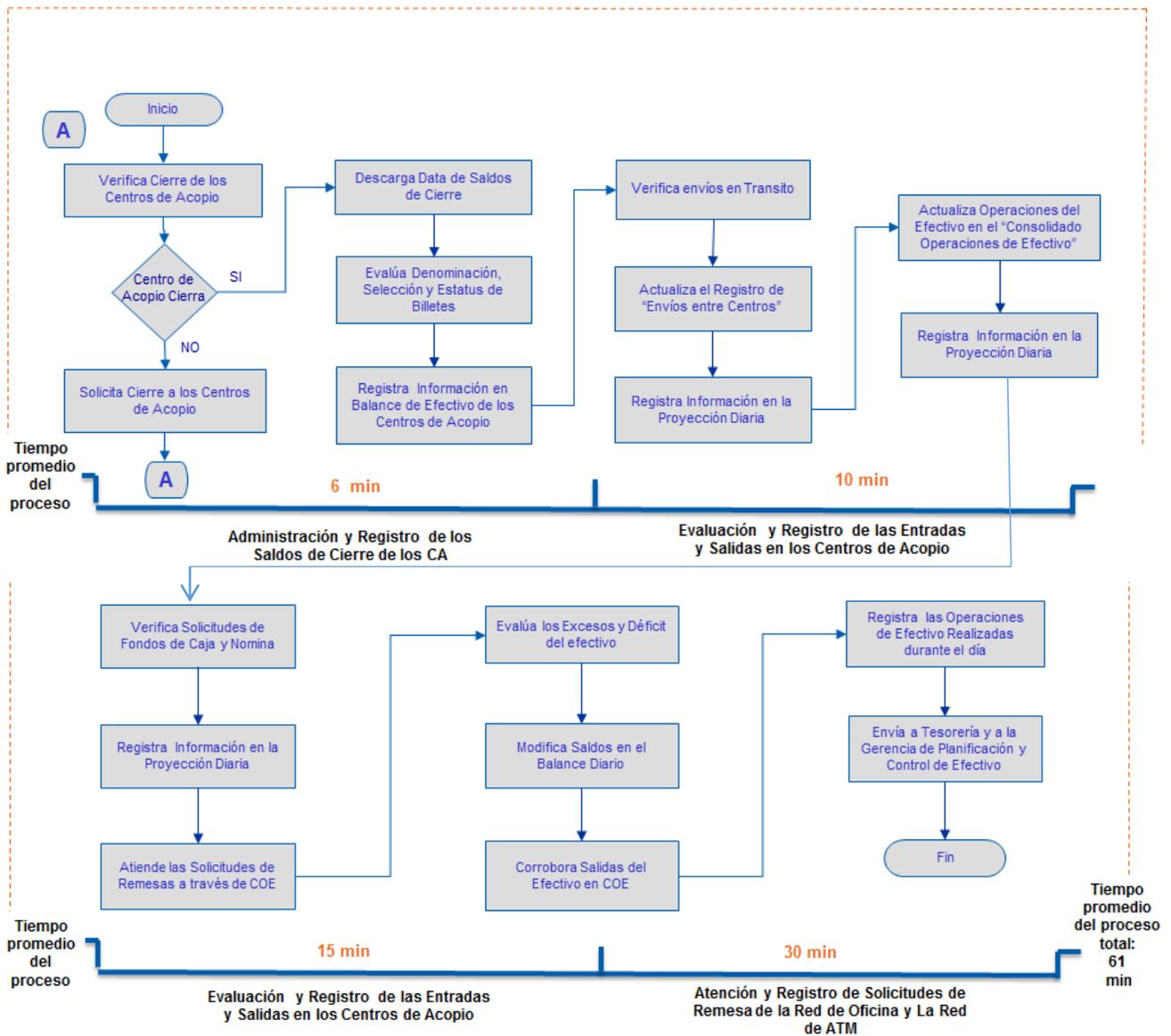
**Tesorería**



Anexo N° 21: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.2 (Proyección Semanal del Efectivo en los Centros de Acopio)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

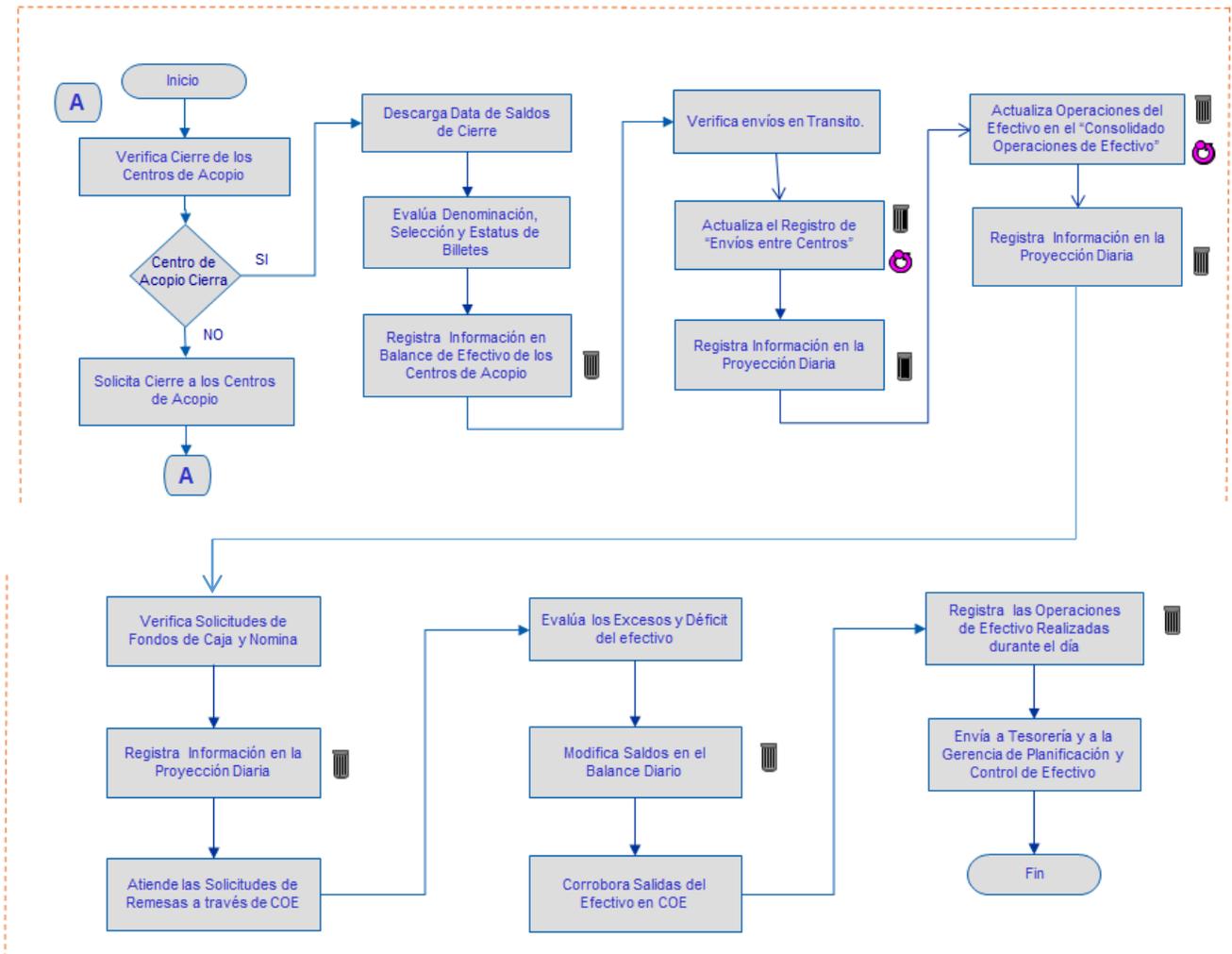
Especialista de Operaciones



Anexo N° 22: Flujoograma del Subproceso 3.3 (Proyección Diaria del Efectivo en los Centros de Acopio. Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

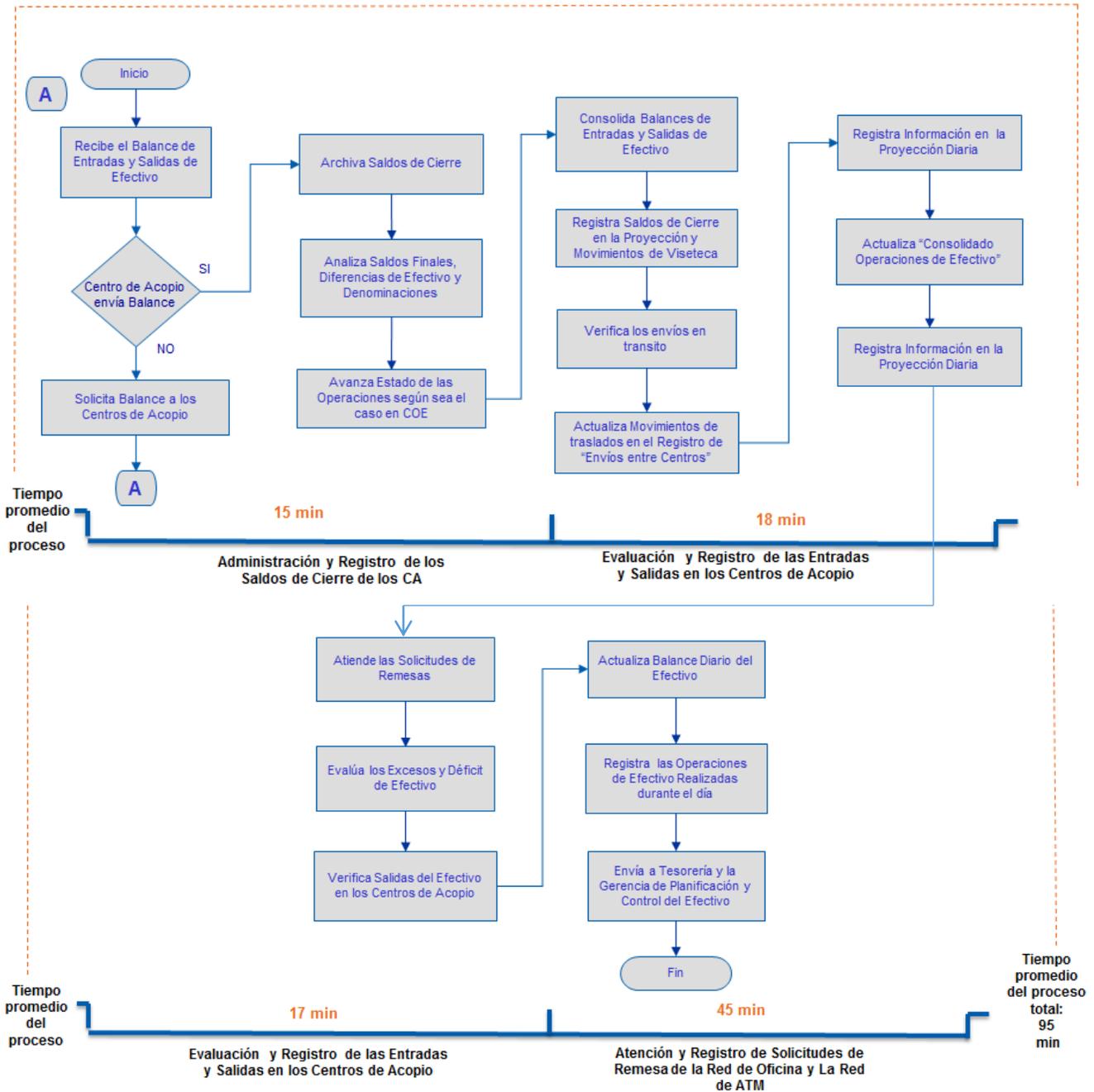
Especialista de Operaciones



Anexo N° 23: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.3 (Proyección Diaria del Efectivo en los Centros de Acopio. Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

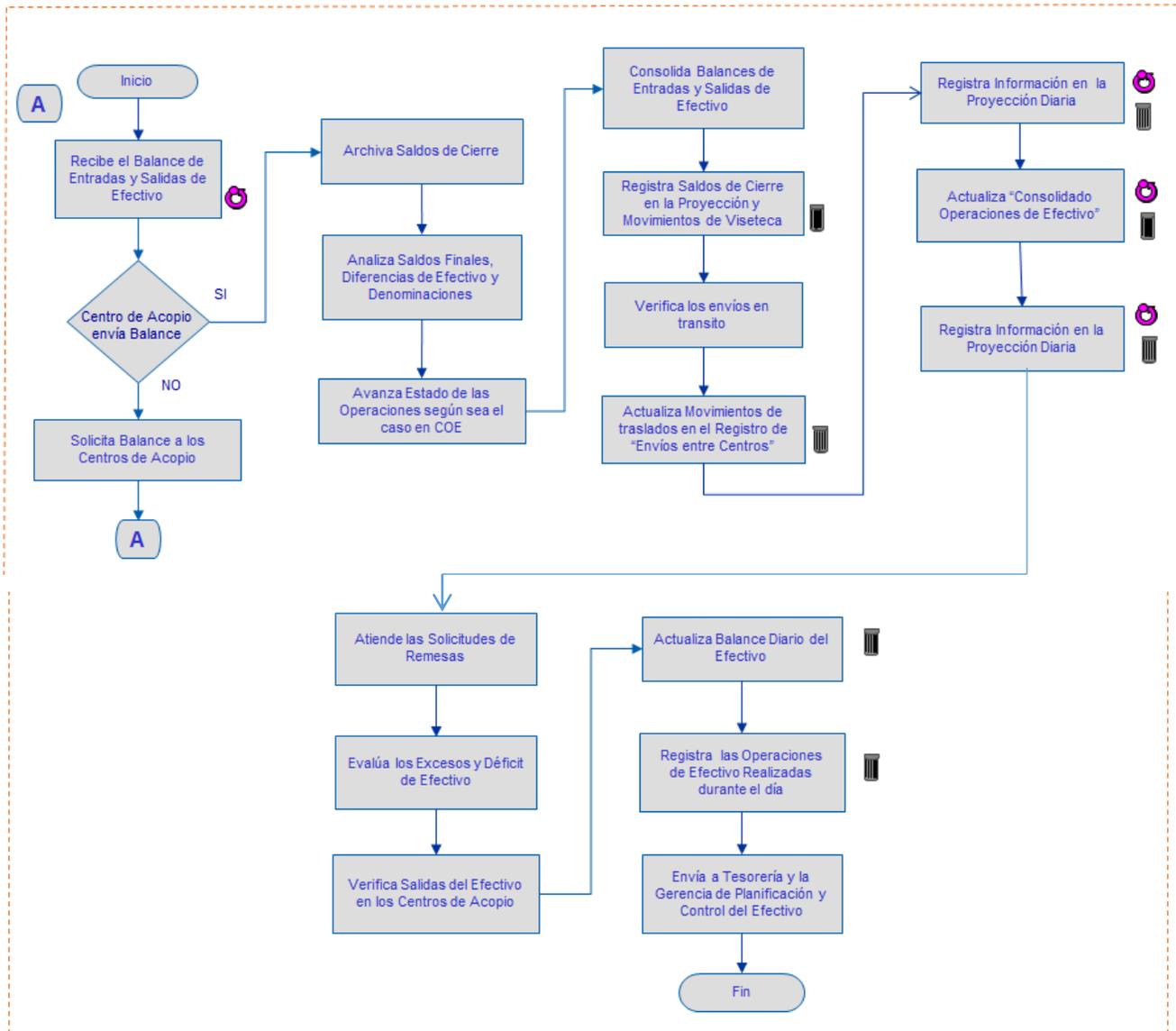
Especialista de Operaciones



Anexo N° 24: Flujograma del Subproceso 3.4 (Proyección Diaria del Efectivo en los Centros de Acopio. Transporte De Valores Viseteca, C.A.)

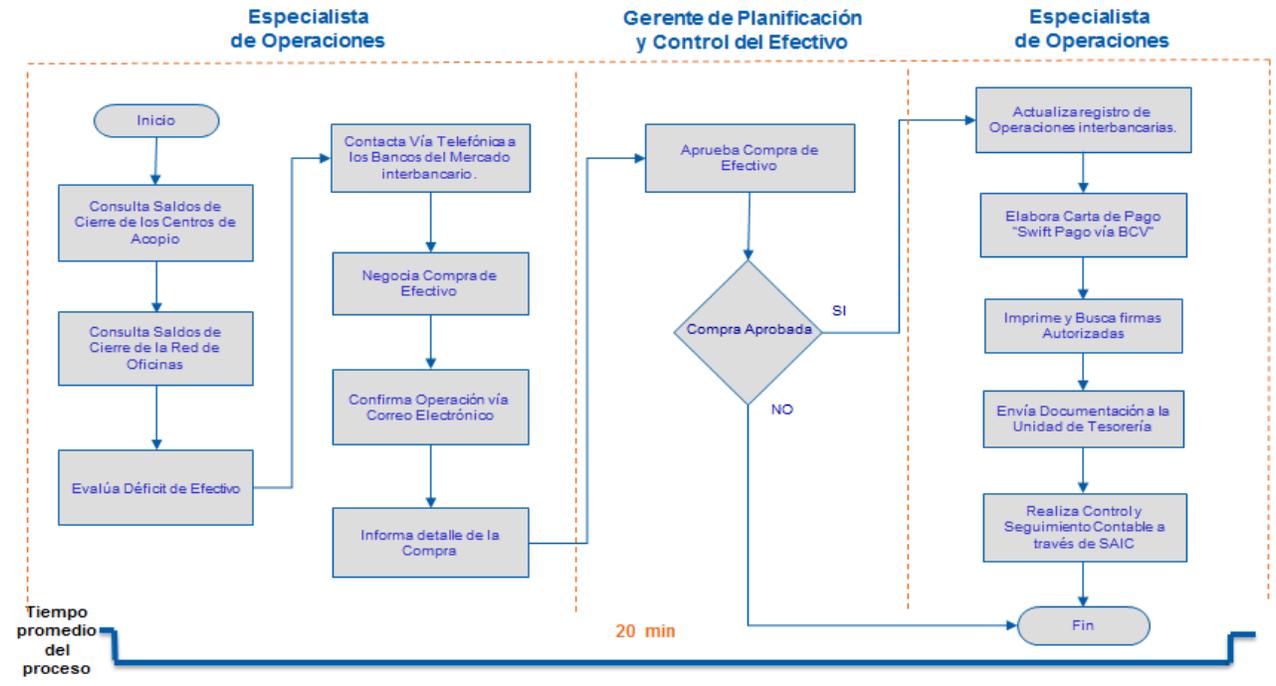
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Analista de Operaciones



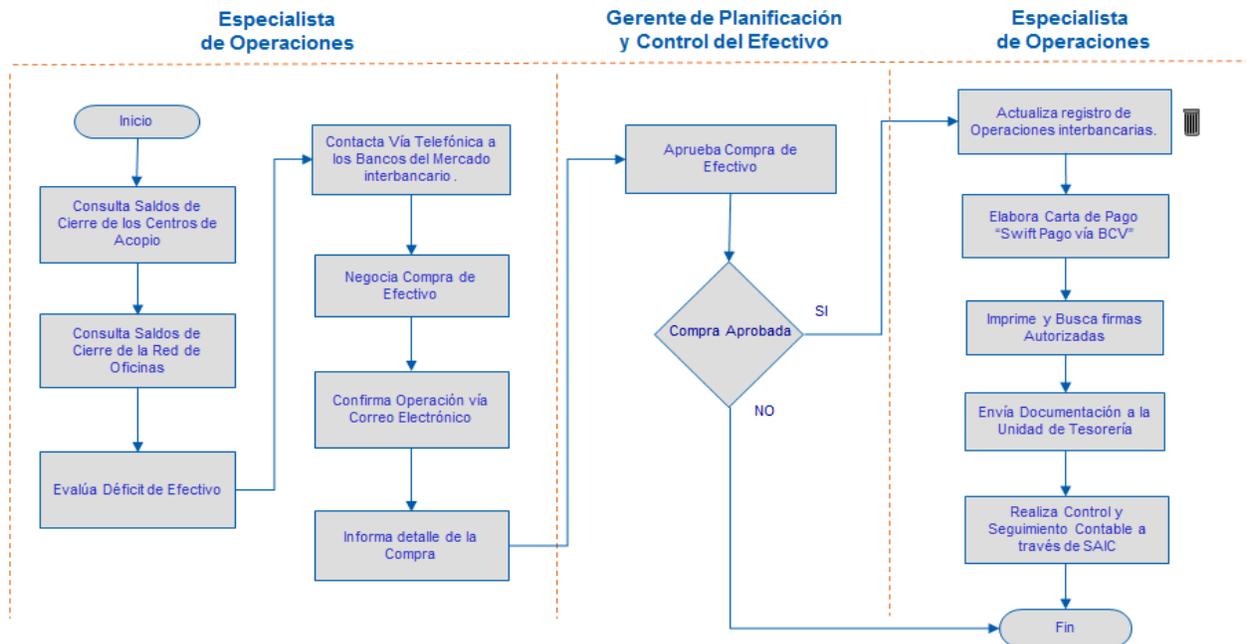
Anexo N° 25: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.4 (Proyección Diaria del Efectivo en los Centros de Acopio. Transporte De Valores Viseteca, C.A.)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



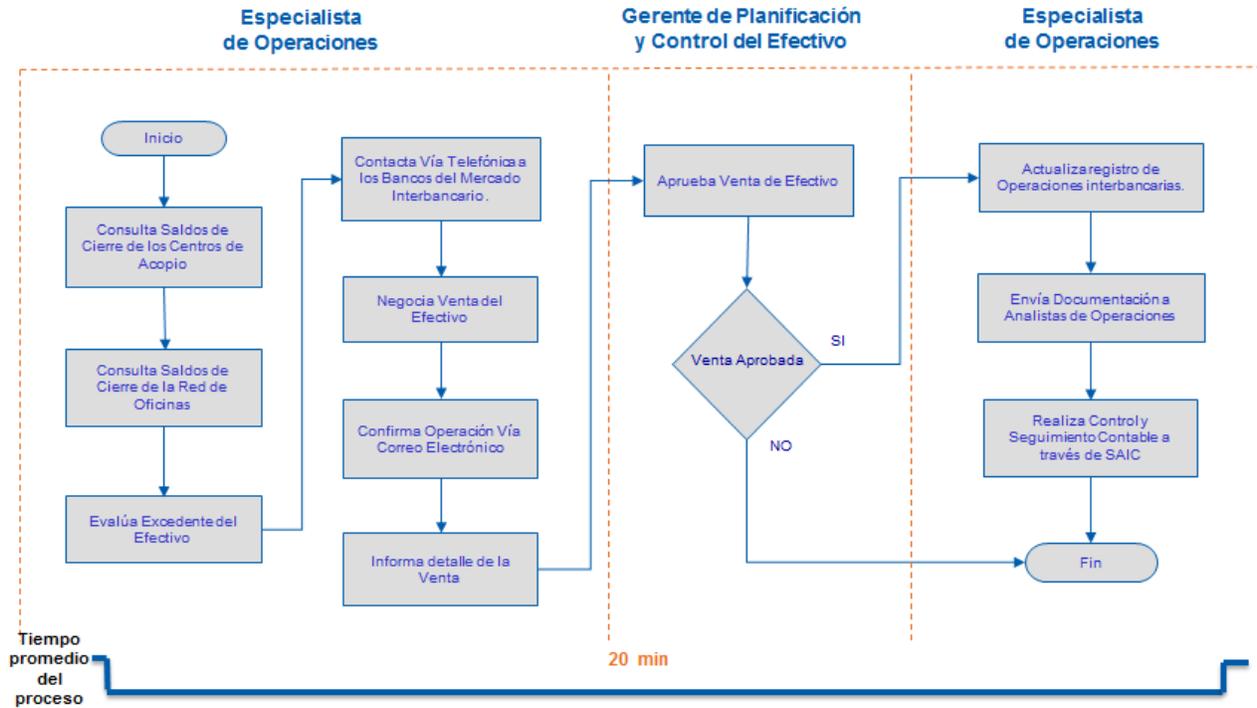
Anexo N° 26: Flujograma del Subproceso 3.5 (Gestión de Compra de Efectivo en Mercado Interbancario)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



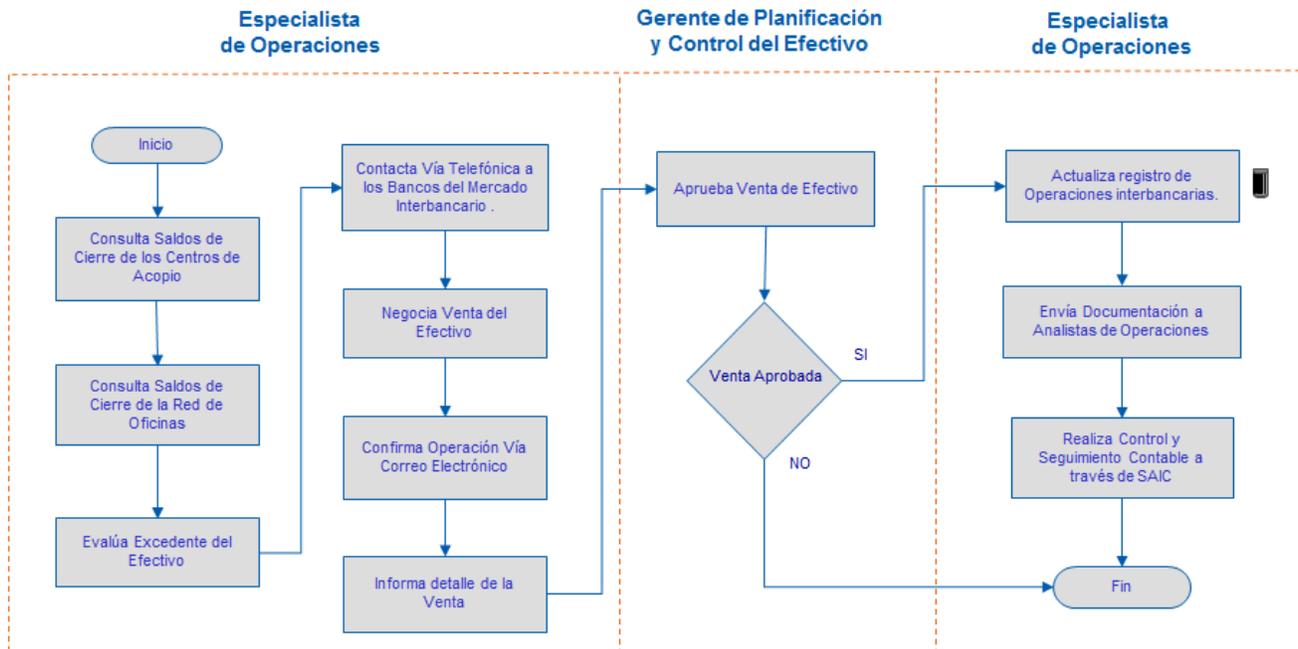
Anexo N° 27: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.5 (Gestión de Compra de Efectivo en Mercado Interbancario)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



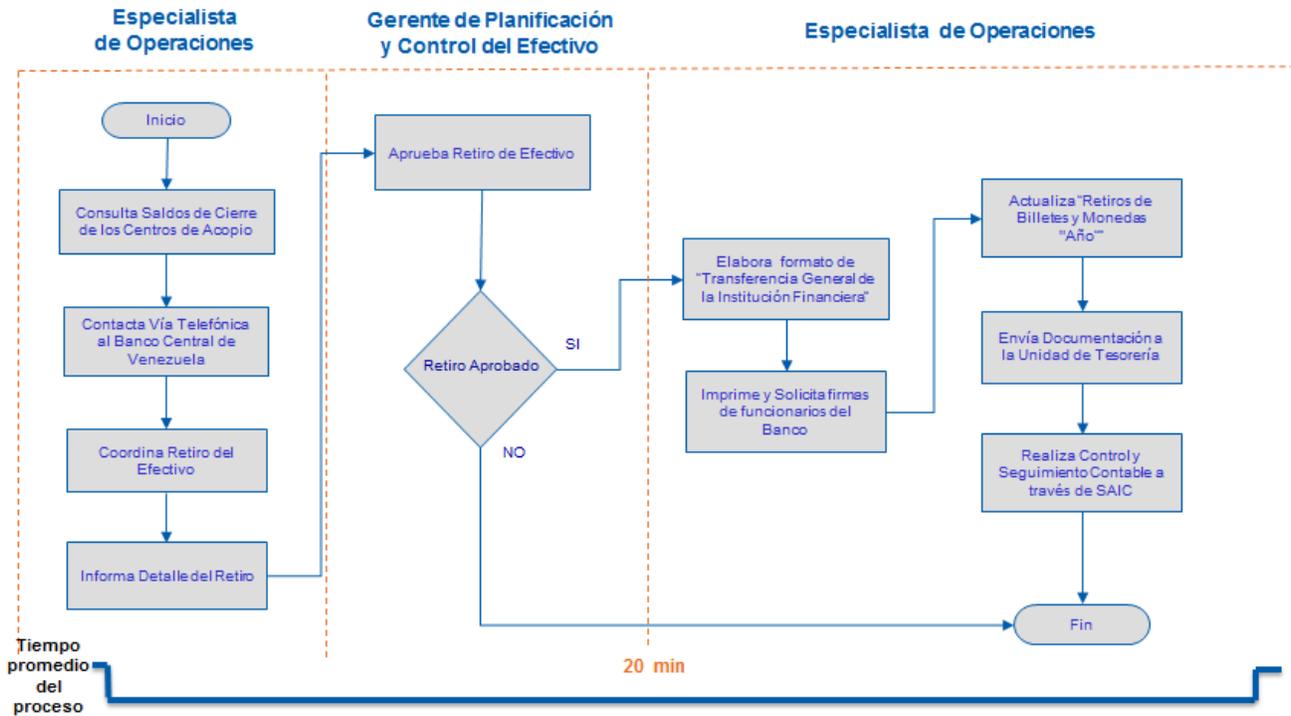
Anexo N° 28: Flujoograma del Subproceso 3.6 (Gestión de Venta de Efectivo en Mercado Interbancario)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



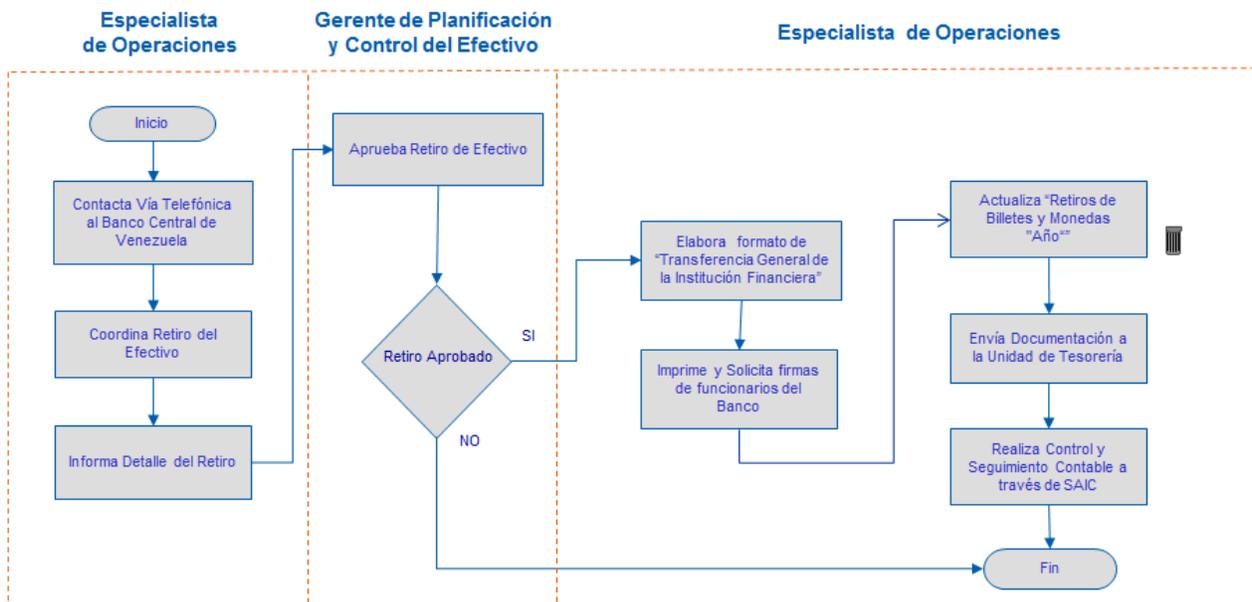
Anexo N° 29: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.6 (Gestión de Venta de Efectivo en Mercado Interbancario)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



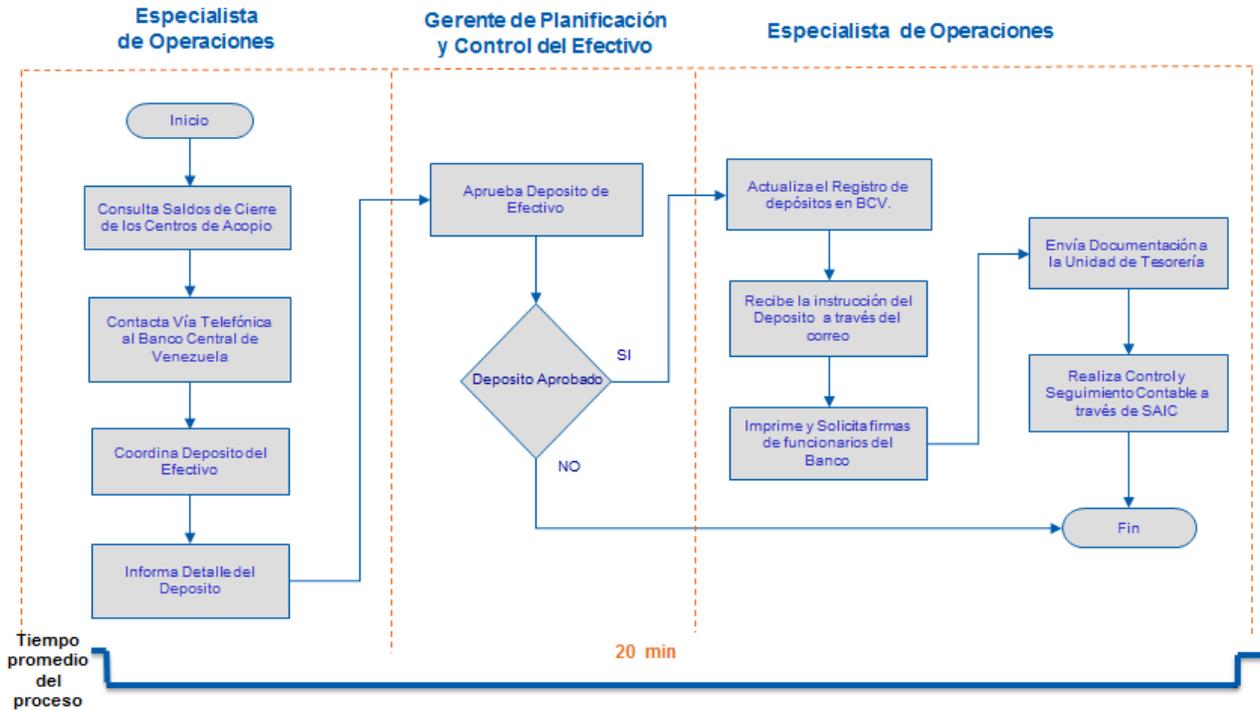
Anexo N° 30: Flujograma del Subproceso 3.7 (Gestión de Retiro de Efectivo en el Banco Central de Venezuela)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



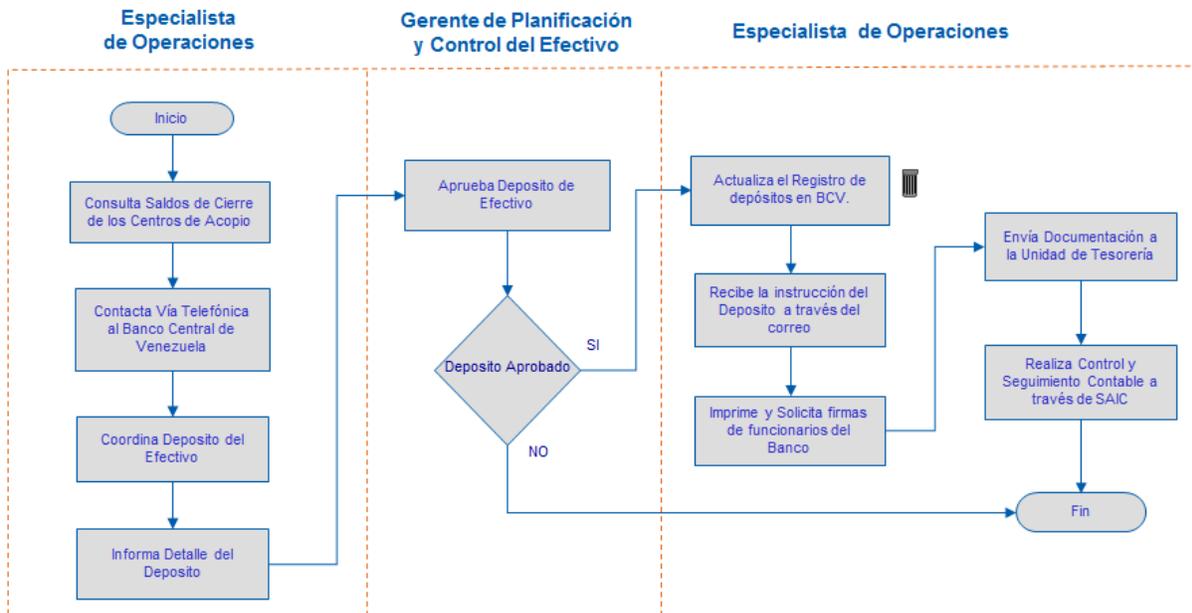
Anexo N° 31: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.7 (Gestión de Retiro de Efectivo en el Banco Central de Venezuela)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



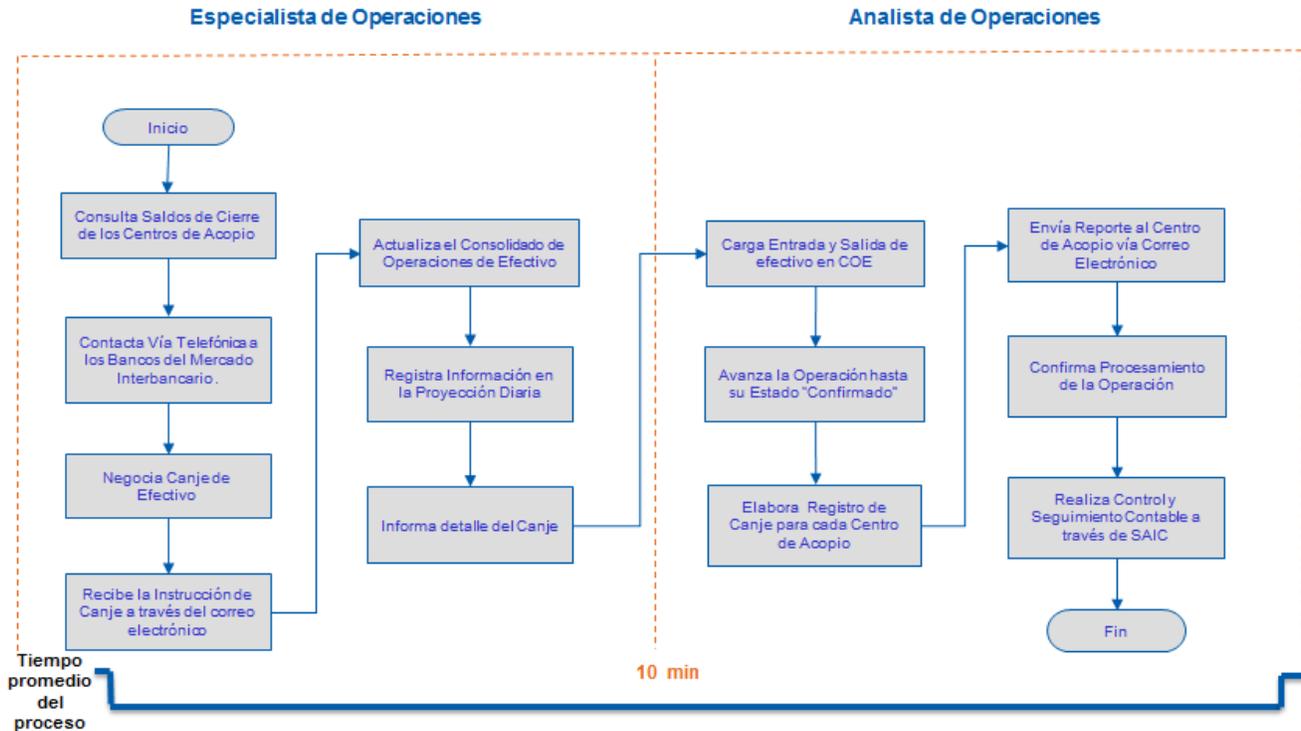
Anexo N° 32: Flujograma del Subproceso 3.8 (Gestión de Depósito de Efectivo en el Banco Central de Venezuela)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



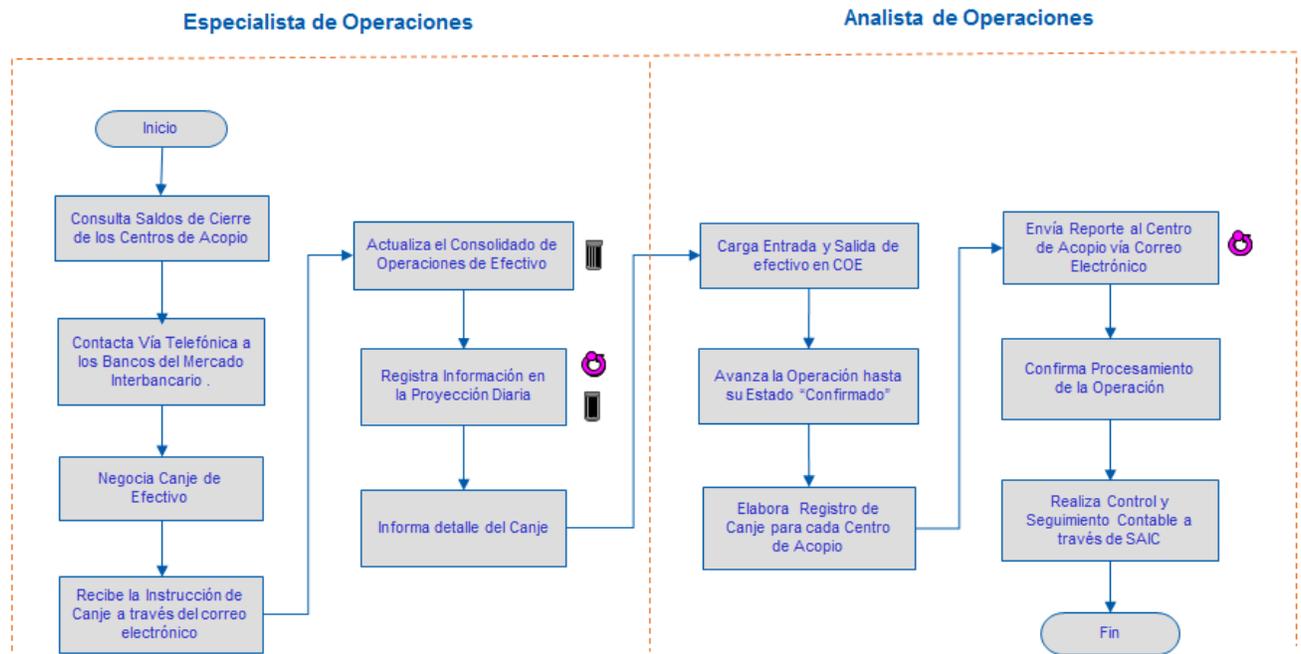
Anexo N° 33: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.8 (Gestión de Depósito de Efectivo en el Banco Central de Venezuela)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



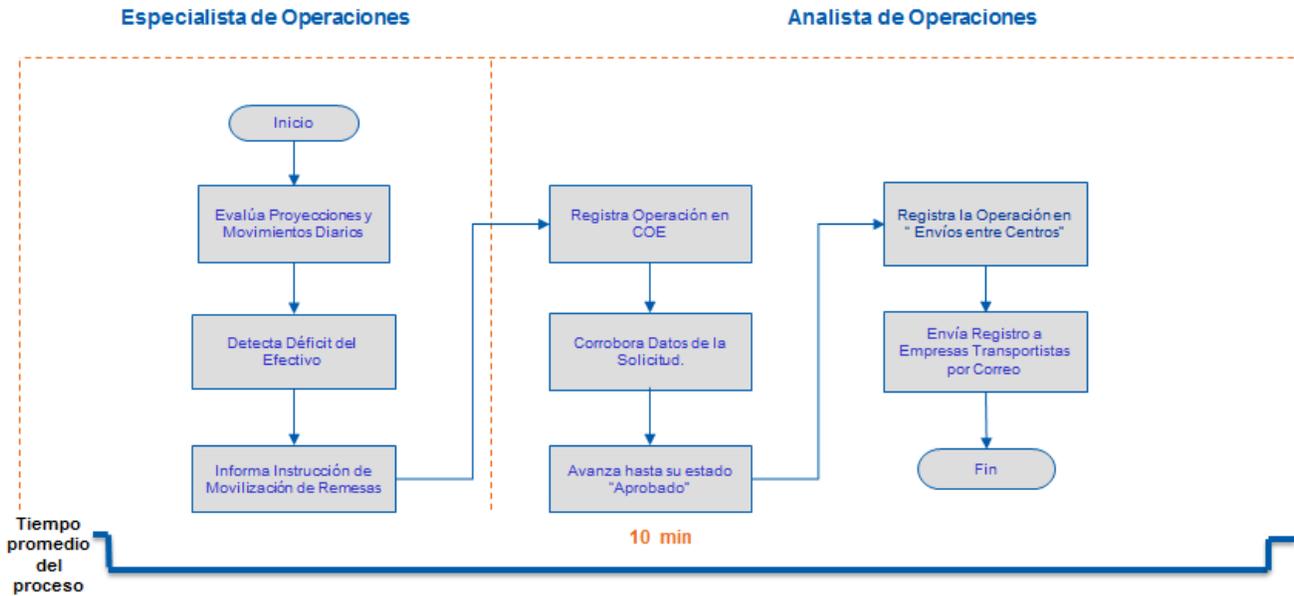
Anexo N° 34: Flujograma del Subproceso 3.9 (Gestión de Canjes de Efectivo)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



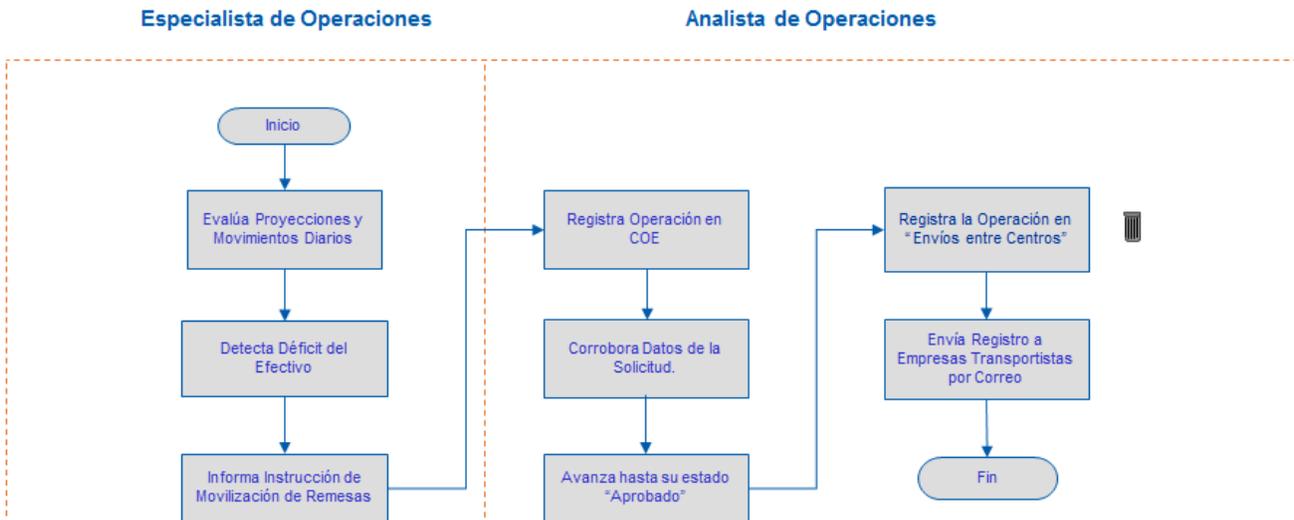
Anexo N° 35: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.9 (Gestión de Canjes de Efectivo)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 36: Flujograma del Subproceso 3.10 (Gestión de Movilización de Remesas entre Centros de Acopio)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 37: Análisis de Desperdicio del Subproceso 3.10 (Gestión de Movilización de Remesas entre Centros de Acopio)

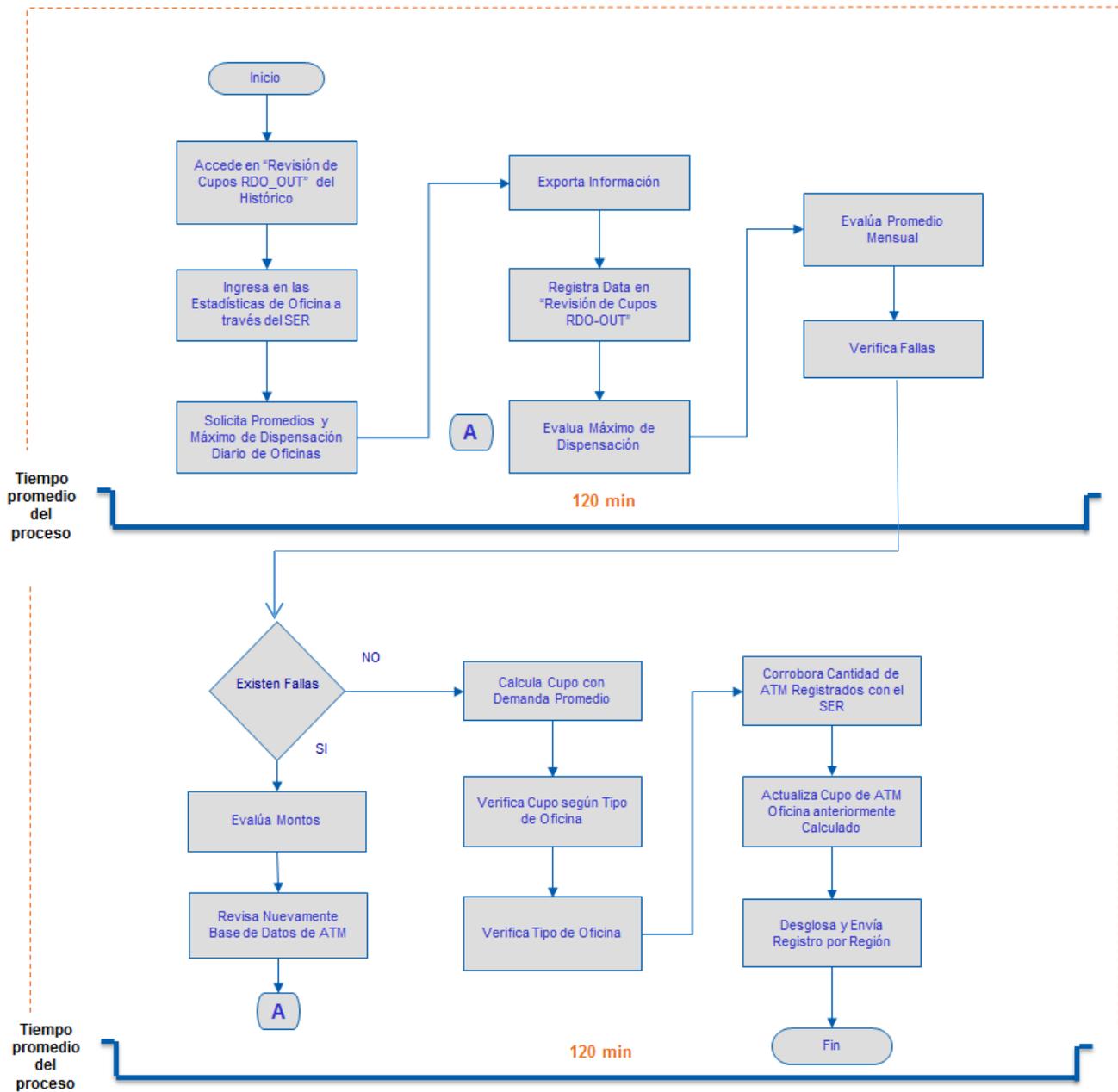
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	N° de Actividades		SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, C.A.	TRANSPORTE DE VALORES VISETECA, C.A.	Frecuencia	N° de Operarios	Cargo
	Pan Americano	Viseteca					
3.1 Proyección Mensual del Efectivo en los Centros de Acopio.	19		45 min		Mensual	1	Especialista de Operaciones
3.2 Proyección Semanal del Efectivo en los Centros de Acopio.	19		60 min		Semanal		
3.3 y 3.4 Proyección Diaria del Efectivo en los Centros de Acopio.	17	17	61 min	95 min	Mensual		
3.5 Gestión de Compra de Efectivo en Mercado Interbancario	13		20 min		Diario	2	Especialista de Operaciones Gerente de Planificación y Control del Efectivo
3.6 Gestión de Venta de Efectivo en Mercado Interbancario	11		20 min		Diario	1	Especialista de Operaciones
3.7 Gestión de Retiro de Efectivo en el Banco Central de Venezuela	10		20 min		Mensual	2	Especialista de Operaciones Gerente de Apoyo Operativo
3.8 Gestión de Deposito de Efectivo en el Banco Central de Venezuela	10		20 min		Mensual	1	Especialista de Operaciones Analista de Operaciones
3.9 Gestión de Canjes de Efectivo en el Banco Central de Venezuela	13		10 min		Mensual	2	Especialista de Operaciones Analista de Operaciones
3.10 Gestión de Movilización de Remesas entre Centros de Acopio	8		10 min		Diario		

Anexo N° 38: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 3 (Proyección y Control del Efectivo en Centros de Acopio)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

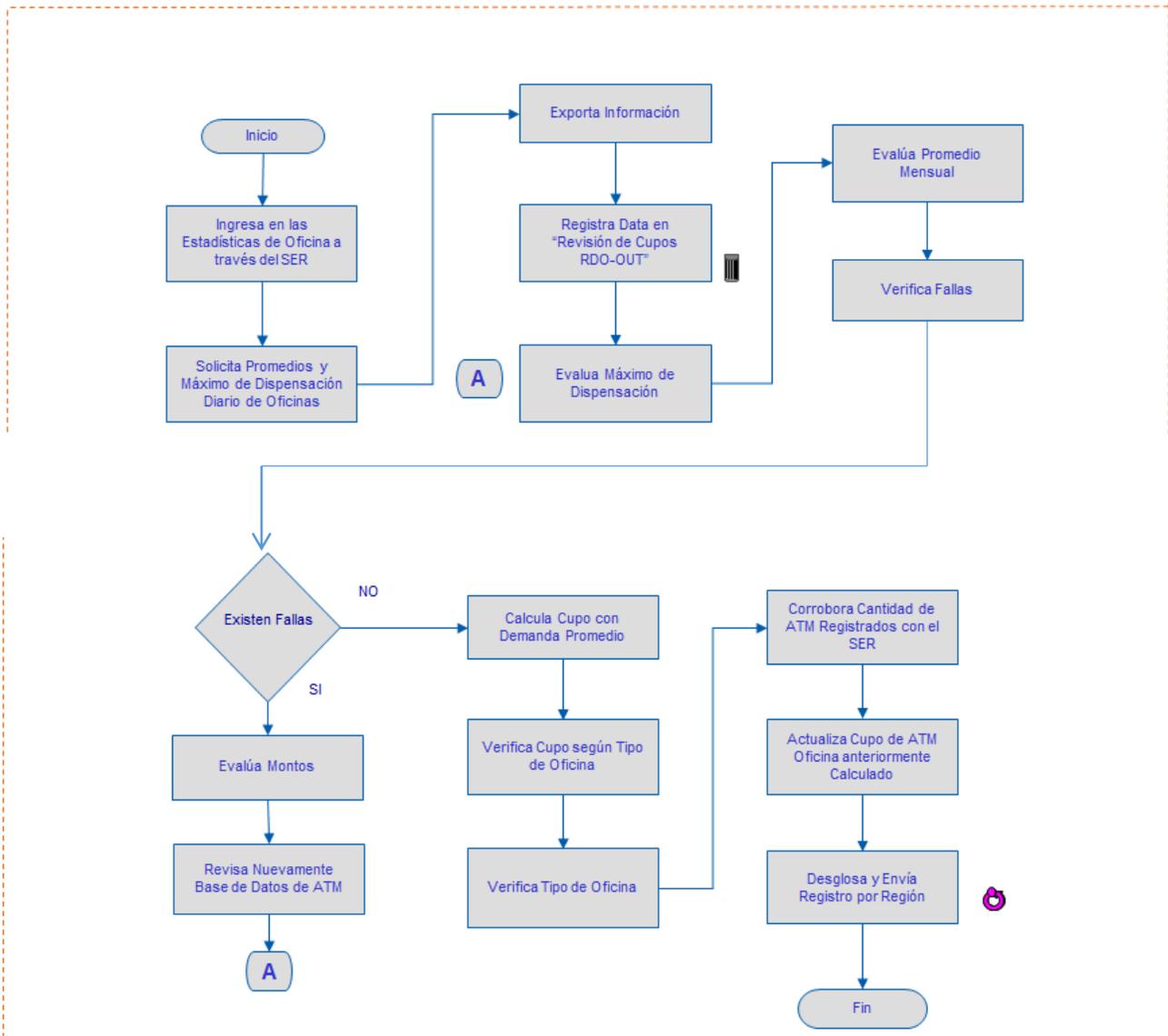
Especialista de Operaciones



Anexo N° 39: Flujo de Subproceso 4.1 (Control y Evaluación de los ATM de la Red de Oficina(Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

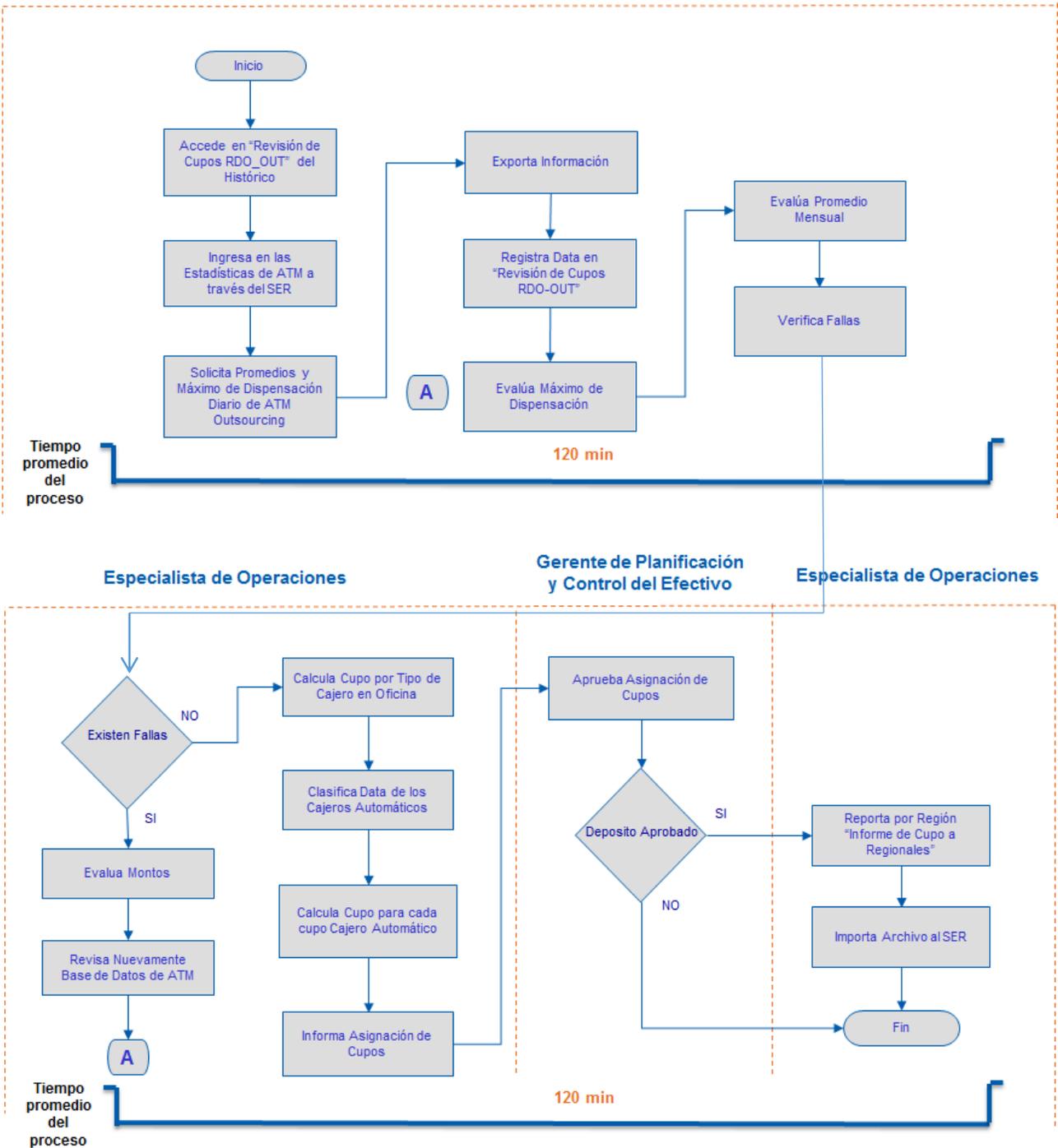
Especialista de Operaciones



Anexo N° 40: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.1 (Control y Evaluación de los ATM de la Red de Oficina(Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

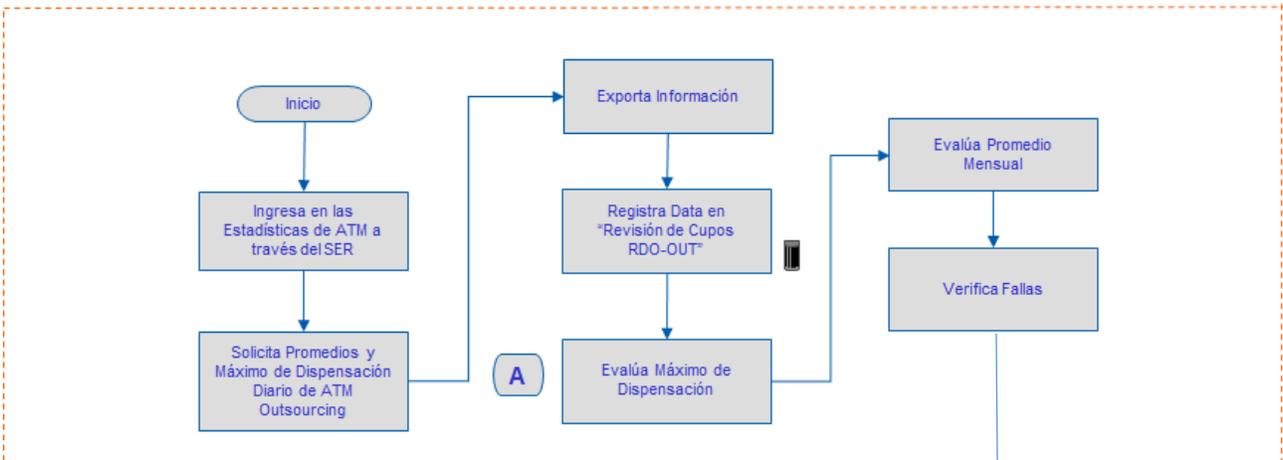
Gerencia de Planificación y Control de Efectivo.



Anexo N° 41: Flujoograma del Subproceso 4.2 (Control y Evaluación de los ATM Outsourcing (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

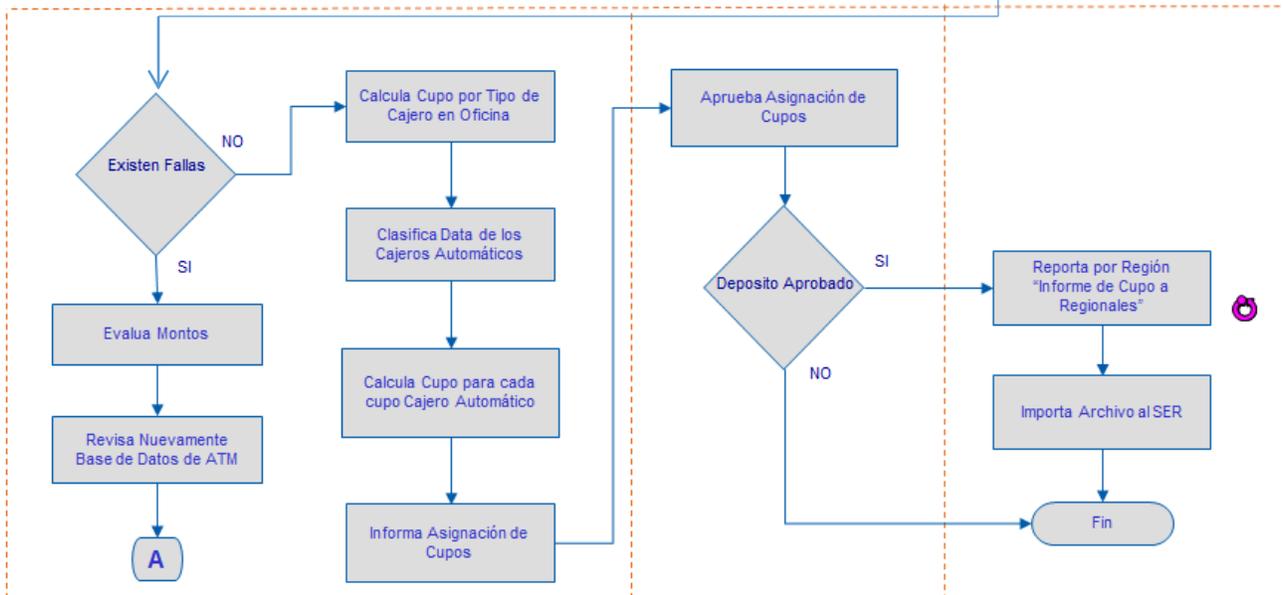
**Especialista de Operaciones**



**Especialista de Operaciones**

**Gerente de Planificación y Control del Efectivo**

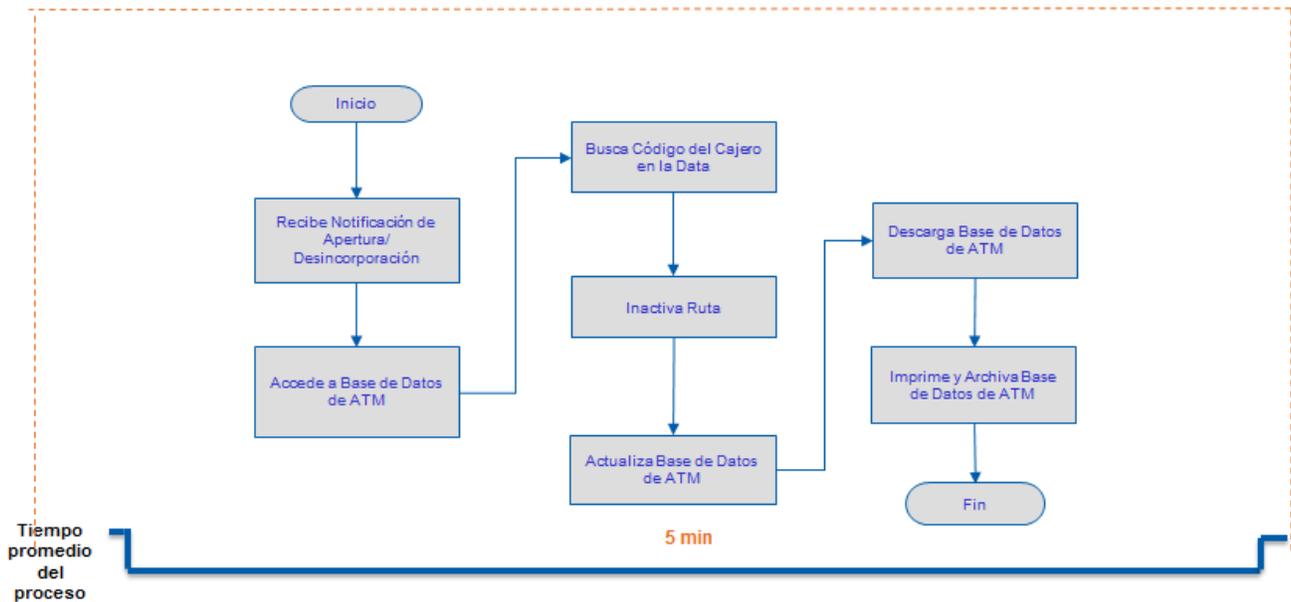
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 42: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.2 (Control y Evaluación de los ATM Outsourcing(Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

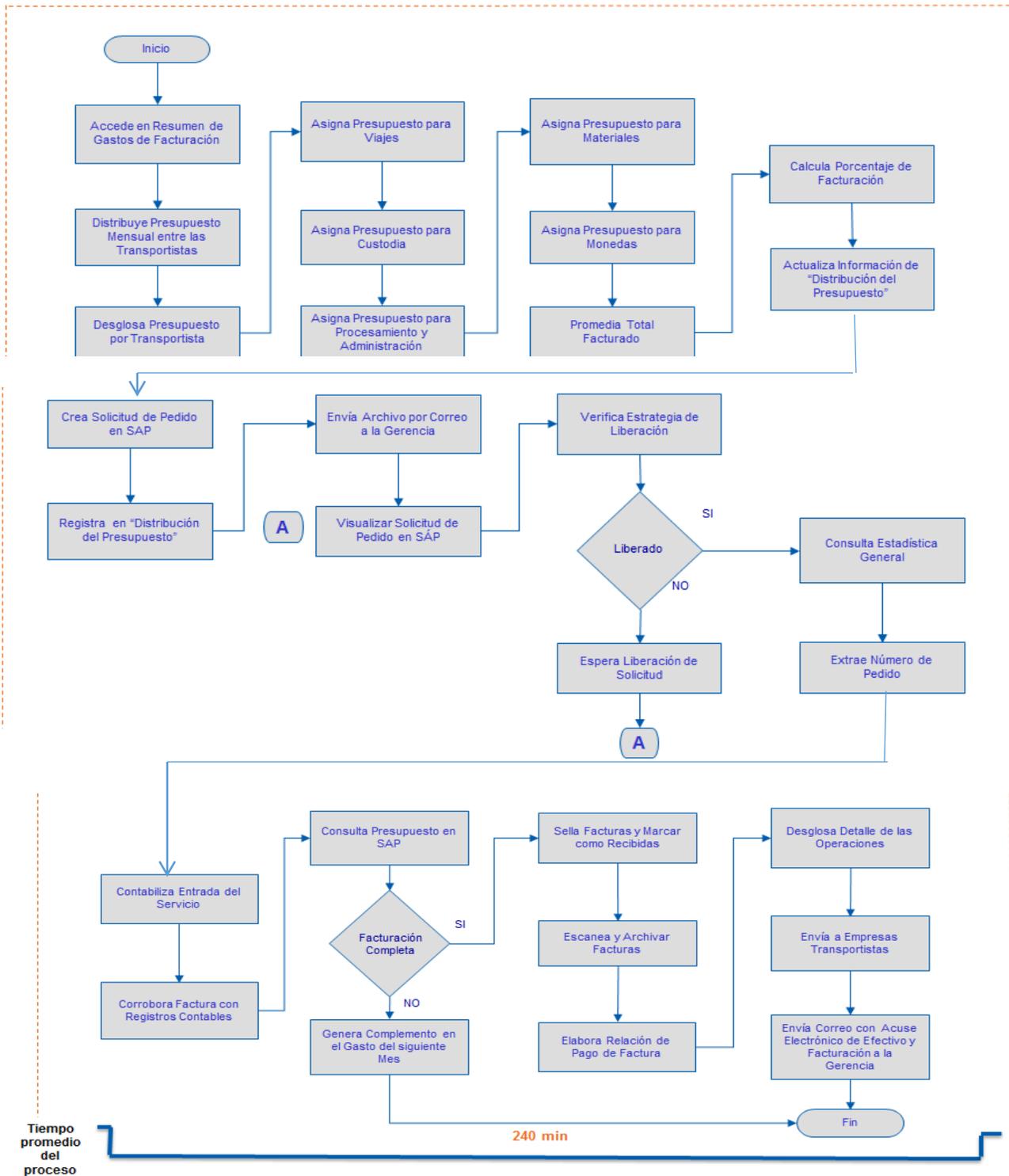
Especialista de Operaciones



Anexo N° 43: Flujograma del Subproceso 4.3 (Proceso de Apertura/ Desincorporación de Cajero Automático)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

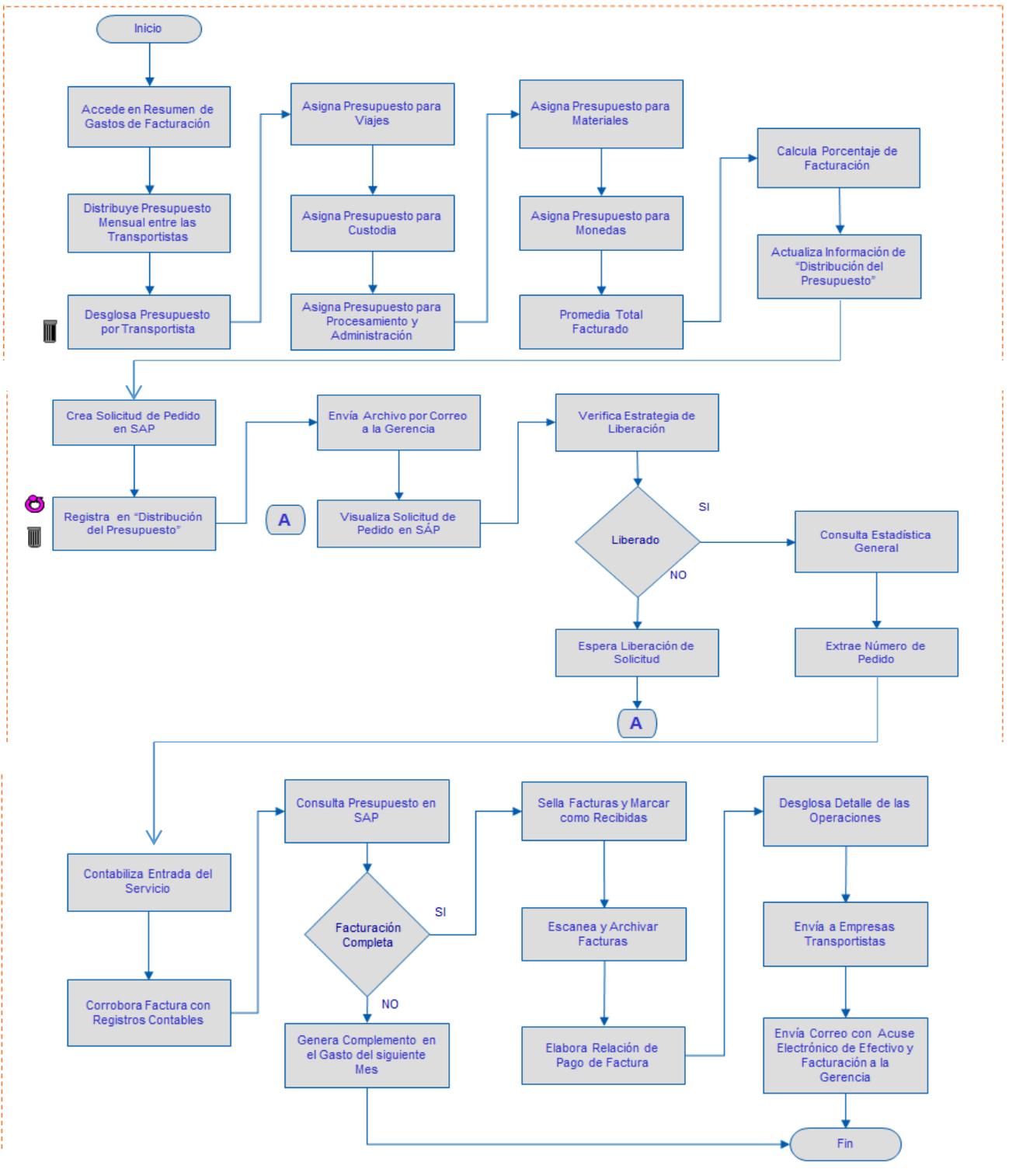
Especialista de Operaciones



Anexo N° 44: Flujograma del Subproceso 4.4 (Control y Distribución de los Gastos del Efectivo en la RDO y Cajeros automáticos (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

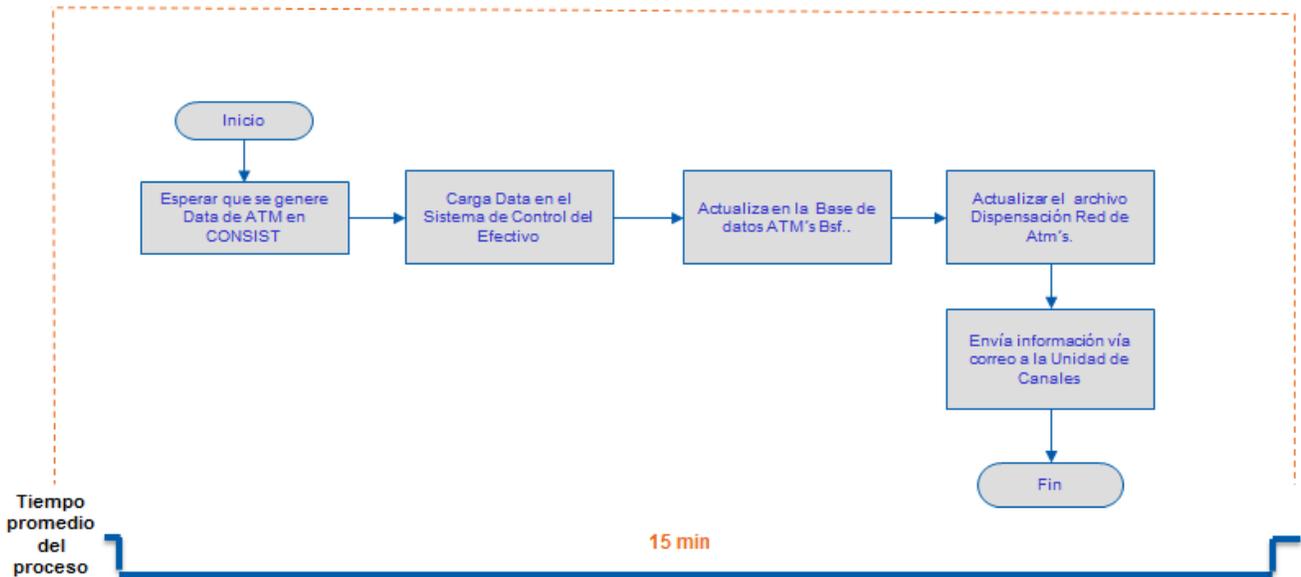
Especialista de Operaciones



Anexo N° 45: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.4 (Control y Distribución de los Gastos del Efectivo en la RDO y Cajeros automáticos (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

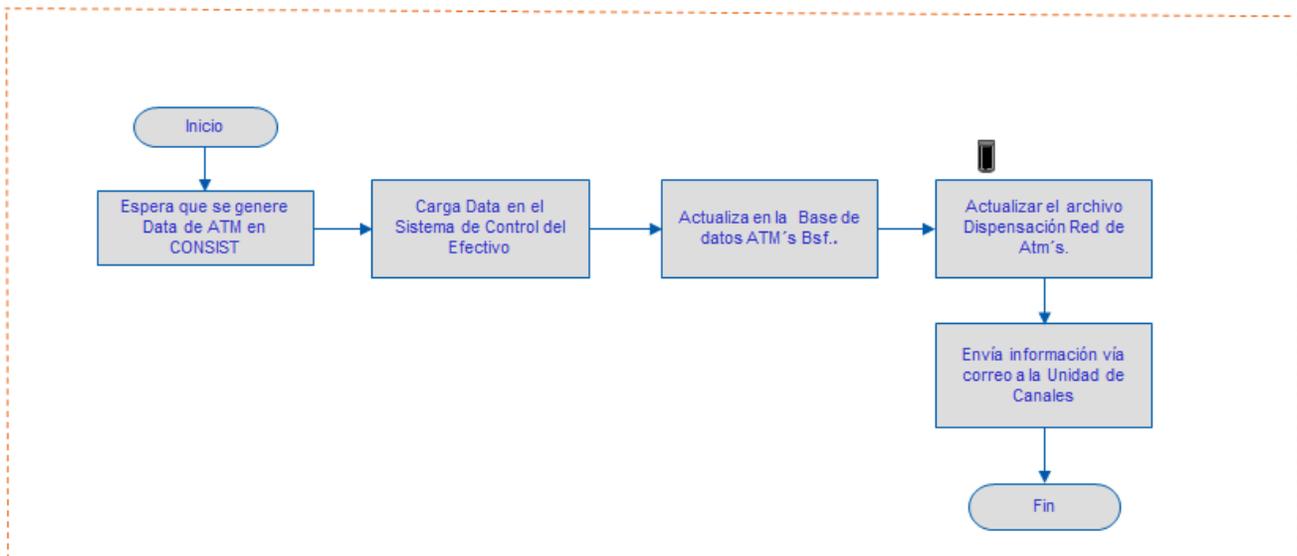
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 46: Flujoograma del Subproceso 4.5 (Control Dispensación ATM)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

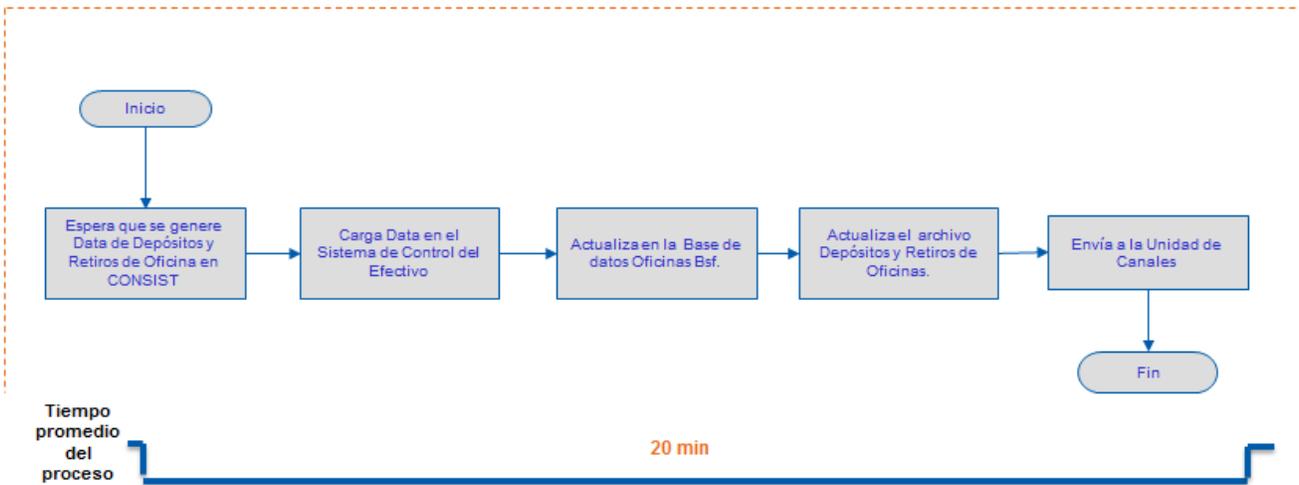
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 47: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.5 (Control Dispensación ATM)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

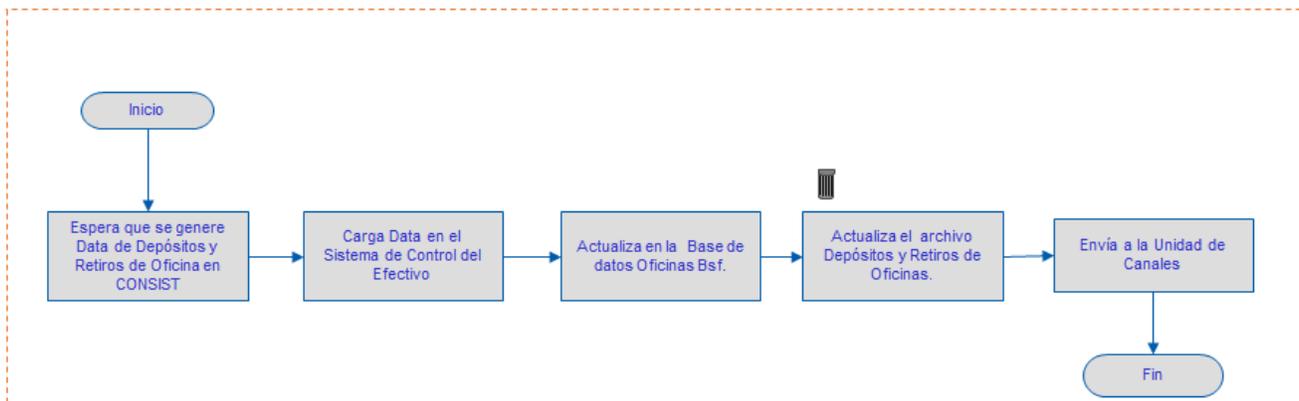
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 48: Flujograma del Subproceso 4.6 (Control Depósitos y Retiros Oficina)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Especialista de Operaciones**



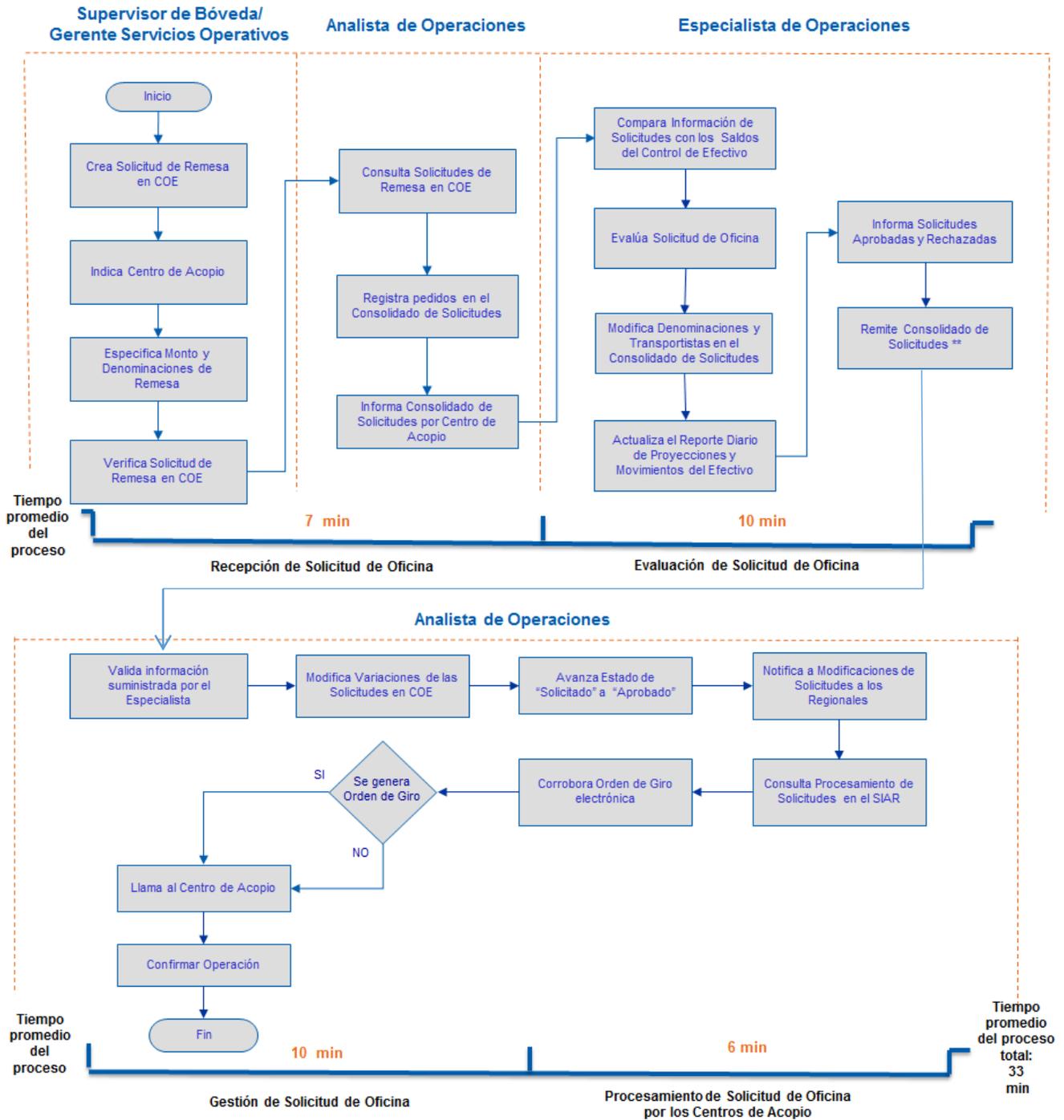
Anexo N° 49: Análisis de Desperdicio del Subproceso 4.6 (Control Depósitos y Retiros Oficina)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	N° de Actividades		SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, C.A.	TRANSPORTE DE VALORES VISETECA, C.A.	Frecuencia	N° de Operarios	Cargo
	Pan Americano	Viseteca					
4.1 Control y Evaluación de los ATM de la Red de Oficina	14		120 min		Mensual	1	Especialista de Operaciones
4.2 Control y Evaluación de los ATM Outsourcing	15		120 min		Mensual		
4.3 Proceso de Apertura/ Desincorporación de Cajero Automático	7		5 min		-		
4.4 Control y Distribución de los Gastos del Efectivo en la RDO y Cajeros automáticos.	27		240 min		Mensual	1	Especialista de Operaciones
4.5 Control Dispensación ATM	5		15 min		Mensual		
4.6 Control Depósitos y Retiros Oficina	5		15 min		Mensual		

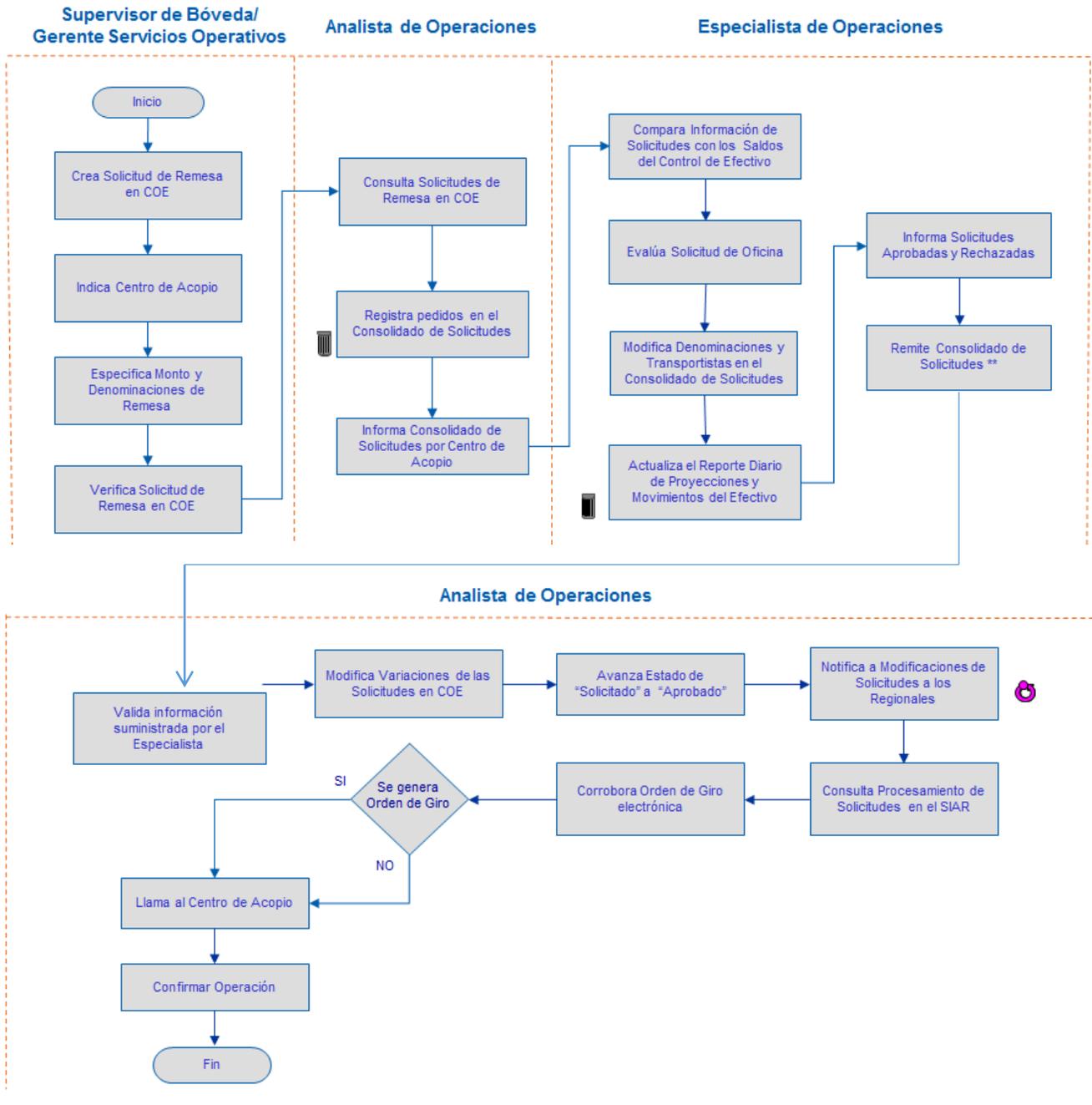
Anexo N° 50: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 4 (Proyección y Control de Efectivo Red de Oficinas y Cajeros Automáticos)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



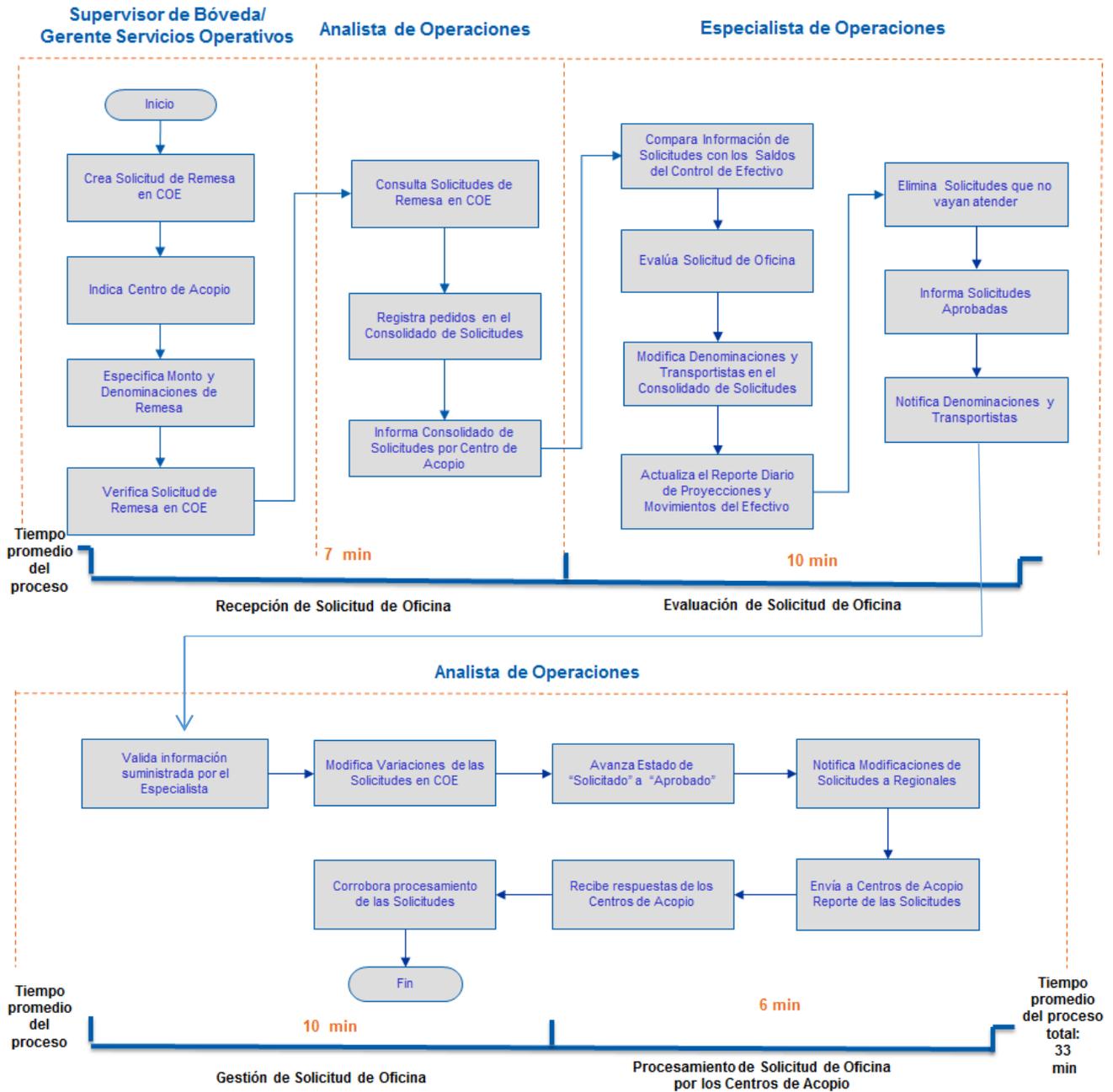
Anexo N° 51: Flujoograma del Subproceso 5.1 (Atención de Solicitudes de la Red de Oficina (Diario) Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



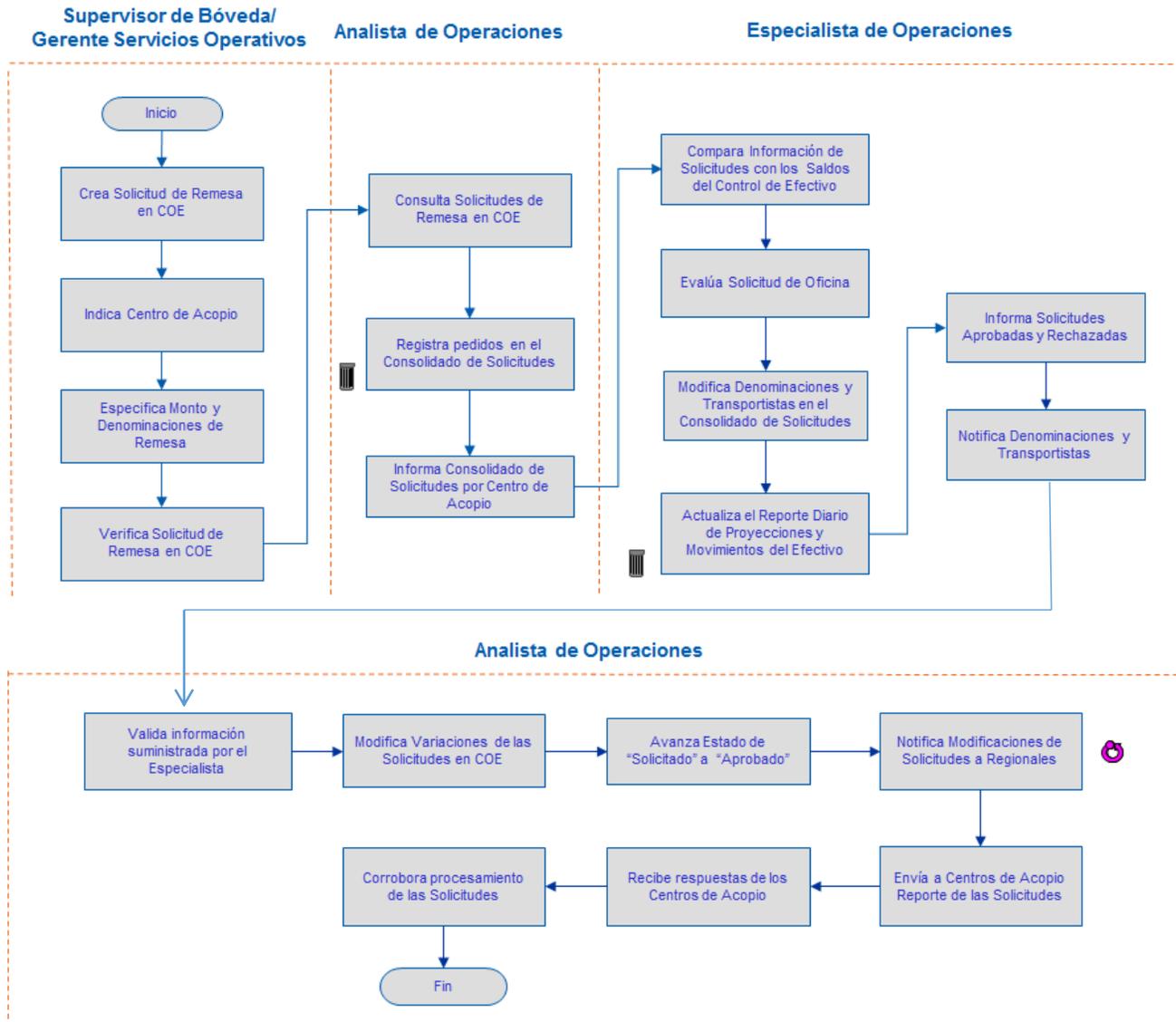
Anexo N° 52: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.1 (Atención de Solicitudes de la Red de Oficina (Diario) Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



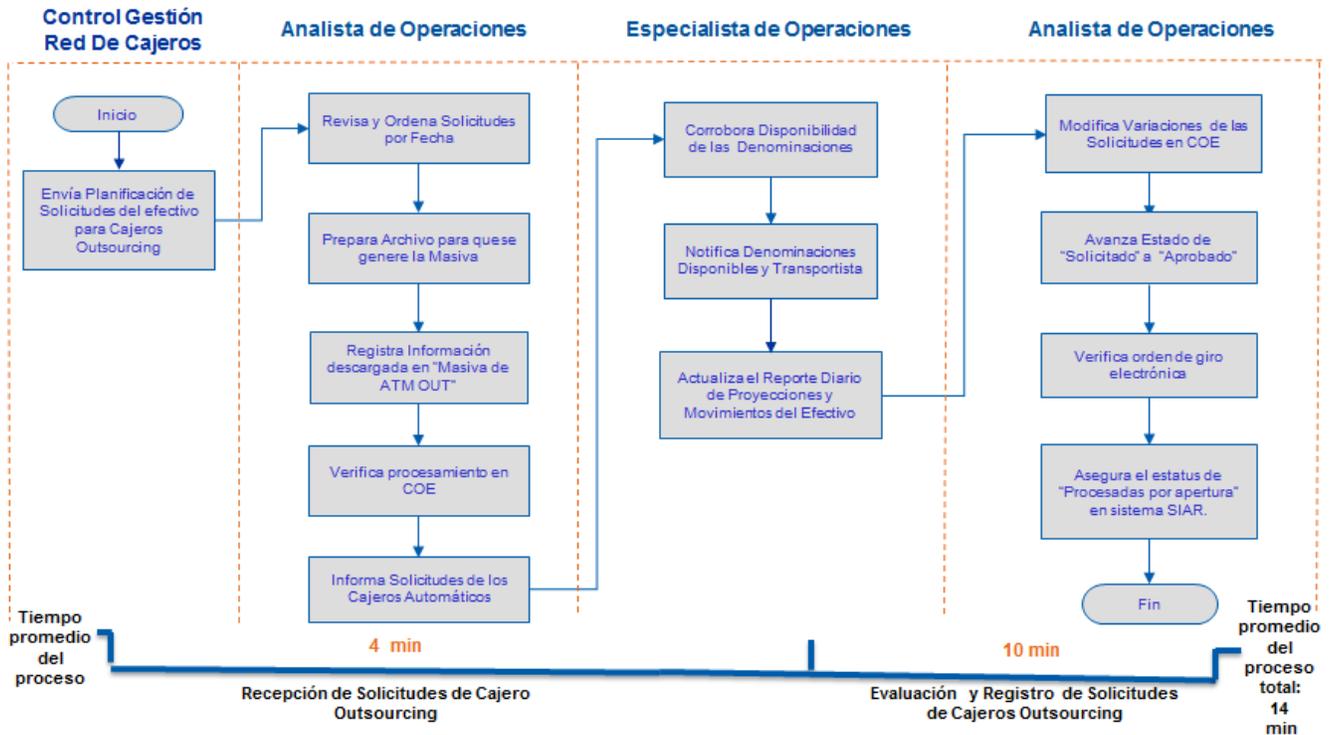
Anexo N° 53: Flujoograma del Subproceso 5.2 (Atención de Solicitudes de la Red de Oficina (Diario) Transporte De Valores Viseteca, C.A.)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



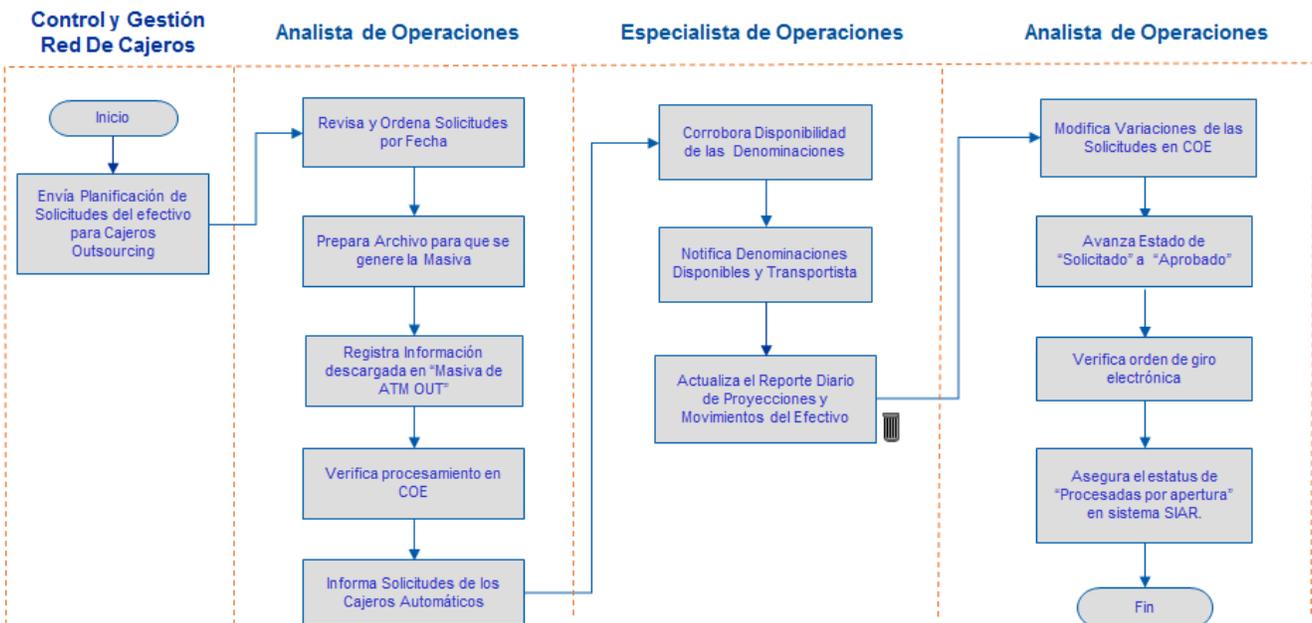
Anexo N° 54: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.2 (Atención de Solicitudes de la Red de Oficina (Diario) Transporte De Valores Viseteca, C.A.)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 55: Flujoograma del Subproceso 5.3 (Atención de Solicitudes de la Red de ATM (Diario))

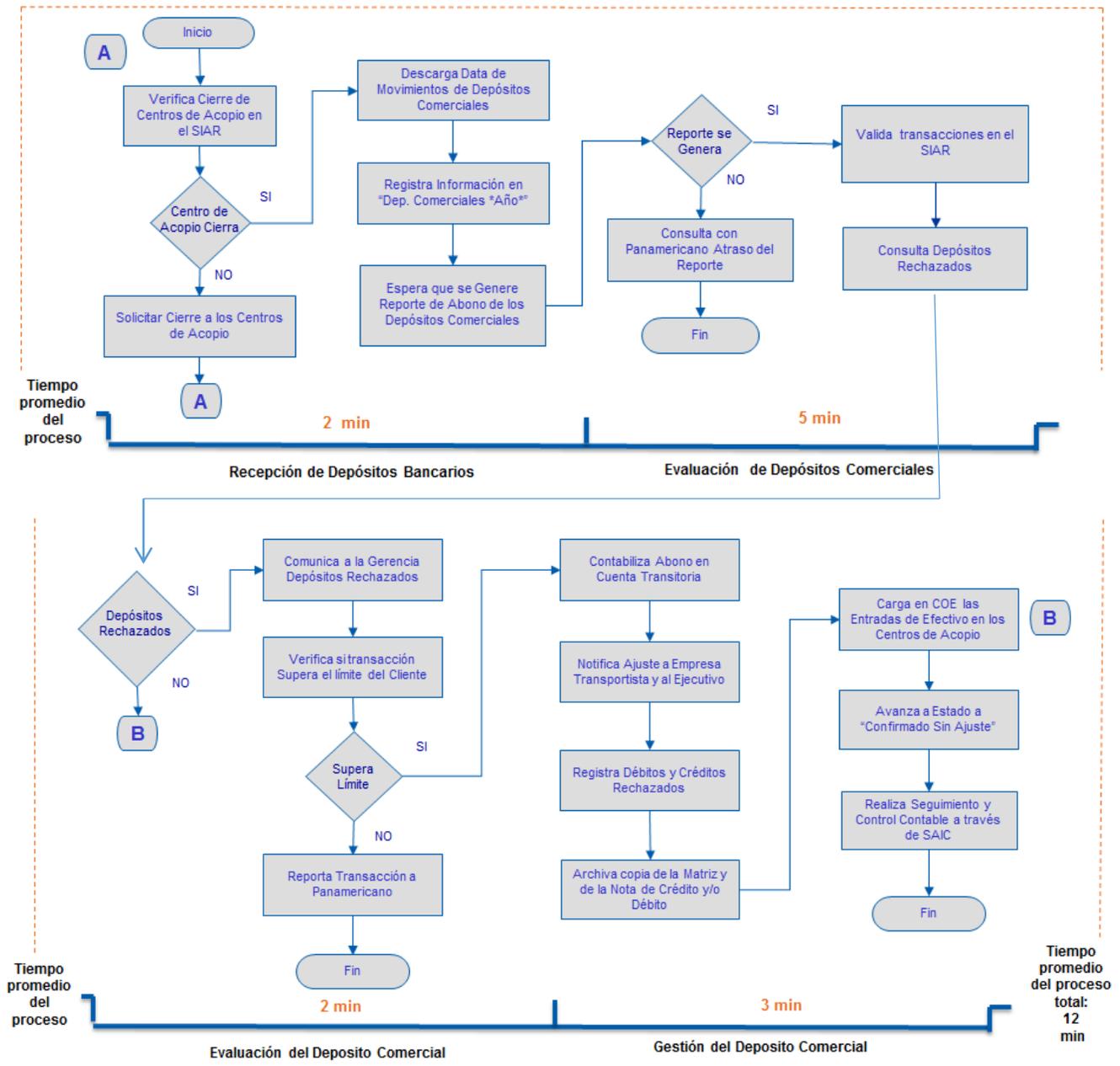
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 56: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.3 (Atención de Solicitudes de la Red de ATM (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

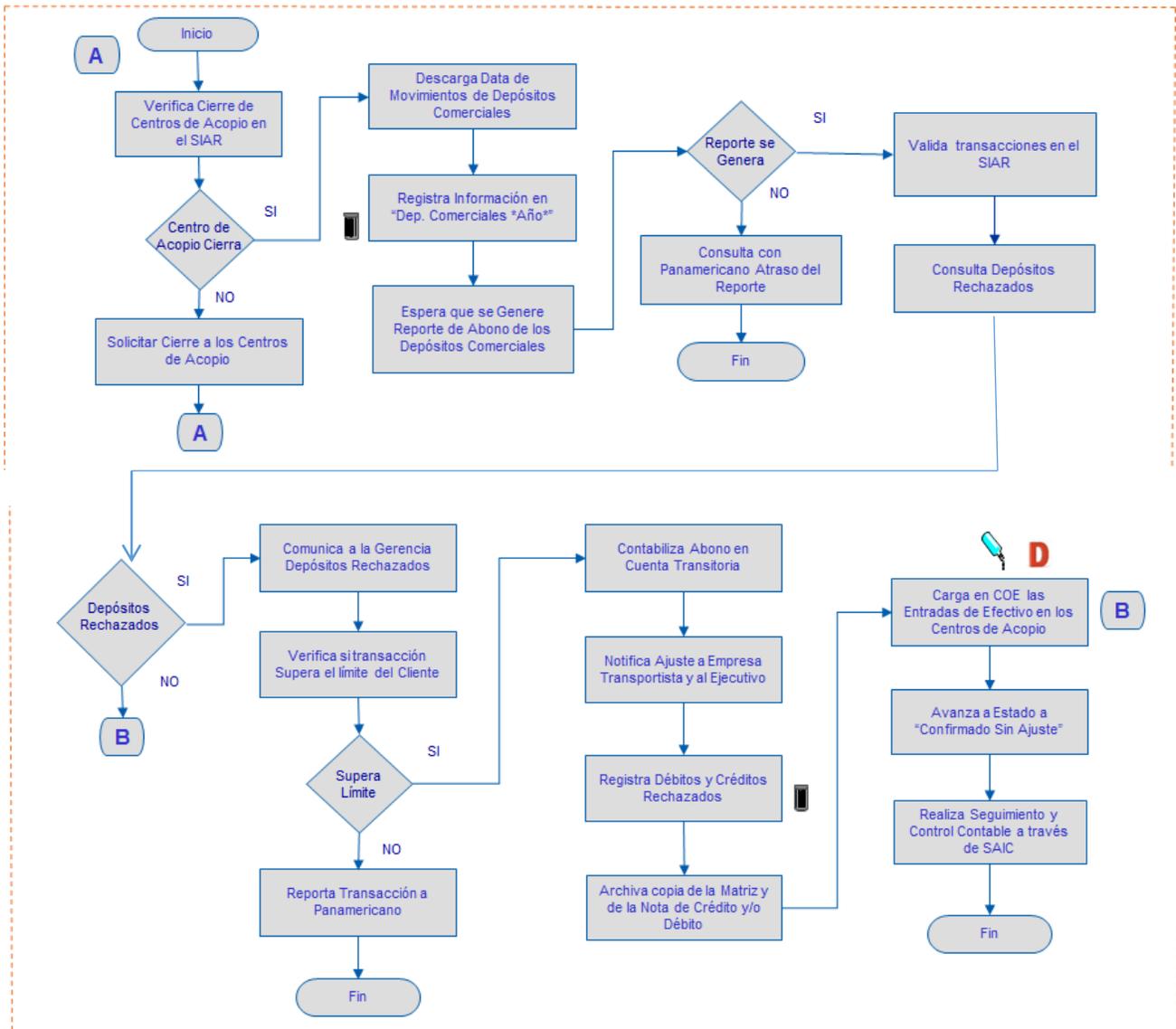
Analista de Operaciones



Anexo N° 57: Flujoograma del Subproceso 5.4 (Gestión y Control de los Depósitos Comerciales (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

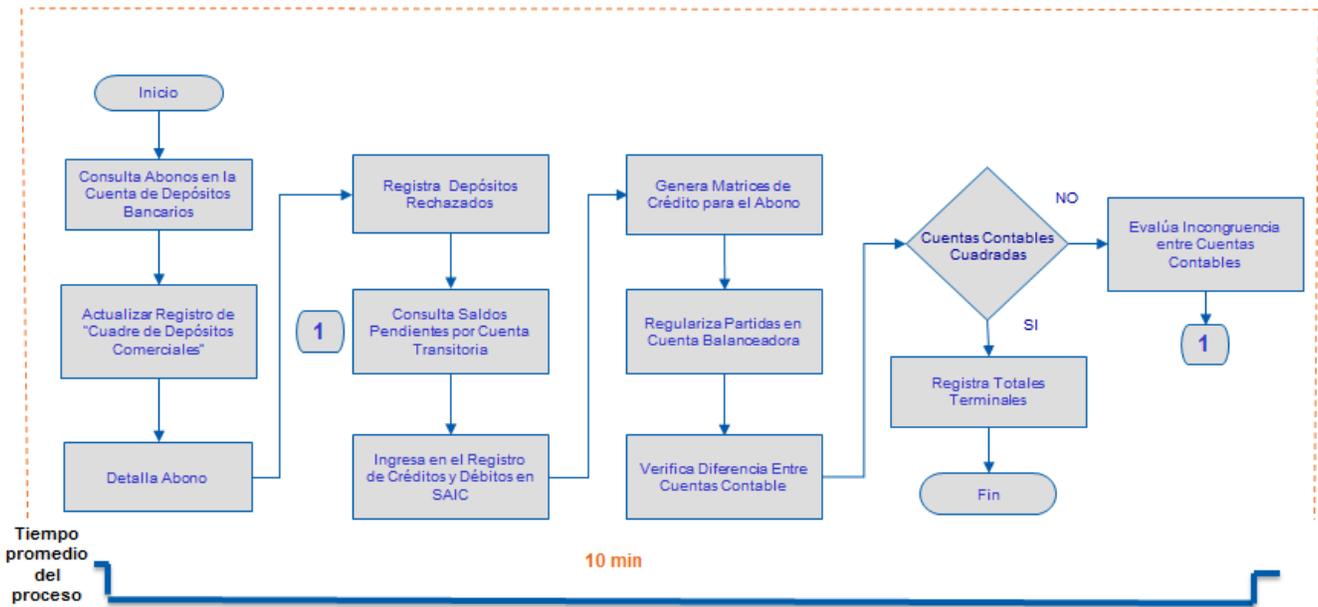
Analista de Operaciones



Anexo N° 58: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.4 (Gestión y Control de los Depósitos Comerciales (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

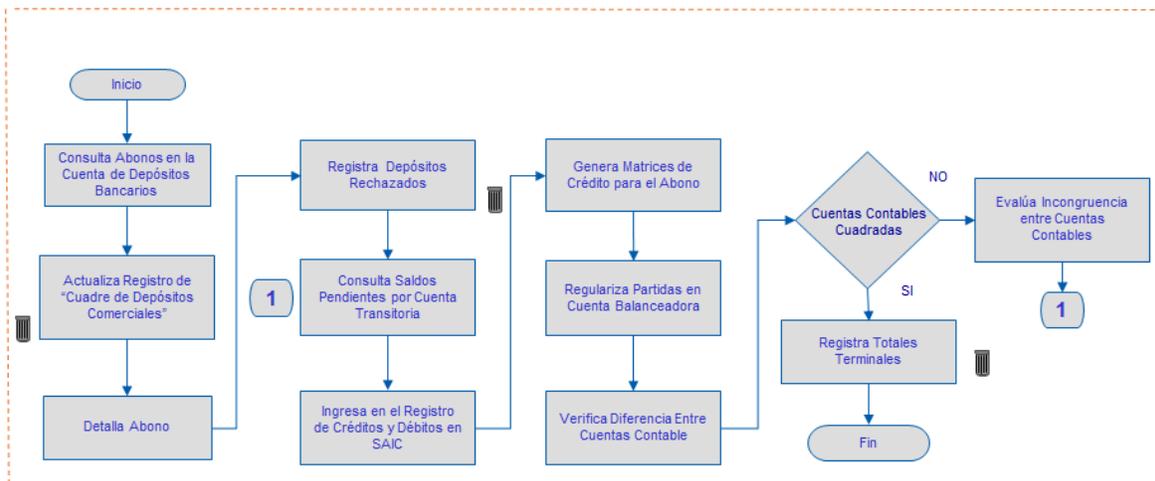
Analista de Operaciones



Anexo N° 59: Flujograma del Subproceso 5.5 (Cuadre Contable de Depósitos Comerciales (Diario))

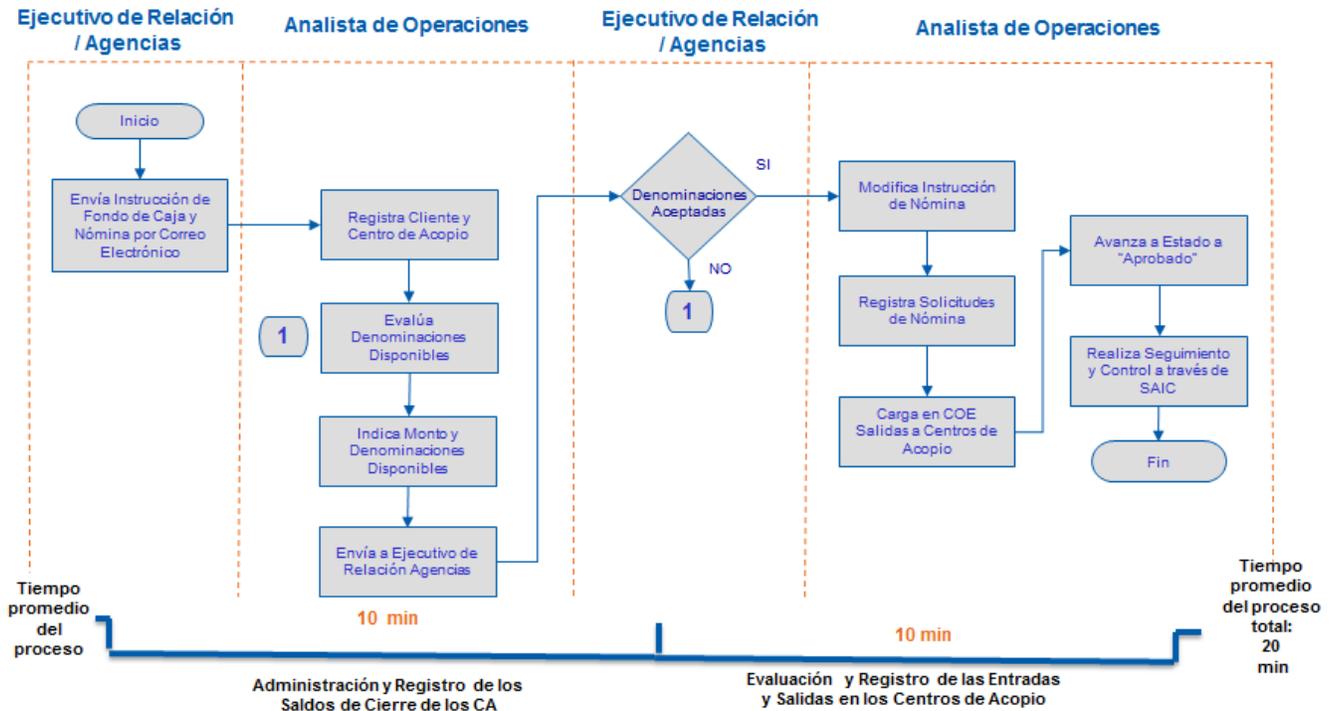
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Analista de Operaciones



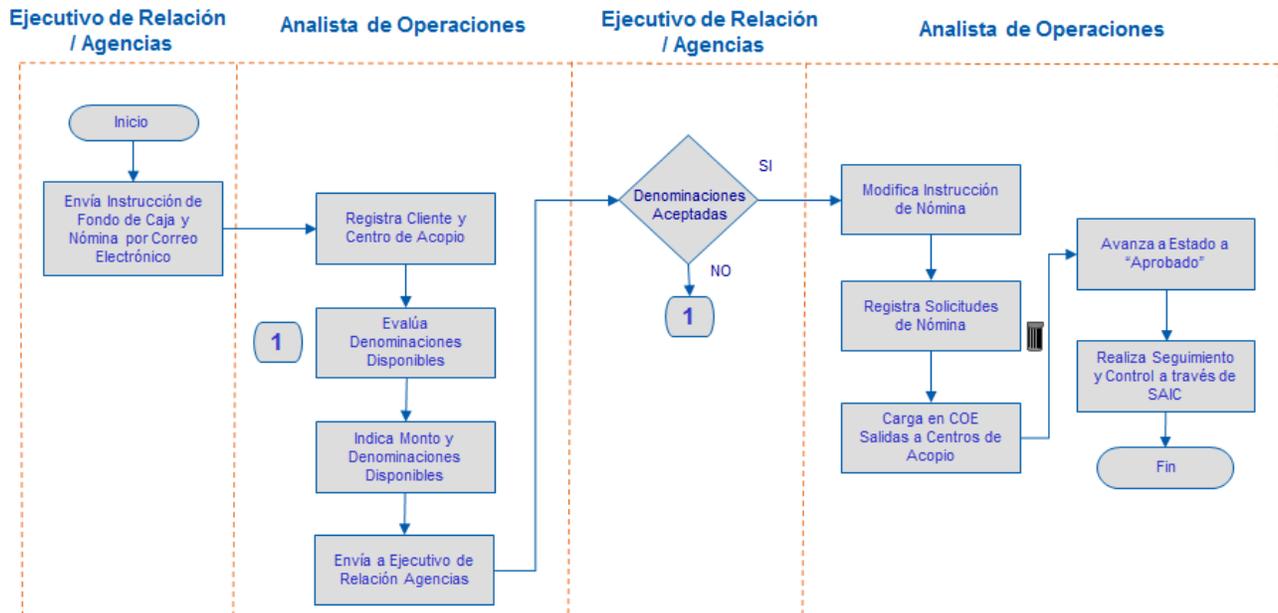
Anexo N° 60: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.5 (Cuadre Contable de Depósitos Comerciales (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 61: Flujograma del Subproceso 5.6 (Gestión y Control de los Fondos de Caja y Nómina (Diario))

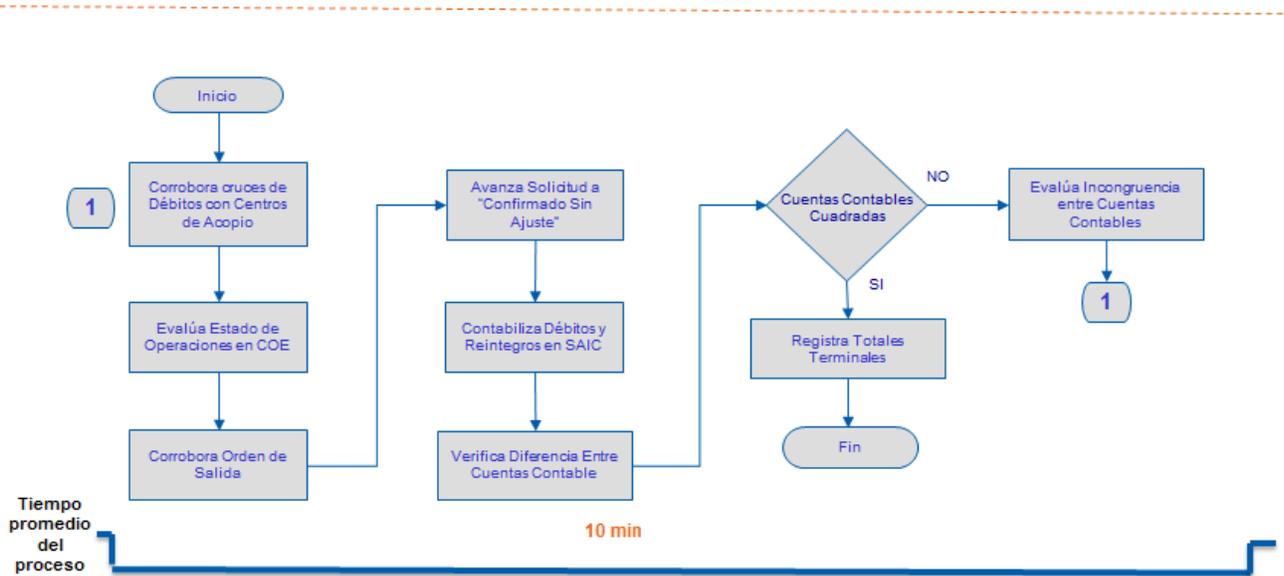
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 62: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.6 (Gestión y Control de los Fondos de Caja y Nómina (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

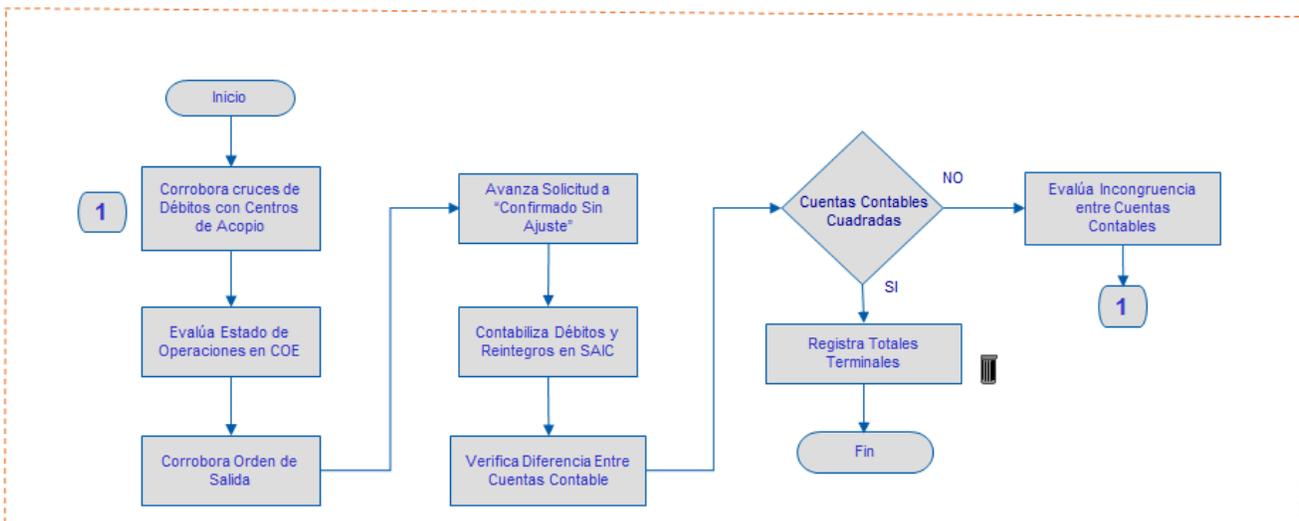
Analista de Operaciones



Anexo N° 63: Flujo del Subproceso 5.7 (Cuadre Contable Fondos de Caja y Nómina (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

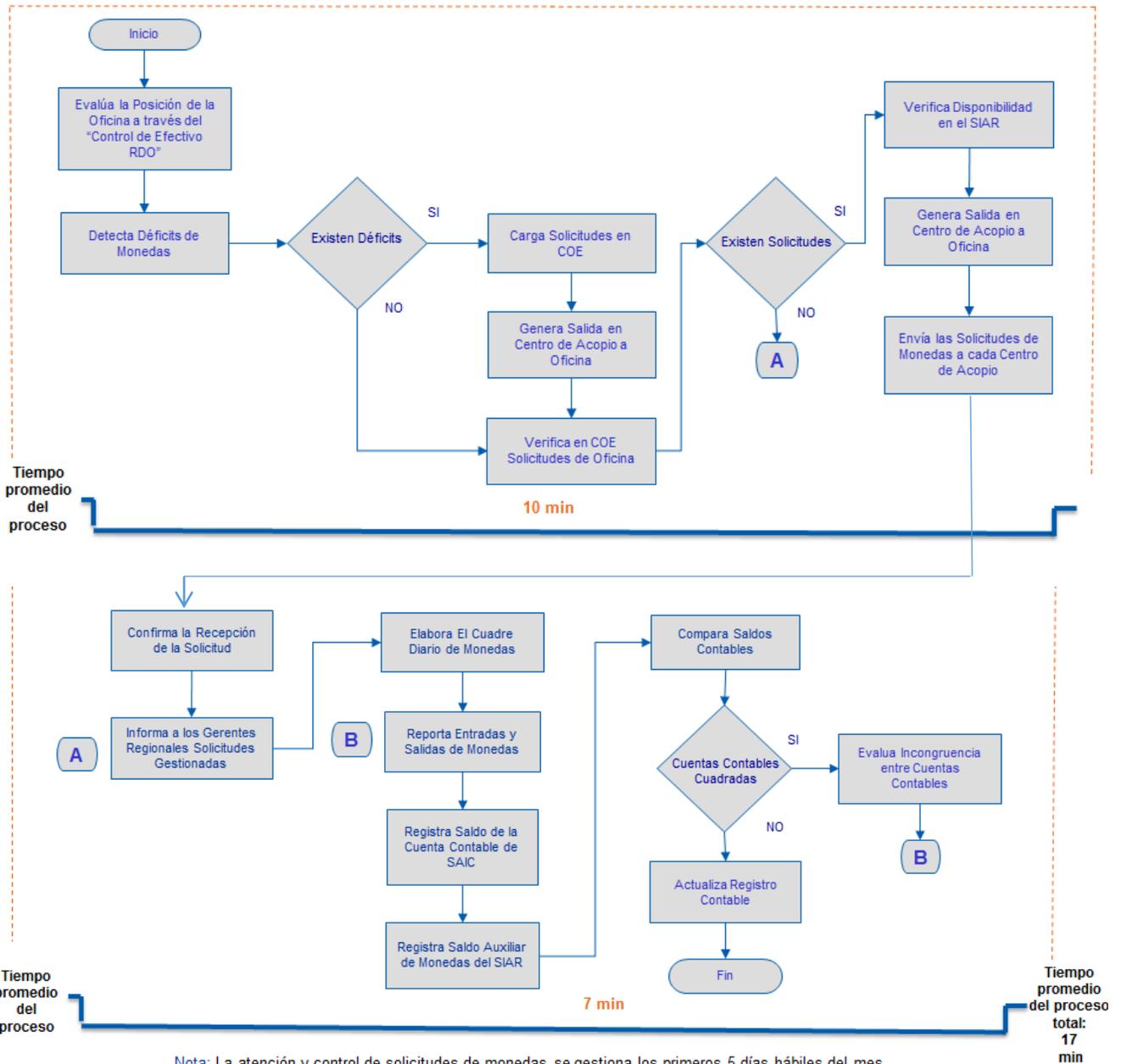
Analista de Operaciones



Anexo N° 64: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.7 (Cuadre Contable Fondos de Caja y Nómina (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

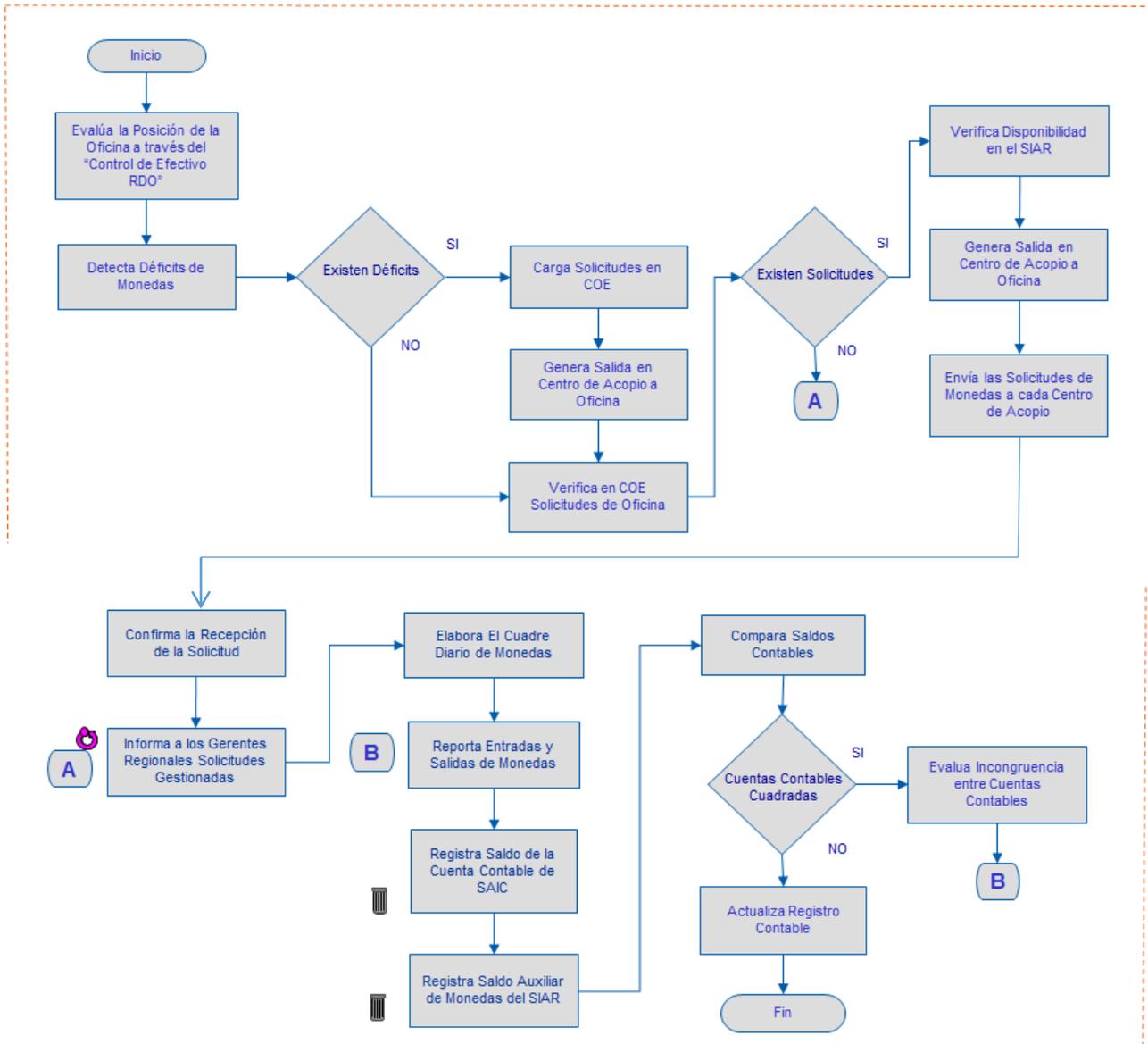
Analista de Operaciones



Anexo N° 65: Flujograma del Subproceso 5.8 (Atención y Control de Solicitudes de Moneda (Mensual))

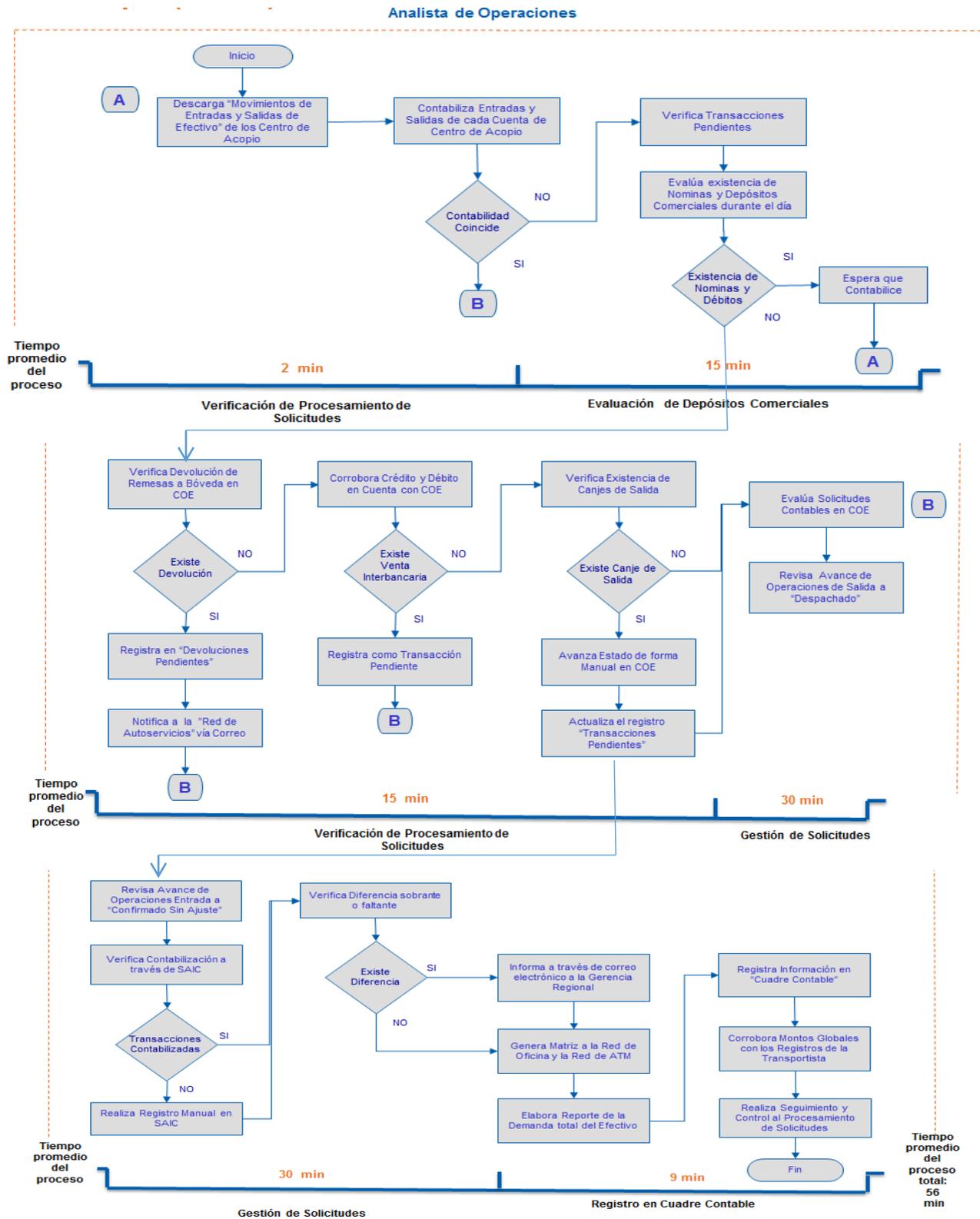
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Analista de Operaciones



Anexo N° 66: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.8 (Atención y Control de Solicitudes de Moneda (Mensual))

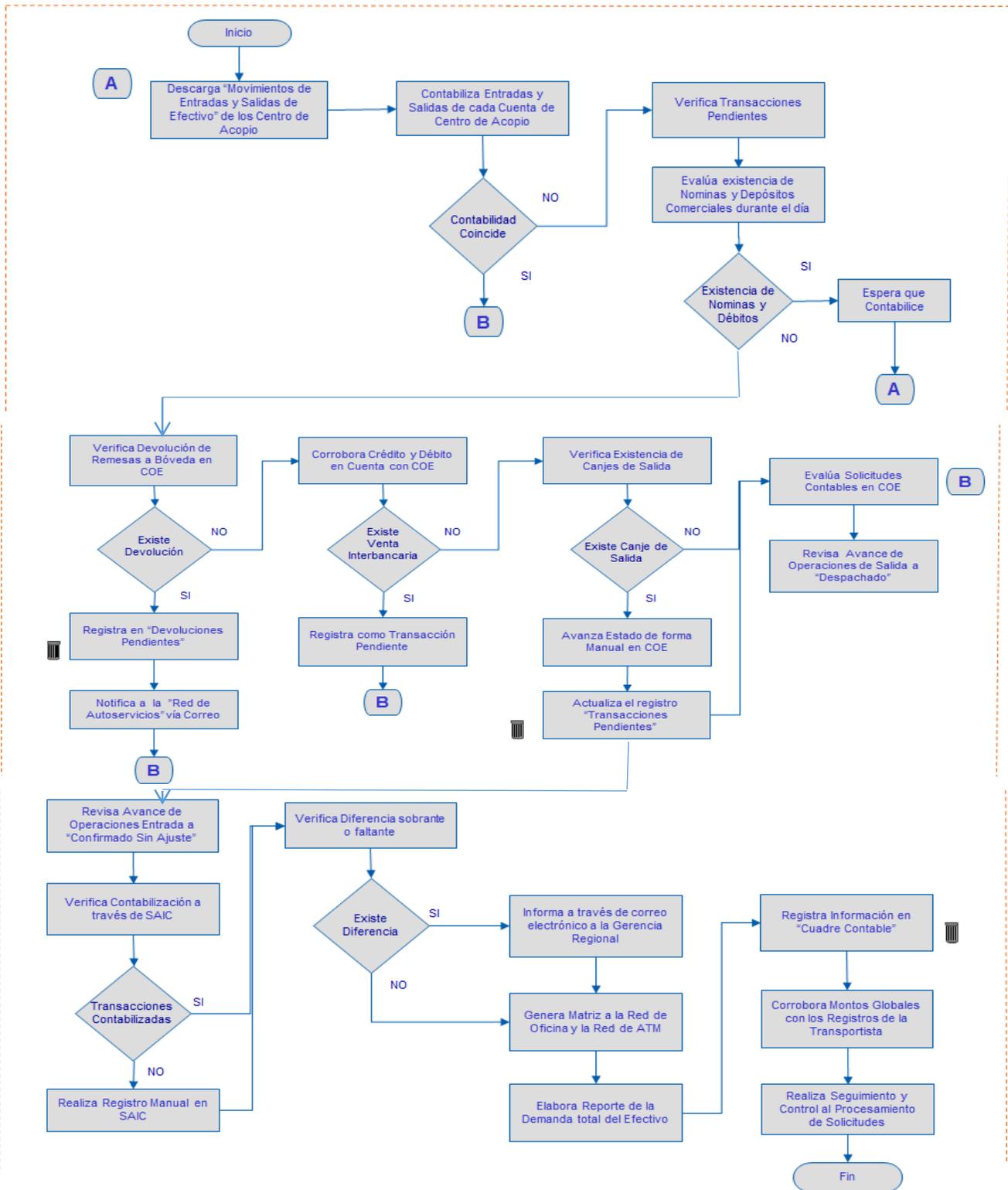
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 67: Flujoograma del Subproceso 5.9 (Proceso de Conciliación y Cuadre en los Centros de Acopio (Diario))

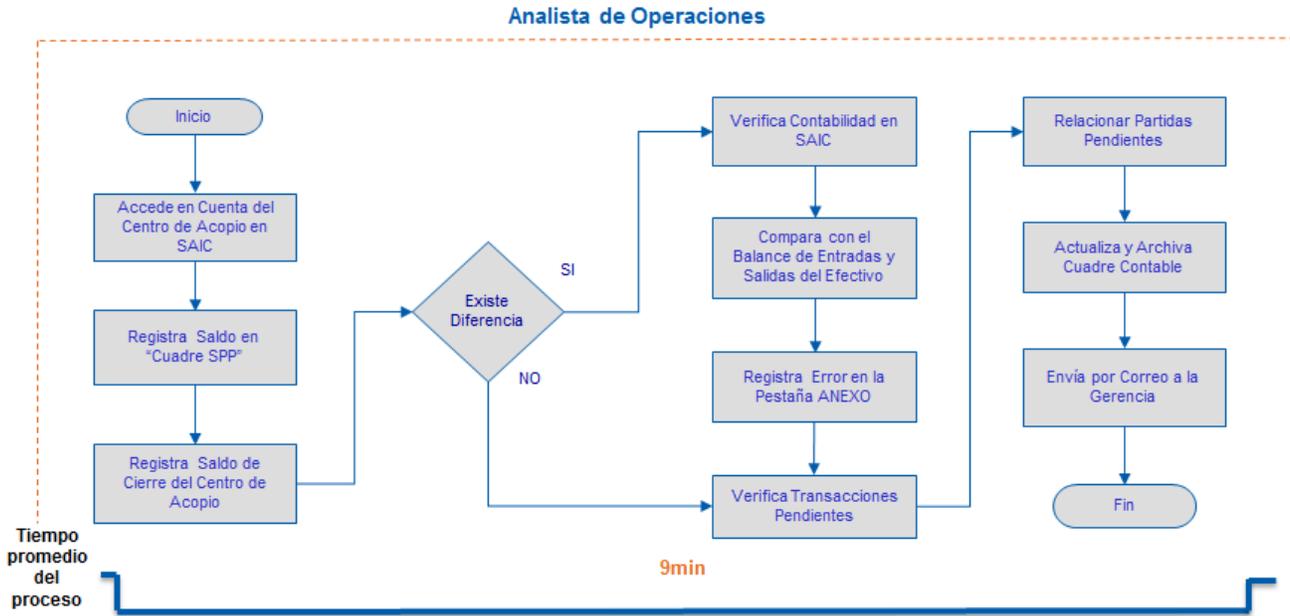
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Analista de Operaciones



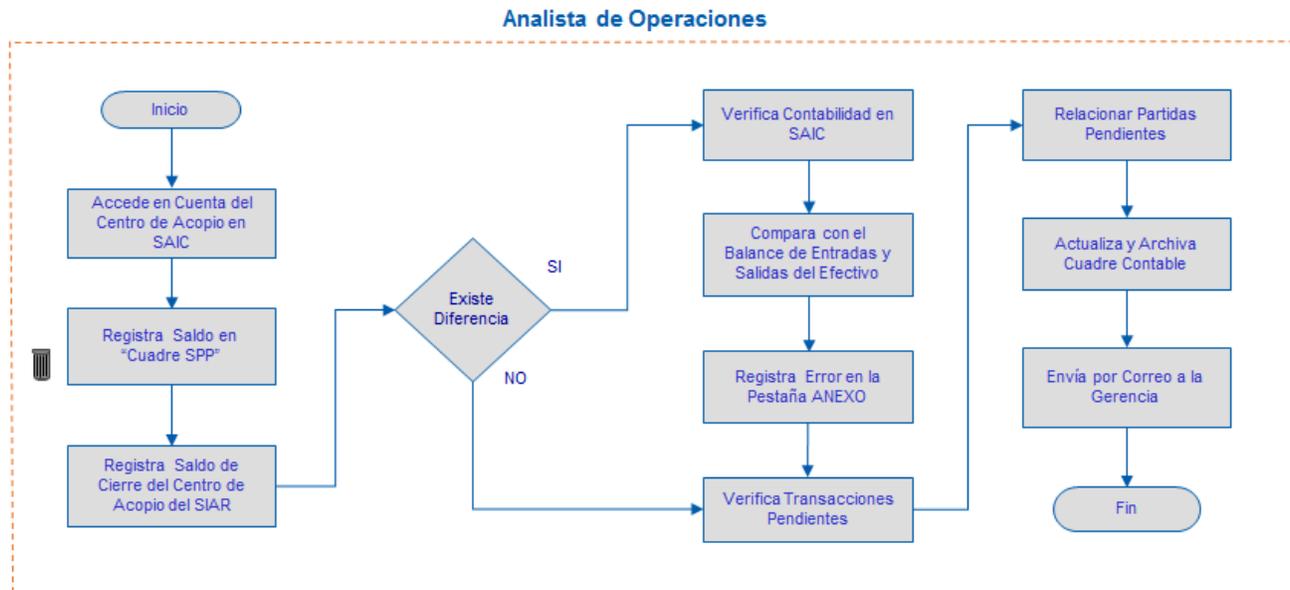
Anexo N° 68: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.9 (Proceso de Conciliación y Cuadre en los Centros de Acopio (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 69: Flujo del Subproceso 5.10 (Cierre del Cuadro Diario de los Centro de Acopio Servicio Pan Americano De Protección, C.A.(Diario))

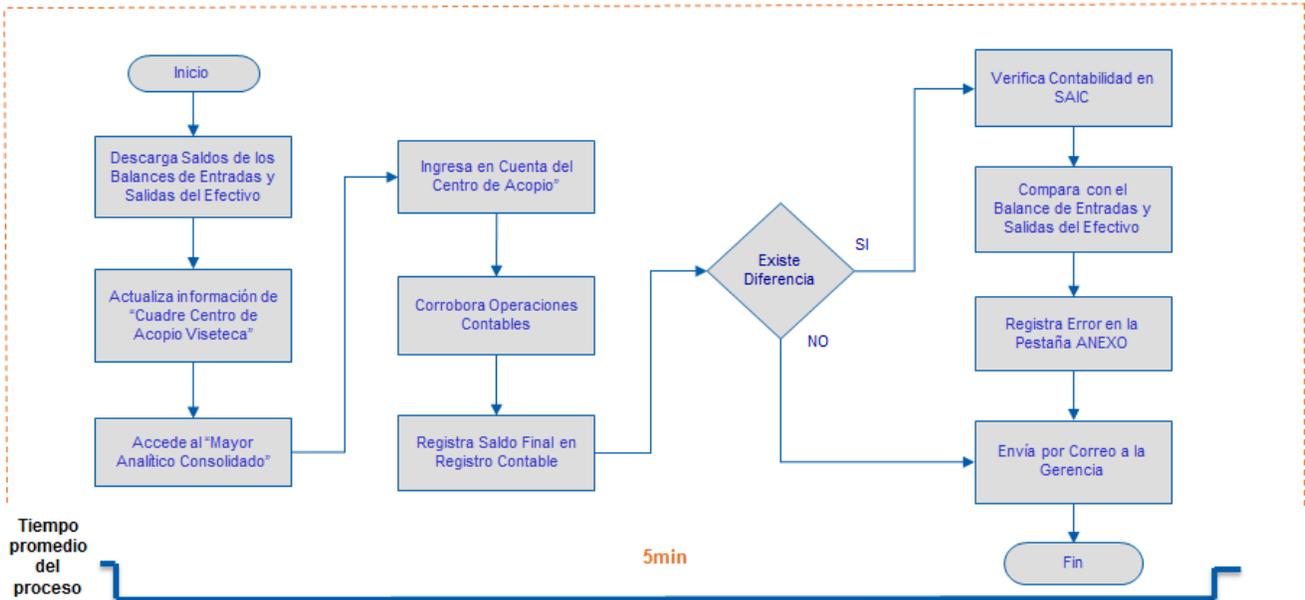
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 70: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.10 (Cierre del Cuadro Diario de los Centro de Acopio Servicio Pan Americano De Protección, C.A.(Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

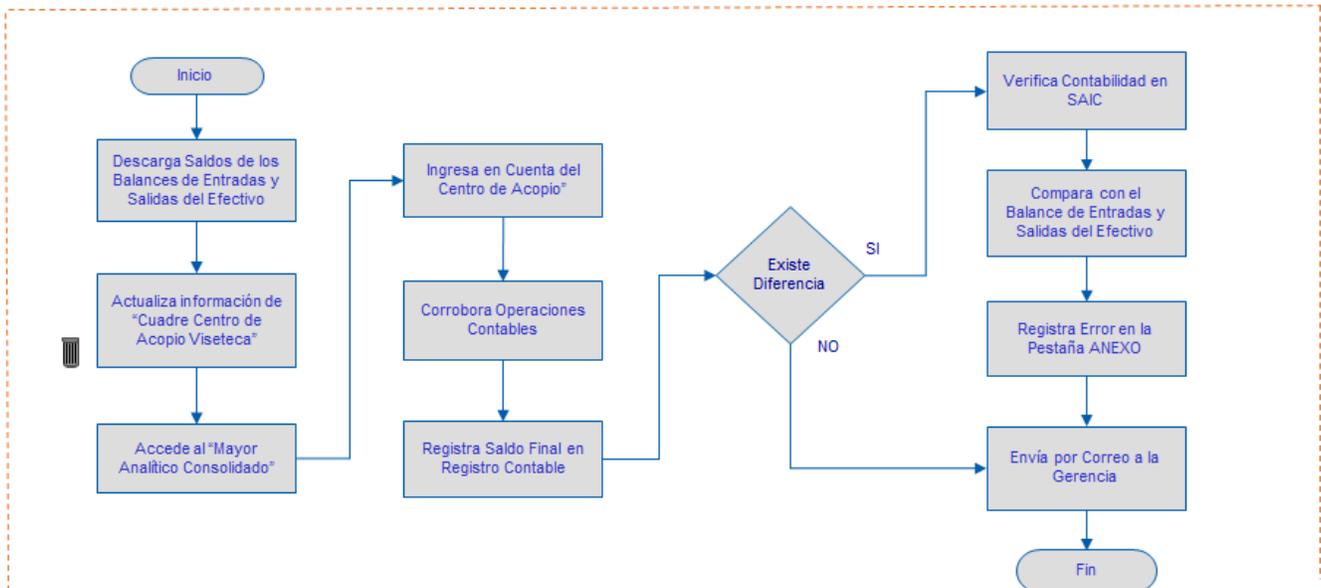
Analista de Operaciones



Anexo N° 71: Flujograma del Subproceso 5.11 (Cuadre Diario de los Centro de Acopio Transporte De Valores Viseteca, C.A. (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Analista de Operaciones



Anexo N° 72: Análisis de Desperdicio del Subproceso 5.11 (Cuadre Diario de los Centro de Acopio Transporte De Valores Viseteca, C.A. (Diario))

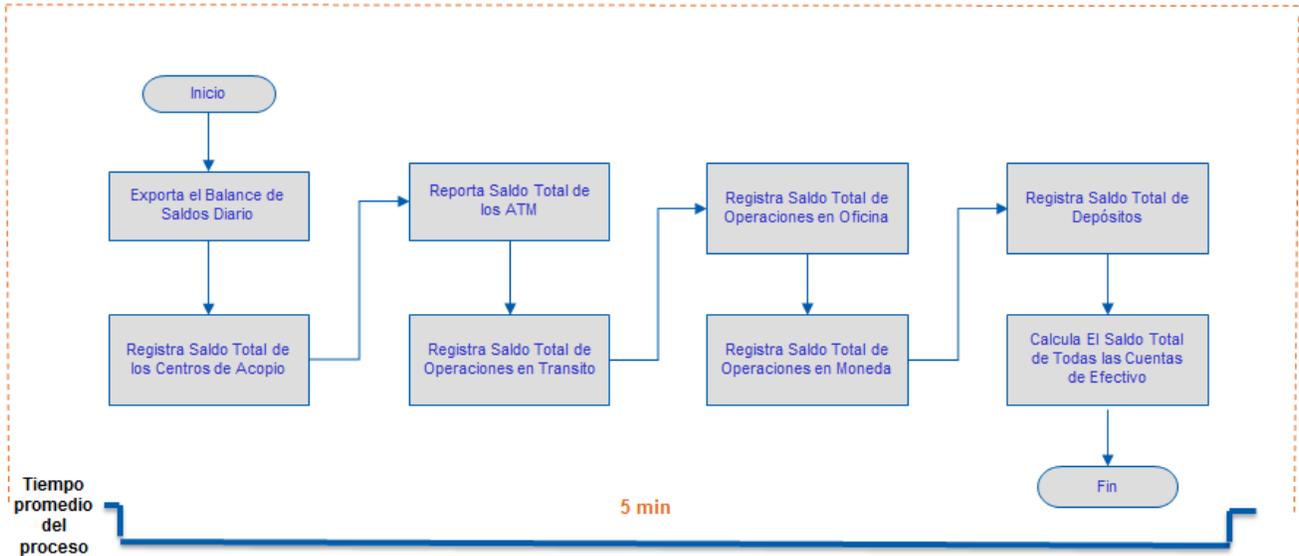
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	N° de Actividades		SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, C.A.	TRANSPORTE DE VALORES VISETECA, C.A.	Frecuencia	N° de Operarios	Cargo
	Pan Americano	Viseteca					
5.1 y 5.2 Atención de Solicitudes de la Red de Oficina	21	21	33 min		Diario	1	Analista de Operaciones
5.3 Atención de Solicitudes de la Red de ATM	13		10 min		Diario		
5.4 Gestión y Control de los Depósitos Comerciales	15		12 min		Diario		
5.6 Gestión y Control de los Fondos de Caja y Nómina	10		20 min		Diario		
5.8 Atención y Control de Solicitudes de Moneda	16		17 min		Diario		
5.5 Cuadre Contable de Depósitos Comerciales	10		10 min		Diario	1	Analista de Operaciones
5.7 Cuadre Contable Fondos de Caja y Nómina	7		10 min		Diario		
5.9 Proceso de Conciliación y Cuadre en los Centros de Acopio	29	29	65 min	61 min	Diario		

Anexo N° 73: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Cajeros, Oficina y Clientes Especiales)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Especialista de Operaciones**

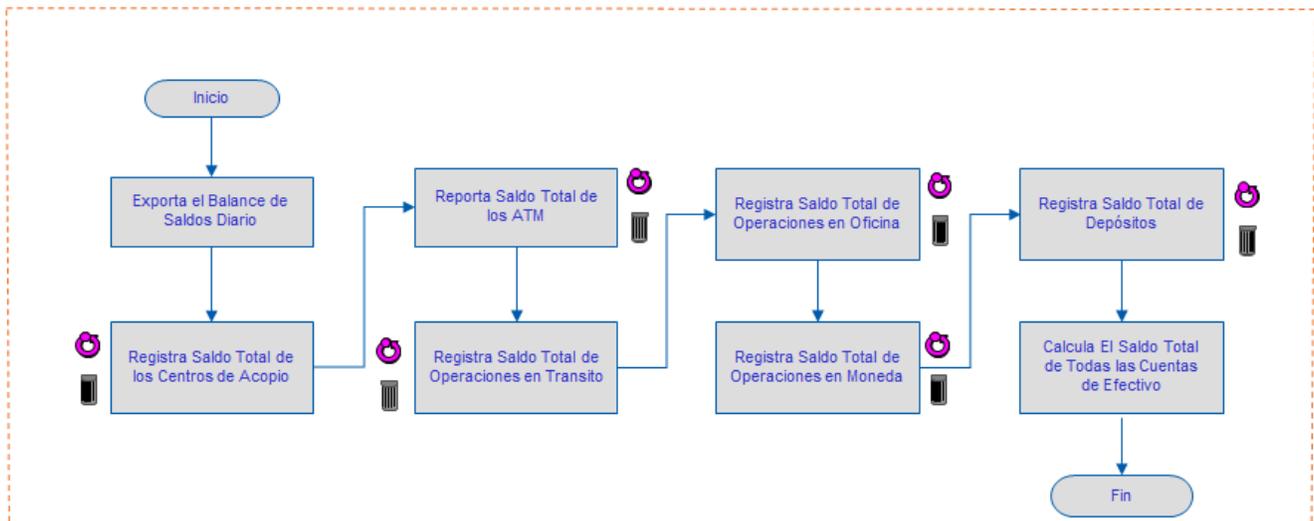


Nota: La información gestionada se registra en una hoja de Excel titulada "Posición del Efectivo"

Anexo N° 74: Flujograma del Subproceso 6.1 (Posición Contable del Efectivo (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

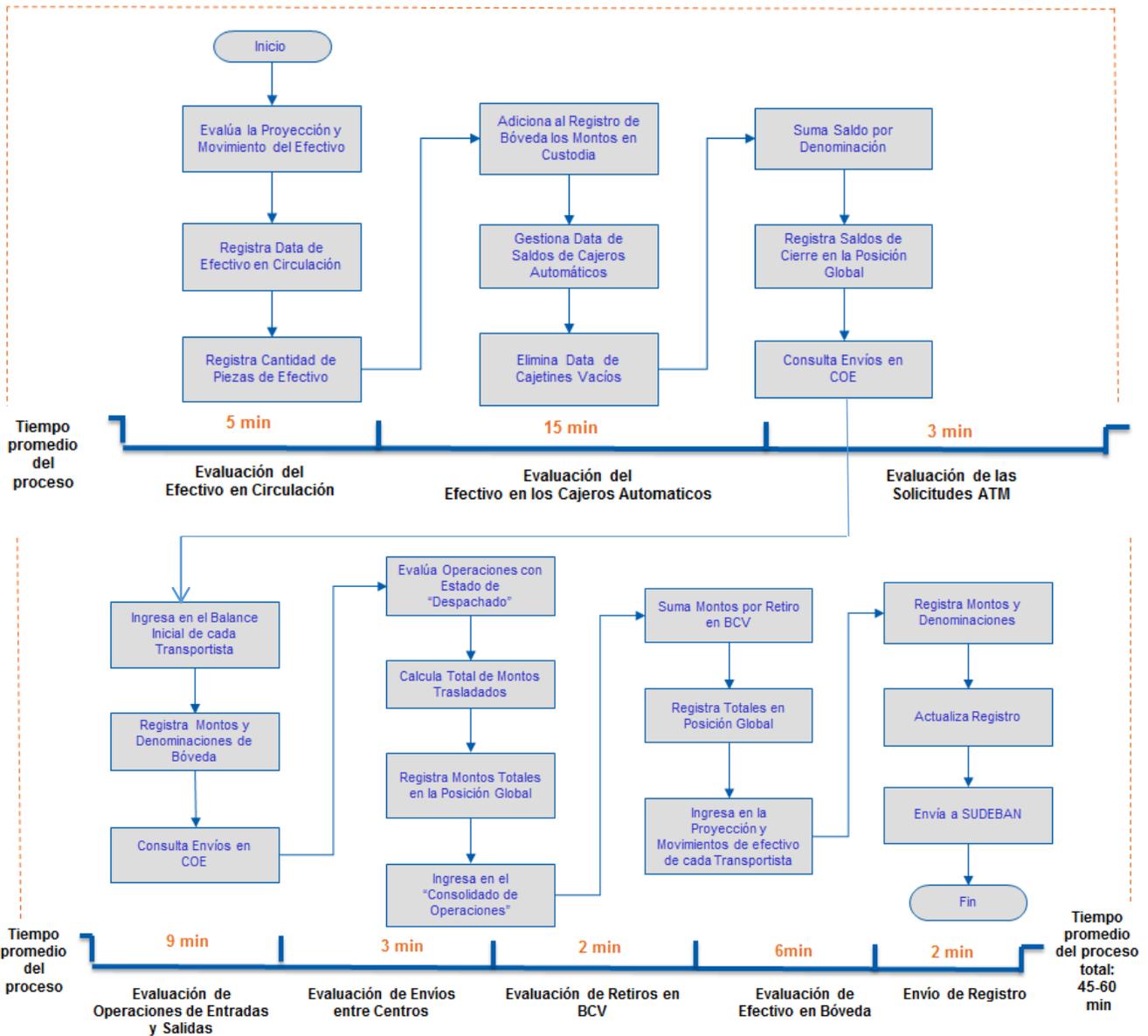
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 75: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.1 (Posición Contable del Efectivo (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Especialista de Operaciones**

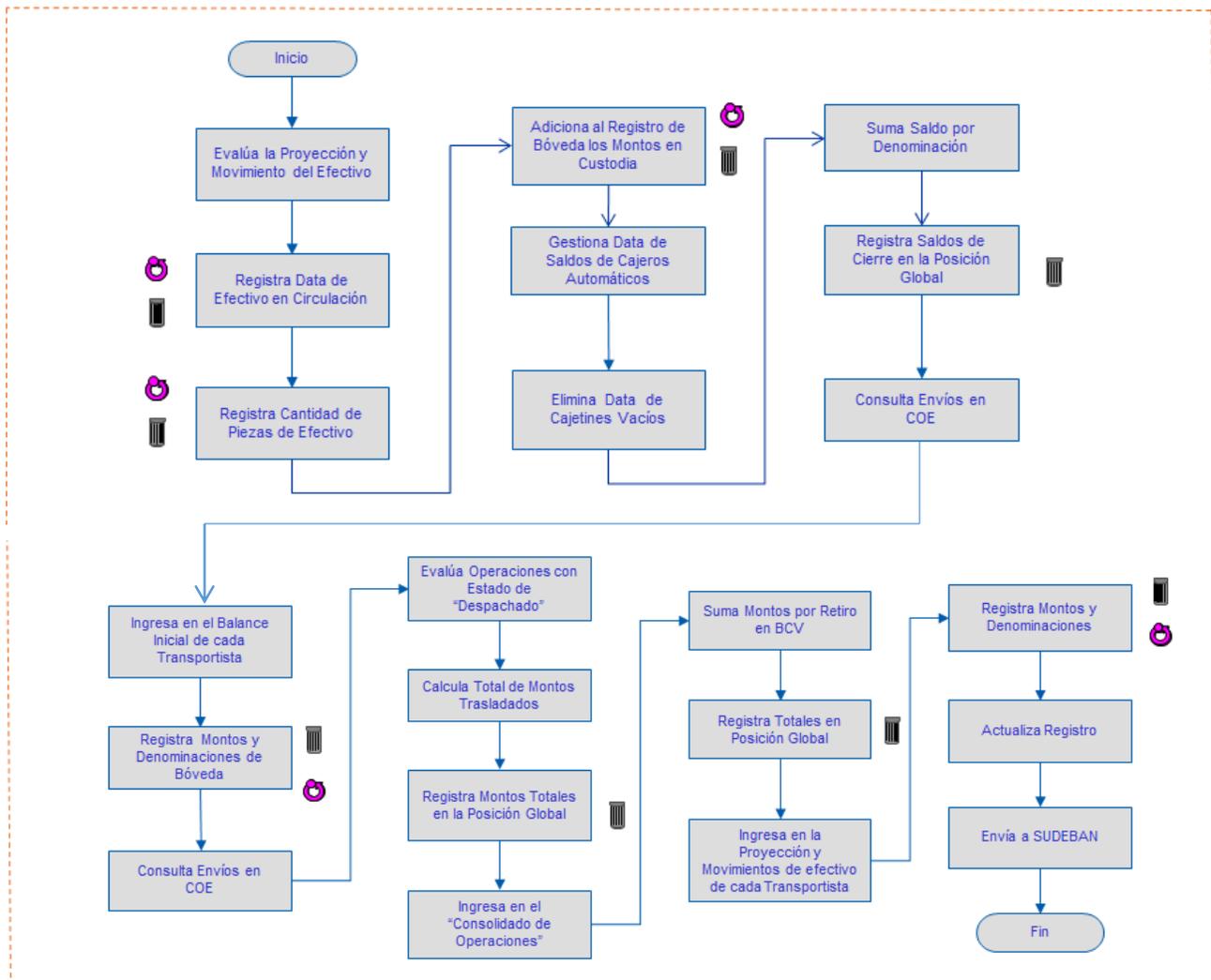


Nota: La información gestionada se registra en una hoja de Excel titulada "Posición Global"

Anexo N° 76: Flujograma del Subproceso 6.2 (Posición Global del Efectivo (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

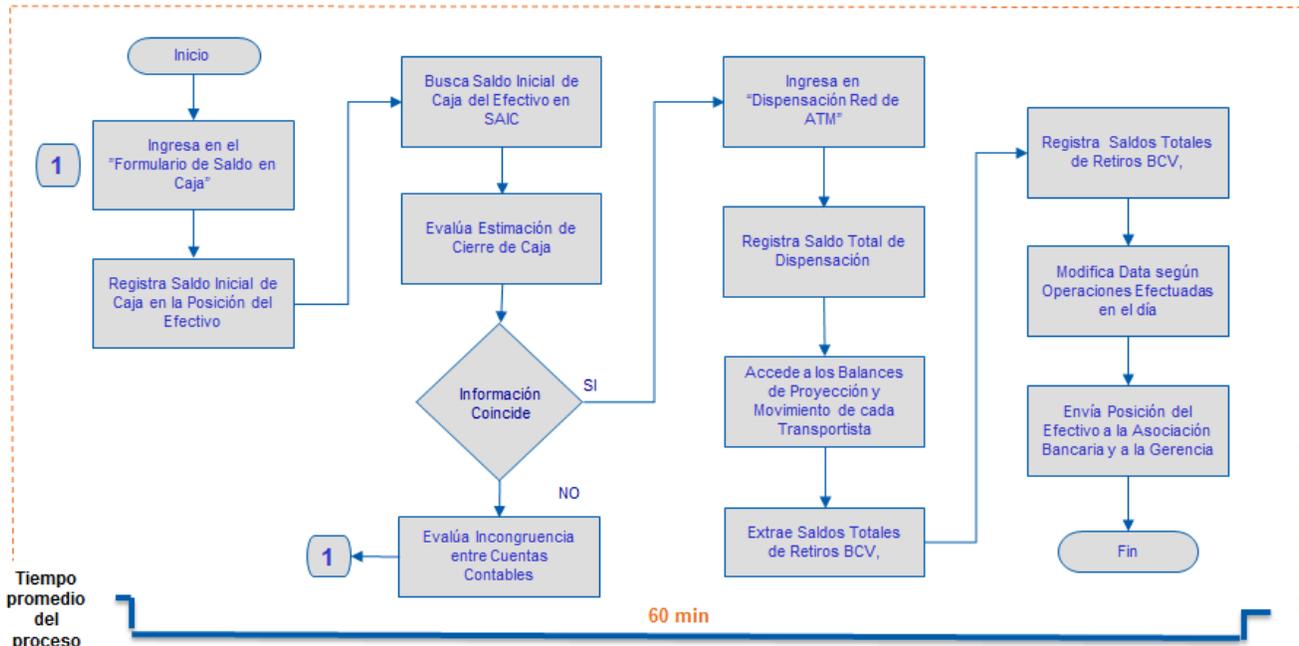
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 77: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.2 (Posición Global del Efectivo (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Especialista de Operaciones**

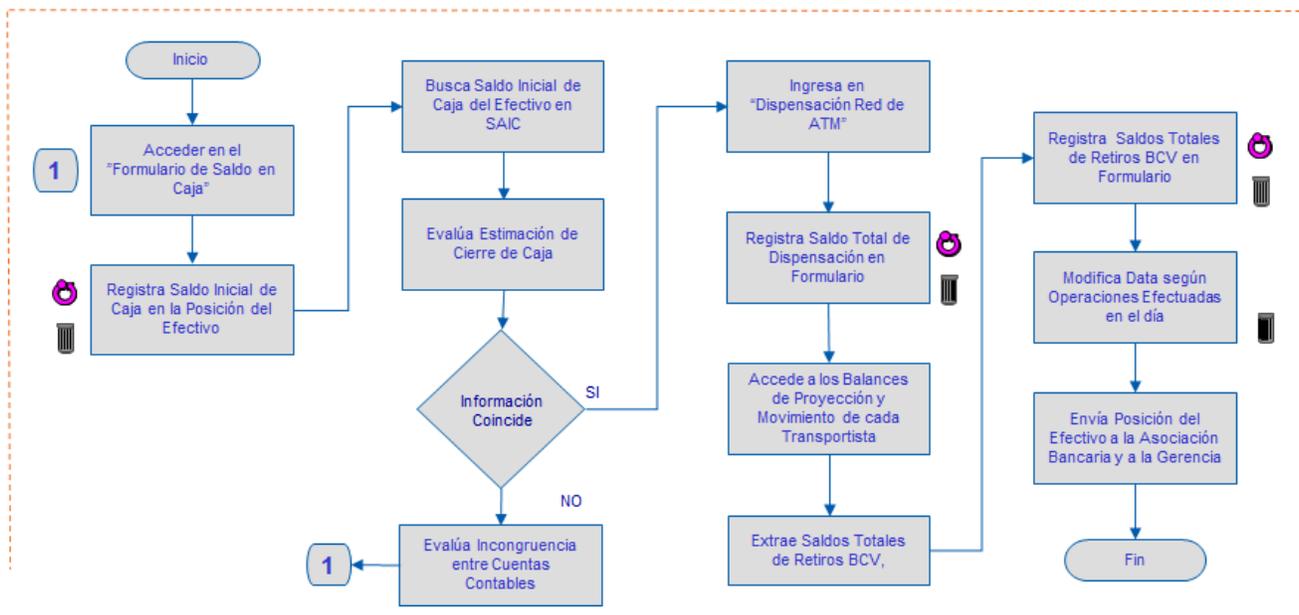


Nota: El proceso anterior se gestiona a través de una hoja de Excel

Anexo N° 78: Flujograma del Subproceso 6.3 (Control Contable de la Posición del Efectivo Información a la Asociación Bancaria (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

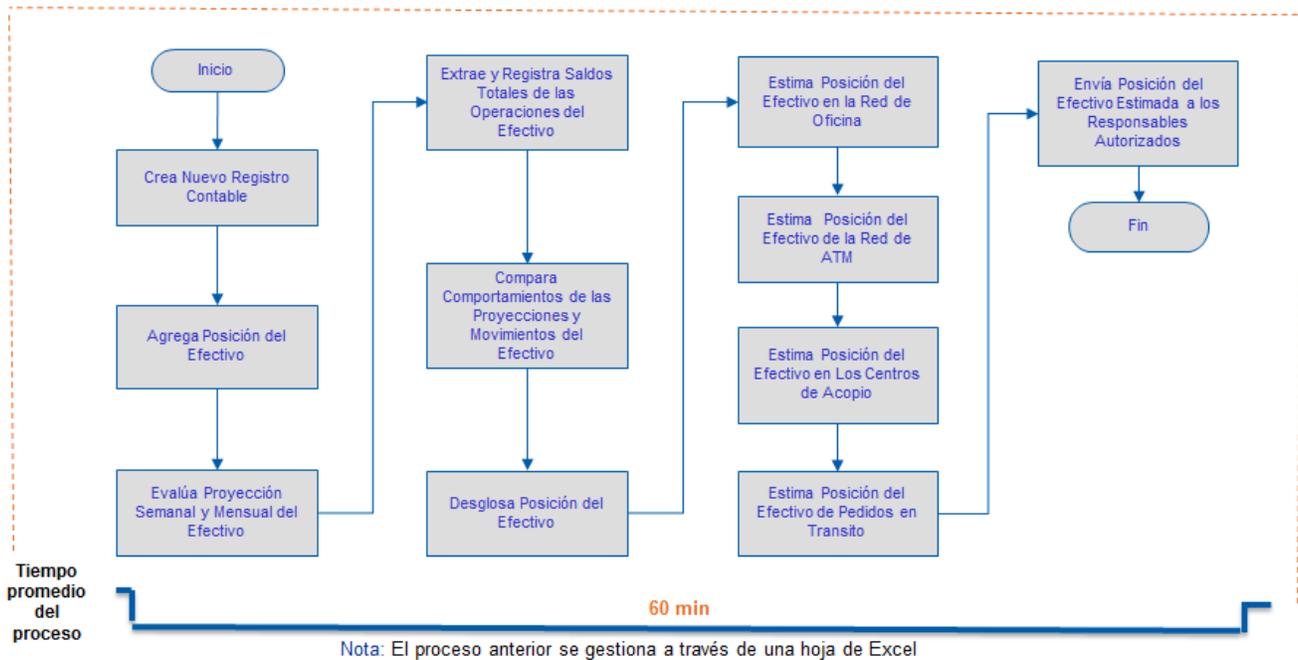
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 79: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.3 (Control Contable de la Posición del Efectivo Información a la Asociación Bancaria (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

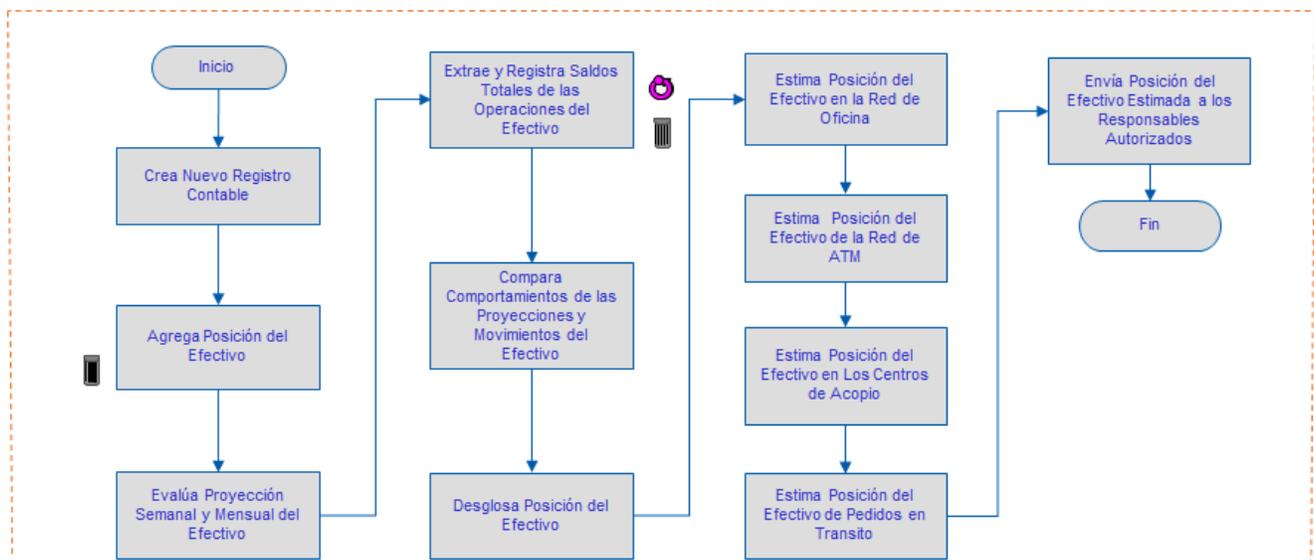
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 80: Flujograma del Subproceso 6.4 (Control Contable de la Posición y Flujo del Efectivo Proyectado (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

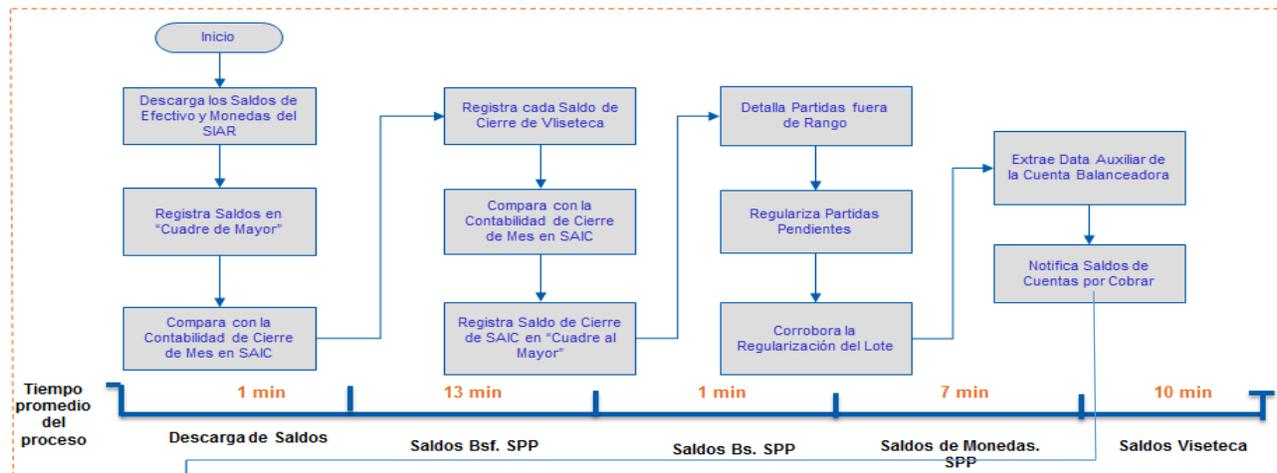
**Especialista de Operaciones**



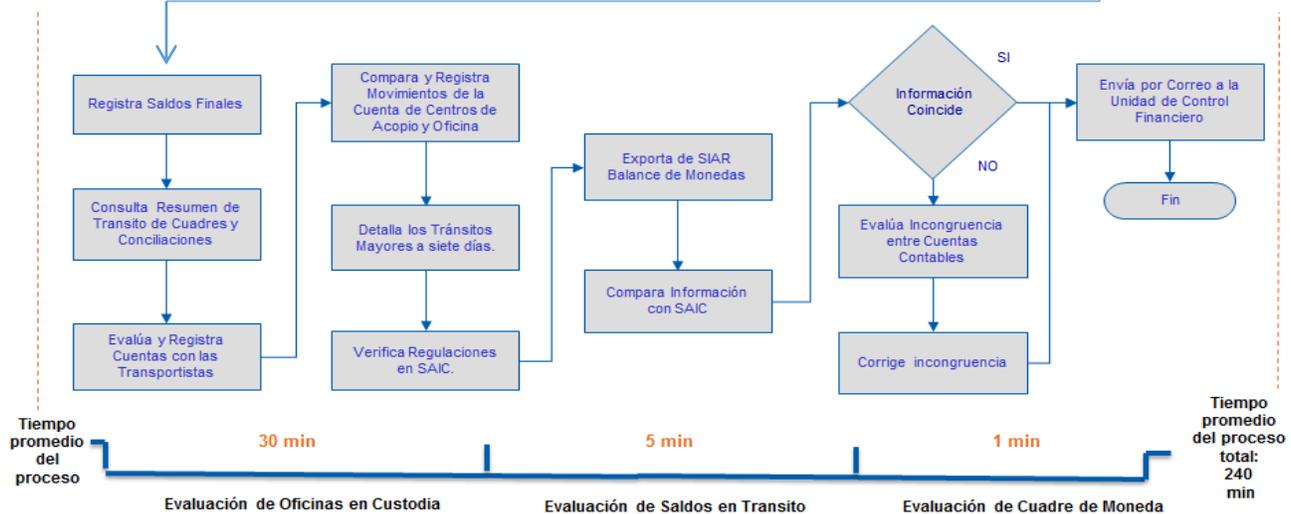
Anexo N° 81: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.4 (Control Contable de la Posición y Flujo del Efectivo Proyectado (Diario))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Especialista de Operaciones**



**Especialista de Operaciones**

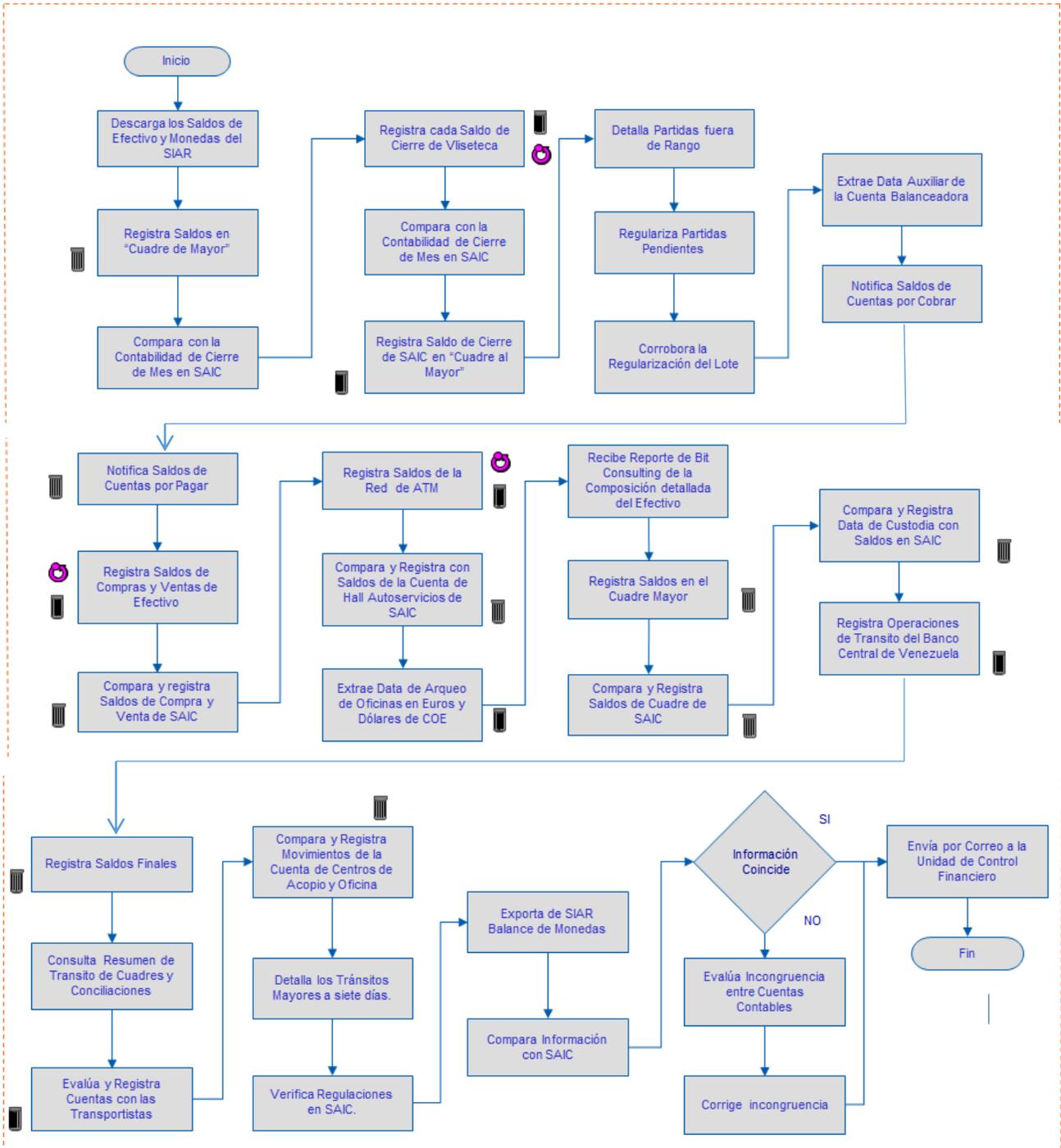


Nota: El proceso anterior se gestiona a través de una hoja de Excel

Anexo N° 82: Flujoograma del Subproceso 6.5 (Control y Cuadre Contable de las Cuentas de Efectivo(Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Especialista de Operaciones



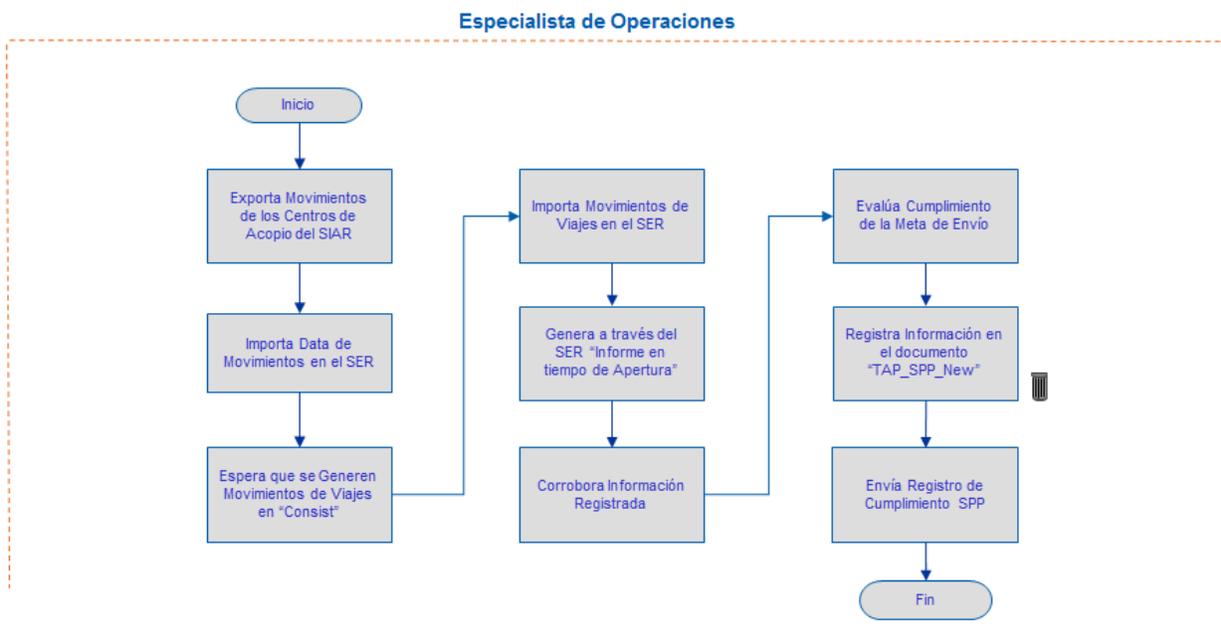
Anexo N° 83: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.5 (Control y Cuadre Contable de las Cuentas de Efectivo(Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 84: Flujograma del Subproceso 6.6 (Control del Cumplimiento de los Tiempos de Apertura de Remesa. Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)

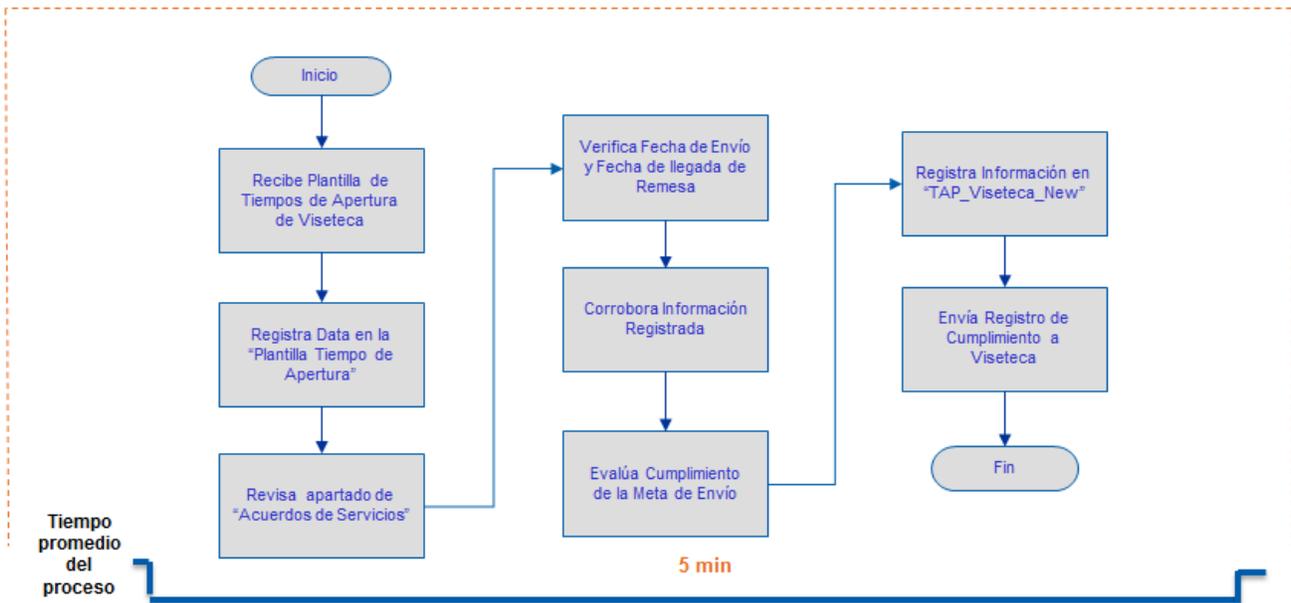
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 85: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.6 (Control del Cumplimiento de los Tiempos de Apertura de Remesa. Servicio Pan Americano De Protección, C.A.)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

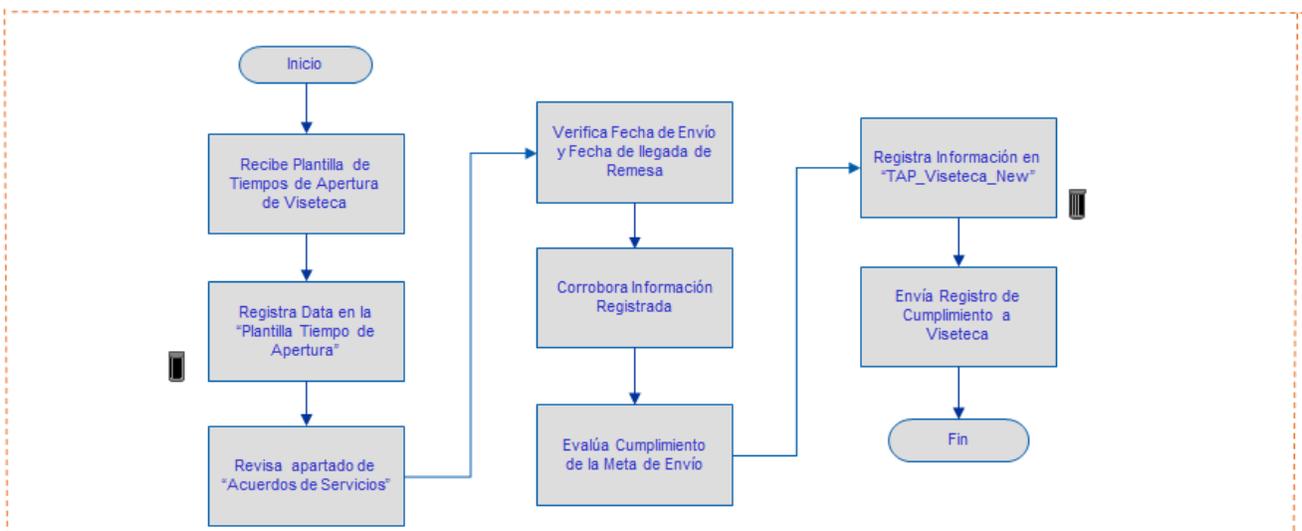
Gerencia de Planificación y Control de Efectivo.



Anexo N° 86: Flujograma del Subproceso 6.7 (Control del Cumplimiento de los Tiempos de Apertura de Remesa. Transporte De Valores Viseteca, C.A.)

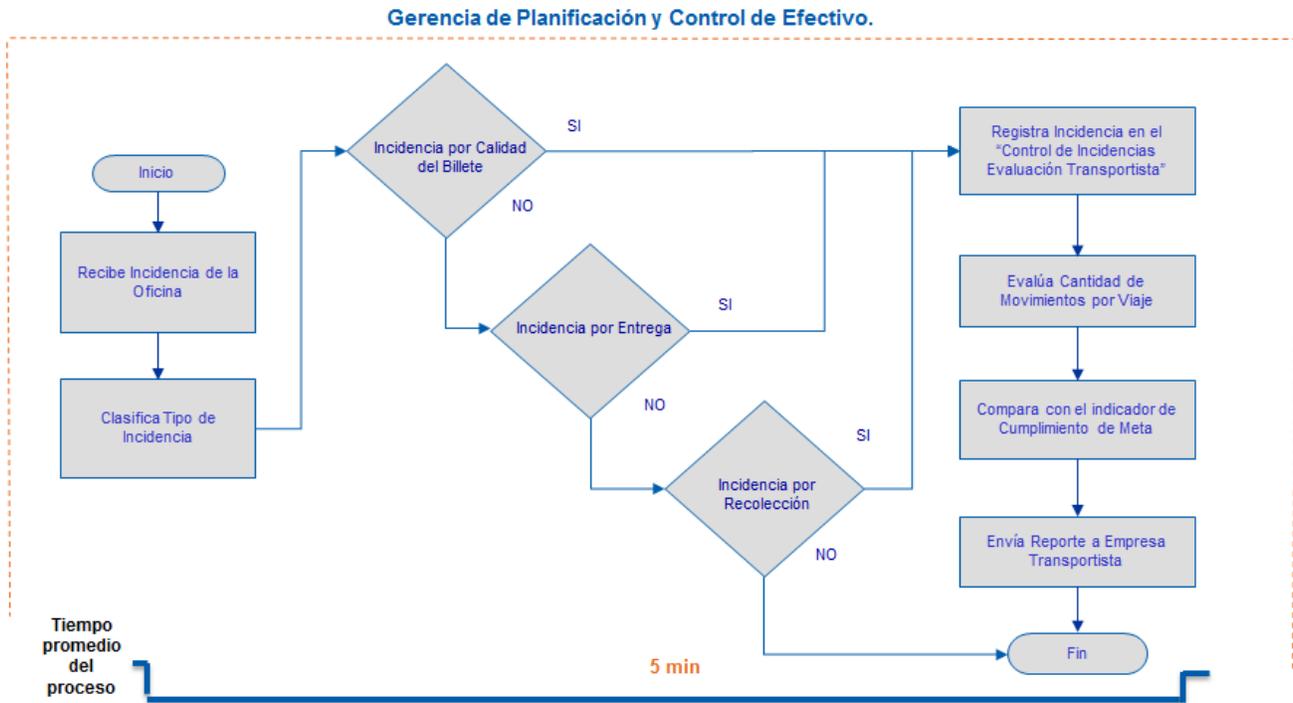
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Gerencia de Planificación y Control de Efectivo.



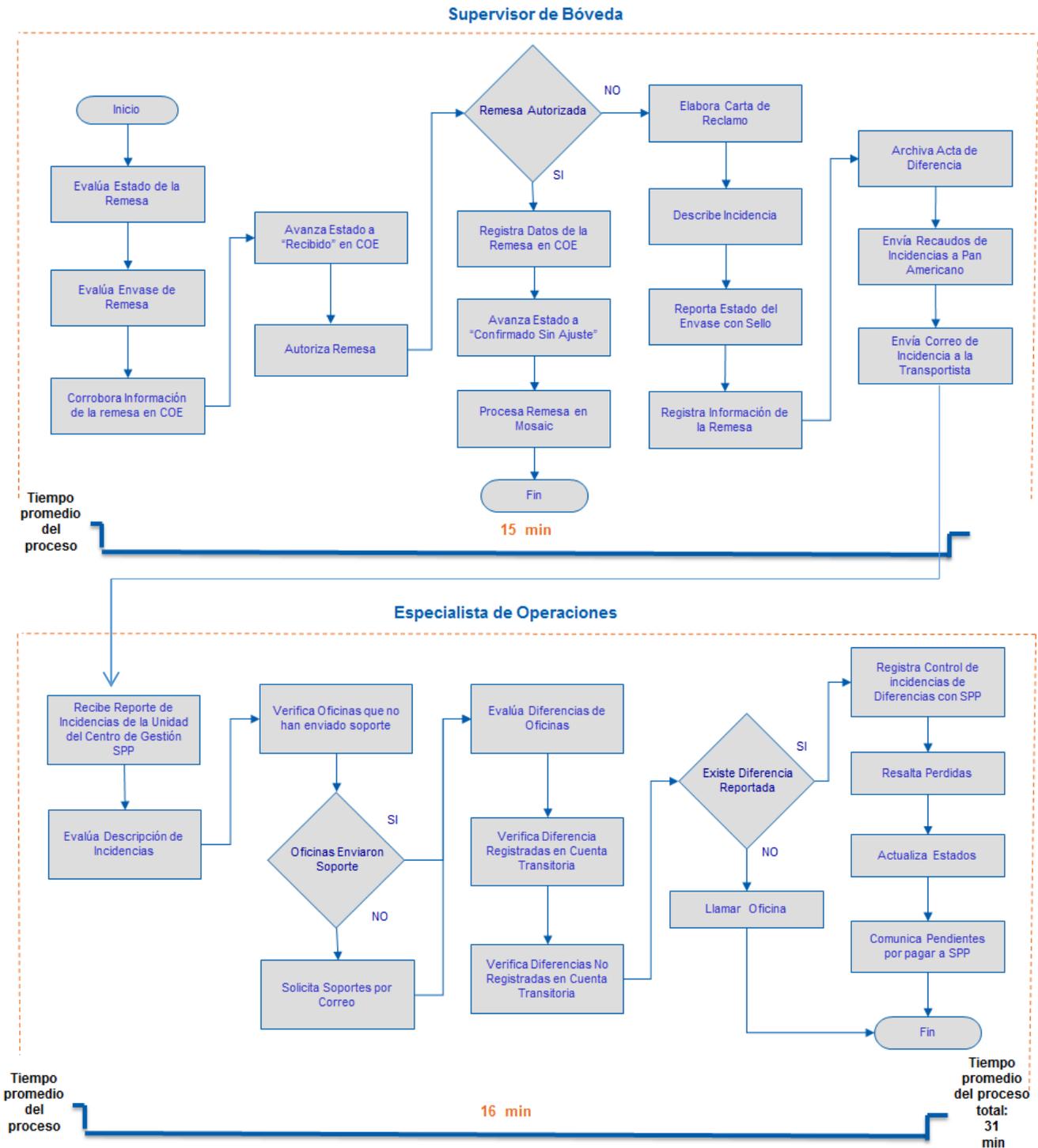
Anexo N° 87: Análisis de Desperdicio del Subproceso 6.7 (Control del Cumplimiento de los Tiempos de Apertura de Remesa. Transporte De Valores Viseteca, C.A.)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



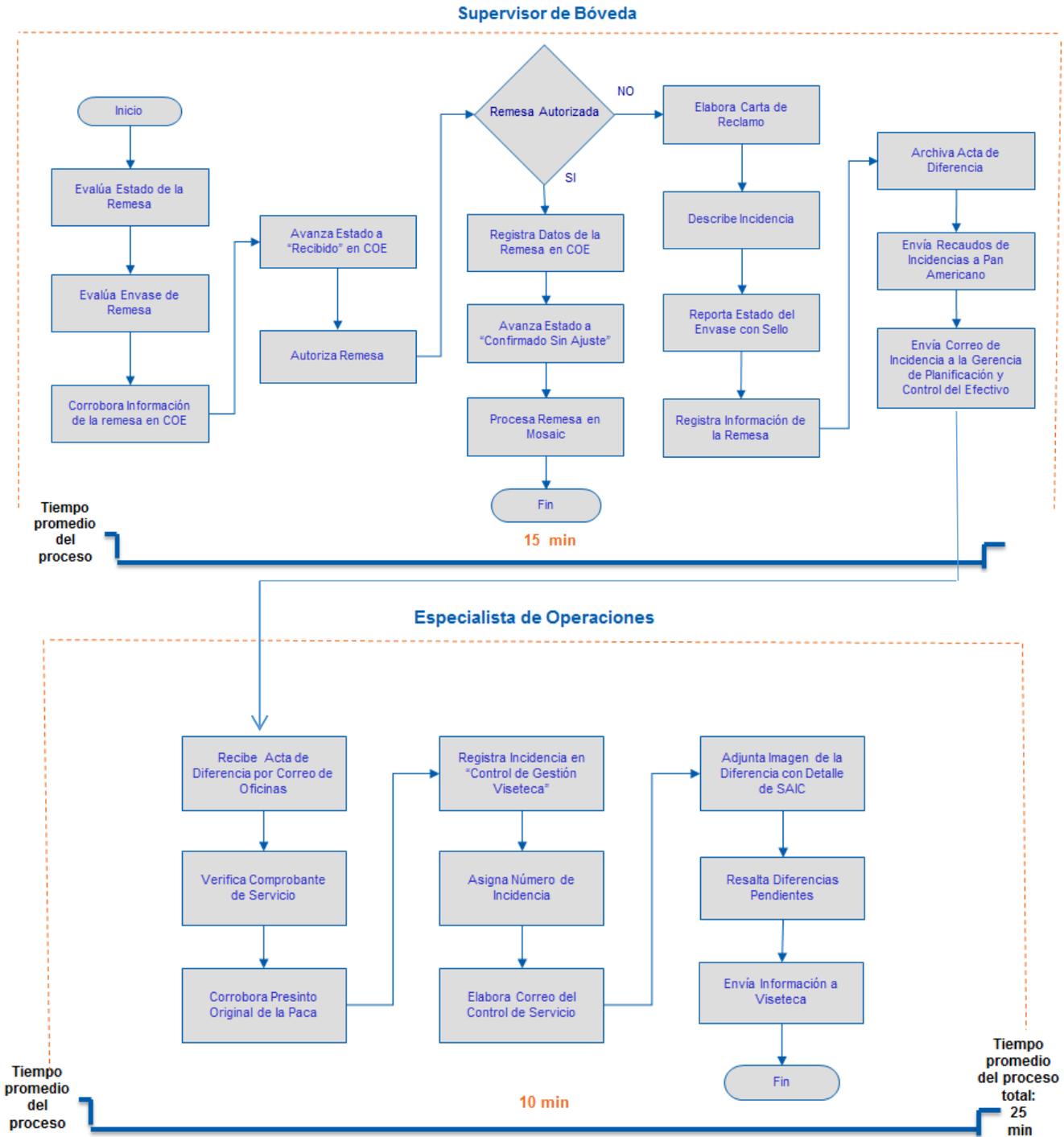
Anexo N° 88: Flujograma del Subproceso 6.8 (Control del Cumplimiento de la Calidad del Billete, Entrega y Recolección (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 89: Flujoograma del Subproceso 6.9 (Control de Incidencias de Diferencias Servicio Pan Americano De Protección, C.A (Semanal))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 90: Flujograma del Subproceso 6.10 (Control de Incidencias de Diferencias Transporte De Valores Viseteca, C.A (Semanal))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	N° de Procesos		SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, C.A.	TRANSPORTE DE VALORES VISETECA, C.A.	Frecuencia	N° de Operarios	Cargo
	Pan Americano	Viseteca					
6.1 Posición Contable del Efectivo	16		5 min		Mensual	1	Especialista de Operaciones
6.2 Posición Global del Efectivo	22		45-60 min		Mensual		
6.3 Control Contable de la Posición del Efectivo Información a la Asociación Bancaria	11		60 min		Diario		
6.4 Control Contable de la Posición y Flujo del Efectivo Proyectado	11		60 min		Diario		
6.5 Control y Cuadre Contable de las Cuentas de Efectivo	31		240 min		Mensual	1	Especialista de Operaciones
6.6 y 6.7 Control del Cumplimiento de los Tiempos de Apertura de Remesa	9	8	10 min	5min	Mensual		
6.8 Control del Cumplimiento de la Calidad del Billeto, Entrega y Recolección	6		5 min		Mensual		
6.9 y 6.10 Control de Incidencias de Diferencias	22	21	31 min	25 min	Semanal		

Anexo N° 91: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 6 (Control de Niveles de Servicio y Control Contable)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Nota: El proceso anterior se gestiona a través de una hoja Excel titulada "BSC Gerencia de Planificación y Control del Efectivo"

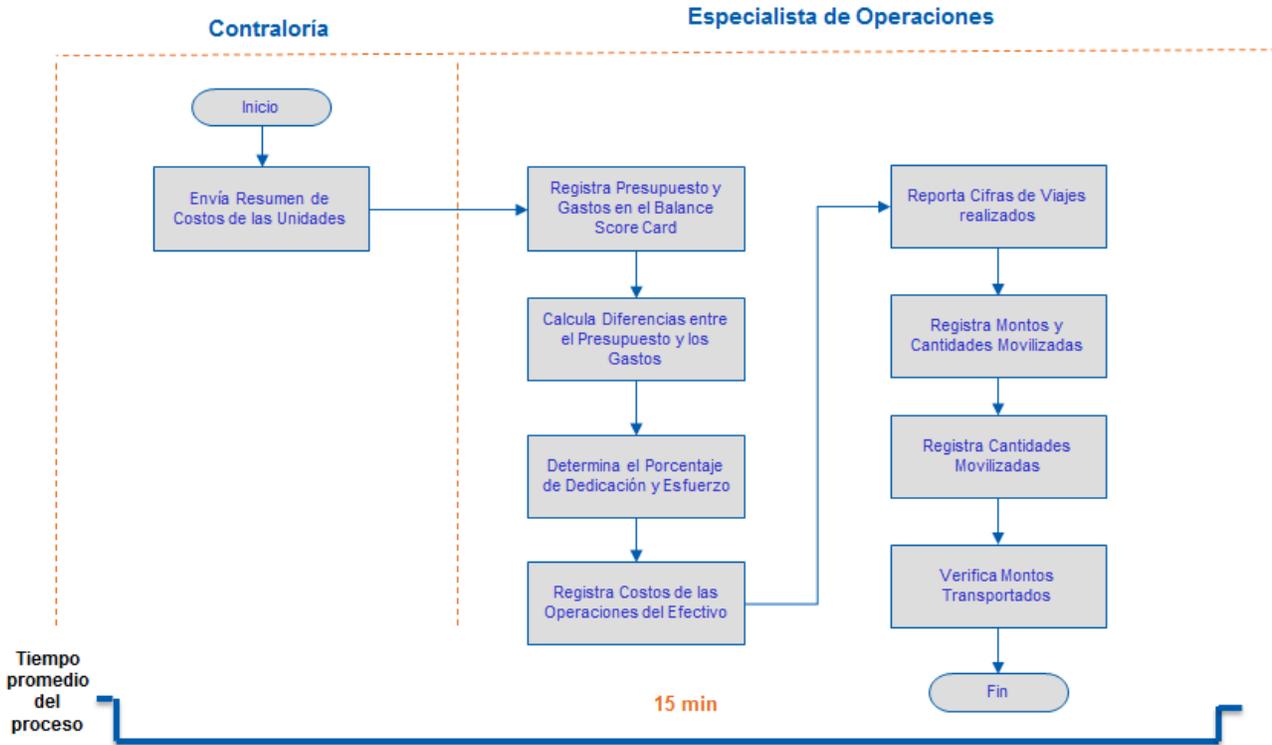
*Anexo N° 92: Flujograma del Subproceso 7.1 (Elaboración del Balance Score Card (Mensual))*

*Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia*



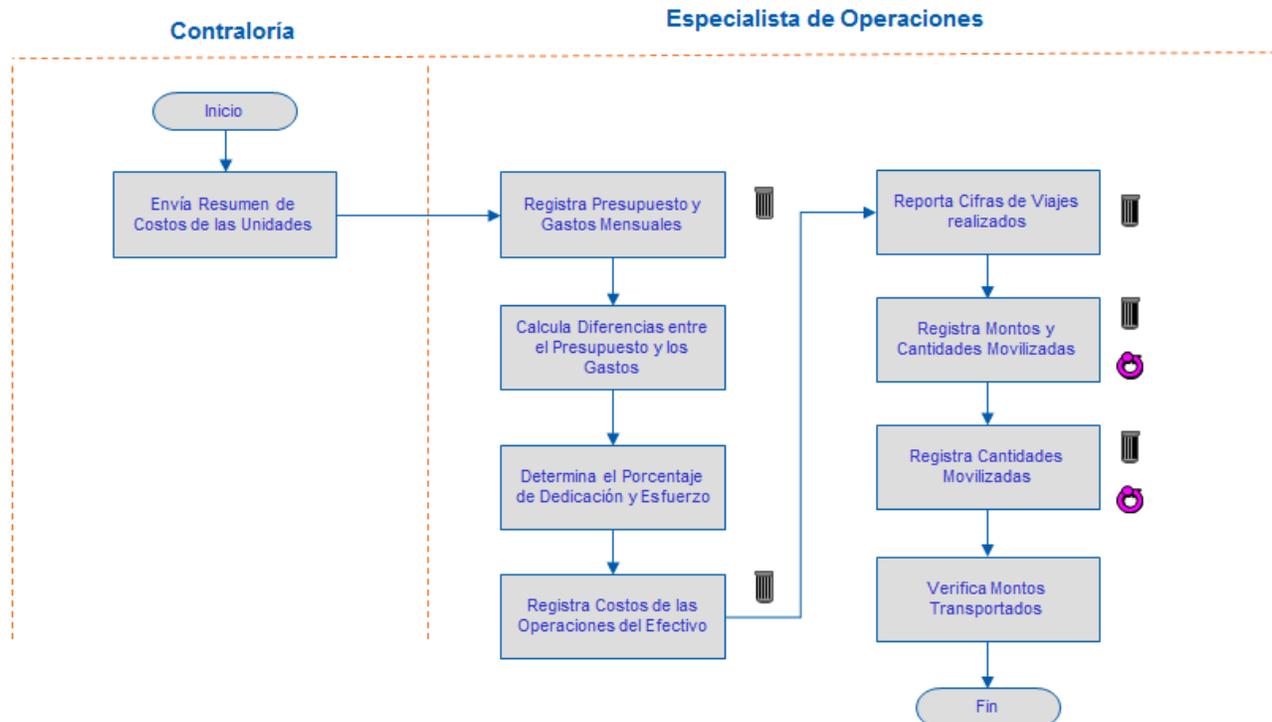
*Anexo N° 93: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.1 (Elaboración del Balance Score Card (Mensual))*

*Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia*



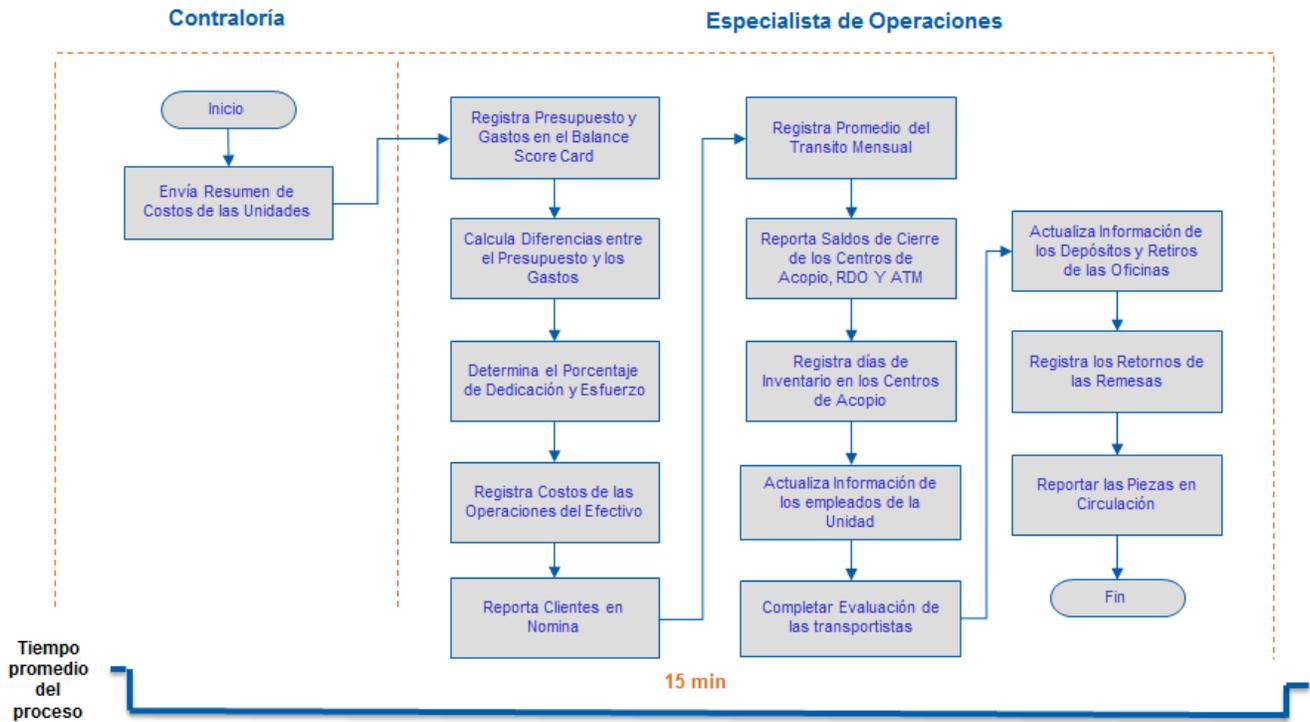
Anexo N° 94: Flujograma del Subproceso 7.1.1 (Unidad 6121: Efectivo de Valores)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 95: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.1.1 (Unidad 6121: Efectivo de Valores)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



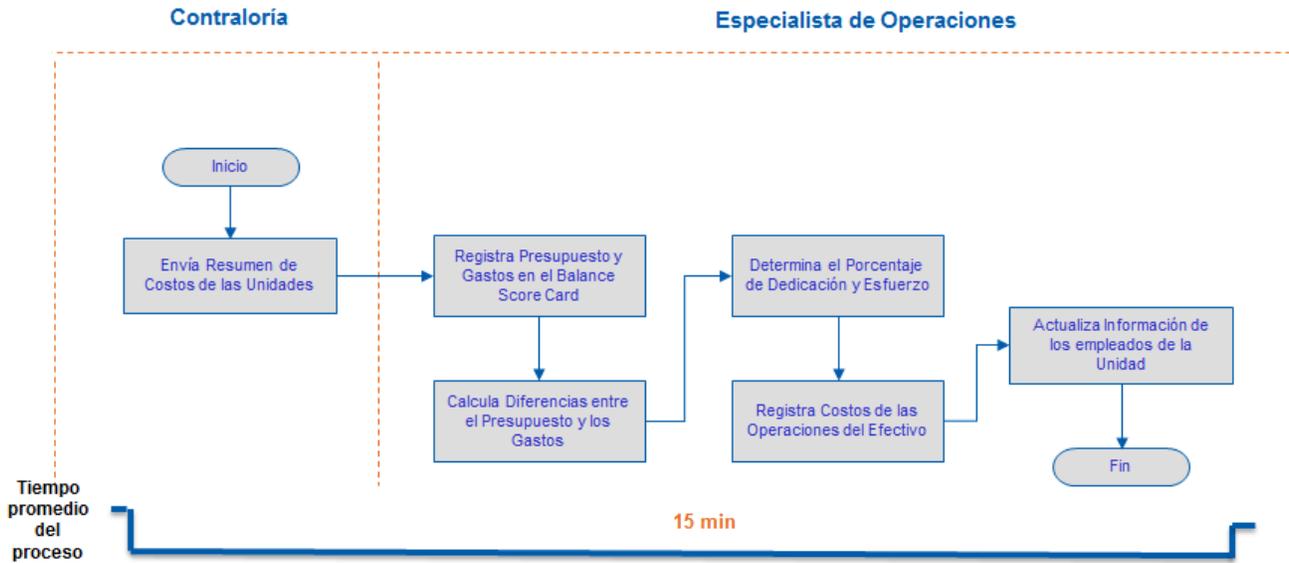
Anexo N° 96: Flujograma del Subproceso 7.1.2 (Unidad 6213: Coordinación de Planificación y Control de Efectivo)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 97: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.1.2 (Unidad 6213: Coordinación de Planificación y Control de Efectivo)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 98: Flujograma del Subproceso 7.1.3 (Unidad 6121: Gerencia de Planificación y Control de Efectivo)

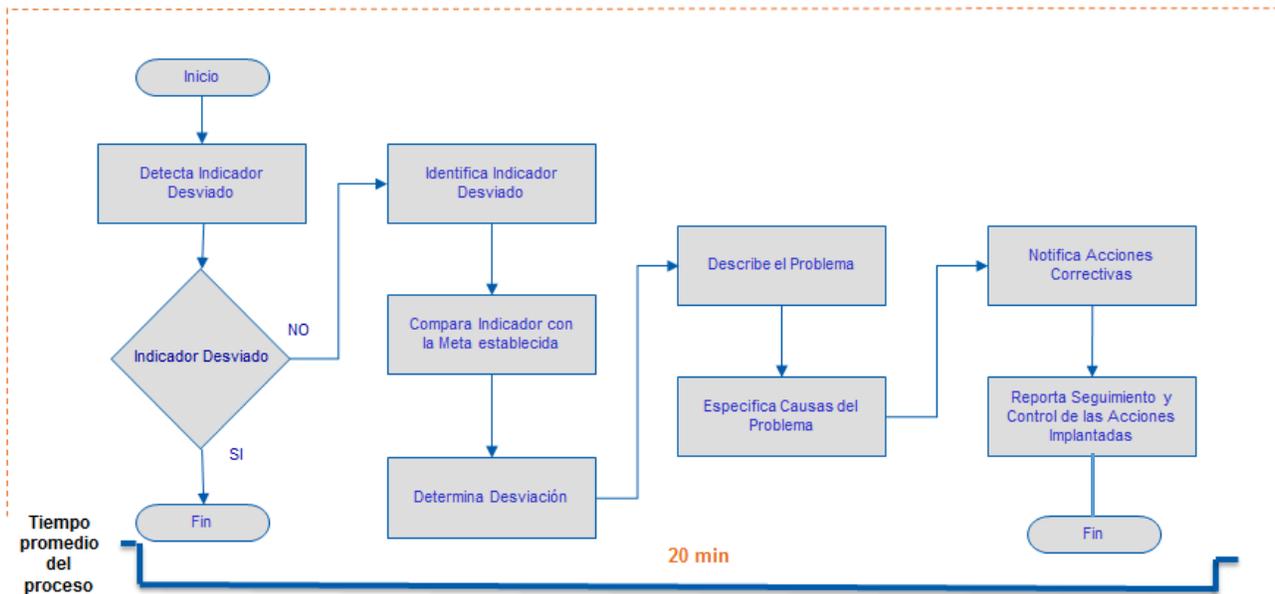
Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia



Anexo N° 99: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.1.3 (Unidad 6121: Gerencia de Planificación y Control de Efectivo)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

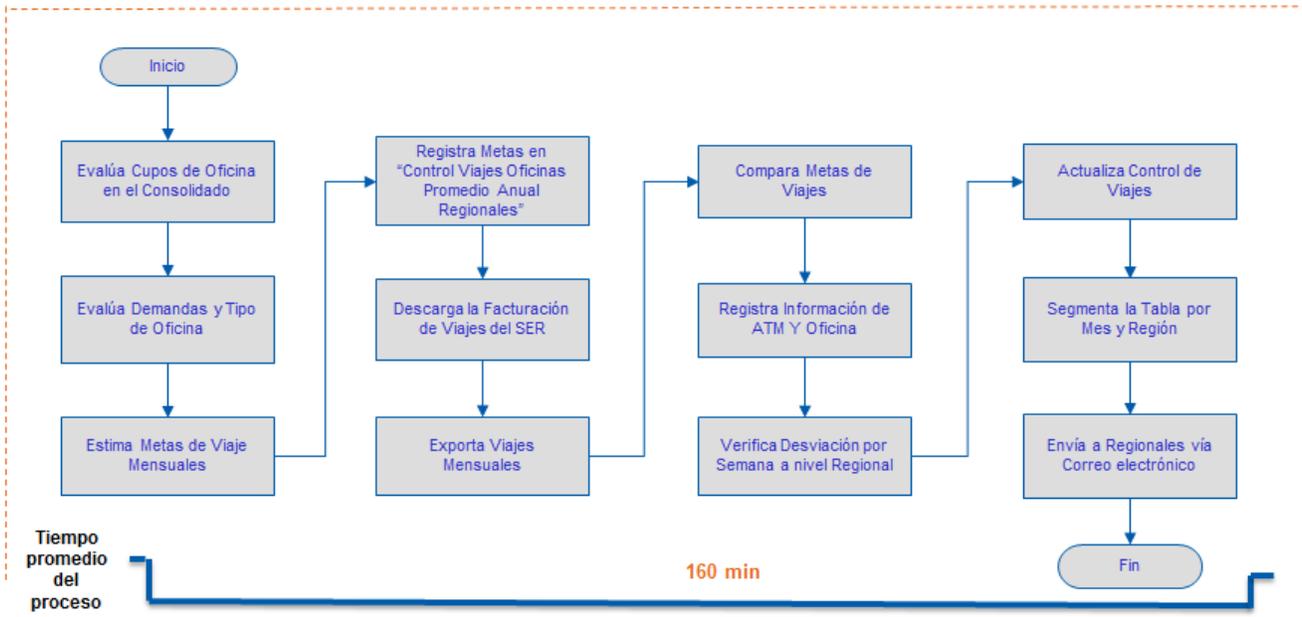
Especialista de Operaciones



Anexo N° 100: Flujograma del Subproceso 7.2 (Matriz de Control de No Conformidad (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

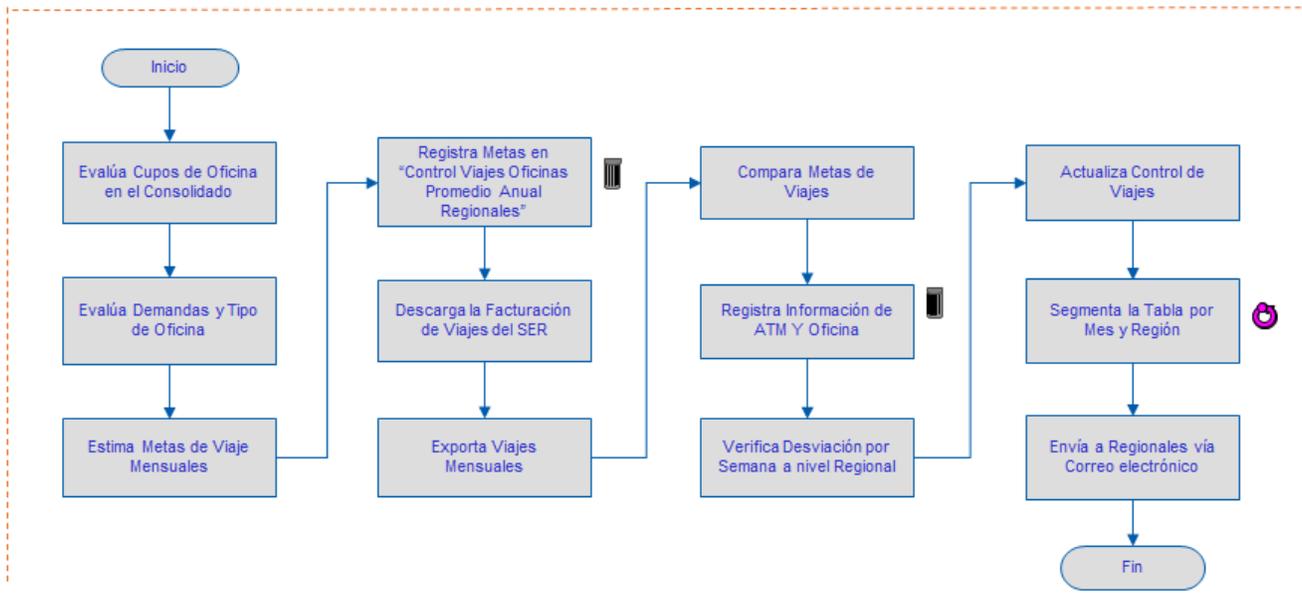
Especialista de Operaciones



Anexo N° 101: Flujoograma del Subproceso 7.3 (Control y Evaluación de la Gestión del Efectivo por Región (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

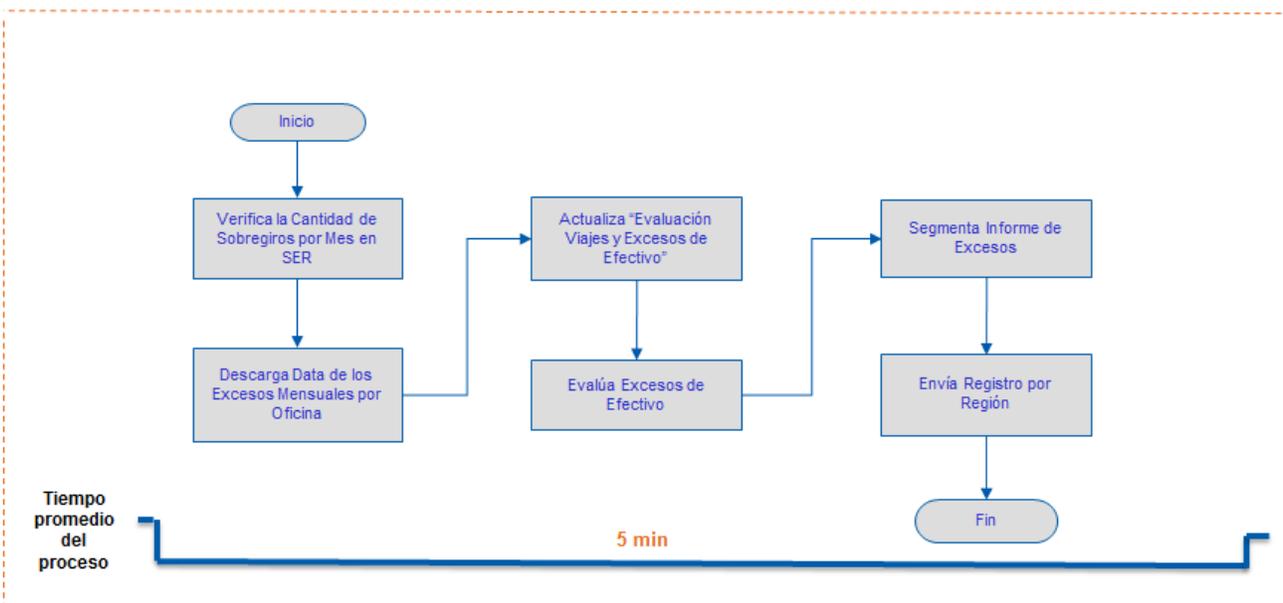
Especialista de Operaciones



Anexo N° 102: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.3 (Control y Evaluación de la Gestión del Efectivo por Región (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

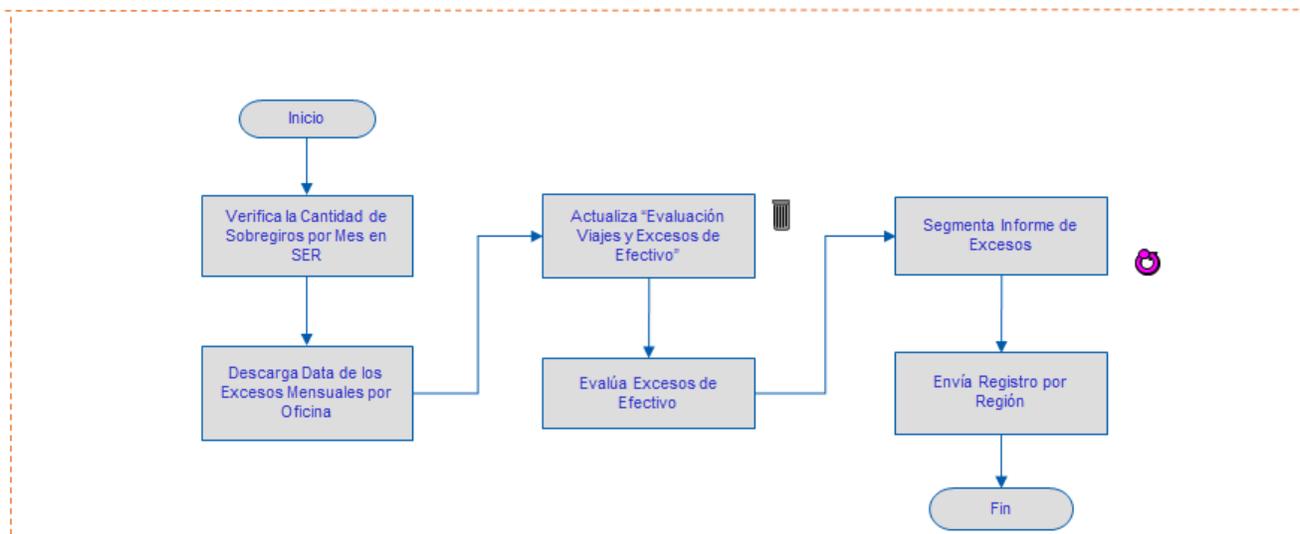
**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 103: Flujo de Control de Excesos del Efectivo (Mensual)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

**Especialista de Operaciones**



Anexo N° 104: Análisis de Desperdicio del Subproceso 7.4 (Control de Excesos del Efectivo (Mensual))

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	N° de Actividades		SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, C.A.	TRANSPORTE DE VALORES VISETECA, C.A.	Frecuencia	N° de Operarios	Cargo
	Pan Americano	Viseteca					
7.1 Elaboración del Balance Score Card	29		160 min		Mensual	1	Especialista de Operaciones
7.2 Matriz de Control de No Conformidad	8		10 min	5min	Mensual		
7.3 Control y Evaluación de la Gestión del Efectivo por Región	12		5 min		Mensual		
7.4 Control de Excesos del Efectivo	6		5 min		Semanal		

Anexo N° 105: Tabla de Resultados de Medición del Proceso 7 (Proyección y Control de Efectivo Red de Oficinas y Cajeros Automáticos)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	Cargo	Archivo	Aplicación	Unidades que intervienen	
				Recibida	Enviada
1.1	Especialista de Operaciones	Matriz de Presupuesto	Excel	-	Unidad de Gestión y Control del Presupuesto
	Especialista de Operaciones	Evaluación Económica	Excel	Investigación Económica	-
	Especialista de Operaciones	Tablas para la presentación_* Año*	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Resumen de Gasto Facturación	Excel	-	-
1.2	Especialista de Operaciones	Resumen de Gastos Facturación	Excel	-	Unidad de Gestión y Control del Presupuesto
1.3	Especialista de Operaciones	Facturación Viajes BM	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Control Efectivo BM	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Según Banco Mercantil	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Matriz de Presupuesto	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Control de Remesa Interoficina	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Viaje Moneda Nacional	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Posición del Efectivo	Excel	-	-

Anexo N° 106: Matriz de Información del Proceso 1 (Proyección y Control de Presupuesto)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	Cargo	Archivo	Aplicación	Unidades que intervienen	
				Recibida	Enviada
2.1	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
		-	COE	-	-
		-	SAIC	-	-
2.2	Especialista de Operaciones	-	COE	-	-
		-	SAIC	-	-
2.3	Especialista de Operaciones	Efectivo en Circulación	Excel		
		Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel		
		SalDOS de Cajeros Automaticos	Excel	Control y Gestión de los Cajeros Automaticos	
		Consolidado de Operaciones	Excel		
		Posición Global del Efectivo	Excel		
		-	COE		
2.4	Especialista de Operaciones	Monitoreo Red de ATM	Excel	Control y Gestión de los Cajeros Automaticos	
		Control de Efectivo RDO	Excel		
		Operaciones en Transito	Excel		
		Consolidado Estado	Excel		Gerentes Regionales
			COE		
2.5	Especialista de Operaciones	Variación Diaria. Posición del Efectivo	Excel		
		Depositos y Retiros RDO	Excel		
		Dispensación de ATM	Excel	Control y Gestión de los Cajeros Automaticos	
		Consolidado de Operaciones	Excel		
		Posición Global del Efectivo	Excel		

Anexo N° 107: Matriz de Información del Proceso 2 (Proyección y Control de la Posición Global del Efectivo)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	Cargo	Archivo	Aplicación	Unidades que intervienen	
				Recibida	Enviada
3.1	Especialista de Operaciones	Planificación Solicitudes a Tesorería	Excel	-	Tesorería
	Especialista de Operaciones		COE	-	-
	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimiento CLE- BsF	Excel	-	-
3.2	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Planificación Solicitudes a Tesorería	Excel	-	Tesorería
	Especialista de Operaciones		COE	-	-
3.3 - 3.4	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
		Envios entre Centros	Excel	-	-
		Consolidado Operaciones de Efectivo	Excel	-	-
		Planificación Solicitudes a Tesorería	Excel	-	Tesorería
			COE	-	-
			SIAR	-	-
3.5	Especialista de Operaciones	Consolidado de Operaciones	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
3.6	Especialista de Operaciones	Consolidado de Operaciones	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
3.7	Especialista de Operaciones	Transferencia General de la Institución Financiera	Excel	-	-
		Retiros de Billetes y Monedas "Año	Excel	-	-
		Consolidado de Operaciones	Excel	-	-
			SIAR	-	-

			SAIC	-	-
3.8	Especialista de Operaciones	Consolidado de Operaciones	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
3.9	Especialista de Operaciones	Consolidado de Operaciones	Excel	-	-
		Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
			SIAR	-	-
	Analista de Operaciones	Operaciones de Canje	Excel	-	Centros de Acopio
			COE	-	-
3.10	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
	Analista de Operaciones	Envíos entre centros	Excel	-	Centros de Acopio
			COE	-	-

Anexo N° 108: Matriz de Información del Proceso 3 (Proyección y Control del Efectivo en Centros de Acopio)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	Cargo	Archivo	Aplicación	Unidades que intervienen	
				Recibida	Enviada
4.1	Especialista de Operaciones	Revisión de Cupos RDO_OUT	SER	-	Gerentes Regionales
4.2	Especialista de Operaciones	Revisión de Cupos RDO_OUT	SER	-	Gerentes Regionales
		Informe de Cupo a Regionales	Excel	-	Gerentes Regionales
4.3	Especialista de Operaciones		SER		
		Resumen de Gastos de Facturación	Excel	-	-
		Distribución del Presupuesto	Excel	-	-
			SAP	-	-
4.4	Especialista de Operaciones		SER	-	-
		Dispensación ATM BsF	Excel	-	Unidad de Canales
4.5	Especialista de Operaciones		SER	-	-
		Depósitos y Archivos RDO BsF	Excel	-	-

Anexo N° 109: Matriz de Información del Proceso 4 (Proyección y Control del Efectivo en la RDO y Atms)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	Cargo	Archivo	Aplicación	Unidades que intervienen	
				Recibida	Enviada
5.1 – 5.2	Supervisor de Bóveda, Analista de Operaciones		COE	Red de Oficina	-
	Analista de Operaciones	Informe Consolidado de Solicitudes	Excel	-	-
	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
			SIAR	-	-
5.3	Analista de Operaciones	“Masiva de ATM OUT	Excel	Control y Gestión de Cajeros Automaticos	-
		COE		-	-
		SIAR		-	-
	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
5.4	Analista de Operaciones	Dep. Comerciales *Año*	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
			COE	-	-
5.5	Analista de Operaciones	Cuadre de Depósitos Comerciales	Excel	-	Ejecutivo de Relación
			SAIC	-	-
			COE	-	-
			SIAR	-	-
5.6	Especialista de Operaciones Analista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE- BsF	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
			COE	-	-
5.7	Analista de Operaciones	Cuadre Fonde de Caja y Nomina	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
			COE	-	-
5.8	Analista de Operaciones	Control de Efectivo RDO	Excel	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-
			COE	-	-

5.9 - 5.10 - 5.11	Analista de Operaciones	Movimientos de Entradas y Salidas de Efectivo	Excel	-	-
		Devoluciones Pendientes"	Excel	-	-
		Transacciones Pendientes	Excel	-	-
		Cuadre Contable	Excel	-	-
		Cuadre SPP	Excel	-	-
		Mayor Analítico Consolidado	Excel	-	-
		Cuadre Centro de Acopio Viseteca	Excel	-	-
			COE	-	-
			SIAR	-	-
			SAIC	-	-

Anexo N° 110: Matriz de Información del Proceso 5 (Atención de Solicitudes de Efectivo de Oficina, Cajeros y Clientes Especiales)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	Cargo	Archivo	Aplicación	Unidades que intervienen	
				Recibida	Enviada
6.1	Especialista de Operaciones	Posición del Efectivo	Excel	-	-
		Balance de Saldos Diarios	SAIC	-	-
6.2	Especialista de Operaciones	Posición Global		-	SUDEBAN
		Movimientos de Entradas y Salidas del Efectivo	Excel	-	-
		Envíos entre Centros	Excel	-	-
			COE	-	-
		Saldos de Cajeros Automáticos	Excel	Unidad de Control y Gestión de Cajeros Automáticos	-
		Consolidado de Operaciones	Excel	-	-
6.3	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE-BsF	Excel	-	-
		Formulario de Saldo en Caja	Excel	-	Asociación Bancaria y a Gerencia
			SAIC	-	-
		Dispensación de ATM	Excel	-	-
6.4	Especialista de Operaciones	Proyección y Movimientos CLE-BsF	Excel	-	-
		Posición Global del Efectivo	Excel	-	-
6.5	Especialista de Operaciones	Saldos de Efectivo y Monda	SIAR	-	-
		Cuadre al Mayor	Excel	-	Unidad de Control Financiero
			SAIC	-	-
		Balance de entradas y salidas del efectivo Viseteca	Excel	-	-
		Saldos de la Red de ATM	Excel	-	Unidad de Control y Gestión de Cajeros Automáticos

		Reporte de Elit Consulting	Excel	-	Pan Americano
		Envíos entre Centros	Excel	-	-
6.6 y 6.7	Especialista de Operaciones		SIAR	-	-
			SER	-	-
		Consist	Excel	-	-
		Informe en tiempo de apertura	Excel	-	-
		TAP_SPP_New	Excel	-	Pan Americano
		TAP_Viseteca_New	Excel	-	Viseteca
6.8	Especialista de Operaciones	Control de Incidencias Evaluación Transportistas		-	Pan Americano y Viseteca
6.9 y 6.10	Supervisor de Bóveda		COE	-	-
			Mosaic	-	-
		Incidencias SPP	Excel	Red de Oficina	-
		Incidencias Viseteca	Excel	Red de Oficina	-
			SAIC	-	-

Anexo N° 111: Matriz de Información del Proceso 6 (Control de Niveles de Servicio y Control Contable)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia

Subproceso	Cargo	Archivo	Aplicación	Unidades que intervienen	
				Recibida	Enviada
7.1.1 – 7.1.2 y 7.1.3	Especialista de Operaciones	BSC Gerencia de Planificación y Control del Efectivo	Excel	-	-
		Reporte Costos Unidades	Excel	-	Contraloría
		Resumen de Gastos Facturación 2017	Excel	-	-
		Según BM	Excel	-	-
		Envíos entre Centros	Excel	-	-
		SalDOS Red de Oficinas	Excel	-	-
		SalDOS ATM	Excel	-	-
		Día Inventario en CLE	SER	-	-
		Transitoria detalle	Excel	-	-
		Posición del Efectivo	Excel	-	-
		TAP_SPP_New	Excel	-	-
		TAP_Viseteca_New	Excel	-	-
		Depósitos y Retiros de Oficina	Excel	-	-
		Dispensación Red de ATM	Excel	-	-
		Total Solic Mensuales	Excel	-	-
7.2	Especialista de Operaciones	Balance Score Card	Excel	-	-
7.3	Especialista de Operaciones	Revisión de Cupor RDO_Out	Excel	-	-
			SER	-	-
		Facturación Viajes BM	Excel	-	-
7.4	Especialista de Operaciones		SER	-	-
		Evaluación Viajes y Excesos de Efectivo		-	Gerentes Regionales

Anexo N° 112: Matriz de Información del Proceso 7 (Control de la Gestión del Efectivo)

Fuente: Gerencia de Planificación y Control del Efectivo. Elaboración Propia