



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción

"Implementación de un Centro de Operaciones en una Entidad
Bancaria"

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
Examen Complexivo

Previo la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentado por:

Jorge Gabriel González Alvarado

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2016

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi madre y mi Padre
que hicieron posible mi
educación y me guiaron en
cada momento de mi vida.

A mis hermanos y mi esposa
que siempre un apoyo
fundamental para mi desarrollo
profesional.

DEDICATORIA

A MIS PADRES

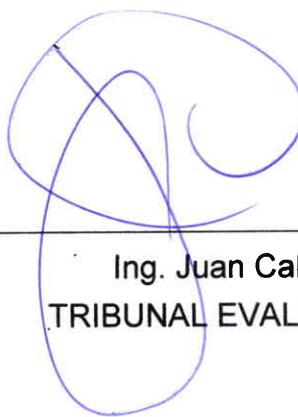
A MIS HERMANOS

A MI FAMILIA

TRIBUNAL EVALUADOR



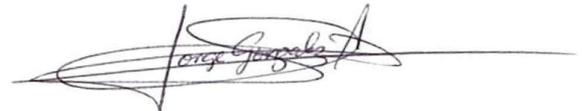
Ing. Marcos Tapia Q.
TRIBUNAL EVALUADOR



Ing. Juan Calvo U.
TRIBUNAL EVALUADOR

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido desarrollado en la presente propuesta de Examen Complexivo me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge González A.', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Jorge González A.

RESUMEN

El proyecto realizado en el Banco S.A se basa en la implementación de un solo centro de procesos operacionales a nivel nacional, denominado “CENTRO DE OPERACIONES” que administre todos los procesos de negocios de la cadena de valor del Banco, que facilite encontrarse con economías de escala y que sea un pilar para el logro de los objetivos estratégicos del Banco.

En base a metodologías de análisis de carga laboral y tiempos de respuesta se estableció un conjunto de Indicadores de Gestión de Servicios (SLA’s y OLA’s), relacionados con cada segmento para los productos y servicios que el Banco ha puesto a la disposición de sus clientes, así como la capacidad de personal óptima para el procesamiento de los mismos con una proyección de crecimiento de operaciones sostenida a dos años.

Como resultado de la puesta en producción del Centro de Operaciones se redujo el tiempo de respuesta al cliente en los diversos productos y servicios que ofrece el banco en un 30% apalancado en un aumento de productividad del procesamiento de operaciones recibidas, brindando así un mayor de satisfacción a sus clientes.

Se concluye que mediante la creación del Centro de Operaciones el Banco aumenta su rentabilidad debido al incremento de la cartera de clientes, se logra aumentar el nivel de fidelización de clientes, lo que lo sitúa entre uno de los Bancos con mayor participación en el mercado Nacional.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	II
ÍNDICE GENERAL	III
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABLAS	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
1. MODELO CONCEPTUAL DE UN CENTRO DE OPERACIONES	3
CAPÍTULO 2	
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Definición de Capacidad	9
2.2. Herramientas para determinación de la Capacidad	10
CAPÍTULO 3	
3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS	13
3.1. Metodología para la determinación de la capacidad	13
3.2. Determinación de la eficiencia	18
CAPÍTULO 4	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20
4.1. Conclusiones	20
4.2. Recomendaciones	20
ANEXOS	

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo Conceptual de un Centro de Operaciones	3
Figura 1.2. Etapas Generales del Modelo	4

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de Recursos Operativos Banco	15
Tabla 2	Distribución de Recursos Operativos Creditlán	16

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del siguiente Trabajo Final de Graduación abarca principalmente lo siguiente

En el capítulo 1 se describe los fundamentos básicos del Modelo utilizado para la creación del Centro de Operaciones así como las definiciones de cada una de las áreas que lo conforman.

En el capítulo 2 se realizará la explicación de las herramientas y la metodología utilizada para la determinación de la situación inicial de la Entidad, a fin de identificar todos los procesos operativos que deberán ser integrados dentro del Modelo propuesto. De los resultados obtenidos se identificará las áreas respectivas que deberán integrar el Centro de Operaciones así como la carga laboral actual de los recursos a fin de determinar la capacidad óptima del mismo.

Con estos antecedentes, en el capítulo 3 se realizará el diseño del modelo personalizado para el Centro de Operaciones de dicha Entidad Bancaria así como la distribución física que debe implementarse para simular una producción en línea a fin de disminuir tiempos de respuesta en las diferentes etapas de los procesos especialmente de los de Crédito (préstamos y tarjetas de crédito).

Finalmente en el capítulo 4 se realizarán las respectivas conclusiones y recomendaciones del Modelo propuesto e implementado.

CAPÍTULO 1

1. MODELO CONCEPTUAL DE UN CENTRO DE OPERACIONES

El Modelo tiene por objetivo mejorar la eficiencia de los procesos críticos de negocio, mediante la habilitación de un Centro de Operaciones a Nivel Nacional, que permita reducir los tiempos de respuesta, que automatice sus actividades, manteniendo un control sobre los procesos, que incorpore mejores prácticas, que aproveche la existencia de economías de escala y ayude a soportar el modelo de negocio del Banco.

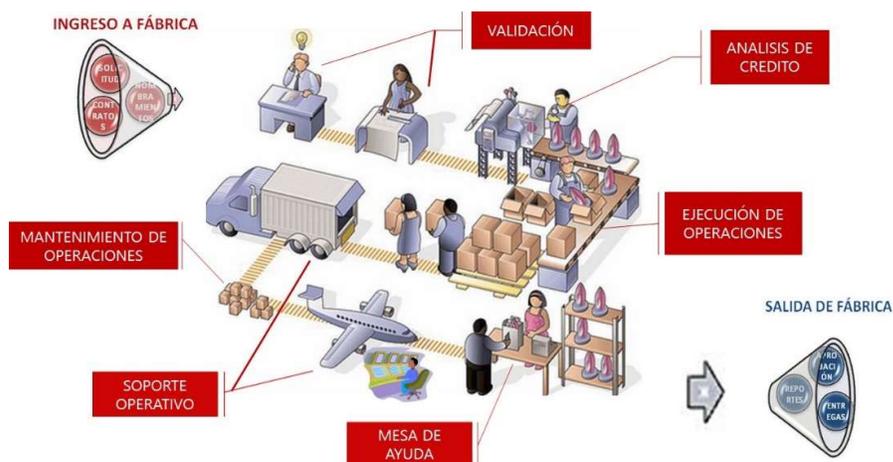
El modelo contempla que para las diferentes clases de clientes y sea cualquiera el canal de distribución/entrada de la Entidad Bancaria, la atención o el procesamiento de las operaciones lleven un único flujo de trabajo, es decir se contempla una orientación a una administración por procesos más no por producto.

Figura 1.1: Modelo Conceptual de un Centro/Fábrica de Operaciones



Se contempla un solo punto de entrada para el Centro de Operaciones, y dependiendo del tipo de solicitud, la operación recorrerá las diferentes áreas dentro del Centro/Fábrica de Operaciones, como se observa en la figura 1.2.

Figura 1.2: Etapas Generales del Modelo de Centro/Fábrica de Operaciones.



De una manera general las diferentes áreas que integran un Centro de Operaciones son las siguientes:

Recepción y Revisión de documentos: Realizar el visado documental (Fondo y forma) y legal (suficiencia legal).

Adquisición y Revisión de datos: Velar por la calidad en la digitación de la data al ingreso de información efectuada en la punta. Procesar

archivos magnéticos de transacciones masivas. Validar la estructura y la correspondencia de la información contenida en medios magnéticos enviados por clientes internos y externos, para el curso de operaciones ejemplos: pago de nómina.

Avalúos y Tasaciones: Velar por un adecuado proceso de valorización de las garantías y su Valor económico, para evitar riesgos de crédito innecesarios al momento de ejecutar un proceso judicial. Validar por que los avalúos y tasaciones, cuenten con su sustento técnico a fin de mitigar potenciales riesgos de crédito del banco. Realizar la asignación de peritos para avalúos y re-avalúos. (Actualmente no existen procesos de avalúos y tasaciones en el back office)

Análisis de Crédito: Evaluar y analizar expediente de créditos.

Liquidación de Operaciones: Realizar el desembolso de las operaciones de crédito, control y cuadratura de lo ejecutado.

Pagos y Recaudaciones: Procesar todos los pagos que el Banco debe realizar por servicios que ha demandado. Procesar todos los pagos que el banco debe realizar por servicios que los clientes le han encargado. Realizar el ingreso (abono) en las cuentas del cliente producto de las recaudaciones efectuadas.

Cámara y Compensación: Realizar la captura de cheques. Garantizar que los procesos y subprocesos centralizados y distribuidos de la Cámara se ejecuten de acuerdo a las normas vigentes.

Remesas, Transferencias y Operaciones de Tesorería: Realizar transferencias entre cuentas ya sean estas nacionales o internacionales. Procesar la mensajería relacionada con cartas de crédito, cobranzas, cartas de crédito stand by, mediante el uso de la aplicación Swift. Procesar oportunamente las operaciones de mesa de dinero. Dar seguimiento a vencimientos de inversiones, para su cancelación o renovación.

Comercio Exterior: Liquidar las operaciones de comercio exterior de acuerdo a normas vigentes. Procesar la apertura de garantías del exterior. (Cartas de crédito stand by). Procesar la mensajería relacionada con cartas de crédito, cobranzas, cartas de crédito stand by, mediante el uso de la aplicación Swift. Procesar en el tiempo convenido con el cliente, las operaciones que se producen por la compra y venta de moneda extranjera en instrumentos financieros.

Administración de Cartera, Productos y Servicios: Realizar la administración de los servicios atados a los productos del Banco ejemplo: Afiliaciones de pagos recurrentes mediante débito automático.

Cuadre, Conciliaciones y Reportes a Entes de Control: Realizar el cuadro y conciliación operacional del Banco. Confeccionar las cuadraturas y conciliaciones, previo al pago a los establecimientos de comercio y marcas de tarjetas de crédito. Ejecutar el procesamiento de reportes operativos a entes de control.

Parámetros: Mantener un adecuado control sobre los parámetros de productos y servicios en los diferentes sistemas del Banco así como

de la creación de clientes que desean obtener los diferentes servicios que presta el Banco.

Procesamiento y Distribución de elementos físicos: Ejecutar y controlar el embozado de las tarjetas de crédito y débito. Planificar mantenimiento de stock de materiales relacionados con la generación de productos y servicios: CHEQUES, TD, TC. Administración de la distribución de los elementos (tarjetas de créditos, estados de cuentas, devolución de cheques, etc.).

Archivo, Custodia y Manejo de Valores: Administrar del archivo digital y físico de la organización, garantizando el acceso a la información a todos los usuarios autorizados. Organizar el mantenimiento de la documentación física y digital, garantizando la disponibilidad de documentos ante requerimientos internos y de los organismos de control. Controlar y custodiar los documentos valorados. Mantener la operatividad diaria del ingreso y salida de documentos valorados. Administrar la vigencia de los avalúos de los bienes en garantía. Realizar la liberación de garantías.

Reclamos y Requerimientos: Analizar los reclamos recibidos en los diferentes canales del Banco, dentro de los plazos convenidos con los clientes internos y externos. Garantizar que los reclamos y requerimientos de Tarjetas de crédito sean resueltos en el tiempo exigido y con la calidad requerida. Atención de requerimientos clientes. Atención de requerimientos de información entes reguladores.

Mesa de Ayuda: Atender en forma centralizada al cliente interno sobre los diferentes servicios que presta la Fábrica, será el

encargado de informar respecto del grado de avance de una determinada operación

Mejoramiento Continuo: Verificar la calidad y consistencia de la información de gestión interna y externa a la Fábrica, que permita inferir los niveles de servicios prestados, comparándolos con los compromisos negociados. Evaluar oportunidades de mejora en los procesos. Administrar KPI. Negociar los SLA's y OLA's con clientes internos y externos.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN DE CAPACIDAD

La capacidad desde la perspectiva de la Economía es “El Máximo nivel de producción que puede ofrecer una estructura económica determinada”, entendiéndose como estructura económica desde una nación hasta una empresa, una máquina o una persona. Por lo dicho se entiende que la capacidad instalada de un proceso viene dada por la combinación de recursos tanto humanos como materiales dentro de una unidad productiva.

La determinación de la capacidad instalada de un proceso, es una herramienta de planificación, que tiene como objetivo fundamental establecer la mejor alternativa de combinación de recursos (instalaciones y personas) que permitan satisfacer de manera más eficiente una determinada necesidad; siendo esta necesidad un producto o servicio tanto para un cliente externo o interno.

El análisis de la capacidad instalada de un determinado proceso, departamento o unidad permite entre otros:

- Mediante el análisis de la capacidad instalada de cada unidad participante y del proceso en general, identificar los puntos críticos y cuellos de botella.

- Una adecuada planificación de la asignación de recursos en función de la necesidad o demanda existente del servicio.
- La eliminación de ineficiencias y desperdicios, gracias a la comparación de la capacidad instalada real con su respectiva demanda.
- La mitigación de riesgos y la identificación de oportunidades de mejora en el flujo del proceso general.
- Simplificar la planeación de los recursos
- Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad
- Es posible determinar las estrategias para mejorar la productividad
- La medición crea una acción competitiva.

Las decisiones respecto a la capacidad instalada deben estar alineadas a la misión y los objetivos organizacionales.

2.2 HERRAMIENTAS PARA LA DETERMINACIÓN DE CAPACIDAD

El modelo para el Análisis de Capacidad está desarrollado en hoja cálculo, de tal manera que permita una aplicación sencilla del mismo. Es importante anotar que esto facilitará a la institución, el definir una herramienta o aplicación tecnológica más ajustada a sus necesidades y condiciones específicas de negocio, para el manejo ágil y automático de tema.

Se utilizarán tres libros de Excel para realizar el análisis de carga laboral así como la distribución del personal dentro del modelo propuesto de Centro de Operaciones, también se utilizará el

inventario de personal que fue entregado por el área de RRHH del Banco.

El libro Excel LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES está compuesto por dos Hojas de Cálculo: Instrucciones / Descripción de Actividades. Se establece un archivo para cada funcionario del área o departamento de las áreas impactadas por el Centro de Operaciones. **(Ver anexo 1)**

El libro MATRIZ CONSOLIDADA está compuesta por una Hoja de Cálculo: Consolidado. Se establece un archivo para consolidar el levantamiento de actividades de cada funcionario que pertenecen a una misma área. **(Ver anexo 2)**

El libro MATRIZ DE TRANSACCIONES está compuesta por una hoja de cálculo, en la cual se ingresará información transaccional para determinar eficiencias. **(Ver anexo 3)**

El inventario de RRHH es el listado del personal proporcionado por el departamento de RRHH de la Entidad Bancaria, dentro del mismo será colocado en una columna denominada ORG (Código del Organigrama del Centro de Operaciones) el código de proceso asignado por recurso y en otra columna denominada CODIGO será asignado el código del recursos en base a su ubicación y eficiencia.

Los códigos asignados por proceso son los siguientes:

- 1.1.1 Recepción y Revisión de documentos
- 1.1.2 Adquisición y Revisión de datos
- 1.1.3 Avalúos y Tasaciones
- 1.2.1 Liquidación de Operaciones

- 1.2.2 Pagos y Recaudaciones
- 1.2.3 Cámara y Compensación
- 1.2.4 Remesas, Transferencias y Operaciones de Tesorería
- 1.2.5 Comercio Exterior
- 1.3.1 Administración de Cartera, Productos y Servicios
- 1.3.2 Cuadre, Conciliaciones y Reportes a Entes de Control
- 1.3.3 Parámetros
- 1.4.1 Procesamiento y Distribución de elementos físicos
- 1.4.2 Archivo, Custodia y Manejo de Valores
- 1.4.3 Reclamos y Requerimientos
- 1.5.1 Mesa de Ayuda
- 1.5.2 Mejoramientos Continuo
- 1.6.1 Análisis de Crédito

Los códigos asignados en base a su ubicación y eficiencia son los siguientes:

- 1: Recurso Centralizado
- 2: Recurso Distribuido
- 3: Eficiencia por análisis de formulario
- 4: Recurso fuera del modelo
- 5: Eficiencia por análisis transaccional

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGIA Y RESULTADOS

3.1 METODOLOGIA PARA LA DETERMINACION DE LA CAPACIDAD

La metodología utilizada para el análisis de la capacidad y distribución de los recursos necesarios para cada área dentro del Centro de Operaciones, será descrita en las fases que se detallan a continuación.

FASE 1: Identificación del lugar donde se alojan tareas del Modelo de Fábrica, en la estructura actual del Banco

Se solicitó al área de Recursos Humanos el Organigrama del Banco Atlántida así como el inventario total del personal que labora dentro del mismo.

Una vez obtenidos los insumos requeridos, se procedió a identificar dentro de la estructura Organizacional del BANCO ATLANTIDA y de CREDITLÁN las áreas donde se realizan actividades operativas que pertenecen al Centro de Operaciones, producto de esta revisión, se logra identificar el inventario de recursos a los cuales se les procedió a realizar el levantamiento de actividades mediante el formulario de Auto-relevamiento de tareas. **(Ver Anexo 1)**

Ya identificados los recursos, se procedió a distribuir a las áreas en las cuales se identificó procesos operativos, una vez completado por cada funcionario fue remitido de vuelta para el análisis respectivo.

FASE 2: Cuantificación del número de personas que laboran en cada unidad

Para el desarrollo de esta fase, se procedió a realizar la entrevista en el lugar de trabajo a Nivel Nacional con cada uno de los recursos que remitieron el formulario con la información pertinente, para lo cual se establecieron grupos de trabajo conformados por personal de la Entidad Bancaria y la Consultoría. En dicha entrevista se validó con el funcionario las tareas, la periodicidad, el volumen y el tiempo unitario de cada actividad descrita con la finalidad de ajustar la carga laboral de manera real a su cargo.

Una vez terminadas las entrevistas, se migró dicha información al formulario MATRIZ CONSOLIDADA (**Ver Anexo 2**); a fin de poder clasificar las actividades descritas por cada funcionario en operativas migrables y no operativas, obteniendo así la cantidad de recursos que intervendrían dentro del modelo del Centro de Operaciones (Código 1 ó 2) y la cantidad de recursos que serían excluidas del mismo (Código 4), como se observa en la Tabla 1 y la Tabla 2:

Tabla 1

Distribución de Recursos Operativos Banco:

Área Origen	No. Personas	No. Personas Fuera - Modelo
Operaciones	279	19
Análisis de Riesgo	21	-
Análisis Pyme*	18	18
Banca Empresa*	11	10
Medios de Pago	15	5
Banca Persona	6	3
Finanzas	5	3
Internacional	5	-
Total general	360	58

Tabla 2

Distribución de Recursos Operativos Creditlan:

No. Recursos Administrados - Banco	No. Personas	No. Personas Fuera - Modelo
Autorizaciones	10	10
Control y gestión de sistemas	1	-
Análisis de Créditos hipotecarios	1	-
Prestamos	1	-
Análisis de Tarjetas de Crédito	17	-
Análisis de Créditos de Consumo	12	-
Producción y distribución de Tarjeta	12	-
Operaciones	1	-
No. Recursos Administrados-Creditlán		
Archivo / Proveeduría y servicios	14	-
Gerencia Regional /General	3	-
Intercambio	5	-
Operaciones – Pagos a Comercios	8	-
Reclamos TC	2	-
Total general	87	10

FASE3: Distribución y tabulación del formulario de Auto-relevamiento de tareas

Una vez que ya estén definidos los recursos, se procede a realizar la asignación de Códigos Organizacional a las actividades dentro de la MATRIZ CONSOLIDADA, en base a las áreas contempladas dentro de la estructura aprobada para el Centro de Operaciones por parte de Banco Atlántida. **(Ver Anexo 4)**

FASE 4: Entrevistas con Primer y Segundo Nivel, a fin realizar Clasificación de tareas y determinación de los recursos óptimos para el Centro de Operaciones.

Terminada la asignación de códigos de procesos a las tareas, se procedió a realizar la entrevista con los jefes/supervisores de los funcionarios que se contemplaron para el modelo de Centro de Operaciones, con la finalidad de ajustar y homologar las tareas para una ratificación o reasignación de códigos dentro del formulario de MATRIZ CONSOLIDADA.

El proceso de entrevista se lo realizó en presencia del Gerente de Operaciones Especializadas el Sr. Edwin Moncada y el Gerente de Control Interno el Sr. Carlos Rodríguez.

Luego de terminada el proceso de entrevistas con todos los jefes/supervisores, en el formulario de MATRIZ CONSOLIDADA se genera una tabla dinámica para análisis, la misma que se denomina MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS. **(Ver Anexo 5)**

Se ubica en las filas los nombres de los funcionarios y en las columnas los códigos asignados, se identifica horizontalmente la mayor carga laboral de cada funcionario y verticalmente por cada código el número de personas necesarias en base al total por columna. Luego se realiza un análisis vertical/horizontal (cruce) para poder determinar a qué unidad del Centro de Operaciones pertenece (en base al código asignado con mayor carga laboral), el mismo que es ubicado en el inventario de personal proporcionado por RRHH con el fin de obtener luego de la asignación, el total de recursos que integrarán cada unidad del Centro de Operaciones.

3.2 DETERMINACIÓN DE LA EFICIENCIA

El objetivo del Centro de Operaciones es de centralizar las operaciones del Banco para su procesamiento en un único lugar al 100%, así también el modelo contempla que pueden procesarse operaciones distribuidas a Nivel Nacional en menor proporción que las que se procesan en el Centro de Operaciones, dicho procesamiento se deberá realizar con la cantidad de recursos óptimos.

La eficiencia dentro del modelo será determinada en base a dos métodos: ANÁLISIS VERTICAL de la Matriz de Asignación de Recursos y el análisis transaccional en la MATRIZ DE TRANSACCIONES.

ANÁLISIS VERTICAL

Dentro de la Matriz de Asignación de recursos, se identifica por vertical el número de personas requeridas por cada código, si el número de recursos cuya carga laboral está concentrada en dicho

código es mayor al número de personas requeridas, dichos recursos en exceso serán denotados con código 3, obteniendo así la eficiencia total del Centro de Operaciones por análisis de Formulario.

MATRIZ DE TRANSACCIONES

Se procede a ingresar la información respectiva poder obtener la eficiencia del Centro de Operaciones en base a los recursos requeridos por unidad en base al análisis de tiempo transaccional, dichos recursos serán identificados con el número 5 dentro del inventario de personal.

Al final se obtendrá el número total de eficiencia del Centro de Operaciones sumando el total de recursos que se han identificado con código 3 con el total de recursos que se han identificado con código 5.

Finalmente se detalló dentro de la estructura del Centro de Operaciones la cantidad de recursos actuales y la cantidad de recursos requeridos haciendo mención a la eficiencia total. **(Ver Anexo 6)**

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Del presente estudio e implementación se puede concluir:

1. Mediante un correcto análisis de carga laboral se puede determinar la capacidad o cantidad óptima de recursos por área para atender las diferentes solicitudes.
2. Al centralizar las operaciones se mantiene un mayor control del tiempo de respuesta de las diferentes transacciones así también como se facilita la identificación de cuellos de botella.
3. Como resultado de la Centralización se produjo una disminución del tiempo de respuesta al cliente de 6 días a 3 días, es decir una reducción del 50%.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la Centralización y el enfoque por procesos y no por producto, debido a que gracias a esto se determinó que la capacidad óptima para el procesamiento de transacciones es de 250 HC lo que representa una disminución de 120 HC de su planta inicial, originando una reducción de costos para la Entidad sin afectar su calidad en atención al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. RICHARD B. CHASE, Administración de Operaciones, Editorial McGraw Hill

ANEXOS

Anexo 1: Formulario de Levantamiento de Actividades

FORMULARIO ACTIVIDADES PERSONAL					
1. Datos de identificación					
Nombres y Apellidos:		<input type="text"/>			
Teléfono		<input type="text"/>			
2. Identificación del Puesto					
Cargo:		<input type="text"/>			
Departamento:		<input type="text"/>			
Gerencia		<input type="text"/>			
Dirección		<input type="text"/>			
Nombre del Jefe inmediato:		<input type="text"/>			
Teléfono		<input type="text"/>			
3. Actividades					
No.	Producto/Servicio	Actividades periódicas	Periodicidad	Volumen	Tiempo unitario (minutos)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Anexo 2: Formulario Matriz Consolidada

NOMBRE	F1-F2	PRODUCTO/SERVICIO	ACTIVIDAD	F	FFR	V	TU	TM	TT	%
ZAIRA PATRICIA FADUL VARGAS	1.2.2	PRESTAMOS	CUADRE DIARIO DE PRESTAMOS HIP, PERSONAL, SOLAR, PG	D	22.0	1	120	2640	44.00 h	17.50%
ZAIRA PATRICIA FADUL VARGAS	NF	ESTADOS FINANCIEROS	CUADRE ANEXOS ESTADOS FINANCIEROS	M	1.0	1	180	180	3.00 h	1.19%
ZAIRA PATRICIA FADUL VARGAS	1.2.2	PRESTAMOS	CUADRE PRESTAMOS EMPLEADOS	M	1.0	1	180	180	3.00 h	1.19%
ZAIRA PATRICIA FADUL VARGAS	1.4.2	VALIJA	ARREGLO PAPELES VALIJA. RECIBIR Y DISTRIBUIR	D	22.0	1	180	3960	66.00 h	26.25%
ZAIRA PATRICIA FADUL VARGAS	NF	DIGITACION ED	DIGITAR ENTREGA DE DIARIO	D	22.0	6	15	1980	33.00 h	13.13%
ZAIRA PATRICIA FADUL VARGAS	NF		REVISAR CUADRE DE LOS RECIBOS	D	22.0	1	60	1320	22.00 h	8.75%
ZAIRA PATRICIA FADUL VARGAS	1.2.2	CUENTAS	CUADRE CUENTAS	W	4.0	2	120	960	16.00 h	6.36%

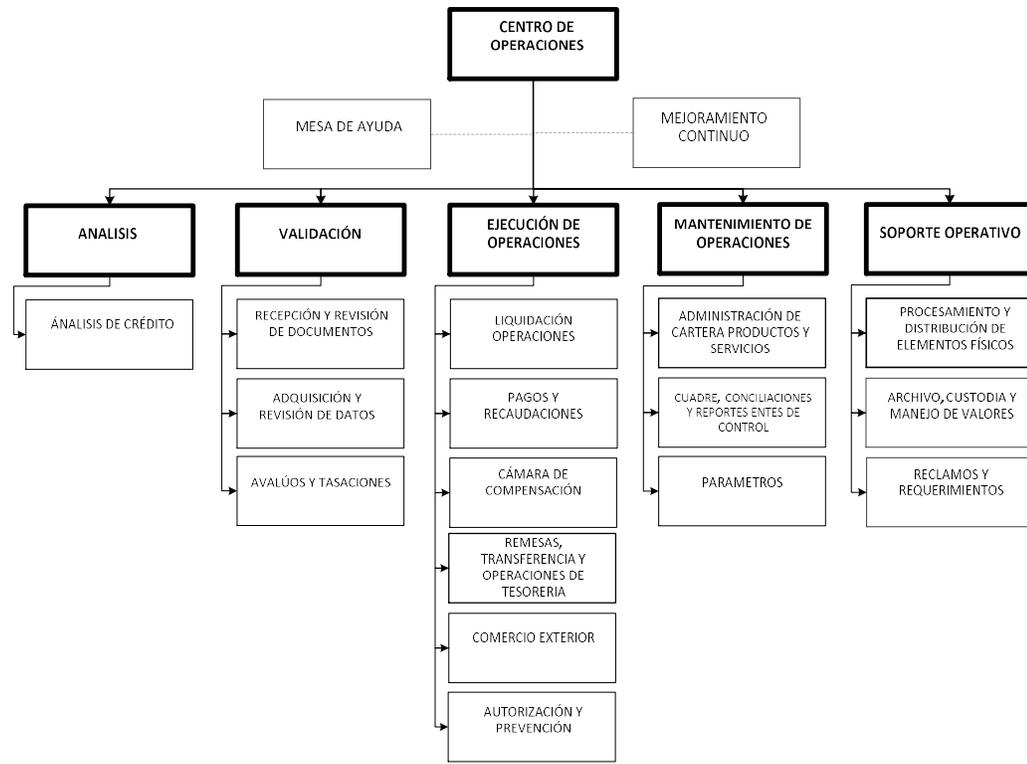
Total del nivel Carga Laboral: 74.38%

Parámetros

Jornada laboral: 8h

Mes: 22

Anexo 4: Estructura del Centro de Operaciones



Anexo 5: Matriz de Asignación de Recursos – Análisis Horizontal y Vertical

MATRIZ DE ASIGNACIONES DE RECURSOS														
Suma de %	TIPO													
Etiquetas de fila	1.2.3	1.2.4	1.2.5	1.3.2	1.3.3	1.3.4	1.3.5	1.3.6	1.4.2	1.5.1	1.5.2	1.6.1	ADM	Total general
ANNY MICHELLE QUINTO MARTINEZ	0,09						1,02					0,01		1,13
CARMEN EDITH QUIROZ MEJIA				0,44			0,85							0,44
MARIA SUYAPA HERNANDEZ REYES	0,03	0,00	0,01	0,02	0,02		0,51			0,00			0,03	0,98
OLGA IRIS PALENCIA MENDOZA		0,01					0,14					0,09		0,60
SUAMY ISRAEL RODAS VELASQUEZA	0,00	0,01	0,07			0,04	0,19				0,07	0,06	0,04	0,42
WILMER OMAR FONSECA MEJIA					0,00		0,55	0,65	0,00				0,00	0,20
YESSICA ELIZABETH PAVON BANEGAS							0,66					0,07		1,28
OLGA ESPERANZA CARRASCO							0,31							0,66
YARELI VERALI ANDINO MEDINA												0,06		0,36
Total general	0,13	0,02	0,09	0,02	0,46	0,04	4,23	0,65	0,01	0,00	0,07	0,29	0,07	6,07
RECURSOS REQUERIDOS					1,00		5,00	1,00				1,00		

- Análisis Horizontal
- Análisis Vertical
- Eficiencia

Anexo 6: Distribución de Recursos en el Centro de Operaciones

