



Maestría en Dirección de Empresas
Artículo de investigación aplicada



Plan para la administración y abastecimiento de efectivo en canales de servicios de una Institución Financiera 2020

Diego Fernando SOLANO CARRIÓN^a y María Elizabeth ARTEAGA GARCÍA^b

a. Ingeniero en Banca y Finanzas. E-mail dfsolano@uees.edu.ec

b. MBA y MPM. Directora y Profesora de la Maestría en Gestión de Proyectos, ESAI Business School, Ecuador. E-mail: marteagag@uees.edu.ec

Palabras clave

Canales de servicio, Atm's, Niveles de Efectivo, Continuidad del Servicio.

Clasificación JEL

O15

Resumen: En el presente estudio se planteó como objetivo general desarrollar un plan para administrar y abastecer de efectivo en canales de servicios que ofrece una institución financiera en la ciudad de Loja, Ecuador. La institución ha presentado inconvenientes relacionados con los servicios ofrecidos a través de los cajeros automáticos, generando inconformidad tanto en el personal de la institución, como en los usuarios de los servicios. Se aplicó una encuesta a supervisores y operadores de los atm's, para conocer sus opiniones y experiencias sobre el servicio brindado por la institución, así como también se realizó una entrevista a funcionarios y se añadió información sobre la opinión de los usuarios de los servicios financieros obtenidas a través de una encuesta. Se realizó una investigación descriptiva con un enfoque mixto cuantitativo / cualitativo. Se pudo conocer que los mayores problemas se centran en el gasto de transporte de blindados, el tiempo en que se realizan las entregas del dinero a las agencias y la calidad de los billetes que normalmente son rechazados por los clientes y usuarios del servicio, además de otros contratiempos que afectan la calidad del servicio. Ante la importancia que tienen las actividades realizadas por la institución financiera, se hizo la propuesta de un plan de administración y abastecimiento de efectivo en canales de servicios, con la finalidad de mejorar estos procesos y lograr una mayor satisfacción en los clientes y usuarios del sistema.

Key words

Service channels, Atm's, Cash Levels, Continuity of Service.

JEL Classification

O15

Abstract: The general objective of this study was to develop a plan to manage and supply cash in service channels offered by a financial institution in the city of Loja, Ecuador. The institution has presented problems related to the services offered through the ATMs, generating disagreement both in the institution's staff and in the users of the services. A survey was applied to supervisors and operators of the atm's, to find out their opinions and experiences about the service provided by the institution, as well as an interview with officials and information on the opinion of the users of financial services obtained was added. through a survey. A descriptive research was carried out with a mixed quantitative / qualitative approach. It was possible to know that the biggest problems are centered on the cost of armored transport, the time in which the money is delivered to the agencies and the quality of the tickets that are normally rejected by customers and service users, in addition to other setbacks that affect the quality of service. Given the importance of the activities carried out by the financial institution, a proposal was made for an administration plan and cash supply in service channels, in order to improve these processes and achieve greater satisfaction in customers and users of the system.

Introducción

Las instituciones financieras han contribuido a la sociedad y a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Según Acosta (2018) a través de los productos, servicios y canales adaptados a sus requerimientos, el sistema financiero mantiene su compromiso de eficiencia, seguridad, modernidad y el reto de alcanzar la inclusión financiera de todos los ecuatorianos en especial de la Región Sur del Ecuador.

Según Cole (2014), los bancos manejan dinero y proporcionan servicios financieros, dicho de otra forma, un banco recibe depósitos del público y con estos recursos efectúan préstamos a otras personas o invierten en valores. De igual forma McLeay, Radia, & Ryland (2017) señala que el dinero se convierte en un elemento productivo, en la medida en que se considera esencial del moderno mecanismo de intercambio, facilitando los procesos de producción y comercialización en el mundo.

La banca se desenvuelve en un mercado muy competitivo; dentro del sector existe gran cantidad de instituciones financieras que ofrecen productos y servicios de iguales características lo cual influye de manera directa en la constante lucha por atraer clientes (Cabirta, 2019).

Al respecto, explica Zurita (2015), que los intentos por contrastar empíricamente la competencia del mercado, se da a partir de dos enfoques estructurales; por un lado, el precio de determinados productos o servicios como medida de los resultados de las instituciones financieras.

Por su parte Arellano (2017) explica que la rentabilidad de las entidades ha sido utilizada en varios estudios como medida de sus resultados; no obstante, de acuerdo con Tolentino (2019) la calidad de los servicios se traduce en un trato amable y rápido incluyendo el acceso a los servicios de manera fácil y rápida.

Según Grasso (2017), la naturaleza de todos los negocios cambia, pero hay algunas reglas que siempre permanecerán y guiarán para poder dar una buena impresión con todos los clientes, se trata de reglas universales para todos los tipos de empresas, sin importar el tamaño. Dentro de estas reglas se encuentra la calidad del servicio, independientemente de la actividad desempeñada, el servicio forma parte esencial en el éxito de las organizaciones.

De acuerdo con lo que señala Coll (2020) en el contexto de la banca, los componentes tecnológicos ya se están integrando en los modos de pensar y actuar de los clientes y entidades financieras.

Para González (2015) la calidad del servicio se define de manera general como una evaluación de la calidad desde la percepción de los clientes, donde estos comparan el servicio que esperan, con las percepciones del servicio que ellos reciben.

El presente estudio se centra en una institución financiera que se encuentra ubicada en la ciudad de Loja en la región sur del Ecuador. La institución financiera objeto de estudio, cuenta con 14 Agencias a nivel nacional y 63 cajeros automáticos o atm's distribuidos a lo largo de la ciudad de Loja y todo el Ecuador.

Cabe señalar que ATM son las siglas en inglés de *Automated Teller Machine*, es decir, cajero automático, que hace referencia a una computadora especializada que permite a las personas administrar su dinero, de acuerdo con las políticas de cada institución financiera (Leon, 2020).

Es importante para el banco lograr la eficiencia en logística de efectivo de tal manera que permita ahorrar los altos costos que representa el abastecer cada punto de pago, así como lograr niveles óptimos de servicio para mantener la continuidad y el funcionamiento permanente de cada uno de estos.

La institución presenta inconvenientes al no tener un adecuado control y administración del efectivo en los canales de servicios externos que comúnmente son utilizados por muchas personas diariamente, lo que genera inconvenientes, contratiempos e insatisfacción en el servicio recibido por los clientes. Según información suministrada por la institución bancaria, el área de atención al usuario refleja las siguientes estadísticas de quejas atendidas en los años 2018 al 2020 (Ver anexo 5), en la Figura 1 se puede apreciar los siete motivos más destacados relacionados con las quejas de los usuarios del servicio.

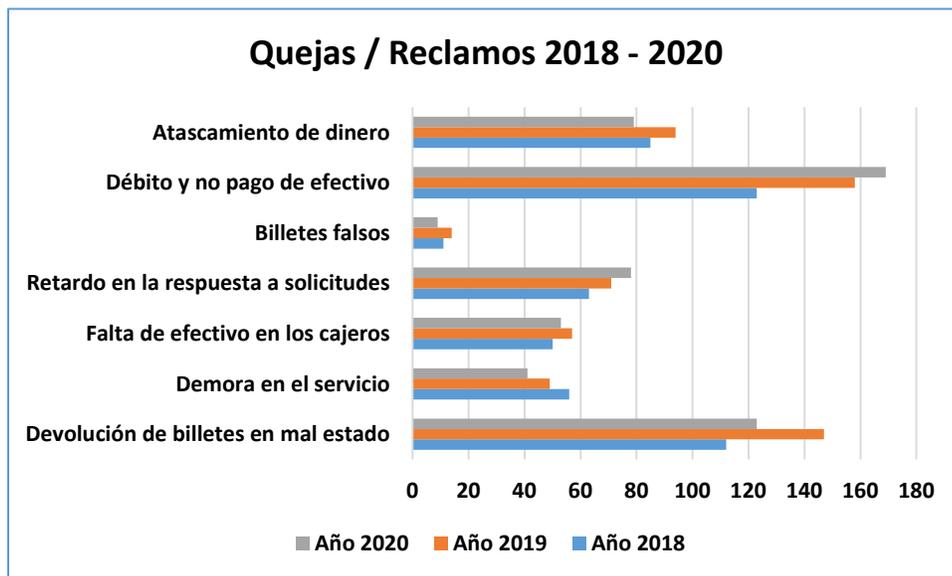


Figura 1 Estadísticas de quejas y reclamos periodo 2018-2020
Fuente: Institución Bancaria analizada

La falta de efectivo cuando las personas se acercan a los canales de servicio de la institución financiera genera descontento a los usuarios al no poder disponer del dinero requerido o solicitado, creando incomodidad y poniéndose en juego la fidelidad del usuario (Mustelier, 2018).

Este artículo tiene por objeto desarrollar un plan para administrar y abastecer de efectivo los canales de servicios que ofrece la institución financiera en la ciudad de Loja, para lo cual se cumplirán los siguientes objetivos específicos: a) Fundamentar teóricamente el tema de estudio a través de la consulta a distintas fuentes de información; b) Diagnosticar la situación actual que presenta la institución financiera ubicada en la ciudad de Loja, en cuanto al servicio ofrecido a través de los canales de servicio como ventanillas y atm's; y c) Proponer las acciones más adecuadas que constituyan un plan para mejorar la administración y abastecimiento de efectivo requerido en los canales de servicios que ofrece la institución financiera.

El presente artículo consta de una primera sección que presenta los conceptos más ajustados a los servicios que ofrecen las instituciones financieras, los planes administrativos relacionados con el abastecimiento de efectivo en los canales de servicio, entre otros pertinentes.

Una segunda sección, que explica cuáles son las causas que comúnmente originan los problemas en la institución financiera estudiada ubicada en la ciudad de Loja, en la prestación de un servicio satisfactorio a través de los canales de servicios. Para abordar tales causas, se aplicó instrumentos de recolección de datos como la encuesta y entrevista, que permitieron conocer de primera fuente, los problemas que se han generado en el funcionamiento de las agencias y atm's.

En la tercera sección se analiza e interpretan los resultados obtenidos con la finalidad de generar un plan de administración y abastecimiento del efectivo en los canales de servicio. Finalmente, una cuarta sección que da a conocer importantes conclusiones y recomendaciones en torno al tema estudiado.

Revisión de Literatura

Instituciones Financieras

Un banco es una institución financiera constituida como sociedad anónima cuyo fin principal es de captar recursos de las personas que tienen superávit y prestarlos a quienes lo requieren (Superbancos, 2019). Según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda (Asamblea Nacional, 2012).

La banca se desenvuelve en un mercado muy competitivo, existe gran cantidad de instituciones financieras que ofrecen productos y servicios de iguales características lo cual influye de manera directa en la constante lucha por atraer clientes. De acuerdo a González (2015) los productos bancarios en las instituciones financieras son básicamente los mismos, por lo que el único elemento que permite lograr diferenciación es la calidad del servicio con la que ofrecen sus productos a su cartera de clientes.

En la región sur del Ecuador, existe una ardua competencia entre instituciones financieras, principalmente las cooperativas de ahorro y crédito, quienes compiten con la banca de manera agresiva ofreciendo a los clientes tasas de interés muy bajas para créditos y altas en inversiones; esto influye de manera directa en los rendimientos financieros y en el número de clientes existentes (CORDES, 2018).

En este mismo orden de ideas, Cole (2014) indica que los bancos manejan dinero y proporcionan servicios financieros, en un sentido más formal, un banco recibe depósitos del público, ya sea de individuos o de empresas, y en ocasiones de gobiernos, y con los recursos obtenidos de esta fuente efectúan préstamos a otras personas, sean individuos o empresas, o invierten en valores.

Servicios Financieros

Según la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2020), los servicios financieros son las actividades inherentes al giro del negocio, ejecutadas por las instituciones financieras para satisfacer las necesidades de los clientes y/o usuarios (personas naturales o jurídicas), sujetas a regulación y control financiero.

Las principales operaciones bancarias se clasifican en: Operaciones Pasivas y Activas, mediante las operaciones pasivas el banco capta, recibe o recolecta dinero de las personas (Estrada, 2015). Entre los productos y servicios más importantes de las operaciones pasivas se encuentran: cuentas de ahorros, cuentas corrientes y depósitos a plazo fijo.

A través de las operaciones activas el banco coloca los dineros captados, es decirlos presta a las personas o instituciones en calidad de créditos o préstamos a un plazo determinado. Los principales productos y servicios de operaciones activas son: préstamos y tarjetas de crédito (Gómez, 2012).

A juicio de Torrejón (2015) las instituciones financieras no solo realizan operaciones activas y pasivas, sino que facilitan a sus clientes una serie de operaciones, denominadas de servicios, a veces mediante el cobro de una comisión, y otras, sin ellas. Explica Lena (2015) que entre las operaciones de servicio más usuales se encuentran: transferencias, domiciliaciones bancarias, órdenes de pago, gestión de cobro, tarjetas de crédito, etc.

Por tanto, los servicios financieros deben enmarcarse en la calidad de un buen servicio; de acuerdo con lo que señalan Bravo, Sánchez, Moyano y Rivera (2019) es importante que las

empresas se interesen por la satisfacción que sus clientes están sintiendo con respecto a los productos y servicios que reciben.

Según Buján (2018) los servicios financieros son los servicios proporcionados por la industria financiera, que abarca un amplio rango de organismos gestionando los fondos, tomando en consideración las cooperativas de crédito, bancos, compañías de tarjetas de crédito, compañías de seguros, compañías de financiación al consumo, brokers de bolsa, fondos de inversión y muchas otras.

De acuerdo con lo que indica la Superintendencia de Bancos (2020), dentro de las características y principios básicos de los servicios financieros se pueden mencionar:

- Intangibilidad: Los servicios no pueden verse, olerse, probarse, sentirse ni oírse antes de la compra.
- Heterogeneidad: Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales.
- Inseparabilidad: En los servicios la producción es parcial o totalmente simultáneos.
- Percibibilidad: Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo.
- Ausencia de Propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso; pero no su propiedad.

Según Martínez (2018) los principios básicos del servicio son:

1. Actitud de servicio: Convicción única de que es un honor servir.
2. Satisfacción del usuario: Intención de vender satisfacción más que productos.
3. Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta.
4. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas; es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
5. El buen servidor es quien se encuentra satisfecho dentro de la empresa, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes.
6. Tratando de instituciones de autoridad existen dos polos el autoritario (el poder) y el democrático (el servicio) mientras más nos acercamos al primer polo más riesgo de descuidar el servicio (Martínez M. , 2018).

Cornejo (2019) planteó que la institución bancaria que no lleva un adecuado control en la logística del efectivo y los cajeros automáticos, es decir, no asegura una correcta ejecución

en los procesos, corre el riesgo de afectar directamente la calidad del servicio. Determinó que el 54% de los reclamos que se realizaban ante la institución bancaria analizada, correspondían con el mal servicio en los cajeros automáticos, siendo el porcentaje más alto de los tipos de reclamos. También precisó que el porcentaje suele aumentar dependiendo de las fechas, es decir, en periodo de mayor movimiento económico en el año, como por ejemplo el mes de diciembre, se suelen presentar mayores inconvenientes con la fluidez del efectivo en los canales de las instituciones bancarias.

Según Robinson (2020), el desconocimiento en el mal uso de los cajeros automáticos genera gran contratiempo a las personas que hacen uso del servicio de los cajeros. Lo señalado se une a los problemas relacionados principalmente con el límite de disposición de dinero, por la falta de control exhaustivo de la existencia de efectivo en los cajeros automáticos. Encontró que, en el Banco Pichincha en la sede estudiada, no se realizaba la reposición del dinero diariamente, es decir, no se mantenía un control estricto en la reposición del efectivo lo que generaba que se presentaran inconvenientes constantes en el uso de estos canales bancarios e inconformidad por parte de los usuarios de los servicios financieros.

Liquidez en las Instituciones Financieras

La liquidez es otro factor muy importante en una institución financiera. De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015), la liquidez es la capacidad de las instituciones financieras para mantener recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones en tiempo y forma.

Al respecto, Molina, Oña y Tipan (2018) indican que, desde el punto de vista de la ciencia, la liquidez es la capacidad que tiene una empresa para que los activos se conviertan en dinero en efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. Según McLeay, Radian y Rylan (2015) el activo con mayor liquidez es el dinero en efectivo. Asimismo, son muy líquidos los depósitos en efectivo de un banco, ya que los clientes pueden realizar retiros en cualquier momento a través de sus canales de servicios (Bejar & Muñoz, 2020).

Según Torres y Tiburcio (2015) es importante hacer hincapié en lo que respecta al riesgo de liquidez, ya que el objetivo es evitar que la institución sufra pérdidas al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable. Por su parte, Solís (2016) señala que el riesgo de liquidez también se debe a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios, es decir, la imposibilidad de vender un activo en el mercado. Comúnmente, este riesgo se presenta en situaciones de crisis, cuando en el mercado hay únicamente vendedores (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Modelos de Gestión y Plan de Contingencia

De acuerdo con Freire (2017), toda institución de cualquier tipo requiere estar protegida ante cualquier posible riesgo, para ello es importante que los bancos mantengan un plan de contingencia no solo ante posibles riesgos atmosféricos, sino que estos deben considerar temas operativos como lo es las necesidades de efectivo de las diferentes agencias y atm's. Según Ortiz (2015) un plan de contingencia es un conjunto de procesos alternativos a la operatividad normal de la empresa. Su finalidad es permitir la marcha de esta aun cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por algún tipo de incidente interno o externo a la organización.

En este mismo sentido, Hernández, López y Pavón (2019) explican que el plan de contingencia es un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos sociales, económicos o de cualquier tipo para intentar encauzarlos en una dirección determinada.

Para Daza y Sánchez (2019) el plan de contingencia representa una valiosa herramienta que debería ser considerada por todas las organizaciones. A su vez permite ejecutar un conjunto de normas, procedimientos y reglas básicas de respuesta, que se deben tener en consideración para de esta manera hacer frente oportunamente y necesaria ante cualquier eventualidad que pudiera ocurrir dentro de la empresa o por la incidencia de cualquier factor externo (García, 2020).

Los objetivos principales de un plan de contingencia son: a) Establecer un procedimiento formal y por escrito que indique las acciones a seguir frente a determinados riesgos, b) optimizar el uso de recursos humanos y materiales, y c) mantener un control adecuado para cumplir con las normas y procedimientos establecidos (CESEL, 2013).

Martínez (2004) comparte información importante relacionada con el *Business Continuity Planning*, es decir, Planificación de la continuidad del negocio. Explica que la palabra negocio, en castellano tiene unos claros matices mercantiles, y dado a que hoy todas las organizaciones, sean mercantiles o no, sean empresas o entidades públicas, dependen del correcto funcionamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Para Rojas (2017) el manejo de ahorro, préstamos e inversiones de los clientes se exponen constantemente a contingencias o eventos que pueden afectar notoriamente el desempeño de la institución.

Por su parte, Angarita (2015) realizó una investigación relacionada con los modelos de negociación de efectivo para la gestión de ingresos a entidades financieras colombianas; el autor encontró que el banco conserva efectivo en cuartos de proceso procurando mantener cupos óptimos que garanticen el suministro requerido para las operaciones de clientes y del

banco, con el mínimo de costos por procesamiento y almacenamiento del efectivo. Según Mora (2016) es muy importante que las entidades bancarias gestionen modelos que faciliten la consecución de efectivo y de esta misma manera suplir las necesidades de los clientes. Agregar valor a los productos que se ofrecen, es base fundamental en el buen servicio, realizando innovaciones y generando experiencias en los clientes que permitan generar fidelidad (Fuente, 2019).

Abastecimiento de efectivo en canales de servicios bancarios

Para el abastecimiento de efectivo en los canales de servicios bancarios, se requiere llevar a cabo una logística bien organizada y planificada. Según Saltos (2015) usualmente, por las políticas de seguridad establecidas en los bancos, el proceso de reabastecimiento de los cajeros automáticos inicia en el banco matriz de la institución financiera donde los camiones blindados, sean propios o contratados, llegan a recoger los bultos de dinero ya empacados para ser trasladados a los respectivos cajeros.

Para cada cajero hay un bulto asignado con el monto respectivo a ser cargado, esto se debe a que los riesgos que se incurren en el traslado de valores no permiten a los ejecutivos del banco perder tiempo en contar el dinero que van a liberar en el cajero en el momento que arriban (Saltos, 2015).

De acuerdo con estudio realizado por Díaz y Peralta (2016), comúnmente en el abastecimiento de los cajeros automáticos se realiza la contratación de una empresa que brinda servicio de abastecimiento, levantamiento y entrega de remesas, es decir, el dinero en efectivo.

En este mismo orden, explica Saltos (2015) que operar una red de cajeros automáticos requiere en manejo de diversos aspectos importantes en el flujo del proceso, tales como: monitoreo remoto, interconexión en tiempo real con la institución bancaria del usuario del servicio, análisis de la demanda de dinero en cada cajero automático, políticas de abastecimiento, seguridad ante posibles robos o fraudes.

De acuerdo con lo señalado, Barrera (2018) comparte que administrar este tipo de redes es una tarea bastante compleja, siendo necesario el uso de herramientas sofisticadas de apoyo tecnológico para poder tomar las mejores decisiones posibles en un mundo globalizado, donde las pequeñas ventajas y ahorros que se logren, pueden ser la diferencia entre seguir en el mercado o salir de él.

Cajero automático (Atm)

El cajero automático (Atm) es una caja registradora que funciona automáticamente. No muy diferente de los principios del trabajo realizado por un cajero (persona), el cajero

automático es capaz de manejar clientes en una variedad de transacciones financieras (León, 2016).

De acuerdo con Chablullah, Iskandar y Sanni (2019), para usar una tarjeta de cajero automático se requería el proceso de trabajo del mismo. Las tarjetas de cajero automático se insertan en la máquina en forma manual, donde el lector de tarjetas magnéticas que se encuentra dentro del dispositivo leerá el dinero y luego los datos se envían al sistema informático del banco. Comúnmente, el cajero automático solicita al usuario que ingrese una contraseña, es decir, un número de identificación personal o número PIN, su función es demostrar que el cliente es el propietario de la tarjeta atm para verificar los datos (Sánchez D. , 2019).

Respecto a los problemas que se generan en el uso de los cajeros automáticos, Díaz y Peralta (2016) explican que se relacionan con los gastos cada vez más elevados, que se generan en las instituciones bancarias cuando se realiza la recepción de remesas para el abastecimiento de los cajeros automáticos y el envío de remesas a la bóveda de Interbank dentro de las instalaciones de la empresa estudiada.

Díaz y Peralta (2016) hacen especial referencia al incremento de los gastos que generan los abastecimientos de los cajeros, y mencionan que estos se deben a algunos factores tales como: el aumento en el número de transacciones en los cajeros automáticos, lo que conlleva a que se necesite mayor cantidad de abastecimientos, así como también mayor participación de mercado en la captación de clientes en pasivos, hablando de cuentas de ahorro transaccionales y activos en la colocación de tarjetas de crédito. De igual forma, los convenios estratégicos con otras instituciones financieras aumentan el número de usuarios en los cajeros.

Por su parte, Solórzano (2020) indica que los cajeros automáticos o canales similares, son los que presentan mayor porcentaje de uso y esto también ha ido aumentando con el transcurso de los años, en parte por el fácil manejo de los cajeros y por la rapidez para acceder al efectivo con más facilidad. Agrega (Salas, 2018) que el uso de los cajeros automáticos es la manera habitual en que las personas adquieren dinero en efectivo y actualizan algunos datos de sus tarjetas, lo cual justifica el incremento de su uso.

Metodología

En esta investigación se utilizó un enfoque mixto, es decir, métodos cuantitativo y cualitativo. De acuerdo con Sampieri et al. (2016), las ideas de un tema constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva, desde la perspectiva cuantitativa, a la realidad subjetiva, desde la aproximación cualitativa o a la realidad intersubjetiva, desde la óptica mixta que habrá de investigarse.

Enfoque Cualitativo

Con respecto a la investigación cualitativa, se realizó una revisión de literatura de diferentes autores que se han enfocado en temas relacionados al presente estudio. Dentro de la literatura revisada se puede mencionar artículos científicos, trabajos de titulación y otros aportes académicos que han permitido reunir información muy valiosa para una mayor comprensión del estudio realizado.

Es importante señalar que como fuente secundaria también se contó con el acceso a reportes, donde se pudo conocer información proveniente de los cuadros de la Caja General de la Institución, con otras agencias. La institución facilitó los reportes de cuadro de caja, de envío de remesas de efectivo, número de viajes realizados por la transportación de dinero, excesos y faltantes, y reporte de quejas y reclamos del usuario financiero, siendo del conocimiento de la institución el manejo de los datos en el presente estudio, sin embargo, por razones de seguridad y discreción, solicitaron se mantenga la información en el anonimato.

Enfoque Cuantitativo

Para la investigación cuantitativa se utilizó información estadística y secundaria suministrada por la institución bancaria estudiada, disponible a través de cuadros que contienen montos de efectivo enviados y recibidos, así como números de viajes realizados por la compañía de transportación de valores para el abastecimiento de los canales de servicios de un banco.

Se utilizó el método cuantitativo, porque se analizaron datos cuantificables relacionados con las variables de estudio, tomando en cuenta lo expuesto por Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2019), el método cuantitativo “permite la medición de variables e instrumentos de investigación, con el uso de la estadísticas descriptiva e inferencial, muestreo, entre otros” (p. 140).

El método cuantitativo permitió reunir información numérica y a través de la herramienta de Excel, donde se sumaron las transacciones correspondientes al efectivo enviado y recibido, número de viajes, excesos y faltantes del efectivo; y quejas y reclamos del usuario financiero. La información se presenta por los años 2018, 2019 y 2020 (ver anexos 1 al 5).

La información recolectada corresponde con la siguiente cantidad de agencias, de las cuales se obtuvieron los datos relacionados al estudio:

- Cinco Agencias de la ciudad de Loja
- Cinco Agencias de la Provincia de Loja
- Cuatro Agencias de la Región Oriental
- Cincuenta y cinco Atm's (Dispensadores o sólo pago)
- Ocho Atm's Multiservicios (Depositarios y pagadores)

Estas agencias se han agrupado de esta manera en cuanto al monto y agencias por mantener el sigilo y anonimato de la institución financiera sujeto de estudio.

Investigación descriptiva

Se utilizó una investigación descriptiva en el desarrollo del estudio. Según Arenal (2019) la investigación descriptiva se utiliza tal como su nombre lo indica “para describir la realidad de las situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que estén abordando y que se pretendan analizar” (p. 10). A través de este tipo de investigación se pudo detallar información característica de los procesos de gestión de los cajeros automáticos y todo lo concerniente al abastecimiento de estos.

Instrumentos de recolección de información

Se aplicó una entrevista a funcionarios de la institución que realizan actividades relacionadas con la gestión del efectivo y una encuesta a la población de estudio. En total 17 personas, es decir, 14 supervisores operativos de agencias y 3 operadores de atm’s quienes se encargan de la administración del efectivo en los canales de servicios de ventanillas y cajeros automáticos que son los canales que utilizan dinero en efectivo. Según Martínez, Sánchez y Toledo (2020) se llama población al total de individuos o elementos que se espera tener como objetivo de estudio. Generalmente, la población posee características similares y reúnen condiciones de interés para el investigador. Esta encuesta incluyó 12 preguntas, cerradas y abiertas (ver Anexo 6) con las cuales se pudo recopilar datos, y analizarlos para encontrar soluciones en tema de gestión de efectivo, lo que permitió cumplir con los objetivos del presente estudio.

La encuesta tiene por finalidad conocer la experiencia del personal en la gestión en los servicios operativos y las expectativas, así como también construir las pautas y recomendaciones para una mejor gestión del efectivo y en donde se tomarán las decisiones para añadir procesos que beneficien a una mejor administración del efectivo y tratar de eliminar aquellos que de alguna forma lo están obstaculizando, sin descuidar las partes del servicio, la seguridad y lo financiero.

Se obtuvo el consentimiento informado de la institución financiera, para realizar la encuesta y entrevista a los funcionarios de la institución, sin embargo, se exigió mantenerse en el anonimato.

Resultados

Al finalizar la presente investigación se pretende encontrar lineamientos para un adecuado control y administración del efectivo con la adopción y puesta en marcha de estrategias que logren un correcto manejo y control del efectivo, y la permanencia del servicio en los

canales que ofrece el banco, de manera que los clientes como parte fundamental del negocio no se vean afectados por la suspensión del servicio a falta de efectivo.

Análisis de datos relacionados con envío y recepción de remesas

En la Figura 2, se observan los envíos de remesas de efectivo a las agencias y atm's durante el periodo 2018 al 2020 (Ver Anexo 1). Los atm's reciben la mayor cantidad de remesas en efectivo, correspondiendo con 74% de la totalidad de las remesas. En menor proporción se envían remesas a los atm's multiservicio y demás agencias. El comportamiento de los envíos durante los años analizados es casi el mismo, no se presentan variaciones significativas entre los años.

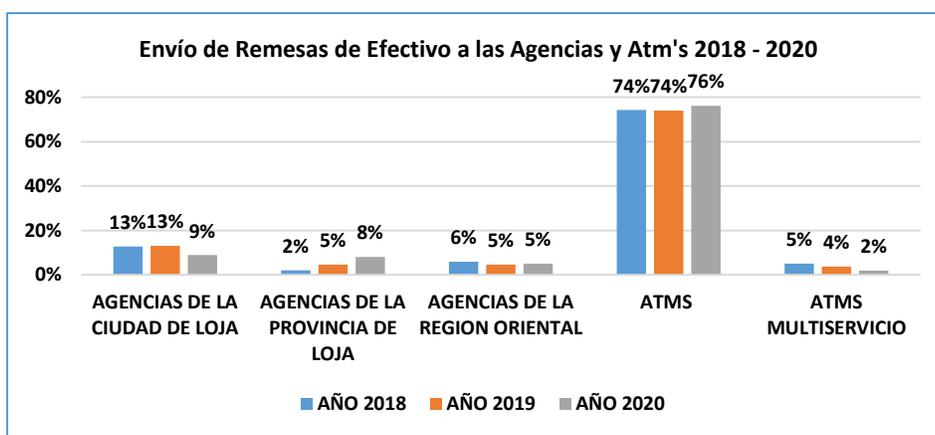


Figura 2 Envío de remesas de efectivo a las agencias y atm's 2018-2020
Fuente: Institución Bancaria analizada

Los atm's tienen gran participación en el envío de las remesas que son utilizadas para transacciones y operaciones que realizan los ciudadanos a través de estos cajeros, por lo que mantener un excelente control de la disponibilidad del dinero, es altamente necesario, para evitar inconformidades con el servicio y atrasos en las operaciones que realizan los clientes.

A continuación, se muestra información relacionada con la recepción de remesas de efectivo de agencias y atm's durante los años 2018 al 2020, información que se presenta detallada en el Anexo 2. En la Figura 3 se muestra el comportamiento de la recepción de las remesas de efectivo de las agencias y atm's durante el periodo 2018 -2020, notándose claramente que los porcentajes más bajos los mantienen los atm's con respecto a las agencias. Las Agencias realizan una función muy importante en la recepción del efectivo y en las operaciones bancarias que realizan los ciudadanos (Martínez, Peralta, & Maltez, 2020).

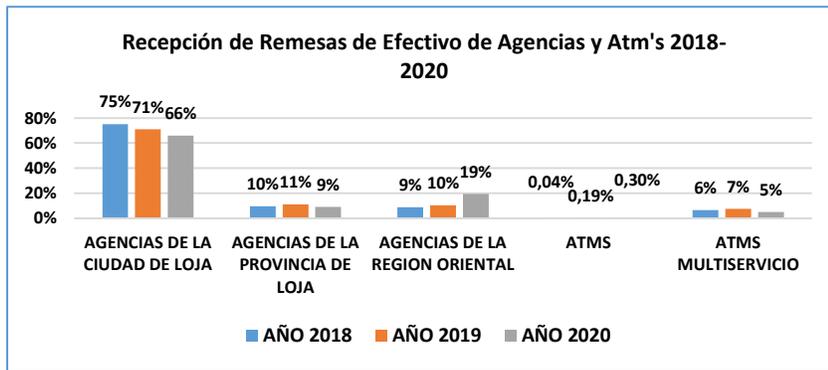
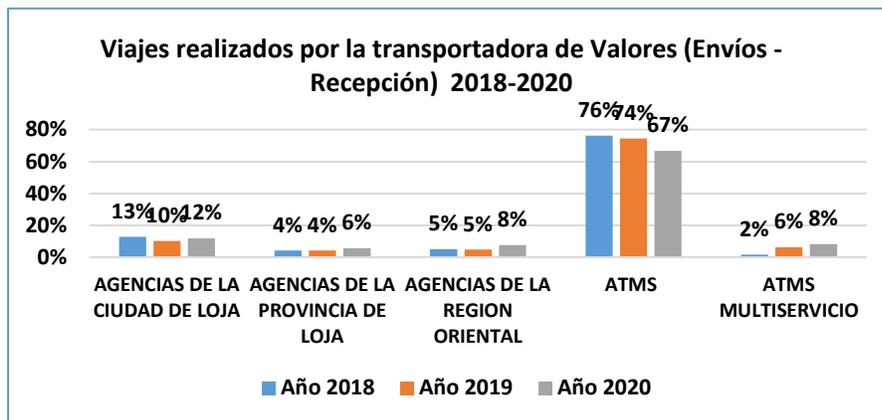


Figura 3 Recepción de remesas de efectivo a las agencias y atm's 2018-2020
Fuente: Institución Bancaria analizada

El flujo del efectivo a través de la transportadora de dinero es constante, en virtud de la demanda de los servicios que ofrecen las instituciones bancarias. Se trata de una función muy importante que contribuye al dinamismo económico de la nación. De acuerdo con los resultados de los análisis realizados a los datos ofrecidos por la institución bancaria estudiada, se puede apreciar que tanto las agencias como los atm's mantienen un constante reabastecimiento del efectivo, es decir, deben garantizar un servicio oportuno y seguro.

El abastecimiento del efectivo en las agencias y atm's es constante, debiendo el transporte de valores, realizar los viajes correspondientes cuando así se requiera. En la Figura 4, se puede

observar
viajes
realizados



los
por la

transportadora durante el periodo 2018 al 2020.

Figura 4 Viajes realizados por la transportadora de Valores 2018-2020
Fuente: Institución Bancaria analizada

De acuerdo con lo que se puede apreciar en la Figura 4, la mayor cantidad de viajes realizados por la transportadora de valores durante el periodo 2018 al 2020 se concentran en la recepción y envíos de las remesas de los atm's, mientras las agencias y atm's de multiservicios, presentan la menor cantidad de viajes.

Análisis de los resultados de entrevistas realizadas a funcionarios de la Institución

Se realizaron entrevistas a tres funcionarios a quienes se les planteó la siguiente interrogante:

¿Qué recomendaría usted para lograr una mejor gestión del efectivo en los canales de servicios ventanillas y atm's de la institución?

Ante lo cual los entrevistados respondieron:

Entrevista 1: El 8 de septiembre del 2020 a las 10h45 se realizó la entrevista con el experto en costos de transportación de valores quien también es el jefe de seguridad de la institución el cual manifestó:

Los costos por transportación de dinero son demasiado altos, por lo cual es importante tratar de optimizar de alguna manera tan elevados precios que la institución debe asumir mes a mes, la institución gasta de manera mensual alrededor de \$45,000.00 dólares en promedio por concepto de transportación de valores, lo cual se ha convertido en una constante en los últimos años ya que no se ha logrado reducir este valor de manera significativa en lo que respecta a la transportación de efectivo hacia y desde las agencias y atm's. Los costos que la institución debe asumir se manejan de manera confidencial ya que esta información no puede ser revelada por términos de seguridad y políticas de privacidad de la institución sin embargo se pone como referencia que para el cobro de este servicio la institución asume algunos rubros como kilometraje, prima de seguro, hora del servicio, tiempos de espera y ubicación del destino del efectivo. (Ver entrevista completa en anexo 7).

Entrevista 2: El 10 de septiembre del 2020 a las 15h00 se conversó con la tesorera de la institución quien acotó:

La liquidez es la parte más sensible de la institución pues de no contar con efectivo se vería gravemente afectada hasta ocasionar un pánico financiero sin que este sea necesariamente cierto pues así las agencias y atm's siempre deben contar con el suficiente efectivo capaces

de afrontar con las necesidades de los clientes en todo momento lo cual se traduce en un ambiente financiero sano y continuidad del servicio en los canales de atención en los que la institución requiere de efectivo. Cuando la institución mantiene niveles altos de efectivo en sus bóvedas debe enviarlo al Banco Central del Ecuador, de la misma forma cuando los niveles de liquidez están bajos la institución debe requerir el efectivo al BCE y estas transacciones son muy costosas para la institución, es por ello que es necesaria una mejor gestión del efectivo de tal manera que las agencias y atm's coadyuven a mantener los niveles óptimos según la matriz de montos que la institución ha aprobado en sus comités de riesgos y controles de forma que estos tipos de transacciones con el BCE sean menores y así podamos lograr mayor eficiencia en los canales de servicios en pro de los clientes y generando ahorro de recursos para la institución. (Ver entrevista completa en anexo 7).

Entrevista 3: El 14 de septiembre del 2020 a las 9h15 se finalizó con las entrevistas con la participación del jefe de los Supervisores Operativos de Agencias y Atm's quien agregó:

En lo que respecta a la adecuada administración del efectivo en las agencias se ha tratado de coordinar con cada uno de los Supervisores para que se logre la eficiencia en este tema, pues en casos de que la Agencia esté con exceso de efectivo se trata de colocar el mismo en el sistema financiero de la localidad y de esta manera lograr estabilizar el cupo de la Agencia para evitar un viaje del vehículo blindado, así mismo en aquellos casos en que las agencias no disponen de mucho efectivo se reciben depósitos altos de instituciones financieras de la localidad para tratar de abastecerse y también evitar un viaje más del vehículo blindado hacia las Agencias por este motivo. Por parte de los Operadores de Atm's por tratarse de áreas muy riesgosas se les ha solicitado el fiel cumplimiento de los montos permitidos en los atm's estipulados en la matriz de riesgos y controles, de manera que la institución no se vea afectada por pérdidas en temas de vandalismo o robos en este tipo de canal de servicio, y sobre todo tratar de no realizar viajes innecesarios por parte del vehículo blindado cuando el atm aún dispone de efectivo para pagar a los clientes. Para tratar de evitar el excesivo número de viajes para abastecer atm's la institución ha invertido en atm's Multiservicios (Cajeros Automáticos para depósitos y retiros) o también llamados Cajeros Recicladores cuya finalidad es pagar el mismo efectivo que recibió como depósito y de esta manera tratar de reducir significativamente los viajes para cargas de atm's (Ver entrevista completa en anexo 7).

Análisis general de las entrevistas:

Con relación a la única interrogante de la entrevista realizada, de acuerdo con las recomendaciones que podrían dar los entrevistados para lograr una mejor gestión del efectivo en los canales de servicios en ventanillas y atm's de la institución bancaria estudiada, se pudo conocer que una de las opciones más recomendadas en la disminución de los costos de transporte, en virtud de que actualmente son muy elevados debiendo las

instituciones bancarias cubrir costos en función del kilometraje, primas de seguros, horas del servicio, tiempo de espera, ubicación del destino del efectivo, entre otros que inciden directamente en el costo total del transporte de valores.

De igual forma, los entrevistados resaltaron la importancia de la liquidez en cada uno de los centros de atención al cliente, a fin de evitar contratiempos o retrasos en el servicio que se ofrece a los ciudadanos, sin interrupciones y bajo los parámetros de seguridad requeridos.

Además, se pretende mejorar los procesos de logística de efectivo de forma que se logren encontrar los medios necesarios para alcanzar una mejor gestión tanto de procesos de administración como de movilización de efectivo desde la caja general hasta cada uno de los canales de servicio y viceversa.

Finalmente, es importante destacar que, para el éxito de toda organización, la optimización de costos constituye también una de las partes de esta investigación para lo cual se buscarán las estrategias necesarias para lograr la eficiencia en costos por movilización de efectivo a través de la transportadora de valores el cual constituye un rubro muy importante dentro del estado de resultados de los bancos.

Análisis de la encuesta realizada

La encuesta realizada fue dirigida a Supervisores Operativos de Agencias y Operadores de Atm's de la institución, con la finalidad de obtener información acerca del manejo del efectivo en agencias y atm's.

De los resultados obtenidos el 82% de los encuestados realiza funciones como Supervisor Operativo de Agencia, es decir, 14 funcionarios y un 18% desempeña actividades como Operador de Atm's, es decir 3 funcionarios.

De los encuestados, un 76% pertenecen a la región sierra y un 24% a la región de oriente. Se pudo conocer que en la ciudad de Loja se encuentran ubicados el mayor porcentaje de las agencias y/o los atm's, representando un 47%, seguido de un 29% en la Provincia de Loja, el 18% en Zamora Chinchipe y un 6% en Morona Santiago.

Como cuarta interrogante se planteó conocer con qué frecuencia coordina el envío de remesas de efectivo a la Caja General y se obtuvo los siguientes resultados:

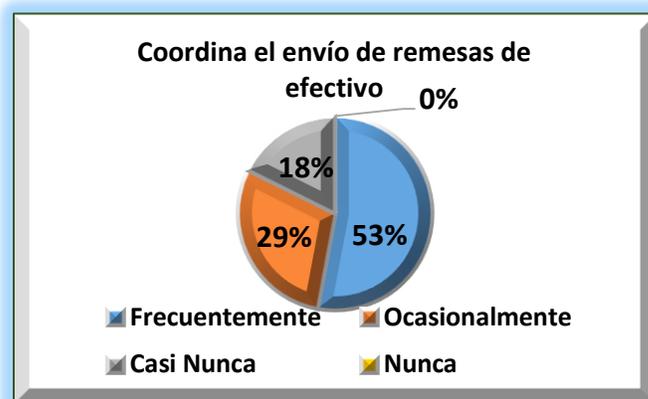


Figura 5 Coordina el envío de remesas de efectivo
Fuente: Encuesta realizada a personal

Según se muestra en la Figura 5, más de la mitad del personal encuestado indicó que frecuentemente coordina el envío de remesas de efectivo a la Caja General; un menor porcentaje señala que ocasionalmente coordina dicho envío y un 18% indica que casi nunca lo hace. Los envíos de remesa en efectivo constituyen un paso importante en el proceso de gestión en las agencias y atm's, requiere de mucho cuidado y coordinación, no obstante, se presentan inconvenientes en este proceso.

A través de la quinta interrogante se planteó conocer con qué frecuencia coordina la recepción de remesas de efectivo de la Caja General, de acuerdo con los resultados obtenidos en la interrogante, se pudo conocer que alrededor del 50% de los encuestados manifestó que ocasionalmente coordina la recepción de las remesas en efectivo, y un 35% señala que lo hace frecuentemente.

La coordinación de la recepción de las remesas en efectivo en las agencias y los atm's presenta inconvenientes que desencadenan en descontento de los usuarios del servicio financiero, lo que se convierte en un problema que debe ser analizado y solucionado a la mayor brevedad.

Por medio de la sexta interrogante, se buscó conocer si los encuestados conocen en el sistema financiero que les rodea (Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, etc.) y si realizan colocaciones o captaciones de efectivo con estas instituciones.

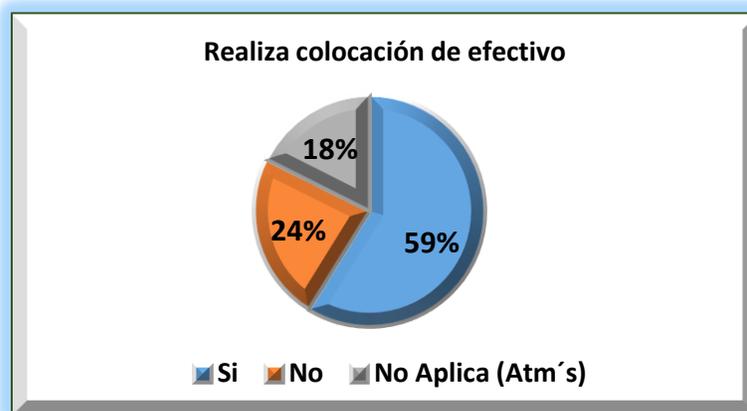


Figura 6 Realiza colocación de efectivo
Fuente: Encuesta realizada a personal

De acuerdo con lo que se indica en la Figura 6, más del cincuenta por ciento de las personas encuestadas indicó que sí realizan colocaciones de dinero en efectivo en bancos, cooperativas de ahorro y crédito y otros similares; un menor porcentaje señaló que no realiza tales colocaciones y un mínimo número de encuestados opinó que no aplica lo planteado. Las colocaciones de efectivo ameritan coordinación del proceso, se requiere seguridad y planificación, sin embargo, se presentan dificultades en el proceso realizado por las agencias y atm's estudiados.

Las respuestas positivas indicaron que la colocación la realizan a través de instituciones tales como la Cooperativa CACPE Loja, la Cooperativa Julián Lorente, BanEcuador, Cooperativa Fortuna y Cooperativa JEP. Es importante aclarar que ninguna de las agencias o atm's realizan la captación de dinero con otras instituciones financieras de la localidad.

También se agrega la interrogante: ¿Con qué frecuencia ha tenido inconvenientes en el servicio por falta de efectivo para su agencia o atm's?

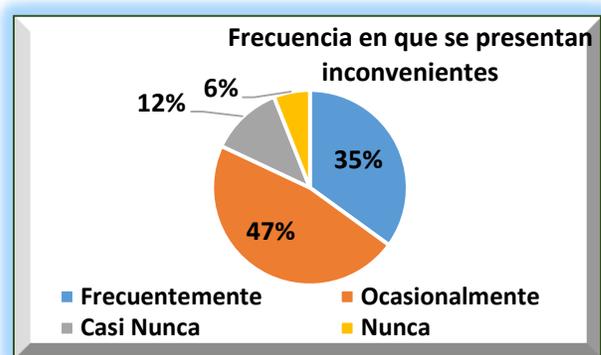


Figura 7 Frecuencia en que se presentan inconvenientes
Fuente: Encuesta realizada a personal

El mayor porcentaje de las personas encuestadas indicaron que Ocasionalmente se les presenta inconvenientes con el servicio por falta de efectivo y un menor porcentaje opinó que Frecuentemente enfrentan este tipo de problemas (Figura 7). La falta de efectivo en el servicio que ofrecen las agencias y/o atm's genera inconformidad e insatisfacción en los usuarios, pues normalmente se acude a este servicio para lograr acceder de manera más rápida al dinero o para realizar cualquier operación relacionada, sin embargo, cuando se presenta la falta de dinero se atrasan los procesos, siendo necesario analizar las alternativas que puedan mejorar el servicio.

La novena interrogante estuvo orientada a conocer qué tiempo normalmente requieren los trabajadores para solicitar y recibir en su agencia o atm's el efectivo de Caja General (Servicio de Logística de efectivo – blindado)



Figura 8 Tiempo requerido desde la solicitud hasta recibir el efectivo
Fuente: Encuesta realizada a personal

De acuerdo con las respuestas obtenidas (Figura 8), se pudo conocer que casi la mitad de los encuestados opinó que aproximadamente un día puede tardarse en solicitar y recibir la remesa en la agencia y/o atm's; un 24% señala que demora 3 horas; un menor porcentaje señala que puede tardar hasta 5 horas. El tiempo es un factor que está incidiendo directamente en la satisfacción del servicio, los encuestados manifestaron que consideran necesario evaluar bien esos tiempos, porque genera atrasos y a su vez descontento en los usuarios bancarios.

Como décima interrogante, se planteó conocer el tiempo que normalmente requiere el personal para llevar a cabo el proceso que implica la entrega de efectivo a Caja General, hasta la llegada a su agencia o atm's. Cuando se mantiene exceso de efectivo en el lugar (Logística de efectivo – blindado)

De esta interrogante se obtuvo que casi la mitad del personal coincide en que tardan aproximadamente un día para enviar el efectivo a la Caja General; el 18% señala que podría tardar 3 horas y 1 hora. Este es uno de los principales problemas que se presentan en el servicio prestado por las agencias y/o atm's, siendo importante la planificación del proceso.

A través del interrogante número once (Figura 9), se buscó conocer la opinión o sugerencias de los encuestados para mejorar el proceso y servicio prestado, por lo que se realizó el siguiente planteamiento: Por favor describa algunas sugerencias que ha su criterio deban cambiar en el área de Caja General para un mejor servicio de las agencias y atm's en temas de efectivo.

Las respuestas obtenidas fueron variadas, destacándose entre éstas las relacionadas con los problemas en la clasificación del dinero, el tiempo de entrega de las remesas, entre otros.

En el siguiente gráfico se hace una representación de las respuestas obtenidas que coincidieron, por lo que se muestran por temas sugeridos:



Figura 9 Sugerencias de los encuestados
Fuente: Encuesta realizada a personal

Los encuestados señalan que existen reclamos de clientes, manifestando que el dinero colocado en los atm's se encuentra en mal estado físico, lo que genera molestias e insatisfacción en el servicio que reciben. Cuando los usuarios reciben de los cajeros billetes en mal estado, estos solicitan el cambio de los billetes, lo que a su vez genera inconformidad y atrasos en los procesos.

La clasificación del dinero es otro punto importante, los encuestados indican que reciben billetes de denominación de 100 dólares que dificulta el servicio que reciben las personas pues no se dispone de cantidades suficientes de billetes de menor denominación, lo que incide en las solicitudes de los usuarios del servicio. Esto se recalca porque la mayoría de las personas solicitan valores menores a 100 dólares, por lo que se requiere disponer del dinero de menor denominación suficiente que permita dar respuesta a las solicitudes de los clientes. También indican los encuestados, que los billetes de \$100 y de \$50 no son recibidos por la mayoría de los usuarios, solicitan les sean cambiados a menor denominación.

Otro punto importante que señalaron los encuestados, es la necesidad de coordinar de una manera más eficiente las horas de abastecimiento, pues comúnmente los abastecimientos de dinero suelen demorar y generar retrasos en el servicio, es decir, el servicio que se brinda a través de los atm's se ve interrumpido cuando no se abastecen oportunamente los cajeros, creando incomodidad en el usuario e insatisfacción del servicio. En virtud de los atrasos o demoras en el abastecimiento, se generan situaciones de estrés que conlleva a errores que afectan el buen funcionamiento del servicio, pues con la finalidad de dar una pronta respuesta a los usuarios, se pierde un poco el control en el proceso.

De igual forma, se hace referencia a la cantidad de dinero en la que son abastecidos los atm's, pues consideran los encuestados que las cantidades no son suficientes para responder a las solicitudes de los usuarios, en especial en fechas de feriados o fines de semana. Se planteó a través de la última interrogante conocer la opinión de los encuestados con respecto al siguiente planteamiento: ¿cuáles han sido los inconvenientes en el proceso de entrega - recepción de efectivo que se han presentado en su agencia o atm's?



Figura 10 Inconvenientes en las agencias o atm's
Fuente: Encuesta realizada a personal

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta realizada (Figura 10), dentro de los principales inconvenientes presentados en las agencias o atm's, las personas indicaron que no existe un mayor control en las horas de llegada de los blindados, la mayoría de las veces con retrasos en el abastecimiento lo cual causa insatisfacción en los usuarios al momento de acercarse a requerir los servicios y no encontrar abastecidos los cajeros.

Los procesos de abastecimiento se dan en forma rápida, es decir, los blindados llegan a destiempo y cuando lo hacen solicitan que el proceso se haga de la manera más rápida posible, generando un clima de estrés que poco contribuye a realizar un proceso de abastecimiento efectivo óptimo.

También acotan que cuando los señores del transporte de blindado acuden a abastecer en las agencias o atm's, muchas veces lo hacen fuera del horario de trabajo, incluso cuando ya está cerrado el centro de atención, generando un clima de incomodidad e inseguridad para los trabajadores, pues por lo general el personal del blindado solicitan que los procesos se hagan de manera rápida.

Los blindados realizan el abastecimiento una vez al día por lo general, sin embargo, las cantidades no son suficientes por lo que se termina de forma rápida el dinero destinado para la atención al usuario, siendo necesario un mayor número de abastecimiento o en su defecto que éste se haga por mayores cantidades de dinero, a fin de evitar atrasos o contratiempos en el servicio.

Discusión

Se puede apreciar en las respuestas obtenidas, que se presentan inconvenientes en el manejo y proceso de las operaciones que se realizan en las agencias y/o atm's. La mayoría de las agencias analizadas en el presente estudio se encuentran ubicadas en Loja; un alto número de usuarios acceden a los servicios ofrecidos por las agencias y los atm's diariamente, no obstante, al generarse problemas internos en los procesos relacionados con el envío y recepción del dinero en efectivo desde las agencias hasta la caja general o viceversa, la inconformidad del personal es manifestada a través de las opiniones dadas en las interrogantes planteadas.

No se lleva un control adecuado de los tiempos de recepción y envío, lo que genera atrasos en el servicio e insatisfacción en los usuarios, normalmente estas quejas las recibe el personal o los operarios que se encuentran prestando el servicio en las agencias, creándose climas tensos y de malestar entre usuarios y trabajadores de las agencias.

Ante la falta de coordinación para la administración y abastecimiento de efectivo en los canales de servicios de la institución financiera, se obtiene como resultado insatisfacción en el servicio prestado, así como también la incomodidad en los trabajadores que se preocupan por realizar bien el trabajo, pero no han logrado la debida congruencia en los tiempos oportunos para el manejo del efectivo en las agencias y atm's.

En este mismo sentido, los encuestados han manifestado la falta de control en el estado físico de los billetes recibidos en las agencias y/o atm's lo cual empeora aún más el servicio al tener que realizar cambios de billetes que se encuentran en mal estado y los usuarios no quieren recibirlos. Esta situación consume un tiempo que bien puede ser utilizado para aumentar el número de usuarios de los cajeros automáticos, por tanto, se requiere de la administración central una mayor planificación y control en la clasificación de los billetes, para facilitar el conteo y minimizar las devoluciones por parte de los usuarios.

De igual forma, ante los problemas de delincuencia o exposición a robos por el manejo de dinero, es necesario que se tomen las medidas de seguridad suficientes para garantizar la tranquilidad en los procesos de envío y recepción, dando cumplimiento a las normas de seguridad para las instituciones del sistema financiero.

Otro de los puntos muy relevantes, que se ha logrado precisar a través de las respuestas dadas por los encuestados, ha sido la falta de coordinación entre el trabajo realizado por el personal de los blindados y los que laboran en las agencias y/o atm's, en virtud de que comúnmente no tienen una coordinación en los tiempos. Al parecer tampoco existe un adecuado trato entre las partes involucradas en el proceso, ocasionando climas de tensión y malestar en el área de trabajo, lo que se ve reflejado en el servicio prestado a los usuarios, resultando en insatisfacción del servicio.

Partiendo de la información recolectada y los análisis realizados a los datos obtenidos, se propone el siguiente Plan para administración y abastecimiento del efectivo en los canales de servicio de la institución financiera:

Tabla 1.
Plan de administración y abastecimiento del efectivo en Agencias y Atm's

PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y ABASTECIMIENTO DE EFECTIVO					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Dónde?	¿Por qué?
Implementar nuevo flujo para el abastecimiento de las agencias y atm's con efectivo de bóveda	Gerente General de la Institución Financiera Gerente de Operaciones Cajero General Supervisores Operativos de agencias y atm's	A partir del 01 de febrero 2022	Modificando el proceso actual, permitiendo el abastecimiento de las agencias y atm's las veces que este se requiera, teniendo como responsable al Gerente de Operaciones	Agencias y Atm's	Para mantener un flujo adecuado del dinero en los centros de atención
Establecer la colocación del excedente de efectivo	Gerente General de la Institución Financiera Cajero General Supervisores Operativos de agencias y atm's	A partir del 01 de febrero 2022	Envío del excedente de efectivo de las agencias a otras instituciones financieras.	Agencias y Atm's	Con la finalidad de descongestionar las bóvedas y así ahorrar viajes del vehículo blindado y/o depósitos y retiros de dinero en el BCE
Establecer la captación de efectivo	Gerente General de la Institución Financiera Cajero General Supervisores Operativos de agencias y atm's	A partir del 01 de febrero 2022	Captando el dinero de otras instituciones financieras, permitiendo la recepción del efectivo de otras IFIS.	Agencias y Atm's	Con la finalidad de evitar retrasos cuando las agencia y atm's se encuentre con montos bajos.
Enviar alertas diarias sobre los saldos en agencias y atm's	Gerente General de la Institución Financiera Cajero General Gerente de Sistemas Supervisores Operativos de	A partir del 01 de febrero 2022	El área de Sistemas enviará de forma diaria (automática) los saldos de las gavetas de las agencias y atm's para así abastecer cuando sea necesario y manteniendo el	Agencias y Atm's	Para que las agencias y atm's no queden desabastecidos y aumente la satisfacción en los clientes.

SOLANO-CARRIÓN y ARTEAGA-GARCÍA

	agencias y atm's		servicio continuo, y evitar futuros reclamos.		
Definir los procesos de clasificación de efectivo más exigentes	Gerente General de la Institución Financiera Cajero General Supervisores Operativos de agencias y atm's	A partir del 01 de febrero 2022	Evitando el abastecimiento con billetes en malas condiciones y deteriorados	Agencias y Atm's	Para mejorar el servicio y disminuir los reclamos de los clientes.
Incrementar los topes de las bóvedas y atm's	Gerente General de la Institución Financiera Cajero General Gerente de Riesgos Supervisores Operativos de agencias y atm's	A partir del 01 de febrero 2022	Solicitando al Comité de Riesgos y Controles un incremento en el tope de las bóvedas de los atm's y agencias.	Agencias y Atm's	Para disminuir gastos en el traslado de efectivo con Caja General y evitar solicitar remesas varias veces al día
Definir términos de servicio y negociación con el proveedor "vehículo blindado"	Gerente General de la Institución Financiera Cajero General Jefe de Seguridad Supervisores Operativos de agencias y atm's	A partir del 01 de febrero 2022	Ajustando los términos del contrato en tiempos de espera, horarios en entrega recepción de efectivo, coordinación de entregas de efectivo y buen trato al personal de la Institución Financiera	Agencias y Atm's	Para mejorar el servicio ofrecido y abastecer oportunamente los centros de atención
Establecer los criterios para el manejo de billetes de alta denominación	Gerente General de la Institución Financiera Cajero General Supervisores Operativos de agencias y atm's	A partir del 01 de febrero 2022	Normar la cantidad de billetes de 100 y 50 dólares, que son enviados a las agencias y atm's	Agencias y Atm's	Para mantener a disposición de los usuarios, mayor cantidad de billetes de baja denominación y evitar la acumulación de billetes de denominación alta
Capacitar al personal de la institución bancaria en el correcto abastecimiento de las agencias y atm's	Gerente General de la Institución Financiera Cajero General Supervisores Operativos de agencias y atm's Personal operativo de la institución financiera	A partir del 01 de febrero 2022	Planificando una capacitación a todos los Gerentes, Supervisores de Agencias y atm's y personal operativo para que se tenga conocimiento claro del abastecimiento y salida de dinero de la Bóveda.	Agencias y Atm's	Para poder conocer claramente el funcionamiento y abastecimiento de los atm's, así como la importancia en la satisfacción de los clientes.

Elaborado por el autor

Conclusiones

Se concluye que el servicio prestado por las agencias y/o atm's pertenecientes a la institución financiera estudiada, requiere de una mejora en el proceso, en virtud de que se ha visto afectado el clima laboral y los resultados de satisfacción de los usuarios. No existe

un adecuado plan que permita la debida administración y abastecimiento de efectivo en los canales de servicios de la institución, tampoco un adecuado control y monitoreo del efectivo existente en cada agencia que ayude a mantener los niveles de efectivo necesarios para una apropiada administración.

Los altos y bajos niveles de efectivo crean movimientos de dinero desde y hacia Caja General por ende costos por servicio de transportación de dinero para la institución. La colocación de efectivo a otras instituciones financieras en caso de excedentes en Agencias logra el ahorro de los altos costos de transportación de dinero.

Los elevados costos por transportación de dinero constituyen un rubro importante en los resultados de la institución, sin embargo, permiten mantener la seguridad en la entrega recepción de los valores en cada punto de pago y por ende la continuidad de los servicios que utilizan dinero en efectivo, además estos valores están cubiertos por una prima de seguro que garantiza en caso de cualquier riesgo (robo, asalto o cualquier otro daño que pueda presentarse).

La transportación de efectivo de la institución no ofrece un buen servicio, el personal no cuenta con un trato cordial con la institución, llegan con retrasos lo cual está entorpeciendo los procesos operativos que funcionan con efectivo.

La liquidez de la institución representa una parte muy sensible e importante, pues el mantener niveles óptimos permite un eficiente y adecuado control ante cualquier movimiento masivo de retiros que afectarían directamente a los canales de servicios.

En agencias y atm's el fiel cumplimiento de los montos permitidos en cada uno de estos evita posibles riesgos en caso de siniestros pues de comprobarse excesos de efectivo la aseguradora no cubre el monto, lo cual se considera un riesgo alto por incumplimiento en la póliza de seguros.

Recomendaciones

Se recomienda llevar a cabo el Plan que se propone a través del presente estudio. Se deben mejorar los procesos de clasificación de efectivo por parte de Caja General pues existen inconformidades con el dinero receptado en los canales de servicios por la baja calidad de algunos billetes lo cual ha ocasionado reclamos de clientes internos y externos.

La disponibilidad de efectivo para agencias y atm's debe ser 24/7 para mitigar cualquier riesgo por falta de dinero especialmente en fechas de alta demanda de retiros (feriados, fin de mes, corridas de depósitos, etc.).

El excesivo ingreso de billetes de alta denominación a la institución no permite una adecuada administración del efectivo, pues en los canales de servicios a través de las ventanillas los clientes se niegan a recibirlos y los atm's no pagan denominaciones altas.

Debe existir algún tipo de alerta en el Core Financiero de la institución que permita en caso de exceso o disminución de efectivo, proyectar o anticiparse ante las posibles fluctuaciones, esto prevendrá que los canales de servicios pierdan continuidad.

Fortalezas y Limitaciones

Una de las fortalezas que se pueden mencionar para llevar a cabo las recomendaciones dadas en el apartado anterior, es que la institución financiera cuenta con los equipos tecnológicos suficientes para realizar los procesos de una manera adecuada, también se puede mencionar como fortaleza, que el personal que trabaja tanto como supervisor operativo y operadores de atm's manifiesta interés en mejorar los procesos, lo que suma a un clima de disposición para realizar los cambios que sean necesarios y lograr una mayor satisfacción en el servicio.

Dentro de las limitaciones se señalan las que se derivan de la situación de emergencia sanitaria mundial relacionada con Covid 19, debiendo tomarse las medidas necesarias para evitar contagios entre los usuarios del sistema y el personal que presta el servicio, así como del personal de los blindados y el de la institución. De igual forma, la emergencia sanitaria limitó el desarrollo de la investigación en el sentido de no poder incorporar al estudio una mayor cantidad de experiencias de instituciones bancarias, en virtud de las restricciones que existen actualmente relacionadas con distanciamiento social, que sugieren el menor contacto entre personas y estrictas medidas de seguridad ante los riesgos de contagio.

Futuras Líneas de Investigación

Se propone que como futuras líneas de investigación se complementen estudios relacionados con la importancia que tienen los servicios financieros en la actualidad, en un mundo tan globalizado donde las personas merecen estar totalmente enteradas de las opciones que tienen de acceso a los diversos servicios que ofrece la banca. La falta de acceso a los servicios financieros se debe a factores físicos, económicos, normativos y culturales, por tanto, es importante que en futuras investigaciones se analicen cada uno de los factores señalados con la finalidad de puntualizar aún más las alternativas de solución dependiendo del espacio y tiempo donde se preste el servicio.

También es importante ampliar los estudios relacionados con la capacitación que puedan tener las personas o ciudadanos en el uso de los cajeros automáticos, siendo de gran importancia que las agencias bancarias faciliten toda la información y capacitación adecuada a la población para sumar a una mayor rapidez en los procesos y manejo de los

equipos tecnológicos dispensadores de dinero.

Referencias

Acosta, M. (2018). Modelo de negocio de inclusión financiera a través de corresponsales no bancarios en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Scielo*, 10(3). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300263

- Angarita, M. (2015). *Modelos de negociación de efectivo para la gestión de ingresos a entidades financieras colombiana*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7519/TRABAJO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dialnet*, 3, 72-83.
- Arenal, C. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados*. UF178. La Rioja, España: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=srenDwAAQBAJ&pg=PA11&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwuj3fuItezqAhVITt8KHUaTDIYQ6AEwBHoECAIQAg#v=onepage&q=exploratoria&f=false>
- Asamblea Nacional. (2012). *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: Asamblea Nacional.
- Barrera, D. (2018). *Identificación del cambio en las empresas bancarias colombianas con base en los avances tecnológicos*. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/39510>
- Bejar, M., & Muñoz, K. (2020). *Efecto del auge de las Fintech en el Sector Financiero en Ecuador*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15310/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-635.pdf>
- Buján, A. (2018). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <http://www.encyclopediainanciera.com/instrumentos-financieros/servicios-financieros.htm>
- Cabirta, A. (15 de mayo de 2019). *BBVA*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.bbva.com/es/el-nuevo-escenario-competitivo-del-sector-financiero/>
- CESEL. (2013). *CESEL Ingenieros*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de [http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/7_0%20Plan%20de%20Contingencia\(1\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/7_0%20Plan%20de%20Contingencia(1).pdf)
- Chablullah, W., Sanni, A., & Iskandar, M. (Agosto de 2019). Customer Satisfaction as Intervening Between Use Automatic Teller Machine (ATM), Internet Banking and Quality of Loyalty (Case in Indonesia). *International Journal of Financial Research*, 10(6), 1-13. Recuperado el 12 de enero de 2021, de URL: <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p54>
- Cole, J. (2014). *Dinero y Banca*. Universidad Francisco Marroquín. Editorial de la Universidad Francisco Marroquín. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Julio_Cole/publication/31647037_Dinero_y_banca_origenes_y_funciones_Julio_H_Cole_prol_de_Manuel_F_Ayau/links/56d1e0f908ae85c8234ad324.pdf
- Coll, M. (2020). *Los desafíos que enfrentan las entidades bancarias desde la perspectiva del enfoque al cliente*. Fundación Universidad de América. Recuperado el 18 de

- marzo de 2021, de
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7871/1/821639-2020-I-GC.pdf>
- CORDES. (2018). *Análisis sobre el sector de Cooperativas de Ahorro y Créditos en el Ecuador*. Quito: CORDES. Recuperado el 11 de enero de 2020, de <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/informe-sobre-cooperativas-de-ahorro-y-credito-07.05.2018.pdf>
- Cornejo, J. (2019). *Diseñar un modelo de indicadores KPI de la gestión de calidad del servicio para evaluar a los proveedores en una Institución Financiera del Área de Canales y su impacto final al cliente*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17043>
- Daza, L., & Sánchez, T. (2019). *Diseñar un sistema de escalamiento de clientes en un sistema bancario, basado en la aplicación de la norma ISO/IEC 20000:2011, y SCRUM en la ciudad de Bogotá*. Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13256>
- Díaz, J., & Peralta, L. (2016). *Modificación en el proceso de abastecimiento de cajeros automáticos en una oficina bancaria que impacta en la reducción de gastos*. Lima, Perú: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9905/D%20c3%adaz%20Ronca%20l%2c%20Jahiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Estrada, H. (2015). *Tareas Jurídicas*. Recuperado el 11 de enero de 2020, de <https://tareasjuridicas.com/2015/12/20/principales-operaciones-bancarias/>
- Freire, F. (2017). *Plan de Contingencia ante ciberataques*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/102439/D-106279.pdf>
- Fuente, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial Elearning.
- García, L. (2020). *Manual de comunicación de crisis para organizaciones y entidades financieras y/o bancarias*. Universidad Mayor de San Andrés. Recuperado el 25 de MARZO de 2021, de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24631/Monograf%20ada%20Luis%20Garcia%20AGOSTO%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, I. (2012). *Ciberconta*. Recuperado el 11 de enero de 2020, de <https://ciberconta.unizar.es/leccion/opasban/INICIO.html>
- González, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias q través de la escala servqual. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 113-135. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v25n1/v25n1a08.pdf>
- Grasso, J. (2017). *Finanzas Digital*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.finanzasdigital.com/2017/03/calidad-del-servicio-bancario/>

- Hernández, M., López, H., & Pavón, E. (2019). *Propuesta de plan de contingencia para mitigar los efectos de una crisis socioeconómica en la Agencia Aduanera TECA, S.A. a partir del segundo semestre del año 2018*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12147/1/21882.pdf>
- Lena, F. (2015). *Nuevos métodos de pago online, seguridad y confiabilidad*. Universidad de Cantabria.
- León, A. (2016). *Banco de Ideas*. Recuperado el 11 de enero de 2021, de <http://www.bancodeideas.gob.ec/proyecto/view?data=aWQ9NjkwOA%3D%3D>
- Leon, L. (2020). *¿Qué es un ATM?* Obtenido de <https://www.rankia.pe/blog/mejores-depositos-plazo-fijo/4580762-que-atm>
- Martínez, G. (2004). *Planes de contingencia: la continuidad del negocio en las organizaciones*. Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2018). *Características de servicio que debes adoptar en tu negocio*. Obtenido de Click Balance: <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/servicio-que-debes-adoptar-en-tu-negocio/>
- Martínez, M., Sánchez, A., & Toledo, E. F. (2020). *Bioestadística Amigable* (Cuarta Edición ed.). Elsevier.
- Martínez, Y., Peralta, C., & Maltez, D. (2020). *Operaciones Bancarias: Análisis del proceso de operaciones con dinero electrónico relaizado por el banco de la producción, S.A. (BANPRO) a través de la bllitera móvil en el año 2019*. Repositorio Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://repositorio.unan.edu.ni/12936/1/23160.pdf>
- McLeay, M., Radia, A., & Ryland, T. (2015). La creación de dinero en la economía moderna. *Revista de Economía Institucional*, 17(33), 355-383. Recuperado el 11 de enero de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962015000200016
- McLeay, M., Radia, A., & Ryland, T. (2017). El Dinero en la Economía moderna. *Scielo*, 17(33). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962015000200015
- Molina, L., Oña, J., & Tipan, M. (2018). *Análisis Financiero en las empresas comerciales del Ecuador*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mustelier, M. (2018). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-del-efectivo-en-la-empresa/>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Quinta ed.). Bogotá:

- Ediciones de la U. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=KzSjDwAAQBAJ&pg=PA140&dq=enfoque+cuantitativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjE1NL0rezqAhWCg-AKHSM4D4QQ6AEwAHoECAAQAQ#v=onepage&q=exploratoria&f=false>
- Ochoa, C. (29 de Mayo de 2015). *Netquest*. Recuperado el 04 de Agosto de 2020, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- Ortiz, C. (2015). *Foro de Seguridad*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4132.htm>
- Robinson, N. (2020). *Calidad del servicio que ofrece Banco Pichincha sucursal Babahoyo ante el uso de los canales alternativos*. Babahoyo, Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/7599/ROBINSON%20BARRAGAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, J. (2017). *Propuesta de un plan de continuidad de negocio para una institución financiera del sector privado bancario del Ecuador*. UDLA. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7531/1/UDLA-EC-TMGSTI-2017-08.pdf>
- Salas, R. (2018). *Uso de cajeros automáticos de la banca comercial y estatal en el distrito de San Juan de Miraflores - 2017*. Repositorio Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15881/Salas_TRJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saltos, R. (2015). Optimización del Reabastecimiento de una Red de Cajeros Automáticos con Estimación Difusa de la Demanda. *Revista Tecnológica ESPOL*, 25(2), 1-22.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2016). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.
- Sánchez, D. (2019). *Propuesta de elaboración de los términos de referencia para la incorporación del PIFP al aplicativo SEBRA del Banco de la República*. Repositorio Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/15570/SanchezHostosDiegoAlexander2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, J., Moyano, H., Sánchez, S., & Rivera, A. (2019). Evaluación de la calidad de servicio desde la perspectiva de la satisfacción percibida por los clientes. Caso: Corporación Financiera Nacional, BP Riobamba. *Ciencia Digital*, 3(2), 461-474. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/444/1002>
- Solis, M. (2016). *Evaluación del Riesgo Financiero y su incidencia en el servicio de venta de internet*. Universidad de Guayaquil. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15813/1/Tesis%20Ing.%20Maria%20Solis%20Vera.pdf>

Solórzano, S. (2020). *Análisis de la incidencia de los canales de los servicios financieros en el comportamiento de la Bancarización en Ecuador. Periodo 2014 - 2018*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://192.188.52.94:8080/bitstream/3317/15830/1/T-UCSG-POS-MAE-312.pdf.pdf>

Superbancos. (2019). *Superbanco Ecuador*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

Superbancos. (2020). *Superintendencia de Bancos del Ecuador*. (D. N. información, Ed.) Recuperado el 11 de enero de 2021, de https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2020/09/catalogo_servicios_financieros.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de [https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Riesgo%20de%20Liquidez%20\(Corregido\).pdf/71ecd018-0999-4508-8c83-9218d21452c3](https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Riesgo%20de%20Liquidez%20(Corregido).pdf/71ecd018-0999-4508-8c83-9218d21452c3)

Tolentino, J. (2019). *Los servicios financieros y la satisfacción de los clientes de las entidades financieras de la ciudad de Tingo María*. Universidad Nacional Agraria de la Selva. Recuperado el 18 de Marzo de 2021, de http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1399/JYTL_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torrejón, G. (2015). *Ieszaframagon*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <https://www.ieszaframagon.com/files/hotpotatoes/bancos/indice.mht>

Torres, H., & Tiburcio, A. (2015). *Apalancamiento operativo y su impacto en la estructura de capital en las empresas financieras de La Vega*. Repositorio Institucional RI - UNPHU. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://repositorio.unphu.edu.do/handle/123456789/1221>

Zurita, J. (2015). *BBVA*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/01/WP_Concentracion_bancaria_e_maq_def.pdf

Anexos

Anexo 1 Relación de Envío de Remesas de efectivo a Agencias y Atm's Periodo 2018-2020

Tabla 2
Envío de remesas de efectivo a Agencias y Atm's 2018

OFICINA	TOTAL
---------	-------

SOLANO-CARRIÓN y ARTEAGA-GARCÍA

AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	\$	21.321.520,69
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	\$	3.406.710,00
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	\$	9.997.660,00
ATMS	\$	124.283.000,00
ATMS MULTISERVICIO	\$	8.355.712,00
TOTAL	\$	167.364.602,69

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada

Elaborado por: El autor

Tabla 3

Envío de remesas de efectivo a Agencias y Atm's 2019

OFICINA		TOTAL
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	\$	23.479.908,00
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	\$	8.380.691,00
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	\$	8.339.200,00
ATMS	\$	133.598.000,00
ATMS MULTISERVICIO	\$	6.736.500,00
TOTAL	\$	180.534.299,00

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada

Elaborado por: El autor

Tabla 4

Envío de remesas de efectivo a Agencias y Atm's 2020

OFICINA		TOTAL
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	\$	12.505.410,00
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	\$	11.323.940,00
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	\$	7.104.810,00
ATMS	\$	107.356.000,00
ATMS MULTISERVICIO	\$	2.636.300,00
TOTAL	\$	140.926.460,00

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada

Elaborado por: El autor

Anexo 2 Relación de Recepción de Remesas de efectivo de Agencias y Atm's Periodo 2018-2020

Tabla 5

Recepción de remesas de efectivo a Agencias y Atm's 2018

OFICINA		TOTAL
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	\$	163.512.424,00
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	\$	20.804.835,00
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	\$	18.950.811,00
ATMS	\$	90.460,00

SOLANO-CARRIÓN y ARTEAGA-GARCÍA

ATMS MULTISERVICIO	\$	14.064.126,05
TOTAL	\$	217.422.656,05

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada
Elaborado por: El autor

Tabla 6
Recepción de remesas de efectivo a Agencias y Atm's 2019

OFICINA		TOTAL
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	\$	164.349.607,00
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	\$	25.888.081,00
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	\$	23.784.370,00
ATMS	\$	449.320,00
ATMS MULTISERVICIO	\$	17.165.554,00
TOTAL	\$	231.636.932,00

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada
Elaborado por: El autor

Tabla 7
Recepción de remesas de efectivo a Agencias y Atm's 2020

OFICINA		TOTAL
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	\$	159.717.250,00
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	\$	22.145.115,00
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	\$	47.142.805,00
ATMS	\$	718.445,00
ATMS MULTISERVICIO	\$	12.285.710,00
TOTAL	\$	242.009.325,00

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada
Elaborado por: El autor

Anexo 3 Relación de número de viajes realizados por la transportadora de valores Periodo 2018-2020

Tabla 8
Número de Viajes realizados por la transportadora de valores Año 2018

OFICINA	TOTAL
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	284
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	94
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	114
ATMS	1.696
ATMS MULTISERVICIO	38
TOTAL	2.226

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada
Elaborado por: El autor

Tabla 9

Número de Viajes realizados por la transportadora de valores Año 2019

OFICINA	TOTAL
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	260
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	109
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	122
ATMS	1.907
ATMS MULTISERVICIO	162
TOTAL	2.560

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada

Elaborado por: El autor

Tabla 10

Número de Viajes realizados por la transportadora de valores Año 2020

OFICINA	TOTAL
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	258
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	123
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	164
ATMS	1.450
ATMS MULTISERVICIO	178
TOTAL	2.173

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada

Elaborado por: El autor

Anexo 4 Relación de Excesos y Faltantes de efectivos que han existido en bóvedas y Atm's de la institución bancaria durante el periodo 2018-2020

Tabla 11

Excesos y Faltantes de efectivo Año 2018

OFICINA	Total Exceso de Efectivo	Total Faltante de Efectivo
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	36	32
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	29	22
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	27	11
ATMS	9	50
ATMS MULTISERVICIO	-	-
TOTAL	101	115

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada

Elaborado por: El autor

Tabla 12
Excesos y Faltantes de efectivo Año 2019

OFICINA	Total Exceso de Efectivo	Total Faltante de Efectivo
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	61	30
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	31	19
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	39	13
ATMS	14	46
ATMS MULTISERVICIO	113	11
TOTAL	258	119

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada

Elaborado por: El autor

Tabla 13
Excesos y Faltantes de efectivo Año 2020

OFICINA	Total Exceso de Efectivo	Total Faltante de Efectivo
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE LOJA	53	30
AGENCIAS DE LA PROVINCIA DE LOJA	14	16
AGENCIAS DE LA REGION ORIENTAL	28	14
ATMS	11	41
ATMS MULTISERVICIO	114	12
TOTAL	220	113

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada

Elaborado por: El autor

Anexo 5 Relación de quejas de usuarios atendidas durante el periodo 2018-2020

Tabla 14
Quejas y reclamos atendidos Periodo 2018 - 2020

Queja / Reclamo	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Devolución de billetes en mal estado	112	147	123
Demora en el servicio	56	49	41
Falta de efectivo en los cajeros	50	57	53
Retardo en la respuesta a solicitudes	63	71	78
Billetes falsos	11	14	9

Débito y no pago de efectivo	123	158	169
Atascamiento de dinero	85	94	79
TOTAL	500	590	552

Fuente: Informe Institución Bancaria estudiada

Elaborado por: El autor

Anexo 6 Formato de Encuesta realizada a Supervisores Operativos y Operadores de Atm's

ENCUESTA

La presente encuesta va dirigida a los Supervisores Operativos de Agencias y Operadores de Atm's de la institución, con la finalidad de obtener información acerca del manejo del efectivo en agencias y atm's.

Agradecemos su sinceridad con las preguntas planteadas que ayudarán a mejorar la administración del efectivo en los canales de servicios.

1. ¿Su cargo actual en la institución es?
 - a) Supervisor Operativo de Agencia ()
 - b) Operador de Atm's ()

2. ¿A qué región pertenece su agencia y/o atm's?
- a) Sierra ()
 - b) Oriente ()
3. ¿A qué localidad pertenece su agencia y/o atm's?
- a) Loja ()
 - b) Provincia de Loja ()
 - c) Zamora Chinchipe ()
 - d) Morona Santiago ()
4. ¿Con qué frecuencia coordina el **envío** de remesas de efectivo a la Caja General?
- a. Frecuentemente ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Casi Nunca ()
 - d. Nunca ()
5. ¿Con qué frecuencia coordina la **recepción** de remesas de efectivo de la Caja General?
- a. Frecuentemente ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Casi Nunca ()
 - d. Nunca ()
6. ¿En el medio donde se desempeña, conoce el sistema financiero que lo rodea (Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, etc.), realiza colocación o captación de efectivo con estas instituciones, Por favor responder la opción cuales si su respuesta es Si?

COLOCACIÓN DE EFECTIVO

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No aplica ()Atm's
- d) Cuáles _____

CAPTACIÓN DE EFECTIVO

- a. Si ()
 - b. No ()
 - c. No aplica ()Atm's
 - d. Cuáles _____
7. ¿Conoce sobre los costos de transportación de dinero que incurre la institución por enviar y/o receptor remesas de agencias y atm's?
- a) Si ()
 - b) No ()
8. ¿Ha tenido inconvenientes en el servicio por falta de efectivo para su agencia o atm's?
- a. Frecuentemente ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Casi Nunca ()
 - d. Nunca ()
9. ¿Qué tiempo requiere usted para los procesos que implican desde la **solicitud de efectivo** de Caja General hasta la llegada a su agencia o atm's cuando demanda de este (Logística de efectivo – blindado)?
- a. 5 minutos ()
 - b. 1 hora ()
 - c. 3 horas ()
 - d. 5 horas ()
 - e. 1 día ()
 - f. Otros, especifique _____
10. ¿Qué tiempo requiere usted para los procesos que implican la **entrega de efectivo** a Caja General hasta la llegada a su agencia o atm's cuando mantiene exceso de este (Logística de efectivo – blindado)?
- a. 5 minutos ()
 - b. 1 hora ()
 - c. 3 horas ()
 - d. 5 horas ()
 - e. 1 día ()

f. Otros, especifique _____

11. ¿Por favor describa algunas sugerencias que ha su criterio deban cambiar en el área de Caja General para un mejor servicio de las agencias y atm's en temas de efectivo?

12. ¿De existir o haber existido inconvenientes en el proceso de entrega - recepción de efectivo para su agencia o atm's, por favor detállelos a continuación?

Gracias por su colaboración.

Anexo 7 Resultado de entrevistas realizadas a funcionarios de la Institución

Resultado de entrevistas realizadas a funcionarios involucrados en gestión del efectivo de la Institución.

La entrevista a los mandos medios se ejecutó de manera individual y fue realizada por parte del Cajero General de la institución (líder de este Proyecto) es decir en cada oficina de los 3 funcionarios:

1. El experto en costos de transportación de valores y también jefe de seguridad,
2. La Tesorera del banco y
3. El jefe de los Supervisores Operativos de Agencias y Atm's.

El tema principal de estas conversaciones se centró en la siguiente interrogante:

Entrevista 1: El 8 de septiembre del 2020 a las 10h45 se realizó la entrevista con el experto en costos de transportación de valores quien también es el jefe de seguridad de la institución el cual manifestó:

“Los costos por transportación de dinero son demasiado altos, por lo cual es importante tratar de optimizar de alguna manera tan elevados precios que la institución debe asumir mes a mes, la institución gasta de manera mensual alrededor de \$45,000.00 dólares en promedio por concepto de transportación de valores, lo cual se ha convertido en una constante en los últimos años ya que no se ha logrado reducir este valor de manera significativa en lo que respecta a la transportación de efectivo hacia y desde las agencias y atm’s. Los costos que la institución debe asumir se manejan de manera confidencial ya que esta información no puede ser revelada por términos de seguridad y políticas de privacidad de la institución sin embargo se pone como referencia que para el cobro de este servicio la institución asume algunos rubros como kilometraje, prima de seguro, hora del servicio, tiempos de espera y ubicación del destino del efectivo”. Por ejemplo, por aproximadamente 65 km de recorrido del vehículo blindado al banco le cuesta alrededor de \$500 dólares por el servicio considerando todos los rubros antes mencionados y por un valor transportado de más o menos \$250,000.00 dólares. Los costos en transportación de valores representan un rubro importante en el estado de resultados de la institución por lo cual en términos de seguridad el banco está dispuesto a asumirlos, pues en la actualidad resulta mucho más difícil poder transportar el dinero desde y hacia las agencias y atm’s de manera autónoma ya que la inseguridad en la que vivimos obliga a mantener este tipo de contratación de servicios de transportación de dinero para poder mantener la cadena de servicio sin interrupciones para los clientes y seguridad de los funcionarios de la institución”.

Entrevista 2: El 10 de septiembre del 2020 a las 15h00 se conversó con la tesorera de la institución quien acotó:

“La liquidez es la parte más sensible de la institución pues de no contar con efectivo se vería gravemente afectada hasta ocasionar un pánico financiero sin que este sea necesariamente cierto pues así las agencias y atm’s siempre deben contar con el suficiente efectivo capaces de afrontar con las necesidades de los clientes en todo momento lo cual se traduce en un ambiente financiero sano y continuidad del servicio en los canales de atención en los que la institución requiere de efectivo. Cuando la institución mantiene niveles altos de efectivo en sus bóvedas debe enviarlo al Banco Central del Ecuador, de la misma forma cuando los niveles de liquidez están bajos la institución debe requerir el efectivo al BCE y estas transacciones son muy costosas para la institución, es por ello que es necesaria una mejor gestión del efectivo de tal manera que las agencias y atm’s coadyuven a mantener los niveles óptimos según la matriz de montos que la institución ha aprobado en sus comités de riesgos y controles de forma que estos tipos de transacciones

con el BCE sean menores y así podamos lograr mayor eficiencia en los canales de servicios en pro de los clientes y generando ahorro de recursos para la institución”.

Entrevista 3: El 14 de septiembre del 2020 a las 9h15 se finalizó con las entrevistas con la participación del jefe de los Supervisores Operativos de agencias y atm's quien agregó:

“Los Supervisores Operativos de Agencias, los Cajeros (ventanillas) y los Operadores de Atm's son las personas que interactúan de manera directa con el efectivo en los canales físicos de servicios de la institución pues ellos son la primera cara hacia el cliente y los responsables de que los servicios se mantengan siempre activos y prestando un óptimo servicio. Los Supervisores de Agencias son los encargados de mantener los niveles necesarios de efectivo disponible para sus ventanillas y atm's de agencias y también de solicitar y gestionar el abastecimiento desde la bóveda general cuando se encuentran con niveles bajos de efectivo (faltantes) o él envió de efectivo a la Caja General cuando poseen excesos y de esta manera mantener siempre un adecuado manejo de efectivo en cada una de sus agencias. Por otra parte, los Operadores de Atm's son los encargados de surtir el efectivo a cada uno de los Cajeros Automáticos que están ubicados en puntos estratégicos de la ciudad, quienes se trasladan a cada uno de los puntos hasta la espera de la llegada del efectivo mediante el vehículo blindado, quienes tienen una gran responsabilidad en el monitoreo, abastecimiento y control de cada atm's, de quienes depende el buen funcionamiento y operatividad de este canal.

En lo que respecta a la adecuada administración del efectivo en las agencias se ha tratado de coordinar con cada uno de los Supervisores para que se logre la eficiencia en este tema, pues en casos de que la Agencia esta con exceso de efectivo se trata de colocar el mismo en el sistema financiero de la localidad y de esta manera lograr estabilizar el cupo de la Agencia para evitar un viaje del vehículo blindado, así mismo en aquellos casos en que las agencias no disponen de mucho efectivo se reciben depósitos altos de instituciones financieras de la localidad para tratar de abastecerse y también evitar un viaje más del vehículo blindado hacia las Agencias por este motivo. Por parte de los Operadores de Atm's por tratarse de áreas muy riesgosas se les ha solicitado el fiel cumplimiento de los montos permitidos en los atm's estipulados en la matriz de riesgos y controles, de manera que la institución no se vea afectada por pérdidas en temas de vandalismo o robos en este tipo de canal de servicio, y sobre todo tratar de no realizar viajes innecesarios por parte del vehículo blindado cuando el atm aún dispone de efectivo para pagar a los clientes. Para tratar de evitar el excesivo número de viajes para abastecer atm's la institución ha invertido en Atm's Multiservicios (Cajeros Automáticos para depósitos y retiros) o también llamados Cajeros Recicladores cuya finalidad es pagar el mismo efectivo que recibió como depósito y de esta manera tratar de reducir significativamente los viajes para cargas de atm's”.

Anexo 8 Resultados de encuestas realizadas a funcionarios de la Institución

Encuesta realizada al personal que labora en las agencias y/o atm's de la institución:

es su
en la



1. ¿Cuál cargo actual institución financiera?

Figura 11 Cargo actual en la institución

Fuente: Encuesta realizada a personal

2. ¿A qué región pertenece su agencia y/o atm's?

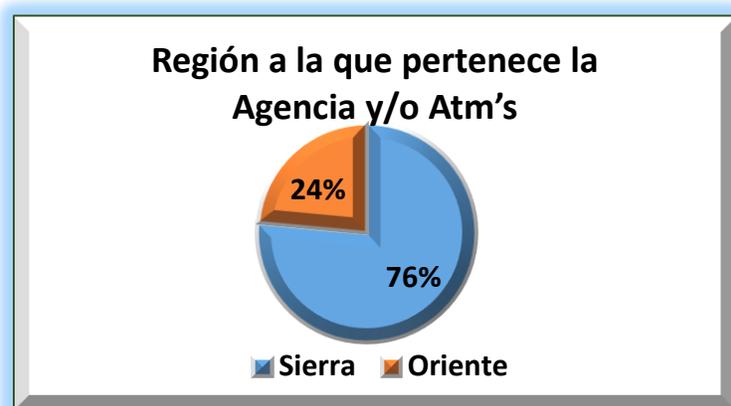


Figura 12 Región a la que pertenece

Fuente: Encuesta realizada a personal

3. ¿A

qué localidad pertenece su agencia y/o atm's?

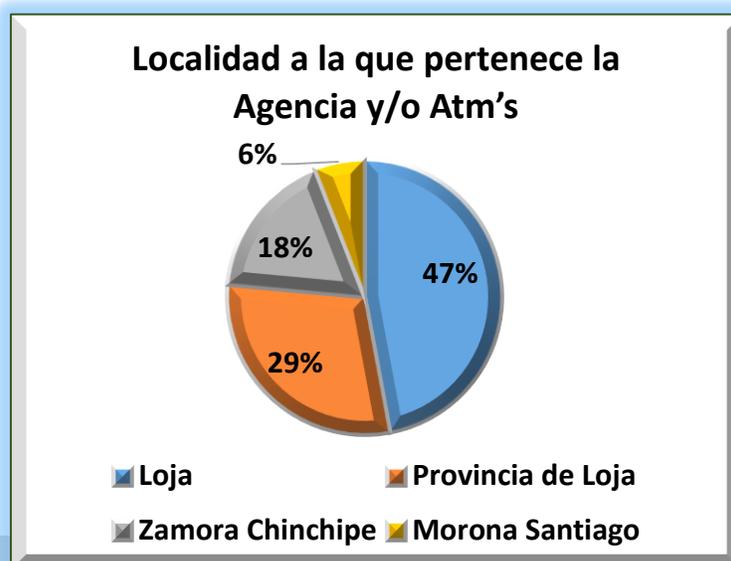


Figura 13 Localidad a la que pertenece
Fuente: Encuesta realizada a personal

4. ¿Con qué frecuencia coordina el envío de remesas de efectivo a la Caja General?

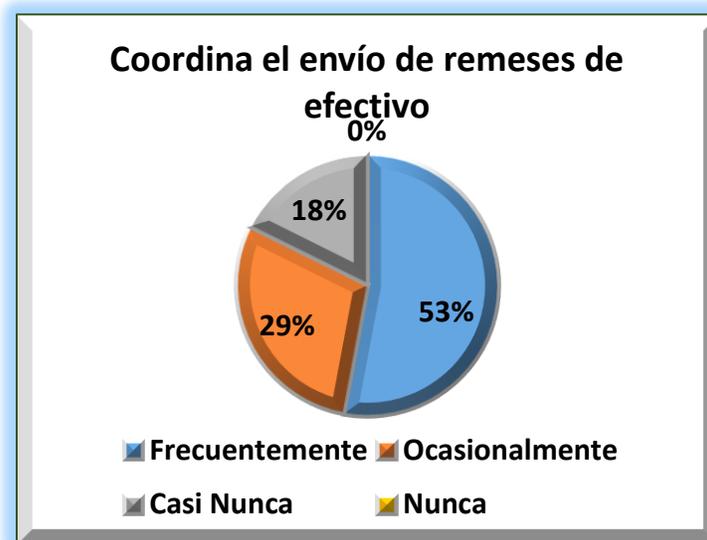


Figura 5 Coordina el envío de remesas de efectivo
Fuente: Encuesta realizada a personal

5. ¿Con qué frecuencia coordina la recepción de remesas de efectivo de la Caja General?

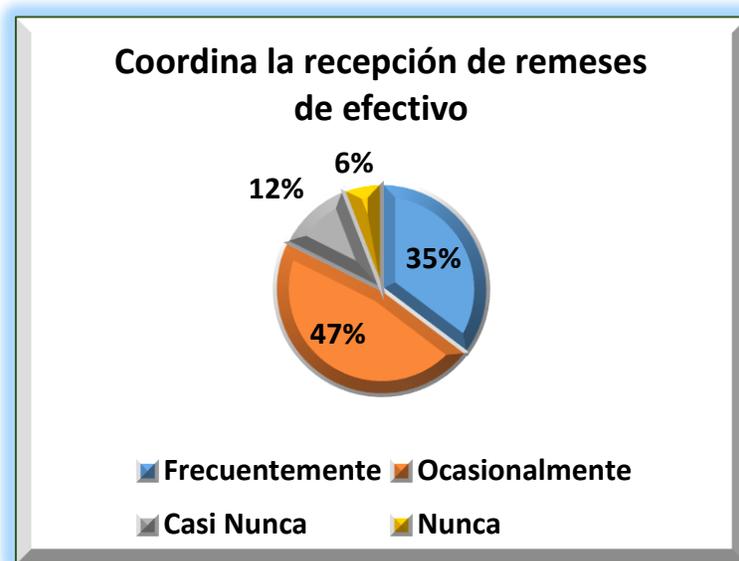


Figura 14 Coordina la recepción de remesas de efectivo
Fuente: Encuesta realizada a personal

6. ¿En el medio donde se desempeña, conoce el sistema financiero que lo rodea (Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, etc.), realiza colocación o captación de efectivo con estas instituciones? Si su respuesta es positiva, por favor indique cuáles.

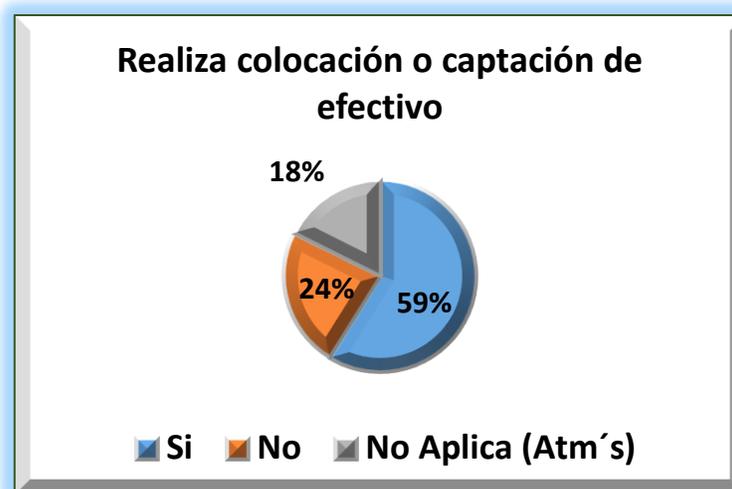


Figura 6 Realiza colocación o captación de efectivo
Fuente: Encuesta realizada a personal

Las respuestas positivas indicaron que la colocación la realizan a través de las siguientes instituciones:

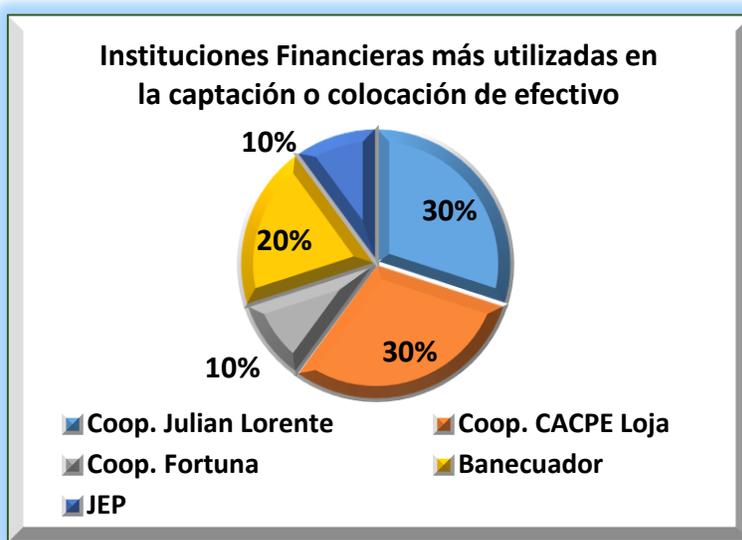


Figura 15 Instituciones Financieras donde se realiza colocación o captación del dinero
Fuente: Encuesta realizada a personal

Es de aclarar que ninguna de las agencias o atm's realizan la captación de dinero con Instituciones Financieras de la localidad.

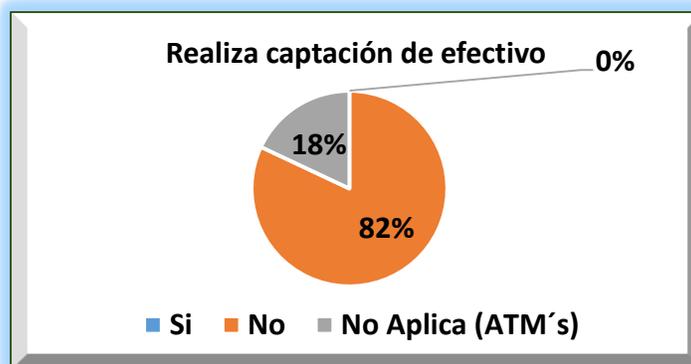


Figura 16 Realiza captación de efectivo
Fuente: Encuesta realizada al personal

- ¿Conoce sobre los costos de transportación de dinero que incurre la institución por enviar y/o receptor remesas de agencias y atm's?

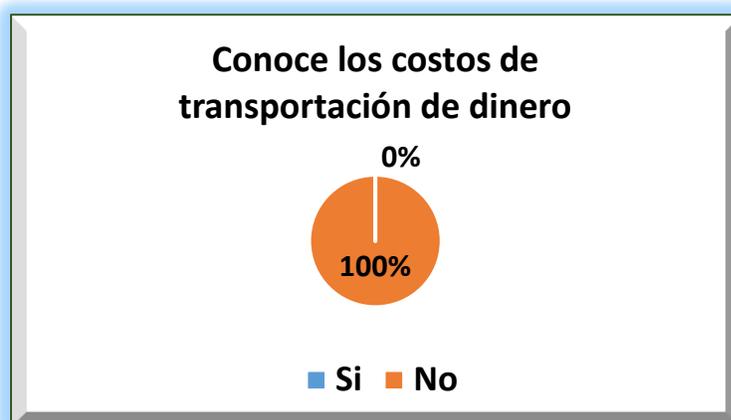


Figura 17 Conoce los costos de transportación de dinero
Fuente: Encuesta realizada a personal

8. ¿Con qué frecuencia ha tenido inconvenientes en el servicio por falta de efectivo para su agencia o atm's?

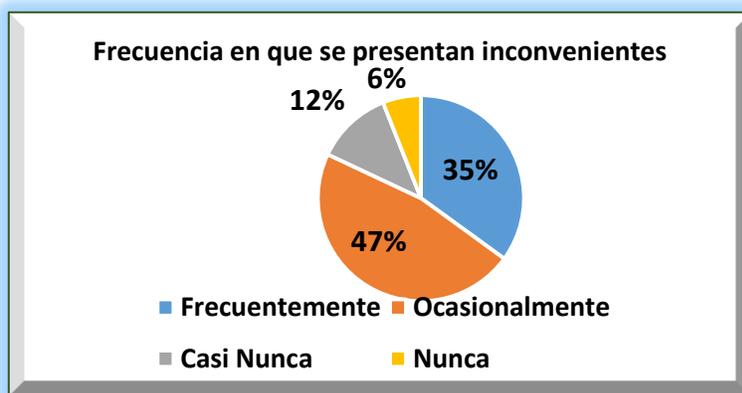


Figura 7 Frecuencia en que se presentan inconvenientes
Fuente: Encuesta realizada a personal

9. ¿Comúnmente qué tiempo requiere usted para solicitar y recibir en su agencia o atm's el efectivo de Caja General? (Servicio de Logística de efectivo – blindado)



Figura 8 Tiempo requerido desde la solicitud hasta recibir el efectivo
Fuente: Encuesta realizada a personal

10. ¿Comúnmente qué tiempo requiere usted para llevar a cabo el proceso que implica la **entrega de efectivo** a Caja General, hasta la llegada a su agencia o atm's? Cuando se mantiene exceso de efectivo en el lugar (Logística de efectivo – blindado)

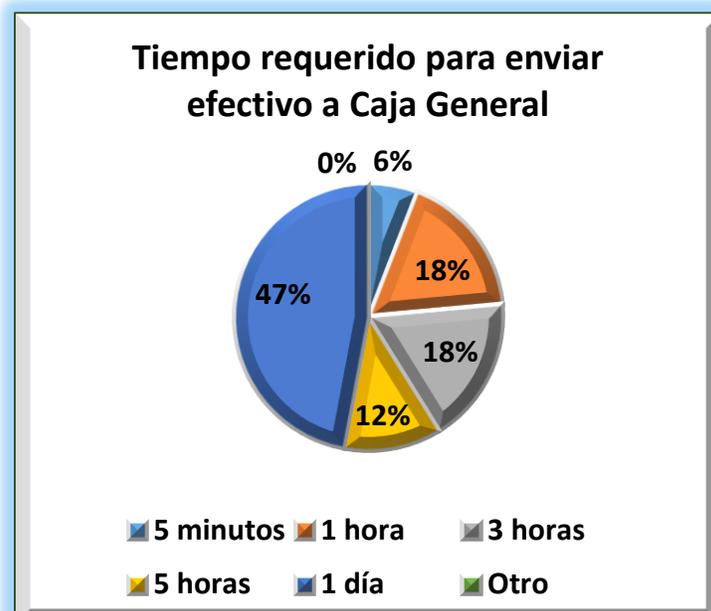


Figura 18 Tiempo requerido para enviar el efectivo a Caja General
Fuente: Encuesta realizada a personal

11. ¿Por favor describa algunas sugerencias que ha su criterio deban cambiar en el área de Caja General para un mejor servicio de las agencias y atm's en temas de efectivo?
1. “Existen reclamos de clientes, manifiestan que el dinero colocado en los atm's no está clasificado, pues continuamente llegan quejas solicitando cambios de billetes por encontrarse en mal estado y que fueron entregados por los cajeros automáticos”.
 2. “Los cajeros (ventanillas) de las agencias no logran clasificar el dinero que ingresa por este canal, la ejecución de esta actividad ayudaría a mejorar el servicio de las agencias o atm's”.
 3. “Sería bueno que Caja General entregue dinero clasificado por lo menos para los atm's, ya que existen reclamos de clientes constantemente”.
 4. “Debe existir la posibilidad de que Caja General pueda entregar dinero los fines de semana y feriados, ya que por ser una agencia fuerte que nunca cierra, existe mucha demanda de los clientes y suele terminarse el dinero”.
 5. “El dinero enviado por Caja General debe ser bien clasificado ya que existen clientes que reclaman el estado deteriorado del dinero tanto en ventanillas y cajeros automáticos”.
 6. “Que se mejore la clasificación del dinero que se envía a las agencias o atm's”.
 7. “Que no nos entreguen muchos billetes de alta denominación (\$ 100 o \$ 50) ya que los clientes no los reciben”.
 8. “Que exista algún tipo de alerta en el sistema del banco para mejor control del efectivo (excesos y bóvedas con cupos bajos)”.
 9. “Que el dinero sea mejor clasificado, nos llegan billetes viejos, estos deben ser seleccionados”.
 10. “Que se nos envíe solo dinero clasificado para atm's y clientes”.
 11. “Que el dinero entregado a la agencia sea bien clasificado y ordenado ya que se confunden los procesos de cuadre”.
 12. “Que se nos envíe billetes de baja denominación ya que recibimos muchos billetes de \$ 100”.
 13. “No enviar billetes de \$100 desde Caja General, estos no son recibidos por la mayoría de los clientes”.
 14. “Que se entreguen billetes clasificados, ya que los clientes reclaman que reciben billetes viejos de los atm's”.
 15. “En algunos casos llegan billetes viejos en los fajos clasificados lo que hace que se traben los cajeros y estén fuera de servicio hasta que el operador llegue a solucionar el problema”.
 16. “El dinero llega desordenado y no clasificado, lo que ocasiona retrasos, demoras y reclamos de los clientes”.

17. “Se acumulan muchos billetes deteriorados en los atm’s que no pueden ser entregados a los clientes y esto disminuye nuestro cupo en los Cajeros Automáticos y por ende la disponibilidad de efectivo para los clientes”.
12. ¿De existir o haber existido inconvenientes en el proceso de entrega - recepción de efectivo para su agencia o atm’s, por favor detállelos a continuación?
 1. “No se utiliza blindado ya que la agencia funciona en casa matriz”.
 2. “El vehículo blindado no llega a tiempo y produce retrasos tanto para los supervisores como para la compañía transportadora de valores, y este tiempo de espera es facturado por la compañía”.
 3. “Los señores del blindado no cumplen con el horario que se les solicita, lo que produce retrasos en la entrega de efectivo ya que las bóvedas son temporizadas”.
 4. “Por ser una agencia que funciona en un centro comercial, solo podemos entregarle dinero al blindado en la mañana, los señores del blindado llegan atrasados y con apuros normalmente”.
 5. “El vehículo blindado llega con apuros y no les gusta esperar, sin embargo, es algo de revisar porque en la agencia si debemos esperar que ellos realicen sus actividades”.
 6. “El dinero llegue a la agencia a primera hora, siempre llegan después de las 2pm”.
 7. “El dinero enviado por Caja General llega después del medio día y los clientes se enojan, eso debe supervisarse”.
 8. “Los señores del blindados siempre están apurados y amenazan facturar la espera”.
 9. “Los señores del blindado lleguen lo más tarde posible en caso de excesos de efectivo para poder enviar más dinero a la Caja General”.
 10. “Los señores del blindado tardan en llegar a la agencia o llegan muy apurados”.
 11. “Los señores del blindado no coordinan bien la recepción del efectivo y piden que los esperen, inclusive cuando la agencia ya está cerrada”.
 12. “Los señores del blindado no tienen paciencia, se enojan y no les gusta esperar cuando se están abriendo las bóvedas temporizadas”.
 13. “El dinero llega muy tarde y los clientes manifiestan su descontento”.
 14. “Los señores del blindado llegan tarde, toca coordinar con Seguridad del banco para que puedan ingresar a la agencia y retirar o entregar el dinero”.
 15. “El blindado llega muy tarde incluso cuando se les solicita prontitud porque las agencias y atm’s ya no tienen efectivo”.
 16. “La demora del blindado incide en el cuadro y carga de los atm’s”.

17. “El trabajo realizado por el blindados no corresponde a un horario oportuno, se atrasan y ocasionan inconvenientes en las operaciones del banco”.