



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE, EN EL
BANCO PICHINCHA S.A. SUCURSAL CUENCA**

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS

AUTORA:

LORENA ROMERO CARRIÓN

DIRECTORA:

ING. CLAUDIA JARAMILLO

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2009

Ing. Claudia Jaramillo
DOCENTE DE LA ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo realizado por la estudiante Rosa Lorena Romero Carrión, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Noviembre del 2009

f)
Ing. Claudia Jaramillo
Directora de Tesis

CESIÓN DE DERECHOS

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

.....
Rosa Lorena Romero Carrión
Autora

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la Autora.

.....
Rosa Lorena Romero Carrión
Autora

DEDICATORIA

A Dios, mi Esposo, mis Padres y
Hermanas.

Lorena

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al Señor Doctor Fabián Cueva y Cueva en calidad de Gerente Regional del Banco Pichincha, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Ing. Claudia Jaramillo, por haber guiado y orientado acertadamente el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron hasta la culminación de este trabajo.

Lorena

Certificación	ii
Cesión de Derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES GENERALES DEL BANCO PICHINCA SUCURSAL CUENCA	1
1.1 Referencia Histórica del Banco Pichincha S.A.	2
1.2 Análisis FODA, Nuevas Tendencias	4
CAPÍTULO 2. BASE CONCEPTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE	7
2.1 Principales Involucrados	7
2.1.1 Cliente	7
2.1.2 Sector de la Banca Privada del Ecuador	7
2.2 Órgano de Control Superintendencia de Bancos	8
2.3 El Mercado Bancario	8
2.4 Planificación Estratégica	9
2.4.1 Servicio al Cliente	10
2.4.2 Servicio con Diferenciamiento en Calidad	10
2.4.3 Gestión de Procesos	10
2.4.3.1 Macro Proceso o Gobernante	10
2.4.3.2 Subproceso o Apoyo	11
2.4.3.3 Proceso Productivo	11
2.5 Mejora Continua	11
2.6 Manual de Procedimientos	12
2.7 Tablero de Indicadores	12
2.8 La Excelencia en el Servicio al Cliente	12
2.9 Empoderamiento	13
2.10 Liderazgo	13
2.11 Líder	14
2.12 Datawarehouse	14
2.13 Competencias	14
2.14 Inteligencia Emocional	15
2.15 Coeficiente Intelectual	16
2.16 Inducción	16
2.17 Cadena de Valor	16
2.18 PNL	16
2.19 Gestión de Operaciones	17
2.20 Sistema Logístico	17
2.21 Dirección Comercial	18

CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE, EN EL BANCO PICHINCHA S.A. SUCURSAL CUENCA	19
3.1 Análisis	19
3.1.1 Personal con Apertura al Cambio, Servicio y Excelente Imagen Corporal	22
3.1.2 Capacitación Íntegra en Productos / Servicios al Personal	24
3.1.3 Efectividad en Tiempos Mínimos Optimización, Monitoreo y Evaluación de Procesos	35
3.1.4 Agencias Funcionales	43
3.1.5 Sistemas de Información Operativos 100 %	44
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE, EN EL BANCO PICHINCHA S.A. SUCURSAL CUENCA	45
4.1 Análisis	45
4.1.1 Personal con Apertura al Cambio, Servicio y Excelente Imagen Corporal	46
4.1.2 Capacitación Íntegra en Productos / Servicios al Personal	52
4.1.3 Efectividad en Tiempos Mínimos Optimización, Monitoreo y Evaluación de Procesos	57
4.1.4 Agencias Funcionales	71
4.1.5 Sistemas de Información Operativos 100 %	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de Investigación, cita el siguiente problema captado en base a una Diagnóstico inicial dentro del Sector Privado de la Banca Ecuatoriana en el Cantón Cuenca:

- Insatisfacción del Cliente por la Atención Recibida

Servicio al Cliente es todo un proceso caracterizado por múltiples dependencias, aprobaciones, trámites, requisitos, etc, traducidos en Productos poco efectivos desde el punto de vista del Cliente.

Identificar Causas y Efectos, Potencializar los Recursos disponibles y más aún establecer un Diagnóstico de la Situación Actual es el paso crucial que dará un horizonte a la Investigación planteada. Establecer el Diagnóstico de la Situación Actual, permitirá un conocimiento metodológico, técnico, conceptual que facilite a la Institución la toma correcta y oportuna de decisiones basadas en acciones efectivas no tan solo correctivas sino además evolutivas.

Capítulo I Introducción

Servicio al Cliente, constituye una estrategia empresarial y el Sector Privado de la Banca Ecuatoriana en el Cantón Cuenca el cual no la ha perdido de vista pues, en toma la importancia debida y evoluciona su alcance, técnica, efectividad, puntualidad, cordialidad, y una verdadera satisfacción de sus requerimientos del Cliente. Las llamadas “Quejas del Cliente” al considerarlas como expresiones valaderas ayudarían a diagnosticar el modo en que se están llevando las actividades dentro de la Institución, definitivamente las llamadas “Quejas del Cliente” constituyen en una Herramienta Estratégica hacia un Cambio, convirtiéndose en Oportunidad de Aprendizaje sobre los Productos y Servicios ofrecidos llevándole a la Institución a ser Productiva y la Satisfacción del Cliente, recordemos que sin Clientes, la Institución no tendría razón de existir.

Capítulo II Base Conceptual del Servicio al Cliente

Este capítulo permite un conocimiento acerca de los conceptos, criterios, estándares, metodologías, indicadores, estrategias, cálculos, estadísticas, procesos, entidades y estructuras aplicados durante el desarrollo del trabajo de investigación.

Capítulo III Situación Actual del Departamento de Servicio al Cliente, en el Banco Pichincha S.A. Sucursal Cuenca

Por medio del Capítulo III, se establece un Levantamiento y Diagnóstico de la Situación Actual del Servicio al Cliente del Sector Bancario Privado en el Cantón Cuenca enfocando una serie de indicadores señalando varios aspectos administrativos, operativos y gestión propias del ámbito financiero.

El Cantón Cuenca, aporta al Desarrollo Nacional por medio de actividades industriales, comerciales, agrícolas, educativas y la migración y por tanto, exige una institución financiera fiable, abierta al soporte, que permita la resolución de problemas a través del Servicio al Cliente con productos competitivos, oportunos y de alcance a todos los usuarios.

Capítulo IV Propuesta de Mejoramiento al Departamento de Servicio al Cliente, en el Banco Pichincha S.A. Sucursal Cuenca

El Capítulo IV explica la Propuesta del Modelo Alternativo para el Mejoramiento de la Productividad en Servicio al Cliente del Banco Pichincha S.A. en el Cantón Cuenca. La problemática planteada y analizada en los Capítulos correspondientes, es inducida a mitigación bajo un Modelo en Gestión de Servicio al Cliente logrando calidad, productividad que sumada a las nuevas tendencias como la Globalización Económica, obligó a todos los Sectores al establecimiento de reducción en costos como política de competitividad.

La idea central es que las hipótesis planteadas y su grado de impacto causado en el Cliente debido a la Mala Atención Recibida, sean transformadas en soluciones que permitan un Mejoramiento en Servicio al Cliente.

Conclusiones y Recomendaciones

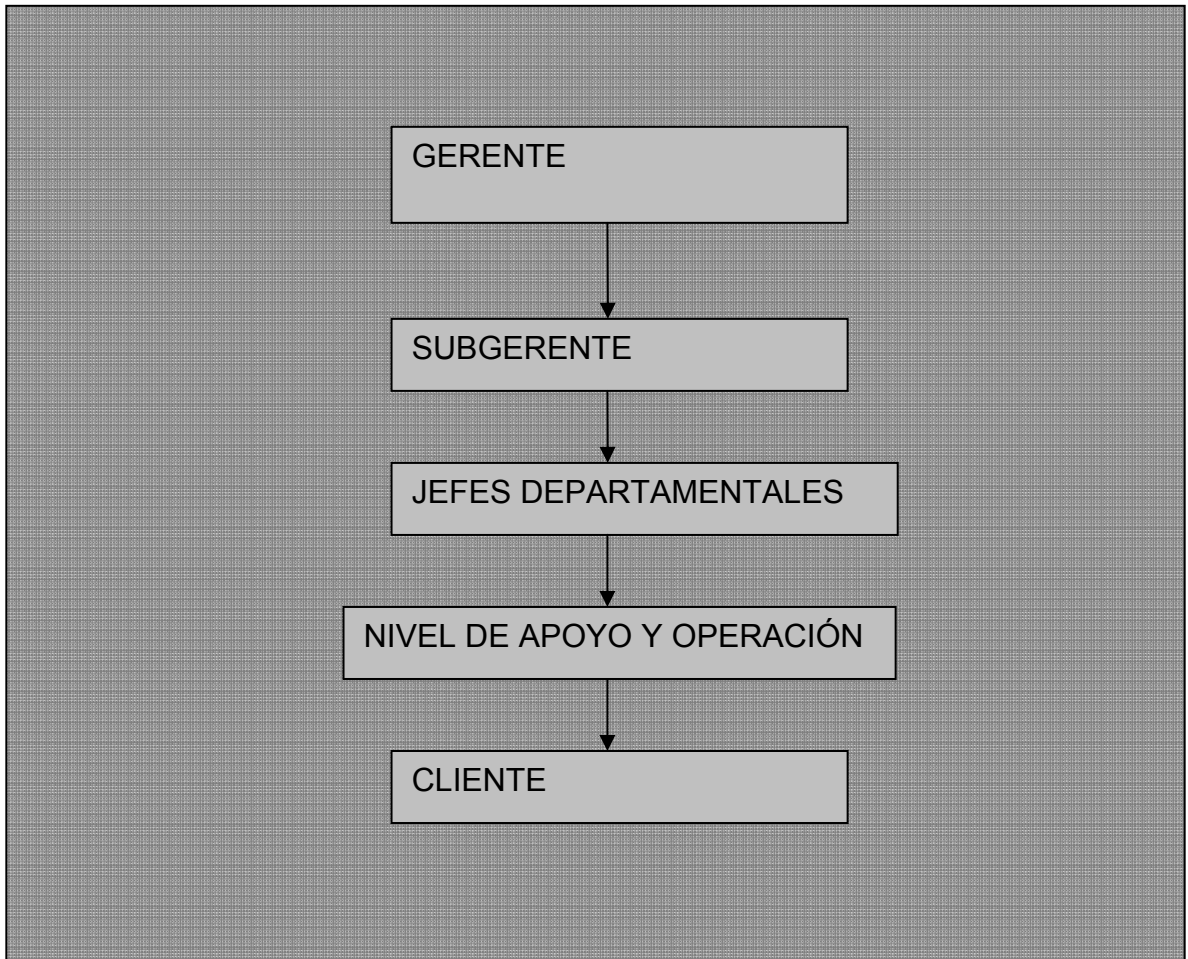
Finalmente, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones del trabajo de investigación.

Capítulo 1. Antecedentes Generales del Banco Pichincha Sucursal Cuenca

Analizar el Servicio al Cliente implementado por el Banco Pichincha dentro del Sector Privado de la Banca Ecuatoriana ubicado en la Ciudad de Cuenca, tiene un matiz histórico de evolución que en los últimos años ha tomado relevancia, pues la situación socio económica del Ecuador soporta transformaciones importantes de impacto en el sector.

Tradicionalmente se mantenía una estructura vertical para el cliente quien ocupaba poca importancia en la misma como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico Nro. 1 Estructura vertical tradicional



Fuente: Banco Pichincha, Modelo anterior.

Realizado por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Lo característico de Cuenca, es participar en lo industrial, agrícola, artesanal, ganadero, comercial, cultural vinculado al desarrollo nacional con aportes significativos al país. Los clientes, esperan un servicio en términos de efectividad, puntualidad, cordialidad, y una verdadera satisfacción a sus requerimientos y necesidades.

A consecuencia de la emigración y migración Austral, se origina una fortaleza financiera y debilidad social, cuyas consecuencias para el nivel de vida son:

- Nivel de ingreso mayor
- Desarrollo del comercio y sector de la construcción
- Aporte al ingreso nacional por medio del envío de divisas
- Acceso a servicios Bancarios
- Debilidad del vínculo familiar

1.1. Referencia Histórica del Banco Pichincha S.A.

El Banco Pichincha a lo largo de sus ciento tres años de vida institucional, se ha convertido en el territorio bancario más grande e importante del País, con 230 oficinas en 80 ciudades, y la red de 580 cajeros automáticos a nivel país además de presencia internacional en Colombia, Perú, Miami, Nassau, Panamá.

Ha establecido un portafolio de productos y servicios que le permiten servir al cliente de acuerdo con sus necesidades de ahorro, crédito, pago de servicios, comercio exterior entre otros, liderando el sistema financiero ecuatoriano en imagen, participación, productos y calidad del servicio.

Históricamente, puedo indicar que el Banco Pichincha fue inaugurado en Cuenca el 11 de Febrero de 1983 con 23 personas y a nivel Nacional el 25 de Abril de 1906, en el año 2006 celebramos el Centenario del Banco Pichincha.

Misión: “Somos un equipo LÍDER, que contribuimos al desarrollo del Ecuador, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”.

Visión: “El Banco Pichincha es el LÍDER de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicio, enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal, otorgando rentabilidad sostenible a sus Accionistas”.

Valores y Principios: Disciplina, orientación al cliente, austeridad, trabajo en equipo, autenticidad, desarrollo profesional y sensibilidad social.

Pautas Culturales: “Tenemos que crear un conjunto de creencias, comportamientos y actitudes que caractericen nuestro accionar con el cliente interno y externo, para hacer cumplir la Visión, Misión y Estrategias que nos hemos fijado. Debemos tener cultura organizacional basada en cumplimientos en donde los compromisos se cumplan y las normas se respeten, orientación de resultados con metas retadoras y esforzarse por conseguirlas, satisfacer al cliente centrándose en describir y satisfacer las necesidades de clientes internos ó externos, estos cambios los conseguiremos sustentando en nuestros valores y principios”.

1.2. Análisis FODA, Nuevas Tendencias

Fortalezas

- Imagen y solvencia institucional
- Cobertura geográfica
- Presencia centenaria del Banco
- Capacidad de recuperación ante la Crisis Financiera del año 1999-2000-2004
- Participación y Atención a diversos segmentos del mercado nacional
- Oferta de créditos permanente anual
- Mantenimiento y ejecución de la Carta de Navegación para la fuerza de ventas
- Permanencia en las campañas comerciales y planes de incentivos
- Optimización del Perfil Gerencial, orientación a los Ejecutivos de Negocios y Comunicación con el Equipo Comercial

Debilidades

- Desconocimiento de las características propias del mercado y la economía que integran el Banco
- Nicho de mercado no atendido con productos adecuados: vehículo, vivienda, agricultores, leasing, descuento de cheques, hotelería, turismo, emigrantes
- Empoderamiento para decisiones gerenciales
- Condiciones de tasa y comisiones altos frente a la competencia
- Frecuentes cambios de Políticas y Procedimientos
- Tiempo de respuesta a Clientes: procesos de fábrica de créditos, operaciones back, halles de atención, tiempo de respuesta en gestiones judiciales, poca aceptación en canales alternos (Internet)
- Limitada comprensión de los Clientes por su informalidad financiera en el manejo de negocios

Oportunidades

- Aprovechamiento del centenario del Banco
- Atención a las plazas acorde a las características del mercado
- Recuperación de la participación del mercado
- Aprovechamiento de base de Clientes para venta cruzada
- Clientes inactivos y pasivos no explotados
- Nichos de mercado no explotados
- Masificación en el uso de Tarjetas de Crédito y Débito y canales alternativos
- Incrementar a la Gerencia de Clientes
- Orientación a la fuerza de ventas más pro activa
- Captación de Fondos de Reserva
- Aprovechamiento de negocios entre segmentos
- Aprovechamiento del mercado informal con productos de consumo

Amenazas

- Inestabilidad Política y Jurídica del País
- Año 2009 de Elecciones Presidenciales
- Paros generados en distintas zonas del País
- Rumores y repercusión política contra el Banco
- Dinamismo en Cooperativas, Financieras y nuevos competidores
- Agresiva comercialización de especialistas en el mercado: micro crédito, pequeñas empresas, vivienda, masivo, emigrantes
- Manejo de costos por la competencia
- Dependencia de la Unidad de cumplimiento

Nuevas Tendencias

- TIC (Tecnologías de la información y comunicaciones)
- Globalización
- TLC (Tratado de libre comercio)
- ALCA (Área de libre comercio de América)
- Competitividad
- Competencias, empoderamiento, reingeniería de procesos, mejoramiento Continuo

Con el análisis hasta aquí desarrollado, puedo mencionar que existen dos modelos administrativos hacia servicio al cliente:

Del Modelo Control y Mando	Al Modelo Compromiso y Participación
Dar órdenes, asegurarse que los subordinados obedezcan	Dar responsabilidad y libertad
Gente habla de ellos y aquellos	Autocontrol e Información
	Gerente aplica en tareas nuevas

El cliente siente la libertad de expresar aquello que le satisface, no le satisface y lo que desearía adicionalmente. Por otra parte la Institución informa los planes evolutivos en lo técnico, estructural y cultural.

El presente trabajo de Investigación, cita el siguiente problema:

- Clientes Insatisfechos por la Atención Recibida

Capítulo 2. Base Conceptual del Servicio al Cliente

Los conceptos teóricos sobre servicio al cliente, servirán de base aplicativa durante el desarrollo del tema propuesto. Por ende, identificar terminología, conceptualización y aplicación.

2.1. Principales Involucrados

2.1.1. Cliente

Para el libro Marketing Financiero: “Cliente es la persona ó empresa que periódicamente utiliza varios bienes / servicios de las instituciones financieras. El cliente es la base específica del negocio y es necesaria su permanencia garantizando la estabilidad de la institución bancaria”.

No existe ningún núcleo comercial que prescindiera del cliente, éste, es el Actor principal para crear alternativas dentro de servicios al cliente ofertado por el Banco Pichincha. Luego del colapso financiero del año 1999, el Cliente enfrenta una crisis basada en desconfianza, nerviosismo y alto grado de cautela para participar del servicio al cliente ofrecido por el sector bancario.

2.1.2. Sector de la Banca Privada del Ecuador

Para el libro Marketing Financiero: “Banca Privada Ecuatoriana, asesora al cliente en todo lo relacionado al dinero y las alternativas desde el punto de vista financiero”. Con anterioridad, la evolución de mercados, exigían prontitud, exactitud y seguridad, y, hoy es precisamente la evolución de los mercados que exige los mismos criterios pero aplicando tecnologías de la información como base del desarrollo Institucional, observando la reducción de costos. La razón de ser para la Banca es:

- Captar Fondos
- Colocar Préstamos

Por sencilla fórmula, Utilidad = Tasa de Colocación – Tasa de Captación.

2.2. Órgano de Control Superintendencia de Bancos

La Banca Privada y Pública del Ecuador se halla regulada por la Superintendencia de Bancos desde Septiembre del año 1927 con la creación e implementación de normativas para su funcionamiento causando una verdadera transformación.

Principales Objetivos Superintendencia de Bancos 2009

- Aplicar los lineamientos legales y reglamentarios en pro de mejorar la calidad y oportunidad de la supervisión
- Fortalecer la gestión Institucional definiendo estrategias y el uso eficiente y eficaz de recursos humanos, financieros y tecnológicos
- Coordinar con las Entidades Gubernamentales lo relacionado a Indicadores de Gestión y que permita promover el cumplimiento de su mandato
- Contribuir al cumplimiento del Plan de Fortalecimiento del Sistema Financiero Nacional emprendido por el Gobierno Nacional como solución a la crisis financiera

2.3. El Mercado Bancario

Se entiende por Mercado como el lugar físico donde se ubican las fuerzas de la demanda y oferta como actores para satisfacer una necesidad alcanzando un equilibrio en precio y cantidad. Bajo este concepto, el mercado bancario, requiere de objetivos, estrategias y proyectos que apoyen a la gestión de productos y servicios bancarios ofrecidos al cliente.

El Banco Pichincha, se especializa en Banca de personas, corporativo, empresarial y privado. Participa en un 33 % del mercado nacional y contempla planes comerciales que generan utilidades importantes dentro del sistema financiero constituyéndose de esta manera en un líder financiero.

Resultados Básicos en Cuenca / Diciembre 2008

• Captación en Monetarios	USD \$ 160.423.000,00
• Colocación	USD \$ 105.303.000,00
• Cartera Vencida	USD \$ 1.507.000,00

2.4. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de apoyo para visualizar el futuro en base al presente, analiza la manera óptima del empleo de recursos logrando la participación efectiva en el mercado. Por tanto el Banco determinará su mapa estratégico detallando misión, visión y objetivos en base a factores clave de éxito.

Elementos Estratégicos / Cuenca 2008

- Cumplir con las metas definidas en el presupuesto paralelo, captaciones USD \$ 500.8 millones, colocaciones USD \$ 453.1 millones, cartera vencida USD \$ 8.5 millones
- Lograr un 30 % en la participación del mercado en monetarios y ahorros
- Lograr un 32 % en la participación de mercado en plaza
- Lograr un 35 % en la participación de colocaciones
- Lograr el 100 % del presupuesto anual en el nuevo producto ahorro futuro
- Cumplir el presupuesto anual en volúmenes y productividad
- Cumplir en calidad bajo los estándares de cliente misterioso, filmaciones, auditorías, etc
- Poner en marcha la Gerencia del portafolio de clientes
- Impulsar el uso de canales alternativos
- Impulsar el crecimiento de la fuerza de venta, a través del conocimiento de la función comercial y desarrollo de competencias

2.4.1. Servicio al Cliente

Para el Banco Pichincha, el servicio al cliente constituye en un factor clave de éxito funcional / institucional, y en consecuencia, se desarrolla especial atención a los requerimientos funcionales solicitados por el cliente buscando efectividad operativa. Una estrategia clave que hemos visto necesario analizar en el Banco es la administración de quejas como un favor con amplia información en debilidades internas facilitando la toma de decisiones.

2.4.2. Servicio con Diferenciamiento en Calidad

Servicio con calidad, no es solamente el reflejo de una actitud positiva sino también el producto de un sólido conocimiento de las políticas, procedimientos y procesos que rigen nuestra actividad diaria. Quien define la calidad en el servicio al cliente es precisamente el cliente.

2.4.3. Gestión de Procesos

Para Miguel Hernández un Proceso es el conjunto de actividades que convierten insumos (Input) en bienes / servicios (Output) de mayor valor para el cliente.

La generación de un bien / servicio implica aplicar un proceso, y por ende ejecutar de manera secuencial las distintas actividades de orden transformador.

La investigación, analizará los distintos procedimientos y procesos establecidos en el Banco orientados a un incremento productivo.

2.4.3.1 Macro Proceso ó Gobernante

Es el proceso global que encierra la planificación y control. Es el proceso que determina a la gerencia en planificación y control, planificación financiera, desdoblamiento de la estrategia.

2.4.3.2 Subproceso ó Apoyo

Es el proceso en sí, encierra el desarrollo del producto / servicio. Es el proceso interno de apoyo a los productivos y gobernantes en cuanto a servicios administrativos, legales y recursos humanos, procesos financieros, sistemas de información.

2.4.3.3 Proceso Productivo

Es el proceso que generan salida y tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente en cuanto a desarrollo de productos, servicio al cliente, procesamiento de órdenes.

2.5. Mejora Continua

El programa CIMA de mejora continua del Banco Pichincha, define como:

“Es una Filosofía que supone que nuestra forma de vida, sea en el trabajo, vida social ó familiar, es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante.

De ésta Filosofía surge la necesidad de involucrar a todos los niveles de la organización en la ejecución de mejoras permanentes en las actividades y procesos que conlleven a mejorar la calidad en los bienes / servicios”.

La mejora continua, es un proceso progresivo que nunca termina e implica identificar problemas que afectan la calidad del bien / servicio e implantar iniciativas que los solucionen. Christian Schnettier, define reingeniería de procesos como:

“Empezar de nuevo, lo que pretende la reingeniería de procesos es abandonar los procedimientos establecidos y examinar nuevamente el trabajo que se requiere para crear el bien / servicio y entregarlo para que cumpla con los requisitos exigidos por el cliente”.

Michel Hammer, indica que “Reingeniería de procesos apoya el cambio de mente repensando todo nuevamente con una visión clara, voluntad política, desarrollando procesos integrados y dinámicos”.

Expectativas de Procesos:

- Incrementar la productividad
- Disminuir la carga operativa del personal comercial
- Mejorar el servicio al cliente

2.6. Manual de procedimientos

Para Giovanni Gómez del www.gestiopolis.com el manual de procedimientos:

“Administrativamente el sistema de control interno, exige documentar los distintos procedimientos que incluirán todas las actividades estableciendo responsables para el cumplimiento de los objetivos institucionales”.

Esta investigación analizará la presencia de distintos manuales ejecutados en el Banco que garantizan: Un efectivo control interno y el conocimiento fluido de las operaciones y procedimientos por los funcionarios referente a servicio al cliente.

2.7. Tablero de indicadores

La gestión denota el concepto: “Si lo puedes medir, lo puedes administrar”.

Un tablero de indicadores: administra la gestión, evalúa el alcance periódico del desarrollo de actividades en términos de calidad, cantidad, costo y cronograma y sobre todo monitorea y evalúa el desempeño humano. Por tanto ya lo subjetivo en la medición de la gestión está reemplazada por indicadores.

Formular indicadores de gestión, será uno de los componentes del presente trabajo investigativo pues facilitará medir el desempeño en términos de desempeño.

2.8. La Excelencia en el servicio al cliente

Para Miguel Ángel Cornejo, Excelencia:

“Hacer las cosas y no buscar excusas para no hacerlas, se debe hallar en dónde nos equivocamos pues admitir el error es haber realizado algo.

Los problemas originan oportunidad de realizar acciones y son convertidos en factor clave de éxito”.

Constantemente el Banco Pichincha busca la excelencia en cuanto a servicio al cliente: Exige objetivos, decisión, pasión, dedicación y reconocer que el ser humano en su día a día aprende algo distinto, participa en el desarrollo con ideas.

Resumen de Criterios de Excelencia para el Banco

- Liderazgo
- Planeación Estratégica
- Focalización en el Cliente y el Mercado
- Información y Análisis
- Gestión de Personas
- Gestión de Procesos
- Resultados

2.9. Empoderamiento

En el boletín impacto Banco Pichincha, Empoderamiento:

“Consiste en reconocer el poder que tiene una persona para hacer algo. Facultar no significa dar poder, sino liberarlo”:

- Conocimientos
- Experiencia
- Iniciativa
- Motivación

2.10. Liderazgo

El Boletín Impacto del Banco Pichincha, Liderazgo:

“Es el elemento más importante para impulsar a la Organización hacia resultados positivos, Liderazgo como ámbito del desarrollo social en general”.

2.11. Líder

El Boletín Impacto del Banco Pichincha, Líder:

“Líder establece direcciones y genera en los colaboradores un enfoque en el Cliente, fijándose metas con mayores expectativas”.

El Líder asegura la creación de estrategias, sistemas, métodos que afianzan la excelencia e involucrar al personal en la planificación.

2.12. Datawarehouse

Es aplicado como herramienta que recopila gran cantidad de datos permitiendo visualizar la Información relevante desde distintas perspectivas, facilitando al Banco tomar decisiones adecuadas en un momento adecuado. Los procesos de negocios basados en el cliente, es parte importante de aplicativo del datawarehouse.

Datawarehouse para el Banco

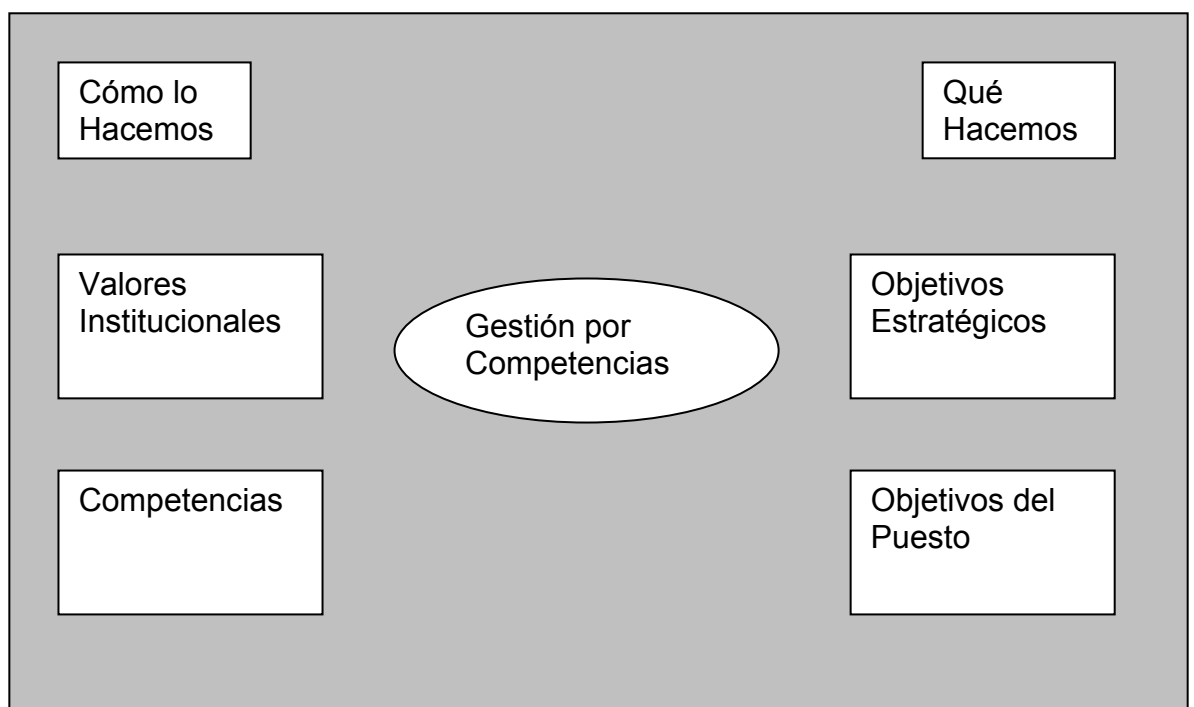
- Única versión de datos, misma fuente de datos
- Integración
- Solución a Medida
- Agilidad
- Escalabilidad Operativa

2.13. Competencias

Actualmente, la administración del Banco ha implementado la gestión por competencias, esto es, comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado. Además, identifican los valores institucionales, comportamientos de la posición y comportamiento de persona, esto es la gestión Cualitativa. El Cómo lo hacemos? son los comportamientos específicos y observables que apoyan la gestión cotidiana en cada puesto de trabajo.

El Qué hacemos? son los resultados a conseguir en cada posición a través de los objetivos fijados, ya sea mediante el marco de acción de cada función ó de los objetivos establecidos para cada área, los cuales han sido desplegados tanto grupal como personal tomando como punto de partida la estrategia y los objetivos institucionales, identifica objetivos específicos, área e individuales, esto es la gestión cuantitativa.

Gráfico Nro. 2 Gestión por Competencias



Fuente: Banco Pichincha, Revista Impacto.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

2.14. Inteligencia Emocional

Es la capacidad de administrar el sentir y entender nuestras emociones para aplicarlas eficazmente como fuente de energía, información, influencia y conexión con los demás e inclusive en el Banco.

Las personas intelectualmente más brillantes no necesariamente suelen ser las de mayor éxito ni en los negocios ni en sus vidas privadas, sino aquellas que combinan su coeficiente intelectual con inteligencia emocional.

2.15. Coeficiente Intelectual

Expresa en forma relativa las capacidades intelectuales de una persona y permite conocer sus conocimientos, habilidades y destrezas.

2.16. Inducción

Toda persona en general en su primer día de trabajo desarrolla nerviosismo, desconocimiento, y esperar instrucciones.

La inducción como herramienta administrativa, facilita el conocimiento del Banco como factor clave de éxito para la comprensión y el alineamiento del personal a la misión, visión, estructura, objetivos estratégicos, institucionales, principios y valores de la cultura corporativa y funciones específicas de cada unidad funcional. Facilita la adaptación del personal a la función y lograr retorno de trabajo efectivo en el menor tiempo posible, todo persona que ingresa a una nueva función debe pasar por el proceso de inducción.

2.17. Cadena de Valor

La cadena de valor, describe las actividades fundamentales que se realizan al interior del sector, y demuestran que el total de ingresos menos el total de costos generan valor del producto / servicio respecto a servicio al cliente. El macro proceso del Banco, contiene a su vez sub procesos, el presente trabajo de investigación está relacionado con el servicio al cliente.

Se debe tener claro que el Banco no se halla solo en el mercado, por tanto debe analizar la cadena de valor del entorno en términos de oferta.

La cadena de valor del Banco es parte del macro actividades llamado sistema de valor. Además ilustra el valor total y comprende las actividades de valor conocidos como procesos gobernantes, productivos y de apoyo.

2.18. PNL

Programación neurolingüística, es aprender a manejar situaciones difíciles en el diario vivir del trabajo y profundizar más en generar química con los clientes internos y externos.

Supuestos del PNL

- Estado de la Persona
- Sistema de Representación
- Sintonía
- Posición
- Recolección de Información
- Lenguaje de Influencia

Administrar con efectividad el tiempo creando aprendizaje en el estado de ánimo del cuerpo (pienso y luego existo), mejorar el liderazgo, influenciar positivamente en los clientes, incrementar utilidades, generar fidelidad, disfrutar del trabajo, aplicar de mejor manera el lenguaje y la inteligencia emocional, desarrollo como profesionales y crecer como personas mientras se trabaja.

2.19. Gestión de operaciones

Concierno la realización de diferenciamentos convertidos en ventaja competitiva en el servicio (Postventa), el País debe hacer una cultura de diferenciamentos y recordar que lo único en movimiento es el cambio; la evolución de un País pasa desde paternalismo (tan solo dar y dar), cooperativismo (desarrollo) y competitivo (capacidad económica). Entender la lógica y desafíos de mercados, aleación con economías, cooperación y asociación (asociación, comunicación y proyectos), formación de grupos y no eludir a criterios como globalización y acuerdos internacionales para el desarrollo.

2.20. Sistema Logístico

La logística es un diferenciamiento que posiciona vía servicio, constituye un factor estratégico y en día se convierte en la gestión logística relacionando el servicio asociado a la producción.

El cliente desea disponibilidad, entregas y personalización. América Latina en esto se ha acostumbrado en dar explicaciones y no soluciones. Por lo anotado, el sistema logístico concreta el proceso de planificación, implementación y control.

2.21. Dirección Comercial

Contempla las acciones de marketing, comercial y plan de ventas ejerciendo sobre los factores de estrategia, marketing, calidad y recursos humanos orientada a un producto, precio, provisión y promoción.

Capítulo 3. Situación Actual del Departamento de Servicio al Cliente, en el Banco Pichincha S.A. Sucursal Cuenca

3.1. Análisis

Inicialmente en el Capítulo III, se explicará la Investigación realizada aplicada en el Servicio al Cliente aplicando un método gráfico, tabulación de datos y su respectivo análisis. Con ello demostraremos las hipótesis planteadas y su grado de impacto causado en el Cliente debido a una mala Atención Recibida. Además nos abrirá el espacio por el cual crearemos los objetivos contemplados en el Modelo.

El Cliente, por medio del Servicio al Cliente dentro del Sector, busca básicamente lo siguiente:

- Seguridad
- Tiempo de Respuesta Real
- Confianza
- Personalización
- Facilidad para la Operación vía Tecnología
- Información Veraz, Oportuna
- Cumplimientos en Requerimientos
- Costos accesibles
- Calidad en el Servicio

La Investigación fue realizada aplicando las siguientes estrategias:

- 1.- Aplicando entrevistas a Clientes referente a aptitudes y actitudes del Personal en Servicio al Cliente
- 2.- Realizando al Personal un Test en Productos y Servicios ofertados en el Servicio al Cliente
- 3.- Midiendo tiempos por medio de observaciones en el Servicio al Cliente
- 4.- Auditando la presencia del Manual de Procesos y que sean ejecutados por el Personal en Servicio al Cliente
- 5.- Observando al Personal el cuidado de la Imagen Corporal con la que trabaja en Servicio al Cliente
- 6.- Observando la amplitud y funcionalidad de la Agencia
- 7.- Monitorear a los Sistemas de Información, que se hallen aplicando la tecnología que asegure la calidad del servicio informático respecto a Servicio al Cliente

Recordemos la Hipótesis General Planteada:

Si se cuenta con un Modelo para el Mejoramiento de la Productividad del Banco, entonces se tiene una alternativa que permitirá mejorar el Servicio al Cliente

De las estrategias indicadas, la información obtenida verificará las Hipótesis Particulares que planteamos a continuación:

- Verificamos un desconocimiento de los Principios en Servicio al Cliente por parte del Personal Bancario Privado
- El Servicio al Cliente en el Sector Bancario Privado de la Ciudad de Cuenca no es priorizado por las entidades respectivas
- Mínima información sobre la Situación Actual en las diferentes áreas de trabajo del Sector Bancario Privado en la Ciudad de Cuenca
- Carencia de un Modelo de Mejoramiento en el Productividad en el Servicio al Cliente del Sector Bancario Privado en la Ciudad de Cuenca

La Encuesta realizada, se levantó al Personal Ejecutivo, Funcionarios y Empleados del Banco Pichincha de la Ciudad de Cuenca.

El Número de Formularios para la realización de la Encuesta, fue determinado bajo el siguiente criterio técnico:

- La Muestra se la realizo sin Reemplazamiento
- Metodología de Aleatorio Simple
- Máxima diferencia, y es el Error
- Nivel de Confianza, parámetro de la Muestra no sobrepasa el Error

Bajo los criterios indicados, los parámetros considerados en la Muestra son:

- | | |
|----------------------|------|
| • Nivel de Confianza | 95 % |
| • Zeta Crítico | 1.96 |
| • Nivel de Error | 5 % |
| • Población | 100 |
| • Desviación | 1 |

La Fórmula aplicada para la determinación del Número de Formularios, es:

$$n = \frac{Zc^2 Qx^2 N}{(N - 1) e^2 + Zc^2 Qx^2},$$

Donde:

Zc^2 Factor Zeta Crítico según el Nivel de Confianza

Qx^2 Desviación Típica de la Población

N Población

e^2 Error

$$n = \frac{1.96^2 * 1^2 * 100}{(100 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 1^2}$$

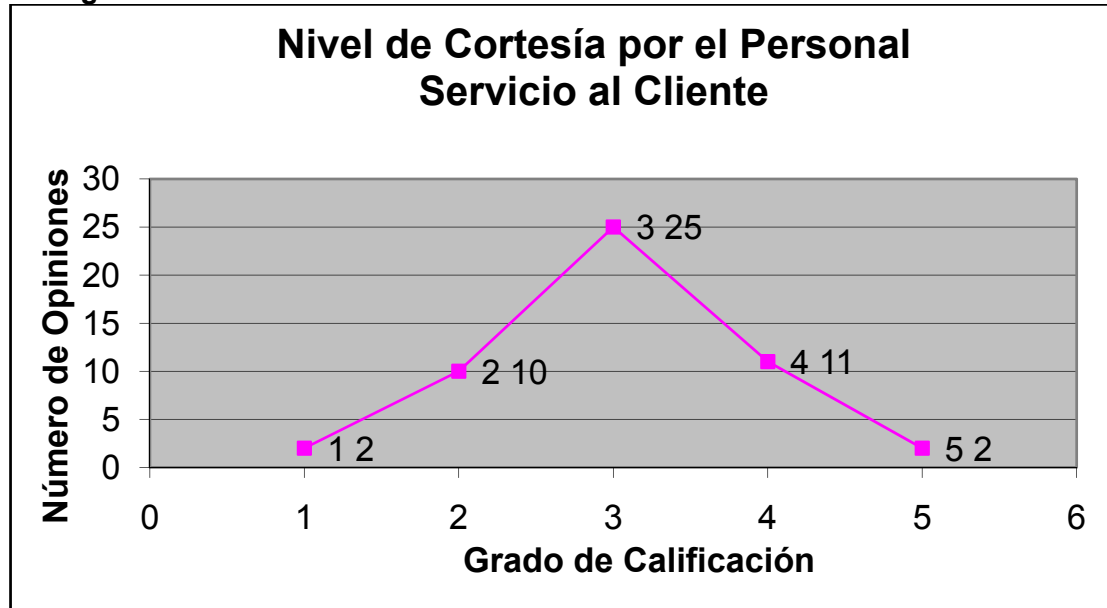
Luego de los cálculos, nos indica que se deben realizar 94 formularios aplicados la Encuesta.

3.1.1 Personal con Apertura al Cambio, Servicio y Excelente Imagen Corporal

Para enfocar el Planteamiento del Modelo, en primera instancia presento los datos investigados y a continuación se propone la alternativa de mejora.

Las Entrevistas aplicadas a Clientes permitieron conocer:

 **Figura Nro. 1 Descortesía del Personal**



Fuente: Banco Pichincha.
Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

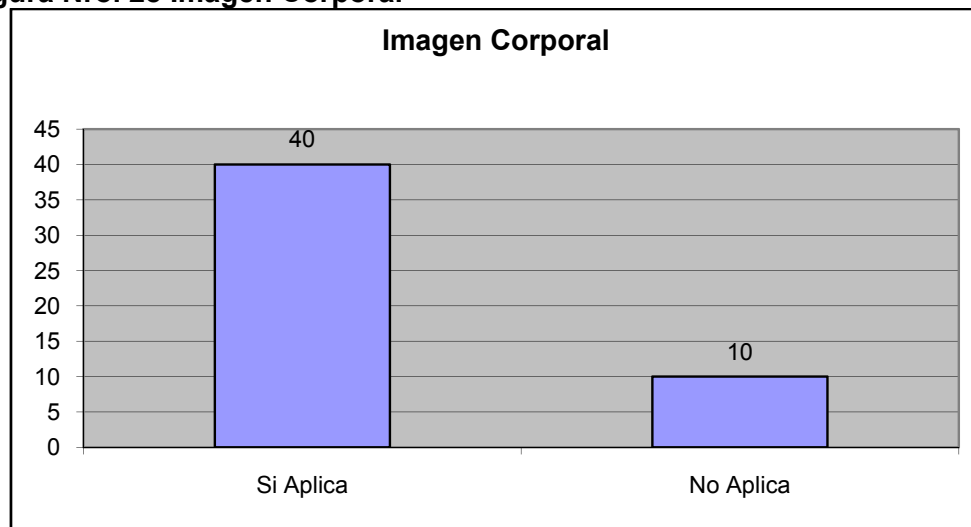
Observamos que en Servicio al Cliente en cuanto a actitud y aptitud, el Personal no tiene una afinidad por Atender al Cliente de manera personalizada, con debido respeto y aplicando las Políticas que por este aspecto deben considerar.

Indicamos el Resumen de Resultados de la Encuesta aplicada al Personal en Servicio al Cliente:

Imagen Corporal	Si Aplica	No Aplica
	40	10

La Encuesta aplicada al Personal en Servicio al Cliente permitieron conocer:

 **Figura Nro. 28 Imagen Corporal**



Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

A pesar que el Sector, invierte en imagen, uniformes, maquillaje, etiqueta, el Personal no aplica del todo, existen 10 Personas que no lo observan.

3.1.2 Capacitación Íntegra en Productos / Servicios al Personal

Para enfocar el Planteamiento del Modelo, en primera instancia presento los datos investigados y a continuación se propone la alternativa de mejora.

El Test aplicado a 50 Funcionarios y Empleados del Banco Pichincha, tuvo por objetivo identificar el Conocimiento para efectuar en lo referente a Servicio al Cliente el aplicativo Correcto ó Incorrecto del Conocimiento en el Producto / Servicio.

Los resultados, tienen dos niveles de apreciación:

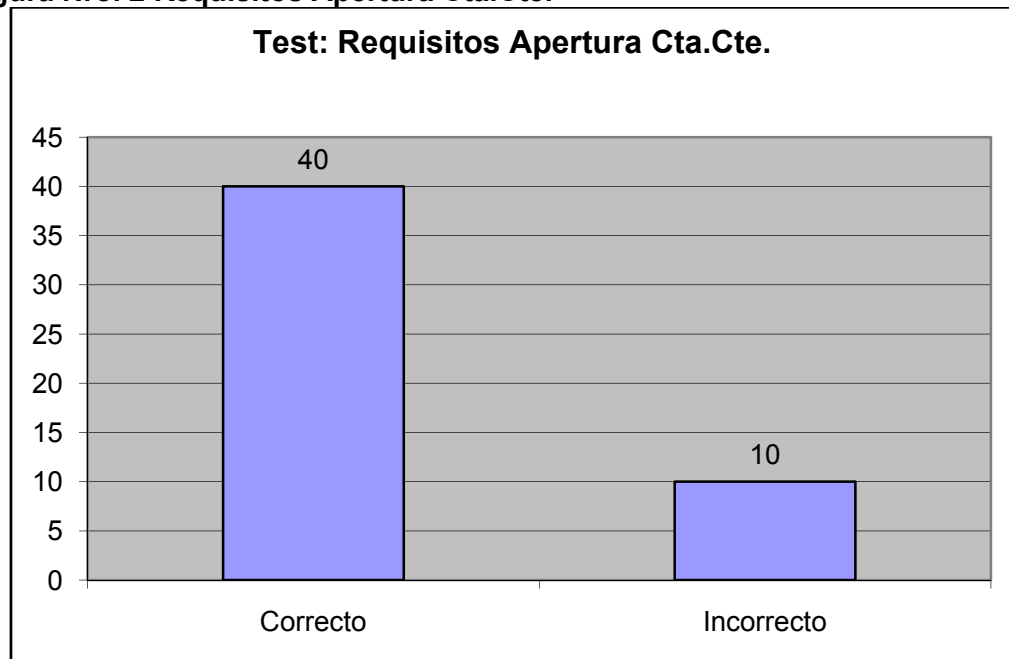
- Correcto, indica el número de Funcionarios y Empleados que Conocen el cómo se debe realizar en Servicio al Cliente lo respectivo al Producto / Servicio ofrecido
- Incorrecto, indica el número de Funcionarios y Empleados que no Conocen el cómo se debe realizar en Servicio al Cliente lo respectivo al Producto / Servicio ofrecido

Por tanto el análisis presentado ofrece un panorama general que en conocimiento del cómo aplicar al Producto / Servicio los Funcionarios y Empleados realizan, indicamos el Resumen de Resultados del Test aplicado a Funcionarios / Empleados en Servicio al Cliente:

Producto / Servicio	Correcto	Incorrecto
Requisitos Apertura Cta.Cte.	40	10
Tasa de Interés Activas / Pasivas	15	35
Costos Productos / Servicios	20	30
Servicios en WEB	10	40
Cajero Automático	30	20
Tipos de Créditos	30	20
Tipos de Revocatorias	30	20
Tipos de Inversión	40	10
Estado de Cuenta	20	30
Montos para Autorización	30	20
Procedimientos Internos	25	25
Plan de Contingencia	30	20
Tipos de Banca: Banca Corporativa, Empresarial y Personas	20	30
Segmentación Clientes	20	30
Transferencias al Exterior	20	30
Seguridad	25	25
Blindado	30	20

Los Test aplicadas al Personal en Servicio al Cliente permitieron conocer:

Figura Nro. 2 Requisitos Apertura Cta.Cte.

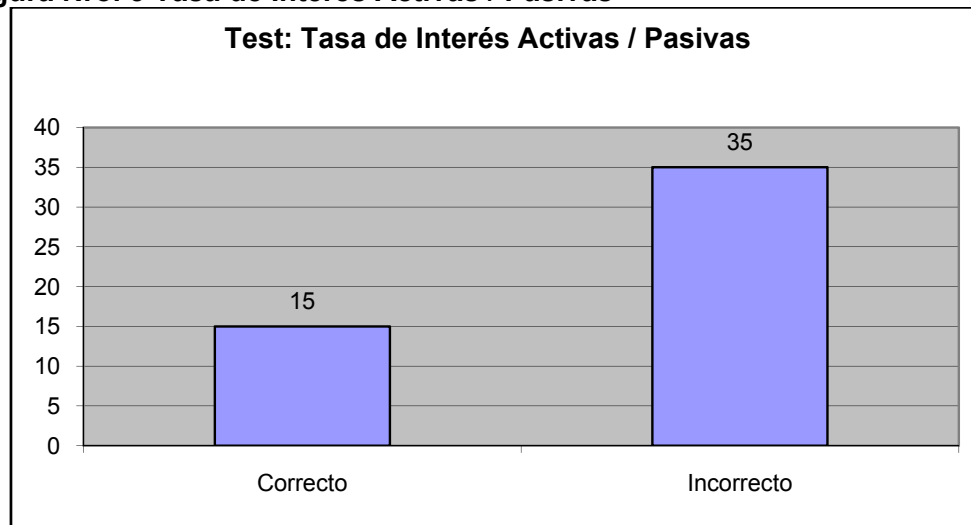


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

La información requerida para que un Cliente pueda abrir una Cta. Cte. ó de Ahorros, 10 Personas no conocen, ello causa preguntas a sus compañeros casi innecesarias pues se asume que la capacitación recibida fue la necesaria, causa malestar, pérdida de tiempo y el Cliente nota esa ausencia de seguridad en el Personal.

Figura Nro. 3 Tasa de Interés Activas / Pasivas

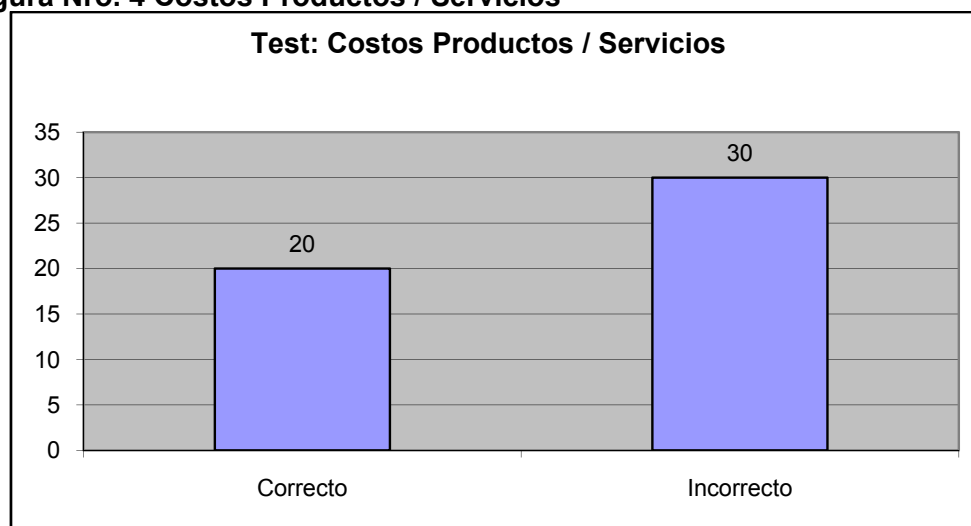


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

En este caso, existió Personal que no sabía la diferencia entre Tasa Activa y Tasa Pasiva, nótese a 35 Personas con desconocimiento.

Figura Nro. 4 Costos Productos / Servicios

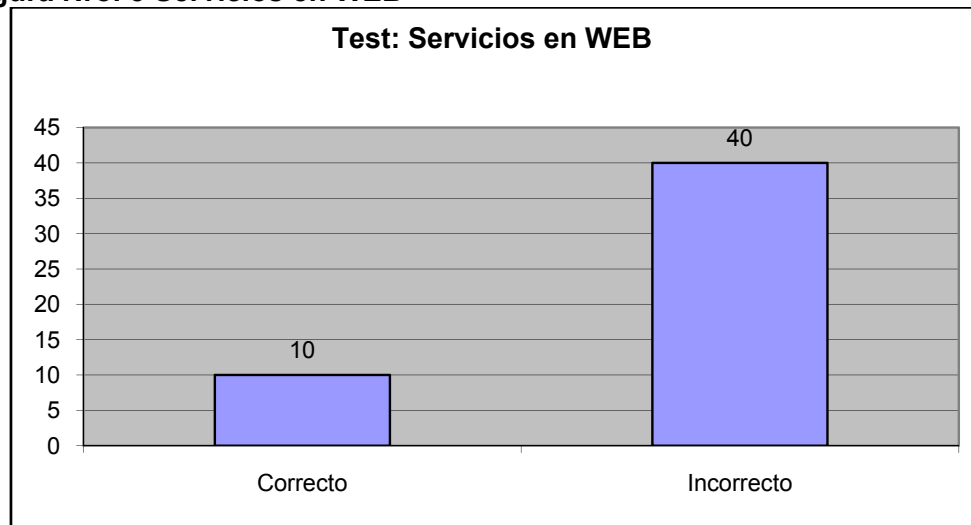


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

El Cliente definitivamente, necesita conocer los Costos Operativos por los Productos / Servicios contratados de tal manera que no sea una sorpresa desagradable al momento de cancelarlos. Aquí se observa a 30 Personas que no conocen los costos solicitados.

Figura Nro. 5 Servicios en WEB

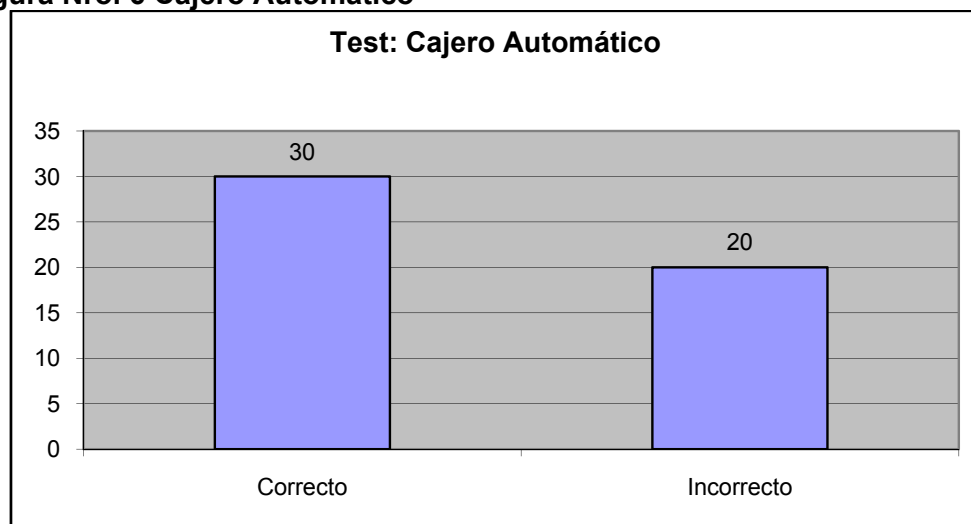


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

La Tecnología Aplicada en la Banca Privada es una realidad, pero en este caso 40 Personas no conocen los Servicios que la Página WEB ofrece al Cliente.

Figura Nro. 6 Cajero Automático

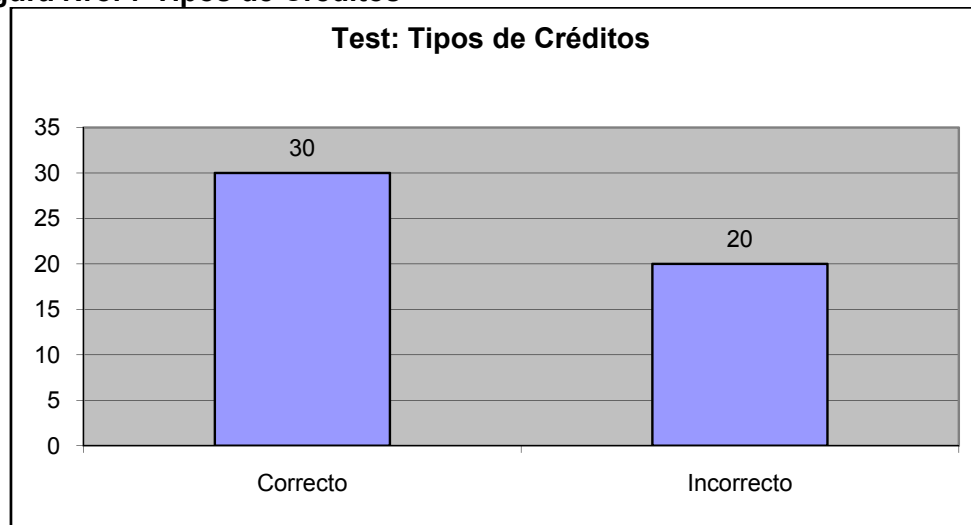


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

El Cajero Automático, apoya a descongestionar. Nótese que 20 Personas no conocen el alcance del Cajero Automático.

Figura Nro. 7 Tipos de Créditos

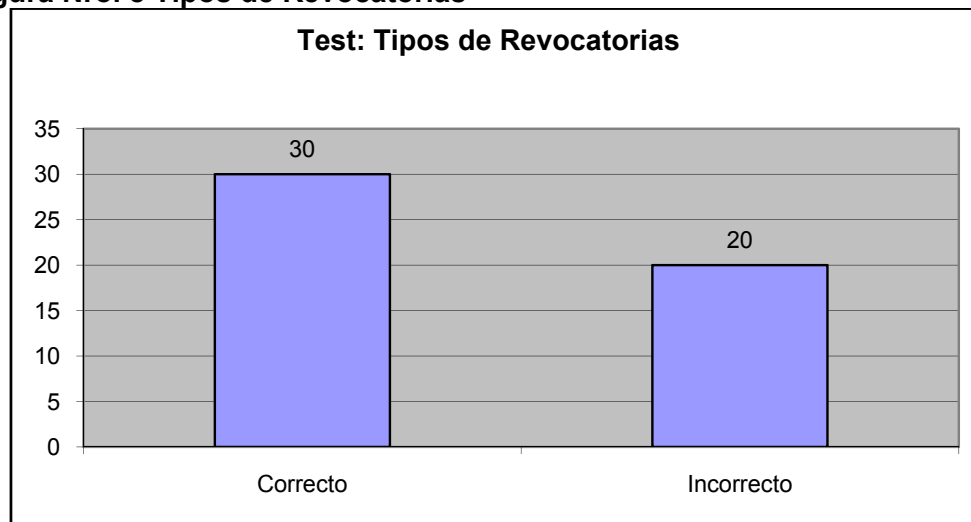


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

El Personal, no conoce los diversos Tipos de Crédito según la Línea de Necesidad del Cliente. Este desconocimiento causa un costo de oportunidad alto para el Cliente al no disponer de información correcta.

Figura Nro. 8 Tipos de Revocatorias

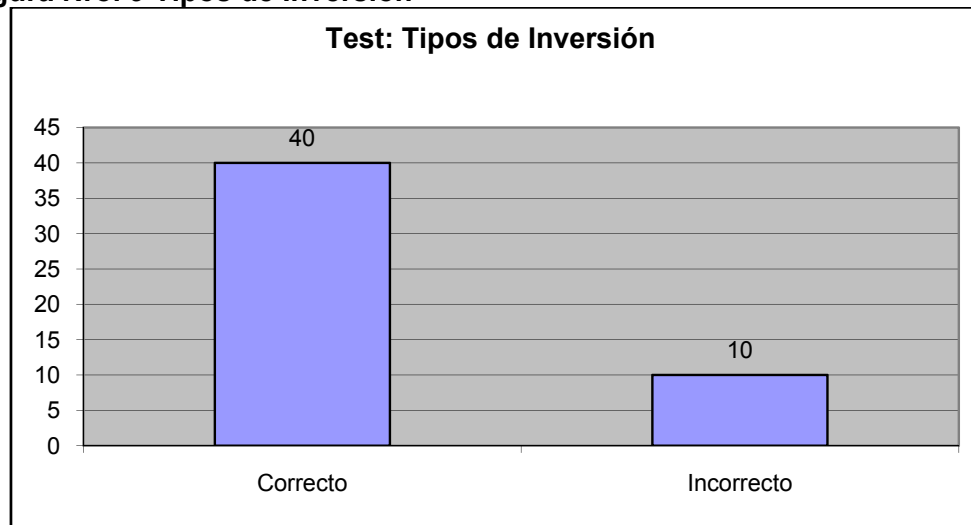


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Para el Cliente es fundamental manejar opciones dispuestas a facilitar la Seguridad del Cliente. Este Servicio debe ser altamente conocido por el Personal.

Figura Nro. 9 Tipos de Inversión

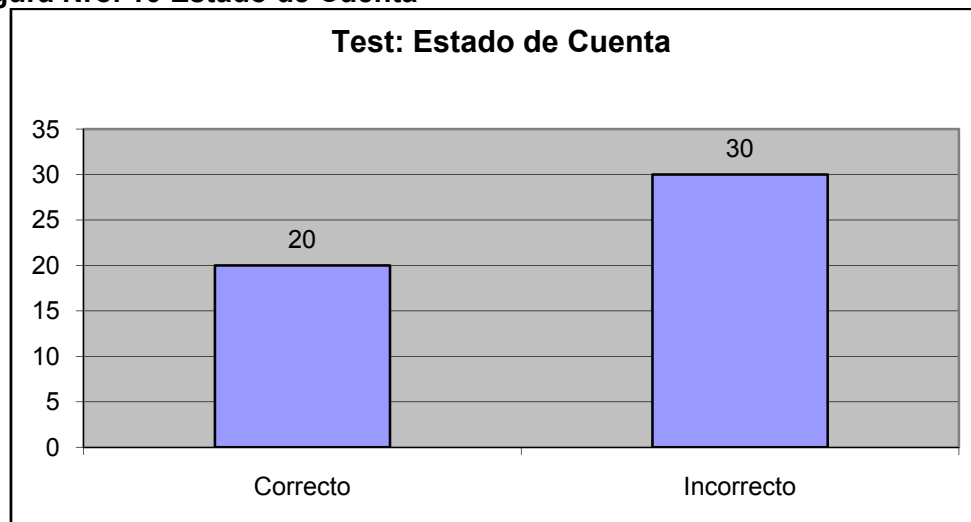


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Es fundamental conocer los Tipos de Inversión a ser informados al Cliente por la rentabilidad en cada tipo.

Figura Nro. 10 Estado de Cuenta

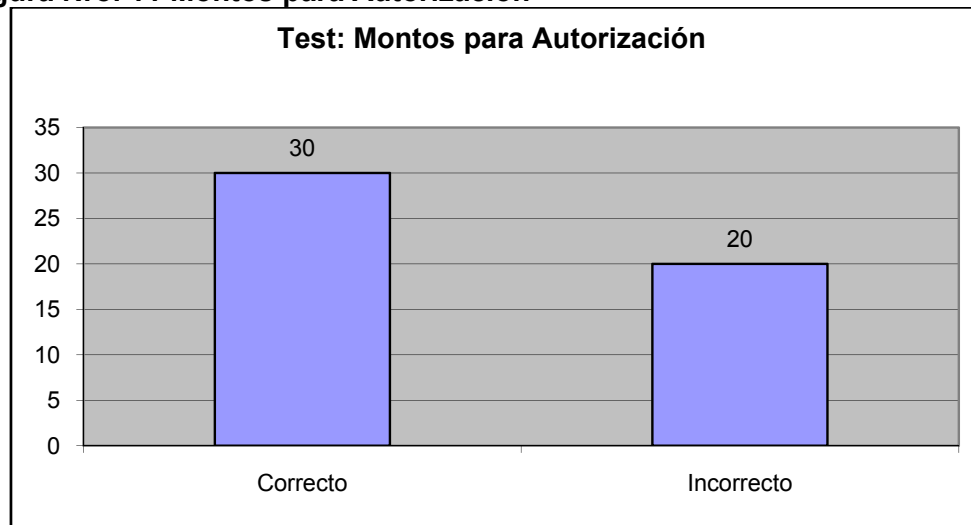


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

El Estado de Cuenta debe ser entregado a Tiempo al Cliente para que sea analizado por razones múltiples.

Figura Nro. 11 Montos para Autorización

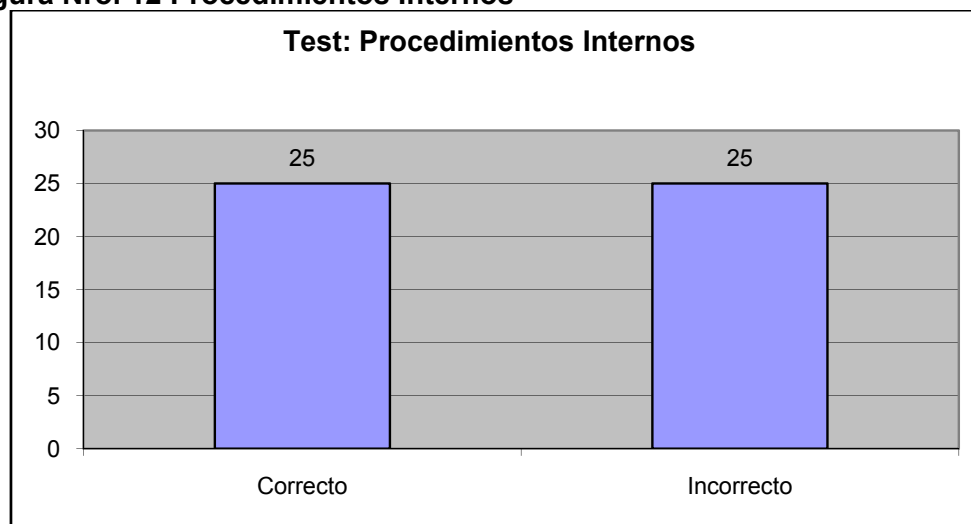


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

El Segmento y Tipo de Banca permite el Manejo de las Cuentas, el Personal no conoce totalmente el Procedimiento en Servicio al Cliente respecto a este criterio convirtiendo en pérdida de tiempo además de congestión en la Gerencia de Agencia.

Figura Nro. 12 Procedimientos Internos

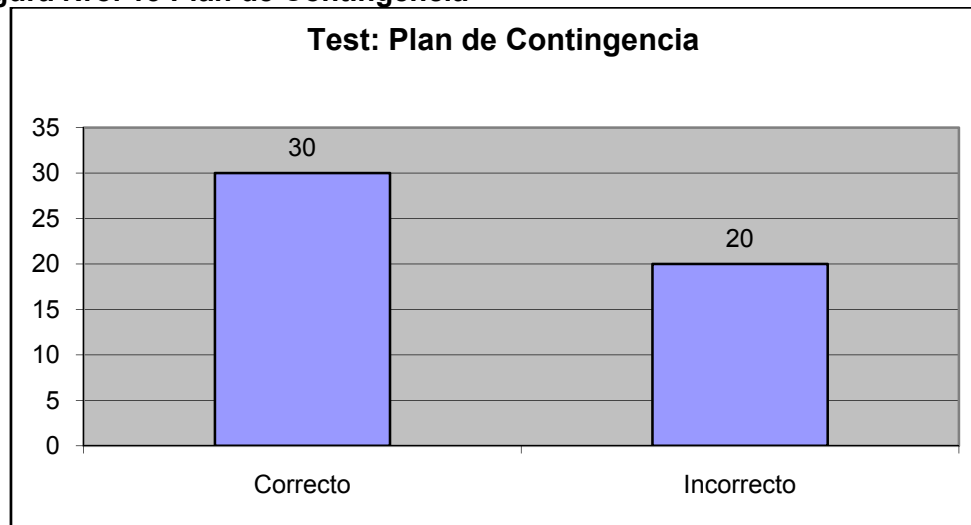


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

No hay interacción respecto a Procedimientos Internos, es muy normal que de Agencia a Agencia los Procedimientos Internos sean diferentes.

Figura Nro. 13 Plan de Contingencia

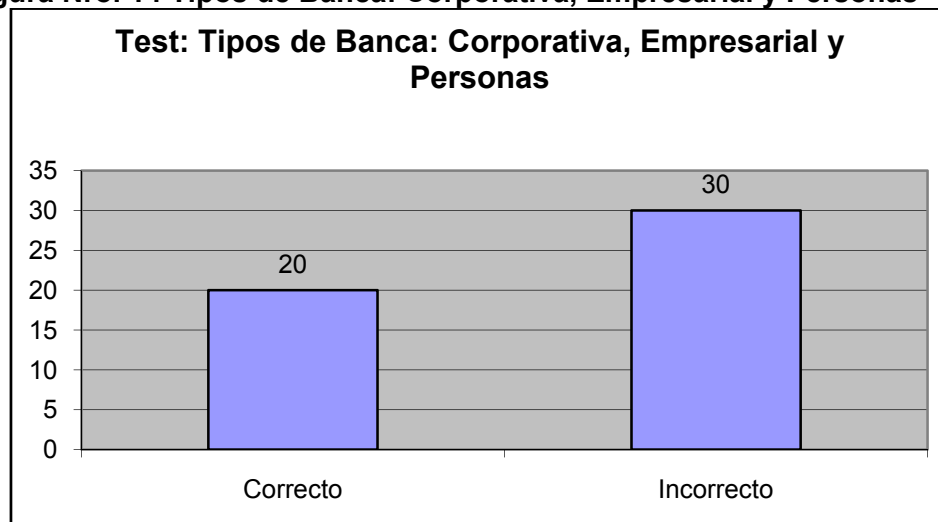


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Es básico manejar el Plan de Contingencia en Cajas pues es el lugar más solicitado por caídas de línea de computación, sin embargo no se lo utiliza causando malestar al Cliente.

Figura Nro. 14 Tipos de Banca: Corporativa, Empresarial y Personas

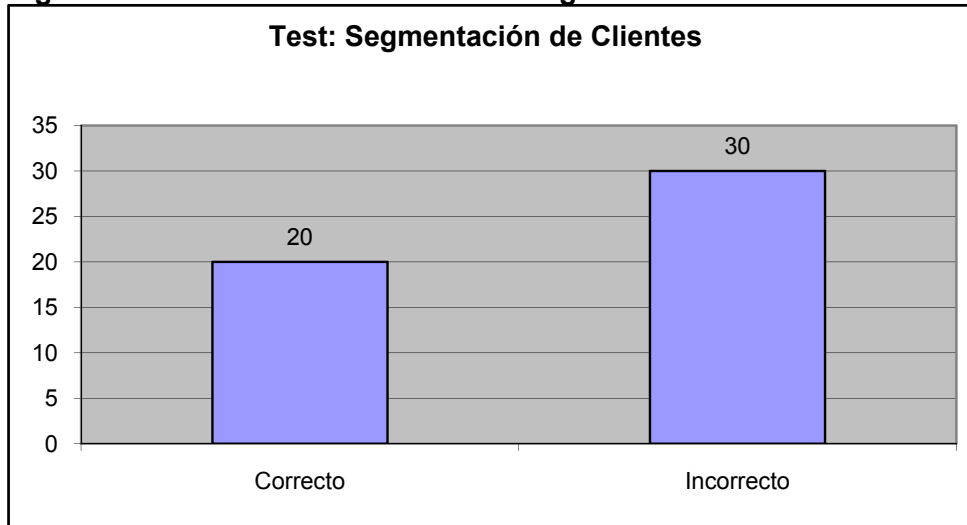


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Es lo fundamental pues es la estructura sobre la cual Opera el Sector, se nota a 30 Personas que no conocen los Productos / Servicios por Tipo de Banca y 20 conocen.

Figura Nro. 15 Segmentación de Clientes

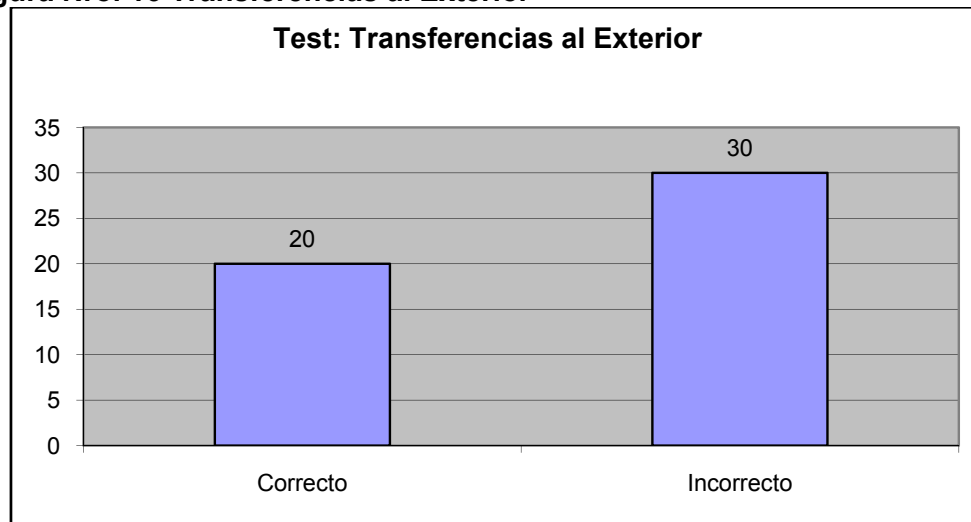


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

La Segmentación del Cliente permite direccionar el Servicio adecuado.

Figura Nro. 16 Transferencias al Exterior

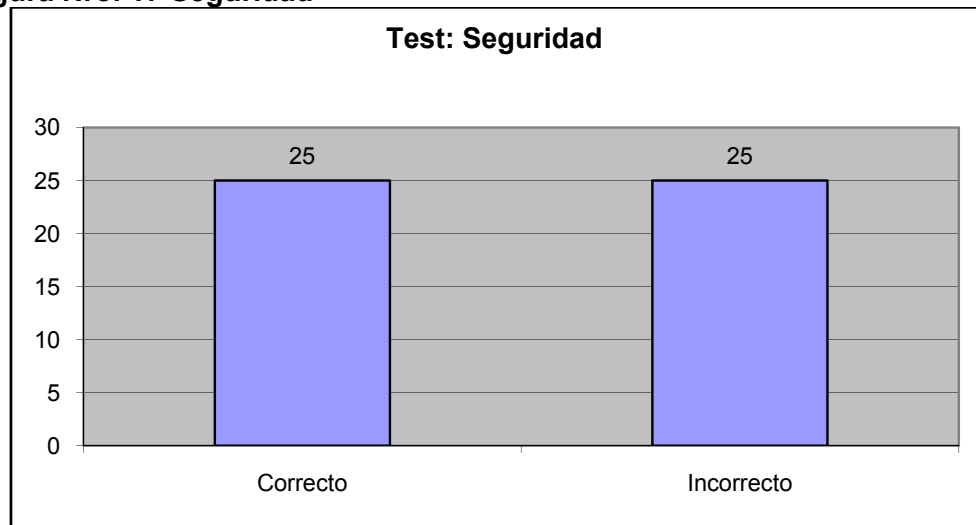


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Es una verdadera utopía realizar este Proceso, pues el manejo es restringido y cuando se tiene que aplicar el desconocimiento es el reinante. Se observa a 30 Personas sin el debido conocimiento.

Figura Nro. 17 Seguridad

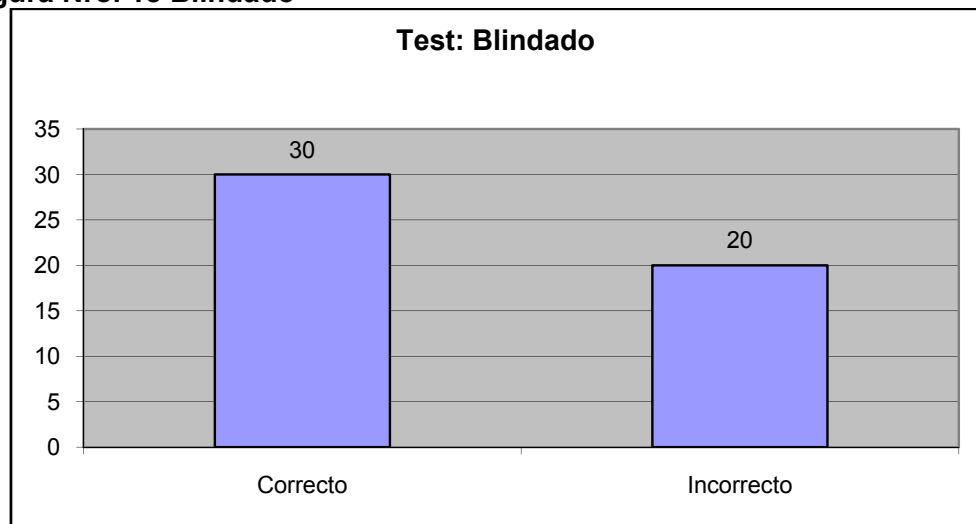


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Los Procedimientos de Seguridad, no son muy conocidos en 25 Personas pues no se leen Políticas Internas.

Figura Nro. 18 Blindado



Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Hay un desconocimiento de 20 Personas en costos, tipos de transacciones que por Blindado el Cliente solicita.

3.1.3 Efectividad en Tiempos Mínimos Optimización, Monitoreo y Evaluación de Procesos

Para enfocar el Planteamiento del Modelo, en primera instancia presentó los datos investigados y a continuación se propone la alternativa de mejora.

Las Observaciones realizadas en el Servicio al Cliente, que son analizadas a continuación, tienen dos aspectos medidos en minutos:

- Mínimo
- Máximo

Indicamos el Resumen de Resultados de las Observaciones aplicado a Funcionarios / Empleados en Servicio al Cliente en el día a día:

Producto / Servicio	Mínimo en Minutos	Máximo en Minutos
Cajas	5	40
Apertura Cta.Cte.	10	30
Tarjeta Nexco	5	20
Giros al Exterior	15	30
Revocatoria	10	20
Entrega Documentos	5	15
SalDOS	2	10
Inversión	10	30

Los tiempos estándares en los mismos aspectos:

- Mínimo
- Máximo

Los indicamos aplicados a Funcionarios / Empleados en Servicio al Cliente:

Producto / Servicio	Standard Mínimo en Minutos	Standard Máximo en Minutos
Cajas	4	10
Apertura Cta.Cte.	9	20
Tarjeta Nexo	4	12
Giros al Exterior	15	20
Revocatoria	10	15
Entrega Documentos	4	15
Saldos	1	7
Inversión	9	25

Los tiempos realizados en Horas y Días Picos en los aspectos: Mínimo y Máximo; los indicamos aplicados a Funcionarios / Empleados en Servicio al Cliente:

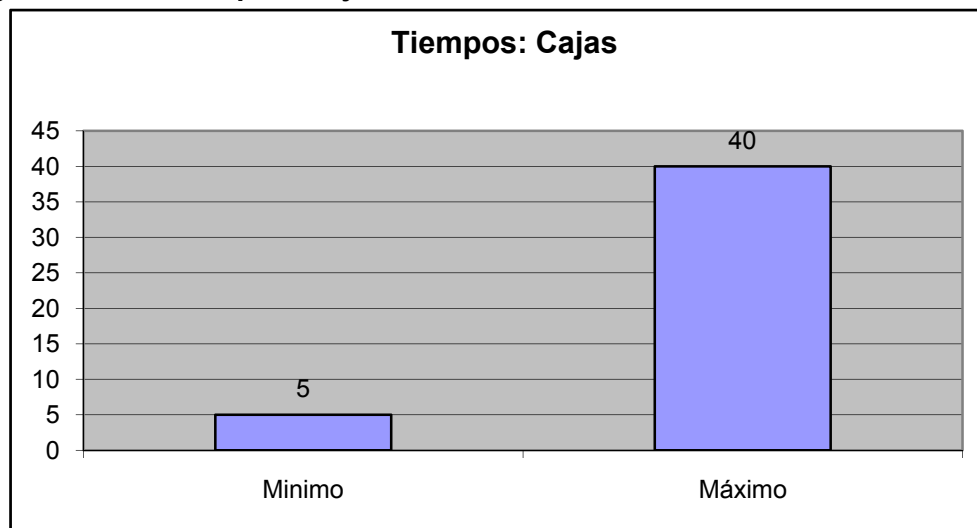
Producto / Servicio	Mínimo en Minutos	Standard Máximo en Minutos
Cajas	8	45
Apertura Cta.Cte.	20	35
Tarjeta Nexo	15	20
Giros al Exterior	25	30
Revocatoria	20	25
Entrega Documentos	15	20
Saldos	10	13
Inversión	25	30

A manera de análisis, se puede observar que los tiempos mínimo y máximo en Servicio al Cliente, se diferencian substancialmente respecto a los estándares; sin embargo son mejores respecto a horas y días pico.

Además los tiempos mínimo y máximo en horas y días pico tienen una diferencia substancial respecto a los estándares.

Las Observaciones aplicadas en el día adía al Personal en Servicio al Cliente permitieron conocer:

✚ **Figura Nro. 19 Tiempos: Cajas**

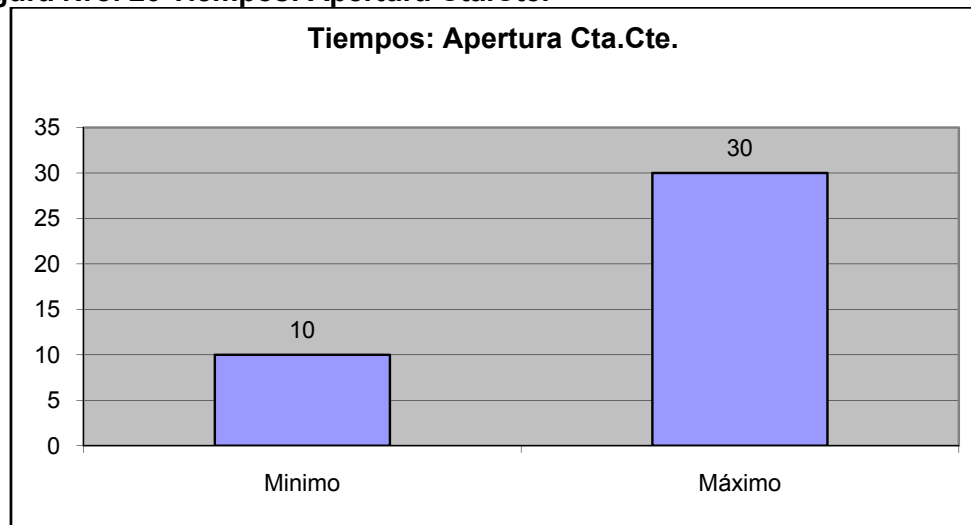


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Se observa que por Servicio al Cliente en Cajas, tenemos 40 minutos como máximo en atender al Cliente y en una sola transacción, esto es, desde su llegada hasta recibir el servicio en el caso de depósito en efectivo.

Figura Nro. 20 Tiempos: Apertura Cta.Cte.

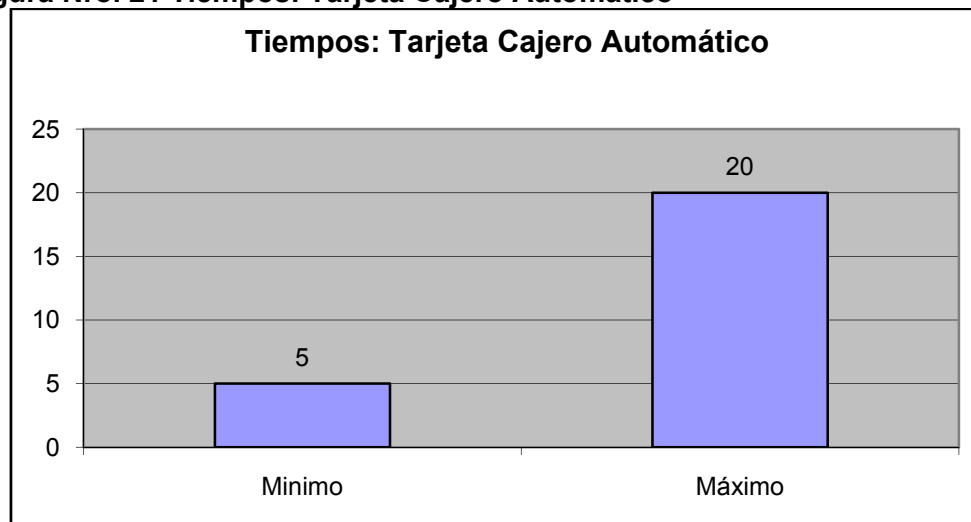


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

La Apertura de una Cta.Cte. ó de Ahorros en Servicio al Cliente, tiene como máximo 30 minutos.

Figura Nro. 21 Tiempos: Tarjeta Cajero Automático

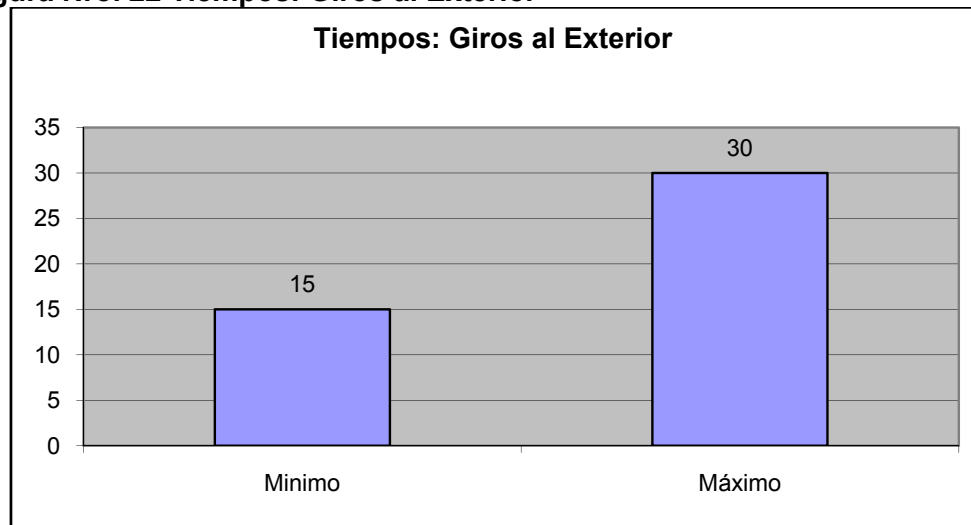


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Servicio al Cliente, utiliza como máximo 20 minutos en conceder la Tarjeta Cajero Automático.

Figura Nro. 22 Tiempos: Giros al Exterior

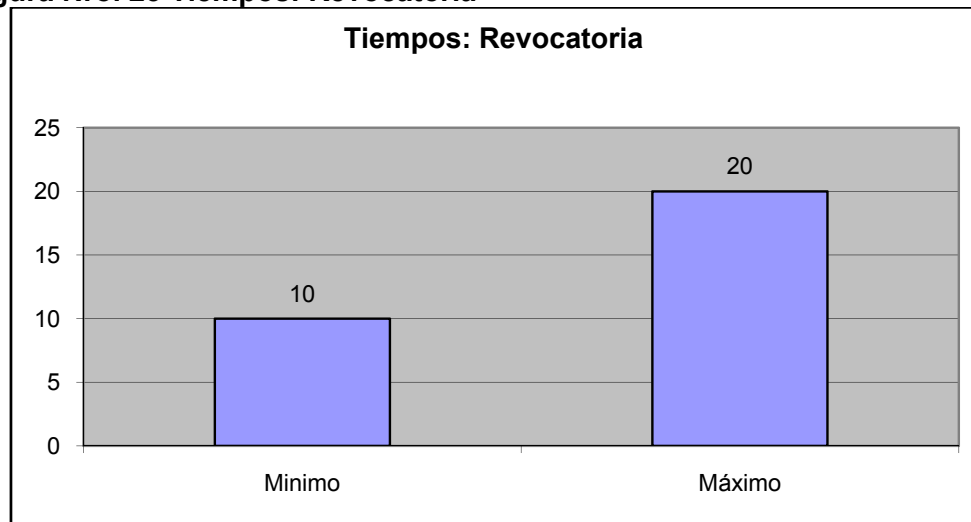


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

El Servicio al Cliente, utiliza un máximo de 30 minutos para realizar un Giro al Exterior, el Cliente tiene que esperar a que se realice la transacción sin mayor opción.

Figura Nro. 23 Tiempos: Revocatoria

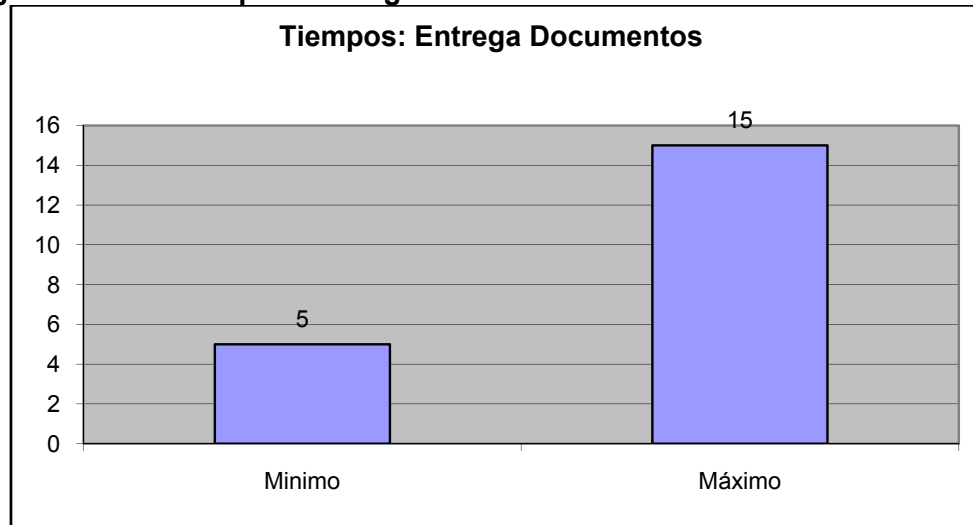


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Se nota 20 minutos como máximo para efectuar la Revocatoria, pero el Cliente podría perder opciones por la demora.

Figura Nro. 24 Tiempos: Entrega Documentos

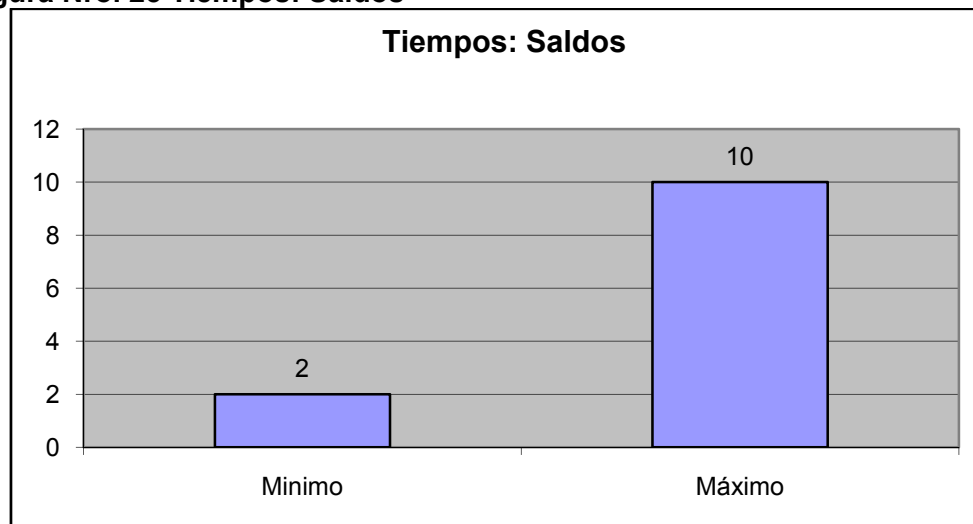


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Servicio al Cliente, tiene un máximo de 15 minutos para entregar por ejemplo Cta. Cte. / Ahorros, Estados de Cuenta, Cheques Devueltos, Notificaciones.

Figura Nro. 25 Tiempos: Saldos

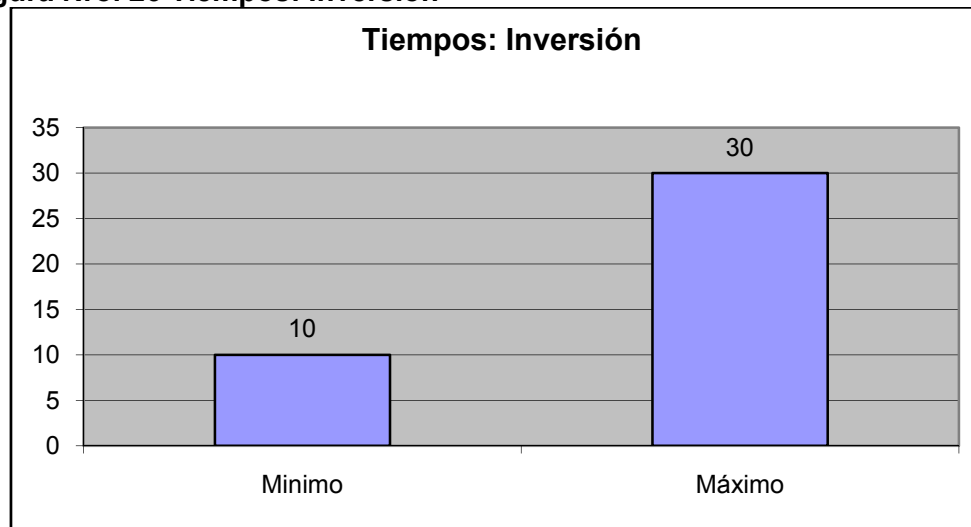


Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Lo interesante para el Cliente, es conocer el Saldo en Cta. Cte. / Ahorros pero Servicio al Cliente.

Figura Nro. 26 Tiempos: Inversión



Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

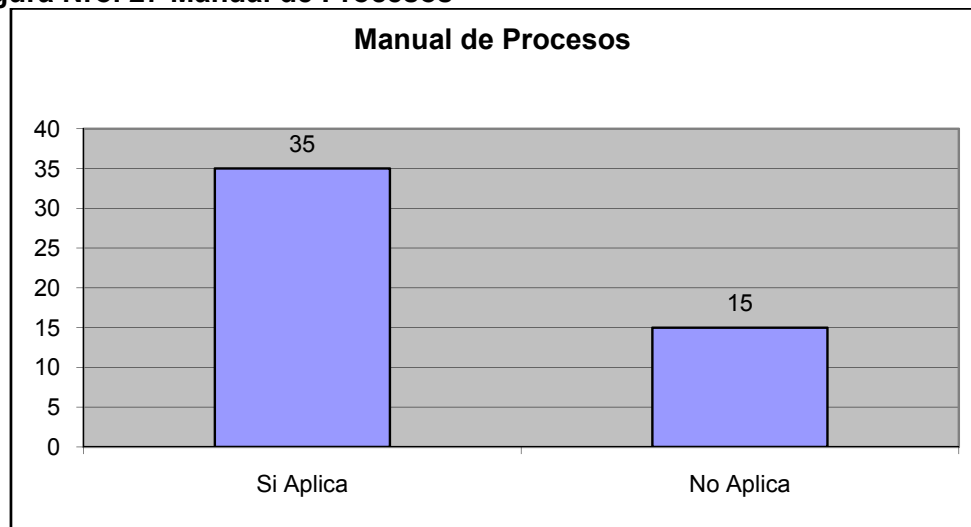
La información para el Inversionista es básica por la gran variedad de productos que se ofertan debe ser ágil, sin embargo notamos 30 minutos para propiciar información respecto a inversión.

Indicamos el Resumen de Resultados de la Encuesta aplicada al Personal en Servicio al Cliente:

Manual de Procesos	Si Aplica	No Aplica
	35	15

La Encuesta aplicada al Personal en Servicio al Cliente permitieron conocer:

Figura Nro. 27 Manual de Procesos



Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Todo actividad tiene un Proceso emitido por la Banca, sin embargo no son leídos ni aplicado por el Personal consultado.

3.1.4 Agencias Funcionales

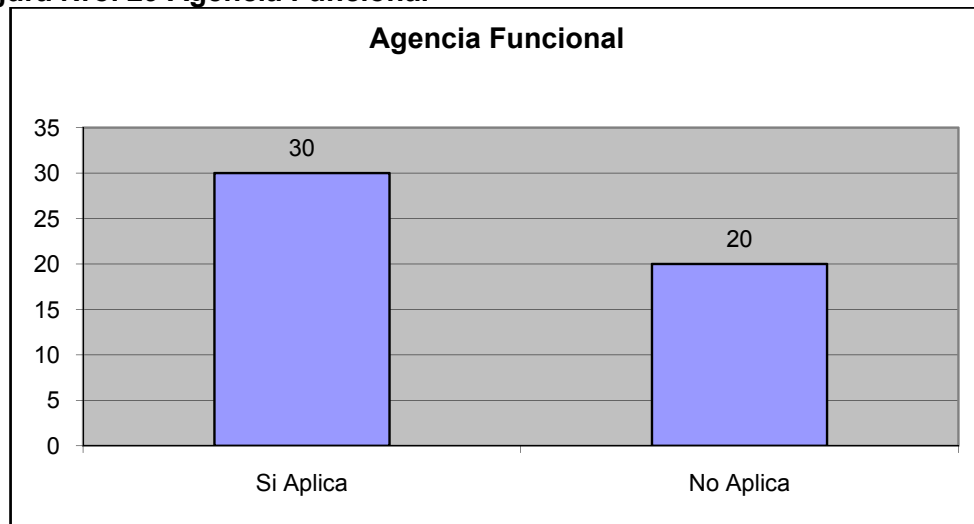
Para enfocar el Planteamiento del Modelo, en primera instancia presento los datos investigados y a continuación se propone la alternativa de mejora.

Indicamos el Resumen de Resultados de la Encuesta aplicada al Personal en Servicio al Cliente:

Agencia Funcional	Si Aplica	No Aplica
	30	20

La Encuesta aplicada al Personal en Servicio al Cliente permitieron conocer:

 **Figura Nro. 29 Agencia Funcional**



Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

El problema es el parqueo destinado al Cliente, el cual en su mayoría no existe. Esta es la razón básica para una estructura no funcional como lo indican 20 Personas.

3.1.5 Sistemas de Información Operativos 100 %

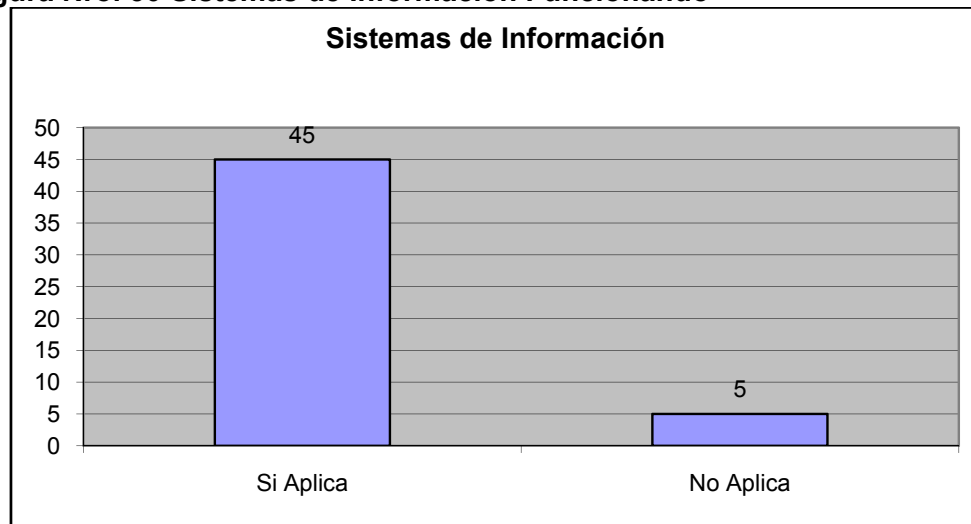
Para enfocar el Planteamiento del Modelo, en primera instancia presento los datos investigados y a continuación se propone la alternativa de mejora.

Indicamos el Resumen de Resultados de la Encuesta aplicada al Personal en Servicio al Cliente:

Sistema de Información	Si Aplica	No Aplica
	45	5

La Encuesta aplicada al Personal en Servicio al Cliente permitieron conocer:

Figura Nro. 30 Sistemas de Información Funcionando



Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Por saturación en Servicio al Cliente, el Sistema de Información colapsa y el servicio es interrumpido.

Capítulo 4. Propuesta de Mejoramiento al Departamento de Servicio al Cliente, en el Banco Pichincha S.A. Sucursal Cuenca

4.1 Análisis

En el presente capítulo, se formulan los cambios que a nivel de Servicio al Cliente se pondrán en práctica en el Departamento de Servicio al Cliente del Banco Pichincha Sucursal Cuenca para el mejoramiento del principal problema analizado durante el presente trabajo de investigación.

Es importante señalar que los criterios aquí mencionados parte del estudio del capítulo III aplicando las siguientes estrategias:

- 1.- Aplicando entrevistas a Clientes referente a aptitudes y actitudes del Personal en Servicio al Cliente
- 2.- Realizando al Personal un Test en Productos y Servicios ofertados en el Servicio al Cliente
- 3.- Midiendo tiempos por medio de observaciones en el Servicio al Cliente
- 4.- Auditando la presencia del Manual de Procesos y que sean ejecutados por el Personal en Servicio al Cliente
- 5.- Observando al Personal el cuidado de la Imagen Corporal con la que trabaja en Servicio al Cliente
- 6.- Observando la amplitud y funcionalidad de la Agencia
- 7.- Monitorear a los Sistemas de Información, que se hallen aplicando la tecnología que asegure la calidad del servicio informático respecto a Servicio al Cliente

Recordemos la Hipótesis General Planteada:

Si se cuenta con un Modelo para el Mejoramiento de la Productividad del Banco, entonces se tiene una alternativa que permitirá mejorar el Servicio al Cliente

4.1.1 Personal con Apertura al Cambio, Servicio y Excelente Imagen Corporal

- 1.- Personal con óptimas aptitudes y actitudes

Hipótesis:

- 1.- Si al Personal se predispone con óptimas aptitudes y actitudes, entonces, el Servicio al Cliente se verá flexible

- Las Nuevas Características

El Personal vinculado con Servicio al Cliente, alcanza un empoderamiento de los objetivos Institucionales en base a aptitud positiva y actitud abierta al Cambio Organizacional.

De igual manera brindará un Servicio consistente en base al conocimiento claro de las distintas Políticas Institucionales.

El Personal en Servicio al Cliente, dispondrá de una actitud que permita desarrollar un pensamiento estratégico en las funciones encomendadas.

Además, con criterio el Personal en Servicio al Cliente tratará en el servicio como realmente debe funcionar la relación Cliente / Institución.

La tendencia actual de cualquier negocio está enmarcada en la Cultura Organizacional Moderna y Flexible que debe ser ceñida al Personal y en particular con el Servicio al Cliente; esto lleva a que la aptitud del Personal canalice ampliamente sus esfuerzos.

El Personal en Servicio al Cliente, dispondrá de valores tales como la flexibilidad, auto confianza, integridad en aspectos de honestidad y ética, profesionalismo que permita identificarse con la Institución.

Una actitud positiva permite disponer de un pensamiento analítico y conceptual para entender mejor cualquier situación presente ante el Cliente.

Una aptitud sincera, permite ser crítico constructivo y facilita las observaciones que el nivel ejecutivo ó funcionario realiza al Personal.

La iniciativa que el Personal en Servicio al Cliente desarrolle es valiosa, pues conducirá a tomar las mejores orientaciones con el Cliente.

Una verdadera aptitud y actitud lograda en el Personal de Servicio al Cliente, garantiza las mejores relaciones interpersonales conllevando a un apoyo transparente.

- La manera de como se convertirán en realidad las Nuevas Características que permita Mejorar el Servicio al Cliente

Para alcanzar las Nuevas Características en el Personal en Servicio al Cliente, es preciso considerar a la Capacitación como lo fundamental, y en este aspecto se indica:

Liderazgo, Desarrollo de Interrelaciones Personales, Desarrollo de Personas, Manejo de Personas, Trabajo en Equipo y Cooperación, Planificación Estratégica, Excelencia, Lecturas y Videos, Atención al Cliente.

- El mecanismo para Medir los Resultados del Impacto

El haber desarrollado Nuevas Características en el Personal en Servicio al Cliente, implica un cambio de aptitud y actitud al cual lo medimos con el criterio de Indicador:

La aceptación de una crítica constructiva por el Personal Ejecutivo ó Funcionario, es aceptada por el Personal en Servicio al Cliente de forma abierta.

Nivel	Evaluación
1	Siempre
2	A veces
3	Nunca

- Las Sugerencias planteadas al Nivel Ejecutivo de la Institución que facilitarán el Apoyo

Una vez analizado el objetivo a lograr siguiendo los lineamientos descritos, la sugerencia al Nivel Ejecutivo será:

Considerar la respectiva partida presupuestaria anual que por concepto de Eventos de Capacitación serán necesarios.

Apoyar a Nivel Funcionario en las distintas ideas de innovación presentadas.

- 2.- Personal con excelente Imagen Corporal

Hipótesis:

- 2.- Si el Personal cuenta con excelente Imagen Corporal, entonces, se ocasiona un alto nivel Corporativo

- Las Nuevas Características

Las Instituciones del Sector Bancario Privado del Ecuador, mantienen un Reglamento Interno de Trabajo que facilita la Gestión del Personal respecto a su Imagen Corporal.

Por ejemplo, citamos aspectos relacionados al tema:

La presentación del Personal debe ser aseado, cabello cortado, vestido correctamente (formal), portar la identificación, y en el caso femenino con discreción colores de tintes, maquillaje y vestuario.

Llevar el uniforme entregado al sector femenino respetando los calendarios establecidos.

Todo el Personal dará estricto cumplimiento a las políticas de apariencia e imagen dictadas.

El contacto de Interfase Institución / Cliente es el Personal en Servicio al Cliente, por tanto su Imagen Corporal deberá presentar:

Apariencia lúcida, espléndido semblante, sonrisa nítida, cabello arreglado, manos pulcras, vestuario correcto y debidamente combinado, zapatos lustrados, y sobre todo manejar un léxico profesional acorde a los Productos / Servicios Ofertados considerando los Requerimientos del Cliente.

Como consecuencia de una Imagen Corporal de Nivel, la Imagen Corporativa Crece y el Cliente vive un ambiente de calidez y respeto.

- La manera de como se convertirán en realidad las Nuevas Características que permita Mejorar el Servicio al Cliente

Participando a todo el Personal y de manera particular al vinculado con Servicio al Cliente, a seminarios de Relaciones Personales, Buenos Hábitos, Diplomacia, Imagen Personal, Comportamiento en Público, Charlas Innovadoras de Imagen, Excelencia, Valores Humanos y Ejes Transversales, Etiqueta, Léxico, Calidad en el Servicio al Cliente, Cambio en el Comportamiento del Ser Humano.

- El mecanismo para Medir los Resultados del Impacto

El Personal en Servicio al Cliente, mejora su Imagen Corporal:

Aspectos	Evaluación
Léxico Profesional	95 % Correcto Pronunciamiento
Vestuario	40 Clientes opinan que el vestuario del Funcionario es impecable
Aspecto Físico	85 % de Funcionarios tienen Aspecto Físico Correcto
Imagen Corporal	80 % de Funcionarios logran excelente Imagen Corporal

- Las Sugerencias planteadas al Nivel Ejecutivo de la Institución que facilitarán el Apoyo

Una vez analizado el objetivo a lograr siguiendo los lineamientos descritos, la sugerencia al Nivel Ejecutivo será:

Considerar la respectiva partida presupuestaria anual que por concepto de Eventos de Capacitación serán necesarios.

Apoyar a Nivel Funcionario en las distintas ideas de innovación presentadas.

No olvidar que la Interfase entre la Institución y el Cliente es el Servicio al Cliente por medio de Personal cuya Imagen Corporal debe ser Excelente.

Dar la importancia necesaria a la Capacitación pues es una estrategia de Mejora Continua Institucional incrementando el Nivel e Imagen Corporativa.

4.1.2 Capacitación Íntegra en Productos / Servicios al Personal

- 3.- Personal Capacitado y Actualizado en Productos Ofertados

Hipótesis:

- 3.- Si se dispone de Personal Capacitado y Actualizado en Productos Ofertados, entonces, el Servicio al Cliente será efectivo

- Las Nuevas Características

El Personal en Servicio al Cliente, adquiere las habilidades y destrezas necesarias en base a competencias que le permitirán un mejor desempeño en sus funciones. Además permite un sólido conocimiento de la Misión y Visión Institucional permitiendo poner esfuerzos personales hacia los objetivos trazados.

Los distintos Productos / Servicios ofertados por el Sector Privado Bancario del Ecuador y en particular aplicado al Mercado de la Ciudad de Cuenca, se ceñirán al conocimiento mediante la capacitación y actualización de procedimientos, reglas, normativa y procesos que permitan fortalecer el Servicio al Cliente alcanzando seguridad, fluidez y criterio en la estrategia adoptada.

Como consecuencia de lo anterior, el Cliente adoptará un interés en los distintos Productos / Servicios, pues a pesar de no ser nuevos, son interesantes al ser explicados por el Personal y en consecuencia se incrementarán los requerimientos.

Lo básico es que el Personal en Servicio al Cliente, maneje conceptos estandarizados con unificación de ideas para vender un Productos / Servicio y al mismo tiempo resolver requerimientos del Cliente.

La capacitación en Productos / Servicios respecto a Servicio al Cliente, tiene un trasfondo y es satisfacer las necesidades del Cliente Interno y Externo de manera integral.

Liberación de errores, quejas, malas prácticas, supuestos, desconocimiento, son los efectos logrados en el Personal orientado a Servicio al Cliente con la Capacitación y Actualización de Productos / Servicios; y en conclusión Servicio al Cliente será efectivo incrementando la Productividad con Competitividad basado en Calidad.

- La manera de como se convertirán en realidad las Nuevas Características que permita Mejorar el Servicio al Cliente

Basados en que Servicio al Cliente constituye la interfase entre el Sector Bancario Privado y el Cliente, es trascendental el apoyo en eventos de Capacitación y Actualización respecto a Productos / Servicios Ofertados por el Sector.

Por ello el Sector invertirá en distintos Cursos, Talleres, Pasantías, Laboratorios de Investigación, Desarrollo de Metodologías, Curso de Mejora Continua, Actualización de Manuales de Procedimientos, Analizar la Misión / Visión Institucional, Planificación Estratégica, Excelencia, Calidad en el Servicio, etc.

Orientando más detalladamente, la Capacitación y Actualización de Productos / Servicios relacionados con Servicio al Cliente, se establece el conocimiento profundo de:

Apertura de Cuentas Ahorro y Corrientes, Crédito, Interpretación del Estado de Cuenta, Certificado Bancario, Tasas de Interés, Transferencias, Costos de Productos / Servicios, Autorizaciones, Legal, Asesoría de Inversiones, Procedimientos de Contingencia, Seguridad en Dinero, Débitos y Créditos, Pagos Servicios Públicos, Lectura de Manuales, Reglamentos, Tarjeta de Crédito, Bloqueos.

- El mecanismo para Medir los Resultados del Impacto

Los logros esperados, serán medidos por Indicadores:

Conocimiento de la Misión

Nivel	Evaluación
1	Si Conoce
2	No Conoce

Conocimiento de la Visión

Nivel	Evaluación
1	Si Conoce
2	No Conoce

Le han Informado sobre los Objetivos Institucionales

Nivel	Evaluación
1	Si le Informaron
2	No le Informaron

Cuando se Producen Cambios en Políticas, Procedimientos, se recibe
Capacitación / Actualización

Nivel	Evaluación
1	Si Capacitan / Actualizan
2	No Capacitan / Actualizan

El Personal en Servicio al Cliente, una vez Capacitado / Actualizado, logrará:

Servicio al Cliente	Evaluación
Tasas de Interés	100 % Correcta Información al Cliente
Quejas	Reducir al 10 % respecto a Mala Atención
Inversiones	100 % Correcta Información al Cliente
Transferencias	1000 Transacciones Realizadas Efectivamente
Supuestos / Errores del Personal	Reducir a un 5 % la Mala Práctica de Supuestos / Errores
Estado de Cuenta	120 Clientes reciben Estado de Cuenta con Correcta Interpretación
Plan de Contingencia	15 Funcionarios, aplican Correctamente el Plan de Contingencia respecto a Servicio al Cliente
Apertura Cta. Ahorro / Corriente	90 Clientes apertura Cuentas sin ninguna novedad registrada

- Las Sugerencias planteadas al Nivel Ejecutivo de la Institución que facilitarán el Apoyo

Una vez analizado el objetivo a lograr siguiendo los lineamientos descritos, la sugerencia al Nivel Ejecutivo será:

Considerar la respectiva partida presupuestaria anual que por concepto de Eventos de Capacitación serán necesarios.

Apoyar a Nivel Funcionario en las distintas ideas de innovación presentadas.

No olvidar que la Interfase entre la Institución y el Cliente es el Servicio al Cliente.

Dar la importancia a la Capacitación pues es una estrategia de Mejora Continua Institucional.

4.1.3 Efectividad en Tiempos Mínimos Optimización, Monitoreo y Evaluación de Procesos

- 4.- Cliente atendido con Tiempos Mínimos

Hipótesis:

- 4.- Si se tiene Estándares con tiempos mínimos de Servicios a los Clientes, entonces, el Servicio al Cliente cumple con criterios normalizados

- Las Nuevas Características

Una vez que el Cliente busca un Servicio, se inicia un tiempo denominado de espera por causas de congestión, días pico, horas pico, servidores y línea de espera.

Se analizó los tiempos de espera respecto a Colas en Ventanilla en la cual el Cliente necesitó realizar una transacción bancaria, al tiempo de espera el Cliente lo calificó de 1 a 3 siendo 1 Malo y 3 Óptimo.

Este servicio una vez analizado debe cumplir los estándares de tiempo de tal manera que el Cliente utilice en promedio un tiempo óptimo para recibir la Atención a su requerimiento.

Seguidamente se ilustra la situación antes y después respecto a tiempos de espera en Cola de Ventanilla:

Situación Actual:

Tiempo de Espera en Minutos	Evaluación: 1: Malo 3: Óptimo
1	2.8
2	2.6
3	2.7
4	2.5
5	2.6
6	2.2
7	1.6
8	1.9
9	1.8
10	1.9
11	1.6
12	2.2
13	1.3
14	1.1
15	1.0
16	1.1
17	1.2
18	1.4
19	1.7
20	1.2

Situación Mejorada:

Tiempo de Espera en Minutos	Evaluación: 1: Malo 3: Óptimo
1	2.9
2	2.7
3	2.8
4	2.6
5	2.7
6	2.5
7	1.9
8	1.9
9	1.7
10	1.8
11	1.6
12	2.1
13	1.2
14	1.1
15	1.0
16	1.0
17	1.1
18	1.4
19	1.7
20	1.2

El Tiempo de Espera para la Cola de Ventanilla, se optimiza por medio de una evaluación de tiempos de espera y además estandarizado a nivel del Sector según indica la Situación Mejorada.

Con ello el Cliente, no perderá su tiempo cuando realice un requerimiento de Servicio.

- La manera de como se convertirán en realidad las Nuevas Características que permita Mejorar el Servicio al Cliente

La Situación Mejorada, permite un manejo de tiempo de espera óptimo para ser productivos y además brindar efectividad de tiempos al Cliente. Esto se realiza por medio de la Implementación de Fila Única para Ventanillas considerando tiempos estandarizados.

Además el Servidor tiene el concepto general universal, esto es, múltiples servicios por medio de un solo Asesor y la creación de la Caja Spred donde se realizan transacciones en cheques descongestionando colas.

Utilizando tecnología, se implementa modernos equipos que facilitan utilizar tiempos como por ejemplo contadoras de efectivo.

No debemos olvidar que el conocimiento y agilidad del Asesor son claves para la descongestión de colas y utilizar tiempos.

Los modelos de tiempos, son conceptualizados por la Metodología PERT / CPM, Programación Lineal, Análisis de Colas y Distribución Probabilística de Tiempos.

- El mecanismo para Medir los Resultados del Impacto

Número de Transacciones en Depósitos, por Cajero

Nro. Transacciones	Evaluación Mensual
70	Bajo, en 8 horas
120	Óptimo en 8 horas

Número de Transacciones en Pagos de Cheques, por Cajero

Nro. Transacciones	Evaluación Mensual
90	Bajo, en 8 horas
140	Óptimo en 8 horas

Número de Transacciones en Retiros de Ahorro, por Cajero

Nro. Transacciones	Evaluación Mensual
40	Bajo, en 8 horas
60	Óptimo en 8 horas

Número de Transacciones en Apertura de Cuenta Corriente, por Asesor

Nro. Transacciones	Evaluación Mensual
4	Bajo, en 8 horas
10	Óptimo en 8 horas

Número de Transacciones en Entrega Solicitud de Crédito, por Asesor

Nro. Transacciones	Evaluación Mensual
4	Bajo, en 8 horas
8	Óptimo en 8 horas

Número de Transacciones por Cajero

Nro. Transacciones	Evaluación Mensual
200	Bajo, en 8 horas
300	Óptimo en 8 horas

Número de Transacciones en Captaciones Nuevas y Renovaciones de Inversión, por Asesor

Nro. Transacciones	Evaluación Mensual
2	Bajo, en 8 horas
5	Óptimo en 8 horas

- Las Sugerencias planteadas al Nivel Ejecutivo de la Institución que facilitarán el Apoyo

Una vez analizado el objetivo a lograr siguiendo los lineamientos descritos, la sugerencia al Nivel Ejecutivo será:

Considerar la respectiva partida presupuestaria anual que por concepto de Eventos de Capacitación serán necesarios.

Apoyar a Nivel Funcionario en las distintas ideas de innovación presentadas.

No olvidar que la Interfase entre la Institución y el Cliente es el Servicio al Cliente.

Dar la importancia a la Capacitación pues es una estrategia de Mejora Continua Institucional.

Implementar equipos mecanizados para el conteo de efectivo que ayudan a descongestionar colas.

- 5.- Procesos Simplificados y Optimizados y Descentralizados

Hipótesis:

- 5.- Si se implementa la Gestión de los Procesos en el Servicio al Cliente, entonces, se permitirá su mejoramiento

- Las Nuevas Características

Un Proceso refleja la Funcionalidad de Actividades Integradas, por tanto, su optimización es necesaria realizarla utilizando dos vías:

Mejora Continua ó Reingeniería de Procesos que son parte a su vez de la Gestión de Procesos.

Es indudable que la Gestión de Procesos servirá de base para un Mejoramiento en Servicio al Cliente.

Proceso Actual de Apertura de Cuenta Corriente:

Cliente, solicita información respecto a Apertura de Cuenta Corriente.

Con esta información el Cliente, se retira para iniciar el proceso de recopilación de datos.

Al retorno del Cliente, el Asesor verifica la información en aspectos de seguridad y credibilidad.

Si los datos no son válidos, se procede a notificar al Cliente indicando que no se procede con el trámite.

Si todo está bajo los lineamientos de procedimientos, se procede a llenar un formulario de información básica del Cliente, se toman las firmas verificándolas con CI, se llena formulario G323 y G324 (Concep), seguida se digita la información del Cliente en el Sistema obteniendo el Número de la Cuenta. Entonces el Cliente procede a realizar un depósito inicial.

En 48 horas, se verifican datos, referencias, direcciones, y se emite la Chequera.

Finalmente es notificado el Cliente.

Proceso Actual

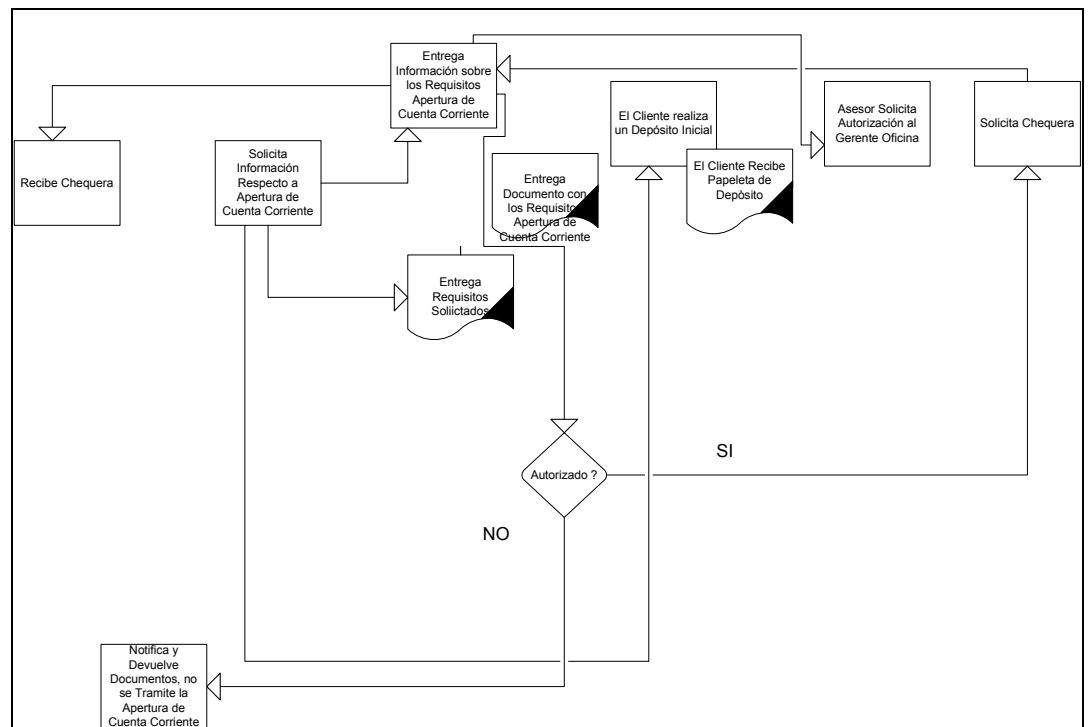
Apertura de Cuenta Corriente

Cliente

Asesor

Caja

Gerente Logística



Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

Proceso Mejorado de Apertura de Cuenta Corriente:

Cliente, solicita información respecto a Apertura de Cuenta Corriente.

Con esta información el Cliente, se retira para iniciar el proceso de recopilación de datos.

Al retorno del Cliente, el Asesor verifica la información en aspectos de seguridad y credibilidad.

Si los datos no son válidos, se procede a notificar al Cliente indicando que no se procede con el trámite.

Si todo está bajo los lineamientos de procedimientos, se procede a llenar un formulario de información básica del Cliente, se toman las firmas verificándolas con CI, se llena formulario G323 y G324 (Concep), seguida se digita la información del Cliente en el Sistema obteniendo el Número de la Cuenta. Entonces el Cliente procede a realizar un depósito inicial.

Se implementa el Sistema de Información que automáticamente verifica datos, referencias, direcciones, y se emite la Chequera.

Finalmente es notificado el Cliente.

Proceso Mejorado

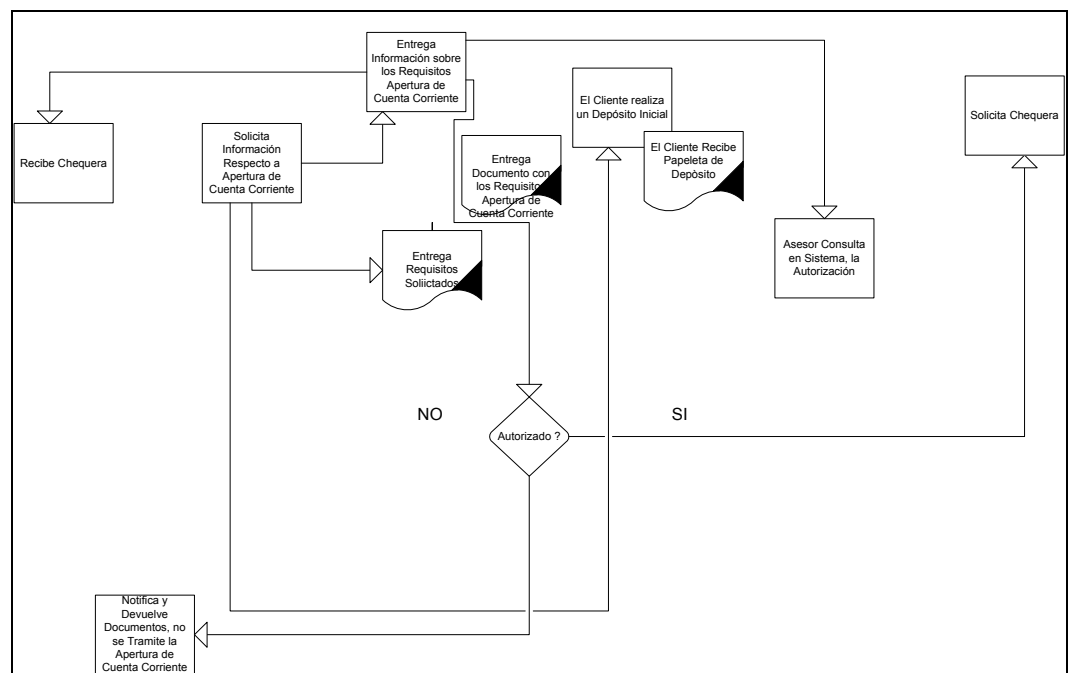
Apertura de Cuenta Corriente

Cliente

Asesor

Caja

Sistema Inf. Logística



Fuente: Banco Pichincha.

Realizado Por: Lorena Romero Carrión, Mayo 2009.

- La manera de como se convertirán en realidad las Nuevas Características que permita Mejorar el Servicio al Cliente

Realizando un Análisis de Procesos y para ello se utilizarán las herramientas indicadas en los Capítulos III, IV respecto a Cadena de Valor, Macro Procesos, Subprocesos y Procesos.

Además, como medio de información se documentarán debidamente los procesos analizados desde el punto de vista de debilidades que serán fortalecidas encontrando como soporte a Mejora Continua y Reingeniería de Procesos.

Otra herramienta utilizada será PERT / CPM, Colas y Programación Lineal, Cultura Organizacional y la Imagen Corporativa, Diagramación de Procesos.

- El mecanismo para Medir los Resultados del Impacto

Aplicando Indicadores de Gestión:

Número de Transacciones en Apertura de Cuenta Corriente, por Asesor

Nro. Transacciones	Evaluación Mensual
4	Bajo, en 8 horas
10	Óptimo en 8 horas

Monto USD \$ en Colocación de Crédito, por Asesor

Montos USd \$	Evaluación Mensual
50.000	Bajo, en 8 horas
80.000	Óptimo en 8 horas

Número de Transacciones en Cajero Automático, por Cajero

Nro. Transacciones	Evaluación Mensual
8.000	Bajo, en 8 horas
9.000	Óptimo en 8 horas

- Las Sugerencias planteadas al Nivel Ejecutivo de la Institución que facilitarán el Apoyo

Una vez analizado el objetivo a lograr siguiendo los lineamientos descritos, la sugerencia al Nivel Ejecutivo será:

Considerar la respectiva partida presupuestaria anual que por concepto de Eventos de Capacitación serán necesarios.

Apoyar a Nivel Funcionario en las distintas ideas de innovación presentadas.

No olvidar que la Interfase entre la Institución y el Cliente es el Servicio al Cliente.

Dar la importancia a la Capacitación pues es una estrategia de Mejora Continua Institucional.

Implementar equipos mecanizados para el conteo de efectivo que ayudan a descongestionar colas, también se debe considerar a la Gerencia de Procesos como mecanismo de redefinición de Procesos que convertirá a la Institución en Productiva.

4.1.4 Agencias Funcionales

- 6.- Agencias amplias y funcionales

Hipótesis:

- 6.- Si las Agencias son funcionales y acorde a su servicio, entonces, se mejora el nivel de satisfacción del servicio

- Las Nuevas Características

Toda necesidad crea una oportunidad y además un requisito, por tanto, no solamente Servicio al Cliente implica el Personal encargado sino además la Funcionalidad de las Oficinas en términos de Parqueo, Señalización Interna y Externa, adecuadas Instalaciones Electrónicas, Seguridad Integral, Información Efectiva, Imagen Corporativa, Horarios según Sector de Ubicación, Recursos Logísticos, Planes de Contingencia, Mobiliario Estandarizado, Espacios Estandarizados.

Lo descrito encamina a la Institución hacia la Satisfacción del Cliente, quien percibe un clima laboral de Servicio al Cliente tipo Excelente.

- La manera de como se convertirán en realidad las Nuevas Características que permita Mejorar el Servicio al Cliente

La única manera es por medio de la Inversión Estandarizando las Instalaciones de Agencias a Nivel Nacional.

Capacitando al Personal de Logística para las implementaciones técnicas bajo estándares en espacios, colores, señalización, requerimientos de logística, muebles, seguridad, parqueo.

- El mecanismo para Medir los Resultados del Impacto

El Personal en Servicio al Cliente, mejora su Desempeño observando las Políticas de Estandarización de la Agencia

Aspectos	Evaluación Mensual
Publicidad Interna	100 % de Información sea exclusiva de la Institución
Parqueo	20 Estacionamientos debidamente implementados
Sistemas de Seguridad y Circuito Cerrado	2 Sistemas de Seguridad y Circuito Cerrado debidamente implementados
Señalización Interna y Externa	Toda la Agencia esté debidamente señalizada con estándares nacionales
Personal Técnico de Logística y Apoyo conocen de Estándares	Todo el Personal Técnico, conoce las Políticas de Estándares Institucionales para Agencias

- Las Sugerencias planteadas al Nivel Ejecutivo de la Institución que facilitarán el Apoyo

Una vez analizado el objetivo a lograr siguiendo los lineamientos descritos, la sugerencia al Nivel Ejecutivo será:

Considerar la respectiva partida presupuestaria anual que por concepto de Eventos de Capacitación serán necesarios.

Apoyar a Nivel Funcionario en las distintas ideas de innovación presentadas.

No olvidar que la Interfase entre la Institución y el Cliente es el Servicio al Cliente.

Dar la importancia a la Capacitación pues es una estrategia de Mejora Continua Institucional.

Lograr que el Personal de Logística y Apoyo conozca y aplique los Estándares a Nivel Nacional en aspectos de Acondicionamiento, Seguridad y Comodidad en las Agencias.

4.1.5 Sistemas de Información Operativos 100 %

- 7.- Sistemas de Información mantenidos en Línea

Hipótesis:

- 7.- Si los Sistemas de Información son mantenidos en línea, entonces, se garantiza la realización de los requerimientos por medio del Servicio al Cliente

- Las Nuevas Características

Para este efecto, las TIC's (Tecnología de la Información y Comunicaciones) se han convertido en el soporte tecnológico actual por su amplitud de campos aplicativos.

En este sentido el Sector bajo liderazgo de investigación, genera múltiples aplicaciones relacionadas con Servicio al Cliente. Pero, ello al ser manejado por el Personal, la Capacitación en las aplicaciones es fundamental.

La evolución tecnológica, crea expectativas en servicio, es así que, en los últimos meses la Banca Privada ha desarrollado múltiples migraciones de sistemas como ejemplo ProduBanco y su nuevo sistema Prometeus, Banco Pichincha y el Siglo XXI, Bolivariano y Bankard.

Mantener en Línea al Sistema de Información, permite un aseguramiento en la Productividad, disminuye las quejas, reclamos, mal rato en los Clientes eliminando pérdida de tiempo y como contrapartida se establece seguridad, rapidez, empoderamiento al Asesor Bancario y Satisfacción al Cliente en términos de uso de tecnología.

Además la implementación de conceptos como Intranet y Extranet permiten flexibilizar las transacciones del Sector.

Aplicar tecnología como Fibra Óptica, genera velocidad transaccional que definitivamente busca el Cliente y que el Sector debe considerar como Inversión de Desarrollo Institucional.

- La manera de como se convertirán en realidad las Nuevas Características que permita Mejorar el Servicio al Cliente

Generando Proyectos de Tecnología en Sistemas tanto de Software y Hardware necesarios y analizados e investigados por medio de tendencias tecnológicas.

- El mecanismo para Medir los Resultados del Impacto

El Personal en Servicio al Cliente, mejora su Desempeño por medio del Sistema de Información en Línea

Aspectos	Evaluación Mensual
Concertación de Negocios	10.000 Negocios respecto a Depósitos realizados
Cartelera Colocada	Incremento del 15 %
Captaciones	Incremento del 20 %
Apertura de Cuentas Ahorro y Corrientes	25 % de Incremento
Entrega de Habilitantes	25 % de Incremento
Internet	Incremento del 5 % en Uso
Licenciamiento de Software	Toda la Institución contará con Licencia de Uso de Software
Nivel del Tráfico	95 % Totalmente en Línea las 24 horas

- Las Sugerencias planteadas al Nivel Ejecutivo de la Institución que facilitarán el Apoyo

Una vez analizado el objetivo a lograr siguiendo los lineamientos descritos, la sugerencia al Nivel Ejecutivo será:

Considerar la respectiva partida presupuestaria anual que por concepto de Eventos de Capacitación serán necesarios.

Apoyar a Nivel Funcionario en las distintas ideas de innovación presentadas.

No olvidar que la Interfase entre la Institución y el Cliente es el Servicio al Cliente.

Dar la importancia a la Capacitación pues es una estrategia de Mejora Continua Institucional.

Finalmente, la Tecnología Aplicada en la Informática se ha convertido junto con la Información en un Activo Primordial de la Institución, por tanto, se debe observar con mucho interés este aspecto pues se podría implementar diferenciamentos.

CONCLUSIONES Y RECOMENSACIONES

Conclusiones

- El Banco Pichincha en la Ciudad de Cuenca, logra establecer principios de Administración, Cultura Organizacional entre sus colaboradores que sirve de base para un incremento sostenido de la Productividad de la Institución.
- Se obtiene a nivel de todos los Actores de atención al cliente una reflexión de logros con los objetivos de la Institución Bancaria.
- Servicio al Cliente, se logra establecer diferenciamentos trascendentales en términos de tiempos de espera, efectividad, óptimo servicio que en definitiva se traduce en Mejora en el Servicio al cliente del Banco Pichincha en la Ciudad de Cuenca.
- La Mejora Continua es la Herramienta de soporte del presente trabajo investigativo que a Nivel Ejecutivo del Sector apoyó al Proceso de Cambio.
- Los Productos / Servicios Ofertados por el Banco Pichincha del Cantón Cuenca siempre deben estar acorde al Entorno sobre el cual se desempeña el Cliente, ajustándose a resolver Necesidades del Cliente de la Institución.
- A todo el personal que ingresa a la Institución se le da un curso de Inducción al Puesto de Trabajo, Capacitación Constante, Análisis de Procesos, Actualizar en productos nuevos y como consecuencia se dispone de un incremento en la Calidad de Servicio al Cliente.
- La presencia del cliente misterioso ha hecho que el personal de la Institución este atento a cumplir con todos los protocolos de servicio que tenemos que cumplir tanto en atención al cliente y personal de cajas, ya que los resultados son publicados para todo el personal. a demas estos valores cuenta para la carta de navegación de cada Agencia Bancaria del Banco Pichincha.
- Servicio al Cliente, se ha convertido en la característica que marca la diferencia y de mayor relevancia para captar a los clientes nuevos y actuales de cada Institución Bancaria.

Recomendaciones

- El modelo establecido en el presente trabajo de investigación, requiere del Monitoreo y seguimiento mensual que se registra en la Carta de Navegación como indicadores planteados.
- Identificar más detenidamente la Segmentación de Clientes para dar la atención uno a uno según su necesidad y segmento establecido.
- Productos / Servicios, deben ser perfectamente canalizados en cuanto a Manejo del Nivel Funcionario y Empleado en primera instancia que facilite la fase de Maduración de los Productos / Servicios Ofertados.
- Los Procesos Institucionales en cuantos a Costos son elevados, por ello deben ser analizados periódicamente.
- Feedback es importante para reflexionar en lo aprendido.
- Acciones de Incentivos Productivos, trae al Sector un notable compromiso del Recurso Humano para cumplir los Objetivos Institucionales.
- Se debe considerar el Apoyo del Nivel Ejecutivo en las distintas ideas de Mejoramiento Continuo propuestas por el Nivel Funcionario y Empleado.

Bibliografía

- Leonard Goodstein, PLANIFICACIÓN ETRATÉGICA APLICADA, Mc Graw Hill, 2001, Bogotá – Colombia
- Jhon Burneo, PROMOCIÓN CONCEPTOS Y ESTRATEGIA, Mc Graw Hill, 1996, Bogotá-Colombia
- Khadem Riaz, ADMINISTRACIÓN EN UNA PÁGINA, Norma, 1988, Bogotá-Colombia
- Pedro Embid, MARKETING FINANCIERO, Mc Graw Hill, 1998, Madrid – España
- Gabriel Baca, EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Mc Graw Hill, 2001, México – México
- Harold Koontz, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Mc Graw Hill, 1998, México – México
- Charles Hill, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill, 1996, Bogotá – Colombia
- Rafael Alcaraz, EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO, Mc Graw Hill, 2001, México – México
- Altina González, GESTIÓN BANCARIA, Mc Graw Hill, 2001, Madrid – España
- Jonson Ferry, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, Prentice Hall, 2001, Madrid – España

[http:// www.iadb.org](http://www.iadb.org)

[http:// www.todo1.com](http://www.todo1.com)

[http:// www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[http:// www.formared.com](http://www.formared.com)

[http:// www.produbanco.com](http://www.produbanco.com)

[http:// www.bancobolivariano.com](http://www.bancobolivariano.com)

[http:// www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

[http:// www.resumido.com](http://www.resumido.com)

[http:// www.umh.es/calidad/curso/procesos.htm](http://www.umh.es/calidad/curso/procesos.htm)

[http:// www.bue-consulting.com/normas/](http://www.bue-consulting.com/normas/)

[http:// www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm)

[http:// www.geocities.com/estudioeic/reingenieria.htm](http://www.geocities.com/estudioeic/reingenieria.htm)

[http:// www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)