



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

### **MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

#### **MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Diseño de Indicadores de Gestión para medir la Productividad en el Área de Servicio al Cliente de una Institución Bancaria**

Tesis de Grado previo la obtención del título de Magíster en Auditoría de Gestión de la Calidad.

**Autor :** Thania Ninoska Jiménez Marmolejo

**Director:** Ec. Jaime Cristóbal Subía Guerra, Mba.

**Centro universitario:** Quito

2012

**Mba. Ec. Jaime Cristóbal Subía Guerra**  
**DIRECTOR (A) DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: THANIA NINOSKA JIMENEZ MARMOLEJO, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, Enero 2012

f).....

**Mba. Ec. Jaime Cristóbal Subía Guerra**  
**DIRECTOR(A)**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo **THANIA NINOSKA JIMENEZ MARMOLEJO**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Quito, Enero 2012

f).....

**Thania Ninoska Jiménez Marmolejo**

**AUTOR(A) DE LA TESIS**

**C.I.: 0802108001**

## **AUTORÍA**

Yo, THANIA NINOSKA JIMENEZ MARMOLEJO, como autor(a) del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f).....

**Thania Ninoska Jiménez Marmolejo**

**AUTOR(A) DE LA TESIS**

**C.I.: 0802108001**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación va dedicado a Dios, quien me dio la vida, mi guía, mi fortaleza, mi todo.

A mi amado esposo, quien con amor, paciencia y tolerancia ha sabido apoyarme día a día, alentándome a cumplir mis sueños.

A mi hija Sara, por ser mi inspiración y por darme los momentos más felices de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su infinito amor y por todas las bendiciones que ha derramado en mi vida, por hacerme una mujer de bien, esposa y madre entregada sin condiciones.

A mi esposo Patricio, por acompañarme en este sueño y poder hacerlo realidad.

A la Institución a la cual pertenezco, a Eduardo y Pilar por abrirme las puertas y brindarme las facilidades en el desarrollo de este trabajo.

A mi Director de tesis Jaime, por su tiempo y apoyo para lograr culminar este proyecto.

**Ninoska Jiménez**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>PÁGINA</b>
Certificación del Director.....	II
Cesión de derechos.....	III
Autoría.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes.....	14
1.2 Definición del Problema.....	15
1.3 Alcance.....	16
1.4 Objetivos.....	16
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
2.1 Conceptos y fundamentos.....	18
2.2 Tipos de Indicadores.....	20
2.3 Ejemplos de Indicadores.....	23
2.4 Importancia de los Indicadores de Gestión.....	24
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	
3.1 Identificación de Procesos Estratégicos, Fundamentales y de	

	Soporte.....	28
3.1.1	Procesos Estratégicos.....	28
3.1.2	Procesos Fundamentales.....	29
3.1.3	Procesos de Soporte.....	38
3.2	Elaboración del Mapa de Procesos.....	40
3.3	Selección de los Procesos Críticos.....	40
3.4	Descripción y Diagrama de Flujo de los Procesos Seleccionados.....	43
3.4.1	Proceso: Actualización de Datos.....	43
3.4.2	Proceso: Activación Tarjeta de Crédito.....	47
3.4.3	Proceso: Préstamo Inmediato.....	50
3.4.4.	Proceso: Solicitud de Entrega de PIN (Personal Identification Number).....	53
3.4.5	Proceso: Solicitud Débito Automático.....	57

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO Y APLICACIÓN DE INDICADORES**

4.1	Medición de la Productividad de los Ejecutivos Bancarios de Tarjetas de Crédito.....	61
4.2	Medición de la Productividad de los Procesos Críticos de Tarjetas de Crédito.....	65

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

		<b>PAG.</b>
1.	Gráfico Nro. 1: Mapa de Procesos	40
2.	Gráfico Nro. 2: Diagrama de Flujo Proceso Actualización de Datos	46
3.	Gráfico Nro. 3: Diagrama de Flujo Proceso Activación y Entrega Tarjeta de Crédito	49
4.	Gráfico Nro. 4: Diagrama de Flujo Proceso Préstamo Inmediato	52
5.	Gráfico Nro. 5: Diagrama de Flujo Proceso Solicitud de Entrega de PIN (Personal Identification Number)	56
6.	Gráfico Nro. 6: Diagrama de Flujo Proceso Solicitud Débito Automático	59
7.	Tabla Nro. 1: Porcentaje de Reclamos por Procesos	41
8.	Tabla Nro. 2: Porcentaje de Servicios de Tarjetas de Crédito por Volumen Transaccional	42

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo consiste en desarrollar una metodología para medir la productividad en los procesos de atención al cliente y del personal, enfocándose en los procesos críticos de Tarjetas de Crédito. Se planteó el desarrollo en cuatro capítulos:

Introducción: Antecedentes de la institución, en cuanto al crecimiento e incremento en el volumen de clientes y transacciones, se plantea la problemática en la satisfacción del cliente en los procesos de tarjetas de crédito.

Aspectos Generales de los Indicadores de Gestión: base conceptual, tipos y clases, importancia de su aplicabilidad.

Identificación de los Procesos de Atención al cliente: Se describe el Mapa de Procesos, macro procesos y se detalla todos los procesos contenidos.

Diseño y Aplicación de Indicadores: Se desarrolla la metodología para la medición de la productividad de los ejecutivos bancarios de tarjetas de crédito y se diseñan indicadores de gestión para medir la productividad en los procesos críticos de tarjetas de crédito.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en desarrollar una metodología que permita evaluar y medir la productividad en los procesos de atención al cliente y del personal involucrado en dichos procesos, enfocándose específicamente en los procesos críticos de Tarjetas de Crédito, ya que de acuerdo a las estadísticas de satisfacción, en estos procesos se presentan la mayor cantidad de quejas, representando para el Banco una alerta de atención, razón por la cual, es importante para el Banco contar con una metodología que permita medir los estándares de desempeño para tomar acciones estratégicas para el mejoramiento de los procesos y la satisfacción de los clientes.

Es así que se planteó el desarrollo de la investigación en cuatro capítulos, los cuales contienen desde los antecedentes hasta el diseño final de la metodología para medir la productividad, aplicando indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos y del personal que ejecuta los mismos.

A continuación se presenta una breve explicación de los capítulos desarrollados, para una mayor comprensión:

### Capítulo 1 - Introducción.-

En este capítulo básicamente se presentan los antecedentes de la institución bancaria, en cuanto al crecimiento que ha alcanzado en los últimos años, al incremento en el volumen de clientes y por ende en sus transacciones, aspectos que han motivado a que el Banco vea la necesidad de mejorar y hacer óptimos sus procesos, para asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.

Así mismo se plantea el problema, la razón de ser de la presente investigación, el cual consiste en la problemática que se está presentando en la satisfacción del cliente en los servicios que el Banco ofrece, específicamente en los procesos

de tarjetas de crédito, por lo cual, es necesario desarrollar una metodología que permita evaluar y medir la productividad en dichos procesos.

## Capítulo 2 - Aspectos Generales de los Indicadores de Gestión.-

En este capítulo se presenta la base conceptual de los indicadores de gestión para poder tener un entendimiento claro de los mismos, entender los tipos y clases que existen, la importancia de su aplicabilidad y finalmente poder diseñar los indicadores en función de los objetivos planteados.

## Capítulo 3 – Identificación de los Procesos de Atención al Cliente.-

En este capítulo se describe el Mapa de Procesos de la institución, en donde se identifican los macro procesos: Procesos Estratégicos, Productivos y de Apoyo, y dentro de cada uno se presenta un detalle de todos los procesos contenidos explicando en qué consisten cada uno de ellos.

## Capítulo 4 – Diseño y Aplicación de Indicadores.-

Finalmente en este capítulo se desarrolla la metodología para la medición de la productividad de los ejecutivos bancarios de tarjetas de crédito y poder evaluar su desempeño real frente a lo que el Banco ha definido. Así mismo se diseñan indicadores de gestión para medir la productividad en los procesos críticos de tarjetas de crédito y en base a estos resultados definir estrategias de mejora en los procesos que permitan elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

# **CAPÍTULO 1:**

# **INTRODUCCIÓN**

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES

El Banco es una de las instituciones financieras más grandes del país, que cuenta con oficinas, puntos de atención y autoservicios distribuidos a nivel nacional con presencia en todos los cantones, para entregar servicios adecuados a su variada gama de clientes.

El crecimiento sostenido que ha alcanzado en los últimos años, gracias a la expansión en nuevos nichos de mercado y a la creación de más productos y servicios, ha generado un incremento en el volumen transaccional y en la complejidad de las operaciones, razones por las cuales el Banco ha trabajado en el desarrollo e implementación de nuevos sistemas que soporten este crecimiento.

Adicionalmente, los cambios y nuevas regulaciones emitidas por los organismos de control, orientadas al control interno y riesgo operativo de las instituciones financieras, también han afectado en el desarrollo de los procesos y en la reestructuración de los mismos para poder cumplir con las regulaciones vigentes.

Todos estos cambios históricos sumado a las exigencias de los clientes, son condiciones que han conllevado a que el Banco se esfuerce para que sus procesos sean lo más óptimos y para lograrlo se ha visto la necesidad de analizar y mejorar dichos procesos, enfocándose en los más críticos, como son los procesos de atención al cliente, en los cuales, es indispensable poner énfasis en los tiempos de atención y respuesta al cliente, mejorando los procesos internos y teniendo un control en la ejecución de las actividades diarias del recurso involucrado en dichos procesos.

Con una adecuada medición de la productividad, el Banco busca optimizar sus procesos, desarrollando estrategias para incrementar la eficiencia, eficacia y el desempeño del personal, definiendo y estableciendo objetivos con sus

respectivos indicadores, que permitan medir y controlar dichos procesos, asegurando de esta forma la satisfacción de los clientes internos y externos.

La aplicación de indicadores es un método que ayuda a mejorar la situación actual, incentivando la participación del personal, un elemento fundamental para la mejora de la productividad.

## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente existe una problemática en cuanto a la satisfacción del cliente en los servicios que el Banco ofrece, por lo tanto, el Banco busca desarrollar una metodología que permita evaluar y medir la productividad en los procesos de atención al cliente, ya que todo producto o servicio destinado a ser adquirido por un cliente debe producir en este un nivel de satisfacción y por tanto la misma puede ser considerada una salida del proceso, ya que existe un alto índice de correlación entre la satisfacción lograda en los clientes como salida de cualquier proceso de servicio. El grado de satisfacción que se alcance siempre será directamente proporcional al esfuerzo del personal del proceso, es así que una mejora en la satisfacción del cliente constituye un indicador de un mejor desempeño.

Se busca una metodología para medir la productividad, lo suficientemente estructurada y alineada de acuerdo al tipo de transacciones que se ejecutan, tomando en cuenta que la transaccionalidad varía de una agencia a otra dependiendo de la capacidad instalada de la agencia y de los tipos de servicios que se ofrece.

Con un análisis detallado de los procesos y transacciones que se ejecutan en las agencias, se podrá categorizar y estandarizar la medición de la productividad en función de las variables de tipo de transacciones que se ejecutan y capacidad instalada, logrando de esta manera una medición acertada y precisa que permita evaluar y determinar el cumplimiento en los estándares de desempeño y de atención al cliente.

### **1.3 ALCANCE**

El desarrollo de este proyecto de investigación, se va a enfocar únicamente a los Procesos de Atención al Cliente, en lo que respecta a Tarjetas de Crédito, ya que de acuerdo a las estadísticas de quejas y reclamos de clientes recibidos en los últimos meses, estos corresponden a los servicios de tarjetas de crédito solicitados con mayor frecuencia por los clientes.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar Indicadores de gestión para medir la productividad en los procesos de Atención al Cliente de Tarjetas de Crédito

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar los procesos clave de atención al cliente.
  
- ✓ Diseñar Indicadores de gestión para determinar el cumplimiento real en los estándares de desempeño de los ejecutivos bancarios.
  
- ✓ Diseñar Indicadores de gestión para medir la productividad en los procesos críticos de Tarjetas de Crédito
  
- ✓ Aplicación de indicadores de gestión en los procesos clave de atención al cliente.

## **CAPÍTULO 2:**

# **ASPECTOS GENERALES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

## **2 ASPECTOS GENERALES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Es importante comprender las bases conceptuales que permitan diseñar y aplicar indicadores para medir la gestión organizacional, así como los conceptos básicos de la gestión por procesos, y que son necesarios para facilitar su identificación, selección y definición.

### **2.1 CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Cabe indicar que el trabajar con indicadores, exige el disponer de todo un sistema que abarque desde la toma de datos de la ocurrencia del hecho, hasta la retroalimentación de las decisiones que permiten mejorar los procesos.

Para poder aplicar indicadores de gestión como herramienta de evaluación es necesario saber qué tipo de indicadores se debe aplicar, en qué área se aplicará, cómo será el proceso de evaluación y de dónde se obtendrá dicha información.

Los indicadores de gestión se tienen que diseñar de forma clara y concisa, ello implica que deben cumplir una serie de requisitos<sup>1</sup>:

1. Identificar un nombre para el indicador.
2. Definir el objetivo del indicador, puede ser estratégico o no, estará en función de lo que se pretende medir.
3. Determinar o cuantificar el objetivo a alcanzar, siendo éste un valor o varios, en función de cómo se mida y se defina.
4. Deben poder identificar al responsable de cada indicador de control de gestión.
5. Sirven como base de medición de los objetivos relacionados con los aspectos claves del negocio.
6. Especificar la frecuencia o periodicidad del indicador.
7. Se debe poder identificar la fuente de información de origen de los datos y el responsable de facilitar la información para calcular el indicador.
8. Deben poder facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
9. Deben poder medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento dado del tiempo.
10. Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y forma requeridos.

---

<sup>1</sup> MUÑOZ, Luis (2003): *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*, pág. 277

## 2.2 TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores se pueden dividir en clases y en tipos. Se identifican tres clases: corporativos, de unidades estratégicas (procesos) y operativos (actividades) y tipos: de ejecución presupuestal, eficiencia, eficacia, equidad y actividad. Gráficamente se pueden expresar así<sup>2</sup>:

CLASES DE INDICES	MIDEN	TIPOS DE INDICES	MIDEN
CORPORATIVOS	Beneficios globales Crecimiento Participación en el mercado Satisfacción del usuario	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento total de la organización
ESTRATEGICOS (procesos)	Financiero Talento humano Gestión administrativa Instalaciones y equipos Información Procesos técnicos Servicio al cliente	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura
OPERATIVOS (actividades)	Compras Préstamos, capacitación, rotaciones, presupuestos, contabilidad.	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	Los resultados operativos de las diferentes divisiones

<sup>2</sup> SGS, Guía Didáctica (2009): *Introducción al Diseño de Indicadores*, pág. 58-60

Según otros autores<sup>3</sup> los indicadores se pueden clasificar así:

CLASES DE INDICES	MIDEN	TIPOS DE INDICES	MIDEN
GENERALES	<p>Eficiencia en el uso de recursos</p> <p>Satisfacción del usuario</p> <p>Efectividad en el cumplimiento de los compromisos</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Efectividad</p>	<p>Cantidad</p> <p>Calidad</p> <p>Oportunidad</p> <p>Costo</p>
DE FUNCIONES	<p>Mercadeo</p> <p>Investigación y desarrollo</p> <p>Planificación y control de producción</p> <p>Programación, ejecución y control de producción</p> <p>Ventas</p> <p>Suministro</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Control de calidad</p> <p>Administración y finanzas</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Higiene y seguridad industrial</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Efectividad</p>	<p>Cantidad</p> <p>Calidad</p> <p>Oportunidad</p> <p>Costo</p>

<sup>3</sup> SGS, Guía Didáctica (2009): *Introducción al Diseño de Indicadores*, pág. 60

Otras clasificaciones por su parte, los agrupan de la siguiente manera:

<b>CLASES DE INDICES</b>	<b>MIDEN</b>	<b>TIPOS DE INDICES</b>	<b>MIDEN</b>
DE NIVEL	Recursos Actividades Funciones y servicios Sucursales Generales	Rendimiento operacional Efectividad Costo-beneficio Impacto	Costo de la inversión en servicios Producción de servicios Efectividad de los servicios Ámbito de los servicios

En resumen, de las tres clasificaciones anteriores se puede identificar en general tres tipos de indicadores: De utilización de recursos e insumos, EFICIENCIA; de obtención de resultados en productos o servicios, EFICACIA; de generación de impactos en el entorno, EFECTIVIDAD.

Estos tres indicadores permiten la evaluación de la gestión a diferentes niveles, áreas, funciones, componentes o puntos de observación.

Si se desea realizar una evaluación global de la gestión de toda la organización, se debe utilizar medidas macro o generales de los recursos utilizados (eficiencia), de los resultados globales (eficacia) y de los impactos generales (efectividad). Si es a un nivel menor, como a una división, a un departamento, a una sección o a un cargo, las medidas serán parciales, referentes únicamente a lo que se desea evaluar, pero siempre midiendo eficiencia, eficacia y efectividad.

Toda organización se puede observar como un proceso global y a su interior se pueden identificar una serie de subprocesos. Todo proceso tiene unos insumos de entrada, a los cuales se le aplican una serie de recursos por medio de actividades que constituyen el proceso en sí, para luego obtener un resultado, un servicio o producto como salida.

En esta perspectiva, los indicadores de EFICIENCIA se utilizan para medir el uso racional de los insumos y los recursos utilizados en la organización o proceso como datos, materiales, talento humano, equipos e instalaciones, dinero e información.

Los indicadores de EFICACIA permiten medir el logro de los resultados en pro de la satisfacción de necesidades, al cumplir con todos los atributos de los procesos o servicios exigidos por los clientes en términos de calidad, cumplimiento, comodidad, confiabilidad, costo, oportunidad y amabilidad.

Los indicadores de EFECTIVIDAD miden el impacto de nuestros resultados en el cliente o usuario, es decir en el entorno, lo que puede entenderse como la medición del logro de los objetivos de la organización o del proceso, en términos de participación en el mercado, adaptación a las necesidades de los clientes, cobertura de necesidades, cumplimiento de lo programado, productividad, competitividad y crecimiento.

## **2.3 EJEMPLOS DE INDICADORES**

A continuación se detalla ejemplos de aplicación de indicadores de gestión para el control de los diferentes procesos empresariales, es importante indicar que todo indicador debe presentar la forma como se calcula<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> SGS, Guía Didáctica (2009): *Introducción al Diseño de Indicadores*, pág. 51

CAMPO	EJEMPLOS DE OBJETIVOS	EJEMPLOS DE INDICADORES
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora de la rentabilidad financiera en un 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen neto/margen bruto</li> <li>• Tasa de cobertura</li> <li>• Plazo de cobertura</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar el % de personal formado en un 5%</li> <li>✓ Reducir el absentismo en un 5%</li> <li>✓ Reducir la rotación del personal en un 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de personal formado</li> <li>• Tasa de absentismo</li> <li>• Rotación del personal: número salidas/efectivos totales</li> </ul>
Recursos Materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducir el nº de horas de paro de equipos y máquinas en un 5%</li> <li>✓ Reducir el nº de horas de paro por avería</li> <li>✓ Reducir horas de espera de reparación en un 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de utilización de un equipo o de una instalación</li> <li>• Tasa de no disponibilidad (o tasa de averías)</li> <li>• Plazo de intervención</li> </ul>
Sistema de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentación actualizada en un plazo máximo de 15 días (catálogo de productos, precios, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Días de retraso de la puesta a disposición del catálogo actualizado/oferta del producto</li> </ul>
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar la materialización de los contratos en un 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de ofertas convertidas en pedidos</li> </ul>

## 2.4 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

La información que proporcionan los indicadores de gestión constituye una herramienta fundamental para la conducción de una empresa, facilitando un

mayor conocimiento de lo que está pasando en las empresas, por esta razón el conocimiento de lo que es un indicador de gestión se torna imprescindible.

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito es identificar los nuevos indicadores que permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación, que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se está en el camino correcto para lograr los resultados que se plantearon al diseñar la estrategia.

Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no se comprende de donde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados, o lo que es peor, por qué no se logran.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesita entre otros factores, equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. No se puede continuar manejando una empresa prestando atención sólo a los indicadores financieros, ya que ellos no informan el clima laboral de la empresa ni la satisfacción de los clientes, así como tampoco la calidad de elaboración de los productos y servicios; esto se logra con la definición de nuevos indicadores de gestión.

Para la implementación de indicadores se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal; si ellos no se involucran, la estrategia difícilmente será cumplida.

La organización debe identificar métodos de medición para evaluar el desempeño del proceso. Las mediciones se utilizan para gestionar actividades del día a día, para evaluación de los procesos que pueden ser adecuados para mejoras continuas, así como para proyectos de mejora significativa, de acuerdo con la visión y los objetivos estratégicos de la organización; por lo tanto, las mediciones deben cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas. De ahí la importancia de establecer indicadores de gestión en los procesos y estos, alinearse con la estrategia de la organización.

Por lo expuesto anteriormente, el Banco debe fomentar la aplicación de indicadores en sus procesos claves, considerando que son los procesos que generan valor a los accionistas, a los clientes y a la sociedad en general y además, son procesos que formando una ruta crítica logran el apropiado cumplimiento de objetivos. Es por esto, que la adopción de indicadores para medir la satisfacción del cliente en los procesos más significativos conllevará a tener una mejor visión oportuna, eficaz y verás sobre la aceptación del Banco en el mercado financiero, además de incrementar el intangible que representa la confianza.

**CAPÍTULO 3:**

**IDENTIFICACIÓN DE LOS  
PROCESOS DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE**

### **3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS ESTRATEGICOS, FUNDAMENTALES Y DE SOPORTE**

EL Banco tiene definido su Mapa de Procesos, el cual está estructurado con los siguientes macro procesos:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Productivos
- Procesos de Apoyo

##### **3.1.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS**

Los procesos estratégicos, son aquellos que dan las directrices de funcionamiento de la organización. A este nivel, el Banco tiene un proceso denominado Planificación Institucional, el cual se encarga de cubrir las definiciones estratégicas y financieras.

En este proceso está conformado por los siguientes subprocesos:

- **Planificación Estratégica**

Parte de la definición de la misión y visión para definir objetivos estratégicos específicos, considerando el entorno en el cual se desarrolla el Banco y las expectativas planteadas por los accionistas y clientes.

- **Planificación Operativa**

Luego de definidos los objetivos estratégicos se definen objetivos a nivel operacional, donde se generan planes de acción con proyectos específicos

con responsabilidades y plazos claramente establecidos a fin de apoyar el cumplimiento de la estrategia institucional.

- **Planificación Financiera**

La planificación institucional se soporta en la planificación financiera de manera de que los objetivos estratégicos y operativos son sustentables financieramente. De esta forma se tiene una certeza razonable de que existirán los recursos financieros necesarios.

- **Monitoreo**

De forma continua se evalúa el cumplimiento de la planificación, mediante comités donde participan miembros del directorio del Banco y las gerencias. A través de este proceso se identifican desviaciones en el cumplimiento de la estrategia y permite tener los insumos para definir ó modificar la planificación, sea incorporando, modificando o eliminando objetivos con la implicación que esto representa.

### **3.1.2 PROCESOS PRODUCTIVOS**

Los procesos productivos u operativos, son aquellos que son la razón de ser de la organización, son el core business del Banco; a continuación se presenta la caracterización de cada uno de los procesos que tenemos en este grupo:

## DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Caracterización													
Proceso		Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios		Responsable		Gerente de Marketing							
Objetivos		Este proceso busca el entender las necesidades de los clientes que alineados a la estrategia institucional permita diseñar y desarrollar productos que satisfagan estas necesidades.											
Límites del Proceso													
Inicio					Fin								
Conceptualización y diseño de atributos y especificaciones del producto					Fabricación e implementación del producto en un ambiente real de procesamiento								
Documentos de Proceso													
Especificaciones del producto o servicio													
Tipos de Proveedor		Tipos de Cliente											
Int.	Ext.	Proveedor	Entradas	Actividades Generales del Proceso				Salidas	Clientes	Int.	Ext.		
x		Unidad de Marketing	Análisis de necesidades de clientes	<p>Conceptualización de productos, Análisis e interpretación de los requerimientos del mercado para la propuesta de nuevos productos y servicios o ajustes a los actuales.</p> <p>Fijar parámetros y lineamientos de acuerdo a los cuales deberá regirse el producto. Proceder a la elaboración de las especificaciones detalladas del producto o servicio.</p> <p>Desarrollo de aplicaciones y elaboración de manuales de productos.</p> <p>Revisión y evaluación en la cual intervienen distintas áreas, incluyendo el soporte tecnológico considerando la alta dependencia tecnológica del Banco.</p> <p>Implementación del producto en un ambiente real de procesamiento.</p> <p>Difundir, capacitar y realizar seguimiento del nuevo producto o servicio entregado a los canales con los instrumentos necesarios para su comercialización.</p> <p>Como parte importante, se tiene un monitoreo del producto donde se evalúa de forma continua el desempeño que tiene. Analizar y monitorear el desempeño de los productos y servicios, y recomendar ajustes.</p>				Plan de implementación	Canales de Atención al Cliente	x			
Normatividad aplicable al proceso													
Interna						Externa							
Estatuto del Banco						Leyes aplicables al Sistema Financiero							
Políticas Internas						Normativa de la Superintendencia de Bancos							
Plan Estratégico													
Recursos													
Humanos				Hardware y Software				Otros					
Analistas de Marketing				Equipos de Cómputo				Materiales y suministros					
Analistas Tecnológicos				Software de Ofimática									
Analistas Financieros													
Indicadores													
No. Productos Implementados / No. Productos Diseñados													
No. Reclamos Productos Nuevos / Total de Reclamos													

## VENTAS

Tipos de Proveedor		Proveedor	Entradas	Caracterización		Salidas	Clientes	Tipos de Cliente	
Int.	Ext.			Proceso	Responsable			Int.	Ext.
				Ventas	Gerente de Canales				
				Objetivos					
				Colocar productos y servicios y mantener un correcto monitoreo y acercamiento con los diferentes clientes atendidos.					
				Límites del Proceso					
				Inicio	Fin				
				Estructurar planes y acciones comerciales.	Venta de nuevos productos y servicios.				
				Documentos de Proceso					
				Planes comerciales					
				Estrategias de ventas					
				Actividades Generales del Proceso					
				Analizar, estructurar y ejecutar estrategias para implementar planes y acciones comerciales en los diferentes segmentos de mercado.					
				Obtener información detallada del cliente, cruzarla de acuerdo a variables definidas y depurarla, con el objetivo de identificar el paquete de productos a ofrecer.					
				Asesorar al cliente y llegar a un acuerdo de compra de los productos y servicios del Banco, que satisfaga a todos los intervinientes.					
				Monitoreo y acercamiento a los clientes de interés para nuestra institución					
				Normatividad aplicable al proceso					
				Interna	Externa				
				Plan Estratégico	Leyes aplicables al Sistema Financiero				
				Políticas Internas	Normativa de la Superintendencia de Bancos				
				Recursos					
				Humanos	Hardware y Software	Otros			
				Analistas de Marketing	Equipos de Cómputo	Materiales y suministros			
				Ejecutivos de Atención al Cliente	Software de Ofimática				
				Indicadores					
				Cumplimiento del Presupuesto de Ventas					
				No. Nuevos Clientes / Total de Clientes					
x		Unidad de Diseño y Desarrollo	Nuevos productos ó servicios	Actividades Generales del Proceso		Venta de productos ó servicios	Segmentos: Banca de Personas y Banca de Empresas		x

## **OPERACIONES**

En este proceso se tienen las actividades de entrega del producto y atención al cliente. Se tienen subprocesos categorizados por familias de productos de acuerdo al balance. De esta forma se tiene:

- Activos: En esta categoría se tienen los procesos de Cartera de Créditos y Tarjetas de Crédito.
  
- Pasivos: Considera las Cuentas Corrientes y de Ahorro, y las Inversiones.

## ACTIVOS / CARTERA DE CRÉDITOS

<b>Caracterización</b>										
<b>Proceso</b>		Cartera de Créditos	<b>Responsable</b>		Gerente de Crédito					
<b>Objetivos</b>		Recolectar y validar la información de crédito, evaluación de propuestas, instrumentación, desembolso y contabilización de operación.								
<b>Limites del Proceso</b>										
<b>Inicio</b>					<b>Fin</b>					
Radicación y verificación de información					Desembolso del Crédito					
<b>Documentos de Proceso</b>										
Documentos de Crédito										
Instrucción de Crédito										
Orden de Desembolso										
<b>Tipos de Proveedor</b>		<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades Generales del Proceso</b>			<b>Salidas</b>	<b>Cientes</b>	<b>Tipos de Cliente</b>	
Int.	Ext.			Int.	Ext.	Int.			Ext.	
	x	Cliente	Documentos de crédito, requisitos	Radicación de Información y Verificación de Referencias: Recolectar, ingresar y validar información según políticas internas y externas establecidas, para realizar el análisis de crédito.  Análisis de Crédito: Evaluar la propuesta de crédito y tomar una decisión enmarcadas en las políticas, procedimientos y normas establecidas.  Instrumentación de Crédito: Preparar todos los documentos habilitantes para el desembolso cumpliendo las políticas, procedimientos y normas establecidas.  Desembolso de Crédito: Verificar la orden de desembolso, firmar todos los documentos soportes del crédito y desembolsar la operación.			Desembolso del Crédito	Segmentos: Banca de Personas y Banca de Empresas		x
<b>Normatividad aplicable al proceso</b>										
<b>Interna</b>					<b>Externa</b>					
Políticas Internas					Leyes aplicables al Sistema Financiero					
Manuales de Procedimientos					Normativa de la Superintendencia de Bancos					
<b>Recursos</b>										
<b>Humanos</b>			<b>Hardware y Software</b>			<b>Otros</b>				
Gerente de Crédito			Equipos de Cómputo			Materiales y suministros				
Ejecutivos de Atención al Cliente			Software de Ofimática							
Comité de Crédito			Sistema de Crédito							
Asesor Legal										
<b>Indicadores</b>										
No. Créditos Desembolsados / No. Créditos Solicitados										
Tiempo Promedio de Aprobación y Desembolso / Duración Estándar Definida										

## ACTIVOS / ESTABLECIMIENTOS TARJETAS DE CRÉDITO

Tipos de Proveedor		<b>Caracterización</b>						Tipos de Cliente			
Int.	Ext.	Proveedor	Entradas	Proceso	Responsable	Gerente de Producto	Objetivos	Int.	Ext.		
				Tarjetas de Crédito		Gerente de Producto	Acordar con la mayor cantidad de establecimientos la aceptación de las marcas de tarjetas emitidas por el Banco.				
				<b>Limites del Proceso</b>							
				<b>Inicio</b>			<b>Fin</b>				
				Acuerdos de prestación de servicio con establecimientos.			Activación del establecimiento en el sistema.				
				<b>Documentos de Proceso</b>							
				Solicitud de prestación de servicios para Tarjetas de Crédito a establecimientos							
				Documentos habilitantes							
				<b>Actividades Generales del Proceso</b>							
				Realizar acuerdos con los establecimientos, los cuales aceptan las marcas que ofrece el Banco con las condiciones que se establezcan.			Activación de Establecimientos			Establecimientos	
				Dependiendo de la naturaleza y necesidades del establecimiento, se considera el uso de un POS (Point of Sale) ó un rastrillo.							
				Activado el establecimiento en los sistemas, éstos pueden iniciar sus actividades comerciales aceptando como medio de pago las tarjetas de crédito.							
				Los establecimientos deben enviar de forma diaria el detalle de los vales y recaps, para ser procesados por el Banco. Sobre esta base se define la cuenta por cobrar al cliente y la cuenta por pagar al establecimiento.							
				<b>Normatividad aplicable al proceso</b>							
				<b>Interna</b>			<b>Externa</b>				
				Políticas Internas			Leyes aplicables al Sistema Financiero				
				Manuales de Procedimientos			Normativa de la Superintendencia de Bancos				
				<b>Recursos</b>							
				<b>Humanos</b>		<b>Hardware y Software</b>		<b>Otros</b>			
				Gerente de Producto		Equipos de Cómputo		Materiales y suministros			
				Ejecutivos Bancarios		Software de Ofimática					
						Sistema de Crédito					
						POS (Point of Sale)					
				<b>Indicadores</b>							
				No. Establecimientos Aprobados / No. Solicitudes Recibidas							
	x	Establecimientos	Solicitud de Prestación de Servicios							x	

## ACTIVOS / SOLICITUD TARJETAS DE CRÉDITO

Tipos de Proveedor		Proveedor	Entradas	Caracterización				Salidas	Clientes	Tipos de Cliente																																					
Int.	Ext.			Int.	Ext.	Proceso	Responsable			Objetivos	Int.	Ext.																																			
	x	Cliente	Requisitos de Solicitud de Tarjeta	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Caracterización</b></td> </tr> <tr> <td style="width: 15%;"><b>Proceso</b></td> <td style="width: 25%;">Tarjetas de Crédito</td> <td style="width: 25%;"><b>Responsable</b></td> <td style="width: 35%;">Gerente de Producto</td> </tr> <tr> <td><b>Objetivos</b></td> <td colspan="3">Recolectar y validar la información para tarjetas de crédito, aprobación de cupo y activación.</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Limites del Proceso</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Inicio</b></td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Fin</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Recepción solicitud de tarjeta de crédito y documentos habilitantes.</td> <td colspan="2">Entrega tarjeta de crédito al cliente, activación y mantenimiento.</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>Documentos de Proceso</b></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Formulario Solicitud de Tarjeta de Crédito</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Documentos habilitantes</td> </tr> </table>				<b>Caracterización</b>				<b>Proceso</b>	Tarjetas de Crédito	<b>Responsable</b>	Gerente de Producto	<b>Objetivos</b>	Recolectar y validar la información para tarjetas de crédito, aprobación de cupo y activación.			<b>Limites del Proceso</b>				<b>Inicio</b>		<b>Fin</b>		Recepción solicitud de tarjeta de crédito y documentos habilitantes.		Entrega tarjeta de crédito al cliente, activación y mantenimiento.		<b>Documentos de Proceso</b>				Formulario Solicitud de Tarjeta de Crédito				Documentos habilitantes				Emisión y entrega de Tarjeta	Segmentos: Banca de Personas y Banca de Empresas		x
<b>Caracterización</b>																																															
<b>Proceso</b>	Tarjetas de Crédito	<b>Responsable</b>	Gerente de Producto																																												
<b>Objetivos</b>	Recolectar y validar la información para tarjetas de crédito, aprobación de cupo y activación.																																														
<b>Limites del Proceso</b>																																															
<b>Inicio</b>		<b>Fin</b>																																													
Recepción solicitud de tarjeta de crédito y documentos habilitantes.		Entrega tarjeta de crédito al cliente, activación y mantenimiento.																																													
<b>Documentos de Proceso</b>																																															
Formulario Solicitud de Tarjeta de Crédito																																															
Documentos habilitantes																																															
				<b>Actividades Generales del Proceso</b>																																											
				Recolectar y revisar la información según políticas internas y externas establecidas, para el análisis de la solicitud.																																											
				Elaboración de plástico y asignación de códigos PIN (Personal Identification Number) y PAN (Personal Account Number) únicos para la tarjeta.																																											
				Entregar el medio de pago al cliente quien debe activarla posteriormente.																																											
				<b>Normatividad aplicable al proceso</b>																																											
				<b>Interna</b>		<b>Externa</b>																																									
				Políticas Internas		Leyes aplicables al Sistema Financiero																																									
				Manuales de Procedimientos		Normativa de la Superintendencia de Bancos																																									
						Resoluciones del Banco Central del Ecuador																																									
				<b>Recursos</b>																																											
				<b>Humanos</b>		<b>Hardware y Software</b>		<b>Otros</b>																																							
				Gerente de Producto		Equipos de Cómputo		Materiales y suministros																																							
				Ejecutivos Bancarios		Software de Ofimática																																									
						Sistema de Crédito																																									
				<b>Indicadores</b>																																											
				No. Tarjetas Aprobadas / No. Solicitudes Recibidas																																											

## PASIVOS / CUENTAS CORRIENTES Y DE AHORRO

<b>Caracterización</b>											
<b>Proceso</b>		Cuentas Corrientes y de Ahorro		<b>Responsable</b>		Gerente de Producto					
<b>Objetivos</b>		Iniciar la relación comercial con los clientes y fomentar la venta cruzada de productos, así como productos relacionados, que en conjunto le puedan satisfacer sus necesidades financieras y fomenten su fidelización.									
<b>Limites del Proceso</b>											
<b>Inicio</b>					<b>Fin</b>						
Generar número de cuenta con los datos obtenidos					Solicitar la creación de efectos y habilitantes.						
<b>Documentos de Proceso</b>											
Formulario Solicitud de Apertura de Cuenta											
Documentos habilitantes											
<b>Tipos de Proveedor</b>								<b>Tipos de Cliente</b>			
Int.	Ext.	Proveedor	Entradas	<b>Actividades Generales del Proceso</b>				Salidas	Clientes	Int.	Ext.
	x	Cliente	Solicitud y requisitos de apertura de cuenta	Receptar solicitud del cliente con la documentación habilitante y validar que toda la información requerida esté correcta. Ingresar información del cliente en los sistemas de acuerdo a las políticas establecidas, y solicitar la creación de todos los efectos y habilitantes del producto. El cliente debe realizar un depósito inicial para activar las cuentas. Dependiendo el tipo de producto, entregar al cliente una cartola o una chequera sin nombre hasta la emisión de una personalizada. Gestionar los accesos a la plataforma de banca en línea desde donde el cliente puede realizar una importante gama de transacciones.				Apertura de cuenta y entrega de habilitantes	Segmentos: Banca de Personas y Banca de Empresas		x
<b>Normatividad aplicable al proceso</b>											
<b>Interna</b>						<b>Externa</b>					
Políticas Internas						Leyes aplicables al Sistema Financiero					
Manuales de Procedimientos						Normativa de la Superintendencia de Bancos					
						Resoluciones del Banco Central del Ecuador					
<b>Recursos</b>											
<b>Humanos</b>				<b>Hardware y Software</b>				<b>Otros</b>			
Gerente de Negocios				Equipos de Cómputo				Materiales y suministros			
Ejecutivos Bancarios				Software de Ofimática							
Custodio de Chequeras y Cartolas				Sistema de Cuentas							
<b>Indicadores</b>											
No. Cuentas Aperturadas / No. Cuentas Cerradas											

## PASIVOS / INVERSIONES

Caracterización											
Tipos de Proveedor		Proveedor		Actividades Generales del Proceso				Tipos de Cliente			
Int.	Ext.		Entradas			Salidas	Clientes	Int.	Ext.		
	x	Cliente	Solicitud de Apertura de Inversión	<p>Solicitud de apertura de la inversión a la cual el cliente debe adjuntar un cheque certificado o una solicitud de débito a una de sus cuentas en el Banco, en caso de que disponga una</p> <p>El cliente debe firmar un documento donde certifica el origen lícito de los fondos.</p> <p>El Ejecutivo Bancario procede a crear la operación en el sistema, y dependiendo el monto y plazo se podría negociar el interés a pagar, para esto existe un modelo de escalamiento, es decir que a mayor margen de negociación, el aprobador debe tener una mayor jerarquía</p> <p>Una vez que se definen todas las condiciones de la inversión, se procede a la emisión del certificado de la operación, el cual debe ser presentado por el cliente a su vencimiento para el respectivo cobro.</p>				Emisión y entrega del Certificado de Inversión	Segmentos: Banca de Personas y Banca de Empresas		x
Normatividad aplicable al proceso											
Interna					Externa						
Políticas Internas					Leyes aplicables al Sistema Financiero						
Manuales de Procedimientos					Normativa de la Superintendencia de Bancos						
					Resoluciones del Banco Central del Ecuador						
Recursos											
Humanos				Hardware y Software		Otros					
Gerente de Producto				Equipos de Cómputo		Materiales y suministros					
Ejecutivo Bancario				Software de Ofimática							
				Sistema de Cuentas							
Indicadores											
Total de Inversiones Activas / Total de Captaciones											

### 3.1.3 PROCESOS DE APOYO

Los procesos de apoyo, son aquellos que dan soporte a las actividades de la organización, en este grupo tenemos:

- **Gestión Financiera**

Este proceso incluye todas las actividades de generación de información contable y financiera y la administración del dinero del Banco. El objetivo principal del subproceso es abastecer de recursos financieros a todas las áreas del Banco, de acuerdo a lo previsto en la planificación institucional, a fin de que viabilicen sus actividades.

- **Gestión de Riesgos y Cumplimiento**

El proceso de Riesgos y Cumplimiento se orienta a identificar, medir y administrar los riesgos en todos los procesos del Banco en sus diferentes etapas. De igual forma, impulsa el cumplimiento normativo al cual está sujeta la institución financiera.

El proceso incluye los siguientes subprocesos: Riesgos Financieros, Riesgos Operacionales, Auditoría Interna, Prevención y Control de Lavado de Activos y Asesoría Legal.

- **Gestión Administrativa**

El proceso de Gestión Administrativa se encarga de la administración y provisión de distintos servicios institucionales, que son vitales para el funcionamiento del Banco. Las actividades principales consisten en compra de productos y servicios a proveedores, mantenimiento de activos, secretaría y administración documental y seguridad física.

- **Gestión Tecnológica**

Este proceso se encarga de entregar el servicio de tecnología a toda la institución. El Banco, por su naturaleza tiene una alta dependencia tecnológica lo que le implica el tener los mecanismos suficientes para que la disponibilidad de los sistemas y la información sea la adecuada para apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Lo anterior va acompañado de altos estándares de seguridad que permitan garantizar que los datos están debidamente custodiados.

El proceso considera los siguientes subprocesos: Administración de Seguridades, Mantenimiento de Aplicación, Proyectos Tecnológicos, Operación de Sistemas y Soporte a Usuarios.

- **Gestión de Recursos Humanos**

La Gestión de Recursos Humanos se encarga de administrar el talento humano que conforma el Banco. La premisa de la institución es reclutar a los mejores profesionales jóvenes y experimentados y retener a sus talentos. Esto implica desarrollar una serie de actividades dirigidas a tener una fuerza laboral motivada y comprometida con los valores institucionales y que se identifiquen con la planificación institucional de forma que se pueda alcanzar los objetivos trazados.

El proceso incluye los siguientes subprocesos: Contratación de personal (incluye desde la selección hasta el finiquito de los empleados), Nómina y Desarrollo del Personal.

### 3.2 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Considerando la descripción de los procesos detallados en el numeral 3.1, el mapa de procesos del Banco es el siguiente:



Fuente: Manual de Procesos, Unidad Administrativa

### 3.3 SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRITICOS

Si bien la institución ha logrado consolidar el posicionamiento e imagen a nivel nacional, existe una problemática en la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del servicio.

A fin de identificar los procesos más significativos que se han visto afectados en la calidad de su servicio, se revisó la base de reclamos presentados por los clientes entre los meses de enero y mayo del 2011, identificando los siguientes resultados:

**Tabla 1 - PORCENTAJE DE RECLAMOS POR PROCESOS**

<b>PROCESOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>PROMEDIO</b>
Cuentas Corrientes/Ahorros	28%	37%	30%	24%	33%	<b>30%</b>
Tarjetas de Crédito	45%	35%	49%	40%	46%	<b>43%</b>
Inversiones	10%	16%	12%	18%	9%	<b>13%</b>
Otros	17%	12%	9%	18%	12%	<b>14%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ninoska Jiménez

De acuerdo a los datos presentados en la Tabla 1, se observa que durante los meses analizados, el mayor porcentaje de reclamos se concentra en los procesos de Tarjetas de Crédito. En este proceso se observa que en los meses de enero, marzo y mayo se incrementa el porcentaje de quejas debido a que en el mes inmediato anterior se incrementa el volumen transaccional por ser fechas festivas y/o feriados.

En función de estos datos, la administración del Banco ha visto la necesidad de medir el desempeño del proceso mediante el diseño de indicadores de gestión para poder hacer frente a todas las expectativas que tiene el cliente en cuanto a la calidad de productos y servicios.

Es así que se procedió a obtener las estadísticas de los servicios que solicitan los clientes en los procesos de Tarjetas de Crédito, por volumen transaccional y de los cuales se están presentando quejas, estos se detallan a continuación:

**Tabla 2 - PORCENTAJE DE SERVICIOS DE TARJETAS DE CRÉDITO POR VOLUMEN TRANSACCIONAL**

<b>SERVICIOS TARJETAS DE CREDITO</b>	<b>VOLUMEN TRANSACCIONAL</b>
Activación Tarjeta de Crédito	12%
Actualización de Datos	36%
Solicitud Aumento de Cupo	3%
Diferimiento Consumos del Exterior	2%
Préstamo Inmediato	11%
Solicitud de PIN (Personal Identification Number)	8%
Precancelación de Diferidos	3%
Solicitud Tarjeta Adicional	4%
Reporte por Pérdida de Tarjeta	2%
Solicitud Débito Automático	7%
Otros Servicios	13%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ninoska Jiménez

De acuerdo a los datos presentados en la Tabla 2, se observa los principales servicios solicitados por los clientes y que han venido presentando quejas en cuanto a la calidad del servicio.

Para el análisis de los procesos, se tomarán en cuenta los cinco procesos más críticos que merecen una atención especial, ya que por su volumen transaccional cubren el 74% del total de servicios solicitados por los clientes para los cuales se deberá aplicar una metodología que permita medir el desempeño del proceso.

El 74% corresponde a los siguientes procesos: el principal servicio que encabeza el volumen transaccional es el de Actualización de Datos con un porcentaje del 36%, en segundo lugar se encuentra el servicio de Activación Tarjeta de Crédito con un porcentaje del 12%, le sigue en tercer lugar el servicio de Avance de Efectivo con un porcentaje del 11%, en el cuarto lugar tenemos el servicio de Solicitud de PIN (Personal Identification Number) con un porcentaje del 8% y finalmente en el quinto lugar se encuentra el servicio de Solicitud Débito Automático con un porcentaje del 7%; en relación a Otros Servicios,

consisten en la sumatoria de varios requerimientos que realizan los clientes como Consultas de Saldos, Consultas de Estados de Cuenta, Solicitud de Certificados, etc., que suman 13%, sin embargo cada servicio individualmente no es representativo por lo que no se ha considerado este grupo de servicios dentro del análisis de procesos críticos.

Para cada uno de estos servicios se procederá a realizar el análisis de todo el flujo del proceso, desde que inicia con el requerimiento del cliente, hasta la finalización con la respuesta que se da al cliente.

### **3.4 DESCRIPCION Y DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS**

#### **3.4.1 PROCESO: ACTUALIZACIÓN DE DATOS**

##### **Tipo de Proceso**

Operativo

##### **Objeto**

Normar el proceso de actualización de datos del tarjetahabiente

##### **Alcance**

Inicio: Desde que el cliente solicita el servicio

Finalización: Hasta la actualización de los datos del cliente en el Sistema.

##### **Áreas Involucradas**

- Agencia – Ejecutivo Bancario

- Tarjetas de Crédito – Técnico de Operaciones

### **Políticas relacionadas**

- ❖ Siempre que un tarjetahabiente requiera un servicio de su tarjeta de crédito; se debe verificar que sus datos correspondan a los registrados en el Sistema.
- ❖ La actualización de datos se la realiza bajo el pedido del titular de la tarjeta de crédito, verificando previamente su identidad, lo puede hacer un tercero, siempre y cuando presente carta de autorización solicitando el cambio.
- ❖ El cliente debe entregar todos los requisitos para procesar su requerimiento.

### **Procedimiento Descriptivo**

El Proceso que debe seguir el Ejecutivo Bancario es el siguiente:

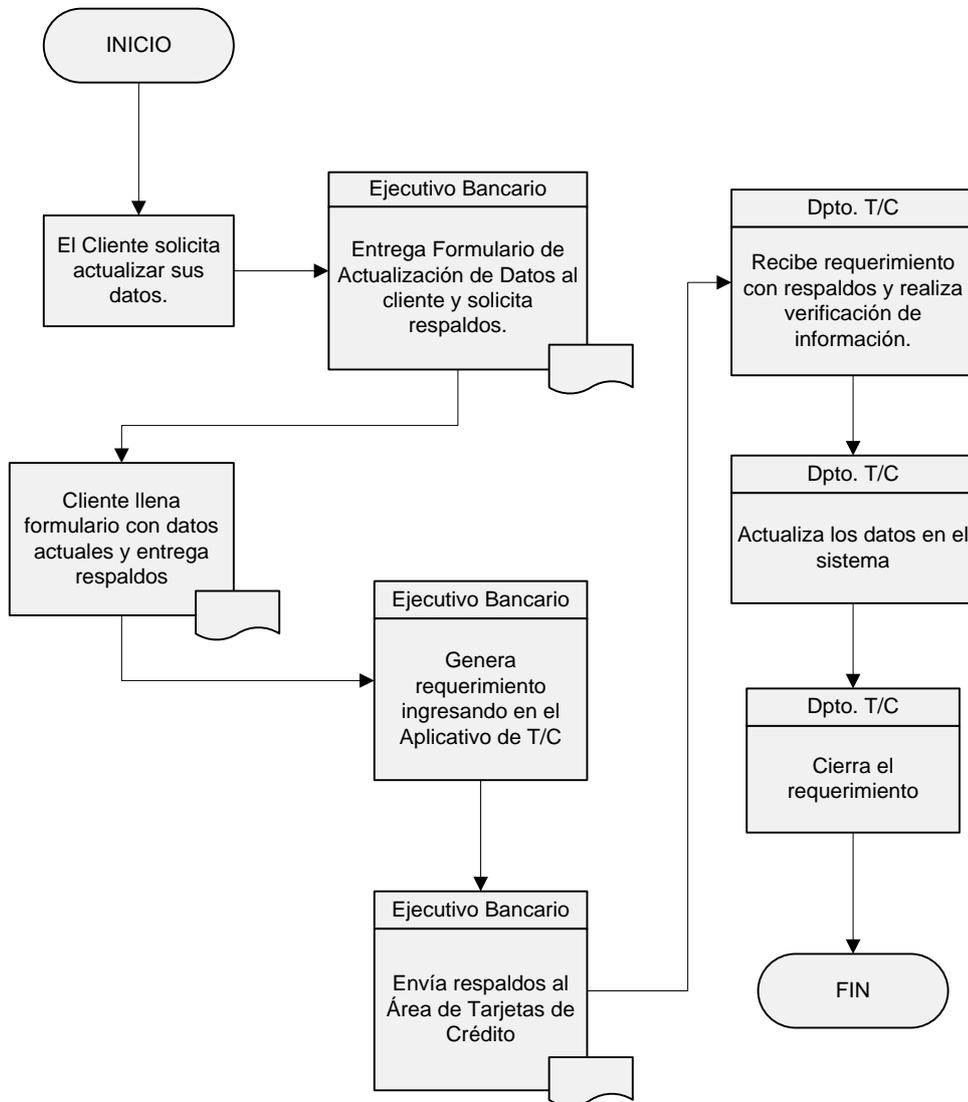
1. Informar al cliente los requisitos a presentar para la actualización de datos:
  - Formulario de Actualización de Datos, firmado por el cliente.
  - Documentos de respaldo: Copia de Cédula, Certificado de Ingresos, Pago de Servicios Básicos, etc.
2. Se genera el requerimiento ingresando al Aplicativo de Tarjetas de Crédito, en el Módulo Actualización de Datos del Cliente.
3. En el aplicativo se indica toda la documentación necesaria requerida dependiendo del dato que va a actualizar el cliente. Se puede generar una actualización general de todos los datos ingresados en el sistema como:

- Direcciones
- Teléfonos
- Ingresos
- Actividad
- Lugar de Trabajo
- Estado Civil
- Patrimonio
- Fecha de Nacimiento, entre otros.

4. Al finalizar el ingreso del requerimiento, se envía al Área de Tarjetas los respaldos respectivos.
5. El Técnico de Operaciones del Área de Tarjetas procede a realizar la validación de la información y actualiza los datos en el sistema.
6. El proceso se cierra en un plazo de 2 días laborables.

## Diagrama de Flujo

Gráfico 2 – Diagrama de Flujo Proceso Actualización de Datos



Fuente: Manual de Procesos, Unidad Administrativa

### **3.4.2 PROCESO: ACTIVACIÓN Y ENTREGA TARJETA DE CRÉDITO**

#### **Tipo de Proceso**

Operativo

#### **Objeto**

Normar el proceso de activación y entrega de tarjetas de crédito

#### **Alcance**

Inicio: Desde que el cliente solicita la activación y entrega de la tarjeta de crédito

Finalización: Hasta la culminación exitosa del proceso de activación y entrega

#### **Áreas Involucradas**

- Agencia – Ejecutivo Bancario
- Tarjetas de Crédito – Técnico de Operaciones

#### **Políticas relacionadas**

- ❖ El Ejecutivo Bancario es responsable de receptor la documentación necesaria para la activación de la Tarjeta de Crédito: Copia de Cédula de Identidad, Acuse de Recibo.
- ❖ El Ejecutivo debe validar que la documentación se encuentre completa y correctamente llena.
- ❖ El Ejecutivo Bancario debe validar la identidad del Cliente, realizando preguntas de desafío y verificando que la firma que realiza en los documentos presentados sea igual a la registrada en la cédula original.

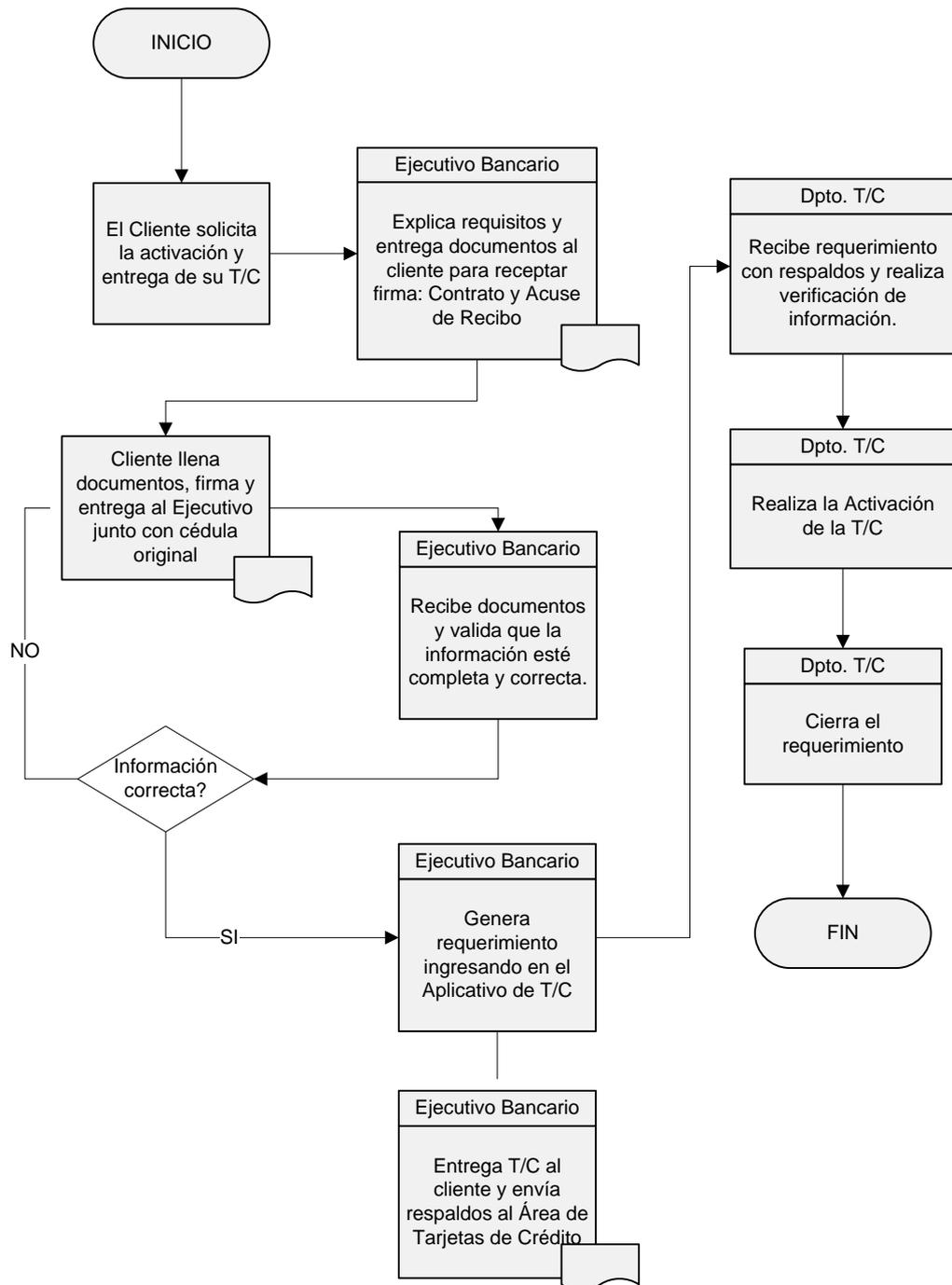
## Procedimiento Descriptivo

El Proceso que debe seguir el Ejecutivo Bancario es el siguiente:

1. Informar al cliente los requisitos para la activación de la tarjeta:
  - Original y copia de Cédula.
  - Contrato de Tarjeta
  - Acuse de recibo firmado por el cliente
2. Entregar al cliente los documentos para aceptación y firma.
3. Solicitar la cédula del cliente y los documentos: Contrato, Acuse de recibo, copia de cédula y verificar que la información se encuentre completa y correctamente llena.
4. Validar la identidad del Cliente, realizando preguntas de desafío y verificando que la firma que realiza en los documentos presentados sea igual a la registrada en la cédula original.
5. Si la firma no es igual a la registrada en la cédula, solicitar al cliente que realice la firma correcta como aparece en la cédula.
6. Se genera el requerimiento ingresando al Aplicativo de Tarjetas de Crédito, en el Módulo Activación de Tarjetas.
7. Entrega la Tarjeta de Crédito al cliente, indicando que la tarjeta estará activada en un plazo de 48 horas.
8. Al finalizar el ingreso del requerimiento, se envía al Área de Tarjetas los respaldos respectivos.
9. El Área de Tarjetas procede a realizar la validación de la información y activa la tarjeta de crédito.

## Diagrama de Flujo

Gráfico 3 – Diagrama de Flujo Proceso Activación y Entrega Tarjeta de Crédito



Fuente: Manual de Procesos, Unidad Administrativa

### **3.4.3 PROCESO: PRESTAMO INMEDIATO**

#### **Tipo de Proceso**

Operativo

#### **Objeto**

Normar el proceso a seguir para otorgar el Préstamo Inmediato en tarjetas de crédito

#### **Alcance**

Inicio: Desde que el cliente solicita el préstamo inmediato

Finalización: Hasta la acreditación del préstamo inmediato en la cuenta del cliente.

#### **Áreas Involucradas**

- Agencia – Ejecutivo Bancario
- Tarjetas de Crédito – Técnico de Operaciones

#### **Políticas relacionadas**

- ❖ El préstamo inmediato está dirigido únicamente para tarjetahabientes principales.
- ❖ El trámite únicamente lo puede realizar el tarjetahabiente, no se procesarán operaciones con autorizaciones a terceros.
- ❖ El préstamo inmediato aplica sobre cupos disponibles en la tarjeta hasta 36 meses con intereses.

- ❖ El Ejecutivo Bancario es responsable de receptor la documentación necesaria para procesar el préstamo: Solicitud de Préstamo Inmediato, Copia de Cédula de Identidad, Tarjeta de Crédito.
- ❖ El Ejecutivo debe validar que la documentación se encuentre completa y correctamente llena.

### **Procedimiento Descriptivo**

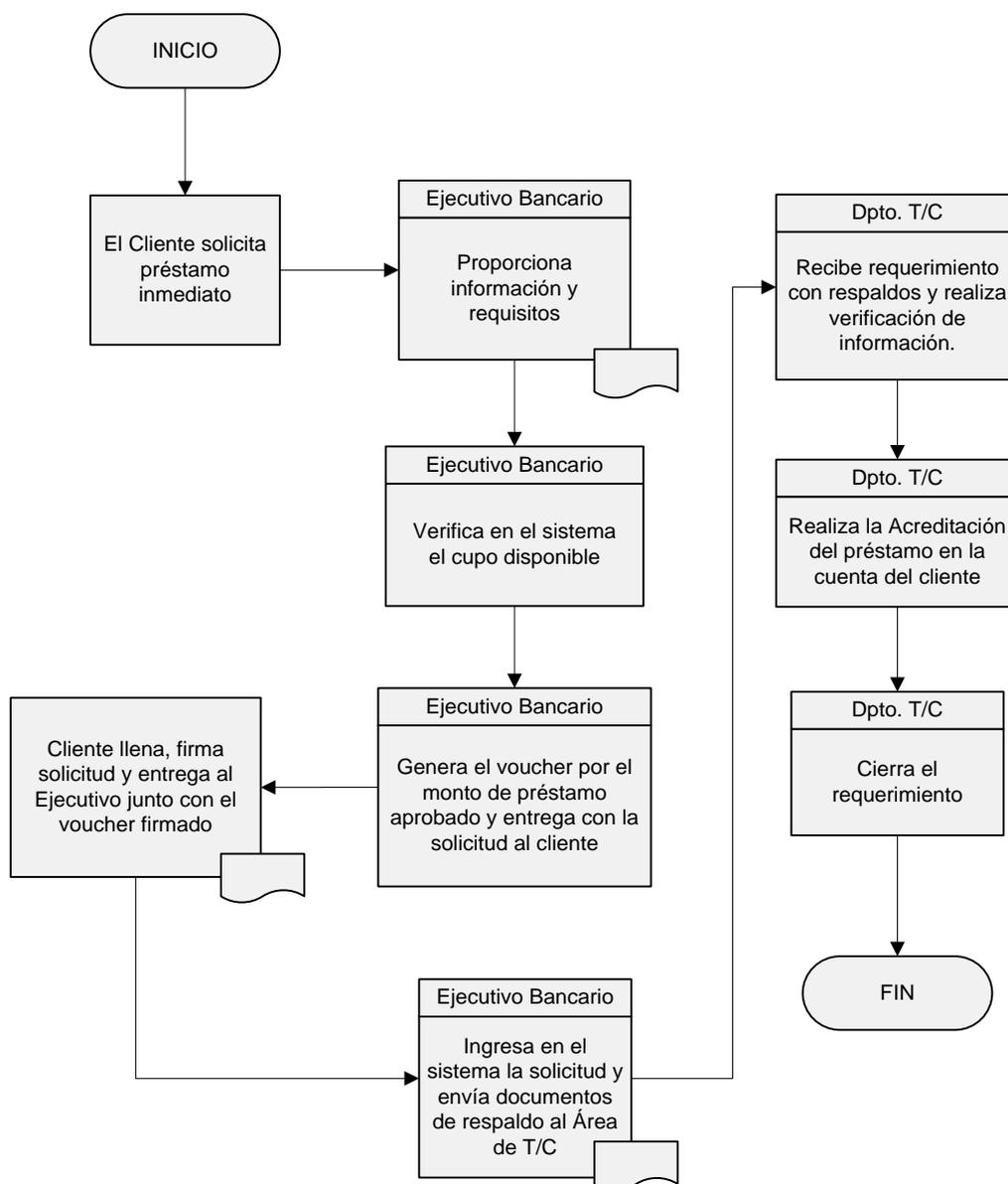
El Proceso que debe seguir el Ejecutivo Bancario es el siguiente:

1. Proporcionar al cliente información y requisitos para solicitar préstamo inmediato:
  - Original y copia de Cédula.
  - Tarjeta de crédito
  - Solicitud firmada por el cliente
  - Voucher firmado por el cliente
2. Ingresar en el Sistema el número de la tarjeta para verificar el cupo disponible que tiene el cliente.
3. Entregar al cliente la Solicitud para aceptación y firma.
4. Se genera el voucher por el monto de préstamo aprobado.
5. Se Ingresa en el sistema la solicitud con la siguiente información: número de cédula, monto, plazo y cuenta del cliente.
6. Se indica al cliente que el préstamo estará acreditado en su cuenta en un plazo de 48 horas.
7. Al finalizar el ingreso de la solicitud, se envía al Área de Tarjetas los respaldos respectivos.

8. El Área de Tarjetas procede a realizar la acreditación del préstamo inmediato en la cuenta del cliente.

## Diagrama de Flujo

Gráfico 4 – Diagrama de Flujo Proceso Préstamo Inmediato



Fuente: Manual de Procesos, Unidad Administrativa

### **3.4.4 PROCESO: SOLICITUD DE ENTREGA DE PIN (PERSONAL IDENTIFICATION NUMBER)**

#### **Tipo de Proceso**

Operativo

#### **Objeto**

Normar el proceso a seguir para la entrega de PIN (Personal Identification Number) en tarjetas de crédito

#### **Alcance**

Inicio: Desde que el cliente solicita la entrega de PIN (Personal Identification Number)

Finalización: Hasta la entrega de PIN (Personal Identification Number) al cliente.

#### **Áreas Involucradas**

- Agencia – Ejecutivo Bancario
- Agencia – Supervisor Tarjetas de Crédito

#### **Políticas relacionadas**

- ❖ La solicitud de entrega de PIN (Personal Identification Number) de la tarjeta de crédito es personal, bajo ningún concepto se entregará el PIN (Personal Identification Number) de un cliente con carta de autorización a un tercero.
- ❖ La clave PIN (Personal Identification Number) de la tarjeta de crédito es personal e intransferible

- ❖ Todo cliente que realice la solicitud de entrega de PIN (Personal Identification Number) deberá portar la tarjeta de crédito de la que necesita el PIN (Personal Identification Number) y su cédula.
- ❖ Para la entrega del PIN (Personal Identification Number) de la tarjeta de crédito el cliente deberá llenar y firmar la Solicitud establecida, sin ninguna excepción.

### **Procedimiento Descriptivo**

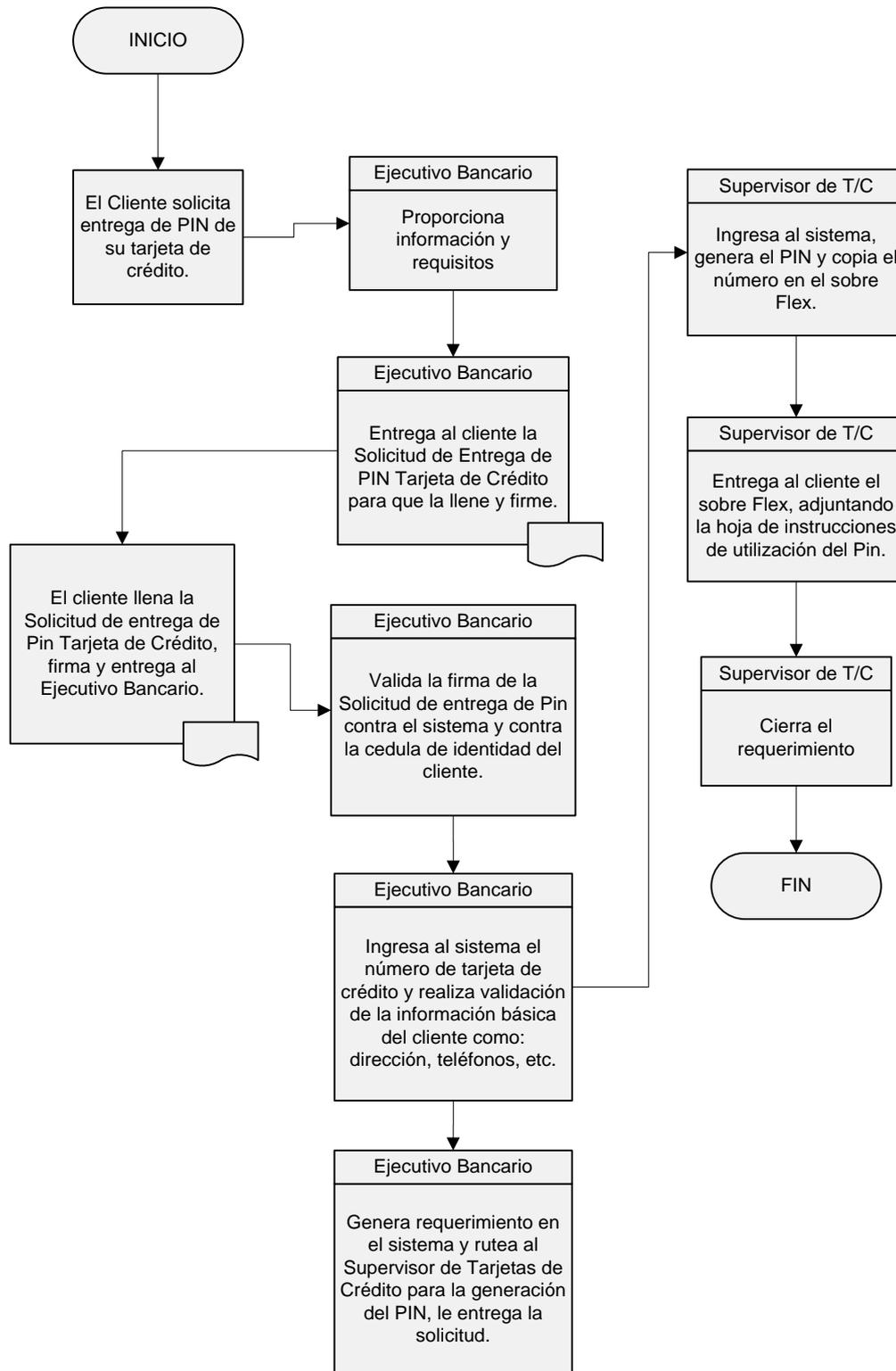
El Proceso que debe seguir el Ejecutivo Bancario es el siguiente:

1. Proporcionar al cliente información y requisitos para solicitar el PIN (Personal Identification Number):
  - Cédula
  - Tarjeta de crédito
  - Solicitud firmada por el cliente
2. Entrega al cliente la Solicitud de Entrega de PIN (Personal Identification Number) Tarjeta de Crédito para que la llene y firme.
3. El cliente llena la Solicitud de entrega de PIN (Personal Identification Number) Tarjeta de Crédito, firma y entrega al Ejecutivo Bancario.
4. El Ejecutivo Bancario valida la firma de la Solicitud de entrega de PIN (Personal Identification Number) contra el sistema y contra la cedula de identidad del cliente.
5. Ingresa al sistema el número de tarjeta de crédito y realiza validación de la información básica del cliente como: dirección, teléfonos, etc.
6. Genera requerimiento en el sistema y rutea al Supervisor de Tarjetas de Crédito para la generación del PIN (Personal Identification Number).

7. El Ejecutivo Bancario firma y sella la Solicitud de Entrega de PIN (Personal Identification Number) Tarjeta de Crédito confirmando validación y entrega al Supervisor de Tarjetas de Crédito.
8. El Supervisor de Tarjetas de Crédito ingresa al sistema, genera el PIN (Personal Identification Number) y copia el número en el sobre Flex.
9. El Supervisor de Tarjetas de Crédito entrega al cliente el sobre Flex, adjuntando la hoja de instrucciones de utilización del PIN (Personal Identification Number).

## Diagrama de Flujo

Gráfico 5 – Diagrama de Flujo Proceso Solicitud de Entrega de PIN (Personal Identification Number)



Fuente: Manual de Procesos, Unidad Administrativa

### **3.4.5 PROCESO: SOLICITUD DÉBITO AUTOMÁTICO**

#### **Tipo de Proceso**

Operativo

#### **Objeto**

Normar el proceso a seguir de Débito Automático

#### **Alcance**

Inicio: Desde que el cliente solicita el ingreso de débito automático en su cuenta

Finalización: Hasta la aplicación del débito automático en la cuenta del cliente.

#### **Áreas Involucradas**

- Agencia – Ejecutivo Bancario
- Tarjetas de Crédito – Técnico de Operaciones

#### **Políticas relacionadas**

- ❖ El tarjetahabiente debe solicitar el débito automático solamente a cuentas donde conste como titular y debe ser el tarjetahabiente principal.
- ❖ El cliente debe llenar el Formulario de Débito Automático.
- ❖ El débito automático será aplicado en la fecha máximo de pago, que se visualiza en el estado de cuenta.
- ❖ Se puede realizar el ingreso de débito automático con carta de autorización y copia de cedula.

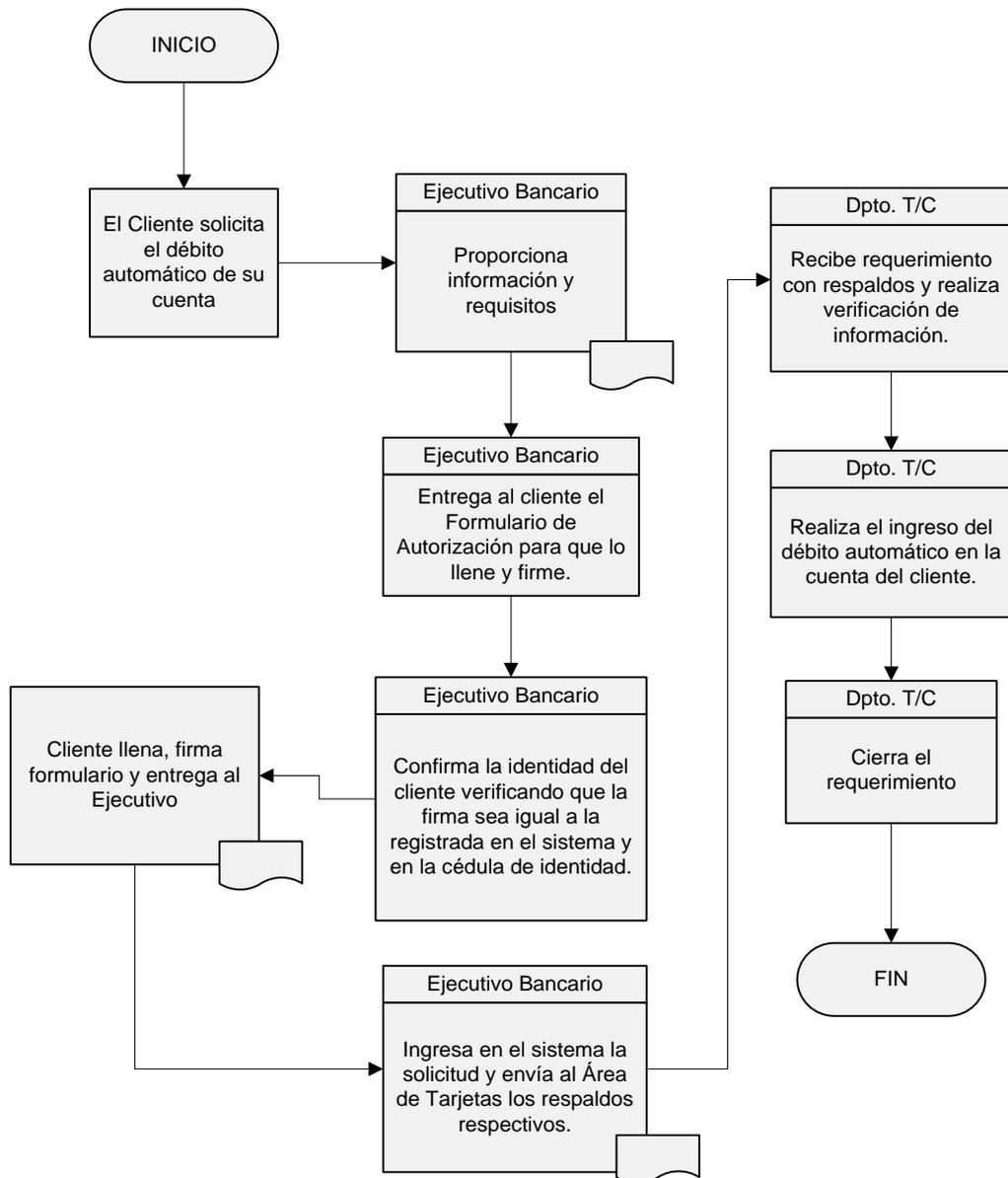
## Procedimiento Descriptivo

El Proceso que debe seguir el Ejecutivo Bancario es el siguiente:

1. Proporcionar al cliente información y requisitos para solicitar el débito automático:
  - Cédula
  - Tarjeta de crédito
  - Formulario de Autorización Débito Automático firmada por el cliente
2. Entrega al cliente el Formulario de Autorización para que lo llene y firme.
3. El cliente llena el Formulario, firma y entrega al Ejecutivo Bancario.
4. El Ejecutivo Bancario confirma la identidad del cliente verificando que la firma sea igual a la registrada en el sistema y en la cédula de identidad.
5. El Ejecutivo Bancario ingresa en el sistema la solicitud con la siguiente información: número de cédula, número de tarjeta de crédito y cuenta del cliente.
6. Se indica al cliente que el débito automático será aplicado en la fecha máximo de pago, que se visualiza en el estado de cuenta.
7. Al finalizar el ingreso de la solicitud, se envía al Área de Tarjetas los respaldos respectivos.
8. El Área de Tarjetas procede a validar los datos del Formulario y a realizar el ingreso del débito automático en la cuenta del cliente.
9. Cierra el requerimiento en el sistema.

## Diagrama de Flujo

Gráfico 6 – Diagrama de Flujo Proceso Solicitud Débito Automático



Fuente: Manual de Procesos, Unidad Administrativa

**CAPÍTULO 4:**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE  
INDICADORES**

## 4 DISEÑO Y APLICACIÓN DE INDICADORES

### 4.1 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS BANCARIOS DE TARJETAS DE CRÉDITO

#### OBJETIVO

Determinar el cumplimiento real en los estándares de desempeño de los Ejecutivos Bancarios que atienden los procesos de Tarjetas de Crédito.

#### IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- Capacidad Instalada
- Total de minutos trabajados por ejecutivo

#### - **Capacidad Instalada**

En esta variable se identifica la capacidad instalada en función del número de horas laboradas disminuyendo la media hora de almuerzo, y; adicionalmente restando un porcentaje por improductividad, lo cual representa el tiempo en los cuales los ejecutivos no están atendiendo por razones justificadas como: baja afluencia de clientes en horarios específicos, necesidades personales, necesidades biológicas y problemas en la disponibilidad del sistema.

Existen dos tipos de horarios de atención, y en función de estos se calculo la capacidad instalada:

- Capacidad instalada en Horario Regular: Atención de 9h00 a 16h00

No. Horas laborables por día	7.0
Tiempo destinado para almuerzo	-0.5
No. Horas improductivas	-1.0
<b>No. Horas productivas por día</b>	<b>5.5</b>
<b>No. Días al mes</b>	<b>20.0</b>
<b>No. Horas productivas mensuales</b>	<b>110.0</b>
<b>No. Minutos productivos mensuales</b>	<b>6600</b>

- Capacidad instalada en Horario Especial: Atención de 10h00 a 16h00

No. Horas laborables por día	6.0
Tiempo destinado para almuerzo	-0.5
No. Horas improductivas	-1.0
<b>No. Horas productivas por día</b>	<b>4.5</b>
<b>No. Días al mes</b>	<b>20.0</b>
<b>No. Horas productivas mensuales</b>	<b>90.0</b>
<b>No. Minutos productivos mensuales</b>	<b>5400</b>

#### - Total de minutos trabajados por ejecutivo

En esta variable se considera el número de minutos trabajados por cada ejecutivo durante un mes laborable.

En función de las variables detalladas anteriormente, se plantea el indicador a aplicar.

#### FORMULACIÓN DEL INDICADOR

Porcentaje de productividad mensual de un ejecutivo de tarjetas de crédito del mes de junio del 2011.

Cálculo:

$$Indice = \frac{t1}{t2} \times 100$$

Donde,

t1 equivale al número de minutos trabajados mensualmente

t2 equivale a la capacidad instalada

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para determinar la productividad por ejecutivo, el Banco ha definido un estándar de productividad mínimo del 90%. Por lo tanto, si el índice es mayor o igual al 90% la productividad esta dentro del estándar esperado, caso contrario la productividad es deficiente, lo que representa que se debería profundizar en las causas que originaron este valor a fin de tomar los correctivos necesarios.

## FICHA TÉCNICA

INDICADOR	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<p>Porcentaje de productividad mensual de un ejecutivo de tarjetas de crédito del mes de Junio 2011.</p>	$Indice = \frac{r1}{r2} \times 100$ <p><b>Horario Normal:</b></p> $Indice Junio = \frac{6498}{6600} \times 100$ $Indice Junio = 98,45\%$ <p><b>Horario Especial:</b></p> $Indice Junio = \frac{5612}{5400} \times 100$ $Indice Junio = 103,93\%$	<p>Porcentaje de productividad</p>	<p>Productividad mínima tolerada: 90%</p>	<p>Mensual</p>	<p>Departamento de Operaciones Tarjetas de Crédito</p>	<p><b>Horario Normal:</b> Se obtuvo una productividad del 98,45% lo que representa que la productividad del ejecutivo está dentro del estándar mínimo definido por el Banco.</p> <p><b>Horario Especial:</b> Se obtuvo una productividad del 103,93% lo que representa que la productividad del ejecutivo está dentro del estándar mínimo definido por el Banco. Sin embargo, existe una sobre productividad del 3.93% lo que representa una alerta para analizar la ampliación de la capacidad instalada en la agencia evaluada.</p>

## 4.2 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS CRITICOS DE TARJETAS DE CRÉDITO

Para cada uno de los procesos de tarjetas de crédito, que se seleccionaron como críticos por su volumen transaccional y quejas presentadas, se busca medir el desempeño del proceso y poder tomar acciones de mejoramiento que permitan elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

A continuación se definen los objetivos para cada proceso:

### 4.2.1 ACTUALIZACIÓN DE DATOS

#### OBJETIVO 1

Determinar el cumplimiento del plazo definido para la actualización de datos en el sistema.

#### IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- Fecha y hora de inicio de la transacción
- Fecha y hora de finalización de la transacción

#### FORMULACIÓN DE INDICADOR

Porcentaje de cumplimiento del plazo en la actualización de datos.

Cálculo:

$$\text{Índice} = \frac{\sum_{k=1}^n (\text{Fecha y hora de finalización } k - \text{Fecha y hora de inicio } k)}{48} \times 100$$

Donde,  $k$  equivale a las transacciones ingresadas en el sistema

El indicador que se plantea para medir el cumplimiento del objetivo consiste en calcular el promedio de la sumatoria del tiempo de duración de cada transacción dividido para dos días (48 horas), que es el estándar definido.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Si el índice es menor o igual a 100%, entonces las transacciones están siendo realizadas dentro de la política establecida.

Caso contrario, si el índice es mayor a 100%, los tiempos utilizados para la actualización de datos de clientes no cumplen el objetivo y por ende se requiere evaluar las razones que ocasionan el incumplimiento.

### FICHA TÉCNICA

INDICADOR	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Nivel de Cumplimiento del plazo en la actualización de datos.	$Indice = \frac{\sum_{k=1}^n (Fecha\ y\ hora\ de\ finalización\ k - Fecha\ y\ hora\ de\ inicio\ k)}{48} \times 100\%$ $Indice = \frac{53}{48} = 110\%$	Horas invertidas	48 horas	Mensual	Departamento de Operaciones Tarjetas de Crédito	El resultado del indicador es 110% lo que representa que no se está cumpliendo con el estándar de 48 horas en la actualización de datos, En promedio, el proceso de actualización de datos demora 5 horas más a las previstas.

## **OBJETIVO 2**

Determinar la efectividad del ingreso de información en la actualización de datos de los clientes.

### **IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

- Número de estados de cuenta no entregados por inconsistencias en los datos del cliente.
- Total de estados de cuenta emitidos.

### **FORMULACIÓN DE INDICADOR**

Porcentaje de efectividad en el ingreso de información en la actualización de datos de clientes mensualmente.

Cálculo:

$$\text{Indice} = \frac{\text{Total de estados de cuenta entregados}}{\text{Total de estados de cuenta emitidos}} \times 100$$

El índice propuesto para determinar el cumplimiento del objetivo consiste en dividir el total de estados entregados para el total de estados de cuenta emitidos.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Si el resultado del indicador es mayor al 95%, entonces el proceso de actualización de datos es efectivo.

Caso contrario, si el indicador es menor al 95%, existen datos incorrectos y por lo tanto se requiere evaluar este proceso.

Cabe mencionar que para este proceso existe un porcentaje de entregas no efectivas del 5%, valor obtenido de los registros históricos del área de Logística. Esta situación se da porque existen clientes que, por ejemplo cambian de dirección y no notifican este hecho al Banco.

## FICHA TÉCNICA

INDICADOR	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de efectividad en la actualización de datos.	$\text{Indice} = \frac{\text{Total de estados de cuenta entregados}}{\text{Total de estados de cuenta emitidos}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{40898}{43876} = 93\%$	Porcentaje de efectividad	95%	Mensual	Departamento de Operaciones Tarjetas de Crédito	El índice nos muestra que existe una deficiencia en el proceso de entrega de estados de cuenta y por ende, problemas en la actualización de datos de los clientes. En un 2% se supera la tolerancia esperada para entregas fallidas.

## 4.2.2 ACTIVACIÓN TARJETA DE CRÉDITO

### OBJETIVO

Determinar la efectividad del proceso de activación de tarjetas de crédito.

### IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- Número de reclamos por tarjetas no activadas.
- Total de tarjetas emitidas

### FORMULACIÓN DE INDICADOR

Porcentaje de efectividad mensual en la activación de tarjetas de crédito.

Cálculo:

$$\text{Indice} = \frac{\text{Total T/C emitidas} - \text{Num.reclamos T/C no activadas}}{\text{Total T/C emitidas}} \times 100$$

El indicador propuesto para este objetivo consiste en dividir el total de tarjetas activadas exitosamente para el total de tarjetas emitidas.

### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Si el resultado del indicador es 100% el proceso de activación es efectivo, caso contrario existen deficiencias en el mismo y se deben analizar las causas que lo originan.

En este proceso se han identificado dos causas para la no activación de tarjetas. La primera se debe a que el Ejecutivo Bancario no cambió el campo de activación en el sistema y la segunda por problemas tecnológicos en la carga diaria de las tarjetas. En la actualidad este proceso ha sido mejorado sustancialmente, por lo que se ha acordado con la administración realizar un seguimiento de este indicador y tomar los correctivos necesarios, un ara mejorar la efectividad. Aún cuando el Banco no ha definido una tolerancia para el índice, del análisis de datos históricos se desprende que existe un porcentaje de error esperado del 2.5%, sin embargo los esfuerzos realizados van encaminados a minimizar a 0 este error.

## FICHA TÉCNICA

INDICADOR	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de efectividad mensual en la activación de tarjetas de crédito.	$\text{Indice} = \frac{\text{Total T/C emitidas} - \text{Num.reclamos T/C no activadas}}{\text{Total T/C emitidas}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{784 - 23}{784} \times 100 = 97\%$	Porcentaje de efectividad	100%	Mensual	Departamento de Operaciones Tarjetas de Crédito	El resultado del índice es el 97% lo cual implica que la efectividad no es la esperada. Como se mencionó con anterioridad, se tiene un margen histórico de error y la brecha entre el índice calculado y el estándar supera esta brecha. Esto implica profundizar las causas específicas que ocasionan estas diferencias a fin de determinar los planes de acciones correspondientes.

### 4.2.3 PRÉSTAMO INMEDIATO

#### OBJETIVO

Medir el cumplimiento del plazo definido para la aprobación y acreditación de préstamos inmediatos.

#### IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- Fecha y hora de inicio de la transacción (en créditos aprobados)
- Fecha y hora de finalización de la transacción (en créditos aprobados)

Es importante mencionar que los datos a utilizar abarcan únicamente la información de créditos aprobados, debido a que en el total de créditos ingresados existen casos de no aprobados por diversas razones e incluir esta información en el análisis puede distorsionar los datos, ya que normalmente la duración de estas transacciones es mucho menor al estándar definido para la aprobación y desembolso.

#### FORMULACIÓN DE INDICADOR

Porcentaje de cumplimiento mensual en el plazo para la aprobación y acreditación de préstamos inmediatos.

Cálculo:

$$\text{Indice} = \frac{\sum_{k=1}^n (\text{Fecha y hora de finalización } k - \text{Fecha y hora de inicio } k)}{\frac{n}{48}} \times 100$$

Donde k, equivale a las transacciones ingresadas en el sistema

El indicador que se plantea para medir el cumplimiento del objetivo consiste en calcular el promedio de la sumatoria del tiempo de duración de cada transacción dividido para dos días (48 horas), que es el estándar definido.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Si el índice es menor o igual a 100%, entonces las transacciones están siendo realizadas dentro de la política establecida.

Caso contrario, si el índice es mayor a 100%, los tiempos utilizados para la actualización de datos de clientes no cumplen el objetivo y por ende se requiere evaluar las razones que ocasionan el incumplimiento.

El monitoreo continuo de este indicador nos permitirá evaluar la reducción del estándar de plazo definido para el proceso. En la actualidad, la competencia en tarjetas es bastante agresiva y cada vez los plazos de entrega de este tipo de productos es menor, por lo que con el resultado del indicador se podrá comparar con la competencia y plantear estrategias para mejorar el producto.

## FICHA TÉCNICA

INDICADOR	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cumplimiento en el plazo para la aprobación y acreditación de préstamos inmediatos.	$\text{Indice} = \frac{\sum_{k=1}^n (\text{Fecha y hora de finalización } k - \text{Fecha y hora de inicio } k)}{48} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{46}{48} \times 100 = 96\%$	Porcentaje de cumplimiento	48 horas 100%	Mensual	Departamento de Operaciones Tarjetas de Crédito	Como resultado del índice se obtuvo un 96% lo que representa que se está cumpliendo con los tiempos máximos de aprobación y desembolso de préstamos inmediatos. En promedio, el tiempo de duración es 2 horas menor al requerido por la institución financiera.

#### 4.2.4 SOLICITUD DE ENTREGA DE PIN (PERSONAL IDENTIFICATION NUMBER)

##### OBJETIVO

Determinar que el tiempo de entrega de los Pines cumple lo establecido por la política del Banco.

##### IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- Hora de inicio de la transacción.
- Hora de finalización de la transacción.

La información a ser utilizada considera únicamente las horas de inicio y finalización de la entrega del nuevo PIN (Personal Identification Number), considerando que es una transacción rápida, en comparación con los otras que están siendo analizadas, y por lo tanto será realizada en un mismo día.

##### FORMULACIÓN DE INDICADOR

Porcentaje de efectividad en el tiempo de entrega del PIN (Personal Identification Number) a los clientes.

Cálculo:

$$Indice = \frac{\sum_{k=1}^n (Hora\ de\ finalización\ k - Hora\ de\ inicio\ k)}{\frac{n}{6}} \times 100$$

Donde k, equivale a las transacciones ingresadas en el sistema

El indicador propuesto considera medir el cumplimiento del objetivo en tiempo de duración de la transacción mediante el cálculo del promedio de la

sumatoria del tiempo de duración de cada transacción dividido para 6 minutos, que es el estándar definido.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Si el índice es menor o igual a 100%, entonces las transacciones están siendo realizadas dentro de la política establecida.

Caso contrario, si el índice es mayor a 100%, los tiempos utilizados para la actualización de datos de clientes no cumplen el objetivo.

## FICHA TÉCNICA

INDICADOR	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de efectividad en el tiempo de entrega del PIN (Personal Identification Number) a los clientes	$Indice = \frac{\sum_{k=1}^n (Hora\ de\ finalización\ k - Hora\ de\ inicio\ k)}{n} \times 100$ $Indice = \frac{6.5}{6} \times 100 = 108\%$	Porcentaje de cumplimiento	6 minutos  100%	Mensual	Departamento de Operaciones Tarjetas de Crédito	El resultado del índice nos arroja un 108% lo que implica que no se está cumpliendo el estándar definido por el Banco. En promedio, la entrega del PIN (Personal Identification Number) demora 0.5 minutos más de lo establecido.

## **4.2.5 SOLICITUD DÉBITO AUTOMÁTICO**

### **OBJETIVO**

Determinar que el tiempo de activación del débito automático cumple lo establecido por la política del Banco

### **IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

- Fecha y hora de inicio de la transacción.
- Fecha y hora de finalización de la transacción.

En este proceso, se considera la fecha y hora de finalización de la activación del débito automático, tomando en cuenta que si bien el ingreso de la solicitud puede tomar unos pocos minutos, la activación se la realiza en un proceso batch nocturno y por lo tanto, necesariamente la finalización se realizará el día siguiente.

En caso de que por alguna razón no se active el servicio, la transacción queda en estado "Pendiente activación" y quedará en listado de espera para el siguiente proceso batch o en su defecto existe un proceso manual para activar el servicio.

### **FORMULACIÓN DE INDICADOR**

Porcentaje de cumplimiento mensual del plazo para la activación del débito automático.

Cálculo:

$$Indice = \frac{\sum_{k=1}^n (Fecha\ y\ hora\ de\ finalización\ k - Fecha\ y\ hora\ de\ inicio\ k)}{\frac{n}{24}} \times 100$$

Donde, k equivale a las transacciones ingresadas en el sistema

El indicador propuesto considera medir el cumplimiento del objetivo en tiempo de la transacción mediante el cálculo del promedio de la sumatoria del tiempo de duración de cada transacción dividido para 24 horas, que es el estándar definido.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Si el índice es menor o igual a 100%, entonces las transacciones están siendo realizadas dentro de la política establecida.

Caso contrario, si el índice es mayor a 100%, los tiempos utilizados para la actualización de datos de clientes no cumplen el objetivo.

### FICHA TÉCNICA

INDICADOR	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cumplimiento del plazo para la activación de débito automático.	$Indice = \frac{\sum_{k=1}^n (Fecha\ y\ hora\ de\ finalizacion\ k - Fecha\ y\ hora\ de\ inicio\ k)}{n} \times 100\%$ $Indice = \frac{28}{24} \times 100\% = 117\%$	Porcentaje de cumplimiento	24 horas  100%	Mensual	Departamento de Operaciones Tarjetas de Crédito	El cálculo del índice arrojó un porcentaje del 117%, lo que implica que no se está cumpliendo el estándar establecido por el Banco. En promedio, el proceso toma 4 horas más de lo esperado.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Fue factible desarrollar la metodología para la medición de la productividad, ya que se logró cumplir los objetivos planteados en cuanto a la medición de la productividad de los procesos críticos de tarjetas de crédito y en cuanto a la medición del desempeño de los ejecutivos bancarios, ya que mediante la aplicación de los indicadores de gestión propuestos se podrá monitorear los procesos y el desempeño del personal, detectando desviaciones importantes y tomando acciones de mejora oportunas.
- El apoyo de la Alta Gerencia es importante para este tipo de proyectos y en especial para este trabajo de investigación ha sido un factor fundamental de éxito por las facilidades brindadas para su ejecución.
- Este tipo de proyectos promueven la mejora continua en los procesos de una organización y conllevan al incremento en el nivel de satisfacción de los clientes, pues están siendo atendidas y cubiertas sus expectativas en cuanto a la calidad del servicio.
- En el análisis de la productividad de los ejecutivos bancarios de tarjetas de crédito, se pudo determinar que tanto en los horarios de atención normal y especial, cumplen con la productividad esperada. Sin embargo, llamó nuestra atención que en los horarios especiales existe una sobre productividad. Es importante que el Banco analice a mayor profundidad esta situación ya que puede ser uno de los aspectos que ocasiona deficiencias en los servicios de tarjetas de crédito, por el exceso de trabajo de quienes atienden el proceso.
- Dentro del análisis de la medición de la productividad de los procesos de tarjetas de crédito, para los procesos seleccionados se tuvo los siguientes resultados:

<b>Proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cumplimiento</b>
Actualización de Datos	Porcentaje de cumplimiento del plazo en la actualización de datos.	No cumple
	Porcentaje de efectividad en el ingreso de información en la actualización de datos de clientes mensualmente.	No cumple
Activación Tarjeta de Crédito	Porcentaje de efectividad mensual en la activación de tarjetas de crédito.	No cumple
Préstamo Inmediato	Porcentaje de cumplimiento mensual en el plazo para la aprobación y acreditación de préstamos inmediatos.	Cumple
Solicitud de Entrega de PIN (Personal Identification Number)	Porcentaje de efectividad en el tiempo de entrega del PIN (Personal Identification Number) a los clientes.	No cumple
Solicitud Débito Automático	Porcentaje de cumplimiento mensual del plazo para la activación del débito automático.	No cumple

Del cuadro anterior se colige que existen problemas en la productividad de los procesos, por lo cual se confirma con los resultados de la revisión los reclamos presentados por los clientes. Existen problemas reales en los procesos que implica que no se cumplan los objetivos de calidad y productividad planteados.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la Institución considere este tipo de estudios de medición de la productividad para aplicar en otros procesos de Atención al Cliente y de esta manera mejorar la calidad de los servicios, mejorar la productividad y el desempeño de los procesos y recursos.
- Que la institución automatice los indicadores de medición planteados, de manera que se pueda identificar los problemas y tomar acciones de mejora oportunamente.
- Hacer talleres con personal clave de la administración del Banco, a fin de que se amplíe el conocimiento y entendimiento en aspectos de calidad y productividad, de manera que se mejore la cultura en ese sentido en la Institución.
- Realizar campañas de difusión de información sobre calidad y productividad a todo el personal e incluso en los programas de inducción al personal nuevo, de manera que se fomente la importancia de estos conceptos en el desempeño de sus labores diarias, beneficiando directamente al cliente al brindar servicios de calidad.
- Se recomienda a la Institución considerar los resultados de las mediciones realizadas a los ejecutivos bancarios y procesos de tarjetas de crédito de forma que, puedan tomar los correctivos necesarios para mejorar la atención a los clientes, reflejada en la productividad y calidad de los productos que el Banco ofrece.
- La aplicación de los indicadores, debe actualizarse periódicamente, tomando en cuenta las frecuencias establecidas por cada uno de manera que se pueda tener una visión de la productividad en el tiempo, lo que permitirá al Banco determinar las tendencias.

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

1. GUTIERREZ, Humberto (2005): *Calidad Total y Productividad*, México. Ediciones Mc Graw Hill.
2. HILL Ch., JONNES G. (1996): *Administración Estratégica*, Un enfoque integrado, México. Mc Graw Hill.
3. KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2007): *La Organización localizada en la estrategia*, Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.
4. MUÑIZ, Luís (2003): *Cómo implantar un sistema de Control de Gestión en la Práctica*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
5. SGS del Ecuador S.A. (2009): *Introducción al diseño de Indicadores – Guía Didáctica*, Loja. UTPL.