



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“INCIDENCIA E IMPORTANCIA DE LAS NORMAS DE CALIDAD Y METODOS
DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE
EN EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL.”**

**Tesis de Grado previo la obtención del
título de MAGÍSTER EN AUDITORÍA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

Autor (es): MÓNICA CAROLINA CALDERÓN FRANCO.

Director: MARÍA WALEVSKA VILLAVICENCIO GONZÁLES.

Centro universitario: QUITO-ECUADOR

2010

María Waslevska Villavicencio González.

DIRECTOR DE LA TESIS:

“Incidencia e importancia de las normas de calidad y métodos de eficiencia en la gestión de servicios de atención al cliente en el Sistema Financiero Nacional.”

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Mónica Carolina Calderón Franco, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 24 de Junio del 2010.

f)

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Mónica Carolina Calderón Franco, 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".

Ing. Com. Mónica Carolina Calderón Franco.
C.I: 090654140-4

AUTORÍA

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

.....
Ing. Com. Mónica Carolina Calderón Franco
C.I.:0906541404

DEDICATORIA

“A mi familia, ustedes son mi mayor inspiración”

Ing.Com. Mónica Calderón de Mateo

AGRADECIMIENTO

“A todo aquel que estuvo junto a mi cuando lo necesité, y me ayudó a formarme profesionalmente.....”

Mónica Carolina Calderón Franco.

C.I.:09-0654140-4

INDICE DE CONTENIDO

Hoja preliminar	i
Certificación del director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
 RESUMEN EJECUTIVO	 vii
 CAPITULO 1	
<u>CALIDAD Y EFICIENCIA</u>	
 1.1 Introducción	 1
1.2 Conceptos de calidad y eficiencia	2
1.2.1 Conceptos de calidad	2
1.2.2 Conceptos de eficiencia	6
1.3 Sectores que demandan servicios	7
1.3.1 Servicios en el sector público	8
1.3.2 Servicios en el sector privado	9
1.4 Tendencias de servicios, calidad y eficiencia en el sistema financiero nacional	10
1.4.1 Centro de servicios de atención a clientes	10
1.4.2 Servicios automáticos y autoservicios	11
1.4.3 Innovación y sustitución de productos	11
1.4.4 Alianzas estratégicas	12
1.4.5 Relación de la Norma ISO 9001-2008 y las tendencias de servicios	14
 CAPITULO 2	
<u>DIFERENTES TIPOS Y METODOS PARA OBTENER EL MODELO DE SERVICIO DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.</u>	
 2.1 Enfoque de servicio y necesidades del cliente	 17
2.2 Tipos de servicios que pueden ofertarse	24
2.3 Tipo de estructura organizacional dentro del área de servicio o atención que apoyen en el servicio al cliente	28
2.4 Análisis cuantitativo de los sistemas que originan deficiencia en el servicio	36

INDICE DE CONTENIDO

2.4.1 Teoría de colas	36
2.5 Tipos de canales utilizados en el servicio de atención a clientes.	43
2.5.1 Canal tradicional o personalizado	43
2.5.2 Balcón de servicios	44
2.5.3 Servicio de post venta.	45
2.5.4 Servicio Delivery o entrega puerta a puerta	45
2.6 Canal no tradicional o automático	45
2.6.1 Servicios de cajeros automáticos ATM	45
2.6.2 Servicios telefónicos IVR	45
2.6.3 Servicio Móvil	46
CAPITULO 3	
<u>RELACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD CON LOS ESTÁNDARES DE SERVICIOS OFERTADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL</u>	47
3.1 Cuadro sinóptico de la relación de la norma ISO 9001-2008 y los servicios de atención al cliente ofertados en el Sistema Financiero Nacional	51
3.2 Incidencias detectadas como inconformidades y posibles resultados	52
CAPITULO 4	
<u>SIMULACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN UNA ENTIDAD FINANCIERA</u>	54
4.1 Origen y constitución de la compañía	55
4.2 Descripción de la empresa	55
4.3 Misión y Visión	56
4.4 Análisis de la situación actual	57
4.5 Objetivos	57
4.6 Identificación de los procesos y servicios que forman parte de los sistemas de mejora de los servicios de atención al cliente.	59
4.7 Política de calidad	63
4.8 Manual de sistema de calidad en el servicio	65
CAPITULO 5	
<u>DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS.</u>	88

INDICE DE CONTENIDO

5.1 Resultados hacia la organización	90
5.2 Resultados hacia los Organismos de control	91
5.3 Incidencias Financieras de control y de servicios de acuerdo a los resultados.	92
CAPITULO 6	
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	95
BIBLIOGRAFÍA	102
-	

Resumen Ejecutivo

A partir de la debacle bancaria ecuatoriana ocurrida en el año 1999, las instituciones financieras han sido severamente cuestionadas y satanizadas tanto por el consumidor de los servicios que ellos otorgan, así como por parte de los Organismos de Control, esto ha originado mayor exigencia por parte de la banca ecuatoriana, quienes deben luchar para sobrevivir y mantener su posicionamiento en el mercado, entregando únicamente servicios de calidad y a menor costos, de allí que es importante originar servicios y productos que por volumen justifiquen su existencia.

Por considerarse como principio clave del área de atención al cliente el hacer la vida más fácil a este (el cliente) el principal propósito del área de atención a clientes es “Optimizar procesos en función a generar comodidad, eficiencia y rapidez en la atención y resolución de problemas”.

Con esta tesis de investigación, se busca:

- 1) Proponer mejoras en base al entorno actual, bajo el enfoque de las normas de calidad.
- 2) Análisis de la Ley Financiera y Ley de Transparencia vigente de cara a las estrategias que se establecen por la alta competencia existente.
- 3) Propuestas para lograr objetivos de calidad y eficiencia en los servicios ofertados.
- 4) Propuestas de estructuras enfocadas hacia otorgamiento de servicios con cumplimiento de las normas de calidad.
- 5) Análisis cuantitativo de los servicios ofertados versus las necesidades de mejora y los costos que esto implica, con el fin de medir el rendimiento y eficacia.
- 6) Delimitar los pasos o principio a seguir para obtener servicios de calidad
En línea a las normas de calidad dictadas en la norma ISO 9001.

Aunque el tema es muy debatible en términos económicos, políticos e incluso humanísticos el enfoque que se plantea es netamente de servicio y atención al cliente bajo la perspectiva de atención con calidad y eficacia.

Las nuevas condiciones establecidas por los Organismos de Control que en algunos casos no contemplan los principios de calidad no permiten cumplir con ciertos principios, se pretende en esta tesis exponerlos y considerar formas de actuación de las entidades financieras.

Por lo amplio del universo que cubre el sistema financiero nacional, el estudio se realiza únicamente en la banca de consumo y principalmente dirigido a la banca considerada mediana, y en los temas enfocados al servicio de atención a clientes.

Los capítulos se desarrollaron de manera secuencial indicando primero los conceptos establecidos para enunciar la calidad, eficiencia y nombrando a los gurús de estos términos, para luego enfocarnos en la base del estudio la banca, iniciando con una crónica de lo que es la banca en el Ecuador los bemoles ocurridos en el tiempo y los efectos o impactos suscitados en el país y en el sistema financiero per se.

Es necesario indicar los tipos de servicios ofertados uso y necesidades de otorgar Estos servicios en vista de que de ello nace luego un cuadro comparativo con la Norma ISO 9001.

Lo más importante es la simulación de la entidad financiera y un levantamiento Completo de su cuadro de mando integral en el que se incluye además la política Calidad.

Para cualquier entidad financiera actualmente es necesario el implementar normas De calidad por eso considero importante y de mucha ayuda la investigación de las Necesidades y requerimientos, así como la elaboración del manual de calidad.

En la tesis se buscaba como objetivo general **entregar un documento** que resuma la realidad del Sistema Financiero Nacional, los errores cometidos por falta de previsión en el tiempo, de igual manera la manera se trata de **analizar las medidas dictadas** y los efectos negativos en la calidad y eficiencia en la generación de servicios, por último **sugerir alternativas** que permitan cambios positivos, o posibles cambios en las resoluciones dictadas. Estos objetivos se cumplieron.

Objetivos específicos: Del análisis de las medidas gubernamentales dictadas bajo una óptica de calidad y eficiencia, compararlas con las normas ISO 9001 y verificar si aplican las resoluciones medir su impacto en recursos, de igual manera en el desarrollo de la tesis se incluyeron cuadros comparativos de la Norma con la necesidades y requerimientos de la banca ecuatoriana.

CAPITULO # 1

CALIDAD Y EFICIENCIA

1.1 INTRODUCCIÓN:

Los términos calidad y eficiencia, son muy utilizados por la administración moderna, éstos junto a el vocablo PRODUCTIVIDAD son utilizados y utilizados como sinónimos de alto rendimiento, de dinamismo, excelencia y competitividad, en general el ser humano cuando requiere un producto o un servicio busca en su diario vivir que se cumplan estas premisas.

El eficiente servicio a clientes es uno de los principales retos que enfrentan actualmente las Instituciones Financieras, el entorno del siglo XXI es altamente dinámico y competitivo, el mercado es cada vez más exigente por lo que la banca debe cumplir o exceder las expectativas de sus clientes consumidores.

Las necesidades de los usuarios de los servicios bancarios son muy cambiantes, éstos ya no aceptan fácilmente los servicios y costos ofertados por los bancos, ahora buscan alternativas que favorezcan sus requerimientos con diferentes opciones de servicios y costos a su alcance, por este motivo si la banca ofrece productos que no cumplen con las necesidades/expectativa de los clientes, está destinada al fracaso.

“La satisfacción del cliente por un servicio otorgado viene dado por la diferencia entre la percepción que tiene del servicio que ha recibido y sus expectativas de inicio.”¹

En 1985 David Maister profesor Master de la Harvard Business School, publica en la Universidad de Harvard un artículo titulado “The Psychology of waiting lines” en el que analiza las dos leyes de la gestión de servicios, mismas que serán revisadas dentro de este capítulo en el tema titulado, “Tendencias de servicios, calidad y eficiencia en el Sistema Financiero Nacional.

¹ Gray Janet L.; Harvey Thomas W. *El valor de la calidad en los servicios bancarios*; LIMUSA NORIEGA EDITORES; México 1997.

1.2 CONCEPTOS DE CALIDAD Y EFICIENCIA:

1.2.1 CONCEPTOS DE CALIDAD.

Actualmente todos utilizamos el término calidad con el fin de definir el cumplimiento de parámetros claramente establecidos en la creación de un producto o servicio, la calidad no es un valor adicional de un producto o servicio, es la esencia del mismo, algunos autores que se mencionan a continuación indican que a la calidad no se le puede designar valor, pero **SI** puede cuantificarse por la pérdidas originadas en cualquiera de las etapas del proceso o por las ganancias plasmadas en el balance.

Sobre la calidad, se citarán algunos conceptos, los autores enunciados están considerados los padres o gurús de la calidad total, eminencias en la gestión y administración de recursos y control de calidad por tal motivo son nombrados en esta tesis:

William Edwards Deming : (1900-1993), fue un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad, en 1927 conoce al Dr. Shewhart con quien trabajó estrechamente impartiendo una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso , esto ocurrió en la Universidad de Stanford, en 1950 enseñó en Japón la técnica del control estadístico del proceso y la filosofía de la administración para la calidad, ese año la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (UCIJ) instituyó el Premio Deming a la calidad y confiabilidad de productos y servicios.²

Al definir CALIDAD Deming indica: "Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características que pueden ser medidas, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción y a un precio que el cliente aceptará pagar, la calidad puede estar definida solamente en términos del agente, la filosofía Deming respecto a la calidad nos indica que:

1. Las empresas que otorgan productos o servicios deben crear constancia, con el propósito de que los productos y servicios ofertados sean cada vez mejores, los

² Bibliografía de los autores enunciados tomado de la página <http://www.buscarportal.com/articulos/iso-9001-enfoque-sistemas-gestión.html>.

productos deben mantener mejoramiento continuo y permanente evaluación de resultados, los productos deben medirse por el costo total del bien ofertado y no sobre la base de precios.

2. Los funcionarios de una empresa deben adoptar nuevos métodos de liderazgo, esta debe ser una filosofía de responsabilidad compartida con todos los que intervienen en la cadena de valor, como complemento de esta filosofía se indica que la empresa debe evitar depender de la supervisión para lograr calidad.
3. El personal que interviene en la cadena de valor debe ser gente comprometida, con capacitación constante, sin temor a los cambios, la empresa debe evitar mantener las barreras entre departamentos esto es conocido como el facultamiento de los empleados o empowerment.

En resumen Deming enfoca la filosofía del servicio como un compromiso de toda la organización a todo nivel, este compromiso involucra el liderazgo la capacitación, las relaciones entre departamentos, esto es el trabajo en equipo, para lograr un exitoso resultado final que es la calidad en el producto o servicio.³

Joseph M. Juran, ingeniero, abogado y asesor rumano nacionalizado estadounidense que inició sus seminarios administrativos en Japón en el año 1954, recibió la Orden del Tesoro Sagrado concedida por el Emperador de Japón, por el “desarrollo de Control de calidad y el favorecimiento de la amistad entre los Estados Unidos y Japón”. Ha publicado once libros entre los que se destacan: “Manual de control de calidad de Juran”; “Juran y el liderazgo para la calidad” y “Juran y la planificación para la calidad”.

La filosofía de Juran es la búsqueda de la calidad; lo enfoca en los altos costo que origina un producto de mala disposición, en su teoría indica la necesidad de crear conciencia en la

³ Bibliografía de los autores enunciados tomado de la página <http://www.buscarportal.com/articulos/iso-9001-enfoque-sistemas-gestión.html>.

organización sobre los efectos de una calidad pobre, es necesario costear al producto en forma total y también proyectar los posibles efectos de una mala producción.

Al igual que Deming, Juran señala la necesidad de fabricar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, así como la mejora constante del producto o servicio.

Kaoru Ishikawa⁴ (1915-1989), fue ingeniero, catedrático, consultor y autor japonés, presidente del Instituto Masashi de Tecnología de Tokio y presidente del representante japonés ante ISO. En Japón, obtuvo el premio Deming y el premio a la Normalización Industrial, y en los Estados Unidos el gran premio de la Sociedad Norteamericana de Control de Calidad (ASQC), sociedad que también le otorgó la medalla Shewart por sus “sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de control de calidad, así como a las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la productividad”.

Ishikawa en su libro titulado “Círculos de calidad” menciona “de manera somera calidad significa calidad del producto”. La calidad del producto es el conjunto de componentes que intervienen en la creación del producto o servicio, esto es calidad de la información, calidad de la compañía, calidad de objetivos, esto quiere decir que para llegar a la calidad total del producto o servicio, el enfoque de calidad dentro de la organización debe ser completo, no podemos exigir calidad dentro de la organización si no existe enfoque ni cultura de calidad, concepto muy parecido al indicado por Deming cuando señala que, la calidad es parte de la organización. Kaoru Ishikawa en su filosofía aconseja a las organizaciones mantener la orientación y respeto al cliente sobre cualquier cambio al producto o meta de generación de mayores utilidades, el cambio del producto o servicio debe realizarse siempre y cuando se conozcan las necesidades y expectativas del cliente y lo que puede estar realizando la competencia, sobre las relaciones interpersonales dentro de la organización sus comentarios similares a los de Deming señalan que debe existir una administración interfuncional.

⁴ Bibliografía tomada de <http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>

Finalmente es necesario mencionar a Philip B. Crosby,⁵ quien es presidente de la compañía consultora de administración y del Quality College de Winter Park, Florida. Durante catorce años fue vicepresidente y director de control de calidad de la empresa "International Telephone and Telegraph"; es mejor conocido como el creador de los conceptos: "Cero defectos" y "Aprovecha el día", y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores. "Calidad es conformidad con los requerimientos, los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya mal entendidos, las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos, la no conformidad detectada es una ausencia de calidad".

En resumen todos los conceptos vertidos por Deming, Juran, Ishikawa y Crosby coinciden en que calidad es cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente otorgándolo con un mínimo de errores y defectos, por este motivo las organizaciones otorgan mayor importancia a mantener altos estándares de calidad en todos los procesos que se originan dentro de ella, y sobre todo comprometen a la dirección quienes son los responsables de exigir calidad a todo nivel, todos los conceptos indicados por cada uno de los autores, coinciden con los mostrados en las normas ISO en donde la adopción de un sistema de gestión de calidad debe ser una decisión estratégica de la organización.

La decisión estratégica comprende:

- Lograr ventaja competitiva
- Identificar y satisfacer necesidades y expectativas de los clientes.
- Fidelizar al cliente
- Mejora de cuota de mercado
- Aumento de la rentabilidad.

⁵ Bibliografía de los autores enunciados tomado de la página <http://www.buscarportal.com/articulos/iso-9001-enfoque-sistemas-gestión.html>.

- Tener respuestas rápidas y flexibles
- Uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Mejora de las capacidades de la organización.
- Motivación de las personas hacia los objetivos.
- Participación del personal en la mejora continua.
- Crear valor.
- Lograr beneficios financieros y sociales.
- Potenciar el liderazgo.

1.2.2. CONCEPTOS DE EFICIENCIA.

La Real Academia de la lengua Española indica que el término eficiencia significa: “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”.⁶

Según Tarziján Paredes ⁷en su libro Organización Industrial, eficiencia es la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera sin que priven para ello los recursos o los medios empleados, esta es una acepción que debe ser re-evaluada ya que el concepto aplica más a lo referente a equipos.

Para Stephen P. Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, eficiencia es la clave del éxito, es un proceso sistemático que permite realizar las tareas de mejor forma y culminan en el éxito personal o empresarial.

La eficiencia también puede definirse como una competencia, es la aptitud de desarrollar actividades correctamente y en el menor tiempo, es la relación de diferentes aristas que permiten desarrollar correctamente una actividad, una meta, un problema o una necesidad, estas aristas pueden estar determinadas por el tiempo y la cantidad de insumos utilizados para realizar una actividad, el mundo actualmente requiere que las tareas o actividades sean realizadas de manera más eficiente, eficaz o efectiva, una empresa alcanza su

⁶ Diccionario Enciclopédico Estudiantil OCEANO, Océano grupo editorial, Barcelona-España 1999.

⁷ Tarziján Jorge, Paredes Ricardo, Organización industrial para la estrategia empresarial /segunda edición, Pearson/ Prentice Hall, Universidad Anáhuac, México.

eficiencia cuando logra sus objetivos planteados en el menor tiempo y con el involucramiento de recursos tecnológicos, humanos y capital de inversión; no puede considerarse una empresa eficiente si aunque haga uso de estos recursos no los utilice de manera correcta, por lo tanto el derroche de recursos así logre el resultado final no puede ser considerado eficiencia.

Finalmente se debe recordar el concepto de eficiencia como indicador, es el que mide la utilización de recursos para la generación de sus salidas o resultados en los procesos operativos o de producción este indicador es muy necesario ya que permite controlar y medir la eficiencia general de la organización.

De igual manera en los conceptos de eficacia están inmersos los conceptos vertidos en las normas ISO 9001 referente al enfoque a procesos en lo que se refiere a:

- Logro de resultados
- Asignación de recursos.

1.3 SECTORES QUE DEMANDAN SERVICIOS.

El país paga un alto costo por tiempos perdidos, errores en la prestación de un servicio o la entrega de un producto y sus consecuentes re-procesos, en replanteamiento de metas por malos estudios o análisis a medias que no permiten medir correctamente la evolución de los ciclos de la competencia y la evolución de las necesidades de los clientes, se han delimitado los sectores que demandan servicios no en base al tamaño, si no en base al tipo de servicio que los sectores otorgan y sus especializaciones, por este motivo se ha observado y analizado a los dos grandes sectores existentes , el sector público y el sector privado.

1.3.1 SERVICIOS EN EL SECTOR PÚBLICO:

Según Jorge O. Zunino en su libro “Fondo de comercio” indica que se atribuye como servicio público a la persona o entidad que ejecuta una actividad específica atribuida de preferencia al Estado o a un actor que asume la responsabilidad de satisfacer necesidades colectivas sobre criterios de equidad social”⁸, los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado, es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional, dentro del sector público está la necesidad del estado de garantizar la prestación de un servicio considerado indispensable para la comunidad, sean estas necesidades básicas tales como luz, agua, teléfono o necesidades comunitarias como hospitales, parques, sin embargo los

servicios públicos se encuentran deteriorados en gran parte por el mal manejo de fondos que fueron asignados y no son utilizados para prestar servicios para lo que fueron destinados.

Pese a los esfuerzos gubernamentales los servicios públicos aún no cumplen con el objetivo para los que fueron creados, ofrecer servicios de altos estándares de calidad y eficiencia, ya que siguen generando altos costos sin buenos resultados.

Los servicios del sector público deben ser gestionados con un fin muy específico de servicio a la comunidad, en lo posible este debe ser gratuito o mediante una tarifa diferenciada por sectores.

Dentro de los conceptos de modernización se sugiere que muchos de los servicios conocidos como públicos, sean entregados a administraciones de empresas privadas, quienes con el conocimiento del manejo administrativo pueda ofrecer calidad y excelente gestión , y de esta manera originar ingresos que permitan inversión dentro de la misma entidad, sin embargo este concepto no permite cumplir con la esencia del sector público que es brindar atención gratuita al ciudadano, parte del empeño del gobierno actual en el Ecuador es capacitar a las entidades públicas en la forma y manejo de sus administraciones para brindar servicios de calidad.

⁸ Jaramillo Panesso Raúl; Monroy Morris Gustavo; Villamizar Alvargonzález Rodrigo; La encrucijada de los servicios públicos; Grupo Editorial Norma. Colombia 2005.

Si bien el propósito de esta tesis tiene un enfoque de análisis hacia el sector privado básicamente el sistema financiero nacional, es importante recalcar los puntos referentes a las necesidades de servicios en el sector público, el servicio en este sector es necesario y urgente enfocarlo bajo los siguientes enfoques:

- Enfoque de actividad de utilidad común que conduzca a la satisfacción de una o varias necesidades que afectan a los estratos sociales más necesitados por escasez de recursos.
- Enfoque de obligación del Estado de ejercer control y vigilancia a nombre o representación de la colectividad, y el compromiso del Estado de asumir gestión directa en caso de que estas actividades fallen o se administren de manera incorrecta.

Los servicios públicos deben estar dotados de recursos adecuados con personal bien formado que ofrezcan buena atención y de calidad en los servicios ofertados, que satisfagan los objetivos sociales con mucha ética y libre de todo tipo de manipulación y corrupción.

1.3.2. SERVICIOS EN EL SECTOR PRIVADO.

Moisés Ruiz en su libro “Platón, ¿Qué debo hacer con mi empresa?”, compara a la empresa privada como una unidad productora para algunos y una organización productora de necesidades, servicios y riquezas para otros.

Las empresas deben considerarse como una organización productora de necesidades, éstas sobreviven largo tiempo cuando aciertan en la relación con el cliente y a eso se le llama respeto, cuando mantiene personal comprometido y bajo un objetivo común eso se conoce como liderazgo, con altos componentes de ética y moral, estos componentes se traducen en la satisfacción del cliente por un producto o servicio bien realizado, toda empresa necesita mantener como premisa u objetivo y esto es el ser reconocida por la sociedad y ser respetada por los productos o servicios que ofrece.

El éxito de las organizaciones y en algunos casos su sobre-vivencia depende de la habilidad del manejo de la calidad, eficiencia y la productividad. La calidad es necesaria para satisfacer a los clientes y mejorar o mantener la penetración en el mercado, la eficiencia y la productividad son imprescindibles para el éxito financiero. Actualmente es necesario que los servicios otorguen un componente de valor, está comprobado que el cliente responde positivamente hacia sinergias de calidad, costo y servicio, por este motivo esta tesis busca presentar posibilidades de cambio en este aspecto.

1.4. TENDENCIAS DE SERVICIO, CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL.

El sistema financiero ecuatoriano, presenta una serie de cambios a partir del año 2000 por exigencias gubernamentales y solicitudes del propio cliente, quien afectado por la dolarización busca mejores opciones de costos y servicios. Por otro lado los cambios gubernamentales que se originaron a raíz del feriado bancario ocurrido en el año 2000 obligaron al sistema financiero a replantear el BUEN manejo del control de los productos y servicios bancarios ofrecidos.

Al unificar los productos y servicios bajo los conceptos de calidad y eficiencia, el sistema financiero ha debido desarrollar nuevos servicios como los que se enumeran a continuación:

1.4.1 CENTROS DE SERVICIOS DE ATENCIÓN A CLIENTES.

El objetivo principal del sistema financiero es canalizar a los clientes hacia centros de servicios más apropiados que ofrezca a los clientes información veraz que necesiten, esta nueva tendencia de mantener centros de servicios permite a la instituciones financieras:

- Conocer al cliente, ofrecer productos y servicios que los clientes desean y gestionar oportunamente sus necesidades creando una base de datos en constante actualización.

- Segmentar al cliente, estableciendo prioridades de acuerdo al mercado que establezca la institución como objetivo.
- Reducir tiempos de entrega de insumos y creación de estándares de servicios.
- Originar confiabilidad y credibilidad por un pleno conocimiento de los productos y servicios.

Los partícipes en el proceso de servicios a clientes deben mantener como principal competencia la serviciabilidad y la credibilidad, con el fin de no engañar al cliente, ni ofrecer lo que no se puede cumplir.

1.4.2 SERVICIOS AUTOMATICOS Y AUTOSERVICIOS.

Una de las nuevas tendencias no hace uso únicamente del conocimiento del cliente y la experiencia adquirida por este, sino que permite a la institución hacer partícipe al usuario del desarrollo o uso de un servicio, para estos fines uno de los canales más utilizados es el de los servicios electrónicos, estos servicios automáticos permiten al cliente participar en el proceso, el ofertante se identifica con el producto, con el servicio, bajo el esquema de autogestión de esta manera la entidad evita hasta en un 50% los re-procesos por error y desconocimiento, sin embargo este servicio requiere de capacitación constante al usuario y mucho control .

1.4.3 INNOVACIÓN Y SUSTITUCIÓN DE PRODUCTOS.

Las Instituciones Financieras con el fin de otorgar calidad y eficiencia en el servicio dan mucha importancia a las áreas de desarrollo de productos quienes investigan utilizando la innovación o creación de productos que cumplan con las necesidades o expectativas de los clientes, esto lo realizan mediante:

- Exploración o encuestas recurrentes en el mercado.
 1. ¿Qué quieren los clientes?
 2. ¿Qué necesitan los clientes?
 3. ¿Qué piensan los clientes?
 4. ¿Qué sienten los clientes?
 5. ¿Están satisfechos los clientes?
 6. ¿Regresarán los clientes?

- La revisión y análisis periódico de los resultados obtenidos en los productos y servicios, permitirán realizar ajustes de costos o de la rentabilidad de los mismos, además de la creación de un control presupuestario por producto que ayude a fomentar aquellos de mayor demanda, revisar aquellos que son muy costosos y eliminar los pocos utilizados.

- Ofrecer productos procesados 100% con apoyo de la tecnología, evitará procesos manuales y mantener costos diferenciados por deficiencia en los procesos, como ejemplo se puede citar la compra de cartera en operaciones con origen no determinado por el Organismo regulador, bajo condiciones de préstamos auto-liquidables.

1.4.4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

El sector bancario está introducido en un mercado donde los costos son considerados lo más importante en vista de que esta industria está relacionada con la naturaleza del consumo. Dado que la nueva estructura de precios por servicios busca tarifar los servicios en función a un costo marginal basado primordialmente en el volumen de servicios ofrecidos estos servicios costeados por volumen tenemos: emisión de cheques, pagos de cheques, consultas, transacciones en cajas, uso de red de cajeros automáticos (ATM) etc., algunos

servicios resultan muy costosos y poco rentables pero necesarios, los bancos buscan reducir estos costos mediante alianzas con proveedores considerados estratégicos .

La alianza estratégica son entendimientos o acuerdos entre dos o más intervinientes en este caso proveedores de servicios quienes definen sus objetivos por consenso o rendimientos deseados, originan un plan de acción con el fin de lograr objetivos beneficiosos para ambas partes, en el sistema bancario un ejemplo de alianza estratégica es el siguiente:

El banco mantiene un cobro diferenciado por transacciones en caja en días feriados o fuera de las horas de atención, el costo es alto por el pago de insumos tales como sueldos, uso de agua, luz, espacio de la agencia bancaria etc. En este caso es más beneficioso para la entidad el solicitar el servicio a otra empresa que hace la misma función pero en estos días atípicos.

Los bancos deben identificar el tipo de proveedores que intervienen en la cadena de valor, evaluarlos y clasificarlos para que luego de seleccionados se desarrollen relaciones a largo plazo, por ello debe haber evaluación continua de los resultados.

1.4.5 RELACIÓN DE LA NORMA ISO 9001-2008 Y LAS TENDENCIAS DE SERVICIOS.

No. De la Norma	Detalle de la norma	Relación con las tendencias de servicios en el sistema financiero.
1	Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.	Las entidades del sistema financiero de igual manera como lo especifica la norma necesitan proporcionar regulamente al mercado productos que satisfagan los requisitos del cliente, los requisitos legales y reglamentarios.
2	Normativas de referencia.	ISO 9000-2008
3	Términos y definiciones	La aplicación de la norma es para productos y servicios.
4	<p>Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.</p> <p>1. Requisitos generales. 2. Requisitos de documentación.</p>	<p>Se debe determinar los procesos los procesos necesarios, las secuencias de estos, los criterios y métodos necesarios que aseguren la operación. Los productos y servicios bancarios para confirmar su calidad deben mantener manuales y procedimientos actualizados, el control documentario es importante así como la revisión periódica de los mismos, de igual manera para el control de registros.</p>
5	<p>Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.</p> <p>1. Requisitos generales. 2. Requisitos de cliente. 3. Política de calidad. 4. Planeación. 5. Responsabilidad, autoridad y comunicación. 6. Revisión gerencial</p>	<p>La dirección debe estar completamente comprometida con el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad, y la mejora continua de su eficacia, para el efecto debe responsabilizar a un directivo como líder del proyecto. No debe faltar el enfoque al cliente y la revisión, aceptación y asegurarse del cumplimiento de las políticas de calidad.</p>
6	<p>1. Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.</p> <p>1.- Requisitos generales. 2.- Recursos humanos. 3.-Infraestructura. 4.- Ambiente de trabajo.</p>	<p>Se debe contar con personal competente, las condiciones de trabajo incluyendo los factores físicos deben analizarse con el fin de prestar a las personas que cumplen con las funciones el mejor ambiente de trabajo</p>

7	<p>Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Planeación de la realización del producto y/o servicio. 2.-Procesos relacionados con el cliente. 3.- Diseño y desarrollo 4.- Compras 5.- Operaciones de producción y servicio. 6.-Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo. 	<p>Dentro de la realización del producto, la banca ecuatoriana está enfocada y obligada a encaminarse a una banca mas ética y la generación de mayores beneficios para la banca no necesariamente es la condición importante del cliente y el consumo, el tema calidad trata de atarse al de calidad de vida, y la intermediación financiera con sus servicios contribuyen a esta calidad al afectar a las personas.</p>
8	<p>Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos.(pero nadie lo toma en serio (eso es muy generalizado))</p> <p>El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requisitos generales 2. Seguimiento y medición. 3. Control de producto no conforme. 4. Análisis de los datos para mejorar el desempeño. 5. Mejora. 	<p>El deber del sistema financiero nacional tanto el público como el privado es mantener constante medición de sus productos con el fin de mejorarlos o simplemente desaparecerlos es muy importante para su supervivencia. La satisfacción del cliente la remediación de sus necesidades todo esto encasillado en las resoluciones dictadas por la Superintendencia de bancos vuelve todo un reto ya que la eficiencia y productividad sin olvidar la calidad vuelve a este punto uno de los más importantes y de mucho cuidado</p>

CAPITULO # 2

DIFERENTES TIPOS Y METODOS PARA OBTENER EL MODELO DE SERVICIO DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Los bancos pierden clientes en mano de sus competidores no banqueros, en términos de utilidades y servicios hay mucha fuga de consumidores, la mayor exigencia reglamentaria es el estado que indica lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, esto ha mermado en sus utilidades, por lo tanto los bancos y la banca como negocio financiero no volverá a ser lo mismo.

De igual manera hay cambios en la industria, que prefieren reinvertir el dinero en inversión de capital de trabajo en vez de mantener inversiones en los bancos estos perdieron credibilidad a raíz de la crisis bancaria del año 1999-2000.

Los bancos debieron empezar a trabajar a partir del año 2000 en recuperar la confianza del cliente sea este una industria o banca de personas abarcaron tres pilares importantes:

1. El banco debe tener una base de estabilidad y solvencia, tranquilidad para los depositantes.
2. Buenas políticas internas como respaldo a todos sus productos.
3. Diversificación de productos y servicios.

La diversificación de productos y servicios como parte del tema de esta tesis es analizada en el siguiente punto:

2.1 ENFOQUE DE SERVICIO Y NECESIDADES DEL CLIENTE.

El comprender por parte de las organizaciones que existen necesidades no satisfechas hace a éstas mantener la dinámica de la innovación o sustitución de servicios. Es necesario no pasar por alto a los clientes tanto los actuales como los potenciales, es sumamente importante el enfoque hacia las necesidades futuras, las que surgen cuando se producen cambios en el entorno del cliente. Todo método gira bajo dos premisas: tecnología e innovación.

Entre los diferentes métodos utilizados para obtener el modelo de servicio tenemos:

a) Planificación centrada en el cliente.¹

El modelo de la planificación centrada en el cliente se basa en una teoría que data desde los años sesenta, su creador Donald G. Marquis conjuntamente con Stewart C. Myers, crearon el modelo de innovación para generar retorno, Donald Marquis era un escritor conocido por sus ideas relativas a los cambios y al impacto en la sociedad. Stewart Myers doctor en finanzas con actividades centralizadas principalmente en las decisiones financieras y métodos de valoración, ambos señores en su modelo indicaban que la planificación se basa en la innovación y el cambio se origina cuando las necesidades son previstas con el apoyo de la tecnología y el producto resultante es el efecto del desarrollo de nuevas ideas desplegadas de manera responsable que equilibren los riesgos y originen impacto e influencia en el cliente.

El método de planificación de tecnología localizada en el cliente también conocida por las siglas CFTP basa su desarrollo en planes de cambio e innovación con apoyo tecnológico, esta técnica basa su análisis en la recopilación de la siguiente información:

- Las metas y las capacidades, o sea que deseamos y si estamos listos para realizarlo.

¹ Información obtenida de Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional Pearson/ Prentice Hall, Instituto Aeronáutico, Córdoba-Argentina.

- Las necesidades actuales y las necesidades no indicadas en ese momento por los clientes llamadas también “necesidades no articuladas”, esta información se la puede obtener vía encuestas o concepción de clientes fantasmas.
- La tecnología que dispone la organización en ese momento y la disponibilidad de la competencia, con lo que pueden potencialmente disponer para satisfacer esas necesidades, existen estudios de mercados que proveen información de la competencia, e internamente se la logra realizando un análisis de la situación actual.
- La capacidad e intenciones de la competencia actual y los competidores potenciales.

Dado que la recopilación de toda esta información resulta demasiado compleja, es necesario adoptar un enfoque que permita integrar todos los puntos anteriores, en esta recolección de información debemos enfocarnos en la identificación de los puntos débiles, esta es la parte más influyente para los gerentes en vista de que permite revisar como un mapa técnico con secuencia lógica e identificar prioridades y costo de la inversión.

Esta etapa de recopilación viene acompañada de la planificación en la que es importante el empleo del juicio basado en las experiencias y la información disponible sobre las necesidades, las opciones y las implicaciones hacia la competencia de acuerdo a las diferentes inversiones posibles.

El proceso de recolección e integración de los datos mediante la CFTP ayuda a que los gerentes renueven su punto de vista al momento de ponderar factores que afectan sus decisiones de inversión. La tecnología como premisa para obtener el modelo de servicio es aplicable si tiene valor, en la medida que puede producir cambios valiosos ya sea para un cliente interno en el caso de tecnología de procesos o externo en el caso de necesidad de productos o servicios.

b) Análisis continuo de impacto competitivo

Realizar un benchmarking para comparar a los competidores e identificar el mejor en su tipo, los niveles de inversión, la experiencia, las fortalezas etc. en la actualidad existen empresas que realizan estos análisis y ayudan a las instituciones financieras a identificar al competidor con el que deben medirse.

El medirnos con la competencia nos permite alcanzar un estado de madurez, la confrontación permite generar arranque de creatividad y energía que impulse ir mucho más allá de lo que la organización pensaba podían ser sus límites naturales, la crítica sana y constructiva permite evaluar y ponderar el verdadero valor de los servicios e identificar los defectos que no han sido reconocidos, por lo tanto “hay de administrar la crítica, no eliminarla”.

De acuerdo a la etapa del producto o servicio las estrategias son diferentes, en la etapa madura entendiéndose que el servicio ya está reconocido en el mercado, el análisis está en generar rentabilidad o beneficios, de allí que el benchmarking se enfoca en proteger al producto, la innovación está dirigida a romper barreras.

En cambio si el análisis se realiza en la etapa de crecimiento, la investigación de mercado y el análisis de los indicadores de gestión permitirán monitorear el producto o servicio y cuantificar el éxito e incluso realizar cambios.

Si el análisis se realiza en la etapa emergente o punto crítico, puede replantear las estrategias y posiblemente hacer una revisión del producto con un enfoque de resolución de problemas.

La norma Internacional ISO 9001-2008, en las generalidades indica de igual manera los requisitos de un sistema de gestión de calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, y aumente la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz de sistema.

La etapa emergente es la más crítica, aún cuando los riesgos son más evidentes y cualquier decisión es catalogada de alto riesgo, es el punto del replanteamiento de estrategias, revisión de productos o servicios enfocados en la resolución de problemas.

Como se puede apreciar a continuación en el cuadro en que se compara las etapas de un producto, que hay que hacer en cada uno de ellos, y lo que indica la norma al respecto:

DIFERENTES TIPOS DE ANÁLISIS COMPARATIVOS DE ACUERDO A LA MADUREZ DEL PRODUCTO O SERVICIO.

ETAPA	¿EN QUE RADICA EL BENCHMARKING?	APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001-2008
<p style="text-align: center;">MADURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Reducción de costos. * Presión por generación de mayores márgenes. * Romper barreras y generar cambios. * Obtener ventajas sobre quienes desafían. 	<p>4.1. Literal c. "determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces. Aunque en todas las etapas es necesario la aplicación de esta norma en la etapa de maduración es básica ya que permite crear un producto que cumpla con las expectativas del cliente y de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">EN CRECIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Impulsada por la investigación del mercado. * Presión por los tiempos de salida al mercado. * Romper las barreras de introducción de productos o servicios. * Buscar ventajas frente a la competencia. 	<p>8.2.1 Satisfacción del cliente; la organización debe realizar seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente, la revisión de la percepción se hará con base a encuestas de satisfacción, datos del cliente sobre la calidad del producto, análisis del desempeño financiero del producto y los informes de los agentes comerciales.</p>
<p style="text-align: center;">EMERGENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Enfocado a la resolución de problemas. * Presión por reducir errores. * Romper barreras y tomar riesgos. * Otorgar ventajas a los competidores. 	<p>8.3 Control de producto no conforme. Es la etapa en que se trata de resolver problemas originados por la falta de aplicación de la norma en las otras etapas, si este control se realiza correctamente esto es determinando acciones para eliminar errores, identificando los problemas aplicando a todo rigor la trazabilidad puede incluso ayudar al impulso del producto o servicio.</p>

En cualquiera de las tres etapas la aplicación de la norma ISO 9001-2008 es importante, el uso de indicadores que permitan evaluar desempeños, logros de metas permitirán monitorear y ajustar procesos, productos/servicios.

Uno de los puntos clave en cualquiera de las etapas es el superar las barreras y entender que requiere la empresa y realizar el análisis correspondiente, como se mostró en el cuadro anterior.

c) Apalancamiento en el mercado.

Esto es proporcionar a los gerentes herramientas que les ayude a tomar decisiones en materia de inversión, sean estas tecnológicas, humanas o de capital. Las herramientas deben contener análisis de la competencia, que permitan desarrollar, mantener o mejorar características de los productos actuales o planes de acción que resulten valiosas para establecer ventajas competitivas y ayuden a potenciar los objetivos del negocio.

Este proceso implica cuatro pasos básicos:

1. Desarrollar perfiles de mercado

¿Quiénes son nuestros clientes y porqué son importantes?

Puede aplicarse a la mejora continua que indica la norma ISO 9001-2008 por cuanto debe identificarse al cliente y sus requisitos.

El numeral 5 de la norma responsabilidad de la dirección y enfoque al cliente parte de los principios de la calidad, aseguran que la responsabilidad de la dirección es cumplir con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

2. Elaborar mapa de interacción de la empresa, con todos sus componentes incluido la tecnología y el mercado, en segmentos seleccionados de productos o de servicios.

¿Cuáles son las características de nuestros productos o servicios que afectan las decisiones de compra o uso de ellos?, ¿qué es lo que valoran nuestros clientes y porque? ¿Cuál es el rol de la tecnología para mejorar el producto o servicio ?.

3. Identificar las oportunidades de inversión tecnológica. ¿Qué podemos hacer?

Los objetivos de la calidad y los requisitos del producto o servicio son parte de la realización del producto, y estos deben ser coherentes con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

La tecnología es un elemento significativo en el diseño, desarrollo y los resultados finales del producto, el mercado permite informarnos de los que está pasando en nuestro entorno, la toma de decisiones basado en hechos hace referencia al uso de la información para decidir qué hacer.

4. Seleccionar proyectos y establecer prioridades sobre la base de estrategia tecnológica mirando hacia la estrategia de negocio, ¿qué deberíamos hacer?

d) Enfoque de servicio de acuerdo a la estrategia Organizacional.

Es realmente difícil, generar acuerdos al interior de la organización respecto a la estrategia pese a que en la mayoría de las instituciones financieras se consolida una estrategia comercial en base a la organización, cada área o tipo de negocio realiza la planificación de su producto de acuerdo a sus necesidades, presupuestos etc. Al final cada área refleja en sus productos la estrategia focalizada por región, es prudente en estos casos que la entidad realice las siguientes pautas de integración:

- 1) Adoptar marcos de integración de los productos por zonas, no necesariamente idénticos, un ejemplo es el uso de servicios financieros para entidades de la Fuerzas Armadas en zonas fronterizas.
- 2) Desarrollar pautas para mantener autonomía en ciertas zonas, por ejemplo el uso de la tarjeta de cajero automático como tarjeta de débito.
- 3) Cada área, departamento en el caso de las instituciones bancarias las agencias y sucursales pueden incluir sus necesidades dentro de la planificación anual.

Para que la estrategia organizacional alcance el éxito deseado, es necesario que exista el convencimiento entre los grupos que interviene en él. Los grupos de colaboración deben desarrollar pautas que reflejen necesidades de recursos, cultura organizacional, presupuesto y mecanismo de control.

Para el desarrollo de una estrategia debe formularse las siguientes preguntas:

- 1) ¿Dónde estamos y hacia donde queremos llegar?, esta pregunta se resuelve mediante reuniones gerenciales de diseño de estrategias.
- 2) ¿Qué nuevos recursos, habilidades, productos o mercados, nuestros clientes necesitan?, puede obtenerse la respuesta mediante la aplicación de estudio de mercado.
- 3) Identificar áreas en donde con alguna colaboración externa podamos obtener ventajas de costo, riesgo, calidad, oportunidad, probabilidad de éxito.
- 4) Determinar plazos para lograr los objetivos.

Junto con estas preguntas, deben nacer las siguientes definiciones:

- ¿Cuál es nuestro sector o mercado objetivo?, si no se cuenta con el ámbito de actuación y el entorno competitivo muy difícilmente la organización será asertiva con el plan de acción.
- ¿Cuáles serán nuestros estándares de cumplimiento?, la organización debe conocer sus fortalezas y debilidades, este conocimiento ayuda a originar estándares reales de cumplimiento, caso contrario el incumplimiento llevará al fracaso.

2.2. TIPOS DE SERVICIOS QUE PUEDEN OFERTARSE.

Se han dado pasos muy importantes hacia el logro de la calidad en los servicios bancarios, en los libros como "Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions (Calidad de los servicios: una estrategia de utilidades para instituciones financieras) por Len Berry, y Quality Management in Financial Services (La gerencia de calidad en los servicios financieros) por Chuck Aubrey, estos libros describen los servicios sus costos de no calidad por mal servicio, las pérdidas por participación de mercado, y el aumento en los costos de comercialización.

Los servicios son en realidad lo único que los bancos tienen para vender, por lo tanto su única manera de ser diferentes es cumplir con condiciones sine qua non que los distinga de los demás, John G. Medlin Jr. Presidente y director general del First Wachovia Corporation, quien dijo “Los servicios de calidad son una de las pocas maneras como una institución financiera puede diferenciarse lo suficiente en el mercado para obtener un excepcional crecimiento de sus negocios y lograr utilidades. Puede ayudar a abatir costos y aumentar ingresos mediante la ampliación de sus relaciones, el incremento de su productividad y la reducción de los errores; por consiguiente, la calidad de los servicios es elemento clave de nuestra estrategia de utilidades.

La banca ecuatoriana a través del tiempo ha evolucionado tanto en servicios como en productos que oferta a sus clientes; el sistema financiero cuenta con Bancos, Mutualistas, Financieras y Cooperativas de larga trayectoria, muchas de estas instituciones fueron creadas 100 años atrás, inicialmente era conocida como Casas de Ahorros, tenían un fin específico el recabar los ahorros de los clientes y mantenerlos a una tasa de interés de acuerdo al monto ahorrado, estas eras épocas en que únicamente el industrial o agricultor reconocido y con prestigio tenía acceso al crédito, es de suponer que los bancos captaban el dinero del cliente para quien el único servicio era la apertura de cuenta y transacciones de caja (recibidor- pagador).

Esta manera de administrar recursos del pueblo y utilizar al cliente común únicamente como ahorrista cambió en el momento que se crearon las Cooperativas y Mutualistas que fomentaban a este sector en el ahorro con posibilidades de crédito inmediatos.

A partir de la década de los setenta con el inicio de la explotación petrolera, los bancos empezaron la carrera de apropiación de mercado ofreciendo hasta esa época los productos tradicionales, el crecimiento de la exportación petrolera, de

productos del mar y agrícolas lo que fomentó la especialización de servicios en estos sectores.²

Es desde la década de 1990 y unos años antes de la caída de la banca ecuatoriana a inicios del año 2000, el período que concluye con el cambio de moneda en el país cuando el sistema financiero reacciona y empieza a diversificar productos y servicios, así como a abrir nuevos nichos de mercado.³

² Perspectiva e información de productos y servicios de Instituciones Financieras del Ecuador.

³ IDE. Revista Económica. Perspectiva, Noviembre 11, 1994.

TIPOS DE SERVICIOS OFERTADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

Tipo de Institución		Banco	Mutualista	Cooperativa
Tradicionales	Oficinas	Red de oficinas con servicios de cajas para atención de Cuentas de ahorro, Cuentas corrientes con/sin pago de intereses. Pago por consumo de tarjetas de crédito, cuentas de inversiones	Red de oficinas con servicios de cajas para atención de Cuentas de ahorro, Cuentas corrientes.	Red de oficinas con servicios de cajas para atención de Cuentas de ahorro, Cuentas corrientes.
	Personalizados	Cuentas de ahorro programado. Cuentas para asistencias y auxilio de servicios	Alta experiencia en atención de productos del activo; por ejemplo préstamos	Cuentas de ahorro programado.
	Servicios Bancarios	Matriculación vehicular. Pago de impuestos. Pago a proveedores. Pago de pensiones y matrículas (colegios). Pago de derechos arancelarios. Recepción y pagos de transferencias de Emigrantes. Facturación de combustible	Asesoramiento en tipo de crédito que otorgan	Asesoramiento en tipo de crédito que otorgan
Especializados	Automaticos	Cajeros automaticos. Banca en línea. Banca telefónica. Tele asesores. Banco movi. Sistemas wap (telefonía celular). Terminales de consulta en línea	Cajeros automaticos (servicios de pago por ATM)	Cajeros automaticos (servicios de pago por ATM)
	Otros Servicios	Casilleros de seguridad. Custodia de valores	No aplica	No aplica

Junto a la gama de productos enunciados anteriormente, los bancos buscan mantener una mayor orientación al cliente, tratan de realizar mayor volumen de venta de servicios y lograr su confianza con relaciones a largo plazo.

Por este motivo la unidad de servicios y atención a clientes tiene un rol importante dentro de la organización entre sus responsabilidades están:

- Identificar en donde está fallando el producto o servicio.
- Detectar el proceso de desvío.
- Resolver fallas y generar mejoras.
- Enriquecernos en la experiencia y el aprendizaje.

Los criterios detallados anteriormente permiten verificar los resultados que está consiguiendo la organización mediante encuestas, reconocimientos o quejas, es además fundamental el indicador de desempeño porque permite controlar, atender, predecir y anticipar las percepciones de sus clientes.

Por considerarlo tema de gran importancia y uno de los factores de subsistencia de las instituciones financieras, la Superintendencia de bancos y seguros conjuntamente con la Junta Bancaria del Ecuador desde el año 2005 empezaron a revisar y replantear los objetivos y funciones del servicio de atención al cliente, tema que se tratará detenidamente en el capítulo número tres.

2.3 TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL ÁREA DE SERVICIOS O ATENCIÓN QUE APOYEN EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

El área de servicios o atención a clientes tiene como misión diseñar y procesar todos los servicios derivados de la actividad comercial del banco, de acuerdo a las normativas legales

y políticas de la institución con el fin de garantizar calidad y consistencia de la información que permita atender las necesidades y peticiones de los clientes de manera oportuna.

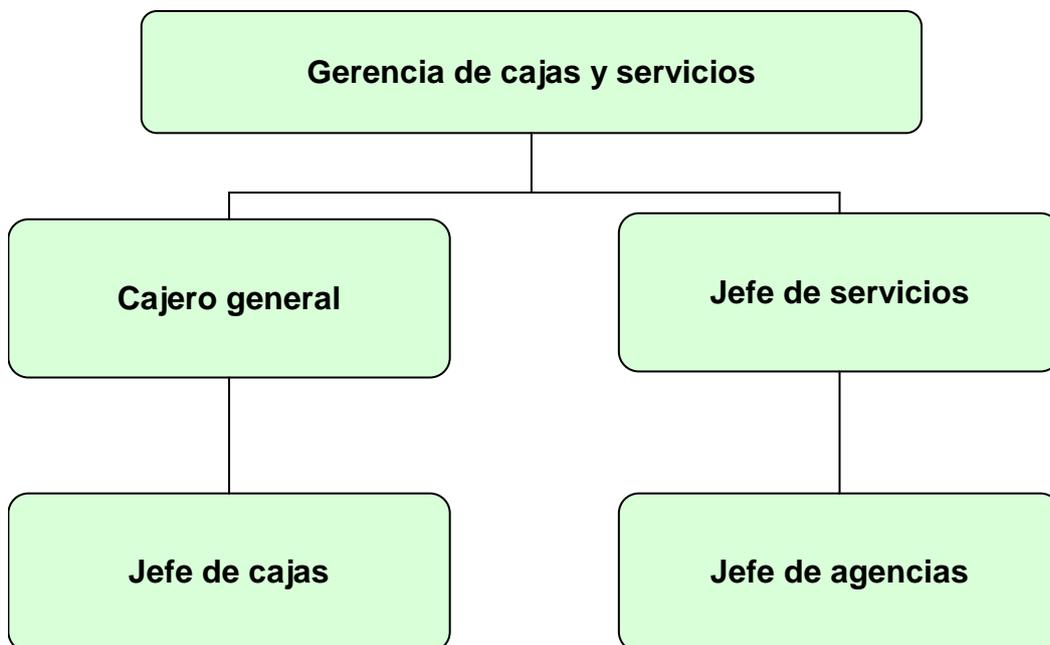
Los objetivos principales de esta unidad son:

- 1.- Identificar los servicios
- 2.- Presentarlos con calidad.
- 3.-Control de la productividad, gastos operacionales y riesgos inherentes.
- 4.- Medir constantemente la capacidad.
- 5.- Mantener continua comunicación con el resto de la organización.

La resolución 874 dictada por la Junta Bancaria en febrero del 2006, modifica las normas relativas a los servicios de atención al cliente, agregando la obligación por parte de la entidad financiera de atender y resolver todo tipo de quejas y reclamaciones presentadas por los clientes y establecer plazos en dar respuestas a estas reclamaciones o requerimientos.

El área de servicios de atención al cliente, como otras áreas mantienen una estructura dentro de la organización, la estructura tradicional se enfoca en la especialización del trabajo a una administración jerárquica, esto originó como consecuencia la falta de control y la fragmentación de los procesos, en el organigrama que se presenta a continuación es evidente lo indicado:

**CUADRO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE A
FUNCIONES ESPECIALIZADAS:**



S

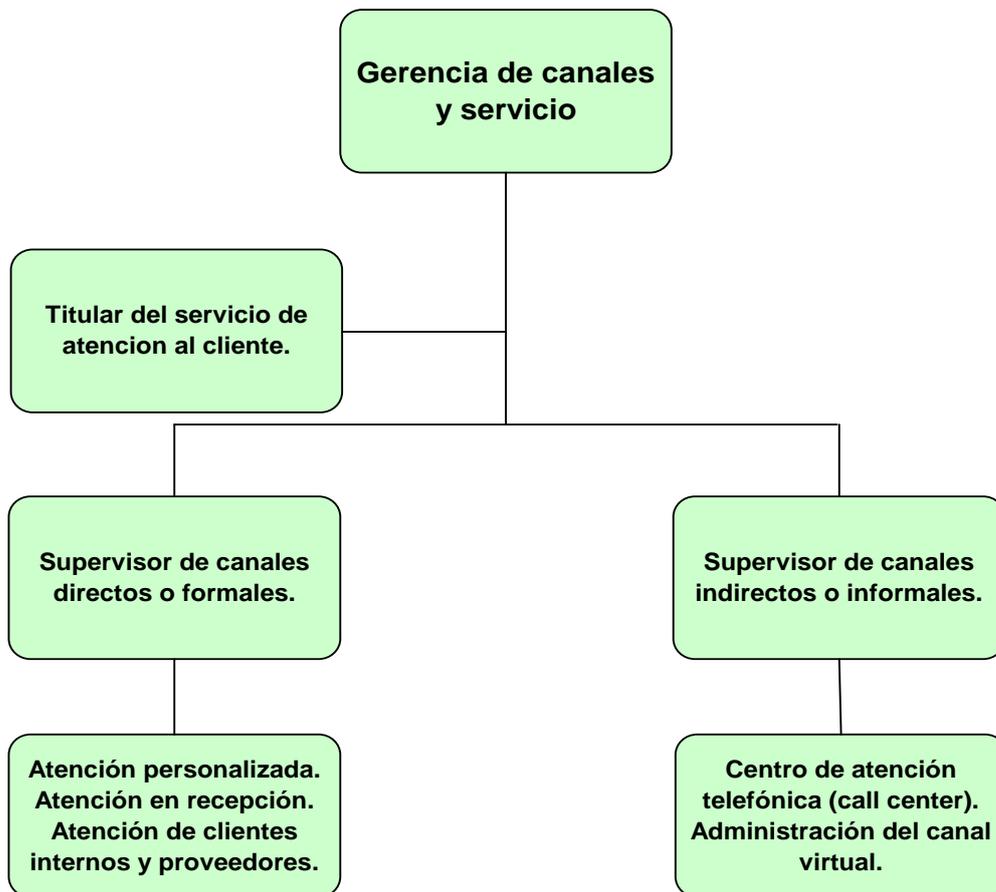
i el área de servicios al cliente responde a las necesidades de los usuarios, es necesario que esta área se conecte con todas las diferentes unidades que conforman la cadena de valor dentro de la organización, específicamente con las áreas de ventas, de negocios, marketing, operaciones y la gerencia general por donde fluye el ordenamiento y la planificación estratégica.

Como desventaja se indica que:

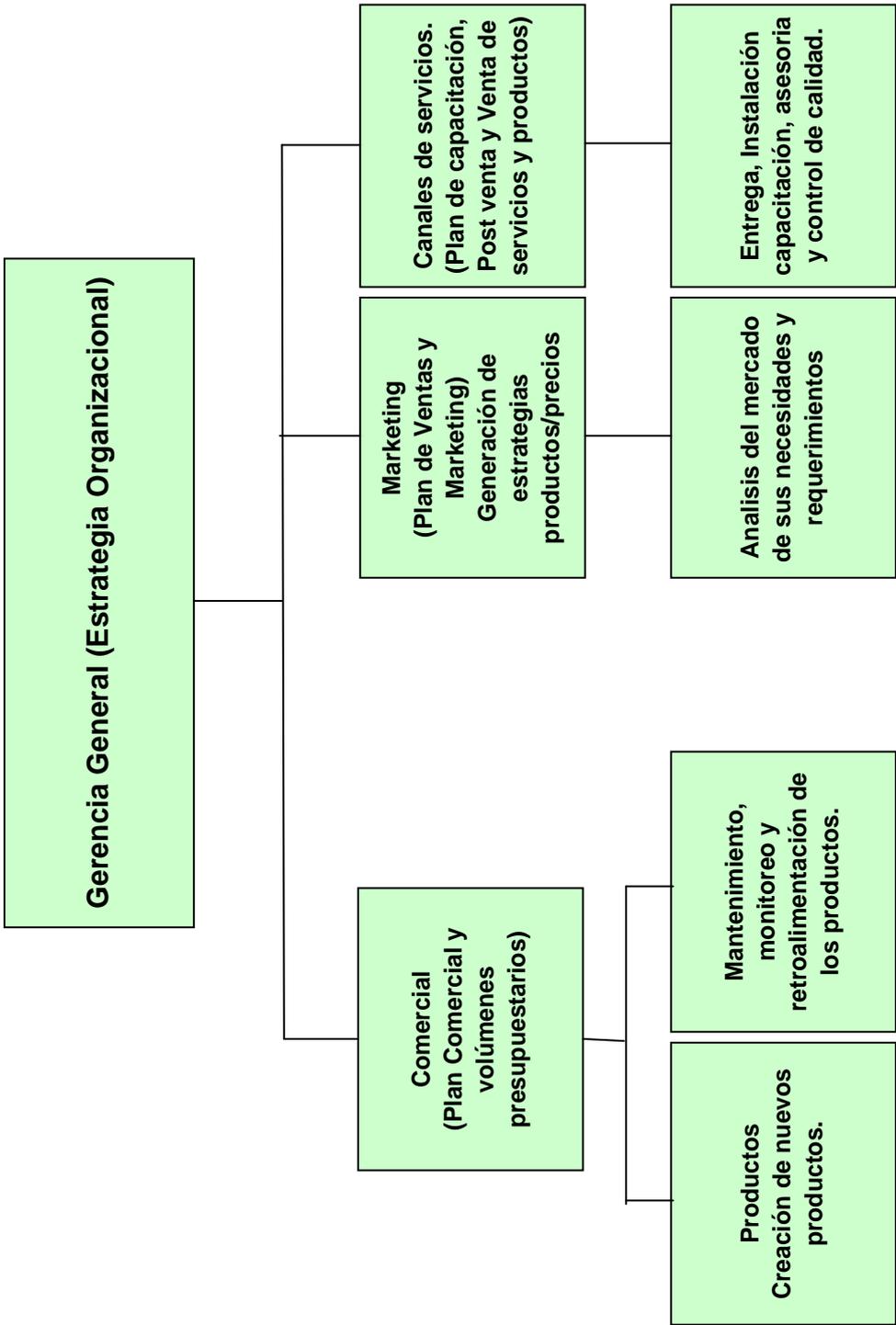
Los procesos se expanden o se cruzan con otros procesos por lo que existe exceso de personal, esto origina demasiadas responsabilidades compartidas. Este tipo de estructura origina y orienta las metas y objetivos por funciones y no a nivel de la organización.

El personal tiene poca claridad en los procesos y se enfocan en pequeñas tareas, con resolución de problemas o conflictos de manera parcial y no integrales, procesos sin dueños y duplicidad de funciones, todo repercute en el servicio que busca el cliente. La estructura moderna con visión hacia ofrecimiento de servicios con estándares de calidad, en este tipo de estructura los roles se comparten entre las unidades las responsabilidades con tareas cruzadas o consecutivas, la estructura detallada a continuación muestra el enfoque hacia el servicio al cliente, denota el establecimiento de una política interna de satisfacción al cliente, revela el control interno y la existencia de equipos de trabajo con especialidades, por lo tanto las estructuras formales o tradicionales si aportan en el modelo organizacional actual.

**CUADRO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE A LA
ATENCIÓN AL CLIENTE.**

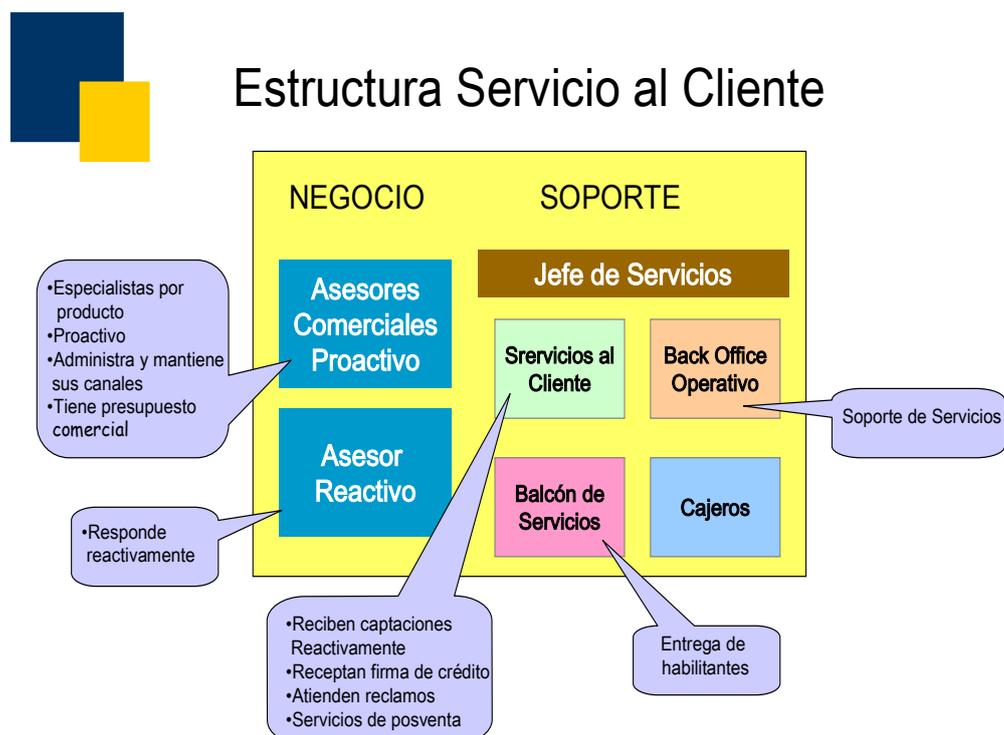


La gerencia de canales y servicios mantiene relación directa con el titular de servicio de atención al cliente esta área es la encargada de la observación constante de la satisfacción del usuario, esta área también llamada de calidad tiene como rol principal informar sobre el desempeño de la red de canales de atención y proponer mejoras en los procesos, cuando se demuestran problemas o reclamos recurrentes.



La estructura organizacional por productos, que es la indicada en el cuadro anterior, permite mejor control y monitoreo de los productos, en este tipo de organización es más fácil identificar mejoras en los procesos usando herramientas como los indicadores de gestión, por esta razón este tipo de estructura es la más utilizada en la banca moderna, sus resultados son buenos siempre y cuando mantenga tecnología que ayude en los resultados.

ESTRUCTURA DE UN BANCO LOCAL EN EL QUE SE MANIFIESTA LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.



⁴En este tipo de organización interna se puede identificar que las áreas comerciales, de servicios y operaciones están compenetradas y mantienen objetivos similares, si las empresas dirigen toda su atención a los clientes éstas aprenden a diseñar mejor sus productos y servicios, además las áreas se vuelven productivas en vista de que se eliminan los procesos repetitivos en consecuencia esta estructura permite reducir costos, la comunicación interna mejora y en general la relación con sus clientes.

La norma ISO 9001-2008 referente a la estructura organizacional sostiene que la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser decisión estratégica de la organización.

La estructura del ejemplo del banco en referencia presenta una organización basada en procesos, con un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que permiten que las entradas de información se transformen en resultados.

La Norma Internacional ISO 9001 versión 2008, indica que “para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar proceso.”

La calidad debe estar incrustada en toda la organización tanto en sus productos como en los servicios, debe ser la fuerza que mueva los procesos internos, debe penetrar aún por la estructura y diseños de la organización, en las líneas de comunicación tanto formales como informales, así como en la autoridad.

La calidad de la banca consiste en tres componentes: excelencia, efectividad y eficiencia interna, servicio superior al cliente; y una estructura en su organización diseñada de manera explícita para apoyar la orientación hacia la calidad.

⁴ Información obtenida gracias al apoyo del Banco General Rumiñahui (Quito) área de procesos y operaciones.

2.4 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS SISTEMAS QUE ORIGINAN DEFICIENCIAS EN EL SERVICIO.

⁵2.4.1 TEORIA DE COLAS.

Existen diferentes modelos cuantitativos para analizar las esperas en los procesos y los posibles motivos de los errores en los sistemas, uno de los modelos es la teoría de colas. En la vida cotidiana, nos hemos encontrado en situaciones en las que tenemos que esperar en una cola, las colas se producen tanto en los entornos de fabricación como de servicios, a veces no podemos identificar el proceso que origina el problema, pero una máquina averiada que espera ser reparada, o los pensionistas del seguro que esperan en la ventanilla del banco su pensión jubilar, papeles pendientes de procesar en un juzgado, o una lista de llamadas pendientes incluso los coches que esperan en las líneas de semáforos, lista de visitas que debe completar un asesor comercial indican problemas por identificar en el proceso que originan esperas prolongadas o tiempos de retraso.

Esta teoría mediante el estudio de tiempo, movimiento y probabilidades en el proceso permite medir con exactitud el tiempo de espera de un cliente o el porcentaje de tiempo que un servidor está ocupado.

Las mediciones pueden ser realizadas bajo dos tipos de factores:

Factores duros se consideran cuando la medición se ejecuta mediante indicadores de gestión que obtenemos directamente de los sistemas transaccionales, por ejemplo el

⁵ <http://www.iesep.com> Teoría de colas.

número de transacciones originadas en cada caja, subdividido por tipo de transacción o sea depósitos, retiros, transferencias etc.

Se consideran factores suaves cuando el sistema de medición apunta a aspectos subjetivos como por ejemplo los que se obtiene en las encuestas de satisfacción de clientes, aún cuando esta técnica arroja resultados que servirán para análisis, el análisis bajo factores suaves debe ajustarse estimando un porcentaje de posibilidad de respuestas incorrectas, este porcentaje debe definirlo el área de calidad o procesos de la empresa.

Las medidas duras más utilizadas son:

- ◆ Índice de utilización del servidor, es decir el porcentaje de tiempo en el que un servidor está ocupado en tareas productivas.
- ◆ Número de clientes en el sistema, este es el valor esperado como una probabilidad, en particular en este indicador la probabilidad de que haya más o menos clientes que servidores en un momento determinado, es igual probabilidad de que se atienda a los clientes inmediatamente después de su llegada al establecimiento.
- ◆ Número de clientes en la cola, este indicador es igual una probabilidad atada a una distribución de acuerdo al valor esperado.
- ◆ Tiempo total del empleado en el sistema, este indicador permite medir la producción por persona, de igual manera es muy importante conocer la probabilidad de que un cliente permanezca más de una cierta cantidad de tiempo en el sistema, como ejemplo se cita el uso del ATM.
- ◆ Tiempo empleado en la cola, indicador que resulta una distribución de probabilidad de acuerdo al número esperado de clientes que se desea atender.

- ◆ Número de clientes atendidos, esta medida resulta práctica siempre que exista la posibilidad de que los clientes salgan del sistema por impaciencia.

Estas medidas pueden obtenerse mediante observación del sistema o a través de muestreos, o sea observando el sistema cada cierto tiempo, mínimo quince minutos o llevando a cabo un seguimiento detallado de uno de cada diez clientes. Si se realiza mediante la observación del sistema es necesario identificar las características de éstas las cuales son:

- ◆ Estructura: se refiere a la relación sistema/servidores, procesos de servicios que originan colas.
- ◆ Población: de donde proceden los clientes, tamaño de la población sujeta a análisis, si estamos analizando un sistema de colas en la ventanilla de un banco aunque la población que puede tener acceso a la ventanilla sea posible identificar por número se puede considerar como infinita en relación al número de clientes que se encuentran realmente en el sistema.
Por ejemplo identificar cuantas personas hacen uso de los sistemas transaccionales en una hora pico para ello es necesario identificar el volumen de transacciones de toda la red incluyendo el sistema como por ejemplo el TELLER en cajas, ATM en cajeros automáticos, IVR en sistemas telefónicos, WAP de comunicación celular y de Internet.
- ◆ Proceso de llegada: esta característica puede ser analizada individual o en lote dependiendo como lleguen los clientes y el tipo de servicio que requieran.
Una segunda característica del proceso de llegada es la distribución del tiempo por ejemplo el análisis de tiempo en la cajas de un banco significa la identificación de las llegadas aleatorias independientes, las llegadas separadas por un tiempo constante y programado; en el proceso de llegada deben tomarse en consideración las deserciones o sea la posibilidad de que algunos clientes decidan marcharse, es decir que decidan no unirse al sistema si la cola es demasiado larga.

- ◆ Organización de la cola: para el análisis de esta característica es necesario identificar los tipos de colas que existen y el método utilizado para la atención.
Por lo general se atiende a los clientes en el orden de llegada es decir siguiendo el método FCFS primero en llegar, primero que se atiende.
- ◆ Mecanismo de servicio: se puede realizar mediante uno o varios servidores de forma paralela, es decir el primer servidor que esté libre atiende al cliente que espera en la cola, o existe un solo servidor que atiende simultáneamente los requerimientos del cliente.

Esta teoría de colas que permite tomar decisiones es una técnica estadística de análisis, en el siguiente ejemplo se revisará con un ejercicio práctico:

El Banco de la Comunidad otorga el servicio de pago por ATM al Banco del Militar, este banco mantiene estratificado por zonas el territorio nacional, identificando como costa norte las zonas de Manta y Portoviejo.

Los datos del servicio de ATM de esa zona reflejan la cantidad de transacciones por tipo de consulta y los costos por número de transacción, esta información se obtiene directamente del sistema de información gerencial.⁶

⁶ Fuente Base de datos Rumiñahui.

TRANSACCIONES REALIZADAS POR ZONA.

Agencias por zona			Tipo de transacción			Total	Tarifa Unitaria	Total Costo
Regional	Zona	Agencia	Consultas	Retiro	Trans.	Grnl.	TranS.	
COSTA CENTRO	SUCURSAL MANTA	6 SUCURSAL MANTA	909	1981	32	2922	0,18	525,96
		18 AG. JIPIJAPA	118	139	2	259	0,18	46,62
		21 AG. TARQUI	930	1865	4	2799	0,18	503,82
		7 AG. CALLE 13	169	534	0	703	0,18	126,54
	SUCURSAL PORTOVIEJO	7 SUCURSAL PORTOVIEJO	171	359	26	556	0,18	100,08
		54 AG. 12 DE MARZO	282	549	4	835	0,18	150,3
		71 AG. CHONE	61	91	0	152	0,18	27,36
		72 AG. BAHIA DE CARAQUEZ	88	167	0	255	0,18	45,9
		82 AG. REALES TAMARINDOS	308	691	6	1005	0,18	180,9
		128 AG. TOSAGUA	20	33	0	53	0,18	9,54

Con los datos de la muestra disponiendo los valores de mayor a menor, estos pueden distribuirse por tipo de agencia con mayor transacción o por el costo total de la transacción,

en este caso lo que se busca es identificar las agencias mayormente transaccionales y los costos de estas las ubicaremos en este rango mayor a menor por número de transacciones:

TRANSACCIONES REALIZADAS POR AGENCIAS

Agencias por zona						Total	Tarifa Unitaria	Total Costo
Regional	Zona	Agencia	Consultas	Retiro	Trans.	Grnl.	TranS.	
COSTA CENTRO	SUCURSAL MANTA	6 SUCURSAL MANTA	909	1981	32	2922	0,18	525,96
		21 AG. TARQUI	930	1865	4	2799	0,18	503,82
		7 AG. CALLE 13	169	534	0	703	0,18	126,54
		18 AG. JIPIJAPA	118	139	2	259	0,18	46,62
	SUCURSAL PORTOVIEJO	82 AG. REALES TAMARINDOS	308	691	6	1005	0,18	180,9
		54 AG. 12 DE MARZO	282	549	4	835	0,18	150,3
		7 SUCURSAL PORTOVIEJO	171	359	26	556	0,18	100,08
		72 AG. BAHIA DE CARAQUEZ	88	167	0	255	0,18	45,9
		71 AG. CHONE	61	91	0	152	0,18	27,36
		128 AG. TOSAGUA	20	33	0	53	0,18	9,54

Identificada las agencias con mayor transaccional, el Banco del Militar solicita al Banco De La Comunidad el detalle de las transacciones de retiro, como muestra el detalle al muestreo de las transacciones de retiro de 20 días laborables y de 4 cajeros automáticos, el objetivo

es identificar cual es el tiempo promedio y verificar el cumplimiento de hasta 60 segundos por atención a cada cliente de acuerdo a como lo indicado el contrato de prestación de servicios firmado por ambas partes.

ANALISIS DEL TIEMPO QUE ORIGINA CADA TRANSACCION

Consultas en ATMS Sucursal Manta:	Día	Fecha	Tiempos de transacción por segundo						Media (x)	Alcance ®
	Lunes	03-May	63	55	56	53	61	64	58,7	11
	Martes	04-May	60	63	60	65	61	66	62,5	6
	Miércoles	05-May	57	60	61	65	66	62	61,8	9
	Jueves	06-May	58	64	60	61	57	65	60,8	8
	Viernes	07-May	79	68	65	61	74	71	69,7	18
	Lunes	10-May	55	66	62	63	56	52	59,0	14
	Martes	11-May	57	61	58	64	55	63	59,7	9
	Miércoles	12-May	58	51	61	57	66	59	58,7	15
	Jueves	13-May	65	66	62	68	61	67	64,8	7
Viernes	14-May	73	66	61	70	72	78	70,0	17	
Lunes	17-May	57	63	56	64	62	59	60,2	8	
Martes	18-May	66	63	65	59	70	61	64,0	11	

Miércoles	19-May	63	53	69	60	61	58	60,7	16
Jueves	20-May	68	67	59	58	65	59	62,7	10
Viernes	21-May	70	62	66	80	71	76	70,8	18
Lunes	24-May	65	59	60	61	62	65	62,0	6
Martes	25-May	63	69	58	56	66	61	62,2	13
Miércoles	26-May	61	56	62	59	57	55	58,3	7
Jueves	27-May	65	57	69	62	58	72	63,8	15
Viernes	28-May	70	60	67	79	75	68	69,8	19

Si el proceso debe efectuarse en 60 segundos, este no se cumple en todos los casos, la muestra sirvió para identificar verificando estadísticamente la razón (R) que los días viernes se produce mayor incumplimiento de lo convenido, realizada la indagación el motivo que originaba el aumento en los tiempos de respuesta era que los ATM's no prestaban el servicio al cliente del Banco de la Comunidad, los cajeros automáticos que quedaban en servicio colapsaban al mantener muchos usuarios en línea, el sistema automático transaccional no estaba preparado para recibir más de 2 usuarios al mismo tiempo. La revisión de datos y el análisis de tiempos permitieron ubicar incumplimientos y mejorar el proceso.

2.5 TIPOS DE CANALES UTILIZADOS DENTRO DEL SERVICIO DE ATENCION A CLIENTES.

El sistema financiero nacional en los últimos años ha desarrollado y fortalecido los canales de atención a clientes, otorgando una mayor gama de productos y servicios de igual manera

la administración de estos canales mantienen estándares que son la fortaleza hacia una competencia cada vez más agresiva.

Los canales más utilizados son los enumerados a continuación:

2.5.1 CANAL TRADICIONAL O PERSONALIZADO.

El canal personalizado conocido como “canal tradicional”, es el primer punto de acceso de los clientes a las ventanillas y oficinas de la Institución financiera, en este tipo de canal actualmente se incluye el servicio de post venta y delivery o entrega

Puerta a puerta, este canal es considerado importante ya que son la carta de presentación o imagen bancaria.

Los servicios que conforman el canal tradicional son:

Las agencias y oficinas de atención a clientes: este punto de atención debe estar previamente codificado y autorizado por el Organismo de control antes de empezar a funcionar, este canal involucra:

Ventanillas o cajas que ofrecen los siguientes servicios:

- ◆ Recepción de depósitos en efectivo.
- ◆ Recepción de depósitos en cheque.
- ◆ Retiro de ahorros.
- ◆ Pago de cheques.
- ◆ Actualización de saldos.
- ◆ Actualización y cambio de libretas de ahorros.
- ◆ Recaudación de empresas.
- ◆ Pagos varios.

Todas las transacciones que se realicen en cajas deben basarse y cumplirse de acuerdo a las políticas y procedimientos definidos en cada producto y proceso indicado en los Manuales que el Organismo de Control exige mantener en cada Institución Financiera.

2.5.2 BALCON DE SERVICIOS.

- ◆ Recepción de requerimientos.
- ◆ Recepción de reclamos.
- ◆ Entrega de requerimientos y habilitantes.
- ◆ Entrega de reclamos.

Adicionalmente ofrece el servicio de atención al cliente:

- ◆ Asesoría y venta de productos.
- ◆ Generación de bases de datos de manera correcta y actualizada.
- ◆ Administración de contratos y convenios.

2.5.3 SERVICIO DE POST VENTA.

- ◆ Análisis de la base de datos de los clientes con el propósito de verificar recurrencia en el uso de los servicios.
- ◆ Sugerir el uso de promociones que incentiven el uso de servicios.
- ◆ Generar bases de datos con clientes afines en necesidades, frecuencia de uso de servicios o necesidades comunes.

2.5.4 SERVICIO DELIVERY O ENTREGA PUERTA A PUERTA.

- ◆ Entrega a domicilio de requerimientos y habilitantes.
- ◆ Entrega y recepción de documentos.

2.6 CANAL NO TRADICIONAL O AUTOMÁTICO.

El fin de este canal es otorgar una plataforma tecnológico que permita al cliente acceder a los servicios bancarios sin necesidad de acercarse al banco, en este canal es importante mantener monitoreado los sistemas técnicos sean estos comunicación, servicios informáticos y operativos con el fin de no fallar en el momento de otorgar la atención al cliente.

2.6.1 Servicios de cajeros automáticos ATM.- Ofrece soporte funcional de servicio de cajas.

2.6.2 Servicio telefónicos IVR.- Ofrece soporte funcional de procesos de servicios bancarios.

2.6.3 Servicio Móvil.- Ofrece soporte funcional del servicio de atención a clientes, la característica principal de este servicio es el otorgar servicio de cajas en cualquier punto.

Estos servicios de atención están atados a mesas operativas de monitoreo; los bancos actualmente invierten ingentes sumas de dinero en crear infraestructuras de telecomunicaciones (LAN , WAN) así como software de administración y detección oportuna de problemas en los sistemas, por considerarse estos sistemas de alto volumen y uso la banca moderna apuesta al uso de ellos con el fin de descongestionar el uso de la banca tradicional en las sucursales y agencias y además otorgar este servicio electrónico de una manera eficiente.

CAPITULO # 3

RELACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD CON LOS ESTÁNDARES DE SERVICIOS OFERTADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL.

El rastrear los servicios y el tipo de calidad ofrecido en los bancos se ha vuelto una condición imprescindible ya que es la única manera de observar los malos servicios y la baja calidad e identificar las raíces estructurales de los problemas, los componentes de eficiencia, excelencia y efectividad bien utilizados llevarán a la organización a mayor flexibilidad de precios mayor participación en el mercado y al final mayores utilidades, sin embargo los programas de calidad en los bancos y en la banca ecuatoriana tema de este estudio aún no se los puede considerar completos ya que su enfoque se basa en los procesos comerciales, cuando el enfoque debería ser programas integrados de gerencia de calidad, si bien es cierto que los costos pueden resultar muy altos los resultados de calidad integrada en toda la organización al final da resultados positivos.

Un proceso de calidad integral inicia en el reclutamiento del personal, es ahí en donde debe examinarse las actitudes con respecto a la atención del cliente interno o externo, por eso es necesario que el personal nuevo pase por una formación interna con grupos de calidad, en ocasiones los programas de recompensa o incentivos ayudan a la motivación del personal.

El proceso bancario no es nada complicado, ni complejo, en realidad es muy sencillo, los bancos reciben depósitos de los clientes y pagan a éstos una tasa de interés aceptable, este dinero que depositan en sus bancos lo prestan a otras personas para diferentes fines, la clave de todo es un buen préstamo y la diversificación.

Diversificar es distribuir la cartera de préstamos de una manera uniforme entre todos los sectores económicos sean estos personales, industrias, pequeña industria para que si se presenta un problema en una de las áreas de la economía el banco tenga sólo una parte de sus riesgos.

El sector financiero actual, es un negocio totalmente distinto al que existía a fines de los años 90, las utilidades que en ese entonces se originaban eran producto de la especulación por tipos de cambio, utilidades por inflación, altas tasas de interés o las negociaciones de la mesa de dinero en base al arbitraje de recursos en el mercado local, todo esto cambió a raíz de la dolarización y el asentamiento de nuevas medidas económicas de control.

El sistema bancario ha redefinido su forma de negocio de especulativo a más productivo, actualmente los costos operativos, los costos fijos como luz, agua, teléfono, sueldos y salarios entre otros ítems pesan mucho más en el balance que los costos financieros, esto obliga a la Banca a preocuparse por lograr más eficiencia y a ser creativos produciendo nuevos servicios que ayuden a los clientes personas naturales o jurídicas a desarrollar eficientemente sus actividades y lograr detectar valor agregado en sus servicios que marquen la diferencia con la competencia.

La banca actual es altamente transaccional, por lo que tiene objetivos claramente identificados tales como control de costos, manejo eficiente de los gastos, óptima relación con el cliente, y ampliación de la cobertura nacional para lograr mayor número de clientes y calidad en el servicio.

Las nuevas leyes que respaldan al consumidor obligan a la banca a mantener estándares en sus servicios y procesos internos al respecto:

¹El Capítulo V “De los Derechos Colectivos”. Sección 3ª. “De los consumidores” Art. 92.- Control de calidad. Defensa al consumidor, menciona “La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la

¹ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Legislación Conexa. Corporación de Estudios y Publicaciones.

interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos”.

Estas normas buscan garantizar al consumidor productos y servicios de calidad y permiten defender los derechos del consumidor llegando incluso a la indemnización en caso de daños y perjuicios estos mecanismos buscan al final que las empresas productoras de servicios o productos generen insumos que además de originar satisfacción al cliente, no atenten contra la salud o integridad de las personas limitado por normas de seguridad, eficacia y comodidad en precios.

La Ley Orgánica de Defensa al Consumidor; Ley 2000-21 aceptada por el Congreso Nacional retoma esta ley que a pesar de que está en vigencia desde 1990, estaba considerada como inoperante y poco práctica tal como lo indica el reglamento, “dicha Ley atribuía competencia para su ejecución a diversos organismos, sin que ninguno de ellos haya asumido en la práctica tales funciones”.

La Ley en su Capítulo II Derechos y Obligaciones de los consumidores Art. 4, a partir del literal 4 hasta el literal 12, indica; el consumidor tiene derecho:

- 4 “Información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como los precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar”.

En el caso del sistema financiero, se refiere a la obligatoriedad de los bancos de indicar el costo de cada una de sus transacciones.

- 5 “Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes y servicios especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida”.
- 6 “Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales”.

- 7 “Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos”.

En el caso de las instituciones financieras, se refiere a la obligatoriedad de indicar y demostrar a los clientes los costos y liquidaciones realizadas antes del cobro.

- 8 “Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios”.

- 9 “Derecho a recibir auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor”.

- 10 “Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos”.

- 11 “Derecho a seguir acciones administrativas y/o judiciales que correspondan”.

- 12 “Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado”.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor obliga a los establecimientos a exhibir precios, peso y medidas de acuerdo a la naturaleza del producto. En el Art. 9 sobre la “Información Pública”, agrega que “toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final”.

Con este cambio en la operativa bancaria, las entidades de control y en general la Constitución Política de la República fue revisada con el fin de garantizar a los

consumidores el derecho de recibir con seguridad bienes y servicios a satisfacción como lo indican las diferentes normas y leyes que se indicaron respecto al tema.

Con el propósito de identificar los aciertos de las nuevas leyes y su efectividad en la banca, se realiza a continuación un cuadro comparativo de la norma ISO 9001-2008 con los servicios bancarios ofertados:

1.1 Cuadro sinóptico de la relación de la norma ISO 9001-2008 y los servicios de atención al cliente ofertados en el sistema financiero nacional.

SERVICIOS		BENEFICIOS		RELACIÓN CON NORMA ISO 9001 (RESPECTO A LA CALIDAD)
SERVICIOS OFRECIDOS:	OBJETO DEL SERVICIO	CLIENTE	BANCO	
Servicio telefónico de consultas y transacciones.	Realizar transacciones vía telefónica con el apoyo de un consultor	Transacción rápida y segura		Se ajusta a la norma siempre que todos los servicios (que deben partir de un proceso se encuentre debidamente documentados, Esta documentación debe incluir el control , importante ya que el fin del proceso involucra salida de dinero.
			Evitar el uso de los halles de caja	
Sistema de pagos en líneas	Emisión de cheques y pagos en cualquier parte del mundo vía transferencias			El análisis de los productos debe realizarse con base a las necesidades de los clientes.

Débitos automáticos	Pago de servicios básicos			La gerencia o mandos directivos deben estar informado de los resultados del canal y nuevas necesidades, por ello es necesario contar con sistemas automáticos generadores de información que permita a la gerencia tomar decisiones inmediatas.
Pago de impuestos	Pagos por ventanilla o débitos automáticos			El personal que ejecuta el proceso debe ser competente
Recaudaciones	Pagos por ventanilla o débitos automáticos			La correcta determinación de los procesos de recepción de solicitud o requerimiento y aquellos no determinados por cliente deben ser previstos por la organización
Pago vehicular	Pagos por ventanilla o débitos automáticos			

1.2. Incidencias detectadas como inconformidades y posibles resultados.

1.-Si el proceso de cualquiera de los servicios no cumple a cabalidad las políticas de control establecidas por la organización puede incurrir en riesgos de imagen y monetarios por realizar transacciones erróneas.

2.-Si los gerentes no se preocupan por verificar resultados de los servicios, pueden incurrir posiblemente en costos innecesarios por mantenimiento de productos que no son utilizados por los clientes.

Es necesario recordar que las nuevas leyes que rigen las instituciones financieras no permiten costear actividades relacionadas directamente con el origen del producto.

Los productos enumerados en el punto anterior son aquellos que permiten costear por lo tanto deben aprovecharse, creando nuevas estrategias de calidad en vista de que los cargos por servicios ahora son más limitados.

3.- Referente a los clientes, los productos no pueden cumplir con las especificaciones dadas únicamente por la organización, de igual manera debe cumplir las requeridas por el cliente, y las dispuestas por los organismos de control tal como lo dispone la norma ISO en el literal # 7 Realización del producto en el punto determinación de los requisitos relacionados con el producto.

4.- Para que los servicios ofertados rindan resultados satisfactorios y sobre todo cumplan con las expectativas de los clientes debe apalancarse en un sistema operativo que permita cumplir con estos objetivos, la aprobación de los recursos de apoyo es una responsabilidad conjunta en la organización.

En el capítulo siguiente en donde se enfoca un proceso completo y se explicará al detalle estas posibilidades.

CAPITULO # 4

SIMULACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN UNA ENTIDAD FINANCIERA.

Datos reales en una entidad ficticia

Una vez analizado y revisado los conceptos de calidad y eficiencia así como los diferentes métodos existentes para obtener tipos ideales de servicio igualmente como las leyes que regulan actualmente el sistema financiero ecuatoriano, a partir de este capítulo se puntualizarán los conceptos exponiendo para mayor claridad un caso práctico con orientación básicamente a los servicios bancarios, no obstante el modelo que se mostrará a continuación aplicaría de igual manera para empresas de otros sectores productivos.

Partiendo del precepto de que cada empresa debería seguir enfoques y estrategias únicas basadas en la interpretación de la situación externa e interna que lo rodean y en los objetivos de la organización, pueden combinarse algunas alternativas, por esta razón antes de tratar representativamente los diferentes modelos o teorías de cuantificación se empezará por identificar y explicar el caso de análisis.

4.1 Origen y constitución de la compañía

BANCO DEL MILITAR



El Banco del Militar es un banco conformado con 100% capital ecuatoriano, fue constituido en el año 1987, con el propósito de realizar actividades permitidas en la Ley General de Instituciones Financieras, la Ley General de Seguros y sus reglamentos y la Ley de Mercado de Valores y sus reglamentos, sus principales actividades se enfocan básicamente a la captación de recursos del público en depósitos a la vista, depósitos a plazo, negociar documentos en general, valores, conceder créditos en sus distintas modalidades, no son expertos en el negocio de comercio exterior por el segmento que específicamente atienden que está orientado en un 80% al mercado militar, efectúan servicio de caja y tesorería, generan operaciones de arrendamiento mercantil, cobranzas y giros al exterior e interior.

El enfoque principal del banco es servir las necesidades financieras de las instituciones, empresas y personas que conforman las Fuerzas Armadas del Ecuador.

4.2 Descripción de la empresa.

El nuevo entorno económico en que se desarrolla el país y las características de inestabilidad del sistema político son factores que han influenciado en el desarrollo del sistema financiero ecuatoriano.

Las fortalezas o debilidades del sistema económico y político se reflejan casi de la misma manera en la calidad del sistema financiero nacional, la inestabilidad y poca creencia en los

bancos originó que a partir del año 2000, la banca nacional se viera afectada en su progreso y desarrollo.

El Banco del Militar, es un banco de servicios generales, como parte del sistema financiero debe hacer frente a estas oportunidades y amenazas mediante un minucioso análisis del entorno y una adecuada planificación del negocio y su estrategia.

El Banco ha tenido que superar varias dificultades en los últimos cuatro años, el año 2003 fue un año de ajustes del portafolio de crédito, de reforzamiento patrimonial y re-estructuración interna en la organización.

El año 2004 fue un año de estabilización del negocio, con agresivos procesos de mejora de cartera, la gestión financiera se orientó a la corrección de deficiencias estructurales del balance.

El año 2005 la estrecha relación con el segmento militar permitió que el banco mantenga un fondeo estable, especialmente en los depósitos a la vista, sin embargo si el banco desea mantener en el tiempo atractivos márgenes financieros requiere empezar a generar reducción sistemáticas de sus costos de operación.

4.3 Misión y Visión:

Misión: Somos una institución financiera dinámica y confiable creada por las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, mantenemos referentes de calidad y solidaridad dentro del sistema financiero nacional, compuesto por un talento humano entusiasta, competente y comprometido con una cultura de servicio a sus accionistas y clientes en todo el territorio nacional obrando con responsabilidad social.

Visión: Conservar el liderazgo de la institución en el ámbito nacional teniendo la eficiencia como nuestro referente de trabajo y la satisfacción de los clientes como nuestra meta de servicio.

4.4 Análisis de la situación actual.

El Banco mantiene dos grandes ventajas competitivas, la relación accionar con el segmento militar y la relación de apoyo estratégico con el Banco de la Comunidad, muy conocido por su amplia red de cajeros automáticos y ventanillas de extensión, así como los mejores sistemas operativos, lo que permite el acceso inmediato a varios repartos militares.

Con relación al fortalecimiento de la relación de negocios con el sector de Fuerzas Armadas, se desarrollaron negocios de crédito con las empresas relacionadas al sector militar y se efectuó una alianza estratégica con el Banco de la Comunidad con el fin de desarrollar productos y servicios especializados en el canal tradicional y no tradicional.

4.5 Objetivos.

El Banco del Militar como parte del sistema financiero, debe hacer frente a las oportunidades y amenazas mediante un minucioso análisis del entorno y una adecuada planificación y actualización de su plan de negocios, por este motivo el banco en la planificación estratégica decide:

- ◆ Reducir costos transaccionales de aquellos productos y servicios que la ley financiera actualmente lo permite tales como el uso de la red, mediante el diseño de productos más eficientes para el segmento militar (cuentas virtuales, tarjeta ATM inteligente, Militar Net, Militar Fono).
- ◆ Redefinición de costos por servicios y tasa de interés, buscando rentabilidad para el banco y para el cliente discriminando entre clientes transaccionales e inversionistas.
- ◆ Diseño de productos que vinculen al ahorro con crédito, por ejemplo programas de ahorro para la compra de vivienda o vehículos.

- ◆ Cobertura adecuada, haciendo uso de la alianza estratégica con los bancos aliados, ofreciendo mayores servicios en los repartos militares.

- ◆ Tecnología, realizar cambios en el sistema que permita:
 - 1) Eliminar la cartola o tarjeta de ahorros.

 - 2) Parametrizar tablas de costos por servicios y tasas de interés diferenciados; e
 - 3) Introducir el manejo de cuentas virtuales como un sustituto a ciertas cuentas que solo se utilizan para recibir el pago de sueldo y no mantienen saldos durante el mes, servicio muy beneficioso para los clientes transaccionales.

- ◆ Productos, el replanteamiento de los productos actuales que permita:
 - 1) Revisar la estructura de costos y tasas de interés de las cuentas de ahorros de tal manera que se incentive el ahorro real.

 - 2) Revisar monto mínimo de apertura de cuentas.

 - 3) El diseño de productos que vinculen el ahorro con crédito, ahorro para vivienda; ahorro para compra de vehículos.

 - 4) Buscar oportunidades de crecimiento dentro del mercado de emigrantes que envían dinero al país, familiares de militares en servicio activo y pasivo.

- ◆ Servicios, considerar los productos existentes y revisar si cubre con las expectativas actuales de los clientes considerando nuevos servicios como los siguientes:
 - 1) Campaña de colocación de la tarjeta de ATM y promover su uso como sustituto al hall de cajas.

- 2) Colocar equipos automáticos de consulta en diversos repartos militares, empresas relacionadas y agencias a fin de ofrecer una alternativa para realizar consultas y transacciones que utilizan el hall de cajas.
 - 3) Campaña para incentivar el uso de los servicios telefónicos e Internet;
 - 4) Ampliar la gama de servicios a través de estos canales.
- ◆ Alianzas estratégicas, analizar posibles mejoras al contrato de servicios con el Banco de la Comunidad desde el punto de vista de la conveniencia de ampliar servicios en su red y reducir costos transaccionales.
 - ◆ Base de datos, minar bases de datos de clientes del banco con el objeto de recuperar cuentas perdidas e inactivas perteneciente a las Fuerzas Armadas del Ecuador y fomentar el ingreso de clientes del sector civil.

Enfocada la tesis en la eficiencia del servicio, la intención del estudio y análisis en este punto se limita a la revisión de los halles de cajas y los posibles cambios en el servicio que se pueden originar haciendo uso de canales no tradicionales.

4.6 Identificación de procesos de servicios que forman parte del sistema de mejora de los servicios de atención al cliente.

El Banco del Militar opera con una red de 15 agencias propias en 3 provincias del país, 10 agencias en la provincia del Pichincha incluida la casa matriz, 4 agencias en la provincia del Guayas incluida la sucursal mayor y una agencia en la provincia de El Oro en la ciudad de Machala, los costos fijos de cada agencia incluidos los costos de personal son mostrados en el cuadro siguiente:

¹DETALLE DE COSTOS FIJOS Y CAPACIDAD INSTALADA DE LAS AGENCIAS.

TIPO DE AGENCIA	Costos fijos (Valores en US dólares)			Capacidad de atención en la agencia por hora			Costo mensual por cajero automático
	sueldo personal	Gastos agencia	Sistema tecnológico	8h00 A 12h00	12h01 A 16h00	16h00 A 18h00	
Agencia grande	1.750,00	4.300,00	2.000,00	180,00	150,00	60,00	1.200,00
Agencia mediana	900,00	2.150,00	1.000,00	120,00	90,00	60,00	1.200,00
Agencia pequeña	600,00	1.500,00	500,00	60,00	60,00	0,00	1.200,00

Las agencias reciben mayor acumulación de clientes entre las 11:00 a 15:00 horas, realizado el análisis se determinó que este horario era el que los militares acostumbran solicitar permiso para hacer sus actividades comerciales, o los clientes civiles hacen uso de su horario de almuerzo para realizar transacciones bancarias, en este horario los ATMS son utilizados por más usuarios lo que ocasiona desabastecimiento de efectivo cada 2 horas.

Dentro del plan estratégico anual del Banco del Militar en el planteamiento hacia los servicios, está contemplado:

- 1) Obtener mayor colocación de las tarjetas de ATM y promover su uso como sustituto al uso del hall de cajas, reducir costos transaccionales por uso de la red mediante el diseño de productos más eficientes para el segmento militar, por ejemplo uso de los

¹ Fuente Banco General Rumiñahui área de tecnología BDD.

canales virtuales para pagos, transferencias entre cuentas o pagos de los servicios básicos.

- 2) Colocar equipos automáticos de consulta en diversos repartos militares, empresas relacionadas y agencias a fin de ofrecer otras alternativas tecnológicas para realizar consultas y transacciones que usualmente realizan en el hall de cajas.
- 3) Campañas incentivando a los clientes en el uso de los servicios telefónicos e Internet.
- 4) Ampliar la gama de servicios que pueden otorgarse a través de los canales telefónicos y virtuales.

En el mapa estratégico del Banco del Militar se visualiza el deseo de tener un crecimiento que abarque la perspectiva financiera que se refleje en finanzas más fuertes y sólidas, ¿Cómo quieren lograrlo? Luego del análisis la solución es aumentando la base de clientes que permita establecer nuevos nichos de mercados y ayuden a mejorar la rentabilidad de los productos.

Si mejoran las habilidades del personal, mediante cambios en la actitud del servicio al cliente, los clientes estarán satisfechos y la base de clientes aumentará, esta es la perspectiva más adecuada para progresar en este aspecto.

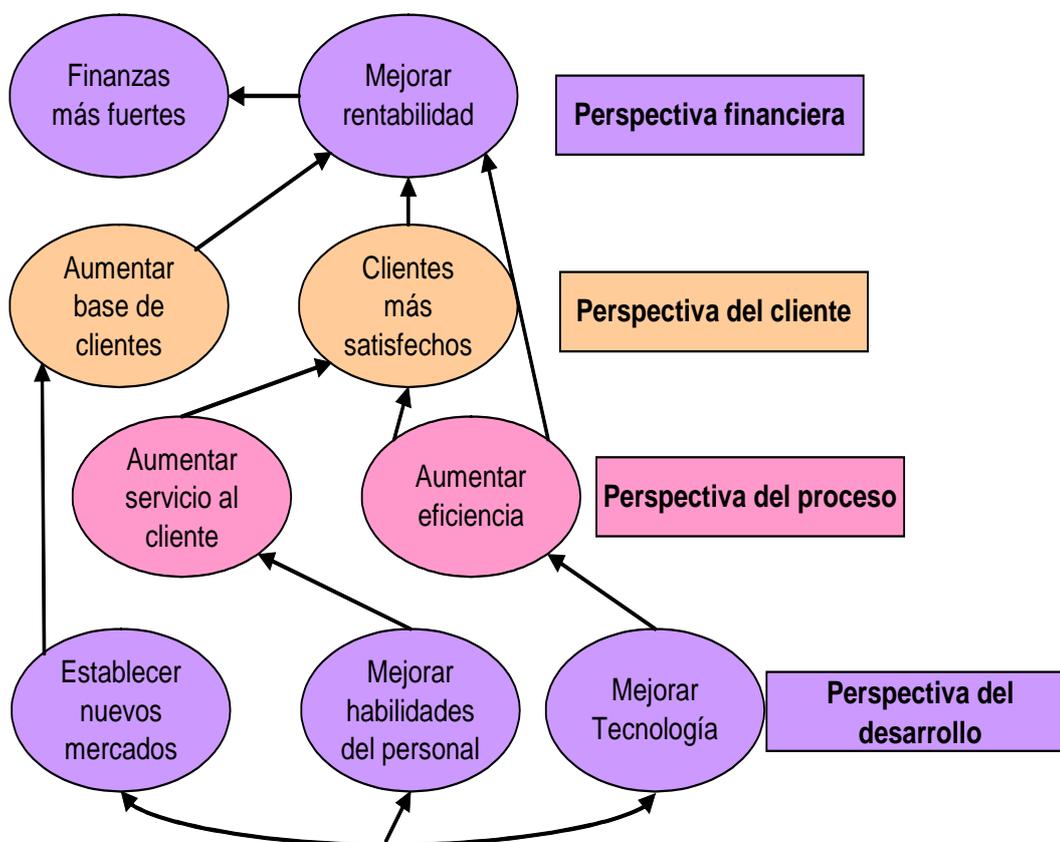
Con mejor tecnología la empresa será más productiva en vista de que ayudará a la satisfacción del cliente y la empresa mejorará su margen de contribución al mantener productos más rentables, esto es bajo la perspectiva de desarrollo y proceso.

El mapa estratégico del Banco del Militar mantiene los cuatro enfoques que toda empresa debe analizar al momento de realizar sus objetivos o direccionamientos, en el capítulo 2 de esta tesis se revisó dentro de los diferentes modelos de servicios y sus alternativas la necesidad de realizar una planificación enfocada hacia el cliente, como es el caso del cuadro que antecede se permite concluir que fue revisado el entorno en el que se desempeña el banco, las necesidades de los clientes actuales y las expectativas futuras, de

igual manera fue estudiada la tecnología y la capacidad interna sin descuidar las necesidades de índole financiero que permitirán la subsistencia de la organización. Este análisis es conocido como el Cuadro de Mando, los parámetros de uso son los mismos conceptos de la planificación centrada en el cliente CFTP, tema analizado al detalle en capítulo número dos.

En el cuadro adjunto se demuestra el gráfico que origina el mapa estratégico de la Organización en estudio:

MAPA ESTRATÉGICO DEL BANCO DEL MILITAR



4.7 Política de calidad.

Compromiso con el sistema de Gestión de la calidad:

Nos comprometemos a ser siempre los mejores, asumiendo como propias las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes.

La calidad es un valor que nos proveerá de recursos para el crecimiento y desarrollo sistemático de nuestra institución y de nuestros clientes. En el banco del militar aseguramos estos postulados por la identificación y espíritu de servicio de cada uno de sus integrantes.

Objetivos de la calidad:

A fin de implementar esta Política de la Calidad, el Directorio del Banco del Militar s.a. establece los siguientes OBJETIVOS DE LA CALIDAD:

- Implementar mecanismos de consulta, investigación y seguimiento tanto a los clientes como a los potenciales para conocer sus necesidades, expectativas, intereses, estilos de vida, que serán utilizados para ajustar los productos, servicios y procesos a fin de mantener la competitividad y la percepción de alta calidad.
- Desarrollar los productos, servicios y procesos en base a las especificaciones recogidas de los integrantes de los segmentos a los que va dirigida la oferta de la empresa.
- Planificar, organizar, ejecutar y verificar todas las operaciones que afecten la calidad de los productos y servicios generados por la empresa.
- Orientar a la empresa hacia la prevención de las anomalías y desvíos a los estándares establecidos para cada proceso.

- Minimizar los costos de operación a través de la optimización de los recursos aplicados y la disminución de las pérdidas por falta de calidad.
- Capacitar, entrenar y motivar a todas las personas de la empresa para que realicen su trabajo en base a lo establecido en los procedimientos correspondientes.
- Desarrollar un plan de capacitación y evaluación permanente de las personas que trabajan en la empresa, para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.
- Fidelizar a los clientes a través de la generación de productos y servicios de alta calidad ajustados a sus necesidades, gustos, intereses y estilos de vida.
- Maximizar la calidad de los productos, servicios y procesos de la empresa a fin de que las empresas relacionadas a las Fuerzas Armadas y grupos interesados en el sector financiero, fortalezcan su relación con nuestra organización.
- Generar un clima favorable al mejoramiento continuo, a través del desarrollo de las competencias de las personas para que estas contribuyan con su creatividad e iniciativa al logro de la misión de la empresa.

4.8 Manual de sistema de calidad en el servicio.

El presente Manual de Calidad describe el funcionamiento del Sistema de Calidad del Banco del militar, definiendo para los diferentes puntos de la norma ISO 9001-2008 las responsabilidades, procesos, procedimientos, instrucciones y registros que aplican así como un resumen de cómo se ejecuta cada parcela del Sistema de Gestión.

El manual de calidad del Banco del Militar, es una oportunidad de presentar un sistema de gestión de calidad dentro de la organización que trace los patrones a seguir tanto a mediano como a largo plazo.

Tomamos la decisión de estratégica de dar prioridad a la implantación del modelo ISO 9001:2008 por considerarlo que cumple todas las descripciones necesarios como sinónimo de calidad para el banco.

Buscamos con este manual de calidad, aspirar a la certificación de calidad y al crecimiento en la atención y servicio al cliente, en vista de que el enfoque es cada vez más competitivo en el ámbito bancario financiero es necesario que este enfoque se incline más hacia la excelencia.

Si entendemos a la competitividad como el desarrollo de destrezas que permitan a la organización mantener o aumentar su situación en el mercado, es evidente que las organizaciones están obligadas a generar y a mantener una serie de atributos comparativos en relación con la competencia.

Por lo tanto la satisfacción al cliente no es suficiente, es necesario que las organizaciones adapten su estrategia global a un nuevo reto, el de “ser los mejores”.

Si queremos competir en mercados globales, nos hemos de enfocar hacia una gestión más eficiente y eficaz de los procesos, optimizar los recursos y aprovechar las sinergias mutuas.



MANUAL DE CALIDAD DE SERVICIO EL BANCO DEL MILITAR.

1.ÍNDICE

- 1.- Índice
- 2.- Descripción y presentación de la empresa
- 3.- Objeto y alcance del Manual de Calidad
- 4.- Sistema de Gestión de la calidad
 - 4.1.- Requisitos generales
 - 4.2.- Requisitos de la documentación
- 5.- Responsabilidad de la dirección
 - 5.1.- Compromiso de la dirección
 - 5.2.- Enfoque al cliente
 - 5.3.- Política de la calidad
 - 5.4.- Planificación
 - 5.5.- Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.6.- Revisión por la dirección
- 6.- Gestión de los recursos
 - 6.1.- Provisión de recursos
 - 6.2.- Recursos humanos

- 6.3.- Infraestructura
- 6.4.- Ambiente de trabajo
- 7.- Ejecución del Servicio
 - 7.1.- Planificación de la realización del producto
 - 7.2.- Procesos relacionados con el cliente
 - 7.3.- Diseño y desarrollo
 - 7.4.- Compras
 - 7.5.- Ejecución y prestación del servicio
 - 7.6.- Control de los dispositivos de seguimiento y de medición
- 8.- Medición, Análisis y Mejora
 - 8.1.- Generalidades
 - 8.2.- Seguimiento y medición
 - 8.3.- Control del servicio no conforme
 - 8.4.- Análisis de datos
 - 8.5.- Mejora del MANUAL DE CALIDAD.

2.-DESCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:

El Banco del Militar es una Institución Financiera considerada Banco mediano que tiene como principal finalidad servir a las Fuerzas Armadas ecuatorianas.

El ámbito territorial, abarca catorce sucursales propias ubicadas estratégicamente en cinco provincias del país, además cuenta con el apoyo de 700 agencias del banco de la comunidad, con quienes mantiene alianza estratégica.

Los cambios políticos originados a partir del año 2000 obliga a la organización a replantear el servicio bancario otorgado a los clientes, así como los productos ofrecidos, los costos eliminados en ciertos servicios concedidos tomados hasta hace unos años atrás como servicios adicionales ahora son considerados servicios intrínsecos del manejo del producto, por tal motivo no pueden tener costos adicionales, esto obliga a la organización a ser más eficiente con los recursos que utiliza y mantiene.

El presente manual busca otorgar servicios eficientes con los mismos recursos evitando costos innecesarios pero con la visión de otorgar UN MEJOR SERVICIO.

3.- OBJETO Y ALCANCE DEL MANUAL DE CALIDAD.

El presente manual define la política de calidad de Banco del Militar de aquí en adelante B.d.M. enfoca su Sistema de Gestión de Calidad tomando como referencia las normas internacionales ISO 9001:2008, además en él se definen los procedimientos del Sistema de Gestión, SG mismos que cumplen con el propósito fundamental de mejora continua de los procesos productos y administrativos del B.d.M.

La política especifica el compromiso de la Dirección, y define las acciones globales a tomar por el B.d.M para conseguir la visión, incluye los principios de la gestión de calidad, la política los objetivos generales de la organización y las expectativas y necesidades de los clientes.

El contenido de éste manual estructura toda la base de gestión del B.d.M., por este motivo todo el personal de la organización conoce y aplica su contenido en los aspectos en los cuales participan.

El manual de calidad está al alcance de todos los miembros de la organización a través de intranet y la copia de consulta la mantiene el responsable de calidad.

El ámbito de aplicación del sistema de gestión de la calidad, incluye los procesos de servicios del B.d.M. en la banca de personas:

- ✓ Apertura de cuentas corrientes o ahorros.
- ✓ Banca electrónica.
- ✓ ATM. (Cajeros automáticos)
- ✓ Servicio de post-venta
- ✓ Deliverys.

El contenido de este manual será de estricto cumplimiento para las áreas de la compañía involucradas en los procesos de servicios de la banca de personas, banca corporativa, inversiones y banca micro empresas.

El representante de la Dirección o persona por él designada será responsable por la actualización y distribución de este manual.

4.- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

4.1 REQUISITOS GENERALES.

El B.d.M. Tiene documentado el Sistema de Gestión de Calidad en base a los siguientes registros:

Manual de Calidad, Mapa de Procesos, Procedimientos e Instrucciones.

La organización procede a la identificación de sus procesos esenciales a través del Mapa de Procesos.

En el mismo podemos apreciar tanto los procesos como las actividades. Las actividades son equivalentes procesos de soporte para la gestión del Sistema de Calidad.

A través del Mapa de Procesos y de los diferentes 5 procesos esenciales de la empresa quedan definidas la secuencia e interrelaciones de los referenciados procesos. Estas relaciones quedan definidas gráficamente en los citados documentos, y a través de la definición de las variables de entrada de cada proceso, variables de salida, proveedor del proceso, cliente del proceso.

B.d.M. define como esenciales todos los identificados con la estructura de servicio al cliente:

- Especialistas de servicios (con las respectivas herramientas para otorgar el servicio).
- Atención a clientes.
- Soporte en la atención.

- Emisión de habilitantes.

La estructura puede apreciarse en el cuadro adjunto:



Para asegurarse que el control de estos procesos sea eficaz, aparte de documentarlos, B.d.M. procede a definir unos indicadores de proceso para efectuar su seguimiento. B.d.M. dispone de la gestión de las acciones correctoras y preventivas al objeto de adoptar dichos procesos a la línea de la mejora continua.

De acuerdo a lo citado anteriormente B.d.M.:

- Identifica los procesos para el sistema de gestión y su aplicación a través de la organización por medio de cada área de servicio, esta identificación se encuentra disponible en el sistema de Documentación ISO 9001:2008.

- b) Determina la secuencia de los procesos identificados a través del Mapa de Procesos.
- c) Determina los criterios y métodos que aseguran la operación y control de los procesos que sean eficaces, a través de procedimientos, instructivos, instrucciones e indicadores de gestión.
- d) Asegurar la disponibilidad de recursos e información para soportar la operación de servicios y verificar los procesos identificados a través de la planeación, aprobación, seguimiento a planes, programas y todos los medios utilizados para la comunicación interna y externa.
- e) Verificar, medir y analizar los procesos identificados a través de auditorías del Sistema que apalanca el proceso de servicios, las mismas que son reportadas a Comité Ejecutivo.
- f) Implementar las acciones y medios para alcanzar los resultados planeados y la mejora continua de los procesos identificados, a través de planes específicos de Calidad.
- g) Retroalimentar al personal de servicios con toda la información detectada en campo proveniente de sus clientes directos.

4.2. Requisitos de la documentación.

La documentación del Manual de calidad en la organización incluye:

- a) La declaración de una Política, Objetivos y Metas del Sistema son revisados con frecuencia de una vez por año. Los objetivos de calidad están desplegados en cada agencia y son emitidos por el área de Calidad.
- b) Los procedimientos y registros documentados requeridos por las normas internacionales ISO 9001: 2008.

- c) Hojas de proceso de cada producto y servicio y sus respectivos estándares de calidad.

5.-RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.

La alta dirección es responsable y está comprometida en desarrollar e implantar un SISTEMA DE CALIDAD y su mejora continua por medio de:

- a) La comunicación a toda la organización de estar identificados con el cliente tanto interno como externo para satisfacer sus requisitos y cumplir la legislación vigente.
- b) El establecimiento y difusión de una Política de Calidad.
- c) Difusión de la Misión, Visión y Valores en toda la Organización.
- d) Asegurar que se establezcan los Objetivos y metas de Calidad.
- e) Realizar revisiones por la dirección, y
- f) Asegurar la disponibilidad de recursos para el cumplimiento del sistema de calidad

La comunicación es difundida en toda la organización por medio de los siguientes canales: Carteleras, voz del cliente, reuniones de seguimientos a problemas, auditoria de calidad, correo electrónico, etc.

5.2. ENFOQUE AL CLIENTE

La alta Dirección se enfocará a que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan para aumentar su satisfacción. (Véase puntos 7.2. y 8.2. del presente Manual).

5.3 POLITICA DE LA CALIDAD.

La alta Dirección asegura que la Política de Calidad es:

- a) Adecuada a las características de la Organización y a la magnitud e impactos deseados en sus actividades de productos y Servicios.
- b) Orientada a satisfacer los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de calidad.
- c) Una referencia para establecer y revisar periódicamente los Objetivos y metas del Sistema de Calidad.
- d) Difundida hacia toda la organización (véase el punto 5.1) y a su vez entendida por nuestra gente.
- e) Revisada continuamente conforme a las adecuaciones realizadas.
- f) Un compromiso de mejora y control buscando siempre la satisfacción al cliente.
- g) El compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba, los cuales se relacionen con sus aspectos de servicio.
- h) Documentada, implementada y mantenida.
- i) Puesta a disposición del público.

5.4 PLANIFICACIÓN.

La alta Dirección de Banco del Militar establece, implementa y mantiene los Objetivos y metas del Sistema de calidad. Estos deben ser establecidos en todos los niveles pertinentes de la Organización, todos los objetivos, metas y programas deben ser medibles en el tiempo

y acordes a nuestra política, teniendo en cuenta la mejora continua, los requisitos legales y demás requisitos que la organización suscriba.

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.

La alta Dirección del Banco del Militar define las responsabilidades y autoridades del Sistema de Gestión, las mismas que estarán claramente definidas en los formatos “Descripción de funciones” manejados directamente por el área de Recursos Humanos y comunicados al personal.

La alta Dirección ha designado al Gerente de Calidad como Representante de la Dirección, quien independientemente de otras actividades, tiene la autoridad y responsabilidad según lo establecido en la cláusulas 5 como lo especifica este manual, de acuerdo con las normas internacionales ISO 9001:2008.

Por lo tanto El Representante de la Dirección, cumple con:

- a) Asegurarse de que se establezca, implemente y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para el Sistema de calidad.
- b) Comunicar a la Alta Dirección el desempeño del SG y cualquier plan de acción para mejora.
- c) Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.

El Representante de la Dirección designará al Ingeniero de Sistemas de Gestión las actividades que él considere apropiadas, además de lo indicado en los literales del punto 5.(literal a la c) De este manual, y las relaciones con el Organismo Certificador del Sistema de Gestión de la Calidad.

La alta Dirección del B.d.M. establecerá los canales apropiados de comunicación a toda la planta a través de los siguientes medios: Cartelera, voz del cliente, reuniones de seguimientos a problemas, auditoria de calidad, correo electrónico, etc.

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN:

La alta Dirección en una reunión semestral revisa el desempeño del SISTEMA DE CALIDAD y en base a los resultados de los indicadores determina acciones de mejora o la necesidad de realizar algún cambio al sistema, objetivos y metas; con la finalidad de ser más agresivos en mejorar el SISTEMA DE CALIDAD. El proceso a seguir estará establecido en el Procedimiento de Revisión por la Dirección del BANCO DEL MILITAR.

Los resultados de la revisión incluyen las decisiones y acciones relacionadas con lo establecido en las cláusulas 5.6. Como lo especifica este manual, de acuerdo con las normas internacionales ISO 9001:2008.

Por lo tanto B.d.M. asegura que los resultados de la revisión estén enfocados a lo planteado en función de los requerimientos reales de mejora del Sistema de calidad, las mismas que se enfocan a:

- a) La eficacia del Sistema de la calidad, sus controles y sus procesos
- b) Adecuación y mejoras del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) Las necesidades de recursos para establecer mejoras y cambios al Sistema.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS.

El Banco del Militar determina y provee de los recursos necesarios para dar cumplimiento a lo establecido en las cláusulas 6.1 como lo especifica este manual, de acuerdo con las normas internacionales ISO 9001:2008.

Por lo tanto el B.d.M. asegura:

- a) La implementación y manutención del Sistema de gestión, así como la mejora continua de su eficacia.
- b) Incrementar la satisfacción al cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- c) La provisión de recursos humanos, infraestructura, los recursos financieros y tecnológicos.

La provisión de recursos se realiza a través de las asignaciones de presupuesto aprobadas por la Gerencia General.

6.2 RECURSOS HUMANOS.

La organización debe asegurarse que el personal que realiza todo tipo de trabajos que afecten directamente a la atención a clientes, la calidad del producto, y que realicen tareas para ella o en su nombre, los cuales puedan causar significativos impactos, debe ser competente con base en la educación, entrenamiento, habilidad y experiencia apropiada a los objetivos, procesos y prioridades de la organización.

Todos los aspectos relacionados con el recurso humano estarán reflejados en los Procedimientos de Capacitación y Selección de Personal del Banco del Militar.

Competencia, toma de conciencia y formación.

Por lo tanto, el Banco del Militar:

- a) Determina un perfil básico de selección requerido y las competencias necesarias para el personal que realiza actividades que afectan a la conformidad con los requisitos del producto (especificaciones). El detalle de cada cargo se encuentra en los formatos "Descripción de funciones".
- b) Cuando aplique, proporcionar entrenamiento y programas de desarrollo para cubrir las necesidades del personal en el desempeño de sus actividades, no debe obviarse mantener

el cronograma de back ups de las funciones determinadas como claves o de atención al cliente.

c) Evalúa los programas de capacitación y desarrollo ejecutados y asegura que la competencia requerida del personal ha sido cubierta.

d) Asegura que el personal es consciente de la importancia y relevancia de sus actividades y de cómo ellos contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

e) Asegura que el personal sea consciente de la importancia de cumplir con la política, requisitos del Sistema de Calidad, los impactos relacionados reales o potenciales asociados con sus tareas y los beneficios de un mejor desempeño personal.

f) Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, capacitación, habilidades y experiencia del personal que afecta a la calidad del producto. Los registros se encuentran en las carpetas del personal administrada por RRHH.

Todos los aspectos relacionados con capacitación del personal se detallan en el Procedimiento de Capacitación del B.d.M.

6.3 INFRAESTRUCTURA.

El Banco del Militar establece, provee y mantiene la infraestructura que permite lograr la conformidad de los productos y servicios ofrecidos y el cumplimiento a la normativa legal vigente, la cual incluye lo establecido en la cláusula 6.3 (literales a al c), como lo especifica este manual, de acuerdo a la norma internacional ISO 9001:2008.

Por lo tanto B.d.M. asegura la disponibilidad de:

- a) Edificaciones, espacios de trabajo y servicios asociados,
- b) Equipo para los procesos (tanto hardware como software)
- c) Servicios de apoyo (como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO.

El Banco del Militar promueve y gestiona actividades para generar y mantener un adecuado ambiente de trabajo, logrando la conformidad con los requisitos de los productos y servicios.

Con relación al cuidado de la salud, la organización desarrolla anualmente un programa de medicina preventiva y correctiva a través del departamento médico, con atención del personal masculino y femenino.

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.

7.-EJECUCIÓN DEL SERVICIO.

El Banco del Militar planifica a través de Comité ejecutivo y reuniones con el comité de servicios y productos llevados a cabos con el área de operaciones y servicios y las áreas comerciales, en la cual se han definido los procesos para el desarrollo, lanzamiento, y mantenimiento de los modelos de servicios. La planificación de la realización de éstos es coherente con los requisitos de los otros procesos identificados dentro del Sistema de calidad, indicados en el punto 4.1 de este manual.

El Banco del Militar determina que durante ésta planificación se debe cumplir lo establecido en la cláusula 7.1, como lo especifica este manual, de acuerdo a la norma internacional ISO 9001:2008.

Por lo tanto B.d.M. cumple con:

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para la creación de productos y servicios requeridos por los clientes;
- b) La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para los servicios de cajeros automáticos, procesos del cash management, y servicios de cajas.

c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo / pruebas específicas para los productos especificados así como la aplicación de los criterios para la aceptación del mismo.

d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos establecidos en el punto 4.2 de este manual.

El resultado de esta planificación se presenta de manera adecuada para la metodología de operación de la organización, a través de planes de calidad, diagramas de flujo, ayudas visuales, procesos, procedimientos, hojas de instrucciones, presupuestos, proyectos y contratos específicos.

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE.

El Banco del Militar determina, a través de su área de Calidad, la obligatoriedad de cumplir lo establecido en la cláusula 7.2.(literales a al d) Como lo especifica este manual, de acuerdo con la norma internacional ISO 9001:2008 :

a) Los requisitos especificados por los clientes, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, esto es los procesos de post-venta.

b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.

c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto y servicio otorgado.

d) Cualquier requisito considerado como necesario por el B.d.M.

La planificación de los requisitos especificados por el cliente empieza a través de sus pedidos, reclamos o requerimientos canalizados en cualquiera de nuestras unidades. Las características principales recogidas se refieren a tiempo de entrega, lugar de entrega, tipo de servicio.

El cliente dispone de información relacionada con los productos y servicios otorgados, las agencias disponen de cubículos de información y áreas denominadas balcón de servicio en donde se informa de los beneficios de las cuentas y servicios.

Los requisitos legales aplicables a los servicios son los empleados por la Ley de Instituciones Financieras, Ley general de bancos, Ley de cheques y todos aquellos artículos que incluyan la labor financiera, así como las políticas y reglamentos internos de la institución.

Posterior al otorgamiento del servicio, el cliente cuenta con un servicio de post-venta tanto en los servicios in situ como en línea, éstos son validados por el área de calidad, según el Procedimiento originado para el efecto.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO.

Cuando previa revisión de los productos se realizan cambios en los diseños o se tienen que implementar o cuando se requiere incorporar nuevas exigencias (por requerimiento legal de los organismos de control) que ameriten diseño y desarrollo, los mismos los ejecuta el área de productos conjuntamente con el área comercial, y la implementación y control de todas las actividades en agencias las realizan las áreas de servicios en conjunto con el área de calidad.

La autorización final para la salida del producto se ejecutará previo pruebas de las áreas de servicios, auditoría y calidad, quedará registrado en una matriz bitácora de revisión de eventos con las respectivas firmas de autorización.

7.4 COMPRAS.

El Banco del Militar cuenta con un grupo de proveedores de acuerdo a las necesidades asegura que los materiales adquiridos para la realización del producto cumplen con los requisitos de compra especificados y tiempos de entregas de igual manera requeridos. El tipo y alcance del control aplicado a proveedores depende del impacto del material

adquirido en la posterior realización del producto final que pudiera tener el material o producto, en el caso de las cartolas, chequeras y plásticos necesarios para la emisión de tarjetas de crédito.

La organización, a través de sus áreas de Compras, Calidad de Proveedores y Logística, en su oportunidad selecciona a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos y/o servicios de acuerdo con los requisitos del B.d.M.

Los registros de las evaluaciones realizadas por el área de Calidad hacia los Proveedores se mantienen en archivo electrónico y son difundidos a los proveedores por el mismo medio, para su control y seguimiento.

Banco del Militar establece los criterios para la selección de proveedores (según el procedimiento de compras) y los criterios para evaluación de proveedores (según el procedimiento de Evaluación de Proveedores originado por el área de riesgo global)", así como en los requerimientos descritos en los pedidos y órdenes de compra.

El proceso de compras y la evaluación de proveedores se ve reflejado en los documentos: Procedimiento de compras, Evaluación de proveedores del Banco del Militar.

7.5 EJECUCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

El Banco del Militar planea y lleva a cabo la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas, las cuales incluyen lo establecido en la cláusula 7.5 incisos a) a la f), como lo especifica este manual, de acuerdo con la norma internacional ISO 9001:2008.

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- c) El uso del equipo apropiado.
- d) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.
- e) La implementación de actividades complementarias de seguimiento y medición.

f) La implementación de actividades de liberación de producto, entrega y posteriores a la entrega.

Diseño y desarrollo de productos pone a disposición de las áreas correspondientes, las características del producto a desarrollarse. Ingeniería de procesos transforma la descripción del producto en información necesaria para la correcta operativa y puesta en marcha del producto a través de las hojas de proceso y/ o manuales de instrucciones para el personal de línea. Las estaciones de trabajo están diseñadas de tal manera que los productos y servicios cuenten con el soporte operativo necesario para asegurar que el resultado esté acorde a los requerimientos especificados por las fuentes, también controlados a través de planes incluyendo aquellos de contingencia.

La prestación del servicio es medida y controlada a través de indicadores y el Sistema de Calidad Controlado por el área de calidad; en lo referente a su producto. La entrega de producto es controlada a través del seguimiento de los planes de venta y cumplimiento de los presupuestos de ventas por producto. De la retroalimentación se desprenden acciones futuras de mejora.

Las instalaciones, esto es: las agencias, cajeros automáticos (ATM's) y la línea virtual deben definirse en las instrucciones (cuando sea necesario). Los mismos son seleccionados minuciosamente para garantizar el cumplimiento de las operaciones.

BdM identifica y monitorea el Producto en todas las etapas de su realización. También identifica el estado del Producto con respecto a los requisitos de la verificación y medición.

Con el propósito de identificar y realizar el seguimiento de los productos, en cada etapa del proceso se mantienen rastros en los sistemas transaccionales –operativos, identificando cada transacción con un número de identificación, que ingresa con el código de usuario y cédula de cliente, a través del cual se puede conocer la historia de cada transacción, así como los rendimientos por cada uno de ellos.

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN.

El Banco del Militar determina a través del área de calidad el seguimiento, medición y los equipos necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad de los productos y servicios con los requisitos preestablecidos.

BdM. asegura la validez de los resultados del seguimiento y medición, cumpliendo con lo establecido en las cláusulas 7.6 incisos a) a la g) de acuerdo a la normas internacionales ISO 9001:2008. Para ello, realiza lo siguiente en los equipos de medición:

- a) Análisis y verificación de las tareas de carácter operativo afectas a los productos y servicios del Banco que no se encuentren automatizadas.
- b) Realizar control operativo en los casos y en la manera en que se establezcan los procedimientos internos por cuestión de riesgos que pueda asumir la Institución por el cliente o el cliente por terceras personas.
- c) Revisar el correcto funcionamiento de los procesos automatizados.
- d) Verificar el cumplimiento de los estándares de servicio requerido por los clientes en calidad, tiempo y costo.
- e) Realizar el seguimiento del funcionamiento de la Red de Cajeros automáticos y carga de efectivo.
- f) Proteger contra daños, deterioro, manipulación, mal uso de los sistemas e instalaciones en que se apalanca el servicio de atención a clientes.
- g) Realizar y comunicar a todos los partícipes del proceso el plan de contingencia en casos de pérdida de información, caídas de sistemas o imprevistos.

8.- MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.

8.1 GENERALIDADES.

El Banco del Militar ha planeado e implementado los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para dar cumplimiento con lo establecido en la cláusula 8.1 incisos a) a la c), como lo especifica este manual, de acuerdo con la normas internacionales ISO 9001:2008, para:

- a) Demostrar la conformidad de los requisitos del producto.
- b) Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión.
- d) Monitorear y medir sus operaciones en lo relacionado a la satisfacción del cliente y rastrear los avances para cumplir los objetivos y metas por medio de procedimientos e instructivos.

Lo anterior incluye la metodología y el alcance de su utilización.

La información utilizada para el seguimiento, medición y análisis de procesos, se basa en el uso de técnicas estadísticas aplicables, tales como Paretos y diagrama causa-efecto.

Los documentos relacionados con la medición, análisis y mejora son: Instructivos, manuales, especificaciones técnicas de los sistemas de técnicos de apoyo, Procedimiento Verificación y Medición de aspectos significativos, Procedimiento No conformidades, acciones preventivas y correctivas.

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.

El Banco del Militar se encarga de medir la satisfacción del cliente a través del seguimiento oportuno a los informes emitidos por las agencias, quienes actúan de receptoras de requerimientos, reclamos y los errores detectados en los sistemas transaccionales, así como las encuestas de satisfacción y la información en base a la percepción del cliente.

Una vez analizada la información se procede a determinar las medidas necesarias para crear acciones correctivas y preventivas que garanticen el desempeño y la mejora continua del Sistema de Calidad.

8.3 CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME.

El Banco del Militar asegura que el o los productos y / o partes que no sean conformes con los requisitos, se identifiquen y controlen para prevenir su uso o entrega no intencional a los diferentes clientes. En las partes los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas están definidas en el procedimiento de "Control del Producto No Conforme". Además, Calidad y Operaciones son los responsables de garantizar que no ingresen productos locales no conformes a las agencias y puntos de atención a clientes si se detectara productos con errores se los manejará a través del procedimiento "Solución de problemas". La organización debe tratar los productos no conformes de acuerdo a lo siguiente:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b) Identificando la existencia de errores de ese tipo en los procesos en los sistemas operativos.
- c) Verificando el riesgo monetario, de imagen u operativo que pueda haber originado el error.

El Banco del Militar y sus áreas de calidad y auditoría mantiene registros (según 4.2.) de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones tomadas posteriormente, incluyendo las concesiones obtenidas.

Cuando se corrige un producto no conforme, se somete a una nueva verificación, para demostrar su conformidad con los requisitos.

8.4 ANÁLISIS DE DATOS.

El Banco del Militar determina, recopila y analiza los datos para demostrar la idoneidad y eficacia del Sistema de Calidad y para evaluar donde puede realizar la mejora continua de la misma. Todos los resultados generados del seguimiento, medición y de cualquier otra fuente pertinente se incluyen en dicho análisis.

El análisis de datos cumple lo establecido en la cláusula 8.4 incisos a) a la d), como lo especifica este manual, de acuerdo con la norma internacional ISO 9001:2008, para proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente (véase 8.2.).
- b) La conformidad con los requisitos del producto (véase 7.2.)
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- d) Los proveedores.

El análisis de datos se realiza en reuniones del Comité Ejecutivo, de comités específicos, reuniones departamentales, entre otros; e incluyen las revisiones de indicadores de gestión organizacional como: Cumplimiento del plan de ventas, auditoría del cliente.

8.5 MEJORA DEL MANUAL DE CALIDAD.

EL Banco del Militar mejora continuamente la eficacia del Sistema de Calidad, mediante el uso de la Política de Calidad, de los objetivos organizacionales, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, y la continua revisión por parte de la dirección.

CAPITULO # 5

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Partiendo de la premisa que indica que los procesos y productos bancarios son simples y no complejos, que los bancos reciben depósitos de los clientes y este dinero entra a generar un interés que el banco busca prestar a otras personas, si las tasas de inversión y depósitos están actualmente regulada al igual que las tasas de préstamos, entonces las condiciones de negociación no son un arma de supervivencia ni competitividad, los clientes buscan en el sistema financiero agilidad, buena actitud, cero errores, esto se traduce en eficiencia y eficacia.

Las presiones dadas en es sistema financiera de reducir costos en los servicios, a marcado y determinado ahorros significativos en personal y en infraestructura, ambos pilares importantes en el manejo del servicio personalizado, esto ha originado que los bancos mantengan un status quo y evitar el invertir en nuevos proyectos con una falta de todo sentido de innovación.

Se realizaron encuestas para determinar las soluciones utilizadas por las instituciones financieras para reducir costos, identificándose las siguientes como posibles soluciones, de éstas posibilidades se procedió a ponderar con el fin de determinar las más importantes por calificación:

Acción	Banco Grande		Banco Mediano		Total	Ponderación	
	Pichincha	Guayaquil	Banco del Militar	Banco de Loja			
Eliminación o reducción de departamentos	5	2	5	5	17	5	mas importante
Venta de paquetes de productos	5	5	3	2	15	4	medianamente importante
Mejoras al proceso	4	5	4	4	17	3	importante
Sucursales consolidadas	2	5	3	2	12	2	menos importante
Reducción de gastos	5	5	5	5	20	1	no es importante
Aumento de la capacidad utilizada	2	4	3	2	11		
Programa total de calidad	2	3	1	1	7		
Sugerencias de los empleados	3	4	1	1	9		
Reducción del personal	3	2	4	4	13		
Alianzas estratégicas(comerciales)	4	2	5	5	16		
Expansión hacia otros países.	3	3	1	1	8		

Se determina que las acciones o soluciones planteadas varían de acuerdo al tamaño del banco los bancos grandes buscan expansión o crecimiento vía nuevas oportunidades de negocios, mientras que los medianos buscan alianzas que les permitan originar costos marginales.

5.1 RESULTADOS HACIA LA ORGANIZACIÓN.

El Banco del Militar es un banco considerado mediano, en su manual de calidad se destaca la labor y compromiso de servicio y enfoque al cliente, su programa de reducción de costos lo mantiene básicamente en las alianzas estratégicas, buscando ahondar esfuerzos en el crecimiento comercial haciendo uso de las instalaciones y servicios adicionales que pueda recibir del banco aliado, esto se considera una **“estrategia de crecimiento de productividad, eficiencia y eficacia”**.

La hipótesis planteada inicialmente indica que **“Es posible mantener servicios eficientes eliminando procesos innecesario”** se cumple en la premisa de las alianzas estratégicas, aunque puede originar problemas de falta de comunicación por las barreras entre empleados de distintas organizaciones, este es un factor importante para cumplir eficientemente las necesidades de los clientes.

La táctica común de eliminación de departamentos y agencias se ha aplicado con consecuencia nefastas para la organización, aunque hubo beneficios económicos, los efectos negativos en el servicio fueron inmediatos, por lo tanto fueron malas decisiones, cumpliéndose la hipótesis de que **“Toda resolución que afecta al servicio debe crearse bajo estricto apego a las normas de calidad”**, en este caso no se cumplió el principio de calidad de enfoque al cliente.

El programa de calidad y el compromiso de la gerencia de aplicar a la certificación de la institución es una buena estrategia, ya que el compromiso de la dirección y la comunicación a todos los niveles permite a la organización avanzar hacia un cambio e cultura organizacional.

La calidad no tiene que ser tomado como sinónimo de altos costos, un buen reclutamiento de personal , programas de calidad en el uso de contratos internos de servicios entre usuarios y proveedores permite al banco cumplir compromisos, delimitar tiempos (estándares) y los acuerdos dan confianza y credibilidad dentro y fuera de la organización.

El mantener un área de calidad, permite educar y capacitar a los empleados en los conceptos básicos de calidad, crear sencillas herramientas de medición y disminuir errores y quejas de los clientes.

5.2. RESULTADOS HACIA LOS ORGANISMOS DE CONTROL.

Las leyes aprobadas otorgan mayor poder de supervisión al ente regulador, esta potestad de control permite a este organismo realizar vigilancia preventiva, nombrar representantes de la defensoría del cliente que trabajará hacia el interior de cada institución. (Análisis semana, 2009).

Los costos de los servicios financieros ofrecidos por la banca ecuatoriana en la actualidad severamente reglamentados por la Superintendencia de Bancos son regulados bajo parámetros medidos fundamentalmente por el volumen de uso y no las implicaciones técnicas, al referirse a los volúmenes de uso la óptica aplicada por el organismo regulador es crear uso masivo de los servicios, sin medir la gran carga o peso financiero, operativo y tecnológico de estos productos o servicios, por lo tanto estos costos de calidad no medida debe absorberlos la banca en general.

Si bien es indudable que las nuevas tendencias o culturas mundiales de productividad y eficiencia señalan que la rentabilidad de los negocios está dado en el crecimiento de sus productos y servicios con menos proceso manual haciendo mayor rutina de la tecnología y economías de escala; nuestro país no ha dado ese gran paso al progreso, es cierto que la banca ecuatoriana a mejorado en los últimos años pero no a costa de procesos y servicios automáticos.

Por esta razón la hipótesis de calidad bajo la óptica de los Organismos de control no se cumple, no se valora un producto de calidad si no un producto de bajo costo, por lo tanto los resultado de la calidad no son percibidos en ello, los productos cumplen un fin básico, primario específico y no el de innovación, creación o mejoramiento del producto

5.3 INCIDENCIAS FINANCIERAS DE CONTROL Y DE SERVICIOS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS.

Muchos productos incluidos los referidos en el capítulo dos de esta tesis fueron mermados en calidad por la poca rentabilidad generada en los productos y servicios ofrecidos, concepto no aplicado de acuerdo a las normas de calidad identificadas en el manual de calidad descrito.

Las estrategias de calidad no se aplican, los bancos acostumbrados en cierta forma a los monopolios de los servicios financieros aplicaban los costos a su conveniencia a vista y aceptación de los Organismo reguladores, actualmente están obligados a emplear otras estrategias más simples pero aceptadas por el cliente tales como promociones, atención personalizada, mayor capacitación de la áreas de atención a clientes y sobre todo dar respuesta y solución inmediata a los errores cometidos dentro y fuera de la organización.

Analistas Financieros consideran que las leyes tales como la” Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera no será sostenible en el tiempo, refiriéndose al control de tarifas aseguran que “se afectarían gravemente los ingresos de las distintas entidades financieras, en detrimento de su solvencia institucional y de la seguridad de sus depositantes” (Análisis semana, 2009).

En el primer trimestre del 2010 se evidencia una disminución de ingresos de aproximadamente USD 80MM por no cobro de costos por servicio, evidenciando baja rentabilidad de este rubro por el control gubernamental, y la incapacidad de la banca de suplir este rubro por otro más rentable.

Pero cuál será el motivo de esta incapacidad, analizado los resultados encuestados posiblemente la banca ha visto cortada sus alas de crecimiento económico e innovación y competencia, la subsistencia actual es en base a los servicios esenciales de baja complejidad y alto volumen de uso.

En el capítulo 4 se plantea un cambio en la estrategia del Banco del Militar, dentro de los antecedentes o resumen de gestión de los últimos años, se puede apreciar el cambio que emplean cuando deciden enfocar esfuerzos en el crecimiento del segmento militar. El

banco realiza el mapa estratégico y analiza cifras obtenida de la base de datos de clientes que mantienen dentro de sus sistemas operativos.

Requieren replantear las estrategias de los productos actuales, una vez realizado el análisis de éstos, consideran necesario potenciar productos como la tarjeta de ATM, esto ayudará a eliminar las largas colas en los halles de caja, además el servicio en cajas resulta muy caro en vista de que al hacer uso de la alianza estratégica, el costo de la atención en cajas resulta elevado ya que el costeo incluye incluso el uso de las oficinas y todos sus insumos. En el ejercicio presentado, se toman los datos sobre el total de tarjetas de débito que mantiene el segmento militar en la Costa, Sierra y Oriente.

La estrategia inicial del banco fue poblar de plástico todo el segmento militar, si se logra tener acceso al ATM en cualquier parte gracias al apoyo logístico del Banco de la Comunidad, el cliente logrará obtener acceso a la red del Banco del Militar en cualquier parte del país, sin embargo antes fue necesario medir la capacidad operativa de los sistemas transaccionales, esta decisión es muy acertada. En el mercado ecuatoriano es muy común el ofrecer servicios sin saber si operativamente los sistemas o procesos están adecuados para poder otorgarlo, el sistema utilizado para probar la capacidad es el sistema cuantitativo de análisis de colas, este sistema netamente matemático y práctico permite valorar tiempos, capacidad e incluso posibles rendimientos del proceso en diferentes etapas.

En el ejemplo aplicado se trató de identificar de la manera más sencilla la capacidad del sistema, aunque en la realidad no resulta tan simple ya que es necesario tomar incluso tiempos de cada proceso para tener mayor exactitud en las cifras, en el ejercicio se trató de identificar la forma de cálculo y la obtención de la base de datos, queda claro que actualmente para la obtención de cualquier data, es necesario contar con la información en la base principal de clientes, todos los sistemas tienen la capacidad de guardar información, pero se requiere de buen criterio para este acopio, es por ello que el almacenamiento y condiciones en que debe guardarse la información son los usuarios que harán uso de ella quienes deben indicarlo, de esta manera en el momento de requerir datos, será sencillo procesar la información. Anteriormente se entendía que el área de cómputo era la responsable de guardar y ordenar los archivos, con el devenir de los años y las malas experiencias originadas por falta de previsión en este tema, la banca ha cambiado los

critérios y los usuarios son los responsables del tipo de información que el sistema de cómputo resguarda.

La tesis está enfocada a la eficiencia, la calidad y la gestión de los productos y servicios, los servicios en el país eran excesivamente costosos, uno de los motivos principales es que estos no estaban estandarizados, si los servicios se ofrecen para ganar en base a grandes volúmenes, estos costos tienden a bajar, pero la banca en el afán a acaparar mayor cantidad de clientes en ocasiones ofrece servicios a segmentos que resulta complicado servir, o en su defecto no se han establecido estándares en los procesos, y en los sistemas por lo tanto resultan procesos fraccionados que al final el cliente es quien paga las ineficiencias.

Sin embargo las nuevas leyes, normas, resoluciones el control la necesidad de subsistencia de la banca, y sobre todo se agrega la fuerte competencia de bancos unos más ordenados operativamente que otros, se logrará que la banca equilibre valores reales y los clientes puedan elegir entre todas opciones claras y compromisos de servicio.

CAPITULO # 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

Como punto de inicio la calidad y la eficiencia, deben ser razonadas como una condición indispensable que requiere un proceso ordenado, reconociendo que el cliente y la satisfacción de sus necesidades es el factor prioritario, tomando como base esta cultura la organización logrará ubicación y fidelización de la marca y sus servicios en el mercado.

Hasta la década de los 90, la relación de la calidad y eficiencia en los bancos, estaba medida por su tamaño, esto marcaba el volumen, cobertura y hasta el servicio, sin embargo a partir del año 2000, con la debacle bancaria, los cambios estructurales en temas impositivos por falta de control originó una medición distinta aunque se mantiene la distinción de banca grande, mediana y pequeña.

La calidad está medida por el tipo de activos, en los servicios otorgados y en los factores de medición, la eficiencia en cambio se la mide por los índices financieros y administrativos, mientras mayores son estos se sostiene que la entidad bancaria cumple con los rangos de eficiencia y calidad.

Pese a los cambios originados por los organismos reguladores los índices de calidad aún no son valorados dentro de las organizaciones.

Por lo tanto se concluye que la calidad, la eficiencia la eficacia términos sostenidos durante todo el desarrollo de esta tesis, son elemento y pilares básicos e importante en la banca para su mantenimiento en el tiempo, el buen desempeño uso de recursos el ampararse en los conocimientos de mercado, de sus clientes y sobre todo mirando el efecto o impacto de las leyes dictadas por la Junta bancaria y supervisión de la SBS permitirá a la banca mantenerse en el sistema financiero.

RECOMENDACIONES.

En vista de que el enfoque de esta tesis es el servicio en el sistema financiero bajo normas ISO 9001-2008, a continuación como resumen se recomienda un esquema que sintetizan los pasos que se deben seguir para obtener productos y servicios de calidad:

PASOS A SEGUIR PARA OBTENER SERVICIOS Y PRODUCTOS DE CALIDAD

1) Planificación centrada al cliente (Enfoque al cliente)

- * Análisis de los clientes existentes y potenciales
- * Análisis de las capacidades tecnológicas de la empresa y la competencia
- * Análisis de las ventajas y debilidades de la competencia

2) Benchmarking (Planificación de la realización del producto)

- * Constante medición del producto de acuerdo a la etapa en que se encuentre

3) Apalancamiento en el mercado (Medición, análisis y mejora)

- * Conocimiento del mercado
- * Enfoque de ubicación del producto en el mercado

4) Estrategia Organizacional (Compromiso de la dirección)

- * Formulación de una correcta estrategia de acuerdo a los objetivos que se desean alcanzar.

En conclusión, se considera que la mejor manera de obtener productos y servicios de calidad basados en las normas de calidad, es el orden enunciado anteriormente, ha sido costumbre en nuestro medio verificar lo que hace la competencia y copiar los productos y

servicios sin prestar atención o verificar si el segmento de cliente a quienes servimos necesitan de esos servicios, además era práctica común lanzar productos como aventura y luego verificar la eficiencia de acuerdo al grado de aceptación, o simplemente porque los clientes eran forzados a comprarlos ya que eran parte del paquete que ofrecían, ¿que originó esto? productos únicos y clientes con muy pocas opciones, los productos resultaban para la institución costosos por el poco uso y muy arriesgado su mantenimiento, la mayor cantidad de fraudes se han dado en este tipo de productos y servicios, como lo ocurrido cuando se promocionaba la apertura de cuentas corrientes y ahorros incluido el servicio de inversión en el fin de semana, producto denominado overnight.

Los productos o servicios sustituibles tienen en el fondo procesos que emparejan con otros, esto permite utilizar los mismos costos y sistemas en diferentes productos e incluso permite, esto son los más indicados en épocas como las actuales que en el que se requiere mayor permanencia de los productos en el mercado

Por este motivo la mejora continua es básica sobre todo en el caso de los servicios o productos sustituibles en vista de que crea mayor exigencia por parte de los consumidores, así como también mayor competencia en el mercado, por lo tanto la tecnología es necesaria y se requiere mayor inversión de capital de trabajo.

El compromiso de servicios de calidad y el compromiso de una gestión eficiente es un proceso que empieza dentro de la organización, si la alta gerencia, o líderes de la organización no responden a las necesidades de sus empleados, estos no se ocuparán de sus clientes, los empleados en contacto directo con los clientes deben ser dueños responsables de sus clientes, y su meta principal debe ser crear clientes incondicionales, ¿cómo se crea este tipo de clientes, con conocimiento, con una buena transmisión al clientes y sobre todo con transparencia.

El papel de la fuerza de ventas es lograr que los clientes y posibles clientes tengan la información correcta acerca de las ventajas de sus productos, y en el tiempo correcto, de esta manera se logrará que las decisiones de compra se inclinen a favor de la empresa.

Las áreas de ventas y de atención a cliente convencen a los clientes de comprar sus productos en vez de los de la competencia, por eso deben mostrar que sus ofertas

funcionan y son superiores, la única manera de lograrlo es conocer a fondo los productos y servicios que ofrecen.

Por lo tanto la función básica del vendedor, tal como se anuncia actualmente vía legislación es como la de un traductor; su trabajo consiste en tomar sus productos o servicios y “traducirlos” en el lenguaje que el cliente entienda, por ello existe la exigencia hacia las entidades financieras como responsabilidad, el cerciorarse de que los clientes entiendan los servicios y aceptan el otorgamiento del mismo y su respectivo costo.

En el cuadro siguiente se enuncia lo que se considera importante dentro de la organización para lograr una organización centrada en el cliente:

<u>¿QUE REQUIERE LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN SUS SERVICIOS Y PRODUCTOS?</u>
<p>Personal comprometido:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gente capacitada * Empoderamiento.
<p>Procesos claros:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cada persona debe conocer su rol e importancia dentro de la organización * Áreas conectadas y trabajando en grupo * Compromiso organizacional
<p>Clientes bien informados</p> <ul style="list-style-type: none"> * Área de atención a clientes con amplio conocimiento
<hr/> <p>* Áreas de servicios con suficiente conocimiento y poder de exigencia dentro de la organización, ellos son LA CARA AL CLIENTE</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Alianzas estratégicas enfocadas a otorgar mayor cantidad y variedad de servicios a los

clientes.

Manual de calidad.

Por último, se debe tener presente, que el objetivo principal de la organización es obtener rendimientos de su gestión, como primer punto la relación productividad costos, están intrínsecamente ligados, si los procesos, los sistemas no apoyan los costos serán elevados, producto de ineficiencias o procesos complicados.

La valoración de los costos deben medir primero las ineficiencias de los procesos ya que por ningún motivo estos deben cargarse al cliente.

Estos costos deben separarse y cargarse en rubros que deberán identificarse en el estado de pérdidas y ganancias como pérdidas operativas, esto es con el propósito de corregir o rectificar los procesos, esta norma es aplicada en algunos países las superintendencia de bancos del Ecuador a definido varias políticas que apuntan no solamente a minimizar costos por procesos innecesarios, sino también a involucrar a los niveles más altos de las instituciones en la gestión y manejo de los procesos, so pena de sanciones.

Uno de los sistemas matemáticos de cálculo más concreto para análisis de los sistemas de líneas de espera es el modelo de colas, siendo un proceso atado a la investigación operativa permite revisar analizar y valorar los procesos dentro de la organización, partiendo del análisis del sistema operativo utilizado y la compensación con los otros procesos dentro de la organización.

Este análisis independiente del sistema utilizado es una condición imprescindible para preparar el proceso de costeo dentro de la organización, actualmente existe una gama de sistemas de costeo, los cuales deben ser adaptados a las características y necesidades particulares de cada organización, dependiendo también por el tipo de

información requerida, e incluso el tipo de estructura organizacional, la banca ecuatoriana generalmente utiliza el sistema de costeo por procesos en vista de que esta busca otorgar productos y servicios estándares.

En el cuadro siguiente se indica la forma de obtener y valorar los productos y servicios.

¿CÓMO VALORAR LOS SISTEMAS O PROCESOS QUE ORIGINAN DEFICIENCIAS EN EL SERVICIO?

Diferentes áreas de la organización:

- * Conocimiento de la data originada
- * Revisión periódica de la calidad de la información
- * Buena base de datos
- * Sistemas y procesos encasillados en las Normas dictadas por las entidades pertinentes.

Área de tecnología.

- * Actualización periódica de la base de datos
- * Información correcta y a tiempo
- * Análisis realizados en base a datos fácilmente identificables.

Modelos de análisis y costeo utilizados

- *Sistema matemático de colas.
- *Modelos de costeo.
- ** Costeo por procesos
- **Costeo por orden de fabricación.

Como conclusión general se puede enunciar, que hoy por hoy existe un reconocimiento generalizado tanto por parte del productor, vendedor y consumidor del término **CALIDAD** la exigencia está impuesta y amparada por leyes como la LEY DEL CONSUMIDOR, la **EFICIENCIA** que involucra la gestión, son parte de un todo que origina un costo que debe

ser razonablemente medido, en vista del descontrol de precios que en los últimos años se produjo en el país, como resultado de la poca vigilancia de precios en servicios y productos bancarios en nuestros días se busca vía leyes, el encuadrar costos que deben ser reales sin originar desequilibrios en ninguna de las partes y por sobre todo que los servicios sirvan para atender las necesidades de los ecuatorianos , lastimosamente los resultados no son alentadores para la banca .

BIBLIOGRAFIA

Capítulo # 1

1. Diccionario Enciclopédico Estudiantil OCEANO, Océano grupo editorial, Barcelona-España 1999.
2. Jaramillo Panesso Raúl, Monroy Morris Gustavo, Villamizar AlvarGonzáles Rodrigo. La encrucijada de los servicios públicos Grupo Editorial Norma EEPP Medellín. Colombia.
3. Pinilla García Helena. Seminario Internacional COMO GESTIONAR EXITOSAMENTE EL DEPARTAMENTO DE QUEJAS Y RECLAMOS, Capital Consulting Latinoamérica, Julio 2006 Quito-Ecuador.
4. Rodríguez Antonio. Procesos eficientes de negocios. Programas de Business Strategies. Tecnológico de Monterrey, Julio 2006 Quito-Ecuador.
5. Stephen P.Robbins, Comportamiento Organizacional Pearson/ Prentice Hall, Instituto Aeronáutico, Córdoba - Argentina.
6. Tarzijan Jorge, Paredes Ricardo, ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL para la estrategia empresarial (segunda edición) , Pearson / Prentice Hall, Universidad Anáhuac, México.
7. Datos tomados del artículo preparado para el programa de Cal Tech Estrategia tecnológica para Desarrollo de Nuevos Productos")

Capítulo # 2

8. Jay B. Barney, William S. Hesterly. Strategic Management and Competitive Advantage, Concepts. Pearson/ Prentice Hall.
9. Perspectivas e información de productos y servicios de Instituciones Financieras del Ecuador.
10. R.W.Hall Queuing Methods for Services and Manufacturing. Pearson/Prentice Hall, Segundo editions. Upper Saddle Rver, New Jersey 07458.

Capítulo # 3.

11. Obando Alberto Ing. Resumen de historia económica ecuatoriana
En el período 1996-2000. Publicación IDE con fines educativos.
12. Revista Económica del IDE. Perspectiva , Noviembre 11, 1994.
13. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, legislación Conexa. Corporación de Estudios y Publicaciones.
- 14.

15. Barlon Janelle; Moller Claus . Una queja es un favor , Como utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogotá –Colombia.

Capítulo # 4

16. Marín Alfredo. Ampliación de Modelos de Investigación operativa. Licenciatura de matemáticas. Universidad de Murcia. Boletines varios.
17. .Rodríguez Miguel. Curso IDE. Como mirar los costos para no Equivocarse en las decisiones, Junio 2007 IDE.

